

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم التسجيل: D.SOC/3C/02/14

الرقم التسلسلي:

الاستثمار الأجنبي وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية بالمديرية العامة Ooredoo بأولاد فايت - الجزائر العاصمة-

أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه LMD في:

تخصص علم اجتماع المؤسسة

إعداد الطالبة: إيمان حمري

أعضاء لجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	عبد الناصر عزوز	أستاذ محاضر أ	محمد بوضياف.المسيلة	رئيسا
02	سعيد بن يمينة	أستاذ	محمد بوضياف.المسيلة	مشرفا ومقررا
03	سليم مغراني	أستاذ محاضر أ	خميس مليانة	عضوا مناقشا
04	أحمد عماد الدين خواني	أستاذ محاضر أ	محمد لمين دباغين.سطيف2	عضوا مناقشا
05	اسمهان بلوم	أستاذ محاضر أ	محمد بوضياف.المسيلة	عضوا مناقشا
06	جمال بن خالد	أستاذ محاضر أ	محمد بوضياف.المسيلة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر و عرفان

الحمد لله القائل: "لئن شكرتم لأزيدنكم"، والصلاة والسلام على نبينا ابن عبد الله سيد المرسلين القائل: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد.

قد يسر الله عز وجل تقديم هذه الرسالة بشكلها النهائي، فيسرني أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى الأستاذ المشرف "سعيد بن يمينة" على ما قدمه لي من كرم التوجيهات وتذليل الصعوبات التي واجهتني، فجزاه الله خيرا.

أما من كان الشكر أقل ما يمكن أن يقدم لها فهي أستاذتي "نعيمية نيار" على ما قدمته لي من إرشادات وتوجيهات..شكرا أستاذتي أسأل الله أن يجزيك خير جزاء.

# إهداء

❖ إلى الجزائر العظيمة...أسأل العزيز القدير أن يرفق بك ويرفع عنك الغمامة السوداء  
ويعيد إليك ضمائر رجالك ليسهموا من جديد في رقي الإنسانية ويعلموها كيف تحيا  
وكيف تتعامل.

❖ إلى والداي، بارك الله في عمرهما

❖ إلى إخوتي حفظهم الله ورعاهم

# فهرس المحتويات

شكر

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

ملخص الدراسة

مقدمة

الصفحة	العنوان	الرقم
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>		
<b>تمهيد</b>		
04	إشكالية الدراسة	01
06	أسباب اختيار موضوع الدراسة	02
07	أهداف الدراسة	03
07	فرضيات الدراسة	04
07	تحديد مفاهيم الدراسة	05
21	المنهج والتقنيات المستخدمة	06
23	الاقتراب النظري للدراسة	07
29	الدراسات السابقة	08
<b>خلاصة</b>		
<b>الفصل الثاني: التأصيل النظري للاستثمار الأجنبي المباشر</b>		
<b>تمهيد</b>		
32	عموميات حول الاستثمار	01
39	عموميات حول الاستثمار الأجنبي المباشر	02
48	التناولات الاجتماعية والاقتصادية للاستثمار الأجنبي المباشر	03
53	تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر على تطوير الموارد البشرية والنمو	04

	الاقتصادي	
55	محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في الواقع العملي واتجاهاته عبر العالم	05
58	أسباب تزايد الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول النامية	06
59	مزايا وعيوب الاستثمار الأجنبي المباشر	07
61	مقترحات وتوصيات لضمان مستقبل أفضل للاستثمار في الدول النامية	08
<b>خلاصة</b>		
<b>الفصل الثالث: الإصلاحات الاقتصادية في المؤسسة الجزائرية ومكانة الاستثمار الأجنبي فيها</b>		
<b>تمهيد</b>		
63	عموميات حول المؤسسة الاقتصادية	01
67	المؤسسة الاقتصادية في ظل الإصلاحات الاقتصادية	02
71	ركائز مناخ الاستثمار في الجزائر	03
72	تجربة الجزائر في استقطاب الاستثمار الأجنبي	04
76	سبل تفعيل الاستثمار الأجنبي المباشر والمزايا الممنوحة له في الجزائر	05
77	تقييم بيئة الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الجزائر	06
80	مشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر -قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أنموذجا-	07
<b>خلاصة</b>		
<b>الفصل الرابع: مدخل لإدارة وتنمية الموارد البشرية</b>		
<b>تمهيد</b>		
86	الإطار العام للموارد البشرية	01
95	عموميات حول تنمية الموارد البشرية	02
97	تطورات إدارة الموارد البشرية	03
114	صفات إدارة الموارد البشرية في الجزائر	04
115	أهداف إدارة الموارد البشرية	05
116	أهمية إدارة الموارد البشرية	06
<b>خلاصة</b>		
<b>الفصل الخامس: أنماط إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية-رؤية سوسيوتنظيمية-</b>		

<b>تمهيد</b>		
<b>118</b>	نمط إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - مقارنة نظرية تأصيلية-	<b>01</b>
<b>153</b>	مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية	<b>02</b>
<b>159</b>	دور أنماط إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	<b>03</b>
<b>خلاصة</b>		
<b>الفصل السادس: عرض وتحليل النتائج</b>		
<b>تمهيد</b>		
<b>163</b>	الإجراءات الميدانية للدراسة	<b>01</b>
<b>174</b>	عرض وتحليل خصائص العينة	<b>02</b>
<b>178</b>	عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى	<b>03</b>
<b>208</b>	عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية	<b>04</b>
<b>236</b>	عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة	<b>05</b>
<b>خاتمة</b>		



فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
39	حجم الاستثمارات والدخل القومي	01
88	إدارة الموارد البشرية كنظام	02
89	العوامل التي تؤثر في الإنتاجية	03
98	نظام العمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية	04
104	يبين مثلث التوظيف	05
106	مصادر الاستقطاب	06
113	عجلة الموارد البشرية	07
127	مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية	08
135	أهمية التدريب في زيادة الإنتاجية	09
142	عناصر تحديد واقع الاحتياجات التدريبية	10
158	قوى الميزة التنافسية	11
165	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميدان الدراسة	12

# فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
137	أنواع التدريب	1
164	Ooredoo تطور الهوية البصرية لمؤسسة	2
170	SIM N'TERNET Prépayée صيغ	3
171	4000 ONE عرض	4
174	توزيع المبحوثين حسب الجنس	5
174	توزيع المبحوثين حسب السن	6
175	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	7
175	توزيع المبحوثين حسب التخصص الدراسي	8
176	توزيع المبحوثين حسب مركزهم الوظيفي	9
176	نوع عقد العمل	10
177	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	11
178	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على مكان الإعلان عن مناصب الشغل الشاغرة في المؤسسة	12
179	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على نوع التخصصات العلمية التي لها أولوية التوظيف	13
181	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة فيما إذا عملوا في مؤسسات أخرى سابقا	14
182	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على كيفية التوظيف في المؤسسة	15
183	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على المسؤول عن التوظيف في المؤسسة	16
184	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على ما إذا كان لتخصصهم العلمي علاقة بمنصبهم الوظيفي	17
185	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على ما إذا كانت المؤسسة تلجئ إلى نقل موظفيها	18
186	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على وجود امتيازات للموظف الذي يتم نقله لفروع أخرى	19
187	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على منح المؤسسة الدرجات والترقيات لموظفيها	20

188	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على أسس منح الترقية الوظيفية	21
189	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على منح مؤسّسة المستثمر الأجنبي التّرقّيات الوظيفيّة بناء على معايير إداريّة واضحة	22
190	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على تأثير الترقية الوظيفية إيجابا على الأداء الوظيفي	23
191	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على قدرتهم على التّحكم في وظائفهم	24
193	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على تجاوز العقبات الوظيفية	25
193	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص قدرتهم على خلق أفكار جديدة في العمل	26
194	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على ترحيب الإدارة بالأفكار الجديدة	27
195	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على تنظيم مؤسّسة المستثمر الأجنبي اجتماعات دورية للاستماع إلى الموظّفين بخصوص أفكارهم الجديدة	28
196	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على وجود تنسيق بين الأقسام لغربة الأفكار الجديدة للموظّفين	29
197	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على اهتمام مؤسّسة المستثمر الأجنبي بكيفية توظيف الأفكار الجديدة للموظّفين	30
198	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على توفير المؤسّسة للتقنيّات الحديثة التي تساعد الموظّفين على سرعة الانجاز	31
199	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على سعي المؤسّسة على تحفيز الموظّفين على الإبداع	32
200	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة فيما إذا كانت الأفكار الجديدة والممارسات الإبداعية التي يقدّمها الموظّون تعتبر مرضية	33
201	العلاقة بين التخصص العلمي والتحكم في الوظيفة	34
202	العلاقة بين نقل الموظّفين والتنسيق بين الأقسام لغربة الأفكار الجديدة	35
203	العلاقة بين امتيازات المؤسّسة وسعيها للتحفيز على الإبداع	36
204	العلاقة بين الأثر الايجابي للترقية وتقديم الممارسات الابداعية	37

	المرضية	
208	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على تلقّيهم تدريباً منذ توظيفهم في المؤسسة	38
209	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على وقت إجراء التدريب	39
210	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على مكان إجراء التدريب	40
212	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على كفاءة استقادات الباحثين من التدريب	41
213	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة عن المسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية في مؤسسة المستثمر الأجنبي	42
214	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على ما إذا كانوا يعملون في نفس التخصص الذي تلقوا فيه تدريباً	43
215	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على تقديم طلب للإدارة في حالة احتياجهم للتدريب	44
216	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول ردّة فعل الإدارة في حالة تقديم طلبات التدريب	45
217	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن وجود تجديد في وسائل العمل في مؤسسة المستثمر الأجنبي	46
218	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على وجود تدريب مستمر للموظفين في مؤسسة	47
219	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على وجود برنامجاً مخططاً للتدريب في مؤسسة المستثمر الأجنبي	48
220	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على أنواع التدريب المقدمة من قبل المؤسسة ميدان الدراسة	49
221	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على طريقة تدريب الموظفين في مؤسسة المستثمر الأجنبي	50
222	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة طريقة التدريب التي يفضلها المتدربون في المؤسسة	51
223	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على تناسب المواضيع التدريبية مع المنصب الوظيفي للموظفين في المؤسسة	52

224	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على ما إذا كان التدريب الملتقى مفيدا في رفع القدرات والمهارات	53
225	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على ما إذا كانت المهارات المكتسبة تساعد على الأداء الوظيفي بطريقة جيّدة	54
226	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة فيما إذا كان التدريب مفيد في تجاوز المشاكل التي تعترض المبحوثين أثناء أداء الوظيفة	55
227	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على متابعة مؤسّسة المستثمر الأجنبي لمدى التقدّم الحاصل في أداء مواردها البشريّة بعد التدريب	56
228	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على إسهام التدريب في تطوير الأداء الوظيفي	57
229	العلاقة بين وجود تدريب مستمر للموظفين وإفادة هذا التدريب في حل المشاكل الوظيفية	58
231	العلاقة بين تناسب المواضيع التدريبية مع المنصب المشغول وإمكانية مساعدة المهارات المكتسبة من خلال التدريب على أداء الوظيفة بطريقة جيدة	59
232	العلاقة بين استفادة الموظفين من التدريب ومساهمة هذا التدريب في تحسين الأداء	60
236	العلاقة بين المركز الوظيفي وكفاية الأجر المتلقى لتغطية الحاجيات اليومية	61
238	العلاقة بين المركز الوظيفي وتناسب الأجر مع الجهد المبذول	62
239	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على ما إذا الأجر الذي يتقاضاه الموظف يصل في الوقت المحدّد	63
240	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على استفادتهم من زيادة في الأجر منذ الالتحاق بالمؤسّسة	64
241	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على نوعيّة الخدمات المستفادّة من قبل مؤسّسة المستثمر الأجنبي	65
242	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على ما إذا كانت ظروف العمل مناسبة للعمل	66
243	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على استفادتهم من المنح	67

	والعلاوات من قبل المؤسّسة	
244	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على وجود عدالة في توزيع المنح والعلاوات بين الموظّفين	68
245	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على حصولهم على شكر و ثناء من قبل المسؤول في العمل	69
246	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول رضاهم عن ساعات العمل	70
247	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على حرّية اختيار ساعات العمل	71
248	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على اختيارهم أوقات الإجازة	72
249	توزيع إجابات أفراد عينة الدّراسة حول مكافأة نهاية الخدمة	73
250	العلاقة بين المركز الوظيفي والرضى عنه	74
251	العلاقة بين المركز الوظيفي والتفكير في البحث عن منصب عمل آخر	75

ملخص الدراسة

## ملخص الدراسة:

إنّ موضوع الدراسة الموسومة بـ "الاستثمار الأجنبي وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة Ooredoo بأولاد فايت الجزائر العاصمة- جاء كمحاولة لدراسة سوسيولوجية هدفها الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية المحليّة في مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo التي عرفت بانتشار استثماراتها الأجنبية في قطاع المعلومات والاتصالات في مختلف دول العالم، الأمر الذي جعلها مهتمة بتطوير وتنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية المحليّة وما تقدّمه لهم من ممارسات من أجل مناهضة التغيرات التكنولوجية المتسارعة وتحقيق الميزة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** الاستثمار الأجنبي، تنمية الموارد البشرية، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

## RESUME :

*L'objet de cette étude intitulée « l'investissement étranger et développement des ressources humaines dans l'entreprise économique algérienne » -étude sur terrain chez "Ooredoo" à ouled fayet, Alger – est un essai sociologique visant à dévoiler la réalité de développement des ressources humaines locales chez l'investissements étrangers dans le secteur de l'information et de la communication dans différents pays du monde, et sa concentration sur le développement des aptitudes et des compétences des ressources humaines locales en leur offrant des pratiques visant à adapter les changements technologiques vertigineux et améliorer la compétitivité.*

**Mots clés :** Investissement étranger- Développement des ressources humaines – Compétitivité.

## ABSTRACT :

*The topic of this study entitled « foreign investment and development of the human resources in the Algerian economic company » - field study at "Ooredoo" in ouled fayet, Algiers- is a sociological study that strivesto reveal the reality of the local human resources development by the foreign investor "Ooredoo" known for its foreign investments in different countries all over the world and its interesting in developing the capacities and skills of the local human resources and the exercises that aim at following the rapid technological advances and enhancing competitiveness.*

**Key words :** Foreign investment- Development of the human resources- Competitiveness.

مقدمة

### مقدمة:

يمثل الاستثمار الأجنبي المباشر أحد القنوات المهمة المرتبطة بعملية التنمية ارتباطا وثيقا لما له من فضل في تطوير القدرات الاقتصادية وإدخال التكنولوجيا الحديثة والإمام بها والتي تساعد في إنماء مختلف القطاعات وزيادة معدلات التشغيل، لذا أولت الجزائر اهتماما كبيرا بالاستثمار الأجنبي المباشر من خلال إصدار حزمة من القوانين والتشريعات التي تشجع جذب الاستثمار الأجنبي المباشر لأراضيها كونه يؤدي إلى إيجاد طاقات إنتاجية جديدة للوصول إلى درجة عالية من التنافسية ترسخ الجوانب الايجابية التي تنعش المجتمع فضلا عن الحاجة الملحة للاستثمار وتحقيق النهضة الحضارية خاصة لما يتعلق الأمر بالاستثمار في قطاع الاتصالات الذي يعتبر من أبرز وأنجع الاستثمارات الأجنبية في الجزائر والذي يشكل أحد أهم رؤوس الأموال حيث يحتل المرتبة الثانية بعد قطاع المحروقات في الجزائر، ويمثل هذا النوع من الاستثمار رهانا هاما في عملية التنمية الاقتصادية كونه يعد مصدرا من مصادر التمويل الخارجي غير المنشئ للمديونية مقارنة بمصادر التمويل الأخرى، هذا الرهان يتطلب تطوير المهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية للعمالة المحلية لرفع إنتاجية الموارد المستخدمة وتخفيض تكاليف الإنتاج وتطوير القدرات التنافسية للاقتصاد المحلي في الأسواق العالمية.

وباعتبار أن المورد البشري هو أتمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثرا في الإنتاجية على الإطلاق فإن تنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات عامة لاسيما مع بداية القرن الواحد والعشرين حيث أصبحت أسواق العالم تتجه بخطى متسارعة نحو التكامل، التنظيم والمنافسة الشرسة التي أفرزتها مؤسسات الاستثمار الأجنبي المباشر أصبحت الموارد البشرية تحمل الأهمية الكبيرة في المسيرة الإنتاجية، فالتغيير سنة الحياة والتغيير آلية من آلياته، وهذا التغيير والتغيير يفرض نمط معين من أنماط السلوك والمهارات والمعارف التي تساعد في التوفيق في المنافسة.

ولهذا فتنمية الموارد البشرية بكل فئاتها ضمن المستويات التنظيمية ضرورة لكل تنظيم، وهذا من أجل تحسين أداء عمالها، خلق نوع من الرضى الوظيفي للمحافظة عليها وتفعيل روح الإبداع داخل التنظيم، ومن هذا المنطلق سوف نتناول في دراستنا هذه موضوع أساليب التنمية البشرية في مؤسسة المستثمر الأجنبي لتحقيق الميزة التنافسية وفق ما يقتضيه اقتصاد السوق.

وانطلاقا من طبيعة الموضوع والذي يهدف إلى الكشف عن معانيه أساليب تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ضمن إطار الاستثمار الأجنبي، فقد قسمت الدراسة إلى جانبين:

الجانب النظري: ضم بدوره خمسة فصول، بدءا بالفصل الأول وهو الإطار المنهجي للدراسة والذي كان محتواه أسباب اختيار موضوع الدراسة وأهميته، إشكالية الدراسة والفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، المنهج والتقنيات المستخدمة في إجراء الدراسة، المقاربة النظرية والدراسات السابقة والمشابهة لموضوع الدراسة، والفصل الثاني تطرقنا فيه إلى التأصيل النظري للاستثمار الأجنبي المباشر والذي كان عبارة عن عموميات حول الاستثمار والاستثمار الأجنبي المباشر وصولا إلى التناولات الاجتماعية والاقتصادية للاستثمار الأجنبي المباشر، أما الفصل الثاني فقد وقفنا فيه عند الإصلاحات الاقتصادية للمؤسسة الجزائرية ومكانة الاستثمار

## مقدمة

الأجنبي فيها حيث اهتمنا بالمؤسسة الاقتصادية من حيث ماهيتها وأهم الإصلاحات التي طرقت عليها في الجزائر وأهم القوانين والتشريعات الرسمية التي احتضنت الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر طبعاً، وعن الفصل الرابع والخامس فقد خصصناهما إلى تنمية وإدارة الموارد البشرية من المدخل المفاهيمي والنظري وصولاً إلى دور أنماط إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - رؤية سوسيوتنظيمية - .

أما الجانب الميداني: فقد تضمّن فصلاً واحداً وهو الفصل الثالث قسمناه إلى أربعة محاور فالمحور الأول احتوى على مجال الدراسة من حيث التعريف به، كيفية اختيار العينة، أما المحاور الثلاثة المتبقية فكانت متضمنة لعرض وتحليل نتائج الدراسة من الفرضية الأولى إلى ثالث فرضية على الترتيب.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

## 1- إشكالية الدراسة:

تعتبر الجزائر من بين الدول التي تسعى إلى تحقيق التنمية الشاملة حيث عانت من ثغرات مسّت القطاع الاقتصادي الذي ينعكس سلبا على الوضع الاجتماعي للأفراد، فقد مرّت الدولة الجزائرية منذ استقلالها بتذبذبات عديدة ومساوئ التخطيط الذي أدخل الوضع الاقتصادي مرحلة الإنعاش خاصّة في منتصف الثمانينات نتيجة انخفاض أسعار البترول 1989 ممّا أدى إلى قلة الاستثمارات، تليها مرحلة العشرية السوداء التي عرفتها الجزائر في التسعينات والتي تميّزت بالاستقرار الأمني والاقتصادي الذي تولّد عنه غلق المصانع ممّا أدى إلى تسريح العمّال حيث أنّه "لا يتشكّل اقتصاد الدولة بمعزل عمّا يحدث من تغييرات"<sup>1</sup>، خلف ذلك أزمة اجتماعية خانقة بانتشار مشكل البطالة الذي مسّ معظم الفئات الاجتماعية، بما في ذلك ذوي الشهادات العلميّة لتصبح البطالة من أهم المعضلات التي واجهتها الجزائر، "حيث تشير العديد من التقارير الرسمية إلى ارتفاع مستوى البطالة في الجزائر من 19% سنة 1989 إلى 27% سنة 1994، ثمّ إلى حدود 30% مع نهاية برنامج التعديل الهيكلي"<sup>2</sup>، وأمام عجز القطاعات الاقتصادية عن توفير مناصب الشغل للقادمين الجدد من خريجي الجامعة إلى سوق العمل وعليه فقد أصبحت الدولة الجزائرية تعاني من عجز في كافة الهياكل، ولتلبية الحاجات الاستهلاكية لجأت الجزائر إلى القروض قصيرة الأجل، وبدأت ديونها بالتراكم السريع، وخلال الفترة الممتدة من 1986 إلى 1989 تذبذبت مداخيل التصدير داخل نسبة تتراوح بين 8.5 و 10.5 مليار دولار بعد أن تجاوزت 15 مليار دولار في 1981 وازداد اللجوء إلى القروض الخارجية حتى قاربت 7 مليار دولار في نهاية الثمانينات وقد تزامنت المرحلة الجديدة لتراكم الديون مع تسارع ونيرة تسديد أصل الديون"<sup>3</sup>.

وكنتيجة لهذه الظروف اتخذت الجزائر عدّة إجراءات وتدابير محاولة منها تحقيق نوع من الاستقرار أو التوازن الاقتصادي والاجتماعي أهمّها إصدار عدّة مراسيم تهتمّ بالاستثمار وترقيته كاعتماد قانون شركات الاقتصاد المختلط في سنة 1982، الاستثمار الأجنبي كان يدار بقانون الاستثمار لسنة 1966 هذا القانون يحدّد بشدّة مجال تدخل الاستثمار الأجنبي المفتوح فقط مجالات الصناعة بالعكس قد استثنى هذا القانون كلّ النشاطات التجارية، المنجميّة ما عدا المحروقات، التأمينات، النشاط البنكي، النقل والفلاحة، فالمستثمر الأجنبي في هذه الفترة كان مجبراً على الاعتماد فقط على الطرق المسموحة خارج مجال المحروقات وبعد ذلك تمّ إنشاء وكالة الاستثمار الوطني 1994<sup>4</sup>، والتي تعتمد على تذليل العقبات أمام المستثمرين الأجانب أو الوطنيين، ولقد أصبح موضوع الاستثمار الأجنبي من أهم وأكبر المسائل المطروحة والتي لا تزال تطرح بقوة للنهوض وتنشيط العملية التنمويّة وتحريك عجلة الاقتصاد الوطني، فعمدت بذلك إلى تحسين مناخها الاستثماري من أجل الطّفر بأكبر قدر ممكن من تدقّق الاستثمارات الأجنبية وهذا الأخير الذي يساهم في تطوير البنية الأساسية للدول المضيفة، فالحصول على الأفكار الجديدة والتقنيّات من خلال الاستثمارات الأجنبية يؤدي إلى استفادة المؤسسات المحليّة للبلد المضيف من هذه التقنيّات ناهيك عن زيادة الإنتاج ورفع كفاءته والسعي إلى اندماج الدولة الوطنيّة مع الاقتصاد العالمي.

<sup>1</sup> - فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، دار الكتاب المصرية، مصر، 1994، ص 374

<sup>2</sup> - عبد الرحمن العايب و ناصر دادي عدون، البطالة وإشكالية التشغيل ضمن برنامج التعديل الهيكلي من خلال حالة الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 05

<sup>3</sup> - المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، الدورة العامة 15، "المدىونية الخارجية لبلدان جنوب البحر الأبيض المتوسط، عائق التنمية الأورومتوسطية، 2001، ص 41، 42

<sup>4</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 64 المؤرخة في 10 أكتوبر 1993 المتعلقة بالإجراءات الجبائية لتشجيع الاستثمار الوطني و الأجنبي

يشكل الاستثمار الأجنبي أحد أهم رؤوس الأموال شهدت تطورا ملموسا خاصة في ظل ارتفاع مؤشرات المديونية وتضخم التكاليف المرتبطة باقتراض الدول النامية من العالم الخارجي وقد حاز الاستثمار الأجنبي على دور مهم في نقل التكنولوجيا والتقنيات الحديثة والمساهمة في تراكم وزيادة رأس المال هذا ما دفع بالدول النامية إلى الدخول في حلقة التنافس لجلب المزيد من الاستثمارات الأجنبية وتسهيل دخولها السوق المحلي بغية النهوض بالنمو الاقتصادي.

والاستثمار الأجنبي مؤشرا على انفتاح الاقتصاد وقدرته على التكيف مع المستجدات العالمية في ظل العولمة، وعليه فقد بات على هذه المؤسسات الاهتمام بصورة أولى بالرأس المال المعرفي وتحسين جودة إدارة وتنمية المورد البشري الذي أصبح من أبرز اهتمامات الاقتصاديين والاجتماعيين على حد سواء فأى نجاح مشروع يتوقف على مدى تنمية المورد البشري الذي تبنى على عاتقه كل الحضارات والتأكيد على دوره في دفع عجلة التنمية والاقتصاد الوطني، ولا شك في أن الاهتمام بالمورد البشري وتنميته يعدّ من إحدى الخيارات الإستراتيجية التي لا مناص منها في كل المنظمات لتواكب تطورات العولمة، وفي الآونة الأخيرة ازداد إدراك المنظمات لأهمية المورد البشري مما دعاها إلى تبنى وجهة نظر استثمارية اتجاهاه، وعلى المنظمة دوما السعي إلى المزيد من الاستثمارات في مواردها البشرية للزيادة من قدراتها التنافسية وبالتالي أصبح المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية وفي هذا الصدد رأى شولتز " هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار المادي ، ومن هنا يرى أن نمو الرأسمال البشري يمكن أن يكون أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي"<sup>1</sup>، فالمورد البشري هو العنصر الأول والأهم لعملية التطور والتميز ومن أهم مقومات نجاح المؤسسات الاقتصادية والاهتمام بنقل المؤسسة من مستوى معين إلى مستوى أعلى.

تعتبر شركة Ooredoo للاتصالات من أبرز المشاريع الأجنبية التي لاقت رواجاً كبيراً في الجزائر في الآونة الأخيرة بخدماتها المتميزة، وهي المزود الأول لخدمات الاتصال في دولة قطر كما أنها واحدة من أهم الشركات العاملة في البلاد حيث يناهز عدد موظفيها 2000 موظف وقد لاقت الشركة نجاحات كبيرة في الأسواق المالية وهي سوق الدوحة، الكويت، سلطنة عمان، الجزائر، تونس، العراق، فلسطين، المالديف، ميانمار واندونيسيا، وقد كانت كيوتل وهو الاسم الأول Ooredoo حيث كانت شراكة بين دولة قطر ولندن قبل أن تصبح Ooredoo قطر والتي تعدّ شركة رائدة دولياً والأسرع نمواً منذ سنة 2005<sup>2</sup>، ومما لا شك فيه فإنّ التحولات الكبيرة في مجال العمل صاحبت العديد من التحديات على مستوى المنظمة ككل وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص إذ تعمل هذه الأخيرة جاهدة من أجل تحقيق أهداف العاملين من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى، فقد شهد العالم بروز قوى مؤثرة تفيد تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة هذا الأمر يتطلب تغييراً أساسياً في الاستراتيجيات التنظيمية وتمثل هذه القوى في العولمة والتكنولوجيات الحديثة تولّد عن ذلك حتمية المنافسة وزيادة حدتها وعلى المؤسسات أن تكون سريعة التكيف والاستجابة لمتطلبات السوق ومواجهة التحديات التي تواجهها، ومما لا شك فيه أنّ وجود مؤسسة Ooredoo للاتصالات ليست فريدة من نوعها في السوق المحلية الجزائرية وإنما هناك العديد من مؤسسات الاتصالات الأمر الذي خلق المنافسة بينهم، وبالتالي على كل مؤسسة أن تحافظ على بقائها واستمراريتها في السوق.

وعلى هذا الأساس تبادر إلى أذهاننا التساؤل التالي:

**هل استطاعت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار الاستثمار الأجنبي تحقيق مبدأ تنمية الموارد البشرية الجزائرية لتحقيق الميزة التنافسية ؟**

<sup>1</sup> - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 65

<sup>2</sup> - الموقع الرسمي الإلكتروني لشركة قطر [www.Ooredoo.com](http://www.Ooredoo.com)

التساؤلات الفرعية:

- هل يعتبر مبدأ التدرج الوظيفي مبدءاً مهماً لمؤسسة المستثمر الأجنبي يستجيب لمتطلبات المنصب وخلق الإبداع الوظيفي؟
  - ماهي الإستراتيجية التي تعتمد عليها مؤسسة المستثمر الأجنبي لتحسين أداء مواردها البشرية وتكييفها بما يتماشى وسياستها الأم؟
  - ماهي السياسة التي تعتمد عليها مؤسسة المستثمر الأجنبي للحفاظ على مواردها البشرية المتميزة المحلية؟
- 2- أسباب اختيار موضوع الدراسة :**

إنّ اختيار الباحث لموضوع بحثه يتوقّف على قدرة ملاحظته ومدى تفاعله مع واقعه الاجتماعي، كما يتوقّف أيضاً على درجة تفضيله وحسن اختياره لمشكلة البحث من حيث "ارتباطها بقطاع من السكّان له أهميّة كبيرة في المجتمع، أو من حيث ارتباط هذه المشكلة بمشكلات أخرى"<sup>1</sup>.

وإنّ اختيارنا لموضوع الاستثمار الأجنبي وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كموضوع دراسة لما له من تأثير على الجوانب الاجتماعية والاقتصادية على حد سواء في المجتمع الجزائري. وللتدقيق أكثر فإنّ اختيارنا لهذا الموضوع تجمّعت له مجموعة من العوامل والأسباب كانت منها ذاتية وأخرى موضوعية.

**2-1- الأسباب الذاتية:**

من جملة الأسباب الذاتية التي جعلتنا نهتمّ بموضوع دراستنا هو أنّنا حقاً مهتمّين بهذا الموضوع ذلك أنّ الاستثمار الأجنبي أحد أهم مواضيع الساعة على المستوى الدولي، نظراً لما لاقى من اهتمام وسعي من قبل الدولة الجزائرية إلى جلب أكبر قدر ممكن من المشاريع الأجنبية في مختلف المجالات.

وبما أنّ موضوع الاستثمار الأجنبي وتنمية الموارد البشرية يخدم مجال تخصصنا كان هذا دافعا من الدوافع التي جعلتنا نختاره كموضوع للبحث والدراسة بهدف قدرتنا على بناءه على أساس معرفي سليم.

**2-2- الأسباب الموضوعية:**

من جملة الأسباب الموضوعية التي دفعتنا لدراسة هذا الموضوع مجموعة الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الدولة الجزائرية لصالح الاستثمار الأجنبي.

- وفرة المادّة العلميّة حول موضوع الدراسة من كتب وأطروحات.
- تعميق المعارف حول الموضوع لكون تنمية الموارد البشرية من أهم مواضيع العصر وأكثرها دراسة، زيادة على هذا ما زاد اهتمامنا بالموضوع فضولنا في معرفة إجراءات تنمية الموارد البشرية في مؤسسات المستثمر الأجنبي مثل مؤسسة **Ooredoo** التي لاقت نجاحا ملحوظا لتحقيق الميزة التنافسية وتركيز موقعها في السوق.
- إثراء الدراسات الاجتماعية في هذا الموضوع.

<sup>1</sup> - عبد الله عامر الهاملي، أسلوب البحث العلمي وتقنيّات البحث، دار المنار، طرابلس، ليبيا، 1986، ص 93

هذا ما لفت انتباهنا وكان لنا سببا في اختيار موضوع الدراسة، حيث تمّ تحديد زاوية الدراسة بما يتماشى والإمكانيات الخاصة تاركين الزوايا الأخرى من الموضوع لدراسات أخرى تبحث وتجتهد فيها.

### 3- الهدف من الدراسة:

لا تخلو أي دراسة أو بحث من وجود هدف معيّن أو مجموعة من الأهداف والمساعي تريد تحقيقها للوصول إلى نتائج علمية تفسّر القوانين التي تحكم الظاهرة المدروسة.

وموضوع بحثنا كغيره من المواضيع يهدف إلى فهم الحقائق الجوهرية حول موضوع لطلما أخذ اهتمام الكثير من الاقتصاديين والاجتماعيين، بما في ذلك في الفترة الأخيرة التي تزايدت فيها حدة الأزمات الدولية والتنافس الشديد بين المؤسسات الاقتصادية والاهتمام بتنمية الموارد البشرية للاستمرار في السوق.

وتأتي أهداف بحثنا على النحو التالي:

- الاهتمام بوضع خطط للتدرج الوظيفي داخل مؤسسة المستثمر الأجنبي كفيل بخلق الإبداع الوظيفي.
- سعي مؤسسة المستثمر الأجنبي لتحقيق ميزة تنافسية لها من خلال تنظيمها لدورات تدريبية للموارد البشرية الجزائرية بغية تكييفها مع سياستها في الشركة الأم.
- سياسة التحفيز المعتمدة من قبل مؤسسة المستثمر الأجنبي تخلق نوعا من الرضى الوظيفي للحفاظ على مواردها البشرية الجزائرية المميزة.

### 4- فرضيات الدراسة:

- 1- الاهتمام بوضع خطط للتدرج الوظيفي كفيل بتفعيل الإبداع الوظيفي في مؤسسة المستثمر الأجنبي.
- 2- تحرص مؤسسة المستثمر الأجنبي على تنظيم دورات تدريب مستمرة لتحسين أداء المورد البشري المحلي وتكيفه مع سياستها الأم.
- 3- سياسة التحفيز المعتمدة من قبل مؤسسة المستثمر الأجنبي تعمل على خلق نوع من الرضى الوظيفي للمورد البشري المحلي.

### 5- تحديد المفاهيم:

#### 5-1- الاستثمار الأجنبي

يرى فريد النجار أنّ الاستثمار الأجنبي هو "كل استثمار يتمّ خارج موطنه بحثا عن دولة مضيضة سعيا وراء تحقيق حزمة من الأهداف الاقتصادية، المالية والسياسية سواء لهدف مؤقت أو لأجل محدّد لأجيال طويلة الأجل"<sup>1</sup>، إذ يكون هذا الاستثمار خارج إقليم الدولة ويرمي إلى تحسين الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدولة المضيفة. ويعرّف على أنه "الاستثمار القادم من الخارج والمالك لرأس الأموال والمساهم في إنشاء مشروعات استثمارية في اقتصاد ما من قبل مؤسسة قادمة في اقتصاد آخر"<sup>2</sup>، وعليه فالاستثمار الأجنبي في هذه الحالة نقصد به استثمار تقوم به

<sup>1</sup> فريد النجار، الاستثمار الدولي والتنسيق الضريبي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص23

<sup>2</sup> شهرزاد زغيب، الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر واقع وفاق، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 8، بسكرة،

شركة أو مؤسسة ما أو كيان ما في دولة أخرى، هذا الاستثمار قد يأخذ شكل إنشاء شركة تابعة في دولة أجنبية أو للاستحواذ على حصص في شركة أجنبية أو الدخول في شراكة ما أو الاندماج، والبلد المستثمر هو المالك لرؤوس الأموال في المشروعات الاستثمارية.

المقصود بالاستثمار الأجنبي هو "انتقال رؤوس الأموال الأجنبية للاستثمار في الخارج بشكل مباشر للعمل في صورة وحدات صناعية، أو تمويلية، أو إنشائية، أو زراعية أو خدمية ويمثل حافز الربح المحرك الرئيسي لهذه الاستثمارات الأجنبية المباشرة"<sup>1</sup>، وهو تكوين مؤسسة أعمال جديدة أو توسيع مؤسسة قائمة، وذلك عن طريق مقيمي دولة معينة ضمن حدود دولة أخرى، مع إمكانية تملك حق الإدارة في المؤسسة الأجنبية، إضافة إلى حق ملكية المؤسسة.

إنّ الاستثمار الأجنبي من المصطلحات الحديثة في المجتمع الجزائري، ظهر نتيجة تحوّل السياسات الاقتصادية في البلد ونقصد بالاستثمار الأجنبي توظيف المال في أيّ نشاط اقتصادي في غير البلد الأصلي يعود بالمنفعة على الشخص المستثمر والبلد المضيف كذلك.

من خلال دراستنا نسلط الضوء ونهتّم بالاستثمار الأجنبي المباشر ويعرّفه كل من صندوق النقد الدولي (IMF) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (DECD) على أنّه الاستثمارات في مشروعات داخل دولة ما، وسيطر عليها المقيمون في دولة أخرى<sup>2</sup> فالاستثمار الأجنبي المباشر يغادر البلد باتجاه الخارج ويجسّد قوة الشركات عبر القطرية في اكتساح الأسواق الخارجية وقدرتها على الاستثمار داخلها، فتكون هذه المشاريع الاستثمارية تحت إدارة الدولة المستثمرة.

و قد عرّف الكثير من الباحثين الاستثمار الأجنبي المباشر فقالوا عنه أنّه "عملية تدفق القروض من قبل الشركة الأم إلى الشركة التابعة لها في الخارج، أو شركة ملكيتها في شركة أخرى على أن تقل نسبة التملك عن 10%"<sup>3</sup>، وعرف كذلك أنه شراء موجودات أجنبية مع امتلاك الحق في إدارتها<sup>4</sup> وبناء على هذا فإنّ الاستثمار الأجنبي المباشر هو ذلك الاستثمار الذي يقام في دولة غير الوطن الأصلي وهي دولة مضيّفة، إلا أنّ ملكيتها أجنبية و تؤول لفرد غير أجنبي أو شركة غير وطنية.

كما تعرّف الاستثمارات الأجنبية المباشرة على أنّها امتلاك الأفراد أو المؤسسات غير المقيمين لجزء أو كل الاستثمارات في مشروع معين مع الحق في المشاركة في إدارة هذا المشروع أو السيطرة الكاملة على إدارته، وذلك سعياً وراء ربح أوفر أو عمالة أرخص أو لفتح أسواق جديدة، فضلاً عن قيام المستثمر الأجنبي بتحويل كمية من الموارد المالية والتكنولوجية والخبرة الفنية في جميع المجالات إلى الدول المضيفة<sup>5</sup> وبناء على

<sup>1</sup> - أمينة زكي شبانه، دور الاستثمار الأجنبي المباشر في تمويل التنمية الاقتصادية في مصر في ظل آليات السوق، المؤتمر

العلمي السنوي الثامن عشر للاقتصاديين المصريين، تمويل التنمية في ظل اقتصاديات السوق، القاهرة 9/7 ابريل 1994، ص 2

<sup>2</sup> - علي عبد الوهاب ابراهيم نجا، الاستثمار الأجنبي المباشر وأثره على التنمية الاقتصادية في مصر خلال الفترة 1974

/1990، رسالة ماجستير، جامعة الاسكندرية، 1995، ص 16

<sup>3</sup> - سلمان عمر الهادي، الاستثمار الأجنبي المباشر وحقوق البيئة في الاقتصاد الإسلامي والاقتصاد الوضعي، ط1، شركة دار

الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 23

<sup>4</sup> - Ricky w.Griffinianiall , **international Business**, Amarnegerial Perspective, Addission, Wesly, USA,

104

<sup>5</sup> - عصام عمر منور، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في ظل المتغيرات الاقتصادية الدولية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية،

2010، ص 11

ما سبق فالاستثمار الأجنبي المباشر هو ذلك الاستثمار الذي يقام في دولة غير الوطن الأصلي وهي دولة مضيفة، إلا أن ملكية المشروع أجنبية وتؤول لفرد غير أجنبي أو شركة غير وطنية.

ويختلف الاستثمار الأجنبي المباشر عن الاستثمار الأجنبي غير المباشر (المحفظي) في أن هذا الأخير يأخذ شكلا من أشكال المحافظ الاستثمارية وليس استثمارا مباشرا بالموجودات، ويتميز هذا النوع من الاستثمار بأنه استثمار في الخارج أيضا لكن دون رقابة إدارية من قبل المستثمر، ويختلف عن الاستثمار الأجنبي المباشر بما يلي:

- بيئة نظامية مشجعة للاستثمار.
- رقابة حكومية على الأوراق المالية وعمليات التداول.
- إمكانية التنوع الاستثماري.
- كلفة منخفضة نسبيا<sup>1</sup>.
- ويختلف عنه أيضا في إدارة أنشطة المستثمر فيها ونقل التكنولوجيا والمهارات والخبرات الإدارية والفنية التي يعجز عن تقديمها الاستثمار المحفظي<sup>2</sup>.

من جهة أخرى يكون الاستثمار مباشرا إذا كان لملكه على الأقل 25% من رأس المال الذي يعطيه حق التصويت<sup>3</sup> وهناك من يعتبر أن الاستثمار الأجنبي يكون استثمارا مباشرا إذا كان لصاحبه 10% فما أكثر من الأسهم العادية التي لها حق التصويت داخل المؤسسة<sup>4</sup>، فعلى مستوى الدول المتقدمة نجد في فرنسا وإسبانيا تتخذ من 20% على الأقل لاعتماد الاستثمار باستثمار مباشر، أما الولايات المتحدة الأمريكية فنجد نسبة 10%، كندا 50%، بريطانيا وألمانيا 25%.

أما في الدول النامية نجد في الغابون 90%، الهند، الفلبين، نيجيريا 40%، المملكة العربية السعودية 75%، أندونيسيا، ماليزيا، المكسيك والشيلي 49%، البنين 80%.

في حين نجد أن صندوق النقد الدولي قد حدد نسبة 10% كحد أدنى للمساهمة، أما في الجزائر فقد حدد بنك الجزائر نسبة المساهمة بـ 15% عندما لا تفوق قيمة الاستثمار الأجنبي مليوني دينار جزائري، 20% إذا تراوحت قيمة الاستثمار بين 02 مليون و 10 ملايين دينار جزائري، و 30% عندما تفوق قيمة الاستثمار 10 ملايين دينار جزائري<sup>5</sup>.

وقد بين العديد من الباحثين في تفسير ظاهرة الاستثمار الأجنبي المباشر، بأنه لا يتحقق في الواقع العملي إلا بعد أن تكون المؤسسة قد مرت بمراحل تعبر عن ذاتها، ويمكن تحديد هذه المراحل فيما يلي<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> - سلمان عمر الهادي، مرجع سابق، ص 24

<sup>2</sup> - PrecyS.Mistry, **mobilising review sources of finance for Development**, financing for Development Pauphlet series 33, Austria, August 2002, P93

<sup>3</sup> - جمال غريب و صلاح الدين عقدة، **التخلف الاقتصادي و التنمية**، مركز التدريب المهني لشرطة القاهرة، القاهرة، ص 175

<sup>4</sup> - F.chesnais, **La mondialisation du capital**, Synoss, Paris, 1996, P40

<sup>5</sup> - فيصل زمال، **الاستثمار الأجنبي المباشر ودوره في اقتصاديات الدول النامية**، رسالة ماجستير، فرع مالية، كلية العلوم التجارية، المركز الجامعي الشيخ العربي تبسي، تبسة، 2004/2003، ص 12

<sup>6</sup> - شهرزاد زغيب، مرجع سابق، ص 08

**المرحلة الأولى:** تبدأ المؤسسة المنتجة في التوجّل في السوق الخارجية بإتباع سياسة التصدير عبر وكيل أو موزّع محلي.

**المرحلة الثانية:** تستعين المؤسسة الأجنبية بمنتج محلي لينوب عنها في عمليات التغليف والتكثيف لمنتجاتها المصدرة.

**المرحلة الثالثة:** عندما تصبح منتجاتها المصدرة تمثّل نسبة معتبرة من إجمالي المبيعات، فتقوم المؤسسة الأجنبية بتدعيم وجودها عن طريق الترخيص أو الإعفاء لمنتج محلي ليقوم بإنتاج بعض من خطوط منتجاتها.

**المرحلة الرابعة:** تبدأ عملية الإنتاج الأولى عن طريق عقود الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية وهذا بعد التعود أكثر على السوق الأجنبية والتغلّب على الكثير من ظروف عدم التأكد الخاصة بعملية التوكّل.

**المرحلة الخامسة:** وهي المرحلة النهائية بظهور الاستثمار الأجنبي المباشر، فمن خلالها تقوم المؤسسة بإنتاج كل خطوط المنتج إلى السوق المحلية للدولة المضيفة أو تصديره إلى بقية الأسواق الأجنبية.

يمثّل الاستثمار الأجنبي المباشر أحد المكونات الرئيسية التي تدفع بوتيرة التنمية الاقتصادية وإحدى الوسائل الهامة لتحسين الوضع الاقتصادي على مستوى المؤسسات والأفراد على المستوى الوطني من أجل خلق ثروات جديدة أو الزيادة في الثروات الموجودة.

ومن خلال دراستنا فإننا نقصد بالاستثمار الأجنبي هو الاستثمار الأجنبي المباشر الذي يتعلّق بنشاط شركة Ooredoo للاتصالات في دولة قطر في غير بلدها الأصلي والمتواجدة في عدّة دول من العالم، حيث تهتم الشركة الأم بتوسيع فروعها أو بعث وحدات إنتاج جديدة تابعة لها في غير البلد الأصلي، وقد اهتمنا من خلال دراستنا بمؤسسة المستثمر الأجنبي المباشر Ooredoo المتواجدة بالجزائر.

## 5-2- الموارد البشرية

يعرّف معجم مصطلحات الموارد البشرية على أنّها "جميع العناصر البشرية من المديرين، العاملين، الذين يؤدّون عملاً في المؤسسة"<sup>1</sup> وكل موظّف في المؤسسة يسمّى مورداً بشرياً سواء كان إطاراً أو عاملاً.

ويعرّف المورد البشري على أنّه "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة"<sup>2</sup> فالمورد البشري هو القوة الفاعلة في أي مؤسسة ومن خلاله يتم بلوغ هدفها بالجودة المطلوبة هذا إن دلّ على شيء إنّما يدل على أنّ المورد البشري يمثّل رهان للمؤسسة إن أحسنت اختيارهم واهتمت بهم بالطريقة المناسبة عاد ذلك بالنجاح على المؤسسة.

كما تعرّف الموارد البشرية أيضاً على أنّها "حجم القوى العاملة لبلد ما، وتعتمد فعالية هذه الموارد على مستوى التعليم والتدريب لهذه القوى، فكلاً ارتفع المستوى الفني والمهاري للموارد البشرية ارتفعت إنتاجية هذه الموارد في الاقتصاد الوطني، وتمثّل الموارد البشرية العنصر الأهم من عناصر الإنتاج في أي اقتصاد"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> النرويجي و آخرون، معجم المصطلحات الإدارية، ط1، مكتب العبيكان، الرياض، السعودية، 1993

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص27

<sup>3</sup> حمد بن محمد ال الشيخ، اقتصاديات الموارد الطبيعية والبيئية، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2007، ص 281

المورد البشري هو العنصر البشري في كل مؤسسة يتطلب الاهتمام به لرضاه عن وظيفته ومعرفة مهامه لتقديم أحسن خدمة وأحسن جودة وهذا يفيد المؤسسة في تحقيق أكبر ربح ممكن.

أما إجرائيا فنقصد بالمورد البشري القوة البشرية والمنتج الأساسي والمتمثل في الموظّفين بمؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo بأولاد فايت في الجزائر العاصمة والتي ينبغي على إدارتها تنمية مهاراته بشكل دقيق باعتباره العنصر الفعّال للإبداع، التّجديد والتطوير وبالتالي فهو الوحيد الذي يساهم في تدعيم وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وعليه المساهمة في بقائها ونموّها والمحافظة عليها في بيئة تحكمها تداعيات ومقتضيات السوق.

### 5-3- تنمية الموارد البشرية

تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها "عملية الاهتمام بما يتعلّق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها"<sup>1</sup> وهذا يمثل المنهج الاستراتيجي الذي تعتمد عليه المؤسسة لتنمية الموارد البشرية والتي تساهم بشكل فردي أو جماعي في تحقيق أهداف المنظمة فلا يتوقّف الأمر على توظيف أفضل الأشخاص وإنما ضمان استخدامهم في الأدوار الصعبة بصورة مصمّمة بشكل جيّد يتماشى مع الأهداف المنشودة.

وتعرّف أيضا على أنها "مجموعة من العمليات الجزئية، بدءا من تخطيط هذه الموارد، ومرورا بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقويم أداء العاملين، ونظم الحوافز، وانتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية، بما يحقّق أهداف المنظمة"<sup>2</sup> فقد أصبحت تنمية الموارد البشرية من أهمّ العمليات التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة لتحقيق أهدافها وأهداف الفرد على حد سواء باعتبار أنّ المورد البشري أثمن ما لدى المؤسسات لأنها أكثر العوامل تأثيرا في نجاح العمل وزيادة الإنتاج كما ينظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وإعدادها والمحافظة عليها وتدريبها ورفع كفاءتها.

و تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها "متطلّبات تنظيم العمل المهني فيما يتعلّق بالتصنيف والتوصيف المهني، ورسم معايير الأداء، وتحديد مستويات العمل المهني، وهي أمور ترتبط ببرامج الإعداد والتأهيل والتدريب من ناحية، وتبنى على خصائص المهن والأعمال ومضامينها ومتطلّباتها من المهارات والمعارف والاتجاهات من ناحية أخرى"<sup>3</sup> ومن خلال هذا التعريف يتبيّن لنا أنّ تنمية الموارد البشرية هي كل ما يفرضه تنظيم العمل المهني في المؤسسة بدءا بتصنيف الوظيفة إلى إعداد وتطوير مهارات المورد البشري من خلال العملية التدريبية التي تنظمها المؤسسة استنادا لما تقتضيه متطلّبات الوظائف من إمكانيات معرفية.

وإنّ تنمية الموارد البشرية تعدّ من النّشاطات الرئيسية المميّزة لنشاطات الأعمال المعاصرة وتشكّل حاليا أهمّ النشاطات للوصول إلى الميزة التنافسية في الأسواق باعتبارها كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة بما يضمن الارتقاء بالمستوى المعرفي والمهاري للمورد البشري من الوضع الحال إلى الوضع المستهدف.

<sup>1</sup> - سعاد برونوطي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 17

<sup>2</sup> - نادر أبو شيخة، ادراة الموارد البشرية، دارا لشروق للنشر و التوزيع ، ط3، عمان، الأردن، 2000، ص 19

<sup>3</sup> - منذر واصف المصري، العولمة وتنمية الموارد البشرية، ط1، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 2004،

ويقصد بتنمية الموارد البشرية من خلال دراستنا اهتمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل المستثمر الأجنبي Ooredoo بالقوى العاملة الجزائرية والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة بما يليق بمتطلبات الوظيفة وتدريبها بصورة تجعلها قادرة على مواجهة التغيرات التكنولوجية الطارئة في مجال الاتصالات والتصدي للمنافسة من خلال رفع المستوى المعرفي والمهاري بالإضافة إلى سعي المؤسسة لكسب رضا مواردها البشرية من خلال إشباع حاجاتهم للمحافظة على القوى العاملة المميزة، فإذا حسن تنمية هاته القوى العاملة تحققت أهداف المشروع وزادت إنتاجيته.

#### 5-4- المؤسسة الاقتصادية

تعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها "اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد، وتتمثل الأول في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى"<sup>1</sup> فالمؤسسة تنظيم اقتصادي محدد يتفاعل مع العالم الخارجي المحيط به، وهذا التفاعل يترجم في التدفقات، تدفق الموارد إلى التنظيم في شكل مدخلات وتدفق المنتجات إلى المحيط في شكل سلع مادية وتقديم خدمات للمجتمع كمخرجات للنظام.

وتعرف كذلك أنها "شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل إنتاج أو خدمات متنوعة"<sup>2</sup> وبهذا الصدد فإن المؤسسة الاقتصادية تكون منظمة مجهزة يتم فيها توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين وتهدف إلى توفير الإنتاج بهدف التسويق.

وتعرف أيضا على أنها "مجموعة من الطاقات البشرية والمواد المادية تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محدّدة قصد انجاز وأداء المهام المنوط بها من طرف المجتمع"<sup>3</sup> تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية للإنتاج الاقتصادي المفروض من قبل المجتمع.

فالمؤسسة الاقتصادية هي عبارة عن مجموعة من المباني والهياكل تتضمن آلات، تجهيزات تقني، بضائع.. الخ تحت إشراف مجموعة من الموظفين ويتم تجميعها بطريقة تسمح بإنتاج السلع والخدمات للوصول إلى الهدف الواجب تحديده بالنسبة المؤسسة.

أما من الناحية الإجرائية فنعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها مؤسسة Ooredoo الجزائر للاتصالات ضمن إطار الاستثمار الأجنبي وتهدف إلى تقديم خدمات متكاملة لمواردها البشرية والمستهلكين لمنتجاتها.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص10

<sup>2</sup> صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 58

<sup>3</sup> أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص15

قبل أن نتطرق إلى الميزة التنافسية علينا أن نفهم مفهوم التنافسية.

### 5-5-1- التنافسية

عرفت أندرا تيسون لورا التنافسية على أنها "القدرة على إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمعيشة مستدامة، بينما تتمثل تنافسية المؤسسة في مقدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية والخارجية"<sup>1</sup> فالتنافسية على مستوى المؤسسة هي تحدي تسعى من خلاله إلى تحسين أدائها من خلال زيادة الإنتاج والرفع من مستوى الجودة من أجل تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة من المؤسسات الأخرى.

و تعرف التنافسية كذلك على أنها مختلف الجهود والإجراءات والضغوطات، وكذا الإبداعات والابتكارات والتعديلات الإدارية، الإنتاجية والتسويقية التي تمارسها المؤسسة المعارضة بهدف توسيع نطاق نشاطها، وتنفيذ المنافسة معنى الصراع والنزاع والسعي إلى التميز، ويمكن أيضا أن تعمل المؤسسة على منع دخول أو ظهور مؤسسات أخرى للمنافسة، أو محاولة تثبيت قدراتها التنافسية<sup>2</sup>، فالتنافسية هي قدرة المؤسسة على مسايرة التغيرات الحاصلة في السوق وفي ظروف المنافسة والعمل للاستمرار والبقاء.

أما على مستوى المؤسسة فالتنافسية هي "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية العمل، رأسمال، والتكنولوجيا"<sup>3</sup> فالتنافسية بمفهومها العام المجهودات المبذولة من طرف المؤسسة الاقتصادية لجلب أكبر عدد ممكن العملاء والمستخدمين والحفاظ عليهم وتحقيق أقصى ربح ممكن والنمو في السوق من أجل البقاء والاستمرار في ظل منافسة محلية ودولية، ويمكن القول كذلك أنّ التنافسية هي حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الإستراتيجيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق لأطول فترة ممكنة.

### 5-5-2- الميزة التنافسية

يعرف مايكل بورتر الميزة التنافسية على أنها "تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة"<sup>4</sup> من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية توجه للزيائ بشكل أفضل من المنافسين وأكثر فعالية منهم مع القدرة على التقدم عن الآخرين بالسعر بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مختلفة أو متساوية، وبهذا الشكل يمكن للمؤسسة أن تخلق نوعا من الميزة التنافسية لها.

<sup>1</sup> - يحضية سملالي، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -

الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 4

<sup>2</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 70

<sup>3</sup> - عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير،

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2006، ص 20

<sup>4</sup> - Michel porter, l' avantage concurrentiel paris, dunod , 2000, p 08

أما Fahey فقد عرّف الميزة التنافسية على أنها " أي شيء يميز المنظمة ومنتجاتها تميّزا إيجابيا عن منافسيها من وجهة نظر زبائنها والمستخدمين النهائيين لمنتجاتها"<sup>1</sup> فهي المهارة أو التقنية المتميزة التي تتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع لعملائها تزيد عما يقدمه المنافسين لضمان ولاءهم.

وتعرف الميزة التنافسية على أنها كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل<sup>2</sup> فالميزة التنافسية هي نقطة الاختلاف التي تصل إليها المؤسسة عن بقية منافسيها بمجرد اكتشافها لطرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المؤسسات المغايرة، ويكون باستطاعة هاته المؤسسة تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وإحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع .

ونقصد بالميزة التنافسية من خلال دراستنا الإستراتيجية التي تستطيع بها مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo للاتصالات خلق قيمة اقتصادية واجتماعية أكبر مقارنة مع المنافسين بما تملكه من تكنولوجية تصنيعية رائدة وتقديم أفضل منتج أو خدمة لمواردها وعملائها، وهذه القيمة يجب أن نلمسها من خلال ما توصلت إليه إدارة الموارد البشرية من اكتشاف طرق و كفاءات جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ويمكن تجسيد هذا الاكتشاف بإحداث عملية تحسين الأداء الوظيفي والإبداع والتفوق على المنافسين، ومن جانب آخر من خلال الامتيازات المقدمة لموظفيها وكسب رضاهم عن العمل للمحافظة عليهم.

#### 5-6- الإستراتيجية

يعرف drucker الإستراتيجية أنها "تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الموقف، ويتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة"<sup>3</sup> وتحليل هذا الوضع يدخل في طريقة التفكير لاختيار الإجراءات الأكثر فعالية من أجل الوصول إلى الهدف المرتقب.

أما جونسون سكولز الإستراتيجية على أنها "اتجاه ونظام المؤسسة على المدى الطويل والتي تكيف مواردها مع متغيرات البيئة وبالخصوص مع أسواقها وزبائنها من أجل الوفاء بتوقعات المساهمين"<sup>4</sup> فهي عبارة عن قيادة تحولات علاقة نظام المؤسسة مع بيئته وعلاقات حدود هذا النظام مع غيره، فالمؤسسة لها علاقات مع بيئتها الخارجية هذه العلاقات متغيرة وليست ثابتة ومستقرة بسبب ما تعرفه البيئة من تحولات كثيرة و على المؤسسة التصدي لهذه التحولات.

و الإستراتيجية كذلك هي "مجموعة من الوسائل والأساليب التي تستخدمها المنظمة للوصول إلى الأهداف المرسومة أي هي خطة موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف"<sup>5</sup> ومن خلال الإستراتيجية تحدد المؤسسة هويتها فما هي هذه المؤسسة اليوم؟ وما الذي تريد الوصول إليه؟ وماذا يجب عليها العمل لتحقيق ذلك والوصول إلى الهدف الذي ترغب في تحقيقه؟

<sup>1</sup> -Fahey Laim, **the strategy planning management reader**, new jersey, englowood cliffs prentice hall inc, 1989, p18.

<sup>2</sup> -سليم سعداوي، **المنافسة في سوق الهاتف النقال**، دار الحديث للكتاب، الجزائر العاصمة، ص 73

<sup>3</sup> -طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية**، ط1 ، دار وائل للنشر، 2007، ص31

<sup>4</sup> -عيسى بحة و آخرون، **التسويق الاستراتيجي**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 9

<sup>5</sup> -عبد العزيز بدر النداوي، **عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 142

وتعرف أيضا على أنها "الملاحم والخصائص الأساسية التي توجه عمل المنظمة بقرارات إستراتيجية من مثل :

- احتلال موقع قيادي في السوق.
- إعطاء الأولوية لإعمال المنظمة.
- توسيع و افتتاح فروع أخرى.
- تقليص حجم الأعمال نظرا لحدوث ظروف معينة.
- التصدي للمنافسة وتخفيض الأسعار .
- الاندماج والتحول وتغيير طبيعة النشاط والمكان<sup>1</sup> وهاته النقاط تمثل مراحل مهمة تمر بها المؤسسة بداية من فكرة الشروع إلى مرحلة النمو مع الأخذ بعين الاعتبار بيئة الأعمال التي تزداد حدة وقوة ولكي تنجح المنظمة لا يكفي فقط أن تتحكم في التكاليف أو أن تعرض منتوج ذا نوعية جيدة فتقلبات البيئة بصفة عامة قد ترهن مستقبل المؤسسة في أي لحظة لذا على المؤسسة الاهتمام بتقلبات بيئة العمل.

أما من الناحية الإجرائية فنعرف الإستراتيجية هي الطريقة المثلى التي تعتمد عليها مؤسسة Ooredoo في تنمية مواردها البشرية بشكل أفضل يتعلّق بتحديد أهداف المؤسسة على المدى البعيد ويساعد على خلق التفاعل الايجابي في المؤسسة بين حاضرها ومستقبلها بشكل يجعلها قادرة على مواجهة وتحدي المتغيرات الخارجية.

#### 5-7- التدرج الوظيفي

تتعدد المفاهيم العلمية حول التدرج الوظيفي شأنه شأن بقية المفاهيم الإدارية، وقد تناول الباحثون مفهوم التدرج الوظيفي بمسميات عديدة كالمسار الوظيفي والمهني، ويعود السبب في ذلك إلى ترجمة كل باحث لهذا المفهوم من وجهة نظره، وفيما يلي توضيح لهذا المفهوم:

إنّ التدرج الوظيفي ظاهرة اجتماعية تتلخص في تفاوت الأفراد وتقسيمهم إلى مراتب يتميز بعضها عن بعض<sup>2</sup> وعليه فالترج الوظيفي له تأثير كبير على الاستقرار النفسي والاجتماعي للأفراد والعاملين داخل المؤسسة فمن خلاله يتمكن الفرد من تحقيق جملة من الطموحات وبذل مجهودات أكبر في أداء عمله.

يعرف التدرج الوظيفي على أنه "العملية الهادفة إلى تحديد وترقية الموظفين بالشركات لشغل الوظائف القيادية، وهذه العملية تزيد من إمكانية توفر الموظفين المتميزين المستعدين لتولي المسؤوليات والأدوار الوظيفية مستقبلا، ولهذه العملية عدد من الخطوات والطرق التي يجب على مسؤولي الموارد البشرية الإلمام بها"<sup>3</sup> فهو عملية مرنة تتوافق بين احتياجات ورغبات الموظف وبين تطلعات المؤسسة اتجاه الوظيفة في إطار إجراءات إدارية محددة تضمن استمرارية الموظف خلال حياته وحياة المؤسسة.

والتدرج الوظيفي هو سمة المنظمة على اختلاف أنواعها وأوضاعها، وهو تنظيم لا بدّ منه لكل منظمة ويعنى هذا المبدأ أن يعهد بمسؤولية انجاز الأعمال المنظمة الإدارية إلى مجموعة من الموظفين والعمال يتم ترتيبهم رأسيا تصاعديا في شكل هرمي، بحيث تمثل قاعدة الهرم المستويات الدنيا من الموظفين وهم القائمون بأبسط الأعمال التي لا تحتاج إلى

<sup>1</sup> عبد الله حسين جوهر، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2011، ص 17

<sup>2</sup> إبراهيم مذكور، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، 1975، ص 137

<sup>3</sup> كيف تنفذ خطة التدرج الوظيفي، ترجمة سارة أحمد كمال، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 19 أكتوبر 2014، ص 02

قدر كبير من المجهود الذهني ثم يتصاعد الهرم تدريجياً ومع تصاعده نقل إعداد الموظفين الشاغلين لكل مستوى بينما تزداد مستوياتهم وصلحياتهم مع ارتفاع مؤهلاتهم وقدراتهم العلمية<sup>1</sup> وهو عبارة عن تسلسل العمليات الإدارية والإجراءات الموجودة داخل المنظمة تضمن انتقال الموظف من درجة إلى درجة أخرى ضمن تصنيفه الوظيفي وفق خطة محددة مما يحقق في النهاية إستراتيجية الأمن الوظيفي داخل المؤسسة.

كما يشير الباحث ستيفن روبنس بأنّ "المسار الوظيفي يشير إلى المراكز الوظيفية التي يحتلها الشخص خلال حياته الوظيفية بغض النظر عن مدى النجاح أو الفشل الذي يحققه الفرد، ويتضمن ذلك كافة الأعمال التي يقوم بها الفرد بما فيها الأعمال التطوعية الخاصة أو العامة على حد سواء"<sup>2</sup> فيشير المسار الوظيفي إلى تعاقب الوظائف التي يشغلها الفرد خلال تاريخه الوظيفي، بصرف النظر عن مكانة المهنة أو العمل الذي يقوم به أو مستوى الوظيفة في الهيكل التنظيمي.

أمّا تخطيط المسار الوظيفي فيعرفه فيصل حسونة على أنه "العملية التي يقوم بها الفرد بدور رئيسي في تحقيق أهدافه الوظيفية والطريقة الملائمة لتحقيقها"<sup>3</sup>.

أمّا مصطفى محمود أبو بكر فيعرف تخطيط المسار الوظيفي على أنه التوافق الفعّال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المنظمة وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيء فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية<sup>4</sup> فتخطيط المسار الوظيفي هو تلك العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تجديد تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية.

ومن خلال دراستنا فإننا نقصد بالترج الوظيفي المسار الوظيفي الذي يمثل الحياة الوظيفية للمورد البشري الجزائري في مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo بداية من سياسة التوظيف وتعيين الموظف المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة تليها عملية انتقال المورد البشري من وظيفة إلى وظيفة أعلى أو لوظيفة أخرى من نفس المستوى مع وظيفته السابقة، أو من فرع إلى فرع آخر يؤدي ذلك إلى عملية دوران وظيفي عالي من خلال اكتساب المورد البشري خبرات عملية تتيح له فرصة التقدم الوظيفي وهذا يؤثر على المدى البعيد على إستراتيجية وأهداف المؤسسة في سير تحقيقها واستمراريتها في النجاح، على أنّ يركز مبدأ التدرج الوظيفي على اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب وفق ما تقتضيه متطلبات شاغل الوظيفة من خلال شهادته وخبرته العلمية والمهنية .

## 5-8- الإبداع الوظيفي

يعرف الإبداع الوظيفي على أنه "الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة"<sup>5</sup> وهذا يخص المنظمات التي تمتاز بطبيعة عمل متجددة تتطلب باستمرار أسلوب عمل مختلف لمنتج جديد.

<sup>1</sup> إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص388

<sup>2</sup> نايل عبد الحافظ عوامة، تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، مؤنة للبحوث والدراسات ، المجلد 10، العدد 6، 1990، ص 54.

<sup>3</sup> سعيد الهواري، الإدارة : الأصول و الأسس العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2002، ص 104

<sup>4</sup> كامل برير، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، 1997 ، ص 66

<sup>5</sup> محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 389

ويعرف على أنه "عملية تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة في المنظمة"<sup>1</sup> وهذا من خلال اجتهاد الموظفين في العمل داخل المنظمة ومدى قدرتهم على إنتاج وتوليد أفكار جديدة مع اهتمام الإدارة بتطبيق هذه الأفكار في العمل والتي تتطلب التجديد في أداء العمل.

ويعبر الإبداع الوظيفي كذلك على تبني فكرة أو سلوك جديد على قطاع العمل أو سوق المنظمة أو بيئتها العامة<sup>2</sup> فالإبداع الوظيفي من خلال هذا التعريف يرتكز على سياق ذكي لحصيلة إنتاج أفكار جديدة من قبل الموظفين في قطاع العمل.

كما يعبر الإبداع على القدرة على تجنب الروتين العادي أو الطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج جديد وأصيل أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه<sup>3</sup> في هذه الحالة يقصد بالإبداع الوظيفي أنه القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل تمكن الموظف من أداء عمله بطريقة جديدة وجيدة.

من خلال التعريف السابقة يتضح لنا أنّ الإبداع الوظيفي يكمن في قدرة الموظف على تحسين فائق في أساليب العمل ومراجعتها مع ضمان جودة الأداء وتمكين المؤسسة من الاستمرار في نشاطها وتقديم الخدمات من أجل البقاء والتميز.

ومن خلال دراستنا نقصد بالإبداع الوظيفي أنه من الأمور الهامة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة وهو عملية ذهنية معرفية يتفاعل فيها الموظف مع بيئة منظمته ويتجاوز ما هو مألوف إلى التميز للوصول إلى شيء جديد وقد يكون هذا الشيء تقنية جديدة، أسلوب جديد ويعود تطبيقها بالمنفعة على مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo.

#### 5-9- التدريب

يعرف التدريب بأنه "محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء عملهم، أي بجعلهم يسلكون بعد التدريب شكلاً مختلفاً عما كانوا يتبعونه قبل التدريب"<sup>4</sup> ويرتكز على تحويل مستوى المهارات من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى عن طريق توصيل المعلومات من المدرب إلى المتدرب.

و يعرف التدريب أيضا بأنه "يعبر عن تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم"<sup>5</sup> من خلال تطوير أو اكتشاف المهارات للأفراد وتطبيقها في الواقع العملي وهذا التطوير في المهارات يحتاج إلى جهد وعطاء ومواظبة.

كما يعرف التدريب كذلك على أنه "مجمّل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدّون

<sup>1</sup> - JOHN g .saks , a.m, **organizational behavior**, 6ed , pretice -hal , united states , 2005 ,p 538

<sup>2</sup> - خالد ذيب حسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 33

<sup>3</sup> - زوهير رجراج، دور الإبداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة ، العدد 13، جامعة الجزائر 3، 2015، ص 81

<sup>4</sup> - علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، ص 346

<sup>5</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، 1997، ص 239

وظائفهم الحالية، والتي قد يكفون بها مستقبلاً من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة<sup>1</sup> و بالتالي فيشتمل التدريب على التغيير بمعنى تغيير الاتجاهات، القناعات والسلوكيات وفق خطة مدروسة للمنتدب.

والتدريب كذلك هو عبارة عن جهود مخططة تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية وإكسابهم معارف وقدرات ومهارات جديدة لتحسين أداءهم حالياً ومستقبلاً بما يتلائم مع المستجدات الحاصلة في سوق العمل.

ومن خلال دراستنا نقصد بالدورات التدريبية خلق مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo شبكة متميزة تهدف إلى التمكّن من مجموعة من المعارف والمعلومات واستنهاض الملكات الفكرية للعاملين من أجل الاستجابة للتغيرات الحاصلة في المؤسسة ومواكبة الإبداعات التكنولوجية بغية خلق ميزة تنافسية للمؤسسة وضمان استمراريتها وبقائها رغم التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية بطريقة توافق كل ما هو مستحدث في المؤسسة.

### 5-10- تحسين الأداء

قبل أن نتعرف على مفهوم تحسين الأداء يجدر بنا أولاً التطرق إلى مفهوم الأداء:

#### 5-10-1- الأداء

يعرّف الأداء بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>2</sup> ويركز هذا المفهوم للأداء على السبل التي توصل المؤسسة إلى غاياتها وأهدافها، متمثلة بالطرق والصيغ التي تعتمدها في استغلال الموارد المتاحة، ومدى نجاح المؤسسة في هذا الاستغلال.

كما يعرف أيضاً على أنه "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة"<sup>3</sup>، فالأداء في هذه الحالة يعبر عن ضرورة انجاز الموظف لعمله المكلف به من قبل المنظمة التي يشتغل بها لتحقيق أهدافها من خلال ناتج العمل.

ويعرّف أيضاً على أنه "جهد منسق بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة"<sup>4</sup> ويتضح لنا من خلال هذا التعريف أنّ الأداء حصيلة جهد العامل وما يكسبه من مؤهلات ومساعدة قوة خارجية دافعة للقيام بهذا الجهد على أتم وجه.

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أنّ الأداء هو الناتج الذي يحققه المورد البشري في عمله من خلال بذل جهد يسمح له بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات ونوعية محددة تعود بالنفع والتميز على المنظمة الموظف بها.

<sup>1</sup> -VATIER Raymond, **Développement de l'entreprise et promotion des hommes**, entreprise moderne d'édition, paris: 1984, p203

<sup>2</sup> -فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص231

<sup>3</sup> -مبارك محمد العتيبي، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة عمان، 2007، ص41

<sup>4</sup> -زيد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007،

تعرف عملية تحسين الأداء على أنها "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء"<sup>1</sup> لذا فإن عملية تحسين الأداء عبارة عن تعليم مستمر لأنها تهدف إلى تطوير المهارات اللازمة بما يتناسب مع التطورات السريعة الحاصلة في بيئة العمل ومعالجة الفجوة في الأداء.

كما يعرف تحسين الأداء على أنه " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى"<sup>2</sup> في هذه الحالة يعبر تحسين الأداء عن اجتهاد المؤسسات بالوسائل والأساليب اللازمة للوصول إلى تحقيق الإنتاجية المثلى.

تحسين الأداء الوظيفي يعني إكساب الموظف معارف ومهارات واتجاهات إيجابية تمكنه من القيام بأعماله ووظائفه على أحسن وجه وبأقل الأخطار وبأجود النتائج.

أما من الناحية الإجرائية فنقصد بتحسين الأداء هو سعي مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo إلى الرفع من مستوى أداء مواردها البشرية في سبيل تحقيق أهدافها في ظل أجواء المنافسة والتحدّي الذي تواجهه في السوق، وتطلب عملية تحسين الأداء تركيز إدارة المنظمة وتسلط الضوء على التدريب وتنظيم دورات تدريبية مستمرة لمواردها البشرية وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة يحسن مستوى أداء موظفيها.

#### 5-11- سياسة التحفيز

اختلف المهتمون في تحديد تعريف موحد للتحفيز وذلك لارتباط هذه الأخيرة بسلوك الإنسان الذي يصعب التحكم فيه .

يعرف التحفيز على أنه "العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب، عن طريق إشباع حاجاته المتزايدة باستمرار"<sup>3</sup> من خلال التعريف يتبين لنا أنّ سياسة التحفيز هي عبارة عن عوامل خارجية تثير قوى داخلية في المورد البشري محركة ومحددة لنمط سلوكه.

ومن جهة أخرى عرف التحفيز بأنه " جملة العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، وتتوقف فاعلية التحفيز على توافقها مع هدف الفرد وحاجياته ورغبته"<sup>4</sup> فالتحفيز يمثل المثير الخارجي والذي يحتوي على مجموعة الأدوات والوسائل التي توفرها الإدارة للعاملين بهدف المساهمة في إشباع حاجياتهم ورغباتهم بغية تأدية أعمالهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسي، إدارة أعمال: مبادئ المهارات والوظائف، مكتبة القسري، الرياض، السعودية، ط 3، 1999، ص 248

<sup>2</sup> عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين : تحسين الأداء، الجزء الثالث، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص 11

<sup>3</sup> علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 81

<sup>4</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، 2000، ص 99

و تشكل سياسة التحفيز مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها مؤسسة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعاً، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج بالتالي إلى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم<sup>1</sup>.

أما من الناحية الإجرائية نقصد بسياسة التحفيز جملة التأثيرات المادية والمعنوية المعتمدة من قبل الممارسات الإدارية لمؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo على سلوك الموارد البشرية المحلية وتوجيههم لما يتماشى والأهداف العامة للمؤسسة، ويتم تحفيزهم من خلال إدراك حاجياتهم ورغباتهم.

## 5-12- الرضى الوظيفي

لقد ظهر مفهوم الرضى الوظيفي كمصطلح محدد على يد هوبوك 1935 وعرفه على أنه مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضياً عن عمله<sup>2</sup>.

أما أحمد صقر عاشور فيعرف الرضا الوظيفي على أنه سلوك الفرد الذي يعبر عن مستوى الإشباع الذي تنتجه له العناصر والجوانب المختلفة، والرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل<sup>3</sup>. فرضا العاملين ينتج عن إدراكهم لما تقدمه لهم الوظيفة من إشباع لحاجياتهم المختلفة فيقدر ما توفره لهم الوظيفة من إشباع بقدر ما يزيد رضاه عنها ويزداد ارتباطه بها.

كما يعرف على أنه "مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته، و التي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد"<sup>4</sup> فالرضى الوظيفي في هذه الحالة يعبر عن الشعور الذي يشعر به الفرد اتجاه عمله بينما إذا كان الشعور سلبي فيتبعه عدم الرضى الوظيفي.

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أنها اتفقت على أن الرضى الوظيفي هو حالة شعورية للفرد داخل عمله وتختلف من شخص لآخر، فما يرضي عامل قد لا يرضي آخر، حيث أن الرضى الوظيفي يتأثر بالعوامل المختلفة سواء كانت خارجية أو داخلية.

أما من الناحية الإجرائية فنقصد بالرضى الوظيفي الحالة الشعورية الإيجابية التي ينبغي على مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo أن تبعتها في نفسية مواردها البشرية عن طريق ما توفره لهم من حوافز مادية ومعنوية للمحافظة عليهم وعلى تمسكهم بالمؤسسة.

<sup>1</sup> يوسف الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص

404

<sup>2</sup> عبد الرحمن الأزرق، علم النفس التربوي للمعلمين، ط1، دار الفكر اللبناني، بيروت، لبنان، 2000، ص 123

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص 52

<sup>4</sup> إبراهيم لطفي طلعت، علم اجتماع التنظيم، القاهرة، مصر، 1901، ص 131

6- المنهج المستخدم والتقنيات المستخدمة:

6-1- المنهج المستخدم:

يعبر المنهج عن الطريقة التي يتبعها الباحث في تناوله للظاهرة بفرض استقصاء الحقائق حول الموضوع وقياس أبعادها من خلال الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، ويرى ريمون بودون أن كلمة المنهج تشير في هذه الحالة إلى توجيهات عامة وبالأحرى إلى طرق محددة<sup>1</sup>، أمّا مادلين غرافيتس فتري أن المنهج هو "مجموعة الإجراءات المعرفية التي يبحث من خلالها علم ما للتوصل إلى الحقيقة"<sup>2</sup>، والمنهج عامة يشير إلى " مجموعة القواعد التي من خلالها يتم وضعها وإتباعها بغاية الوصول إلى الحقيقة"<sup>3</sup>.

فإذا كان المنهج عبارة عن توجيهات علمية تقودنا للبحث والتوصل إلى الحقائق فهو يتوقف على نوعية البحث، وفي ضوء طبيعة دراستنا والسؤال المطروحة، والفرضيات المقترحة والأهداف المسطرة التي تسعى دراستنا إلى تحقيقها، والتي تركز على واقع ممارسات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار الاستثمار الأجنبي المباشر كما هي في الواقع ومحاولة وصفها وصفا دقيقا، لذا فقد ارتأينا من خلال دراستنا اعتماد المنهج الوصفي للوقوف أمام تفاصيل الدراسة كميًا عن طريق جمع المعلومات الرقمية عن المشكلة وتضبطها، وكيفية لترجمة وتفسير المعطيات الكمية من أجل الوصول إلى الاستنتاجات التي تحقق أهداف الدراسة.

6-2- التقنيات المستخدمة

6-2-1- البيانات المكتبية

الكتب العلمية، بعض البحوث والدراسات العلمية المحكمة التي تناولت الموضوع أو أحد متغيراته، بعض القوانين والوثائق والقرارات الرسمية التي لها علاقة ببعض متغيرات الدراسة، بعض مواقع الإنترنت المتخصصة.

6-2-2- البيانات الميدانية

بالنسبة للبيانات الميدانية فقد اعتمدنا على أداة الملاحظة البسيطة بشكل قليل، في حين كان الاعتماد الكبير على أداة الاستبانة وتم اللجوء أيضا إلى إجراء المقابلة مع مسؤولي خدمة الزبائن لتفسير بعض الإجابات التي تحصلنا عليها من خلال الاستبانة.

✓ الملاحظة

تم الاعتماد كما ذكر سابقا على ملاحظات بسيطة سجلناها ونحن نتواجد بين الموظفين ونلاحظ تصرفاتهم ومعاملاتهم وردات أفعالهم، والتي ساعدتنا في معرفة التناقضات التي وردت في إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبانة، كما ساعدتنا على اكتشاف مؤشرات مؤكدة استخدمناها في تحليل وتفسير بيانات الاستبانة.

<sup>1</sup> - rymond Boudon , **methode en sociologie**, puf, paris, 1969,p86

<sup>2</sup> - Madline gravitz, **methode en science social**, 3em édition, dalloz, paris, 1976 ,p331-332

<sup>3</sup> - كريم شويحات، سياسة تشغيل الشباب في الجزائر تجربة المؤسسات المصغرة ، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003/ 09 ص، 2004

✓ المقابلة

استخدمنا أداة المقابلة كأداة مهمة لجميع البيانات الميدانية، خاصة تلك البيانات المتعلقة بالجوانب الإدارية في إدارة الموارد البشرية وبحكم العراقل التي واجهتنا في دخول قسم إدارة الموارد البشرية ومقابلة رؤسائها فقد استخدمنا تقنية المقابلة مع رؤساء قسم خدمة الزبائن للحصول على بعض المعلومات التي تعذر علينا الحصول عليها من خلال استمارة الاستبيان لأنّ هناك بعض المعلومات لا تتوفر لدى موظف قسم خدمة الزبائن خاصة فيما يتعلّق بسياسة التوظيف والتدريب وبنشاط إدارة الموارد البشرية بصفة عامة.

✓ الاستبانة

الاستبانة هي الأداة التي اعتمدنا عليها بشكل رئيسي في تحصيل البيانات من ميدان الدراسة لما تتميز به من تمكين المبحوث من الإجابة بحرية تامة وموضوعية عن الأسئلة دون أن يكون هناك أي إخراج قد تسببه المقابلة خاصة حين يتعلق الأمر بالأجور، المكافآت والرضى عن العمل.

احتوت الاستمارة على شقين، الشق الأول خاص بالبيانات الشخصية للمبحوث، أما الشق الثاني فقد اشتمل على ثلاث محاور أساسية خاصة بتغيرات الدراسة.

الشق الأول: البيانات الشخصية

احتوى الشق الأول على البيانات الأولية للمبحوثين في قسم خدمة الزبائن بالمديرية العامة Ooredoo أولاد فايت - الجزائر العاصمة - من خلال سبعة أسئلة وفق المتغيرات التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، التخصص الدراسي، المركز الوظيفي، الأقدمية في العمل ونوع عقد العمل الذي يشغله المبحوث.

الشق الثاني: محاور الدراسة

احتوت محاور الدراسة على 81 سؤال موزعة عبر ثلاث محاور كالتالي:

المحور الأول: التدرج الوظيفي وعلاقته بتفعيل الإبداع الوظيفي في مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo

تم إدراج هذا المحور في الاستمارة للتعرف على واقع تخطيط المسار الوظيفي في مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo و الإجراءات التي تمرّ بها هذه العملية بغية تفعيل الإبداع الوظيفي، وقد تمّ بناء هذا المحور وفق مؤشرات خاصة بتخطيط التدرج الوظيفي (التوظيف، النقل والترقية)، بالإضافة إلى مؤشرات الإبداع الوظيفي (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات)، حيث احتوى هذا المحور على 29 سؤالاً تنوّعت بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة.

المحور الثاني: تنظيم الدورات التدريبية لتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo

تمّ إدراج هذا المحور في استمارة الإستبانة للتعرف على واقع عملية التدريب وتنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية المحلية (الجزائرية) في مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo من حيث الإجراءات التي تمرّ بها هذه العملية وطريقة تحديد المستفيدين منها لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة بغية تكييف الموارد البشرية المحلية مع السياسة المعتمدة في الشركة الأم، وقد احتوى هذا المحور على 32 سؤالاً.

المحور الثالث: دور الحوافز التي يتلقاها الموظف في خلق الرضى الوظيفي في مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo

هذا المحور في استمارة الاستبانة كان للتعرف على واقع سياسة التحفيز بمؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo ودور هذه الأخيرة في خلق نوع من الرضى الوظيفي في نفوس الموارد البشرية الجزائرية، وقد تمّ بناء هذا المحور من خلال 20 سؤالاً.

### 6-2-3- الوثائق والسجلات:

إنّ أهميّة الوثائق والسجلات تكمن في كونها توفرّ للباحث الكثير من الوقت والجهد، فالبيانات التي تتوفرّ في سجلات المؤسسة تعتبر بيانات جاهزة يمكن للباحث إعادة توبييها وعرضها، بالإضافة إلى الكشف عن القضايا التي يصعب ملاحظتها والكشف عنها عن طريق استمارة البحث وحدها، وفي دراستنا استخدمنا هذه الأداة بغية جمع بعض المعلومات الخاصة بمؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo خاصة فيما يتعلّق بالهيكل التنظيمي العام للمؤسسة محل البحث، نشأة الشركة الأم وفروعها، خدمات وعروض Ooredoo الجزائر وبعض قرارات توظيف وتنمية الموارد البشرية المحلية.

### 7-7-1- الافتقار النظري للدراسة

#### 7-1-1- نظرية الإدارة العلمية

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين 1920-1900، وذلك تلبية للحاجة الشديدة إليها، فقد شهدت هذه الحقبة تطوّرًا اقتصاديًا أساسيًا شمل التوسّع في طرق ووسائل المواصلات الحديثة وزيادة تركيز عدد السكّان في المدن والتوسّع في التصنيع واستخدام الآلات الباهظة التكاليف، واتّساع الأسواق الداخلية وأسواق التصدير<sup>1</sup>، وقد سماها بعضهم بالنظرية المادية، في حين أطلق عليها آخرون اسم الرجل الاقتصادي، ومؤسس الإدارة العلمية ورائدها "فريدريك تايلور" الذي كان يهدف إلى تحقيق الكفاية بمفهومها الاقتصادي أي بلوغ أقصى إنتاجية بأقل تكلفة مالية وبشرية<sup>2</sup>، وقد دعا "تايلور" على تبني الطريقة العلمية في الإدارة عوضا عن الطريقة العشوائية أو الحدسية كما أشار إلى أنّ جهد العاملين في المنظمة مرهون بقدراتهم الجسمية، لذا ينبغي أن تولي الإدارة اهتماما بحسن اختيار العاملين وتدريبهم، وكان تايلور يؤمن بأنّ المحفز الحقيقي للأفراد هو العامل الاقتصادي، هذا بالإضافة إلى قناعته بأنّ العاملين بحاجة مستمرة إلى الإشراف والرّقابة الصارمة لضمان تطبيق الأسلوب العلمي في العمل<sup>3</sup>.

كانت هذه النظرية سببا في تنبيه الإدارة إلى أهميّة وظيفة إدارة الأفراد، هذه الأخيرة تعتبر أساس تحقيق الفعّالية من خلال بحثها الدؤوب على الميكانيزمات الفعّالة للحفاظ على قوة العمل الإنتاجية، ورفع مستويات الكفاءة، وتقوم هذه النظرية على المبادئ التّالية:

- تطبيق الأسلوب العلمي لتحديد أفضل الطرق لإنجاز المهام، وذلك من خلال تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة لدراسة الحركات الضرورية لأدائها، وقياس الزمن الذي تستغرقه كل حركة.
- اختيار العمّال بأسلوب عملي وتدريبهم على عملهم لإكسابهم المهارة في الأداء والقدرة على الانجاز.

<sup>1</sup> حسن عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 53، 54

<sup>2</sup> حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990، ص 66، 67

<sup>3</sup> سلاف شباح، مبادئ الإدارة العلمية للعملية التسويقية بمكتبة جامعة الحاج لحضر بياتنة بين أصول التخطيط وإمكانية التطبيق، رسالة ماجستير، تخصص التسويق وأنظمة المعلومات، جامعة منتوري، علم المكتبات، قسنطينة، 2012، ص 25

- تقييم مسؤولية العمل بين الإدارة، حيث تقوم الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم، في حين يكفي العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم.
- استخدام الحوافز المادية لأفراد العمّال على تأدية العمل<sup>1</sup>.

من خلال المبادئ التي نادى بها تايلور يتضح لنا أنّ فكرته الأساسية إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب وتحليل العمل إلى جزئيات ودراسة كل جزئية على حدا زيادة على هذا فقد أكد تايلور أنّ " العامل لن ينتج الطاقة المطلوبة منه، إلاّ أن يكون لديه استعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل"<sup>2</sup>، أي أنّه اهتمّ بالجانب المعرفي والتدريب للعمّال واعتبره أساس متين في الإدارة ومن جهة أخرى فقد نادى تايلور إلى ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية حيث افترض أنّ العاملين لا يمكن تحفيزهم إلاّ من خلال الرواتب (الأجر) والحوافز المالية.

## 7-2- نظرية التقسيم الإداري

في نفس الوقت الذي اقترح فيه تايلور مدخل الإدارة العلمية اقترح "هنري فايول" مدخل مبادئ الإدارة إلاّ أنّ هنري "فايول" تعلّم من أخطاء تايلور فأعطى أهمية كبرى للعنصر البشري ممّا أكسبه سمعة طيبة في نظر الكثيرين ووصفوه بالأب الحقيقي للإدارة الحديثة بالنظر إلى مساهمته الواسعة في وضع الأسس والمبادئ العامّة والتي شكّلت فيما بعد الأساس القوي لجعل علم الإدارة علماً مستقلاً جنباً إلى جنب مع العلوم الأخرى<sup>3</sup>.

اهتمّ "فايول" بمظاهر الأداء الماديّ للعمال، وتبنى مفهوم أنّ المؤسسة نسق مغلق، ففي حين تركز التاييلورية على دراسة الإدارة العليا، والاهتمام بالمدير الإداري، والإدارة التنفيذية، ثم تدرجت من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية التنفيذية الأخرى، كما ركزت في الاهتمام بدراسة الجهاز الإداري للمؤسسة على العمليات الداخلية التي بداخل الجهاز أي على الأداء الفيزيولوجي مهملة الأبعاد الإنسانية، وهي في ذلك تتفق مع التاييلورية في عملية تحقيق الكفاءة، ولكن تختلف معها في نطاق التطبيق فنظرية التقسيم الإداري تطبيق على المستوى الإداري بينما التاييلورية تطبيق على مستوى الإنتاج، في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" 1916 لا يتحدث "فايول" عن التنظيم في المصنع وإنما عن الإدارة بمنظور عام<sup>4</sup>.

وقد تعرض "فايول" في كتابه إلى ثلاثة مواضيع رئيسة في مجال الإدارة وهي:

- الصفات الإدارية: أكد "فايول" على ضرورة وجود مجموعة من الصفات يجب على الأفراد التحلّي بها داخل المؤسسات الصناعية والإدارية، وهذه الصفات إن لم تكن موجودة بالفطرة فإنّها تكتسب بالتدريب، وهي كالتالي:
  - صفات طبيعية بدنية: تتمثل في الصحة، القوة والنشاط.
  - صفات عقلية وذهنية: تتمثل في القدرة على الفهم والتحليل والاستيعاب وحسن التصرف والحكم على الأشياء بشكل جيّد.
  - صفات خلقية: الحيوية، الحرم، الولاء، القدرة على التحديد والابتكار والرغبة في تحمل المسؤولية
  - الثقافة العامّة: الإمام بالمعلومات حتّى وإن كانت لا تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير.

<sup>1</sup>- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 23

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 23

<sup>3</sup>- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 50

<sup>4</sup>- J-P halfer- M. kalika et autre, **management: stratiger et organigation**, 3<sup>eme</sup> édition, eduibert, paris, 2000, p 375

- صفات فنيّة: الإلمام بالمعلومات التي تخص الوظيفة التي يؤدّيها المدير .

إضافة إلى هذا أكدّ "فايول" أنّ كلا من المدير والعامل يحتاجان باستمرار إلى تنمية مهاراتهم، وتحسين قدراتهم سواء الفنيّة أو الإدارية، فالفعاليّة التقنيّة ليست كافية لتحمل المسؤولية بل لابد من وجود تدريب منهجي منظم ومستمر، فالموظف الجيّد سواءً كان تقني، تجاري، مالي، إداري لا يعتبر منتوجاً تلقائياً من الطبيعة، ولكي يكون فعالاً يجب أن نقوم بتكوينه، وهذا التكوين يعد بمثابة مجهودات كبيرة<sup>1</sup>، وتخضع هذه المجهودات لمجموعة من المبادئ، القواعد، المناهج والإجراءات المستمدة من برامج تدريبية مخططة تضمن الفعاليّة.

• المبادئ الأساسية للإدارة: لقد حدد "فايول" أربعة عشر مبدأ أساسياً للإدارة الرشيدة، وهي كالتالي<sup>2</sup>:

- تقسيم العمل والتخصّص: يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس بحيث يكونون متخصصين فيه، أو تعيين متخصصين للقيام به.
- السلطة والمسؤولية: وتعني السلطة الحث في إصدار الأوامر، أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.
- الضبط والربط: إنّ أفضل الطرق للحصول على الضبط و الربط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.
- وحدة الأمر: تعني أنّ كل فرد يحصل على أوامره من فرد واحد.
- وحدة الهدف: تعني أنّ كل وحدات التنظيم لا بدّ أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المشروع.
- أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية: وهذا يعني أنّه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد تأتي مصالح المنظمة في ترتيب متقدم.
- عوائد العاملين: يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل من العاملين والمنظمات.
- المركزية: إنّ التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعاً من الحقوق المتمركزة لدى المديرين.
- التسلسل الرئاسي: لابد من وضوح التبعية الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، وعلى كل منهما أن يتبع هذه الخطوط بدقة في عمليات الاتصالات.
- النظام: على الموارد مثل الأفراد، الأدوات والخامات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي توفر استخداماً أمثلاً.
- العدالة: لابد من توفير معاملة عادلة بين جميع العاملين.
- استقرار العمالة: لابدّ من توفير العمال بطريقة سليمة للتقليل من تسربهم.
- المبادرة: وذلك لتشجيع الابتكار وضمان تطوير المشروع.

<sup>1</sup>– monic hic hom, **max weber et la sociologie française**, préface de julien frundéditio, l'harnattan, paris, 1988, p 31

<sup>2</sup>– أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط6، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2018، ص 33،34

- تنمية روح الجماعة: يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين.

### 3-7- نظرية البيروقراطية (ماكس فيبر)

ظهرت النظرية البيروقراطية في بداية القرن 20، ويعتبر "ماكس فيبر" المؤسس الأول لها، تحاول هذه النظرية من خلال أفكارها إبراز أهمية التقسيم الإداري ومدى تأثيره على الأداء والسلوك داخل المنظمة، وقد قام "ماكس فيبر" بوضع قواعد لشكل بيروقراطي مثالي لعمل التنظيم، تقوم على التسلسل الهرمي الواضح للوظائف، وعلى عمل يرتكز على أفراد لديهم الكفاءات اللازمة<sup>1</sup>، وافترض "ماكس فيبر" في نموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين في أدائهم للعمل، مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة بينهم، ولذلك تضمنت النظرية البحث والسيطرة على السلوك الإنساني داخل المؤسسة، ويكون ذلك من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات، فوضع مجموعة من المبادئ يستند عليها النموذج المثالي للبيروقراطية في كتابه (نظرية التنظيم الاجتماعي والاقتصادي) وهي كالتالي<sup>2</sup>:

- التخصص وتقسيم العمل وأساس الأداء الناجح.
- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين والمرؤوسين.
- نظام القواعد مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.
- نظام الإجراءات ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- نظام من العلاقات غير الشخصية حتى تغطي الموضوعية في التعامل.
- وجود نظام لاختيار وترقية العاملين.

واعتبر "ماكس فيبر" هذا النموذج هو النموذج المثالي في تحقيق السيطرة على الأفراد لأنه يوفر الدقة والانضباط المحكم، واعتبرت الحوافز الاقتصادية هي المحرك الوحيد لطاقت الإنسان له رغبات<sup>3</sup>.

### 4-7- نظريات الدافعية

ترتكز نظريات محتوى الدافع على تحديد الجوانب الداخلية التي تثير السلوك وتوجهه وتحافظ عليه ، وفي دراستنا سنسلط الضوء على النظريات التالية:

### 1-4-7- نظرية تدرج الحاجات

تعتبر نظرية تدرج الحاجات من أشهر نظريات الدافعية و أكثرها شيوعاً منذ أن تم تطويرها سنة 1943 ونشرها سنة 1954 عندما نشر ماسلو كتابه الموسوم " الحافز والشخصية " إذ ترى هذه النظرية أن حاجات الأفراد يمكن أن يتم ترتيبها على شكل هرم مع الإشارة إلى الأسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الأفراد<sup>4</sup>، ويمكن وصف هذه الحاجات على النحو التالي:

<sup>1</sup> -gilbert brobest et all, **organisation et mangement**, paris, les éditions organisation, 1997, p 44

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 34

<sup>3</sup> - نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الجامعة الأردنية، 1999، ص 72

<sup>4</sup> - إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 218

✓ الحاجات الفيزيولوجية:

و تمثل نقطة البداية في هرم ماسلو، وتتحدد في الأكل و الشرب، الملبس، السكن، الجنس، النوم والهواء .. إلخ، و هي بالنسبة لماسلو أكثر الحاجات هيمنة وسيطرة على الفرد وإلحاحا لإشباعها وفي حالة عدم إشباعها تتلاشى كافة الحاجات الأخرى من الوجود.

✓ الحاجات الأمنية:

و تتمثل في الحاجة إلى الضمان والاستقرار الوظيفي، التحرر من الخوف والخطر، الحاجة إلى التنظيم والقوانين التي تحدد الحقوق والواجبات .. إلخ، بمعنى ذلك أنها تعني الحصول على عمل مستقر يوفّر الأجر الكافي والحماية الكافية للحاضر والمستقبل وكذلك الحصول على أنواع التأمين المختلفة كالتأمين على المرض والبطالة والشيخوخة والعجز... إلخ.

✓ الحاجات الاجتماعية:

وتتمثل في الحاجة إلى الحب والتعاطف والانتماء حيث يميل الفرد إلى تكوين علاقات اجتماعية قائمة على الود والتعاطف ويسعى لإيجاد مكانة له ضمن الجماعة التي يعمل معها، وعدم إشباع هذه الحاجات سوف يترتب عليه بعض التوتر وعدم التوازن في قدرة الفرد على التكيف مع المجتمع.

✓ الحاجة للمكانة و التقدير: ويشير ماسلو أنها تتحدد وفق جانبين:

- جانب داخلي يتعلق بالمكانة الذاتية والحاجات المتعلقة بالنفّة بالنفس والقوة والاستقلال والقدرة على الانجاز والأهمية والمعرفة.

- جانب خارجي يتعلّق بالسمعة والحاجة لان يكون للفرد وضعاً اجتماعياً مقبولاً والتقدير من الآخرين وكسب احترام الغير، وإشباع هذه الحاجات يؤدي إلى الشعور بالإتزان.

✓ الحاجة إلى تحقيق الذات:

و تمثل قمة الحاجات في هرم ماسلو، وتتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته وممارسة قدراته ومواصلة تطوير شخصيته والقدرة على الإبداع والابتكار، وهذا النوع من الحاجات اصطلح عليه ماسلو بحاجات النمو على اعتبار أنّ إشباعها يساعد في نمو الفرد بشكل سليم وبلوغه مستوى الكمال<sup>1</sup>.

2-4-7- نظرية ذات العاملين

في عام 1957 قام هيرزبيرغ بمقابلات مع مجموعة من العاملين بغرض تحديد أسباب الرضى وعدم الرضى الوظيفي، فوجد أنّ الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال محفزات داخلية، وهو العامل الأول، فالمحفزات الداخلية أمور توجد في الوظيفة أو العمل نفسه، المسؤولية والانجاز، أمّا المحفزات الخارجية فهي العامل الآخر وهذه المحفزات لا تزيد من الرضى الوظيفي وإنّما وجودها أو زيادتها يمنع عدم الرضى، مثل: الراتب، ظروف العمل، وسياسات الشركة بشكل عام<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> زهير بلخول، الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، قسنطينة، 2011، ص 116، 117

<sup>2</sup> زيد سلمان، إدارة اختيار الموظفين المناسب في المكان المناسب، ط2، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، 2014

## 3-4-7- نظرية نظرية التوقع

ترتكز هذه النظرية على الفرق بين ما يحتاجه العامل وما يتحصل عليه من عمله وترى هذه النظرية أنّ دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها، أو شعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد<sup>1</sup> وترى هذه النظرية أنّ الرضا الوظيفي يعبر عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه الفرد ومقدار ما كان متوقع الحصول عليه نتيجة أدائه<sup>2</sup>.

## 5-7- مدخل الموارد البشرية

إنّ مدخل الموارد البشرية حديث نسبياً، ولقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين ، وبعد امتدادا للبحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية التي أكدت على اعتبار الأفراد العنصر الأساسي والمورد الرئيسي للتنظيم، وهم بما يتمتعون به من دوافع واتجاهات وميول، بالإضافة إلى تكوينهم الجسماني وقدراتهم الفيزيولوجية والعقلية، إنّما يمثلون واحدا من المتغيرات المحددة للأداء التنظيمي.

ويؤكد مدخل الموارد البشرية أنّ الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد جانبان يكملان بعضهما البعض، وأنّ تحقيق مكاسب في إحداها لن يكون على حساب الآخر، فمن جهته يعطي للعنصر البشري أهمية خاصة في مفهومه عن التنظيم وهو يتناول الإنسان من جوانبه المختلفة الفيزيولوجية، النفسية والاجتماعية وهو بهذا يخالف النظريات الكلاسيكية التي أغفلت الإنسان ودوره في التنظيم واقتصرت على دراسته من الناحية الفيزيولوجية فقط كما فعلت نظرية الإدارة العلمية<sup>3</sup>، ويقوم هذا المدخل على جملة من المبادئ تتمثل في<sup>4</sup>:

- الأفراد هم عبارة استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته، يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة تتبدى في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاجية.
- لا بد أن توجّه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) والاقتصادية للفرد.
- لا بد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف للمنظمة، وتتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية، والتي يساعد فيها كل من المنظمة والأفراد بعضهما البعض على مقابلة أهدافهم.
- عدا ذلك فإنّ الفكرة الأساسية لمدخل الموارد البشرية تقوم على أساس خلق تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال موارد بشرية تتسم بالكفاءة والفعالية، ذلك أنّ سر نجاح وبقاء المؤسسات الحديثة يقوم على أسس التميز والتفوق والارتقاء بمستوى أدائها عن طريق استخدام أنجع الآليات والأساليب، وعلى رأسها المورد البشري الذي يعتبر الوحيد القادر على البناء والهدم، فلا السياسات ولا الخطط والبرامج تكون ناجحة التنفيذ، وتحقق الأهداف المسطرة إلا من خلال الأفراد وبهم، فالفرد الفاعل هو القادر على أداء العمل مع توفر الرغبة لديه لأدائه بشكل جيد وملتمزم<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص148

<sup>2</sup>- راوية حسن، مرجع سابق، ص133

<sup>3</sup>- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002، ص 46، 49

<sup>4</sup>- نفس المرجع، ص 115

<sup>5</sup>- فهيمة بديسي، إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 02، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص 234

إنّ قيام الفكر الإداري الجديد على مجموعة من الأسس الهامة، أملاها بداية التحول نحو اعتبار الموارد البشرية المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية في تعظيم فعالية المؤسسة، ذلك أنّ<sup>1</sup>:

- الإنسان طاقة ذهنية في الأساس.
- يعمل الإنسان برغبة في الإنجاز.
- يحتاج الإنسان إلى نمط متحرر من القيادة.
- يبدع الإنسان حينما يعمل ضمن فريق متجانس.

كما يعتبر التدريب في هذا الفكر الجديد مقوما من مقومات التنمية، وأتته الوسيلة الأساسية لاكتساب المهارات والمعارف، والتكيف مع المستجدات المحيطة بالمؤسسة، وأقوى الأساليب المؤثرة في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، فأبي مؤسسة تسعى إلى تحقيق الريادة والتميز لا يمكنها الاستغناء عن العملية التدريبية، فالتدريب المستمر والمخطط له وحدة كفيلا بإيجاد مورد بشري فعال منتج ومنافس.

ومن جهة أخرى فإنّ مدخل الموارد البشرية يعتبر أحد المداخل التنظيمية الهامة في تطوير المسار المهني للفرد (والذي يقصد به تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد والوظائف التي يتقلدونها، ويركز على اتّبع الأساليب الإدارية كالتدريب، النقل، الترقية، لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب تحقيقاً لأهداف المؤسسة في الإنتاجية وأهداف الفرد في الرضا عن العمل) بما يوفره له من فرص الحراك والتدرج الوظيفي<sup>2</sup>.

#### 8- الدراسات السابقة:

إنّ الأبحاث والدراسات التي تكون لها صلة بدراسة وبحث معيّن تثريه وتجعل قيمته العلمية مرتفعة باعتبار أنّ البحوث العلميّة سلسلة مترابطة تترابط حلقاتها ببعضها البعض، وفيما يلي بعض البحوث الجزائرية ونتائجها التي تمت في نفس المجال ولها علاقة بموضوعنا سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.

**الدراسة الأولى:** فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على العامل - دراسة ميدانية بشركة اوراسكوم للإنشاءات فرع الجزائرية للاسمنت ACC المسيلة -

صاحب الدراسة : بن يمينة السعيد

**طبيعة الدراسة :** رسالة دكتوراه في العلوم الاجتماعية تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

تمحور موضوع الدراسة حول فعالية تسيير الموارد لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على العامل، اهتمّ الباحث بالأسس والإجراءات التي يتم من خلالها اختيار الأفراد (التوظيف) وتنمية قدراتهم وكفاءتهم (التكوين) وتحفيزهم والسياسة المعتمدة لتشجيعهم (الأجور) أو أثر ذلك على سلوك العاملين من حيث تصرفاتهم والقيم التي يحملونها ومدى اندماجهم المؤسسة، وتوصّل الباحث إلى جملة من النتائج أهمّها:

✓ تتنوع طرق التوظيف بين الرسمية وغير الرسمية ويتم اختيار الأفراد للعمل بعدة مراحل وأهم مرحلة هي المقابلة المبدئية .

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 37، 38

<sup>2</sup> - صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 271

- ✓ أغلب عمليات التكوين تمت داخل الوطن والفئات السوسيومهنية لا تستفيد من منح التكوين إلى الخارج لبساطة المهام المسندة إليها لذلك يتم التكوين داخل الوطن وأحيانا داخل المصنع.
  - ✓ بساطة و سهولة ووضوح إجراءات الترقية والأكثر حدوثا هي الترقية في الدرجة .
  - ✓ الأجور مرتفعة مقارنة بالشركات الوطنية ولا يوجد من يتقاضى أقل من عشرون ألف دينار.
  - ✓ إتقان العمل قيمة تنظيمية لذوي المستويات الجامعية، وقيمة دينية عند ذوي المستوى التعليمي المتوسط و نجد نسب أقل يصنفون إتقان العمل على أنه قيمة شخصية وهناك من يرى أنّ إتقان العمل ليس ايجابية بالنسبة لهم فنتفاوت قيم العمل بالنسبة لإتقان العمل حسب المستوى التعليمي.
- اعتمد الباحث من خلال دراسته على منهج دراسة حالة والعينة الطبقية.

**الدراسة الثانية:** دور الشراكة الأجنبية في تحقيق الرضى الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية في مصنع الاسمنت بسور الغزلان، البويرة-2012/2013

صاحب الدراسة : سامية فرفار

**طبيعة الدراسة:** رسالة دكتوراه في العلوم الاجتماعية تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

تمحور موضوع الدراسة حول دور الشراكة الأجنبية في تحقيق الرضى الوظيفي للمورد البشري، اهتمت الباحثة بالجوانب المتكاملة في الرضى الوظيفي للعمال والتي ارتبطت بالسياسة التنظيمية للشريك الأجنبي في المؤسسة وكذا مختلف الخصائص الشخصية، المهنية والبيئية، وتوصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أبرزها أنّ السياسة التنظيمية التي اعتمدها الشريك الايطالي في مصنع الاسمنت بسور الغزلان لم تساهم في خلق الرضى الوظيفي عند العمال، الذين عارضوا انضمامه إلى مؤسستهم، نتيجة لعدم إدخاله لأية إضافة في المؤسسة سواء ارتبط الأمر بتجهيز المصنع أو تقديم امتيازات إلى كل العمال، كما توصلت الباحثة أيضا إلى عدم تفعيل الشريك لنظام التحفيز في المؤسسة ما شكل نوعا من عدم الرضى الوظيفي لدى العمال، وما توصلت إليه الباحثة أنّ المتغيرات الشخصية كالسن، الجنس، الحالة العائلية، المستوى التعليمي والتخصص بالموازاة مع المتغيرات المهنية كالخبرة والدرجة الوظيفية وطبيعة النشاط تشكل محددات أساسية للرضى الوظيفي بالإضافة إلى البيئة الخارجية للعمال تشكل أيضا مؤثرا هاما في الرضى الوظيفي عندهم باعتبار أنّ المؤسسة نسقا مفتوحا على محيطها الخارجي بكل ما يحتويه من متغيرات طبيعية، سياسية، اقتصادية، اجتماعية وثقافية.

اعتمدت الباحثة من خلال دراستها على المنهج الكمي والكيفي الملائم لموضوع البحث والعينة الطبقية وتم تقسيم عينة الدراسة إلى طبقات سوسيومهنية (إطارات، فئة التحكم، فئة التنفيذ).

**تعقيب على الدراسة:**

من خلال الدراستين السابقتين يمكن القول أنّ كلا منها ركزت على القيمة الحقيقية للمؤسسة في ظل الشراكة الأجنبية والاستثمار الأجنبي يكمن في الاستثمار الجيد للرأس المال البشري إذ يتعين عليها الاهتمام به أكثر نحو تحقيق نجاح مستمر للمؤسسة، وهذه الأفكار تنطبق كثيرا على ما نحاول تسليط الضوء عليه في دراستنا.

الفصل الثاني

التأصيل النظري للاستثمار الأجنبي

المباشر

يمثل الاستثمار الأجنبي المباشر محور اهتمام العديد من الاقتصاديين، الاجتماعيين، رجال الأعمال، والحكومات في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء باعتباره مفتاح التنمية الاقتصادية وما ينطوي عليه من مزايا متنوعة من رأس مال، التكنولوجيا المتطورة والتقنيات الإدارية والفنية ناهيك عن الاهتمام الجيد بتنمية مهارات وقدرات العمالة المحلية، هذا ما استدعى اجتهاد الدول النامية خاصة لتوفير وتحسين مناخ استثماري ملائم لجذب أكبر قدر ممكن من الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

#### 1- عموميات حول الاستثمار:

##### 1-1- مفهوم الاستثمار:

" الاستثمار هو توظيف الأموال المتاحة في أصول متنوعة للحصول على تدفقات مالية أكثر في المستقبل، وهذه التدفقات عبارة عن تعويضات يحصل عليها المستثمر بدلا من استخدام هذه الأموال من قبل مستثمرين آخرين طيلة الفترة التي يتخلل بها المستثمر عن رأس ماله آخذين بعين الاعتبار تحقيق عوائد تغطي قيمة التعويضات المطلوبة وعلاوة المخاطر الناجمة عن عدم التأكد في الحصول على التدفقات المتوقعة في المستقبل وتتجاوز معدل التضخم"<sup>1</sup>، كما يعرف أيضا على أنه توظيف الأموال في موجودات مالية ومادية لغرض تحقيق عائد وراء ذلك وله نوعان:

- استثمار مباشر ويكون في الموجودات الرأسمالية أو الملموسة.

- استثمار غير مباشر (استثمار مالي) ويكون أيضا في الموجودات المالية ويسمى الاستثمار المحفظي<sup>2</sup>، ومن جهة أخرى عرّف الاستثمار على أنه استخدام الأموال الحاضرة لتوليد أرباح في المستقبل، من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أنّ الاستثمار هو توظيف المال بهدف تحقيق العائد أو الربح والمال عموما، والاستثمار قد يكون على شكل مادي ملموس أو على شكل غير مادي.

#### ✓ وجهة النظر الاقتصادية:

يعرف الاستثمار في المعنى الاقتصادي على أنه " استخدام المدخلات في تكوين الاستثمارات أو الطاقات الإنتاجية الجديدة، اللازمة لعمليات إنتاج السلع والخدمات، والمحافظة على الطاقات الإنتاجية القائمة أو تجديدها"<sup>3</sup>، كما يقصد به إضافة جديدة في ثروة المجتمع كإقامة المزارع، المصانع، المباني والطرق ... إلخ وغيرها من المشروعات التي ترفع من الرصيد الاقتصادي في المجتمع.<sup>4</sup>

وهناك بعض الاقتصاديين حاولوا تعريف الاستثمار في بعده الإسلامي فقالوا: " هو عبارة عن استعمال الأموال في الحصول على الأرباح، أي خلق أصول رأسمالية جديدة يوجه فيها الفرد أمواله ويكون ذلك بالطرق المشروعة التي فيها الخير للمجتمع"<sup>5</sup>، أما المعاجم الاقتصادية المختلفة فقد ورد فيها تعريف الاستثمار أنه أي استخدام لرأس المال بتحقيق الربح.

<sup>1</sup> - دريد كامل آل شبيب، الاستثمار والتحليل الاستثماري، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 15

<sup>2</sup> - سلمان عمر الهادي، مرجع سابق، ص 23

<sup>3</sup> - طاهر حيدر حردان، مبادئ الاستثمار، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 37

<sup>4</sup> - عيد الستار أبو عزة، مجلة الاقتصاد، العدد 37، دبي، 1995، ص 300

<sup>5</sup> - محمود محمد حمودة، الاستثمار والمعاملات المالية في الإسلام، الوراق للنشر، 2006، ص 30

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أنه وبالرغم من تعدد التعاريف من قبل المختصين حول مفهوم الاستثمار إلا أنهم يجتمعون ويتفقون في أنه عملية سعي نحو إنشاء ثروة عن طريق استعمال الإمكانيات الموجودة حالياً بغرض الحصول على إضافة بالمستقبل.

#### ✓ وجهة نظر الإدارة المالية والمحاسبة:

من الناحية المالية يعرف الاستثمار على أنه " التضحية بقيم حالية مؤكدة الحدوث مقابل الحصول على قيم محتملة غير مؤكدة الحصول في المستقبل "<sup>1</sup> من خلال هذا التعريف يمكن أن نستخلص أن الاستثمار هو التوظيف المالي حالياً مقابل الحصول على تدفقات مالية مستقبلية تعوض القيمة الحالية الموظفة على أن تكون القيمة المرتقبة غير مؤكدة الحدوث.

أما من الناحية المحاسبية فتتمثل الاستثمارات مجموع الممتلكات والقيم الدائمة المادية والمعنوية للمنشأة أو المشتراة من طرف المؤسسة، الهدف ليس بيعها أو تحويلها ولكن استعمالها كوسائل دائمة الاستغلال بحسب العمر الإنتاجي لها، وتتمثل في الصنف الثاني من المخطط الوطني للمحاسبة و تنقسم إلى مجموعتين:

**المجموعة الأولى:** هي مجموعة القيم المادية المتمثلة في الممتلكات الطبيعية الحسية المجسدة مثل الأراضي، المباني، تجهيزات الإنتاج ... إلخ.

**المجموعة الثانية:** مجموعة القيم المعنوية المتمثلة في الممتلكات غير الحسية وغير ملموسة مثل : المصاريف الإعدادية، شهرة المحل، براء الاختراع ... إلخ<sup>2</sup> من خلال هذا التعريف يمكننا القول أن الاستثمار في المفهوم المحاسبي هو كل سلعة مادية أو معنوية، أنتجت المؤسسة أو اشترتها على أن لا يتم بيعها وأن تستخدم في المؤسسة لمدة طويلة.

#### 2-1- خصائص الاستثمار:

اتفق معظم المفكرين على أن الاستثمار الجيد يتميز بالخصائص التالية<sup>3</sup>:

- 1- الحفاظ على قيمة الاستثمارات الأصلية.
- 2- الحفاظ على درجة سيولة دائمة.
- 3- تحقيق تراكم المال أي تحقيق لأرباح وعوائد.
- 4- تقوية المنافسة في ظل مراعاة القوانين السائدة.
- 5- تحقيق نسب مرتفعة من الأرباح من خلال تخفيض النفقات وزيادة الإيرادات.

#### 3-1- أهداف الاستثمار:

مهما كان نوع الاستثمار فإن المستثمر يسعى دوماً لتحقيق جملة من الأهداف نلخصها كالتالي:

<sup>1</sup> عادل محمد رزق، الاستثمارات في البنوك والمؤسسات المالية من منظور إداري ومحاسبي، دار طيبة، 2004، ص 03

<sup>2</sup> منصور الزين، تشجيع الاستثمار وأثره على التنمية الاقتصادية، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 18

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 38

1-3-1 - الأهداف الاقتصادية:

- تحقيق العائد: هو هدف عام للاستثمار مهما كان نوع الاستثمار، ولا يمكن أن نجد فردا يوظف أمواله دون أن يكون هدفه تحقيق الربح.
- تكوين الثروة وتنميتها: يتم هذا الهدف عندما يضحي الفرد بالاستهلاك الجاري على أمل تكوين ثروة في المستقبل وتنميتها.
- تأمين الحاجات المتوقعة وتوفير لمواجهة تلك الحاجات: وبذلك فيسعى المستثمر وراء تحقيق الدخل المستقبلي.
- المحافظة على قيمة الموجودات: يسعى المستثمر إلى التنوع في مجالات الاستثمار حتى لا تتخفف قيمة موجوداته مع مرور الزمن بحكم عوامل ارتفاع الأسعار وتقلبها<sup>1</sup>
- إنعاش الاقتصاد وزيادة الرفاهية وتوظيف الأموال على العائد بمختلف مفاهيمه (عائد مالي، اجتماعي، اقتصادي...) <sup>2</sup>

1-3-1 - الأهداف الاجتماعية: وتتجسد في تحقيق العناصر التالية:

- تحقيق الاستقرار الاجتماعي والمحافظة على الأمن الاقتصادي للمجتمع من خلال تأمين احتياجات المواطنين من السلع والخدمات والقضاء على التبعية للخارج.
- تطوير البنية التحتية للمجتمع، لأن المشروع الاستثماري يتطلب توفير هياكل قاعدية مثل شبكات الطرق، شبكات الاتصالات، وسائل النقل ... الخ مما يعود بالنفع على المجتمع كله.
- محاربة الفقر والجهل والتخلف من خلال توفير فرص عمل، مما يمكن الفرد من الحصول على دخل يوجه للإنفاق في مجالات مختلفة من تعليم، استهلاك، وحتى الادخار وبالتالي تطور هيكل القيم لدى المجتمع.
- تحقيق التوازن الاجتماعي والعدالة الاجتماعية نتيجة استخدام الاستثمار لتنمية المناطق المختلفة في الدولة.
- ترسيخ روح التعاون والانتماء للوطن.

1-3-2 - الأهداف التكنولوجية: يساهم الاستثمار في إحداث التطور والتقدم التكنولوجي نتيجة ما يلي:

- تطور أساليب الإنتاج لإعطاء بعد دولي للسلع والخدمات الوطنية وحمايتها من عدم التكافؤ أمام المنتجات الأجنبية .
- تخفيض تكاليف الإنتاج والرفع من القدرة الإنتاجية كما ونوعا .
- الرفع من مستوى كفاءة العاملين بإدخال تقنيات حديثة في شتى مجالات العمل وانعكاسها الإيجابي على حياة الأفراد في المجتمع .
- تنمية القدرات التكنولوجية نتيجة تنافس المشروعات الاستثمارية في إحداث وإدخال تقنيات حديثة ومتطورة<sup>3</sup>.

1-4 - أهمية الاستثمار:

- تسعى جميع دول العالم سواء كانت متقدمة أو نامية إلى إصدار القوانين والتشريعات المشجعة للاستثمار من خلال نظام التحفيز وهذا لما له من أهمية بالغة في دفع عجلة النشاط الاقتصادي، ويمكن تحديد أهمية الاستثمار في العناصر التالية<sup>4</sup>:

- للاستثمار أثر فعال وعلاقة وثيقة في زيادة الدخل الوطني وفي تحقيق عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- الزيادة في الاستثمار يؤدي إلى زيادة مضاعفة في الدخل والإنتاج والاستخدامات، وبالتالي انتقال الاقتصاد من وضعية الركود إلى وضعية النشاط.
- استغلال أكبر قدر ممكن من الطاقات والقدرات الراكدة والوصول بالاقتصاد إلى مرحلة الإنعاش والنمو.

<sup>1</sup> - طاهر حيدر حردان، مرجع سابق، ص16

<sup>2</sup> - دريد كامل آل شبيب، مرجع سابق، ص25

<sup>3</sup> - آدم هدي أحمد، الدليل لدراسات الجدوى الاقتصادية، الشركة العالمية للطباعة والنشر، القاهرة، 1999، ص07

<sup>4</sup> - أحمد بلقاسم، نوعية المؤسسات وجاذبية الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2012/2013، ص94

- يدفع الاستثمار إلى التنوع في إنتاج السلع والخدمات، نظرا لتأثير بيئة الأعمال التي تتميز بالتغير والتعدد، ومحاولة تكيف الاستثمارات مع تغيرات بيئة الأعمال يفتح الباب أمام المنافسة في الأسواق الوطنية والدولية، والاستثمارات غير المتجددة نهايتها الزوال.

- الاستثمار على مستوى الوحدة الاقتصادية، الاقتصاد الجزئي سبب وجود المؤسسات واستمرارها واحتلالها مكانة سوقية مهمة، أما على مستوى الاقتصاد الكلي فهو الركيزة الأساسية لعملية التنمية الاقتصادية والنمو.  
- المساهمة في تنفيذ السياسة الاقتصادية للدولة من خلال توجيه الاستثمار لتحقيق هذه السياسة.

#### 1-5- أشكال الاستثمار:

هناك عدة تصنيفات للاستثمار ويمكن إدراجها على النحو التالي:

#### 1-5-1- الاستثمار العادي:

هو شكل تقليدي لعملية الاستثمار ويعتمد على الاستثمار في الآلات والبناء والعقار... الخ ويشمل نوعين:

#### - الاستثمار المستقر:

يحدث في حالة زيادة الطلب على منتج أو سلعة معينة، مما يدفع بالمنشأة المنتجة إلى التوسع لمقابلة الزيادة المستمرة في الطلب، وتشمل هذه الحالة كذلك مشاريع التحديث في المنشأة بهدف زيادة قدرتها على المنافسة عن طريق خفض كلفة الإنتاج وتحسين النوعية.

وهذا النوع من الاستثمار في الغالب مضمون النتائج ذلك أن معادلة الطلب تكون في الغالب معروفة.

#### - الاستثمار المستقل أو المباشر:

يحدث هذا الاستثمار نتيجة لقرار إداري علوي له علاقة بالسياسة العامة للمنشأة مثل قرارات التوسع، تبديل المنتج، طرح منتج جديد، خلق شركة ... الخ.

وفي هذه الحالة من الاستثمار ترتفع فيها درجة المخاطرة في القرار المتعلق بها الأمر الذي يجعل اعتبار المردودية المتوقع من وراء عملية الاستثمار فرضيا وليس أكيدا.

#### 1-5-2- الاستثمار البشري:

إن توظيف شخص معين ذو كفاءة معينة في مشروع ما نوعا من الاستثمار، ذلك أنّ ما يقدمه الفرد للمنظمة من خدمات لتحقيق أهدافها يؤدي إلى زيادة أرباحها وإنتاجها، كما تعتبر النفقات أو الكلفة الخاصة بتدريب العاملين بهدف رفع مهاراتهم وكفاءاتهم الإنتاجية نوعا من الاستثمار في المجال البشري.

وهذا النوع من الاستثمار كذلك لا يخلوا من عنصر المخاطرة حيث من الصعب إعطاء ضمانات حول كفاءة الشخص ودوره في رفع مستوى إنتاجية المشروع.

#### 1-5-3- الاستثمار المالي:

يتمثل هذا النوع من الاستثمار من خلال استخدام الفائض من أرباح أي منظمة في شراء الأسهم والسندات، الأمر الذي يقوّي من مركز تلك المنظمة وقد ينعكس في تحسين إنتاجيتها.

#### 1-5-4- الاستثمار التجاري:

حملات الدعاية والإعلان لأهداف تجارية، استثمارات قائمة بذاتها وغالبا ما تكون غير مادية، فالمرود المتوقع من وراء مصاريف الدعاية والإعلان يختلف عن المرود المتوقع من الاستثمارات الأخرى، فهذا المرود قد

يكون أنيا وقد يكون آجلا، ومن هنا تأتي الصعوبة في تحديد مدى تأثيره الفعلي على زيادة حجم المبيعات مثلا، أو على تحسين سمعة الشركة أو المنشأة.

#### 1-5-5- الاستثمار الاستراتيجي (الاحتياطي):

هذا النوع من الاستثمارات يغلب عليها الطابع النوعي والكيفي على الطابع الكمي، ويطلق على هذا النوع من الاستثمارات بالاستثمارات الاجتماعية ( التنمية البشرية)، مثل إنشاء الملاعب والنادي الرياضية، أو نوادي الترقية الاجتماعية... الخ .

والمردودية في هذا النوع من الاستثمار تقاس بمدى التحسن الذي يحصل في طبيعة العلاقات الاجتماعية بين أفراد المنشأة، هنا يرفع من معنوياتهم ويزيد من انتمائهم إلى منشأتهم بحيث يؤدي إلى خفض عدد التاركين للعمل وخفض نسبة الغياب عن العمل.

وتشمل الاستثمارات الإستراتيجية كثير من المشاريع الحكومية وما له علاقة بالأمن، الصحة العامة أو الاقتصاد الوطني... الخ .

ويخصوص المبالغ المستثمرة لأغراض إستراتيجية، فليس هناك قاعدة ثابتة تحكم ذلك فبعض المنشآت تخصص له نسبة معينة من حجم إيراداتها بينما الأخرى لا تقوم بالاستثمار إلا عند الضرورة ، بانتهاز الفرصة لشراء كمية كبيرة من احتياطي سلعة معينة في وقت وظرف معين، ل طرحها مستقبلا في الأسواق في الوقت المناسب<sup>1</sup>.

#### 1-5-6- الاستثمار في مجال البحث والتطوير:

يكتسب هذا النوع من الاستثمار أهمية خاصة بالنسبة للمنشأة والمشاريع الكبرى والصناعية بشكل خاص، إذ غالبا ما تكون منتجاتها عرضة للمنافسة، فالمنشأة التي تطور منتجاتها وتحسنها سواء من حيث النوعية أو الكلفة، باستطاعتها السيطرة على الأسواق الأمر الذي يؤدي إلى إبعاد المنشآت الأخرى التقليدية من التنافس مهما من خلال إضعاف قدرتها التنافسية، وبالتالي يؤدي إلى كساد سلعتها و خروجها من السوق<sup>2</sup>.

#### 1-5-7- استثمارات محلية:

تتكون الاستثمارات المحلية من كافة ما تم استثماره في الوطن من طرف كل الأشخاص الطبيعيين والاعتباريين سواء عموميين أو خواص، شريطة أن يكونوا مقيمين داخل حدود الوطن<sup>3</sup>.

#### 1-5-8- استثمارات دولية:

تعرف الاستثمارات الدولية على أنها كل استثمار يتم خارج موطنه بحثا عن دولة مضيضة، سعيا وراء تحقيق حزمة من الأهداف الاقتصادية، المالية والسياسية، سواء لهدف مؤقت أو لأجل محدد أو طويلة الأجل<sup>4</sup>، ويعتمد في تصنيف هذا النوع على جملة من المعايير نذكر منها<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> عقيل جاسم عب الله، تقييم المشروعات (إطار نظري و تطبيقي)، ط2، عمان 1999، ص13

<sup>2</sup> جميل توفيق، الاستثمار في الأوراق المالية، دار النهضة العربية للنشر والطباعة والتوزيع، مصر، ص104

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص107

<sup>4</sup> فريد النجار، الاستثمار الدولي والتنسيق الضريبي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص23

<sup>5</sup> فيصل زمال، الاستثمار الأجنبي ودوره في اقتصاديات الدول النامية، رسالة ماجستير، علوم تجارية، فرع مالية ، المركز

الجامعي الشيخ العتيسي، تبسة، 2003/2004، ص07

- طبقاً لصفة القائم بعمل الاستثمار:

يمكن تقسيم الاستثمار الدولي إلى استثمار خاص يقوم به أفراد أو شركات، واستثمار تجريبه الدولة من خلال حكوماتها أو من قبل الهيئات سواء وطنية أو دولية.

- طبقاً للمدة:

في هذه الصنف يمكن التفريق بين الاستثمار قصير الأجل الذي لا يتجاوز مدته سنة واحدة، والاستثمار متوسط الأجل تتراوح مدته من سنة إلى 05 سنوات، والاستثمار طويل الأجل تفوق مدته 05 سنوات.

- طبقاً للشكل:

حسب هذا الأساس تميز الاستثمار الدولي إلى:

- الاستثمار دون مقابل كالمساعدات المقدمة للدول المختلفة.

- الاستثمار لقاء مقابل وهو ما يعبر عنه بالقروض مهما كانت مدتها.

- الاستثمار غير المباشر أو المحفظي ويتمثل في شراء أسهم وسندات من قبل مستثمري دولة ما على أن تكون هذه السندات والأسهم تابعة لأشخاص أجنبي.

2- الاستثمار الأجنبي المباشر: هو شكل من أشكال الاستثمار الدولي يعني قيام مالكي رؤوس الأموال بإنشاء مشروعات وتشغيلها تحت إدارتهم وإشرافهم في دولة أخرى غير دولتهم.

1-6- العوامل المؤثرة على الاستثمار:

لكي يتحقق الاستثمار وللحفاظ على قيمة الأموال المستثمرة وزيادتها لابد من دراسة وتحليل العوامل المحيطة

في بيئة الاستثمار الداخلية والخارجية، ويمكن إيجاز هذه العوامل فيما يلي<sup>1</sup>:

1-6-1- الاستقرار السياسي:

للاستقرار السياسي دور كبير ومهماً ومؤثراً على الاستثمارات والمستثمرين داخل البلد المعني، ويتمثل الاستقرار السياسي في نسبة ودرجة المخاطر السياسية التي تختلف من بلد بآخر، ويمكن قياس هذه المخاطرة من خلال دراسة التغيرات السياسية في البلد وطريقة تداول السلطة وشكل الحكومة واستقرارها والاحتياجات المستمرة والإضرابات والنزاعات ومستوى العلاقة مع الدول المجاورة والعالم الخارجي والصراعات الإيديولوجية والعنصرية والدولية، وسوء توزيع السلطة والدخل من حيث الحروب الإقليمية والأهلية وعلاقة البلد المعني بذلك، وعلى المستثمر أن يأخذ بعين الاعتبار طبيعة النظام السياسي للبلد والعوامل الدولية والعوامل المتعلقة بمدى التجانس السكاني، الثقافي والاجتماعي، بالإضافة إلى درجة الانقسامات الدينية والطائفية والمزاج النفسي، وذلك لتأثير الاستقرار السياسي على الإنتاج وحجم الطلب والعرض وكلفة مستلزمات الإنتاج واستمرارية التعاملات واستقرارها، والحفاظ على استقرار الأسواق الداخلية والخارجية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الاستقرار السياسي يؤدي إلى استقرار القوانين والأنظمة المؤثرة على الاستثمار وهذا الأمر يشجع على الاستثمارات واستقرارها وتوسيعها وتنوعها، كما أن التشريعات المحفزة على الاستثمار ودرجة الانفتاح الاقتصادي لها دور كبير في استقرار الاستثمار وتحقيق استقرار قيمة العملة.

1-6-2- الاستقرار الاقتصادي:

يقاس الاستقرار الاقتصادي بدرجة المخاطر الاقتصادية التي يتعرض لها الاستثمار، ومدى كون هذه المخاطر داخلية تعتمد على عوامل اقتصادية محلية مثل درجة النمو ومعدل التضخم والسياسات المالية والنقدية للدولة

<sup>1</sup> - دريد آل شيب، مرجع سابق، ص 26،30

ومتانة الأسواق المالية وحجم الاستثمارات الممولة محليا، كل هذه العناصر والمؤشرات تؤثر على قرارات الاستثمار والمستثمرين، أو كون المخاطر خارجية نتيجة الانكشاف الاقتصادي وطبيعة العلاقات الاقتصادية مع الدول الأخرى والانضمام إلى منظمات دولية أو إقليمية وشروط التبادل المالي والتجاري بينهما.

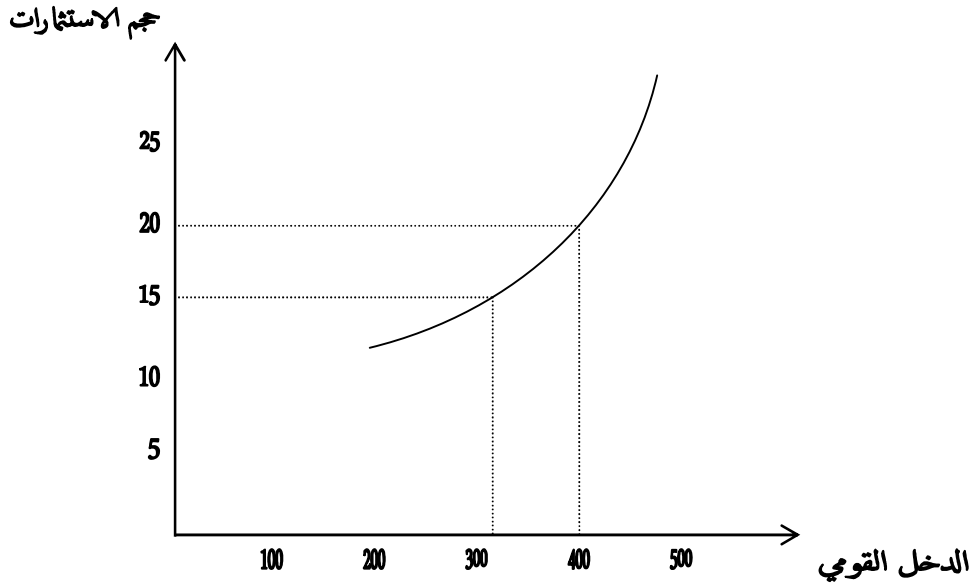
#### 1-6-3- معدل أسعار الفائدة:

يؤثر معدل سعر الفائدة على النشاط الاقتصادي بصورة عامة وعلى الاستثمار بصورة خاصة من حيث كلفة الاستثمارات أو عوائدها، ومعدل الفائدة هو سعر رأس المال أو التمويل وهو ثمن تأجيل الاستهلاك أي التعويض عن الاستهلاك بشكل أموال إضافية تدفع في المستقبل، وتتأثر أسعار الفائدة بجملة عناصر أهمها مقدار العرض والطلب للأموال التي ترتبط بالميل الحدي للاستهلاك ودرجة المخاطر ومدة الاستثمار وكلفة التمويل ودرجة المنافسة وكطبيعة السياسة النقدية المطبقة بهذا الشأن، كما أنّ لتقلبات أسعار الفائدة الدولية أثر بالغ على حركة الاستثمارات سواء أكانت داخلية أو خارجية من الدولة ذلك أنّ ارتفاع معدلات الفائدة العالمية يؤدي إلى انتقال الأموال المحلية إلى الخارج و يؤثر على حجم الاستثمارات المحلية، كما تؤثر أسعار الفائدة على أسعار العملة على قيمة الأوراق المالية المتداولة في أسواقها المالية فكّما ارتفع سعر الفائدة انخفض الإئفاق الاستثماري في حالة ثبات العوامل الأخرى.

#### 1-6-4- الدخل القومي:

للدخل القومي أثر كبير على الاستثمارات في أي بلد، وأهم العناصر المؤثرة في الدخل القومي هي حجم الدخل المتاح و معدلات النمو في الدخل و توزيع الدخل القومي وانعكاس ذلك على متوسط الدخل الفردي، حيث كّما ارتفع حجم الدخل أدى إلى ارتفاع الميل الحدي للإدخار ويؤدي ذلك إلى خلق استثمارات ذات طاقات إنتاجية واسعة وكّما زاد نمو الدخل القومي يعني ارتفاع حجم ومرونة الطلب الكلي للمجتمع إضافة إلى زيادة الإدخارات وهذا يشجع على القيام بتنفيذ الاستثمارات مما يعكس علاقة طردية بين الاستثمار والدخل القومي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - دريد كامل آل شبيب، مرجع سابق، ص 26،30



الشكل (01) : حجم الاستثمارات والدخل القومي

## 2- عوميات حول الاستثمار الأجنبي المباشر

### 2-1- الاستثمار الأجنبي و الشركات متعددة الجنسيات:

قبل أن نتناول مجال الاختلاف بين الاستثمار الأجنبي المباشر والشركات متعددة الجنسيات والتي تعددت المصطلحات المعبرة عنها فالبعض يطلق عليها الشركات الأجنبية، الشركات الدولية أو الشركات غير الوطنية وهو المصطلح الذي تستخدمه الأمم المتحدة لتوضيح أنها ليست شركات يمتلك رؤوس أموالها أكثر من دولة وإنما هي شركات لها فروع في العديد من الدول وتعمل وفق الإستراتيجية التي تحددها الشركة الأم، ومن ثم فهي شركات ذات إمكانيات مالية وإدارية كبيرة تحاول مد نشاطها إلى خارج إقليم الدولة التي توجد فيه الدولة الأم<sup>1</sup>.

أما بشأن العلاقة القائمة بين الاستثمار الأجنبي المباشر والشركات متعددة الجنسيات فهما يتفقان في أنّ كليهما يقوم بتدويل الإنتاج، الذي يعتبر نقلاً جزئياً أو كلياً للعملية الإنتاجية إلى بلدان عديدة مع التحكم في نفس رأس المال، أما بخصوص الاختلاف بينهما فيمكن إدراجه فيما يلي:

- ليس كل استثمار وافد من الخارج صادر بالضرورة من الشركات متعددة الجنسيات إذ أن هذه الأخيرة ليست القناة الوحيدة لتحقيق الاستثمار المباشر في الخارج، فقد يمكن أن تستثمر مثلاً دولة عربية في دولة عربية أخرى عن طريق الشركات المشتركة فيما بينها.

- قد تدخل الشركات متعددة الجنسيات في دولة ما دون استثمار فقد يكفي المساهمة بالاسم التجاري وأن تحصل على أسهم في مقابل المعرفة الفنية والإدارية<sup>2</sup>.

- في مارس 1976 دعت منظمة الاتحاد الأطلسي للولايات المتحدة الأمريكية إلى انعقاد المؤتمر الذي ضم اقتصاديين وممثلين لكبار رجال الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، أوروبا واليابان وقد خلص هذا المؤتمر باستنتاجات عديدة مفادها

<sup>1</sup> - أشرف السيد حامد قبّال، الاستثمار المباشر دراسة تحليلية لأهم ملامحه واتجاهاته في الاقتصاد العالمي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2013، ص 40

<sup>2</sup> - فيصل زمال ، مرجع سابق، ص 13

أن الاستثمارات الدولية المباشرة أصبحت القناة الرئيسية للعلاقات الاقتصادية الدولية، أما الشركات المتعددة الجنسيات فهي المعبر الأساسي لهذه الظاهرة<sup>1</sup> وعليه فالشركات متعددة الجنسيات تعتبر أحد القنوات المهمة لتحقيق الاستثمار الأجنبي المباشر.

### 2-3- أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر:

تبرز لنا أهمية الاستثمار الأجنبي من خلال ما يلي:

- إمداد الدول النامية بحزمة من الأصول المختلفة في طبيعتها والنادرة في هذه الدول وذلك من خلال الشركات متعددة الجنسيات، وتشمل هذه الأصول رأس المال، التكنولوجيا، المهارات الإدارية، كما أنها قناة يمر من خلالها تسويق المنتجات دولياً.
- المساهمة في خلق فرص العمل وفي رفع إنتاجية هذا العنصر وبالتالي الحد من مشكلة البطالة.
- رفع معدل الاستثمار بالدول النامية من خلال تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر ومن خلال جذب المدخرات المحلية إلى الأنشطة الأساسية أو الأنشطة المكملة ومن ثم ارتفاع عوائد الملكية وهو ما يدفع بدوره إلى زيادة المدخرات وبالتالي الاستثمارات.
- انتشار الآثار الإيجابية على مستوى الاقتصاد القومي ككل نتيجة علاقات التشابك الأمامية والخلفية التي تربط أنشطة الشركات متعددة الجنسيات بأنشطة الشركات المحلية، فالروابط الخلفية تسهم في زيادة إنتاجية وكفاءة أداء الشركات الأخرى، أما الروابط الأمامية فتسهم في تطوير مؤسسات البيع المحلية، كما تعمل على فهم التكنولوجيا المعقدة في صناعات عديدة.
- تسهم التحويلات الرأسمالية التي تقوم بها الشركات متعددة الجنسيات لتمويل مشروعاتها في زيادة الصادرات في الدول المضيفة وفي تقليل عجز ميزان المدفوعات<sup>2</sup>.

إضافة إلى ما سبق فإن الاستثمار الأجنبي المباشر أفضل ما هو متاح من مصادر التمويل الخارجية، ففي الوقت الذي يتعاطم حجمه أخذت كافة الأشكال الأخرى لتدفق رؤوس الأموال في التراجع، فقد أوضحت إحصائيات هيئة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية UNCTAD أن حجم الاستثمار الأجنبي المباشر والوارد عالمياً قد ارتفع من 651.2 مليار عام 2002 إلى 653 مليار دولار عام 2003، وتعد الدول الصناعية الكبرى صاحبة حصة الأسد في إجمالي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر خلال الفترة 1990-2003 بما نسبته 75%، في حين لم تستقطب الدول النامية سوى 25%، تمثل الصين 5%، أما حصة الدول العربية فلم تتجاوز في أحسن الأحوال 1.5% من إجمالي الاستثمار الأجنبي المباشر عالمياً<sup>3</sup>، وبناء على ما سبق يتضح لنا أن الاستثمار الأجنبي المباشر يعد أحد محركات التكامل الاقتصادي الدولي فهو يوفّر الاستقرار المالي للشركات المعنية ويعزّز التنمية الاقتصادية للبلاد ويدفع بالدول إلى الانفتاح والانخراط بشكل أكبر في المنظومة المالية العالمية.

### 2-4- مميزات الاستثمار الأجنبي المباشر:

يتميز الاستثمار الأجنبي المباشر بالعديد من المزايا أهمها ما يلي:

- لا يقوم الاستثمار الأجنبي المباشر بتوسيع قواعده في الدول المضيفة إلا بعد دراسات مهمة تبين الجدوى الاقتصادية والفنية سلامة المشروع الذي يستثمر فيه.
- لا يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر مجرد أداة لتحويل النقد الأجنبي من الدول المتقدمة إلى النامية بهدف سد فجوة الصرف الأجنبي كما هو الحال في المعونات والقروض الأجنبية، إنما يمثل تحويلًا في معناه الحقيقي، وذلك من خلال اتخاذه شكل تحويل

<sup>1</sup> - أ. مبرونوف، الأطروحات الخاصة بتطور الشركات متعددة الجنسيات ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص 91

<sup>2</sup> - أميرة حسب الله محمد، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر في البيئة الاقتصادية العربية، الدار الجامعية، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، مصر، 2004/2005، ص 19، 20

<sup>3</sup> - محمد قويدري، أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر في ترقية أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 17 / 18 أبريل 2006،

موارد حقيقية من الخارج تتمثل في المعدات والآلات اللازمة لإقامة الاستثمار وما ي صاحبها من الخبرات الفنية، والإدارية التنظيمية ، والتي يمكن أن تحطم الكثير من العوائق التي تقف في طريق التنمية.

- تساهم الاستثمارات الأجنبية المباشرة في دفع حركة التصنيع في البلد المضيف، وذلك من خلال قيام المشروعات الجديدة بإنشاء بعض أو كل المرافق اللازمة لها، كما يمكن لها أن تعمل على توفير بعض مستلزمات وعناصر الإنتاج غير المتوفرة، وإنشاء مشاريع مساعدة تعمل على الرقي بمستوى العامل المحلي بإنشاء معاهد لتدريب الأيدي العاملة الوطنية على الآلات والأساليب الجديدة المتطورة، كما تساهم في إنشاء مجالات لإصلاح وصيانة الآلات فضلا عن تحفيز المنتجين الوطنيين على تطوير أساليبهم الإنتاجية عن طريق محاكاتهم للمستثمرين الأجانب، كما يمكن أن تسهم في فتح أسواق جديدة في الخارج أمام المنتجات المحلية.

- كما ينسب للاستثمارات الأجنبية الفضل في إيقاف عملية استنزاف الخبرات الوطنية التي تشكو منها البلاد النامية بما توفره من فرص وظروف عمل تنافس فرص العمل التي تسعى إليها هذه الخبرات خارج البلاد.

- لا ينطوي الاستثمار المباشر على فرض أعباء ثابتة في صور فوائد وأقساط على ميزان المدفوعات الخاص بالدولة المضيفة<sup>1</sup>.

وبالرغم من مزايا الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلا أن لها بعض المساوئ منها أن هذا الاستثمار لا يلعب دورا في بناء قاعدة تكنولوجيا وطنية في الدول التي يتجه إليها، فالطرق الفنية للإنتاج التي يقوم بإدخالها قد لا تتوافق مع ظروف البلد المستثمر فيه ومع نسب توفر عوامل الإنتاج، ولا يقوم المستثمر بتغيير هذه الطرق بما يتلاءم مع هذه الظروف، كما تساهم الشركات الأجنبية بقدر كبير في التباين الموجود في مستوى الأجور وشروط العمل، وهي السبب في بعض الأحيان وراء تحول الإئتمان المصرفي والعمالة الماهرة من قطاعات الاقتصاد القومي لخدمة هذه الشركات من خلال قوتها الشرائية الكبيرة<sup>2</sup>.

## 2-5- أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر ومؤسساته:

### 2-5-1- الأشكال:

ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على عدة أشكال وهي:

#### 2-5-1-1- الصورة الأولى: الاستثمار المشترك

يرى كولد<sup>3</sup> KOLDE أن الاستثمار المشترك هو أحد مشروعات الأعمال التي يمتلكها أو يشارك فيه طرفان ( أو شخصان معنويان) أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة، والمشاركة هنا لا تقتصر على الحصة في رأس المال بل تمتد أيضا إلى الإدارة والخبرة وبراءات الاختراع والعلاقات التجارية... الخ<sup>3</sup>، وينطوي هذا النوع على الجوانب التالية<sup>4</sup>:

- شراء حصة أجنبية حصة من شركة محلية، وهو ما يؤدي إلى تحويلها إلى مشروع مشترك.
- مشاركة جهة محلية في شركة أجنبية تعمل داخل الاقتصاد المضيف بالشكل الذي يحولها إلى مشروع مشترك.
- تأميم حصة من الشركات الأجنبية التي تعمل داخل الاقتصاد المضيف.
- ليس بالضرورة أن تكون مساهمة المستثمر الأجنبي ( أو المحلي) بحصة من رأس المال، إذ قد تكون من خلال تقديم الخبرة، المعرفة، العمل والتكنولوجيا أو قد تأخذ شكل المعلومات أو المعرفة التسويقية.

<sup>1</sup> محمد عبد العزيز عبد الله عيد، الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول الإسلامية في ضوء الاقتصاد الإسلامي، ط1، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص35، 34

<sup>2</sup> أميرة حسب الله محمد، مرجع سابق، ص21

<sup>3</sup> عصام عمر مندور، مرجع سابق، ص13

<sup>4</sup> عميروش محند شلغوم، دور المناخ الاستثماري في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول العربية، ط1، مكتبة حسن العصرية للنشر والتوزيع، بيروت، 2012، ص23

✓ مزايا الاستثمار المشترك :

• من وجهة نظر الدول المضيفة:

- الاستثمار المشترك يساهم بصفة عامة في زيادة تدفق رؤوس الأموال الأجنبية والتنمية التكنولوجية.
- خلق فرص جديدة للعمل وما يرتبط بها من منافع أخرى.
- تحسين ميزان المدفوعات عن طريق فرص التصدير أو الحد من الاستيراد.
- تنمية قدرات المدراء الوطنيين وخلق علاقات تكامل اقتصادية راسية أمامية وخلفية والأنشطة الاقتصادية والخدمات المختلفة بالدول المضيفة.

- يعتبر أكثر أنواع الاستثمار الأجنبي المباشر قبولا ويرجع هذا إلى تخفيض درجة تحكم الطرف الأجنبي في الاقتصاد الوطني ومن ثم ترتفع درجة الاستقلال<sup>1</sup>، إضافة إلى ذلك فإن الاستثمار المشترك يعطي الدولة المضيفة القدرة على فرض السيطرة والرقابة الفعلية على المشروعات الأجنبية وذلك من خلال المشاركة في إدارة المشروع.

✓ من وجهة نظر المستثمر الأجنبي:

يحقق المشروع المشترك قدرا أقل من المخاطر التي يتعرض لها المستثمرون الأجانب في البلاد المضيفة مثل التأميم، المصادرة ومنع تحويل الأرباح، ومن جهة أخرى فهو يحصل على مزايا وتسهيلات لم يكن ليحصل عليها دون الدخول في هذا المشروع، كما أنه يستطيع الحصول على جزء كبير من رأس المال سواء عن طريق المساهمين أو ما يقدمه المشاركون من الوطنيين أو القروض من البنوك الوطنية<sup>2</sup>، ويعتبر الاستثمار المشترك من أكثر أشكال الاستثمارات الأجنبية المباشرة قبولا في معظم الدول المضيفة خصوصا الدول النامية.

✓ عيوب الاستثمار المشترك:

• من وجهة نظر الدول المضيفة:

- إن تحقيق المنافع سألفة الذكر وغيرها توقف على مدى قدرة الاقتصاد الوطني على توفير القدرات الفنية والإدارية والمالية التي تشارك المستثمر الأجنبي رسم السياسات الاستثمارية للمشروع.
- صغر حجم المشاريع المشتركة نظرا لاحتمال انخفاض القدرة المالية للمستثمر الوطني، الأمر الذي ينشأ عنه تقليل إسهامات هذا المشروع في تحقيق الأهداف المنشودة للدولة المضيفة من جراء هذه المشاركة مثل زيادة فرص التوظيف، والتحديث التكنولوجي... إلخ.

- مساهمة مشروعات الاستثمار المشترك في تحقيق أهداف الدولة المضيفة بتوفير العملات الأجنبية، وتحسين ميزان المدفوعات وغيرها من الأهداف المنشودة أقل كثيرا بالمقارنة بمشروعات الاستثمار المملوكة ملكية مطلقة للمستثمر الأجنبي<sup>3</sup>.

• من وجهة نظر المستثمر الأجنبي:

- احتمال نشوء تعارض في المصالح بين طرفي الاستثمار المحلي والأجنبي مثل إصرار الطرف المحلي على المساهمة بنسبة معينة من رأس المال الاستثماري قد لا تتفق مع أهداف المستثمر الأجنبي.
- إرتفاع درجة الخطر التجاري الناشئة عن احتمال محاولة الطرف الوطني إقصاء الطرف الأجنبي بعد مدة زمنية، وهذا طبعا يتنافى مع أهداف المستثمر الأجنبي في البقاء والنمو والاستثمار في السوق المعني.
- إنخفاض قدرات المستثمر الوطني المالية، والفنية قد تؤثر سلبا على فعالية المشروع الاستثماري في تحقيق أهداف طويلة الأجل و أخرى قصيرة الأجل.

- إلزام الطرف الأجنبي بقبول شروط وقيود صارمة على التوظيف والتصدير وتحويل الأرباح إلى الخارج خاصة عندما يكون الطرف المحلي متمثلا بالحكومة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - عصام عمر مندور، مرجع سابق، ص 14

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قف، مرجع سابق، ص 327

<sup>3</sup> - محمد عبد العزيز عبد الله عيد، مرجع سابق، ص 40

<sup>4</sup> - مرجع سابق، ص 42

2-1-5-2- الصورة الثانية: الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي

تعتبر الاستثمارات التي يملكها المستثمر الأجنبي بالكامل من أكثر أنواع الاستثمارات الأجنبية تفضيلاً لدى الشركات متعددة الجنسيات وتتمثل في قيام هذه الشركات بإنشاء فروع للإنتاج، التسويق، وغيرها من أنواع النشاط الإنتاجي أو الخدمي بالدولة المضيفة، وتعتبر الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي من أكثر المشاريع التي تتردد الدول المضيفة في قبولها<sup>1</sup>.

✓ مزايا الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي:

• من وجهة نظر الدول المضيفة:

- تعظيم العوائد المتوقعة لهذه الدول من وراء الاستثمارات الأجنبية.
- زيادة حجم تدفقات رأس المال الأجنبي إلى الدول المضيفة.
- يساهم كبر حجم المشروع في إشباع حاجات المجتمع المحلي من السلع والخدمات المختلفة مع احتمال وجود فائض في التصدير، أو تقليل الواردات مما يترتب عليه تحسين ميزان مدفوعات البلد المضيف.
- المساهمة البناءة في التحديث التكنولوجي بالمقارنة بالأشكال الأخرى سواء المباشر أو غير المباشر، من خلال وجود جهاز يقوم باختيار التكنولوجيا التي تتناسب والسوق المحلي بغرض تحقيق الناتج الأمثل والربح الأفضل.
- خلق فرص العمل سواء في مراحل التأسيس والبناء أو في مراحل التشغيل<sup>2</sup>.

• من وجهة نظر المستثمر الأجنبي:

- يوفر هذا النوع من المشاريع الحرية الكاملة للمستثمر الأجنبي في الإدارة والتحكم في النشاط الإنتاجي وسياسات الأعمال المرتبطة بمختلف أوجه النشاط الوظيفي للاستثمار تسويقية كانت أم إنتاجية، أم مالية أم السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- كبر حجم الأرباح المتوقع الحصول عليها والناجمة عن انخفاض تكلفة مدخلات عوامل الإنتاج بأنواعها المختلفة في الدول النامية.

- يساعد التملك الكامل للمشروع في التغلب على القيود التجارية والجمركية التي تفرضها الدول المضيفة على وارداتها.
- يساعد على تخطي المشكلات الناجمة عن الأشكال الأخرى للاستثمار الأجنبي أمثال عقود التراخيص، الاستثمار المشترك، وعقود الإدارة وغيرها<sup>3</sup>.

✓ عيوب الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي:

• من وجهة نظر الدول المضيفة:

- كما سبق الإشارة أن الدول المضيفة خاصة النامية منها تخشى من أخطار الاحتكار والتبعية الاقتصادية وما يترتب عليها من آثار سلبية على المستوى المحلي والدولي في حالة ظهور أي تعارض في المصالح بينها وبين الشركات المعنية.

• من وجهة نظر المستثمر الأجنبي:

- من أكثر العوامل إثارة لقلق المستثمر الأجنبي الأخطار غير التجارية مثل التأميم والمصادرة والتصفية الجبرية أو التدمير الناجم عن عدم الاستقرار السياسي أو الاجتماعي أو الحروب الأهلية في الدول النامية خاصة إذا كانت الاستثمارات في الأنشطة الإستراتيجية أو الحساسة مثل البترول، الأسلحة والأدوية...الخ، لأن هذا النوع من الاستثمارات يحتاج إلى أموال ضخمة بالاستثمار المشترك<sup>4</sup>، فيتحمل المستثمر الأجنبي كل ما ينتج عن المشروع من خسائر فادحة أو فشل.

<sup>1</sup>- عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 384

<sup>2</sup>- محمد عبد العزيز عبد، مرجع سابق، ص 44

<sup>3</sup>- نفس المرجع، ص 45

<sup>4</sup>- عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 488، 490

في الأخير من خلال ما سبق يتضح لنا أن أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر تتباين وتتعدد تبعاً للأهمية النسبية والخصائص المميزة لكل شكل من أشكال هذا الاستثمار، وهذا التنوع في الأشكال ينتج عنه اختلاف وتباين في اختيارات وتفضيلات الدول المضيفة للاستثمار الأجنبي من جهة ومن جهة أخرى يظهر هناك تباين في تفضيل المستثمر الأجنبي وتبنيه لشكل دون الآخر.

#### 2-5-1-3- الصورة الثالثة: مشروعات أو عمليات التجميع

يتم هذا النوع من الاستثمار بين المستثمر الأجنبي والمستثمر المحلي الخاص أو الحكومي أو الاثنين معاً، على شكل اتفاقية يتم بموجبها قيام الطرف الأجنبي بتزويد الطرف المحلي بمكونات منتج معين لتجميعه ليصبح منتجاً نهائياً، مع تقديمه للخبرة والمعرفة الخاصة واللازمة بالتصميم الداخلي للمصنع، عمليات التشغيل والتخزين والصيانة، في مقابل عائد مادي يتفق عليه وقد يتخذ هذا النوع من الاستثمار شكل الاستثمار المشترك أو شكل التملك الكامل للمشروع من قبل الطرف الأجنبي<sup>1</sup>.

#### 2-5-1-4- الصورة الرابعة: الاستثمار في المناطق الحرة

و يرمي هذا النوع من الاستثمارات إلى تشجيع إقامة الصناعات التصديرية، و لهذا تسعى الدول لجعل المناطق الحرة مناطق جاذبة للاستثمارات، وذلك بمنح صاحب المشروع فيها العديد من الحوافز والمزايا والإعفاء، ويكون الاستثمار الأجنبي هنا بعيداً عن الخضوع لقوانين الدولة المضيفة ويعمل من خلال قوانين خاصة منظمة له تنظم إنشاء المشروعات الاستثمارية في المناطق الحرة<sup>2</sup>.

#### 2-5-1-5- الصورة الخامسة: الاستثمار في مشروعات البنية الأساسية المحولة.

يكون هذا الاستثمار في شكل عقود إمتياز لمدة معينة تتراوح بين 20 إلى 50 عاماً في مجال البنية الأساسية، مثل بناء المطارات أو الطرق، على أن يعود المشروع في نهاية، عقد الإمتياز إلى المجتمع أو الحكومة، أي المشروعات القائمة على البناء والتشغيل وهي ذات اتجاه يعيد الطرفين الحكومة والتي تحتاج إلى استثمارات يصعب عليها تمويلها، والمستثمر الأجنبي يرى أن هذه المشاريع ذات جدوى اقتصادية خلال فترة الإمتياز<sup>3</sup>.

#### 2-5-2- مؤسسات الاستثمار الأجنبي المباشر:

نعرف مؤسسة الاستثمار الأجنبي المباشر بأنها مؤسسة مساهمة أو غير مساهمة يملك فيها المستثمر المباشر المقيم في اقتصاد آخر نسبة 10% أو أكثر من الأسهم العادية أو القوة التصويتية (في حالة المؤسسة المساهمة) أو ما يعادل ذلك (في حالة المؤسسة غير المساهمة)، وتشمل مؤسسات الاستثمار الأجنبي ثلاث أنواع<sup>4</sup>:

#### 2-5-2-1- المؤسسات التابعة أو المنتسبة: حيث يمتلك المستثمر غير المقيم أكثر من 50% من الأسهم العادية أو

القوة التصويتية، ويحتفظ بحق تشكيل أو تغيير أعضاء مجلس إدارة مؤسسة الاستثمار المباشر.

#### 2-5-2-2- المؤسسات الزميلة: حيث يمتلك المستثمر غير المقيم من 10% - 50% من الأسهم العادية أو القوة

التصويتية لمؤسسة الاستثمار الأجنبي

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المطلب، العولمة الاقتصادية، متطلباتها، شركاتها، تداعياتها، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2006 ، ص185

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سابق، ص185

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص186

<sup>4</sup> مصطفى العبد الله الكفري، الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية، ندوة الثلاثاء الاقتصادية الثالثة والعشرون حول الاقتصاد السوري و آفاق المستقبل، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 20/18 ماي 2010

**2-3-5-2-3- الفروع:** وهي مؤسسات غير مساهمة مملوكة بالكامل أو بالشراكة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر مع طرف ثالث غير مقيم، وتأخذ الفروع أحد الأشكال التالية:

- فرع دائم أو مكتب تمثيل المستثمر الأجنبي
- شراكة غير مساهمة مملوكة بالمشاركة بين عدد من المستثمرين الأجانب.
- أراض أو مبان أو وحدات سكنية أو معدات غير منقولة مملوكة مباشرة لمستثمر أجنبي مقيم.

**2-6-6- مبادئ الاستثمار الأجنبي المباشر:**

يقوم الاستثمار الأجنبي المباشر على أسس ومبادئ تتمثل في ما يلي:

**2-6-6-1- مبدأ الشفافية والتناسق:** يقصد بهذا المبدأ إلزامية توافر المعلومات حلو الاستثمار بحرية مطلقة وبدون تمييز وبدون تكلفة لجميع المستثمرين الأجانب، وحتى يتم تنفيذ هذه العملية يتطلب من الدول ضرورة تقنين عمل نظام الإعلام المتعلق بترقية الاستثمار في وثائق تشريعية<sup>1</sup>.

**2-6-6-2- مبدأ سيولة حركة رأس المال:**

و هو مبدأ متعلق بحركة رؤوس الأموال بالدولة والموارد الاستثمارية فيها سواء كانت رؤوس أموال داخلية أو خارجية ويتضمن مبادئ:

**2-6-6-3- مبدأ حرية التحويل:**

هذا المبدأ يتضمن لرؤوس أموال وعوائدها المتعلقة بالاستثمارات الأجنبية وتحويلها بكل حرية و بدون تصريح مسبق.

**2-6-6-4- مبدأ حرية الدخول لسوق العملة الصعبة:**

على الدول الداخلة في سوق العملة الصعبة القيام بما يلي:

- وضع ميكانيزمات لتحديد سوق العملة الصعبة.
- تحرير التجارة الخارجية للحصول على تحويلات ضرورية لإنجاز واستغلال الاستثمارات.
- وضع سوق مالية مفتوحة لرأس مال أجنبي<sup>2</sup>.

**2-6-6-5- مبدأ الاستقرار:** يلعب دورا هاما في ترقية العلاقات الاقتصادية والسياسية لدولة ما مع العالم الخارجي وهذا لوجود عدة أخطار يمكن أن تهدد الاستقرار وبالتالي تحول ترقية الاستثمار الأجنبي مثل:

- أخطار النزعة الملكية واستياء التأمين
- أخطار الحروب والانتفاضات.
- أخطار تحويل رأس المال<sup>3</sup>.

**2-7-7- دوافع قيام الاستثمار الأجنبي المباشر:**

**2-7-7-1- دوافع الشركات للاستثمار الأجنبي:**

هناك دوافع مختلفة تدفع الشركات إلى الاستثمار الأجنبي المباشر ويمكن تحديدها فيما يلي:

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المطلب، اقتصاديات المشاركة الدولية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص216

<sup>2</sup> نشيدة معزوز، دور التحفيزات الجبائية في جلب الاستثمار الأجنبي المباشر - حالة الجزائر -، رسالة ماجستير، تخصص مالية نقود و بنوك، جامعة الجزائر، 2005، ص08

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد المطلب، اقتصاديات المشاركة الدولية، مرجع سابق، ص 218

- استثمار أجنبي يبحث عن الموارد:  
غالبا يعتبر هذا النوع من أكثر أنواع الاستثمارات انتشارا بين أوساط الدول النامية، وهو من أقدم أشكال الاستثمارات كالتقريب عن النفط وغيره من المواد الخام.

- استثمار يبحث عن الكفاءة:  
وقد أصبح هذا النوع في العصر الحديث أكثر انتشارا ذلك أن البحث عن العمالة الماهرة تعدّ أهم الدوافع التي قادت الشركات للدخول في اقتصاديات أخرى باعتبارها العنصر الرئيسي الذي يشكل رهان الشركات في تحسين جودة المنتج.

- استثمار يبحث عن الخدمات:  
بعد انتهاء العديد من الدول النامية برامج الإصلاح الاقتصادي أصبح البحث عن الخدمات من أكثر أشكال الاستثمارات الأجنبية المباشرة أهمية ولا سيما الخدمات المالية كالتأمين والتمويل.

- استثمار يبحث عن الأسواق:  
ويتجه هذا النوع من الاستثمار إلى الدول النامية نتيجة لأسواقها الكبيرة، وهذا يعد بديلا عن التصدير من قبل القطر المستثمر، وإن لم يتكامل حجم السوق مع عوامل أخرى كالعمالة الماهرة وترتبط شركات الاستثمار الأجنبي المباشر بالمحددات التي تضعها البلدان المضيفة<sup>1</sup>.

إضافة إلى هذا فإن الاستثمار الأجنبي أحد أهم محركات التكامل الاقتصادي الدولي فهو يوفر الاستقرار المالي للشركات المعنية ويعزز التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد ويدفع بالدول إلى الانفتاح والانخراط بشكل أكبر في المنظومة المالية العالمية.

2-7-1- دوافع استقبال الاستثمار الأجنبي المباشر واستيراده من قبل الدول المضيفة:  
يمكن تلخيص هذه الدوافع فيما يلي:

- تلجأ الدول النامية إلى الاستعانة بالموارد والمدخرات الأجنبية وعلى رأسها الاستثمارات الأجنبية المباشرة في حال قصور الموارد المحلية غير التضخمية عن تمويل المعدلات المنشودة للاستثمارات القومية، وتتسأ هذه الحاجة للموارد الأجنبية لتغطية الفجوة الادخارية وفجوة الصرف الأجنبي.

- الاستفادة التكنولوجية من خلال احتكاك الشركات المحلية بالشركات الأجنبية الموردة للتكنولوجيا الجديدة والعالية، خاصة إذا تبع ذلك مساعدة تقنية وتكويننا للعمال المحليين، كما أن للمنافسة التي تمارسها الشركات الأجنبية على الشركات المحلية تدفع بها إلى إدخال التكنولوجيا الحديثة لضمان البقاء والاستمرارية<sup>2</sup>.

- القيام بإحلال الواردات عن طريق إنتاج المستثمر الأجنبي لمنتجات كانت في السابق تستورد من الخارج، وهذا ما يؤدي إلى زيادة موارد هذه الدول باستعمال مواردها المالية القليلة في نشاطات أخرى، كما أنه يمكن أن تؤدي هذه العمليات إلى تصدير الفائض من المنتج إلى أسواق أخرى أجنبية وبهذا يمكن تحسين ميزان المدفوعات والتخفيف من الخلل في الميزان التجاري.

<sup>1</sup> -Ricky W, Griffin, 1998, 107.

<sup>2</sup> -عبد المجيد قدرى، المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية "دراسة تحليلية تقييمية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص253

- الاستفادة من تأثير المستثمر الأجنبي المباشر في النشاط الاقتصادي الوطني عن طريق توفير بعض المستلزمات والمواد اللازمة للإنتاج في القطاعات الأخرى التي كانت تستورد في السابق<sup>1</sup>.

## 2-8- مبررات استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر:

يستند المؤيدون للاستثمار الأجنبي إلى مجموعة من العوامل يعتبرونها مبررات لاستقطاب

الاستثمار الأجنبي أبرزها ما يلي<sup>2</sup>:

- يؤدي الاستثمار الأجنبي إلى استفادة المستهلكين من خلال قيام المستثمر الأجنبي باستخدام التكنولوجيا المتقدمة مما يؤدي إلى انخفاض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعية المنتج.
- يقوم المستثمر الأجنبي بتقديم الخبرة والتدريب لليد العاملة المحلية المناسبة في هذا المجال جراء امتلاكه لكفاءة الأداء.
- تستفيد الدولة المضيفة من الاستثمار الأجنبي المباشر نتيجة زيادة موارد الضرائب التي تفرضها على هذا الاستثمار.
- قد يقوم المستثمر الأجنبي بإقامة بعض مشروعات البنى التحتية للاقتصاد، مما يعود بالفائدة على البلد المضيف لهذا الاستثمار.
- إن القطاع الخاص في الدول النامية لازال قاصرا وغير متمكن للدخول في بعض الصناعات ذات التكنولوجيا كالصناعات الثقيلة والتي تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة وخبرة عالية والتي يمكن للمستثمر الأجنبي القيام بمثل هذه المشروعات ويحقق للبلد فوائد كبيرة.

## 2-9- معوقات الاستثمار الأجنبي المباشر:

من أهم المعوقات التي تواجه الاستثمار الأجنبي المباشر وتتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

- وضع قواعد تنظيمية تتضمن قيود على أداء المشروعات الأجنبية، مثل حرمانها من ممارسة النشاط الإنتاجي في بعض القطاعات أو محاولة فرض عناصر محلية في مجلس الإدارة أو مجلس المديرين أو تحديد حد أقصى للمشاركة في رأس المال.
- وضع قواعد خاصة تمثل قيود أعلى الإنتاج الصناعي مثل استلزام جزء أو نسبة معينة من الناتج من المكونات المحلية، أو ترشيد العملات الأجنبية اللازمة لاستيراد الأجزاء والمكونات من الخارج، أو استلزام شروط معينة فيما يتعلق برقابة الجودة.
- إلزام المنتج الأجنبي بتصدير نسبة معينة من الإنتاج إلى الخارج.
- التعرض إلى التجسس الصناعي وعدم توافر قوانين صارمة لحماية العلامات التجارية والأسرار الصناعية وحقوق الملكية، أو المطالبة بمشاركة عناصر محلية خاصة (المنافسين) أو عامة (الوكالات الحكومية) في الخبرة والمعرفة التكنولوجية.

<sup>1</sup>- بلعيد بلعوج، الآثار المترتبة على الاستثمارات المباشرة للشركات متعددة الجنسيات في ظل العولمة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 03، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أكتوبر 2002، ص62

<sup>2</sup>- بلعيد بلعوج، مرجع سابق، ص63

<sup>3</sup>- زينب حسن عوض الله، الاقتصاد الدولي، دار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2004، ص187، 188

-نقص الخبرات والمهارات العمالية ووضع قيود على استيراد العمالة من الخارج، وعدم توافر بنية أساسية جيدة، أو عدم توافر بنية صناعية للحصول على المكونات أو العناصر اللازمة للإنتاج. تدخل الدولة في السوق وتسيير المنتجات.

-عدم الاستقرار السياسي والانغلاق الاقتصادي.

-قلة المعلومات الاقتصادية وعدم الشفافية.

-سوء النظام الإداري الخاص بالاستثمارات.

-عدم وجود أجهزة ذات كفاءة لحماية الاستثمار الأجنبي المباشر.

-ضعف الخدمات الملحقة بالعملية الإنتاجية كالنقل، التوزيع، الكهرباء، والغاز، المياه والخدمات المالية<sup>1</sup>.

رغم المحاولات التي تقوم بها الدول المضيفة لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر، وبالرغم من كل التحفيزات والتسهيلات والامتيازات التي تقدمها إلا أن هناك جملة من المعوقات التي تقف سدا منيعا أمام انتقال الاستثمارات الأجنبية إليها بسهولة لما له من تأثيرات إيجابية وسلبية على الدول المضيفة.

### 3- التناولات الاجتماعية والاقتصادية للاستثمار الأجنبي المباشر:

أصبح من الصعب جمع وتنظيم المفسرة لظاهرة الاستثمارات الأجنبية المباشرة لعدتها وكثرتها، فهناك من ركز على متغير أساسي لتفسيرها، فالبعض من النظريات بني على مفاهيم مالية وأرجعت هذا النوع من الاستثمارات لهدف الشركات في تعظيم العائد من أموالها المستثمرة أو لتخفيض المخاطر وذلك بتوزيع استثماراتها، أما البعض الآخر فيحلل الاستثمارات الأجنبية المباشرة من وجهة نظر السوق حيث أن سوق المنافسة الاحتكارية هو الذي يدفع إلى الاستثمار في الخارج بهدف الحصول على مزايا نتيجة للوضع الاحتكاري، وآخرون يعتمدون على تنظيم أو هيكل المؤسسات وسلوكها لاتخاذ قرار الاستثمار في الخارج<sup>2</sup> وسنحاول فيما يلي إدراج أبرز النظريات التي اهتمت بموضوع الاستثمار الأجنبي المباشر.

#### 3-1- نظرية التحركات الدولية لرأس المال:

تعود هذه النظرية إلى النيوكلاسيك وهي تعتبر أن الاستثمارات الأجنبية المباشرة عبارة عن تحركات في رأس المال وأنها تنشأ نتيجة الاختلافات في أسعار الفائدة بين الدول، فرأس المال سيتدفق إلى المناطق التي لا يحصل فيها على عائد أعلى، فقد كان أولين 1933 أول من قدم شرحا حول تحركات رأس المال الدولي الذي يرجعها إلى الاختلاف في سعر الفائدة، مع افتراض وجود سوق المنافسة الكاملة<sup>3</sup>، فالاستثمار الأجنبي المباشر هو نتيجة لانتقال رأس المال من الدول ذات معدلات العوائد المنخفضة من الدول ذات معدلات العوائد المرتفعة<sup>4</sup>، ويرجع اختلاف سعر الفائدة إلى مسألة وفرة وندرة رأس المال مثلما وضحه كل من ماكديوجال 1960 وأيضاً كيمب في 1964-1961، حيث أن السبب في ارتفاع معدل العائد في الخارج هو ندرة رأس المال في الخارج ومنه عائد رأس المال سيرتفع<sup>5</sup> وبالتالي فإن أساس النظرية النيوكلاسيكية هو معدل العائد.

<sup>1</sup>- فريد النجار، البورصات والهندسة المالية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص284

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص284

<sup>3</sup>- رضا عبد السلام، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في عصر العولمة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص38

<sup>4</sup>- أميرة حسب الله محمد، مرجع سابق، ص26

<sup>5</sup>- رضا عبد السلام، مرجع سابق، ص38

لا يمكن لهذه النظرية أن تشرح وتوضح الاستثمار الأجنبي المباشر من خلال افتراضها أسواق للمنافسة الكاملة، لأن في مثل هذه الأسواق تستطيع الشركات المحلية أن تتنافس الشركات الأجنبية ولذلك فإن الشركات الأجنبية لا تمتلك أي مميزات على الشركات المحلية ولن يكون لديها حافز للإنتاج في الخارج<sup>1</sup>، فهذه النظرية قد تصلح لتفسير الاستثمار في الأوراق المالية ولكنها تعجز عن تفسير الاستثمار الأجنبي المباشر لأن عامل الربحية ليس هو العامل الحاسم في اتخاذ قرار الاستثمار في الخارج، فهناك عوامل أخرى مثل: توسع نطاق السوق، الظروف الاقتصادية، السياسية، المناخ الاقتصادي<sup>2</sup>، فمن خلال تحليل النظرية النيوكلاسيكية نجدها لم تميز ولم تفرق بين الاستثمار المباشر والاستثمار غير المباشر، كما لم يعط النموذج النيوكلاسيكي تفسيراً للاستثمارات الأجنبية المتقاطعة أو المتعكسة، وأخيراً فإن النظرية النيوكلاسيكية فشلت بشكل تدريجي في التعامل مع الواقع، وهو ما دفع الاقتصاديين للبحث عن أفكار جديدة يمكن أن تصل من خلالها لتفسير ظاهرة الاستثمارات الأجنبية المباشرة<sup>3</sup>.

### 3-2- نظرية عدم كمال سوق رأس المال:

أوضح ألبير في سنة 1970 أن عدم الكمال في الأسواق المالية هو السبب في حدوث الاستثمار الأجنبي المباشر بحيث تنتقل الشركات من الدول ذات العملة القوية إلى الدول ذات العملات الضعيفة، إذ أن شركات الدولة الأم تكون أكثر قدرة على تعظيم عوائدها بسعر أعلى من الشركات العاملة بالدولة المضيفة لأنها تستطيع الاقتراض بسعر فائدة أقل من أسواق رأس المال الدولية فكلما ازدادت قوة عملة الدولة كلما انخفضت أسعار الفائدة بتلك الدولة<sup>4</sup>.

### تقييم النظرية:

استطاعت هذه النظرية تفسير الاستثمارات خاصة الأمريكية المباشرة خلال الخمسينات والستينات من القرن الماضي حيث كان للدولار قيمة كبيرة، ونفس الشيء بالنسبة للاستثمارات من سويسرا وألمانيا الغربية واليابان في منتصف الستينات والسبعينات ففي تلك الفترة كانت عملات تلك الدول القوية وهو ما أشار إليه تشين في 1983، ولكن تغيرت الوضعية بالنسبة للدولار في السبعينات حيث انخفضت قيمته، أنا بالنسبة للاستثمارات فقد شهدت عرفت استمراراً في نموها وبالتالي نموذج ألبير فشل في تفسير انتقال الاستثمارات الأمريكية خلال هذه المرحلة<sup>5</sup>، كما أن نظرية ألبير غير قادرة على شرح حدوث الاستثمارات الأجنبية المباشرة بين الدول التي تقع في المنطقة النقدية الواحدة، مثل الاتحاد الأوروبي التي تستعمل معظم دوله عملة الأورو، فلماذا تستثمر الشركات الفرنسية في ألمانيا والعكس أيضاً؟<sup>6</sup>، إلى جانب أن ألبير لم يفسر انتقال الاستثمارات الأجنبية التي مصدرها الدول النامية<sup>7</sup> وخاصة أن هذه الدول

<sup>1</sup> - محمد صالح، القريشي، المالية الدولية، دار الوراق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص160

<sup>2</sup> - أميرة حسب الله محمد، مرجع سابق، ص27

<sup>3</sup> - كريمة فرحي، مرجع سابق، ص20

<sup>4</sup> - رضا عبد السلام، مرجع سابق، ص38

<sup>5</sup> - مرجع سابق، ص46

<sup>6</sup> - نفس المرجع، ص47

<sup>7</sup> - نفس المرجع، ص47

أصبح البعض منها من الدول الأولى المصدرة للاستثمار الأجنبي المباشر حيث نجد كل من الاتحاد الروسي والصين في 12 و13 على الترتيب، من بين أكبر 20 اقتصاد مستثمر في العالم عام 2008<sup>1</sup>.

### 3-3- نظرية توزيع المخاطر:

يرى كوهين في 1975 أن الشركات تستثمر في الخارج وذلك بغرض زيادة أرباحها من خلال تخفيض حجم المخاطر التي تواجهها وهذا بتوزيع أنشطتها بين الدول غير المتشابهة وغير المرتبطة ببعضها البعض ومن ثم تختلف عوائد الاستثمار وفقا للبيئة الاستثمارية، وحسب الدراسة التي قام بها لكيج في 1989 أكدت نتائج كوهلين في أن استمرار نمو الشركات الأجنبية يعود أساسا إلى التوزيع الدولي للمخاطر من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر<sup>2</sup> فحسب الدراسة التي قام بها لكيج في 1989 أكدت نتائج كوهلين في أن استمرار نمو الشركات الأجنبية يعود أساسا إلى التوزيع الدولي للمخاطر من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر.

### تقييم النظرية:

لتقييم هذه النظرية تعود إلى ما حدث في الولايات المتحدة الأمريكية خلال سبتمبر 2001 (اصطدام طائرات بثلاث مواقع هامة، استهدفت برج مركز التجارة العالمي بمنهاتن ومقر وزارة الدفاع الأمريكية). إذ لم يؤثر فقط على السوق والاقتصاد الأمريكي فحسب وإنما على كافة الأسواق العالمية، ومن ثم فإن توزيع أنشطة الشركات متعددة الجنسيات في أمريكا أو في دول أخرى لم يغير من الأمر شيئا<sup>3</sup>.

### 3-4- نظرية دورة حياة المنتج:

حسب Vernen فإن حياة المنتج تمر بثلاث مراحل، تتمثل المرحلة الأولى في مرحلة ميلاد منتج جديد وهاته العملية تستلزم تخصيص نفقات البحث والتطوير، وكذا توفير الموارد البشرية المؤهلة، إلى جانب ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار تكاليف هذه العملية، كما يجب طرح المنتج لأول مرة في الدول الأكثر تطورا (السوق المحلي)، وفي إطار هذه المرحلة نجد أن عملية خلق منتج جديد وطرحه في السوق تكون في الدول التي تتميز بشروط تكاليف وطلب يسمحان بذلك لهذه الأسباب فإن المنتج الجديد يصنع إلى جدار السوق النهائي ويبقى مستقرا في الدول التي طرح فيها لأول مرة وبعد عرض هذا المنتج في السوق المحلي سوف يعرف تحسنا وهذا بفضل المعلومات التي يقدمها السوق.

أما المرحلة الثانية فهي مرحلة النضج يمكن للمؤسسة أن تقوم بعرض المنتج في الأسواق الأجنبية، حيث تتمكن المؤسسة من تخفيض التكاليف المتعلقة بالمنتج بتكنولوجيا عالية وهذا عامل مهم في نقله إلى الأسواق الأجنبية.

ولما تفقد المؤسسة احتكارها التكنولوجي، ينتقل المنتج إلى مرحلة المنتج العادي والذي يتميز بالمعرفة الدقيقة لإجراءات التصنيع، إلى جانب التحكم الكلي في شروط البيع والتسويق من طرف المؤسسات الأخرى، وفي هذا الإطار

<sup>1</sup> - CNUCED, rapport sur l'investissement dans le monde, 2009, Sociétés tansnationales, production agricole et develeppement, vue d'ensemble, nations unis, New York et Genève, 2009, P08

<sup>2</sup> - كريمة فرحي، مرجع سابق، ص 21

<sup>3</sup> - رضا عبد السلام، مرجع سابق، ص ص 47، 48

نجد إنتاجية السلعة تنتقل إلى المنطقة التي تعطىها مستوى أكبر من الفعالية الاقتصادية، هكذا فإن عملية تصنيع المنتج تطلب نقله إلى دول أقل تطوراً أين تكون تكلفة اليد العاملة منخفضة، وهذا ما يفسر قيام الاستثمار الأجنبي<sup>1</sup>.

### تقييم النظرية:

تعود نظرية دورة حياة المنتج إلى البروفسور رايونود فيرنون (Raymond Vernon) من جامعة هارفارد الأمريكية، قد لاحظ فيرنون أن سلوك بعض المنتجات سريعة الاستهلاك في السوق يختلف عن تلك المنتجات المعمرة بطيئة الاستهلاك، حيث وجد Vernon أن سرعة استهلاك السلع ذات العمر القصير يتزامن مع سرعة الاختراعات للسلع الجديدة التي تقع في مجالها، وعليه فإن هذه السلع تكون دورة حياتها قصيرة بحيث لا تصل إلى مرحلة تخفيض التكاليف والتوسع في الإنتاج الكبير وفتح فروع للشركة في الأسواق الدولية مثل السلع الالكترونية التي تتقدم بسرعة كبيرة و بعض السلع الغذائية أُنذاك التي يخضع مستوى الطلب عليها على التغيير في اتجاهات وأذواق المستهلكين، أما بخصوص السلع الاستهلاكية المعمرة فقد وجد أن سلوكها في السوق ينسجم مع مضمون النظرية أي أنها ستمر بكافة مراحل دورة حياتها في السوق حتي تصل لمرحلة تخفيض التكاليف، التوسع في الإنتاج وفتح فروع قصد الاستفادة من اقتصاديات الحجم والاحتفاظ بالميزة التنافسية لفترة طويلة<sup>2</sup>، غير أن ما يعيب هذه النظرية أنها ركزت في تفسيرها لسلوك التسويق الدولي على أنواع معينة من السلع وبالأخص السلع ذات التقنية الفنية العالية.

### 3-5- نظرية الموقع:

تهتم نظرية الموقع باختيار الدولة المضيفة حيث تركز على المحددات والعوامل الخاصة بالبيئة والموقع التي تؤثر على قرارات إقامة الاستثمار الأجنبي في الدول المضيفة نظراً لارتباط هذه العوامل بتكاليف إقامة المشروع وإنتاجه وتشغيله وتسويقه وإدارته، وهذا ما أكده جون دنينغ J.Duning في تفسيره لنظرية الموقع فأوضح أنها تهتم بتكاليف العملية الإنتاجية والتسويقية والعوامل المرتبطة بالسوق<sup>3</sup>، ومن بين هاته العوامل ما يلي:

**العوامل التسويقية:** تتمثل في درجة المنافسة في الأسواق ومناخ التوزيع، حجم الأسواق ومعدل نموها، درجة التقدم التكنولوجي، ووكالات الإعلان والرغبة في المحافظة على المتعاملين واحتمالات التسويق الخارجي (الصادرات).

**العوامل ذات الصلة بالتكاليف:** كالقرب من المواد الخام، المواد الأولية، مدى توفر اليد العاملة وما يتصل بها من انخفاض الأجور ونوعية العمل المؤهل، إضافة إلى توافر رؤوس الأموال والتسهيلات الإنتاجية الأخرى ومدى انخفاض تكاليف النقل للمواد الخام والسلع الوسيطة.

**الإجراءات الحمائية:** كضوابط التجارة الخارجية منها التعريف الجمركية، نظام الحصص، القيود الأخرى على الصادرات والواردات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - مرجع سابق، ص 48، 50

<sup>2</sup> - كريمة قويدري، الاستثمار الأجنبي المباشر والنمو الاقتصادي في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، ص 18

<sup>3</sup> - فليح حسن خلف، التمويل الدولي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 183

<sup>4</sup> - عيد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 183

**العوامل المرتبطة بالبيئة:** التي تعمل فيها مشروعات الاستثمار الأجنبي المباشر، كالاتجاه العام حول مدى قبول الوجود الأجنبي، الاستقرار السياسي، القيود على الملكية، إجراءات تحويل العملات الأجنبية والتعامل فيها، استقرار أسعار الصرف، نظام الضرائب، مدى التكيف في بيئة الدولة المضيفة بصفة عامة.

الحوافز والامتيازات والتسهيلات: والتي تمنحها الدول المضيفة من أجل تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر وبالتالي زيادة التدفقات الاستثمارية وما تحققه من استفادة بالنسبة للدول المضيفة.

**عوامل أخرى:** مرتبطة بالأرباح والمبيعات المتوقعة، الموقع الجغرافي، مدى توافر الثروات الطبيعية، القيود على تحويل الأرباح ورؤوس الأموال للخارج<sup>1</sup>.

وقد قام كل من " روبوك ROBOK " و" سيموندس SIMONDOS " بإضافة بعض المحددات والعوامل التي تؤثر على الاستثمارات الأجنبية من خلال نظرية الموقع المعدلة، وقد تم تقسيم هذه العوامل إلى (03) مجموعات على النحو التالي<sup>2</sup>:

#### العوامل الشرطية:

**خصائص المنتج:** والمتمثلة في نوع السلع واستخداماتها ودرجة حداتها والمتطلبات الفنية، المالية، والبشرية لإنتاج السلع.

الخصائص المميزة للدولة المضيفة: طلب السوق المحلي، نمط توسيع الدخل ومدى توافر الموارد البشرية والطبيعية، مدى التقدم الحضاري وخصائص البيئة السياسية والاقتصادية... الخ

العلاقات الدولية للدولة المضيفة مع الدول الأخرى: نظم النقل والاتصالات بين الدول المضيفة والدول الأخرى، الاتفاقيات الاقتصادية والسياسية التي تساعد على حرية انتقال رؤوس الأموال والمعلومات، البضائع والأفراد... إلخ.

#### العوامل الدافعة:

الخصائص المميزة للشركة: مدى توفر الموارد المالية والبشرية والفنية أو التكنولوجية، حجم الشركة.

المركز التنافسي: المقدر النسبية للشركة على المنافسة ومواجهة التهديدات والأطر التجارية... الخ

#### العوامل الحاكمة:

الخصائص المميزة للدولة المضيفة: القوانين واللوائح الإدارية، نظم الإدارة والتوظيف وسياسة الاستثمار، والحوافز الخاصة بالاستثمارات الأجنبية... الخ

**الخصائص المميزة للدولة الأم:** القوانين واللوائح والسياسات الخاصة بتشجيع رؤوس الأموال والاستثمارات الأجنبية والمنافسة، ارتفاع تكاليف الإنتاج.

<sup>1</sup> - فليح حسن خليف، مرجع سابق، 183

<sup>2</sup> - محمد دريد السامرائي، الاستثمار الأجنبي، المعوقات والضمانات القانونية، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت، 2002،

**العوامل الدولية:** الاتفاقيات المبرمة بين الدولة المضيفة والدولة الأم، والمبادئ والمواثيق الدولية المرتبطة بالاستثمارات.

### تقييم النظرية:

اهتمت هذه النظرية بالدوافع والعوامل التي تدعو الشركات إلى الاستثمار بالخارج متعلقة ومهتمة بالمزايا المكانية للدول المضيفة للاستثمار نظرا لارتباط هذه العوامل بتكاليف إقامة المشروع، غير أنها أهملت في تحليلها المزايا التي تتمتع بها الشركات والتي تعتبر من العوامل المحددة لتوجهها للاستثمار في الخارج<sup>1</sup>.

### 3-6- النظرية الانتقائية:

تعد النظرية الانتقائية " لدينج" نظرية شاملة في تفسير ظاهرة الاستثمار الأجنبي المباشر، فهي تجمع وتربط العناصر الأساسية للتغيرات المختلفة والتي تعتبر تفسيرات جزئية في نظرية واحدة شاملة عرفت نموذج الملكية / الموقع / الاستخدام الداخلي للمزايا الاحتكارية.

### 4- تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر على تطوير الموارد البشرية والنمو الاقتصادي: 4-1- الاستثمار الأجنبي المباشر وتطوير الموارد البشرية:

أشارت نظرية النمو الحديثة أن الإنتاج لا يعتمد فقط على رأس المال المادي، إذا أصبح الرأس المال البشري أي زيادة المهارات الأساسية من خلال التعليم والتدريب يعتبر مساويا له بالأهمية، كما طور robert lucas نموذجا جديدا للنمو الاقتصادي يؤكد على زيادة رأس المال البشري والمحافظة على عوائد حديثة ثابتة عوضا عن تناقصها مما يسمح باستمرار النمو الاقتصادي، كما أشارت النظرية الحديثة على أن قدرة العمالة على زيادة الإنتاجية يمكن أن يتحقق من خلال الاستثمار في الموارد البشرية، من خلال إكسابهم المزيد من التكوين، الخبرات والمهارات بالتعليم بصفة أساسية أو خارج النظام التعليمي أيضا، كما ترى أنه يمكن التغلب على قانون تناقص الغلة الذي أوضحته النظرية الكلاسيكية الحديثة من خلال الاستثمار في كل من القوى العاملة ورأس المال بشكل متوازي، وأن تتوفر عمالة ماهرة يكون لديها حد أدنى من التعليم بحيث تتوافق مع التغيرات التكنولوجية السريعة، وحسب Blomstrom et kokko (1996) فإن انتقال التكنولوجيا بين الشركات العابرة للقارات إلى فروعها المتواجدة في الدول المضيفة لا تقتصر فقط في الآلات والمعدات الحديثة والمسيرين والتقنيين لكن بسبب التكوين الذي توفره ليد العمالة المحلية التي تعمل في تلك الفروع والتي تشمل كل المستويات من العامل البسيط إلى التقنيين والمسيرين، وقد أكد العالمان Blomstrom et kokko (2003) أن الطلب على العمال المؤهلين من قبل الشركات العابرة للقارات يؤدي بالحكومات إلى الاستثمار في التعليم العالي<sup>2</sup>، ولبين تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر على تراكم رأس المال البشري قام hamos (2001) بدراسة شملت 138 بلد خلال 1965-1995 حيث كان العامل التابع هو رأس المال البشري، أما المتغيرات المفسرة فكانت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر والاستثمار المحلي ونفقات التعليم، وكانت نتائج تلك الدراسات وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين معدل النمو في اليد العاملة والاستثمار الأجنبي المباشر، حيث أن زيادة نسبة 1% من الاستثمار الأجنبي المباشر تؤدي إلى زيادة نسبة 0.12% من نمو رأس المال البشري ونفس الشيء بالنسبة لعلاقة نمو رأس المال البشري

<sup>1</sup> عميروش محند شلغوم، مرجع سابق، ص50

<sup>2</sup> فريديريك م شرر، نظرة جديدة إلى النمو الاقتصادي وتأثره بالابتكار التكنولوجي، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2002، ص55 نقلا عن رفيق نزارى، الاستثمار الأجنبي المباشر والنمو الاقتصادي دراسة حالة تونس، الجزائر، المغرب، رسالة ماجستير، علوم اقتصادية، اقتصاد دولي، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008، ص78

والاستثمار المحلي ويتم تلك الزيادة بـ 0.075 % وهذا ما يدل على أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر في عملية تراكم رأس المال البشري<sup>1</sup>.

#### 4-2-2- تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر على النمو الاقتصادي:

اهتم العديد من الاقتصاديين من خلال الدراسات النظرية والميدانية حول جدوى الاستثمار الأجنبي المباشر، ومدى تأثيره على النمو الاقتصادي، وتعتبر النماذج الكلاسيكية للنمو، ونماذج النمو الداخلي ( نماذج النمو الحديث) الركيزة الأساسية لمعظم هذه الدراسات.

#### 4-2-1- النماذج النيوكلاسيكية للنمو:

ترتكز على أن النمو الاقتصادي يتحقق من عاملين هما: التقدم التكنولوجي ونمو القوة العاملة، وهذين العاملين يعالجا كمتغيرات خارجية، وطبق هذا النموذج فالاستثمار الأجنبي المباشر يؤثر على النمو الناتج في الأجل القصير فقط.

أما في الأجل الطويل وفي ظل افتراض تناقص رأس المال فإن الاستثمار الأجنبي المباشر لا يكون له تأثير على معدل النمو الاقتصادي وعليه فالتقدم التكنولوجي هو القناة الرئيسية التي من خلالها يمارس الاستثمار الأجنبي المباشر تأثيره على النمو الاقتصادي<sup>2</sup>.

#### 4-2-2- نماذج النمو الداخلي:

في هذا النموذج ينقسم الأثر الكلي الموجب للاستثمار الأجنبي المباشر على النمو الاقتصادي إلى أثرين مختلفين وهما:

##### - الأثر المباشر الموجب:

يتحقق ذلك حينما تؤدي هذه الاستثمارات إلى زيادة معدل نمو الاستثمارات المحلية في الدولة المضيفة، سواء في مجال السلع الوسيطة أو في مجال السلع النهائية من خلال الروابط الخلفية التي تنشأ من معاملات الشركات الأجنبية على الاستثمارات المحلية، ويتوقف الأثر الصافي للشركات الأجنبية على الاستثمارات المحلية، عما كانت هذه الشركات تنتج سلعاً للسوق المحلي، أو تنتج سلعاً لغرض التصدير، أو تنتج سلعاً محل المستوردة<sup>3</sup>.

##### - الأثر غير المباشر: ويتحقق هذا الأثر من خلال العناصر التالية:

- **قناة المنافسة:** توطن الشركات الأجنبية بالدول المضيفة يؤدي إلى زيادة المنافسة في السوق المحلي، هذا الوضع يدفع بالمؤسسات الوطنية إلى استخدام التكنولوجيا القائمة بأساليب أكثر كفاءة طبقاً للتكنولوجيا الحديثة المطبقة في مجال إنتاج الشركات المنافسة لها.

<sup>1</sup> -Marouan Alaya, **Investissement Direct Etranger et Croissance Economique**, une estimation a partir d'un modèle Structurel pour les pays de Rive Sud de la Méditerranée, les cahiers del'ird, paris, 2006, P06

<sup>2</sup> -مجدي الشريجي، أثر الاستثمارات الأجنبية المباشرة على النمو الاقتصادي في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول إشكالية النمو الاقتصادي في بلدان الشرق الأوسط وشمال إفريقي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 14-15 نوفمبر 2005، ص 258

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 260

- قناة التدريب: تعد الشركات الأجنبية مصدرا للارتقاء بأداء العاملين نظرا لطبيعتها أنشطتها التي تتطلب التجديد المستمر والتنافس الدائم، الأمر الذي يكسبها مهارات إدارية وتنظيمية مميزة<sup>1</sup>.
  - قناة التقليد: تعني بفكرة قناة التقليد أن المؤسسات الوطنية في الدول المضيفة تصبح أكثر إنتاجية من خلال تقليدها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تقدما، أو الممارسات الإدارية والتنظيمية للشركات الأجنبية المستثمرة في البلد.
  - قناة الروابط: وتتفرع إلى روابط أمامية وأخرى خلفية فالروابط الأمامية تنشأ من خلال معاملات الشركات الأجنبية المباشرة مع المتعاملين حيث تؤدي هذه الروابط إلى زيادة التقدم الفني للمؤسسات الوطنية من خلال سعيها إلى منافسة الشركات الأجنبية.
- أما الروابط الخلفية فتتسبب جراء المعاملات بين الشركات الأجنبية والمؤسسات الوطنية، وذلك من خلال حصول الشركات الأجنبية على احتياجاتها من المواد الخام والسلع الوسيطة من الموردين الوطنيين. وهذه العلاقة يمكن أن تتطور لتشمل قيام الشركات الأجنبية بتقديم المساعدات الفنية، برامج التدريب والتأهيل للمؤسسات الوطنية لتحسين جودة منتجاتها<sup>2</sup>.

#### 5- محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في الواقع العملي واتجاهاته عبر العالم:

##### 5-1- محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في الواقع العملي:

يقصد بمحددات الاستثمار مجمل الظروف والأوضاع الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والمؤسسية وكذلك الإجرائية التي يمكن أن تؤثر على فرص نجاح المشروع الاستثماري في منطقة أو دولة معينة وتجدر إلى أن درجة تأثير هذه العوامل على قرار المستثمر الأجنبي يختلف من دولة إلى أخرى<sup>3</sup>.

##### 5-1-1- المحددات الاقتصادية

من أهم المحددات الاقتصادية التي تكون مؤثر في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، وفقا لما يلي<sup>4</sup>:

- درجة الانفتاح الاقتصادي على العالم الخارجي: يميل المستثمر الأجنبي المباشر إلى التوجه نحو الاقتصاديات المفتوحة والتي تتميز بعدم وجود أية قيود على حركة التبادل التجاري أو عناصر الإنتاج، كما يضمن حسن الكفاءة الاقتصادية في توجيهها وعدم وجود أي اختلالات في الأسواق، يعني هذا أنه كلما كانت درجة الانفتاح الاقتصادي على العالم الخارجي كبيرة كلما كان الاقتصاد القومي جاذبا للاستثمار الأجنبي المباشر، ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال قياس نسبة الصادرات والواردات إلى الناتج القومي، ودرجة تركيز الصادرات بالإضافة إلى التخفيضات في القيود غير التعريفية.

<sup>1</sup> محمد قويدري، تحليل واقع الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الدول النامية، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 50

<sup>2</sup> محمد قويدري، أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر في ترقية أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص 286

<sup>3</sup> زاهد محمد ديري، إدارة الأعمال الدولية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 161

<sup>4</sup> فريد أحمد قبلان، الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية الواقع والتحديات، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، بيروت، 2008، ص ص 25، 22

- القوة التنافسية للاقتصاد القومي:

تمثل القوة التنافسية للاقتصاد أحد المحددات الهامة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ذلك أنه كلما كان المركز التنافسي في حالة تحسن، كلما كان ذلك مدعاة لجذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية، ويمكن الاستدلال على القوة التنافسية للاقتصاد من خلال الرقم القياسي لأسعار الصادرات الذي كلما اتجه إلى الانخفاض كلما دل ذلك على قوة المركز التنافسي للاقتصاد القومي في مجال جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، وهناك أيضا معدل نمو الصادرات كلما كان مرتفعا كلما دل على زيادة القوة التنافسية للاقتصاد القومي.

- القدرة على إدارة الاقتصاد القومي:

إن تدفق الاستثمارات الأجنبية مرهون بحسن إدارة الاقتصاد القومي والقدرة على مواجهة الظروف الاقتصادية المتغيرة، وما تنتجه الإدارة الاقتصادية من سياسات لمواجهة هذه الظروف.

ويعتبر قيام الإدارة الاقتصادية بالاحتفاظ بمجموعة من الاحتياطات، ومدى ثباتها واستمرارها، وجهود الدولة للمحافظة عليها من المؤشرات القوية على القدرة على إدارة الاقتصاد القومي الأمر الذي من شأنه تشجيع المزيد من الاستثمارات الأجنبية.

- قوة الاقتصاد القومي:

ويمكن الاستعانة بالمقاييس التالية للتعرف على مدى قوة الاقتصاد القومي واحتمالات تقدمه.

- معدل زيادة الناتج القومي:

إذ أن ارتفاع هذا المعدل يعين ارتفاع التقدم والتحسين في الاقتصاد القومي، وجذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية لإتباع الرغبات الجديدة، والتي سوف تتولد مع كل نمو في هذه المعدلات.

- معدلات نمو عناصر الإنتاج:

تشير هذه المعدلات إلى احتمالات التقدم والتخصص الإنتاجي وتحديد السلع ونوعيتها التي يتم التعامل بها في السوق العالمي، فازدياد الكثافة البشرية وارتفاع نسبة التعليم يزيد من المهارة والتحسين من الإنتاج، ويدعم التخصص في السلع خاصة ذات الكثافة العالمية.

- شروط التجارة وقوة اتجاهاتها:

فزيادة هذه الشروط أو انخفاضها سوف ينعكس على قوة الاقتصاد القومي، فتحسن هذه الشروط يعني المزيد من قدرة الدولة على مواجهة وارداتها بأقل صادرات ممكنة، والعكس صحيح بالنسبة لانخفاضها، لذلك فإن اتجاه هذه الشروط سيكون له أهمية في جذب الاستثمارات الأجنبية من عدمه.

**5-1-2- المحددات السياسية:** تشكل العوامل السياسية دورا لا يستهان بها في التأثير على اتجاه الاستثمارات الأجنبية التي قد لا توليها الدول النامية أهمية بالرغم من التركيز عليها من جانب الدول المصدرة لهذه الاستثمارات ومن هذه المحددات ما يلي<sup>1</sup>:

- دراسة الاستقلال السياسي:

معناه استقرار السياسة الاقتصادية وما يعكسه على استقرار للاستثمارات الأجنبية الموجودة واحتمالات نموها، وعدم استقرار سينعكس سلبا على الاستثمارات الأجنبية، ويمكن التعرف على هذا الاستقرار من عدمه من خلال:

<sup>1</sup> - عصام عمر مندور، مرجع سابق، ص 83، 84

- احتمالات الحروب.

- النظام السياسي.

- معدل التغير في الإدارة الاقتصادية والسياسية.

- التوجه السياسي ومدى استقراره:

ويقصد به اتجاه الإرادة السياسية في التعامل مع السوق الخارجية (نظام رأس مالي أو اشتراكي) فالاستثمار الأجنبي يميل إلى الاقتصاديات المفتوحة التي لا تضع القيود والعراقيل أمام حركته على عكس ما هو موجود في الدول الاشتراكية، وعليه فاتجاه إرادة الدولة السياسي سوف يكون له تأثيره الموجب أو السالب على حركة هذه الاستثمارات.

- محاولات التأمين واحتمالاتها ومدى التدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي:

يتسم التدخل الحكومي دائما بعدم الكفاءة وسوء استخدام الموارد الاقتصادية نظرا للتحيز في استخدامها مما يثير المخاوف للاستثمار الأجنبي، كما أن محاولات التأمين أو المصادرة التي تمت أو احتمالات قيامها سوف يكون تأثيرها سلبيا على فرص الاستثمار ومعدل ارتفاعه.

3-1-5- المحددات التشريعية والقانونية:

للقوانين والتشريعات التي تسنها الدولة المضيفة للاستثمار الأجنبي، دورا فعلا في جذبها فكلما كانت واضحة، مرنة كلما كانت جاذبة للاستثمار، والقوانين والتشريعات المكتملة تحتوي على الضمانات الكافية من عدة مصادر، عدم التأمين وأموال المشروعات وحرية تحويل الأرباح إلى الخارج، إضافة إلى دخول وخروج رأس المال المستثمر الأجنبي، كلما كان ذلك جاذبا للاستثمار والعكس صحيح.

وكلما اتجه قانون الاستثمار إلى توفير المناخ المناسب لربط المناطق الحرة بالأسواق العالمية كلما كان جاذبا للاستثمار والعكس صحيح<sup>1</sup>.

4-1-5- المحددات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية:

تعتبر وفرة العمالة المؤهلة والمدربة فنيا من العناصر الهامة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، إذ يعكس توفر هذه العوامل زيادة القدرة على التكيف مع طرق الإنتاج واستيعاب التكنولوجيا الحديثة في هذه الدول<sup>2</sup>.

5-1-5- المحددات التنظيمية:

تؤثر البيئة التنظيمية والمؤسسية في الدولة المضيفة تأثيرا هاما على تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة، نظرا لتأثيرها على تكلفة المعاملات وعلى تقليل أو زيادة درجة التيقن بالنسبة للمستثمرين المحتملين، فكلما كان النظام الإداري القائم على إدارة الاستثمار يتميز بسلاسة الإجراءات ووضوحها، وعدم تفشي البيروقراطية، وتبسيط قواعد الموافقة على الاستثمار من خلال إنشاء مراكز الخطوة الواحدة داخل الدولة أدى ذلك إلى جذب الاستثمار والعكس صحيح، وكلما كانت المعلومات والبيانات التي يحتاجها المستثمر متوفرة بشكل دقيق وفي الوقت المناسب أدى ذلك إلى ارتفاع جذب الاستثمارات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عيد الحميد عبد المطلب، السياسات الاقتصادية في مستوى الاقتصاد القومي، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 2002، ص193، 194.

<sup>2</sup> - مرجع سابق، ص192.

<sup>3</sup> - أميرة حسب الله محمد، مرجع سابق، ص37.

كانت هاته أهم المحددات والعوامل التي ينبغي على الدول المضيفة تطويعها لجذب أكبر قدر ممكن من الاستثمارات الأجنبية المباشرة بغية الاستفادة من المزايا التي تقدمها، وفي حالة عدم توفرها لا يمكن انتظار قدوم مستثمرين أجانب.

#### 5-2- اتجاهات الاستثمارات الأجنبية في العالم:

تشير الدراسات إلى أن ترتيب الدول النامية فيما يخص استقطاب الاستثمارات الأجنبية على النحو التالي: تحتل دول آسيا الصدارة، تليها دول أمريكا اللاتينية، أما دول الشرق الأوسط وأوروبا فتحلت المرتبة الثالثة وأخيرا الدول الأفريقية<sup>1</sup> أما بالنسبة للدول المتقدمة فتأتي أمريكا في المرتبة الأولى من حيث تدفقات رؤوس الأموال منها وإليها، أي من حيث تدفقات رؤوس الأموال منها إلى الخارج ومن حيث استقبالها لرؤوس الأموال القادمة إليها.

كما تشير الدراسات أيضا إلى أن " الدول التي حققت نجاحات اقتصادية مشهورة ككوريا والصين وتايوان كان من خلال تطبيق سياسات اعتمدت استقرار الاقتصاد الكلي وارتفاع معدلات الاستثمار رغم اختلاف تفاصيل تلك السياسات من دولة إلى أخرى، وفي نفس الوقت اندمجت بالنهاية بالاقتصاد العالمي ولكن تدريجيا وانتقائيا واستراتيجيا<sup>2</sup>.

وفي الوقت الراهن فإن البلدان الأكثر جذبا للاستثمارات الأجنبية هي ماليزيا، سنغافورة، الصين وكما يرى الملاحظون في هذا الميدان أن ماليزيا لا توفر بيئة حرة تماما للمستثمرين الأجانب، ومع ذلك فقد تدفقوا عليها لأن شروطها واضحة وتتفق مع استراتيجياتهم الخاصة، فلا تستطيع أي دولة أن تجذب غير تلك الأشكال من الاستثمار التي تحمل إستراتيجية تتفق مع إستراتيجية البلد نفسه، أما الحكومات التي تسعى لتهيئة ظروف طبيعية بشكل عام في محاولة لاقتناص أي استثمار أجنبي، فهي تنتهي عادة بالحصول على مقادير ضئيلة للغاية من الاستثمار الأجنبي المباشر<sup>3</sup> فهذا الأخير هو نتيجة لإستراتيجية المنشأة ولا يمكن أن يحدث إلا إذا كانت ظروف البلد مواتية لتلك الإستراتيجية، كما أن الاستثمار الأجنبي لا يؤدي في جميع الحالات إلى نتائج طيبة بل يتطلب هذا الأمر مدى فعالية سياسة وإستراتيجية البلد المستقبل.

#### 6- أسباب تزايد الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول النامية:

- لقد زاد الاستثمار الأجنبي المباشر من 24.3 بليون دولار عام 1990 إلى 185.4 بليون دولار عام 1999 بمعدل نمو مثل نسبة 70.1% من إجمالي التدفقات الرأسمالية للدول النامية في عام 1999 بعد أن كانت نسبته 24.5% في عام 1990، أما نسبة الاستثمار الأجنبي إلى إجمالي التدفقات الخاصة فقد بلغت 57.5% سنة 1991 وانخفضت عام 1992، 1993 حيث بلغت 9.9% عام 1993 وذلك نتيجة الركود النسبي الذي عانت منه الاقتصاديات

<sup>1</sup> - جاسم المناعي، دور الأسواق المالية لدول المجلس في جذب الاستثمارات الأجنبية الخاصة، ندوة وسائل تشجيع الاستثمار الأجنبي الخاص في دول مجلس التعاون الخليجي، الدوحة، قطر، 21-22 ديسمبر 1996، ص06، نقلا عن محمد بومخلوف، التوطين الصناعي وقضايا التنمية في الجزائر التجربة و الآفاق، ط1، شركة دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2001، ص152

<sup>2</sup> - ذكاء مخلص الخالدي، العولمة: المفاهيم و المتطلبات، ندوة القطاع الخاص الخليجي في ظل العولمة: الفرص والتحديات، أبو ظبي، دولة الإمارات العربية المتحدة، 20-21 أبريل 1999 ص22، نقلا عن محمد بومخلوف، مرجع سابق، ص153

<sup>3</sup> - منظمة الخليج للاستشارات الصناعية، الاستثمار الأجنبي في دول المجلس: واقعه وسبل تطويره، ندوة وسائل تشجيع الاستثمار الأجنبي الخاص في دول مجلس التعاون الخليجي، الدوحة، قطر، 21/22 ديسمبر 1996، ص 12، نقلا عن محمد بومخلوف، مرجع سابق، ص153

المتقدمة المصدرة لهذه الاستثمارات، إلا أنها عاودت الارتفاع مرة أخرى و بلغت 84.6% عام 1999 ممثلة بذلك المصدر الأول الأكبر للتمويل في الدول النامية<sup>1</sup>.

إن هذا التزايد في الاستثمار الأجنبي المباشر قد رجع إلى عدة عوامل منها<sup>2</sup>:

- قيام عدد كبير من الدول النامية خلال عقد التسعينات بتطبيق برامج الإصلاح والتحرر الاقتصادي، وتضمنت معظم هذه البرامج في هذه الدول تحرير التجارة والاستثمارات وزيادة دور القطاع الخاص بما فيه القطاع الخاص الأجنبي.
- إدراك الدول النامية بأن منافع الاستثمار ليست فقط كمصدر التمويل وإنما وسيلة فعالة لإحداث التنمية المتواصلة مقارنة بمصادر التمويل الأخرى لا سيما القروض.
- التوسع في استخدام الاستثمار الأجنبي المباشر كوسيلة لتجنب كافة أنواع القيود الجمركية سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة والتي وجدت لدى قيام كتكتلات اقتصادية كالاتجاه الأوربي.
- اتساع نطاق العولمة والتوسع في الأنشطة الدولية للشركات دولية النشاط.

#### 7- مزايا وعيوب الاستثمار الأجنبي المباشر:

إن الدول الأصلية للشركات المستثمرة تدرك أن عملية الاستثمار التي تقوم بها هي عامل ديناميكي يساهم في انتشارها عبر العالم والسيطرة على الأسواق العالمية والتمركز فيها وزيادة الأرباح من جهة أخرى فإن الدول المضيفة أيضاً ترى أن إيجابيات الاستثمار عديدة كونه محركاً رئيسياً لعجلة النمو الاقتصادي والاجتماعي على حد سواء.

#### 7-1- مزايا الاستثمار الأجنبي:

- بالنسبة للدول المضيفة:
- خلق فرص ومناصب شغل جديدة مما يؤدي إلى التقليل من حدة البطالة.
- تخفيض درجة تحكم الطرف الأجنبي في الاقتصاد الوطني.
- جلب العمالة المؤهلة وكذا المستثمرين الكبار يسمح بالتنظيم العلمي للعمل وعلاقاته أيضاً والفعالية الاقتصادية مما يؤدي إلى حلول الاستفادة من الطرق المتعددة وتقنيات التسيير الفعال.
- تنمية الملكية الوطنية وإيجاد طبقات جديدة من رجال الأعمال الوطنيين.
- تصريف الإنتاج وتوسيع السوق المحلية واقتحام أسواق أخرى وجلب العملة الصعبة<sup>3</sup>.
- ساهم الاستثمار الأجنبي المباشر في نقل التكنولوجيا الحديثة للدول السائرة في طريق النمو وبالتالي تنفيذ منها المؤسسات المحلية.
- بث روح المنافسة بين الشركات المحلية، وما يصاحب هذا التنافس من منافع عديدة تتمثل في خفض الاحتكار وتحفيز الشركات على تحسين نوعية الخدمات والمنتجات.
- تحفيز المنتجين المحليين على ضرورة تطوير كفاءاتهم وطاقتهم الإنتاجية للمحافظة على بقائهم في السوق.
- مساهمة الاستثمار الأجنبي في تحقيق منافع اجتماعية.
- تعزيز مكان السوق في الأسواق العالمية.

<sup>1</sup> - أميرة حسب الله محمد، مرجع سابق، ص22

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص25

<sup>3</sup> - حسان خضر، الاستثمار الأجنبي المباشر، تعاريف وقضايا، مجلة التنمية الإنسانية، العدد 33، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ص10

- دفع عجلة الاقتصاد في البلد المضيف.
- بالنسبة للدول المستثمرة:
  - الحصول على الامتيازات الإغرائية التي تقدمها الدول المضيضة كالامتيازات الضريبية والجمركية وإمكانية الحصول على إعانات مالية تقدمها الدول المضيضة.
  - استغلال فرصة المناخ الطبيعي للإنتاج إلى جانب استغلال فرصة سعة الأسواق التابعة لدول له واحتكاره<sup>1</sup>.
  - إمكانية الاستفادة من القروض المحلية في توسيع نشاطها الاقتصادي.
  - استغلال الموارد الأولية المتوفرة بأثمان رخيصة، ومن ثم ضمان التمويل وتغطية الحاجات في هذا السياق لخدمة اقتصادياتها.
  - ضمان استغلال اليد العاملة الرخيصة (من حيث الأجور والرواتب) وفي نفس الوقت الخبرة والمهارة.
  - إيجاد أسواق لتصريف منتجاتها وتبادل الخبرة والمعرفة مع الوحدات المحلية، والاستفادة من قروض الإنتاج المباشر بدلا من التصدير من البلد الأصلي<sup>2</sup>.

## 2-7- عيوب الاستثمار الأجنبي المباشر:

### - بالنسبة للبلد المضيف:

- قد يؤدي الاستثمار الأجنبي المباشر إلى تناقص الاستثمار المحلي أو مزاحمته في الدول المضيضة بدلا من أن يشجع على المزيد من الاستثمارات المحلية، وبالشكل الذي يحد من تأثيره على النمو الاقتصادي في تلك الدولة.
- يؤدي زيادات تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى وجود نوع من التدخل في النواحي السياسية للدولة، وبصفة خاصة إذا تزايدت مبيعاتها السنوية عن مبيعات الشركات المحلية، أو تحكمت الشركات الأجنبية في إحدى أو بعض الخدمات الأساسية في الدولة المضيضة.
- يؤثر الاستثمار الأجنبي المباشر سلبا على مستوى الرفاهية في الدول المضيضة، وذلك إذا كان مصحوبا بوجود تشوهات في السياسة التجارية في الدولة.
- تميز الشركات الأجنبية في الدولة المضيضة بين العمالة الأجنبية والمحلية فيما يتعلق بالأجور، إذ يمنح العاملون الأجانب أجورا عالية مقارنة بتلك الممنوحة لعمالة الدول المضيضة<sup>3</sup>.
- أحيانا يركز الاستثمار الأجنبي المباشر في بعض الصناعات الملوثة للبيئة في الدول المضيضة، تلك الصناعات التي تتطلب إقامتها في الدول المتقدمة (الدولة الأم)، إنفاق تكاليف عالية للمحافظة على البيئة مقارنة بالدول النامية، مثل صناعات الكيماويات، المنسوجات، الصلب، الإسمنت والسيراميك<sup>4</sup>.
- بالنسبة للمستثمر الأجنبي:
- انخفاض القدرات المالية والفنية للمستثمر الوطني، قد تؤثر سلبا على فعالية المشاريع المشتركة.

<sup>1</sup> - حسان خضر، نفس المرجع السابق، ص426

<sup>2</sup> - يونس دحماني، إشكالية الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر (دراسة تحليلية للواقع و الآفاق)، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 03، 2010، ص47

<sup>3</sup> - نورية عبد محمد، أثر الاستثمار الأجنبي في مستقبل الاستثمار المحلي العربي دراسة تحليلية قياسية لبعض دول الخليج العربي للمدة 1992-2010، أطروحة دكتوراه، فلسفة علوم بحوث العمليات، جامعة سانت كليش، 2012، ص54

<sup>4</sup> - معاوية أحمد حسن، الاستثمار الأجنبي المباشر وأثره على النمو والتكامل الاقتصادي بمجلس التعاون لدول الخليج، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 28، العدد 02، 2014، ص144

- في الاستثمار المشترك عندما يكون الطرف الثاني حكومة، يمكن أن تضع شروطاً صارمة، على التوظيف، التصدير، و تحويل الأرباح.

- في الاستثمار المشترك، قد يسعى الطرف المضيف إلى إقصاء الطرف الأجنبي من المشروع، مما يعني ارتفاع درجة الخطر غير التجاري، وهذا يتناقض مع أهداف المستثمر الأجنبي في الاستقرار<sup>1</sup>.

#### 8- مقترحات وتوصيات لضمان مستقبل أفضل للاستثمار في الدول النامية:

حتى يتم تحسين مستقبل الاستثمار يجب العمل على:<sup>2</sup>

- تعزيز سياسات الانفتاح الاقتصادي والاندماج الإقليمي سواء في إطار الشركات مع الاتحاد الأوربي أو في إطار اتفاقيات مناطق التجارة الحرة الثنائية والمتعددة الأطراف.

-تهيئة البيئة التشريعية والقانونية والمؤسسية، وذلك بالعمل على :

-تعزيز كفاءة الإطار التشريعي من خلال الحد من تعددية التشريعات المنظمة للاستثمار مع تبسيط الإجراءات والرسوم وسرعة إصدار وتفعيل قوانين المنافسة ومنع الاحتكار وحماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع مع العمل وإدخال تعديلات مستمرة على التشريعات والقوانين السائدة بالشكل الذي ينسجم مع تشجيع النشاط الاستثماري.

-تقديم الحوافز الإضافية للمشروعات الاستثمارية إضافة إلى الضمانات القانونية والقضائية (حماية الاستثمار ضد المخاطر غير التجارية)، والعمل على تطوير قاعدة بيانات فعلية تشمل فرص الاستثمار المتاحة وكذلك توزيع الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد بين القطاعات.

-المساواة في المعاملة بين المستثمرين المحليين والأجانب وتطهير المحيط من البيروقراطية والرشوة.

-ضرورة توفير البنية التحتية اللازمة للاستثمار وتطوير الأسواق المالية والعمل المصرفي.

-توفير الاستقرار السياسي والأمني.

-تنمية العنصر البشري والتوعية والارتقاء بمستوى المهارات وخلق الكفاءات القادرة على توليد التكنولوجيا الأكثر ملائمة للظروف المحلية وتنمية مهارات الترويج لفرص الاستثمار من خلال تكثيف جهود التعاون مع المنظمات الدولية التي لها دور في عمليات الترويج وتقديم الخدمات الاستشارية وإنشاء مكاتب ترويج للأنشطة محل الاستثمارات في مختلف أنحاء العالم وكذلك الاستفادة من تجارب الدول الناجحة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر على غرار التجربة الماليزية، النرويجية، والكورية.

#### خلاصة:

باعتبار أنّ الاستثمار أحد العوامل الأساسية التي تدخل في تطور المؤسسات والاقتصاد العام في أي بلد يسمح بمواكبة العصر وما جاء معه من تطور تكنولوجي وتقدم، وباعتبار الاستثمارات الأجنبية المباشرة فعالة في تقدم الاقتصاد ارتأينا أولاً من خلال هذا الفصل إلى التعرف على التناولات الاجتماعية والاقتصادية له قبل أن نتناول وجوب سهر الدولة على تنشيط الاستثمار الأجنبي المباشر وتوسيعه ومنح التسهيلات اللازمة لنجاح مهامه والتي سوف نتناولها في الفصول الآتية.

<sup>1</sup>- عيد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص486

<sup>2</sup>- زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص174، 175

## الفصل الثالث

الإصلاحات الاقتصادية للمؤسسة

الجزائرية ومكانة الاستثمار الأجنبي

الأجنبي المباشر فيها

تمهيد :

لطالما كانت المؤسسة هي الفعّالة والمتحكّمة في كفاءة إنتاجيتها الطريق السيار نحو التنمية الاقتصادية، ما جعلها تكتسب أهمية كبيرة على عكس النظرة التقليدية التي كانت تعتبر المؤسسة نسقا مغلقا، حيث أصبحت القاعدة التي يقوم عليها الاقتصاد الوطني لأيّ دولة.

إنّ المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كغيرها من المؤسسات عرفت إصلاحات كثيرة بعد الاستقلال، وأصبحت تلعب دورا بارزا في الحياة الاقتصادية زيادة على اعتماد الدولة عليها وصارت هذه الأخيرة تتعامل مع المؤسسة على أنّها نظام مفتوح تتأثر وتتأثر على الاقتصاد.

1- عموميّات حول المؤسسة الاقتصادية

1-1- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

تختلف المؤسسات باختلاف أهدافها ونوعية مواردها البشرية، أساليبها وهياكلها التنظيمية، إلا أنّ اللافت للانتباه هو أنّ المؤسسات تتغيّر باستمرار وأسباب هذا التغيّر عديدة منها تغيّر محيطات المؤسسة، تغيّر تكنولوجيات ومفاهيم الإدارة بشكل عام، فالمحيطات التي تعمل داخلها المؤسسات تغيّرت عناصر وأجزاء وميادين المحيطات (الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، والثقافية) وازدادت أذواق المستهلكين والمعتقدات والعادات لدى شعوب الكثير من الدول تنامت وتفاوتت، وتكنولوجيا أعمال المؤسسات أيضا تغيّرت وأصبحت تجارة الأعمال هي التجارة الالكترونية وإدارة المشاريع هي إدارة مشروعات العولمة، والتغيّر أصاب الإدارة المؤسساتية بشقيها النظري والعملي، فالنظريات الكلاسيكية و السلوكية استبدلت بنظريات النظم والمنظومات والعمل الفردي استبدل بالعمل الجماعي والتنظيم الأفقي استبدل بالتنظيم الشبكي<sup>1</sup>.

و يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص تتسم بها المؤسسة تتمثل في:

- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجبها ومسؤولياتها.
- أن تكون قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين ... إلخ.
- المؤسسة هي اتفاق على هدف مشترك، إنتاج وبيع السلع والخدمات، وتتميّز بأنها تجارية على عكس بعض السلع والخدمات غير تجارية كالإدارة العمومية، حيث تعتبر المؤسسة كوحدة اقتصادية<sup>2</sup>.
- المؤسسة مجموعة إنسانية، حيث أنّ لها تاريخ وتقاليد وأفكار وأعمال مشتركة من طرف كل الأعضاء أي أنّ المؤسسة تتميز بوجود الجانب الثقافي لها ويمكن إجمال العوامل التي لها تأثير مهم في تحديد طبيعة وشكل ثقافة أي منظمة فيما يلي:
- الصفات الشخصية لأعضاء المنظمة ومالهم من اهتمامات وقيم ودوافع.

<sup>1</sup> - حسن بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة الحديثة، لبنان، ص20

<sup>2</sup> - pierre conso, Farouk Hémici, l'entreprise en 2 leçon, Dunod, Paris, France, 2001, P21.

### الأجنبي المباشر فيها

- الخصائص الوظيفية في المنظمة ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد العاملين فيها، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي لديها وظائف تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أنّ المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
  - البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، حيث تتعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
  - المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتتعكس على سلوكياته وأدائه في المنظمة.
  - الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية.
- 1-2- وظائف المؤسسة الاقتصادية:**

تتلقى المؤسسة الاقتصادية مواد أولية، طاقة... الخ من المحيط وتمثل هذه العناصر مدخلات يطرق عليها عدد من التحويلات لتصبح لدينا مخرجات على شكل سلع وخدمات تقدم إلى سوق الاستهلاك وتحقق أرباح مالية للمؤسسة هذه الأرباح يعاد استغلالها مرة أخرى للحصول على مدخلات وهكذا تستمر الدورة الإنتاجية، وهذه الأرباح التي تحققها المؤسسة هي مصلحة نشاطات عديدة ومنظمة ونصنفها كما يلي<sup>1</sup>:

#### 1-2-1- وظيفة الإنتاج:

وهي الوظيفة الفنية الأساسية في المؤسسة التي تهتم بتوليف عناصر الإنتاج المتواجدة لخلق السلع والخدمات المتنوعة بكل ما يعنيه ذلك من تنظيم، وحل للمشاكل، واتخاذ القرارات، وضع سياسات توصل إلى الأهداف المرسومة بأقل تكلفة وأقصى ربح ممكن.

#### 1-2-2- وظيفة التسويق:

وظيفة التسويق تلبي وظيفة الإنتاج حيث تساعد هذه الوظيفة على تصريف منتجاتها وتتولى عرضها على المستهلك، اجتذابه، وترغيبه في الشراء عن طريق القرارات الأساسية اللازمة من حيث الأسعار والمواصفات، فهي جملة العمليات المتعلقة بأعمال البيع، النقل، التخزين، التتميط وتحمل المخاطر والتسعير، والحصول على المعلومات التسويقية والإعلان والترويج وكل ما يؤدي إلى استرداد الأموال التي صرفت، بالإضافة إلى توفير عائد معقول يعوض عما انفق، ويمكن المؤسسة من الاستمرار والتوسع.

#### 1-2-3- الوظيفة الإدارية:

وهي الوظيفة التي تسمح بتعبئة كل قدرات المؤسسة على جميع المستويات من أجل تحقيق الأهداف العامة، فإذا استطاعت الإدارة أن تصل إلى المستوى المطلوب من التنظيم فهذا يعني أنها قد وفرت للمؤسسة فرصة للنجاح الموجودة، فالتنظيم هو عبارة عن تحديد وتوزيع المسؤولية التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها، سواء كانوا منقذين أو مشرفين، ويتم تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناء على هذه المسؤوليات وبالتالي فالتنظيم يشكل الإطار الذي ينبغي أن تعمل ضمنه المؤسسة لضمان الاستمرار والتوسع.

<sup>1</sup>- أحلام مخبي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك، دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرق، رسالة ماجستير، تخصص بنوك وتأمينات، علوم اقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص19

الأجنبي المباشر فيها

1-2-4- الوظيفة الاجتماعية:

تعمل هذه الوظيفة على تسيير الموارد البشرية، بعد اجتذاب العمال الأكفاء، ومن ثم وضع السياسات الكفيلة بتربيتهم وتطويرهم، وزيادة ارتباطهم الوثيق بالمؤسسة وانضباطهم في العمل لاسيما وضعيتهم وعلاقتهم في ما بينهم وبين رؤسائهم.

1-2-5- الوظيفة المالية:

تعبّر عن أوجه النشاط الإداري للمؤسسات المتعلقة بتنظيم حركة الأموال، إذ يقع على عاتق هذه الوظيفة توليد المعلومات المالية والتكلفية اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة بالنسبة لمختلف العمليات والأنشطة وكذا تلخيص المعاملات المالية والتجارية على اختلاف أنواعها بكيفية تناسب المعنيين باستعمالها سواء كانوا من داخل المؤسسات أو من خارجها، وبعبارة أخرى فالوظيفة المالية للمؤسسة تتمثل في المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال بالكميات المناسبة والتكلفة الملائمة في الوقت المناسب، والعمل على إنفاذها بطريقة عقلانية لتحقيق أغراض المؤسسة التي تصبوا إليها، الشيء الذي يعكس مدى أهمية هذه الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى.

1-3-3- أبعاد المؤسسة الاقتصادية:

1-3-3-1- البعد الاقتصادي:

تمثل المهمة الأولى التي توكل للمؤسسة في إنتاج السلع والخدمات، فعلى المؤسسة التي تستعمل عناصر الإنتاج لا تكون لها نفس الوظيفة ولا نفس فترة الحياة، على سبيل المثال قطعة الأرض تستعمل لفترة طويلة وتدوم أيضا، أما المعدات والأدوات تستعمل في إنتاج كمية معتبرة من السلع والخدمات وتعوض في فترة زمنية محددة الاستعمال، أما المواد الأولية فهي تستهلك خلال فترة الإنتاج ويجب تجديدها في كل مرة.

1-3-3-2- البعد المالي:

من أجل الحصول وسائل الإنتاج، على المؤسسة أن يكون لديها موارد، وعلى العموم أموال المالكين لا تكون كافية وعليه فهي مضطرة للاقتراض من هيئات مالية أو من الخواص فيكون أمامها نوعان من المصادر:

- تلك العائدة للمالكين متمثلة في الأموال المساهم بها إضافة إلى الأموال المتأتية من الأرباح غير الموزعة فهي تشكل مع الأموال الخاصة.

- وأخرى من هؤلاء الذين يدفعون الأموال (مؤجري الأموال) متمثلة في:

- ديون متوسطة وطويلة الأجل التي تسترد في فترة أكثر من سنة عادة.

- ديون قصيرة الأجل مستحقة خلال سنة.

1-3-3-3- البعد الإنساني:

يحتل العنصر البشري مكانة هامة تؤدي إلى نجاح المؤسسة حيث يكون ذلك لو توفرت المهارات التقنية والمهنية لمسيرير المؤسسة بالقدر الكافي كيف يكون هنالك أشخاص مختصون ذوي كفاءة في المجال التي تنشط فيه المؤسسة، والذي تود أن تستثمر فيه ويكون لديهم النظرة البعيدة والمستقبلية والتي تمكنهم من تقدير المشاكل والمخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة حيث يعملون على التقليل منها أو تفاديها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص 21

الأجنبي المباشر فيها

1-4- تصنيف المؤسسات الاقتصادية:

من المعايير الأكثر استعمالاً في تصنيف المؤسسات الاقتصادية ما يلي:

1-4-1- المعيار القانوني:

ويتمّ تصنيف المؤسسات الاقتصادية طبقاً لهذا المعيار إلى صنفين رئيسيين، هما:

- **المؤسسات الخاصة:** قد تكون مؤسسات فردية أو شركات، فالمؤسسات الفردية، تنشأ عن شخص واحد هو رب العمل أو صاحب رأس المال، عوامل الإنتاج، بالإضافة إلى الإدارة والتنظيم أحياناً، أما مؤسسات الشركاء فتكون تحت حيازة عدة عاملين لرؤوس الأموال، بحوزتهم شخصية معنوية وذمة خاصة، حيث يتوزع التنظيم والتسيير ورأس المال على أكثر من شخص في المؤسسة.
- **المؤسسات العمومية:** في هذا النوع من المؤسسات يكون رأس المال ملكاً لمجموعة عمومية ممثلة في الدولة أو الجماعات المحلية، كما أنّ سلطة القرار ترجع إليها، فهي مؤسسات تابعة للقطاع العام (الدولة) وتخضع للتشريعات الخاصة بها.

1-4-2- **معيار الحجم:** من أهم المعايير المعتمد عليها في تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب معيار الحجم، عدد العمال وفي هذه الحالة تختلف تقسيمات المختصين للمؤسسات، حيث نجد خمسة أنواع من المؤسسات كالتالي:

- ✓ من 01 إلى 03 عمال: مؤسسات مصغرة .
- ✓ من 10 إلى 49 عامل: مؤسسات صغيرة .
- ✓ من 50 إلى 499 عامل: مؤسسة متوسطة .
- ✓ من 500 إلى 999: مؤسسات كبيرة .

بداية من 1000 عامل : مؤسسات كبيرة جداً<sup>1</sup>.

1-4-3- **معيار النشاط الممارس:**

يمكن تصنيف المؤسسات حسب النشاط الأساسي الممارس وفقاً لطبيعة القطاع الذي تنتمي إليه، وهي

كالتالي<sup>2</sup>:

- **مؤسسات القطاع الأول (المناجم):**

يشمل هذا القطاع المؤسسات الفلاحية التي تقوم باستثمار الأراضي واستصلاحها بغية زيادة إنتاجية الأرض وتقدّم ثلاث أنواع من المنتجات: إنتاج نباتي (حبوب و خضراوات)، إنتاج حيواني (لحوم و ألبان) وإنتاج سمكي، بالإضافة إلى المؤسسات الاستخراجية للمناجم، بصفة عامّة فإنّ المؤسسات المرتبطة بهذا القطاع يرتبط إنتاجها بالطبيعة بطريقة مباشرة.

- **مؤسسات القطاع الثاني:**

و يشمل كافة المؤسسات الصناعية التي تحوّل المواد الأولية عن طريق عملية التصنيع إلى منتجات نهائية بالإضافة إلى منشآت الأشغال العمومية.

<sup>1</sup> فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية النشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص16، 17

<sup>2</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1993، ص30

الأجنبي المباشر فيها

- مؤسّسات القطاع الثالث:

و يشمل المؤسّسات الخدمانية التي تقدّم خدمات معينة كمؤسّسات النقل، المستشفيات، البنوك ومؤسّسات التأمين، بالإضافة إلى المؤسّسات التجارية التي تقوم بالنشاط التجاري والذي يتمثل في شراء المنتجات النهائية وإعادة بيعها دون تحويلها.

1-4-4- معيار الملكية:

تصنّف المؤسّسات طبقا لهذا المعيار حسب طبيعة ملكية رأس المال ويقصد بذلك الجهة المالكة له وهي على النحو التالي<sup>1</sup>:

- المؤسّسات الخاصة:

وهي المؤسّسات التي تعود ملكيتها لأشخاص خواص.

- المؤسّسات العمومية:

و هي المؤسّسات التي تعود ملكيتها للدولة أو الجماعات المحلية والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة هذه المؤسّسات مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة تبعا للقوانين العامة لها، ولا يحق لهم بيعها ولا إغلاقها إلا إذا وافقت على ذلك.

- المؤسّسات المختلط:

و هي المؤسّسات التي تعود ملكيتها للدولة والقطاع الخاص معا، و الشركات المختلطة هي التي تملك الدولة جزء من رأس مالها لا يقل غالبا عن 51 % والباقي يملكه المواطنون والخواص.

2- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات الاقتصادية:

2-1- إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسّسات:

بعد الانتقادات الكثيرة التي مسّت في مجملها طرق تسيير المؤسسة الاقتصادية عامّة والمؤسّسة العمومية خاصّة ومدى فعاليتها من خلال كشف نقاط الاختلال وتقديم اقتراحات لمعالجتها ومن جملة هذه النقائص ما يلي:

- تنمية طاقات وقدرات الإنتاج على حساب زيادة الإنتاجية.

- تحمّل ميزانية الدولة لأعباء كثيرة ناتجة لتقديمها لإعانات إنتاج لمواجهة العجز المالي الكبير الذي تعاني منه العديد من المؤسّسات العمومية.

- التدخل الواسع للوزارات الوصيّة في تسيير المؤسّسات مما غيّب استقلالية المؤسسة وكرس مركزية اتخاذ القرارات.

- معدل استعمال الطاقات الإنتاجية ضعيف في الصناعات الثقيلة وأحيانا أقل من 50%.

- ارتفاع تكاليف الإنتاج بسبب صعوبة التمرين بقطع الغيار والسلع الوسيطة ونقص التنسيق بين القطاعات المختلفة.

- تضخم في عدد العمال يقابله افتقاد المؤسّسات الاقتصادية لعمالة مؤهلة.

- غياب المنافسة الداخلية ما بين الوحدات الإنتاجية.

<sup>1</sup> - صالح خالص، المبادئ الأساسية العامة والمخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن

عكنون، الجزائر، 1997، ص15

الأجنبي المباشر فيها

- فشل نظام الأسعار الإدارية فهو نظام غير مرن وغير مستقل لا يصلح كمؤشر للتعبير عن الندرة النسبية والاختلال بين العرض والطلب، حيث أثبتت أنه نظام فعال فقط بخصوص الحفاظ على القدرة الشرائية والإعانات، دوره الاجتماعي غالب على الدور الاقتصادي<sup>1</sup>.

لذا حصلت تغييرات جذرية في السياق الاقتصادي منها إعادة الهيكلة حيث عرفت مرحلة انتقالية دامت سنتين (79/78) ومخططين خماسيين للتنمية (84/80) و(89/85)، ودخلت أول عملية لإعادة هيكلة المؤسسات العمومية حيز التنفيذ بموجب المرسوم 80-242 الصادر في 04 أكتوبر 1980<sup>2</sup> وهدفت إلى جملة من الطموحات أهمها:

-تحسين الإنتاجية كما و نوعا.

-تقسيم المؤسسات الكبيرة وإعادة ترتيب الجهاز الاقتصادي بتجزئتها إلى وحدات صغيرة يسهل تسييرها، وذلك حسب مبدأ التخصص.

-تلبية الاحتياجات المتزايدة للاقتصاد والمواطنين.

-المكافأة الحقيقية للعمل المنتج وهذا كحافز من خلال زيادة أجور العمال المؤهلين وعمال المصانع وغيره من العمال المنتجين بطريقة مباشرة، مما سيدفع إلى استقطاب اليد العاملة نحو مواقع الإنتاج المباشر.

-نظام التدريب والتكوين ويهدف هذا القرار إلى تهيئة وتأهيل العمال والموظفين وذلك لمسايرة التطور التكنولوجي، ومن أجل تسهيل عقلانية التسيير والرفع في كفاءة الأفراد العاملين وتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب<sup>3</sup>.

إنّ السياسة التي طبقت بها إعادة الهيكلة خلقت مشاكل عديدة مما تطلّب الأمر التفكير بإصلاح اقتصادي آخر يتماشى مع التغيرات العالمية الجديدة والخروج من الأزمة التي يتخبط فيها الاقتصاد الجزائري فكّر في سياسة منح الاستقلالية للمؤسسات العمومية<sup>4</sup>.

2-2 - عملية استقلالية المؤسسات:

وتعني استقلال المؤسسات من الإدارة المركزية ومنحها فرص أكثر للمبادرة وتحمل المسؤولية والنتائج وتخليص قطاع الإنتاج من القيود البيروقراطية والوصايا الإدارية وذلك بهدف الزيادة من فعاليتها الاقتصادية وقد تمّ الإعلان بصفة رسمية عن استقلالية المؤسسات الجزائرية في الدورة العامة لحزب جبهة التحرير الوطني في 21/22 ديسمبر 1986<sup>5</sup>، ووضعت الإجراءات اللازمة للدعم القانوني في جانفي 1988 بمصادقة المجلس الشعبي الوطني وقد

<sup>1</sup> - أمين عبد القادر علياوش، أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني، رسالة ماجستير، نقود مالية، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص25.

<sup>2</sup> -Rachid tlemçani, **Etat bazar et globalisation, l'aventure**, de l'infatih en Algérie, Ed El Hikma, Alger, 1991, p21

<sup>3</sup> - طيب داودي، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، العدد 3، ص13

<sup>4</sup> - محمد بوهرة، الإصلاحات في المؤسسة العمومية الجزائرية بين الطموح والواقع، الملتقى الدولي اقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة، دورة تدريبية حول أساليب و تقنيتها، جامعة سطيف 7/3 أكتوبر، 2004، ص3

<sup>5</sup> - محمد بومخولوف، التوطين الصناعي وقضايا التنمية في الجزائر التجربة و الآفاق، ط1، شركة دار الأمة للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر، 2001، ص37

الأجنبي المباشر فيها

حولت تسمية المؤسسة العمومية الاشتراكية إلى المؤسسة العمومية الاقتصادية<sup>1</sup>، وتهدف استقلالية المؤسسة إلى حرية التسيير والمبادرة والتحرر من وصايا الدولة ولكن في حالة الخسارة، هذا ما شجّع المسيّرين على التبذير والتلاعب بملكات الدولة والاستفادة الشخصية منها، لغياب سياسة محكمة وملمة بجوانب هذا التسيير، الذي هو حقيقة الأمر مثله مثل إعادة الهيكلة يعتبر خطوة تمهيدية للدخول في الخصخصة واقتصاد السوق<sup>2</sup>.

2-3- الخصخصة:

ظهر مصطلح الخصخصة على الساحة الوطنية في وقت عرفت فيه هذه الظاهرة نشاط واسعاً على المستوى العالمي، خاصة في الدول التي يمثل فيها القطاع العمومي المحور الرئيسي للاقتصاد الوطني<sup>3</sup>، واعتبرت الخصخصة في الجزائر نقطة تحول في علاقة الدولة بمؤسساتها العمومية، حيث تحولت الدولة إلى مالكة لرأس مال المؤسسات العمومية الاقتصادية عن طريق صناديق المساهمة وليس مسيرة للمؤسسة، كما أصبحت علاقة الدولة بالمؤسسة خاضعة لقواعد الفعالية والمردودية الاقتصادية<sup>4</sup>، أدى الأمر 95-22 المؤرخ في 26/08/1995 إلى وضع الخطوات العملية في مسار الخصخصة والتي عرفت على أنها عملية استبدال كلي أو جزئي في القطاع العام بالقطاع الخاص لإنتاج وتقديم السلع والخدمات.

وهدفت عملية الخصخصة إلى مايلي:

- التوجه نحو أحسن كفاءة وفعالية.
- فرض انضباط وجدية في استقلال المؤسسة باللامركزية والمراقبة التي يفرضها الشركاء.
- تحسين مردودية المؤسسات والتخفيف من عبء المديونية العمومية.
- تعميق ثقافة المؤسسة بتشجيع روح الإبداع.
- تحسين إنتاجية عوامل الإنتاج وخاصة إنتاجية العامل البشري.
- كما تهدف إلى الديمقراطية وعدم الاحتكار في كل المجالات و تجديد الإدارة التي ظلت جامدة في الماضي و ذلك بمؤهلات جديدة لمسؤولي التسيير من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء.

بالرغم من اعتبار عملية الخصخصة خياراً واضحاً في إطار إعادة الهيكلة الاقتصادية، وبالرغم أيضاً من إنشاء وزارات (وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة) ومجالس (المجلس الوطني للخصخصة) لهذا الغرض، وتوفر النصوص القانونية وتوفر النصوص القانونية، إلا أنّ هناك بعض الصعوبات جعلتها بطيئة على المستوى التطبيقي في الجزائر، منها:

<sup>1</sup> -Rachid Tlemçani, opit, P27

<sup>2</sup> - سامية فرّار، دور الشراكة الأجنبية في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه، علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2012 / 2013، ص149

<sup>3</sup> - عبد الحليم الفاعوري رفعت، تجارب عديدة في الخصخصة، بحوث و دراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص08

<sup>4</sup> - مراد ناصر، الإصلاحات الضريبية في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد2، 2003، ص25

الأجنبي المباشر فيها

2-3-1 - عقبات خاصة بالمؤسسة موضوع الخصخصة:

- فائق العمالة في المؤسسات العمومية.
- العجز المزمّن لميزانية المؤسسات العمومية.
- سوء تسيير للموارد البشرية .
- الشكل التنظيمي للمؤسسات العمومية الاقتصادية .
- حساسية اتخاذ قرار الخصخصة في الجزائر لاعتبارات تاريخية<sup>1</sup>.
- المعوقات المرتبطة بمحيط المؤسسات القابلة للخصخصة :

يمكن تقسيم هذه المعوقات إلى مجموعتين<sup>2</sup>:

✓ سوق الخصخصة :

نلتمس الصعوبات التالية:

• البعد التنافسي:

ففي حالة الاحتكار، وهي حالة مؤسسة عمومية ستخصص في حقل تنافسي بينما السوق محدودة، الخصخصة في هذه الحالة لن تؤدي إلى المنافسة ، أما في حالة تنافس حقيقي، وهي حالة مؤسسات القطاع العام الاقتصادية، التي نمت في محيط احتكاري وستعرضها الخصخصة للمنافسة، هذه الوضعية ستتسبب للمؤسسة المخصصة في صعوبة الاندماج في التيار الخاص، خصوصا وأن هذا الاندماج سيزعج مصالح تأسست تحت إمبراطورية الاحتكار.

• سلوك المشتريين المحتملين محليين أو أجانب :

المشترون المحليون يقبلون على المؤسسات التجارية التي تحقق الربح السريع ويعزفون على المؤسسات الصناعية للقطاع العام، بينما الأجانب فيعلنون عن أنفسهم في غياب نظرائهم المحليين إذا ما تعلق الأمر بقطاعات عالية المردودية تتطلب تحكما كبيرا في التكنولوجيا مساهمين في دفع العجلة الاقتصادية، وعلى العكس إذا كانت استثماراتهم لا تخص إلا القطاعات ذات القيمة المضافة المتدنية لا يهدفون من ورائها إلى الربح السريع.

✓ معوقات مؤسساتية:

- عدم القدرة على إيجاد حلول بديلة فيما يخص التمويل وأساسا البورصة لاستحداث أقطاب مالي .
- عدم وجود سوق مالي فعّال ونشط يسمح بتقدير الحقيقية للمؤسسات.
- مشكلة التضخم التي لا تزال دون الأرقام الدنيا.
- ضعف رأس المال الخاص المحلي لتغطية امتلاك مؤسسات تبدو أكبر حجما من طاقاته.
- عدم وضع أدوات تنفيذية لتقييم ممتلكات المؤسسة التي ستخصص حفاظا على الممتلكات الوطنية.
- عدم إجماع الطبقة السياسية على موضوع الخصخصة.

<sup>1</sup> - أمين عبد القادر عليوش، مرجع سابق، ص 71

<sup>2</sup> - سعدان شبايكي، معوقات الخصخصة في الجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول الإصلاحات الاقتصادية في ظل العولمة ( واقع و رهانات)، المكتبة الوطنية بالحامة، الجزائر، 12/11 جوان 2005، ص 97

### الأجنبي المباشر فيها

" و ما يمكن قوله عموما أن مشروع الخوصصة يطرح إشكالا كبيرا ، تكمن في مدى قدرة الجزائر في المحافظة على ثروتها المادية والبشرية في إطار التوجّه الجديد القائم على إرساء علاقات التعاون الدولية، لاسيما في مرحلة ما بعد الخوصصة والتمثّلة في فتح المجال للاستثمار الأجنبي وتوقيع اتفاقيات الشراكة الأجنبية<sup>1</sup>.

#### 3- ركائز مناخ الاستثمار في الجزائر:

##### 3-1- مفهوم المناخ الاستثماري:

تعرف المنظمة العربية لضمان الاستثمار، المناخ بأنه يعبر عن مجمل الأوضاع القانونية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تكون البيئة التي يتم فيها الاستثمار، ومكونات هذه البيئة متغيرة ومتداخلة إلى حد كبير إلا أنه أمكن حصر عدّة عناصر يمكن في مجموعها أن تعطي أهم العناصر المحفزة للمستثمر ويبني عليها المستثمر قراره الاستثماري وذلك على النحو التالي<sup>2</sup>:

- تمتع القطر المضيف بالاستقرار السياسي والاقتصادي.
- حرية تحويل الأرباح والاستثمار للخارج.
- إستقرار سعر العملة المحلية.
- سهولة إجراءات الحصول على ترخيص الاستثمار والتعامل مع الجهات الرسمية.

##### 3-2- مقومات المناخ الاستثماري:

يرتكز المناخ الاستثماري الجاذب لرؤوس الأموال الوطنية والأجنبية على عدّة مقومات، نوجز أهمها فيما يلي<sup>3</sup>:

##### 3-3- المناخ السياسي والأمني:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على مدى ملائمة المناخ الاستثماري، فعدم توافر الاستقرار السياسي والأمني يؤدي إلى خفض معدلات الادخار وبالتالي خفض معدلات الاستثمار ويتأثر المناخ السياسي والأمني بمجموعة من العوامل أهمها:

- النمط السياسي المتّبع من حيث كونه ديموقراطيا أو دكتاتوريا.
- موقف الأحزاب السياسية من الاستثمارات الأجنبية.
- درجة الوعي السياسي من الرغبة في السماح للاستثمارات الأجنبية للمشاركة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- دور المؤسسة العسكرية في إدارة شؤون البلد المضيف، ودرجة الوعي السياسي لديها ومدى تفهمها لمشاكل التنمية الاقتصادية.

##### 3-4- المناخ الثقافي والاجتماعي:

يشتمل هذا المناخ على مجموعة من العوامل المؤثرة على نشاط المشروع وإمكانية تكامله ومقدار التعاون المطلوب، و يعلل ذلك من خلال:

- دور السياسة التعليمية والتدريبية والتكوينية المعتمدة.
- درجة الوعي بعناصر ومقومات التقدم الاقتصادي ودرجة تفهم وتعاون أفراد المجتمع لنشاط الشركات الأجنبية.

<sup>1</sup>- سامية فرّار، مرجع سابق، ص153

<sup>2</sup>- المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية لعام 1993، ص ص 59، 61

<sup>3</sup>- منصور الزين، مرجع سابق، ص 91، 92

الأجنبي المباشر فيها

- درجة الوعي الصحي، ومقدار التأمينات الاجتماعية المتبعة.

3-5- المناخ الاقتصادي:

و يمكن إجمال أهم العوامل المؤثرة في المناخ الاقتصادي ضمن الآتي:

- مقدار الموارد الطبيعية المتاحة داخل البلد.
- مقدار البنية التحتية ومدى صلاحيتها.
- درجة المنافسة المتاحة داخل الدول والقدرة على مواجهة المنافسة الخارجية.
- مرونة السياسة المالية و النقدية، وما تحتويه من تحفيزات.
- درجة وضوح واستقرار قوانين الاستثمار ومقدار القيود المفروضة على رأس المال المستثمر.
- مدى كفاءة البنوك وقدرتها على توفير معلومات المستثمر ومعدلات الفائدة على التسهيلات الإئتمانية، ومدى كفاءة سوق المال داخل الدولة.
- مدى استقرار السياسات السعرية ومعدلات التضخم.
- درجة الحماية المتبعة داخل الدولة، من حيث ضمان حقوق المستثمرين في تحويل رأس المال والأرباح.

3-3- تطورات المناخ الاستثماري في الجزائر:

حسب خبراء البنك الدولي في تقديرهم لمناخ الأعمال في الجزائر، فإنّ الفترة اللازمة لبعث مشروع استثماري في الجزائر قد قلصت من 120 يوما إلى حوالي 27 يوم فقط، وحددوا بدقة أنّ العقار الصناعي يشكّل أهمّ العقبات للمشاريع الاستثمارية، وأنّ مناخ الأعمال متعلّق بالهياكل القاعدية (موانئ، مطارات و شبكة طرق)، ومتعلّق كذلك بالسياسة المالية والنقدية للبلد، كما بيّنوا أهمية المعاهدات، والاتفاقيات الدولية المتعلقة بالنزاعات في مجال الاستثمار، الوضوح، الاستقرار في الإطار التشريعي، تنظيم المبادلات، الاقتصاد الموازي، عقود العمل، الحد الأدنى للأجور. وقد أشار الوزير الجزائري حميد طمار، وزير المساهمة وترقية الاستثمارات في المحاضرة التي ألقاها على هامش أشغال الدورة العادية للفرقة التجارية البلجيكية العربية التي عقدت ببروكسل بتاريخ 15 جوان 2006، أشار الوزير إلى أنّ الجزائر شرعت في تقديم تسهيلات، ومزايا لاستقطاب المستثمرين الأجانب، من بينها الحصول على العقارات الصناعية، تخفيض الضرائب على الفوائد، وتقليص مهلة الحصول على الاستثمار، كما اعترف الوزير الجزائري بوجود عراقيل ونقائص في النظام الجزائري تعود بالدرجة الأولى إلى عدم تأقلم العقلية مع عملية تحرير السوق، وغياب إستراتيجية إخبارية مثلى للتعريف بمؤهلات الجزائر في المجال الاقتصادي<sup>1</sup>.

4- تجربة الجزائر في استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر:

4-1- تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر:

لم تكن للجزائر خبرة في هذا الميدان نظرا لسيادة القطاع العام والنظام الاقتصادي الموجه في المراحل التنموية، والجزائر اليوم تبذل جهودا ضخمة من أجل الإصلاحات الاقتصادية واستقطاب الاستثمارات الأجنبية، ابتداء بالخصخصة التي تعتبر الحل النهائي لبعض المؤسسات الصناعية العمومية وخصخصة بعضها والمشاركة في رأس المال البعض الآخر، وتوفير كافة الشروط القانونية والمؤسسية من أجل استقطاب رؤوس الأموال الأجنبية في إطار سياسة الانفتاح الاقتصادي والمنتجة منذ الإعلان عن الإصلاحات الاقتصادية، أمّا من الناحية الواقعية فإنّ الظروف التي مرّت بها الجزائر في السنوات السابقة ساعدت على توفير كافة الشروط الموضوعية الجذابة للاستثمار الأجنبي والتي تشمل الشروط الإنسانية، الاجتماعية، والاقتصادية المناسبة، مثل انتشار ظاهرة البطالة بين فئات

<sup>1</sup> - مرجع سابق، ص 93

الأجنبي المباشر فيها

الشباب الحاملين للشهادات العلمية، تدني العملة الوطنية في سوق الصرف، غياب المنافسة المحلية، ضعف المجتمع المدني، غياب لوائح السلامة البيئية وعدم صرامتها<sup>1</sup>.

✓ أسباب تشجيع الاستثمار الأجنبي في الجزائر:

تعود أسباب تشجيع الاستثمار الأجنبي في الجزائر إلى<sup>2</sup>:

- فشل السياسة الاقتصادية المطبقة خلال الفترة 1962 - 1990.
- تقادم الديون التي بلغت خدماتها سنة 1991 حوالي 75% من إجمالي إيرادات الجزائر من العملة الصعبة.
- ضعف الجهاز المصرفي وعدم قدرته على التحكم ومراقبة الصرف.
- زيادة التضخم، وكذا إصدار كتلة نقدية بدون مقابل من طرف البنك المركزي لتمويل عجز الخزانة العمومية.

4-2- التطورات التشريعية المنظمة لقانون الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر:

سعت الجزائر بشتى الطرق لتوليد بيئة استثمارية ملائمة تستقطب الاستثمارات الأجنبية، وهذا بتوفير العوامل المشجعة لقدوم هذه الاستثمارات وجديتها من خلال تقديم جملة من الحوافز والتسهيلات الإدارية والضمانات القانونية.

4-2-1- قانون 63-277 المؤرخ في 26 جويلية 1963 المتعلق بالاستثمارات:

يعتبر هذا القانون أول تشريع جزائري بعد الاستقلال موجه وبصفة مركزية وأساسية إلى الاستثمار الأجنبي، حيث نصت المادة الثالثة منه على توجه الجزائر نحو الخارج وذلك بالنص على أن حرية الاستثمار معترف بها بالأشخاص الطبيعيين والمعنويين في إطار النظم وقواعد التأسيس<sup>3</sup>.

و نصت أيضا نفس المادة السابقة على أن للمستثمر الأجنبي كل الضمانات العامة التي تشمل حرية إقامة مؤسسات ذات طابع صناعي تجاري، بالإضافة إلى ضمان من نزع الملكية، ولكون هذه الأخيرة ممكنة أن تصبح الأرباح المتراكمة في مستوى رؤوس الأموال المستثمرة، يؤدي نزع الملكية إلى تعويض عاجل، إلا أن المشرع الجزائري اشترط على المستثمر الأجنبي وبصورة واضحة أن قبول الاستثمار الأجنبي مرهون بأن يكون هذا الأخير في إطار أهداف الدولة من أجل بناء اقتصاد اشتراكي وهذا ما نصت عليه المادة 23 من نفس القانون: "الدولة تتدخل بواسطة الاستثمارات العمومية بإنشائها لمؤسسات وطنية أو مؤسسات ذات الاقتصاد المختلط بمشاركة رأس المال الأجنبي و الوطني من أجل جمع الشروط الأساسية لتحقيق اقتصاد اشتراكي خاصة في القطاع ذو النشاطات التي تتمثل أهمية حيوية بالنسبة للاقتصاد الوطني".

و قد جاء هذا القانون بامتياز يستفيد منه المستثمرون، نذكر منها<sup>4</sup>:

- كل استثمار يجب أن يكون مرفقا بالاعتماد من طرف اللجنة الوطنية للاستثمار.
- أن يكون ملائما لبرنامج الاستراتيجية التنموية المتبعة من طرف الدولة.
- استخدام تكنولوجيا حديثة مع ضمان تكوين اليد العاملة المحلية.

يجب أن تكون الشركات المتعاقدة إلزاميا استثمار لا يقل عن 05 ملايين دينار جزائري أن يوقر على الأقل 100 منصب عمل وبالرغم من الضمانات الامتيازات التي جاء بها القانون الأسبق، إلا أن تطبيقه كان شبه محدود،

<sup>1</sup>- محمد بومخولوف، مرجع سابق، ص157

<sup>2</sup>- منصورى الزين، مرجع سابق، ص157

<sup>3</sup>- المادة من قانون 63-267 المؤرخ في 26 جويلية 1963 المتعلق بالاستثمارات

<sup>4</sup>- محفوظ لعشب، دراسات في القانون الاقتصادي، المطبعة الرسمية، الجزائر، 2009، ص91

الأجنبي المباشر فيها

وذلك راجع إلى النقاط الموالي<sup>1</sup>:

- توفر الأوضاع الاقتصادية في تلك المواجهة، بسبب ضيق السوق المحليّة، ارتفاع تكاليف الإنتاج ونقص الهياكل القاعدية... الخ إلى جانب الاضطرابات السياسية التي كانت سببا في تردد المستثمرين الأجانب من الاستثمار في الجزائر.
- انتهاج نمط الاشتراكية القيمة على أعضاء الأولوية للقطاع العام، وتقليص القطاع الخاص.
- هروب رؤوس الأموال الأجنبية إلى الخارج من طرف البنوك.

4-2-2- قانون الاستثمار الصادر في 1966 المؤرخ في 15 سبتمبر 1966:

نتيجة النقص الواضح في قانون 63-277 قامت السلطات الجزائرية بإصدار قانون 66/284 بتاريخ 15 سبتمبر 1966 والمتعلق بالاستثمار الوطني، والذي يهدف إلى سد الثغرات التي ظهرت في قانون 63/277 بتعريف المبادئ التي يقوم عليها رأس المال الخاص سواء الأجنبي أو الوطني، وتحديد الضمانات والمنافع المتوفرة له فمن أهم المبادئ التي تضمنها هذا القانون هو أن الاستثمارات الخاصة لا تتجز بحرية في الجزائر، حيث ترجع مبادرة الاستثمار في القطاعات الحيوية إلى الدولة والهيئات التابعة لها، أما رأس المال الخاص الوطني أو الأجنبي فيمكن الإستثمار فالقطاعات الأخرى، بشرط الحصول على اعتماد من قبل السلطات الإدارية<sup>2</sup>، وفشل هذا القانون لأنه جاء بأحكام قاسية على المستثمر الأجنبي ولم يطبق عليه بل اقتصر تطبيقه على الاستثمارات الوطنية.

4-2-3- قانون 82-11 المتعلق بالاستثمار:

صدر هذا القانون في 21/08/1982 وقد تجسّد في عدة نصوص قانونية تنظم عملية الاستثمارات الخاصة سواء كانت من فعل المحليين أو الأجانب عن طريق الاشتراك مع مؤسسة واحدة أو عدة مؤسسات أي تشكيل الشركات الاقتصادية المختلطة.

لقد كانت الميزة الرئيسية لهذا القانون هي تحديد المشاركة الأجنبية لأقصى حد هو 49% من رأس مال الشركة. كما بين هذا القانون الضمانات العامة وكذا الامتيازات والتجهيزات الممنوحة سواء للخواص المحليين أو الأجانب وأسندت مهام تنظيم الاستثمارات الخاصة للجنة الوطنية للاستثمارات<sup>3</sup>.

4-2-4- قانون النقد والقرض رقم 90-10:

صدر هذا القانون في 14/04/1990 ويعتبر خطوة نحو التشريع لفتح السوق أمام الاستثمارات الأجنبية المباشرة خاصة في القطاعات خارج المحروقات، ولقد شمل جوانب عديدة من الإصلاحات وهو ليس بقانون استثمار وإنما تنظيم سوق الصرف وحركة رؤوس الأموال وقد نصّ على عدد من المبادئ تتمثل في ما يلي<sup>4</sup>:

- حرية الاستثمار، غير أنّ القانون ترك قطاعات مخصّصة للدولة والهيئات التابعة لها، على أن يحدد ذلك بنص تشريعي، كما أنّ القانون حدد شرط تدخل رأس المال الخاص.

- حرية تحويل رؤوس الأموال بعد تأشيرة بنك الجزائر وفي مدة شهرين أي أنّه يتم ذلك بعد 60 يوما من تقديم الطلب إلى بنك الجزائر.

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص 91

<sup>2</sup>- كمال عليواش قريوع، قانون الاستثمارات في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 08

<sup>3</sup>- القانون 82/11 المتعلق بالاستثمار الخاص الوطني، الصادر في 21/08/1982، جريدة رسمية العدد 34

<sup>4</sup>- كمال قريوع عليواش، مرجع سابق، ص 13، 14

الأجنبي المباشر فيها

-تبسيط عملية قبول الاستثمار ويخضع ذلك إلى الرأي بالمطابقة يقدم الطلب إلى مجلس النقد والقرض يبحث في الملف خلال شهرين و يبلغ المستثمر بقرار مجلس النقد والقرض.

وبإصدار السلطات العمومية الجزائرية لقانون النقد القرض لكون قد أكملت حلقة من حلقات التشريع الذي يهدف إلى توفير المناخ المناسب الملائم لجذب الاستثمارات الأجنبية المباشر، وذلك من خلال إلقاء هذا القانون شرط الأغلبية النسبية لرأس المال و المتمثلة في ضرورة امتلاك نسبة 51% من رأس المال للقطاع العمومي ونسبة 49% للمستثمر الأجنبي، فقد ترك حرية المنافسة في السوق حيث ساوى بين المستثمرين الأجانب والمحليين وفتح بابا واسعا أمام الاستثمار الأجنبي المباشر بدون قيود، و أصبح دور الدولة منظما للاقتصاد لا مسيرا له<sup>1</sup>.

4-2-5- المرسوم التشريعي 12-93 لعام 1993 المتعلق بترقية الاستثمارات:

إنّ المرسوم التشريعي لسنة 1993 هو نتيجة سياسية اقتصادية لمرحلة دامت 30 سنة، أراد من خلالها المشروع أن يساير الإصلاحات الاقتصادية التي بدأت منذ سنة 1988، وشمل هذا القانون الاستثمارات بصفة عامة<sup>2</sup>، هدف قانون 12-33 إلى تحرير الاقتصاد الوطني من خلال إرسال قاعدة اقتصاد السوق من أجل سياسة موالية للاستثمار فتحت الجزائر الباب على مصرعيه للاستثمار خاصة الأجنبي من أجل التنمية أو من أجل البحث عن حلول للخروج من أزمة المديونية، وهذا ما يسمح للجزائر بأن تسطر سياسة تنمية ناجحة<sup>3</sup>.

كما يعتبر صدور القانون 12-93 أداة مهمة وذلك باعتباره مكملا للقانون 10-90 والذي يتضمن عمليات من الاقتصاد المخطط نحو اقتصاد السوق، هو وسيلة الانفتاح على رؤوس الأموال الوطنية الخاصة عن طريق تقديم مختلف الامتيازات والضمانات والتحفيزات الجبائية والجمركية، بالإضافة إلى حرية تحويل الأموال وفوائدها وكذا المساواة بين المستثمرين المحليين والأجانب مع إمكانية اللجوء إلى التحكيم الدولي في حالة النزاعات.

4-2-6- قانون الاستثمار 03-01:

الصادر بتاريخ 20 أوت 2001 والمتعلق بتطوير الاستثمار يعمل على تعميق الإصلاحات الاقتصادية وخلق مثل مناخ ملائم لتنشيط للاستثمارات المحلية والأجنبية، لذا تم إلغاء كل الأحكام السابقة المخالفة له، منح هذا القانون للمستثمر الأجنبي عدة حوافز مالية، جبائية وجمركية<sup>4</sup>.

4-2-7- قانون 08-06:

صدر بتاريخ 15 جويلية 2006 وتم تعديل الأمر 03-01 بالأمر 08-06، والجديد في هذا القانون ما يلي:

- عدم المساس بالامتيازات المحصل عليه.
- تحويل رؤوس الأموال والمداخيل.
- المساواة في التعامل مع كل المستثمرين (محليين أو أجانب).
- إمكانية الطعن الإداري.

<sup>1</sup> عبد الكريم كافي، الاستثمار الأجنبي المباشر و التنافسية الدولية، ط4، مكتبة حسن العصرية، بيروت، 2013، ص214 ، 2015 ،

<sup>2</sup> المرسوم التشريعي رقم 12-93، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 27، الصادرة في 28 أبريل 1993

<sup>3</sup> كمال قريوع عليواش، مرجع سابق، ص16

<sup>4</sup> الاستثمارات الأجنبية في الجزائر وأثرها على التنمية الاقتصادية، 02-04-2013، www.majalisna.com

الأجنبي المباشر فيها

إمكانية اللجوء إلى التحكيم الدولي في حالة قيام أو حدوث نزاع بين الدولة الجزائرية والمستثمرين غير المقيمين<sup>1</sup>.

5- سبل تفعيل الاستثمار الأجنبي المباشر والمزايا الممنوحة له في الجزائر:

5-1- سبل تفعيل الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر:

- ينص قانون النقد والقرض 10/90 والمرسوم التشريعي 19/93 وما بعدهما من قوانين مكملة أو معدلة، مثل قانون الجمارك 09/98، على جدية الجزائر في تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر وتمثل وتسعى إلى حمايته، من خلال إقرار سياسة الباب المفتوح له، وتمكينه من المشاركة الفعلية في النشاط الاقتصادي وتقاسم المنفعة، باعتبار أن الجزائر قد اعتبرت الاستثمار الأجنبي عاملاً أساسياً لتحريك عملية التنمية وتجسيد مبدأ التعاون والشراكة مع الخارج. - وتتأكد هذه الضمانات أكثر في الأمر رقم 03/01 وتحت الباب الثالث منه بعنوان "الضمانات الممنوحة للمستثمرين"، حيث تعرضت المواد 14، 15، 16، 17 منه بالتفصيل إلى هذه الضمانات.

و بالانتقال إلى الأمر رقم 11/03 المؤرخ في 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض، وفي الباب الرابع تحت عنوان "الترخيص و الاعتماد" لاسيما المواد 84، 85، 86، 88 منه، وكذا المواد 125، 126، 127 كلها تضيف وزناً جديداً بأكثر أهمية لمثل هذه الضمانات<sup>2</sup>.

ويمكن تلخيص هذه الضمانات في أربعة نقاط<sup>3</sup>:

- مبدأ الحرية الكاملة للاستثمار والمستثمر.
- مبدأ إلغاء التمييز بين المستثمرين محليين كانوا أم أجانب.
- مبدأ ثبات القانون المطبق على الاستثمار.
- ضمان حرية التحويل.
- مبدأ فض النزاع باللجوء إلى المحاكم المختصة أو التحكيم الدولي ومثل هذه الضمانات تعمل على تعزيز الثقة لدى المستثمر الأجنبي، وعلى الجزائر تفعيل هذه الضمانات على أرض الواقع.

5-2- المزايا الممنوحة للاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر:

حسب الأمر 03-01 نجد أنّ نظام الامتيازات احتوى على نظامين أساسيين هما<sup>4</sup>:

5-2-1- النظام العام:

يتعلق هذا النظام بالاستثمارات التي يطلق عليها باستثمارات عادية في مرحلة استغلالها، فمن ناحية الاستفادة فإن كل شخص طبيعي أو معنوي عام أو خاص، وطني أو أجنبي ينشأ على شكل مساهمات استثماري عادي خارج

<sup>1</sup>- نفس المرجع

<sup>2</sup>- أنظر قانون المحروقات المعدل رقم 03/05 الصادر في مارس 2005

<sup>3</sup>- حمزة بن حافظ، دور الإصلاحات الاقتصادية في تفطي الاستثمار الأجنبي المباشر دراسة حالة الجزائر 1998، 2008، رسالة ماجستير، التمويل الدولي والهيئات المالية والنقدية الدولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2011، ص 151

<sup>4</sup>- مراد بن ياني، سعر الصرف ودوره في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر (دراسة قياسية لحالة الجزائر)، رسالة ماجستير، تخصص مالية دولية، علوم اقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011/2012، ص ص 139-142

الأجنبي المباشر فيها

المناطق التي يستوجب التطور فيها مساهمات خاصة من الدولة، فزيادة عن الحوافز الضرورية والجمركية التي تم إقرارها في القانون العام، يمكن أن تستفيد الاستثمارات التي حدد نظامها ومفهومها في الأمر في المزايا التالية:

- مساعدات على الإنجاز: إذ أن مدة الإنجاز هي تلك المدة التي يتم الاتفاق بشأنها مع المستثمر ابتداء من تاريخ التبليغ بقرار منح المزايا ويحتوي على ما يلي:
- تطبيق النسبة المنخفضة في مجال الحقوق الجمركية، فيما يخص التجهيزات المستوردة والتي تدخل بصفة مباشرة في إنجاز المشاريع الاستثمارية، أي بنسبة 5% كما هو منصوص في المادة 3 من الأمر رقم 01-02 والمتضمن تأسيس التعريف الجمركية.
- الإعفاء الكلي من دفع حقوق الملكية للمقتنيات الخاصة بالعقار الصناعي والذي يستوفي إطار الاستثمار.
- الإعفاء التام من الضريبة على القيمة المضافة على كافة السلع والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز المشاريع الاستثمارية.

5-2-2- النظام الاستثنائي:

تستفيد الاستثمارات في هذا النظام من مزايا خاصة، وذلك في المناطق المراد تميمتها والتي تتطلب مساهمة الدولة، أو تلك الاستثمارات ذات الأهمية الخاصة بالنسبة للاقتصاد الوطني، خاصة في حالة استعمال تقنيات متطورة، والتي من شأنها الحفاظ على البيئة، تدخر الطاقة وتؤدي إلى تحقيق تنمية مستدامة وتستفيد الاستثمارات التي تنجز ضمن هذا الإطار بمزايا متنوعة منها:

- إنجاز الاستثمار.
- الإعفاء من دفع حقوق نقل الملكية على المشتريات العقارية التي يتم إنجاز الاستثمار فيها.
- اعتماد نسبة منخفضة جدا على عمليات التسجيل، حيث تقدر هذه النسبة بـ 02% وذلك فيما يخص عقود التأسيس والإضافات إلى رأس مال المشروع.
- الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار، سواء كانت مستوردة أم تم اقتناؤها من السوق المحلية، وذلك عندما تكون هذه السلع والخدمات موجهة لإنجاز عمليات تخضع للضريبة على القيمة المضافة.
- فرض نسب منخفضة فيما يخص الحقوق الجمركية، وذلك على السلع المستوردة والوسطية في عمليات إنجاز الاستثمارات وتقدر هذه النسبة بـ 5% فقط.
- إمتيازات بعد معاينة انطلاق الاستقلال.
- الإعفاء لمدة 10 سنوات من النشاط الفعلي ومن الضريبة على أرباح الشركات، ومن الضريبة على الدخل الإجمالي على الأرباح الموزعة ومن الدفع الجزافي ومن الرسم على النشاط المعني.
- الإعفاء لمدة 10 سنوات ابتداء من تاريخ الاقتضاء من الرسم العقاري التي تدخل ضمن مشروع الاستثمار.

6- تقييم بيئة الاستثمار الأجنبية المباشرة في الجزائر:

6-1- المؤهلات:

- تتمتع الجزائر بمؤهلات طبيعية خاصة من حيث الموقع الجغرافي الملائم، والثروات الباطنة المعتبرة واتساع حجم السوق.
- الإرادة السياسية القوية للنهوض بمناخ الاستثمارات وتأهيله وفق متطلبات جذب الاستثمار الخاص الوطني والأجنبي، ويمكن أن نلمس ذلك من عدة نواحي (الناحية التشريعية، محاربة الفساد، توفير البيئة التحتية الملائمة، إبرام العديد من الاتفاقيات الدولية...).

الأجنبي المباشر فيها

- المنظومة القانونية المحفزة جدًا، والمتضمنة أهم الضمانات والتسهيلات والتحفيزات، التي يرغب فيها المستثمرون الأجانب.

- البنية التحتية التي عرفت إعادة تأهيل كبيرة، وتوسعت مع برنامج الإنعاش الاقتصادي وبرنامج دعم النمو.

- الاستقرار الكبير في الجانب السياسي والمؤشرات الكلية للاقتصاد وتحسن الوضعية الأمنية بشكل واضح<sup>1</sup>.

بالرغم من الجوانب الإيجابية السابقة الذكر والتي تشير إلى التحسن الكبير الذي عرفتته بيئة الاستثمار في الجزائر، إلا أنّ هناك العديد من المعوقات التي لا زالت تعرقل هذه البيئة وتقلل من أحجام الاستثمارات.

6-2- معوقات الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر:

برغم ما تتوفر عليه الجزائر من مناخ استثماري ذو خصائص إيجابية، وبرغم الإصلاحات التي قامت بها في المجال القانوني والاقتصادي، والتسهيلات والمزايا المتعددة والحوافز الممنوحة للمستثمرين، إلا أنّ هناك صعوبات وعراقيل متنوعة يواجهها المستثمر الأجنبي في الجزائر، وتم تقسيمها إلى ثلاث أصناف:

6-2-1- المعوقات السياسية والأمنية:

غياب الاستقرار السياسي أثر بشكل كبير على توافد الاستثمارات الأجنبية المباشرة في القطاعات خارج المحروقات خاصة، فالعلاقة قوية بين غياب هذا العامل وتحفيز الاستثمارات في البلد<sup>2</sup>، ونظرا للوضعية الأمنية المتدهورة التي عرفتتها الجزائر خلال فترة التسعينات فقد صنف من بين الدول الأكثر خطرا ما جعل المستثمر الأجنبي لا يفكر حتى في الاستثمار بالجزائر.

غير أنّه في السنوات الأخيرة اتّسمت بانفراج سياسي وأمني من خلال مشاركة الأفراد في مختلف المواعيد الانتخابية، وبروز ملامح العمل الديمقراطي، إضافة إلى موافقة الحكومة الجزائرية ومصادقتها على النصوص الكاملة لميثاق السلم والمصالحة، إلا أنّ المستثمرين (الوطنيين والأجانب) لا يزالون متخوفين من البيئة السياسية والأمنية في الجزائر، فضلا عن ذلك فإنّ المؤشر المركب للمخاطر القطرية صنف الجزائر سنة 2006 ضمن درجة المخاطرة المنخفضة<sup>3</sup>.

6-2-2- المعوقات الاقتصادية:

- عدم وجود سوق منافسة:

و يرجع ذلك إلى العوامل التالية<sup>4</sup>:

من بين الأسباب التي جعلت الجزائر لا تستقطب الاستثمارات الأجنبية المباشرة هي:

- مدى نجاح التجربة الجزائرية فيما يخص اقتصاد السوق وهذا نظرا لصعوبة الانتقال من اقتصاد مخطط إلى اقتصاد رأسمالي كما أنّ الآليات التي يسير بها الاقتصاد الجزائري حاليا تعد متواضعة مقارنة مع الدول الأخرى.

<sup>1</sup>- مريم حمدي، فلة حمدي، الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، بين التحفيز القانوني والواقع المعيق، مجلة الفكر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 10، ص 339

<sup>2</sup>- علي هامل، فاطمة حفيظ، آفاق الاستثمار الأجنبي المباشر في ظل اتفاق الشراكة الأوروبية المتوسطية، مجلة الاقتصاد و المناجمنت، الجزائر، العدد 04، مارس 2005، ص 387

<sup>3</sup>- وصاف سعدي، محمد قويدري، واقع مناخ الاستثمار في الجزائر بين الحوافز و العوائق، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 08، 2008، ص 46

<sup>4</sup>- بولعيد بلعوج، معوقات الاستثمار في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، 2007، ص 81، 79

الأجنبي المباشر فيها

- الكثير من الاستثمارات في الدول النامية جزء منها يتمثل في عملية الخصخصة وأنّ الجزائر رغم ما أصدرته من قوانين فإنّ عملية الخصخصة لم تطبق كما يجب، وهذا نظرا لتعقد هذا الموضوع وتأثيراته السلبية المتوقعة على الاقتصاد الوطني.
- ارتباط الاستثمار الأجنبي بمدى قدرة القطاع الخاص على القيام بهذه العمليات، وهذا القطاع لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب رغم أنّ نشاطه يمثل 44% من النشاط الوطني إضافة إلى ذلك فإنّ نقص التجربة والخبرة في هذا القطاع جعله لا يساهم كما هو مطلوب منه لأنّ القطاع الخاص في بعض الدول هو الذي يجذب الأموال بفضل خبرته وعلاقته الخاصة مع المستثمرين الأجانب.
- المستثمر الأجنبي المباشر لا يمكن أن يغامر إلا إذا لاحظ أنّ القطاع الخاص يغامر في الدولة المضيفة، وما يلاحظ من الاقتصاد الجزائري أنّ النشاط التجاري المتعلق بالاستيراد هو الغالب وهذا لما يحققه من مردودية مرتفعة مقارنة بالنشاط الاستثماري كما أنّ التسهيلات والتلاعبات في هذا المجال تشجع الخواص على مواصلة هذا النشاط بدل المغامرة في عملية الاستثمار.
- غموض مستقبل الاستثمار في الاقتصاد الوطني بسبب القوانين الاستثمارية التي سنّتها الجزائر والتي لا تميّز بين المستثمر المحلي والأجنبي.
- فشل تجربة بورصة الجزائر تجعل المستثمرين يفضلون التوجّه إلى دول أخرى يكون فيها المحيط المالي فعّالا ومناسبا.

مشكلة العقار:

- يمثّل العقار حاجسا كبيرا أمام المستثمرين فطالما تعثرت المشروعات، ونفر المستثمرون لهذا السبب، ويتجلى هذا العائق ضمن العناصر التالية<sup>1</sup>:
- صعوبة الحصول على قطعة أرض مهيّنة لمزاولة النشاط الاستثماري.
- جمود سوق العقار.
- الارتفاع الفاحش في أسعار الأراضي بسبب جشع الوسطاء والمضاربين.
- عدم ملائمة بعض المناطق ومناطق النشاط المعايير الأساسية، نظرا لأنّها أقيمت لأهداف سياسية، اجتماعية وليست اقتصادية.
- عدم إمتلاك العديد من المؤسسات العمومية لشهادات الملكية الأمر الذي يعيق خصوصتها أو شراكتها مع الأجانب.

3-2-6 المعوقات الإدارية والتنظيمية:

الفساد الإداري:

- أصبح الفساد الإداري والتنظيمي من القضايا الراهنة على الساحة الدولية والمحلية باعتبارها عائق أساسي للتنمية وفي شتى المجالات، ويظهر تأثير الفساد على الاستثمار المحلي والأجنبي بشكل سلبي يحول دون تدفق الاستثمار الأجنبي في الجزائر.

<sup>1</sup> -Organisation des nations unies Pour le développement industriel (ONUDI), **le climatd'investissement en Algérie**, Les changements internes depuis 1993, Sur la base du travail de M. Charles-Albert Michalet, Juillet 1999, P30

الأجنبي المباشر فيها

- انعدام شفافية المعاملات:

يشير الوضع إلى جملة التصرفات غير القانونية التي ترمي إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح بصورة غير شرعية، يأخذ أشكالاً مختلفة مثل الرشوة، اختلاس المال عام، المحسوبية... الخ، وانتشرت هذه الآفات بصورة كبيرة خاصة في السنوات الأخيرة رغم تصدي المشرع الجزائري لمثل هذه الآفات ومكافحتها<sup>1</sup>، إلا أن تأثيرها لازال قائماً في الإدارات الجزائرية مما يؤثر سلباً على مناخ الاستثمار ويعيق تدفق الاستثمار الأجنبي.

- بيروقراطية الإدارة:

وتتمثل في المعاملات المشبوهة واللاأخلاقية للإداريين والمشرفين على تنفيذ واتخاذ القرارات من خلال تماطلهم ونهاونهم في القيام بالإجراءات الإدارية في مواجهة المستثمر بدافع أن القانون يتطلب ذلك، وكل هذه التهاونات تؤدي إلى نفور المستثمر<sup>2</sup>.

بالرغم من كل الضمانات والمزايا الممنوحة من قبل الدولة الجزائرية من أجل كسب أكبر قدر ممكن من الاستثمارات الأجنبية إلا أن هذه الأخيرة لا تزال محتشمة مما يستدعي في الأمر ضرورة تبني الدول الجزائرية المزيد من الإصلاحات في مختلف الميادين لتشجيع الاستثمارات.

7- مشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر . قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أنموذجاً .

منذ نهاية القرن الماضي، تسعى الجزائر التي كانت تعمل في ظل اقتصاد مخطط وموجه إلى مسابرة التغيرات العالمية والاندماج في اقتصاد السوق، فما كان منها إلا القيام بجملة من الإصلاحات التي مست أغلب الميادين وحتى القطاعات الإستراتيجية التي ظلت محتكرة من قبل الدولة لفترة طويلة، ورغبة منها لمواكبة التطور السريع في الأسواق العالمية للاتصالات خاصة بعد ظهور الهاتف النقال بدأت الجزائر بإصلاح قطاع الاتصالات، وذلك بإعادة هيكلته ومن ثم فتحه أمام المنافسة، ونتيجة لهذا الانفتاح عرف سوق الاتصالات الجزائري نمواً معتبراً، سجل تطوراً مذهلاً خاصة في السنوات الأخيرة بفضل المنافسة الشديدة بعد فتح الدولة الجزائرية المجال أمام المستثمر الأجنبي كمثل فاعل في اتصالات الجزائر (Ooredoo الجزائر).

7-1- الإطار القانوني:

إن عملية الاستثمار تتأثر بالنظام السياسي والاقتصادي المعتمد من طرف الدولة المستقبلية له وترتبط به ارتباطاً كلياً، فعند اعتماد الجزائر النظام الاشتراكي كانت كل الاستثمارات خاصة المهمة منها تقوم بها الدولة هذا إن لم تكن محتكرة من قبلها، ومن بين تلك القطاعات قطاع البريد والمواصلات الذي كان يحكمه الأمر 89/75 ب 1975/12/30 المعدل والمتمم بموجب القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 2000/08/05<sup>3</sup> المحدد للقواعد المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. ولتحقيق أهدافها قامت السلطات بإعادة تعريف وتحديد الإطار التأسيسي والقانوني فتم تكريس مبدأ المنافسة لأول مرة، وعليه انفتاح القطاع على الاستثمار الخاص وقد نصت المادة الأولى في فقرتها الثانية على:

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية شفافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.

<sup>1</sup> - انظر القانون رقم 01/06 المؤرخ في 20-02-2006 المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته.

<sup>2</sup> - حبيبة عبدلي، القيود القانونية للاستثمار الأجنبي في الجزائر، جامعة خنشلة، العدد 06، جوان 2006، ص136.

<sup>3</sup> - القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 2000/08/05، المحدد للقواعد العامة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية، العدد

الأجنبي المباشر فيها

- وما يؤكد انفتاح هذا القطاع هو نص المادة 4 في فقرتها الرابعة من القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 2000/08/05 والتي تنص على:
- تسهر الدولة في إطار الصلاحيات المرتبطة بمهامها العامة على احترام قواعد المنافسة المشروعة بين المتعاملين والمرتفقين، فبذلك تكون الدولة قد تخلت عن احتكارها للقطاع وجعلته يخضع لقواعد السوق والمنافسة، غير أن هذا التخلي لم يكن بصفة مطلقة حيث تنص المادة 12 من ذات القانون في فقرتها الأولى على: تحوّل على التوالي نشاطات استغلال البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية... إلى مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي للبريد، وإلى متعامل للاتصالات السلكية واللاسلكية ينشأ وفقا للتشريع المعمول به.
- ومن أهداف الإصلاحات القانونية في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية:
- إكثار وتنوع عروض الخدمات في مجال البريد و الاتصالات السلكية واللاسلكية.
- تحسين نوعية الخدمات المعروضة وهذا بثمن يتحدّى كل المنافسة.
- تحسين وتطوير شبكات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
- تطوير خدمات محاسبة البريد وتشجيع الادخار الوطني وذلك بتوسيع العروض والخدمات.
- تطوير مجال الاتصالات وذلك باعتباره مجال اقتصادي أساسي في اقتصاد منافس ومتنوع ومفتوح على العالم.

غير أنّ الانفتاح لم يكن انفتاحا بدون قيود لذا نجد أنّ القانون 03-2000 الصادر في 2000/08/05 ينصّ على مادته الثانية: "تخضع نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية لرقابة الدولة"، ومن خلال معالجة هذا القانون نجد أنّ الدولة قامت بتثبيت الإطار القانوني وذلك بفتح السوق للمنافسة، مما استلزم وجود سلطة لضبط ومراقبة هذا الانفتاح وتمّ إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً (ARPT) ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية والمتمثلة في مؤسسة بريد الجزائر، والأخرى متمثلة اتصالات الجزائر ومتكفلة بالاتصالات. و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة في جوان 2001 تمّ بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال والذي فتح المنافسة في هذا المجال واستمرّ تنفيذ برنامج فتح سوق المنافسة ليشمل فروعاً أخرى. كما شمل فتح السوق كذلك الاستثمارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 وبالتالي أصبح سوق الاتصالات مفتوحاً تماماً في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية وقواعد المنافسة وفي نفس الوقت تمّ الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتماداً على تدارك التأخر المتراكم<sup>1</sup>.

7-2- سلطة الضبط للبريد والمواصلات ARPT:

تمّ تأسيس سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية في إطار تحرير أسواق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، حيث كرس قانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية انفتاحها على المنافسة وعلى ترقية مشاركة الاستثمارات الخاصة في هذه الأسواق، وتمّ تعيين أعضاء سلطة الضبط في 03 ماي 2001 من مهامها:

- السهر على احترام إطار وكيفيات ضبط نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

<sup>1</sup> - محمد شايب و آخرون، تقييم قطاع الاتصالات و تكنولوجيا الإعلام في الجزائر بعد عشرية من الإصلاحات، أبحاث المؤتمر الدولي مدارس الدكتوراه، جامعة سطيف، 12 مارس 2013، ص 11، 10.

الأجنبي المباشر فيها

- السهر على وجود منافسة فعلية ومشروعة في سوقى البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
- اتخاذ كل التدابير الضرورية لترقية واستعادة المنافسة.
- العمل على تطبيق دفاتر الشروط نفسها تماما على كل المتعاملين وضمان التساوي بينهم.
- توفير منشآت المواصلات السلكية واللاسلكية مع احترام حق الملكية.
- الانفراد بقيادة إجراءات المزايدة أو المناقصة الخاصة بمنح رخص إقامة أو استغلال شبكات عمومية للمواصلات السلكية واللاسلكية الخاضعة لنظام الرخصة الذي يطبق على كل نشاط يهدف لإنشاء أو استغلال منشآت عمومية للاتصالات.

بعض انجازات سلطة الضبط ARPT إلى غاية 2007:

- منح وهذا بعد رسو المزايدة الدولية رخصة إقامة واستغلال ثانية في مجال GSM وهذا بعد إعلان المناقصة الدولية للمتعامل الأول الخاص أوراسكوم اتصالات الجزائر.
- منح رخصة ضبط تحتوي على دفتر شروط مطابق لدفتر أوراسكوم إلى فرع المتعامل التاريخي Algérie Telecom Mobile والمحدد بالمرسوم التنفيذي رقم 02-186 المؤرخ في 26 ماي 2002.
- منح وهذا بعد رسو المزايدة الدولية رخصة إقامة واستغلال ثالثة في مجال GSM وهذا بعد إجراء إعلان مناقصة دولية للمتعامل "وطنية اتصالات الجزائر".
- تحديد الرسوم المفروضة على نذبذبات الراديو الإلكترونية ولكل المتعاملين.

3-7 - إستراتيجية إدماج قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر:

تعتبر الجهود التي تبذلها الجزائر وترقية قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة أهم معالم التنمية الاقتصادية البارزة خاصة وأن الجزائر منفتحة على اقتصاد السوق والاقتصاد العصري وتملك موارد هامة تشجع على تطوير هذه التكنولوجيا في السوق الجزائرية.

حيث تبرز الجهود التي تبذلها الدولة والتي تتمثل في مشاريع وتنظيمات تهدف إلى ترقية قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لما تملكه الدولة من كفاءات في هذا المجال، حيث أصبحت المؤسسة الجزائرية أكثر وعيا أن الإعلام يعد وسيلة إنتاجية، ومن جهة أخرى تعتبر السوق الجزائرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في أوج تطورها حيث يأتي هذا المجال في المرتبة الثانية بعد قطاع المحروقات.

لقد أظهرت الحكومات على مستوى العالم مؤخرا اهتماما زائدا بهذا القطاع، والأهم أنها شرعت بمبادرات إصلاحية وتطويرية في القطاع وعيا منها بالتحديات التي فرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، وقد باشرت الدولة الجزائرية كذلك منذ 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والاتصالات حيث عرف هذا القطاع تحولا نوعيا في السنوات الأخيرة رغم المعدل الضعيف لتدفق الاستثمار الأجنبي المباشر في هذا القطاع مقارنة مع زيادة الطلب بالنسبة ل 30 مليون جزائري وفررت حوالي 2.6 مليون خط ثابت بكثافة 6% سنة 2002 و 10.2% في سبتمبر 2003.

ولقد شهد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر تطورا ملحوظا في السنوات الماضية سواء على مستوى التجهيزات أو البرامج أو من حيث الأداء والإنتاجية وتوسع الاستعمال، خاصة في ضلّ بواذر الإصلاحات التي فتحت المجال للقطاع الخاص ليلعب دوره في خلق المنافسة وهذا ما تنبته المؤشرات التالية:

## الأجنبي المباشر فيها

## أولاً: شبكة الهاتف في الجزائر

عرف قطاع الاتصالات في الجزائر تطوراً كبيراً خاصة منذ صدور القانون 2000/03 الذي سمح بفتح القطاع أمام المنافسة، حيث عرف هذا الأخير نمواً قياسيًّا خلال السنوات الأخيرة، ممَّا سمح للجزائر استدراك بعض من التأخر الذي كان يعرفه سوق الهاتفية مقارنةً بمتوسط الدول المتقدمة، وبالعدد الإجمالي الذي فاق 10 ملايين مشترك مع نهاية 2005 نشطت الكثافة الهاتفية بفضل المنافسة بين المتعاملين الثلاث إلى جانب إدخال البطاقات المسبقة الدفع في السوق حيث لعب هذا النظام الذي يميّز بالحركية وسهولة الدخول وانخفاض التعريفات إلى وضع حد أقصى لنفقات الاستهلاك الأمر الذي أغرى المواطنين بالشكل الذي أدى إلى تحقيق كثافة هاتفية مرتفعة خاصةً بالهاتف النقال حيث تطورت بصفة أساسية وانتقلت من 0.28% إلى 24.06% أي ارتفعت بنسبة 23.78% خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى 2005 مقارنةً بالكثافة الهاتفية الخاصةً بالهاتف الثابت التي عرفت نمواً خطياً وارتفعت من 5.8% إلى 8.85% أي أنها حققت ارتفاعاً يعادل 3.05%<sup>1</sup>.

وحسب المقال المنشور في الصفحة الإلكترونية الرسمية لـ Ooredoo في 29 أكتوبر 2018 عن نتائجها المالية لفترة الأشهر التسعة المنتهية في 30 ديسمبر 2018 فقد صرّحت إدارة الشركة الأم أنّ Ooredoo الجزائر تأثرت سلبياً بانخفاض قيمة الدينار الجزائري، وبالمنافسة الشديدة في الأسعار وبضعف المناخ الاقتصادي، كما انخفضت الإيرادات إلى 2.1 مليار ر.ق. خلال الفترة مقارنةً مع 2.6 مليار ر.ق.، في الفترة المقابلة من 2017، أمّا الأرباح قبل الاقتطاعات فقد بلغت 801 مليون ر.ق. وانخفضت من 1.2 مليار ر.ق. في الفترة ذاتها من 2017، وانخفض عدد العملاء بنسبة 3% ليصل إلى 13.8 مليون عميل خلال فترة التسعة أشهر المنتهية في 30 سبتمبر 2018 مقارنةً مع الفترة ذاتها من 2017.

وحافظت Ooredoo الجزائر على ريادتها لقطاع بيانات الجوال وحققت نمواً بنسبة 57% في عدد مستخدمي بيانات G4 خلال الربع الثالث من العام ممَّا ساهم في تسجيل معدل استخدام قياسي للبيانات<sup>2</sup>.

## ثانياً: الحظائر التكنولوجية

في إطار الإستراتيجية الوطنية التي تهدف لبناء مجتمع المعلومات وتعجيل انتقال البلاد إلى اقتصاد المعرفة، قرّرت الجزائر إنشاء حظائر تكنولوجية في جميع أنحاء البلاد، تتمثل في إنجاز مشاريع إستراتيجية كبرى محفّزة لمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودافعة للابتكار. إنَّ تشييد هذه الحظائر سيسمح بخلق مساحات أنشطة وبحث، تركز على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تجمع بين مختلف الفاعلين في السوق على غرار الشركات العامة والخاصة والمؤسسات التعليمية والتكوينية، معاهد البحث والتطوير، مجموعات التفكير وشركات دراسات السوق، مصالح خدمة المؤسسات، حاضنات المؤسسات، مراكز المؤتمرات وفنادق ذات رتبة عالمية... الخ.

<sup>1</sup> - محمد يدو، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تحديث الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير، فرع مالية، علوم التسيير، جامعة البليدة، 2007، ص 135

<sup>2</sup> - <https://Ooredoo.com> تمّ تحميل المقال في 12 فيفري 2019

## الأجنبي المباشر فيها

من حيث البنية التحتية فقد أنجزت استثمارات كبيرة بما في ذلك الحظيرة التكنولوجية لسيدي عبد الله بالجزائر، ورقلة، وهران، عنابة، سطيف...الخ<sup>1</sup>.

## خلاصة:

إن الاستثمار الأجنبي المباشر هو ملجأ الدول النامية بصفة عامة لإنعاش اقتصادها على المستويين المحلي والدولي ولأجل ذلك لا بد على هاته الدول النامية عامة والجزائر خاصة إعادة النظر في تردد المستثمرين الأجانب بالاستثمار في الجزائر مع العمل باستمرار على تحسين صورة الجزائر من حيث الجوانب الأمنية والعمل على الاستقرار السياسي خدمة التنمية الاقتصادية، إضافة إلى العمل على التقليل من الأخطار التي قد تتجم عن الاستثمار الأجنبي المباشر، فهي من الأمور المهمة التي يجب مراعاتها قبل اتخاذ أي قرار، فكما يؤثر الاستثمار الأجنبي المباشر إيجابيا على البلد المضيف يمكن أن يؤثر سلبا إن لم يحسن التعامل معه.

<sup>1</sup> - الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

## الفصل الرابع

مدخل لإدارة وتنمية الموارد البشرية

تمهيد :

تلعب الموارد البشرية في منظمات الأعمال عموماً على اختلاف طبيعة نشاطها دوراً فعالاً، فهو يعد اليوم أكبر تحدٍّ تواجهه المنظمات على الصعيد التنموي، الأمر الذي يستدعي ضرورة الاستثمار فيه لضمان كفاءة أداءه وجودة مخرجاته وتوافق أهدافه مع أهداف المنظمات، لذا فقد خصّصنا هذا الفصل للإلمام بالمفاهيم النظرية للموارد البشرية، تنمية وإدارة الموارد البشرية.

### 1- الإطار العام للموارد البشري:

إنّ الموارد البشرية في أي منظمة تعتبر المصدر الذي لا غنى عنه، فينبغي أن يخطط لها على مصدر إيجابي خلاق ويجب ضمان استمراريتها وديمومة عطائها في الحاضر والمستقبل ولكي تتحقق هذه الديمومة، لا بد أن تخضع هذه الموارد لعمليات ونظم إدارية فعالة.

#### 1-1- الموارد البشرية كنظام<sup>1</sup>:

يمكن النظر إلى الموارد البشرية على مستوى المنظمة باعتبارها نظام له خصائصه المادية والفكرية، ويتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بصورة متكاملة ومستمرة وتتمثل تلك المكونات الأساسية لنظام الموارد البشرية كأى نظام آخر، في كل من المدخلات والمخرجات يمكن التعرض لهذه المكونات الثلاثة على النحو التالي:

#### 1-1-1- المدخلات:

وتتمثل عناصر المدخلات لنظام الموارد البشرية في كل من الأفراد والبيانات والمعلومات:

#### 1-1-1-1- الأفراد:

ويقصد به العنصر البشري المتاح للمنظمة والذي يتمثل في:

- مخزون الموارد البشرية لدى المنظمة والمتمثل في العمالة الحالية عند نقطة زمنية معينة.
- العمالة التي يمكن الحصول عليها، والمتمثلة في العمالة المتاحة في البيئة المحيطة والتي يمكن الحصول عليها من خلال سياسات وإجراءات معينة.

#### 1-1-1-2- البيانات والمعلومات:

وتعتبر البيانات والمعلومات هي الأساس بكل العمليات الخاصة بنظام الموارد البشرية، وبدون هذه البيانات والمعلومات تتوقف هذه العمليات وتعطي هذه البيانات والمعلومات جوانب عديدة منها:

- حجم ونوع الأنشطة التي يراد إنجازها.
- قوة العمل في المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة، في صورة مهن ووظائف وتخصصات مختلفة.
- مستويات الأداء النمطية وتوصيف مستوى أداء الأعمال الحالية.
- الإمكانيات التدريسية المتاحة في المنظمة.
- أنظمة الأجور والحوافز والخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 54، 55

- الأنظمة الإدارية واللوائح والإجراءات المطبقة.
- الأنماط والخصائص التكنولوجية المستخدمة في المنظمة.

#### 1-1-3- عمليات التنظيم:

تتمثل هذه العمليات في مجموعة الإجراءات التي يتم إجراؤها على مدخلات النظام للحصول على الأهداف والمخرجات المطلوبة ويتضمن نظام الموارد البشرية أربع عمليات أساسية وهي:

- تخطيط الموارد البشرية.
- اختيار وتعيين الموارد البشرية.
- تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها.

وأى عملية من هذه العمليات الأربع تمثل نظاما فرعيا متكاملًا من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات داخل النظام الكلي للموارد البشرية.

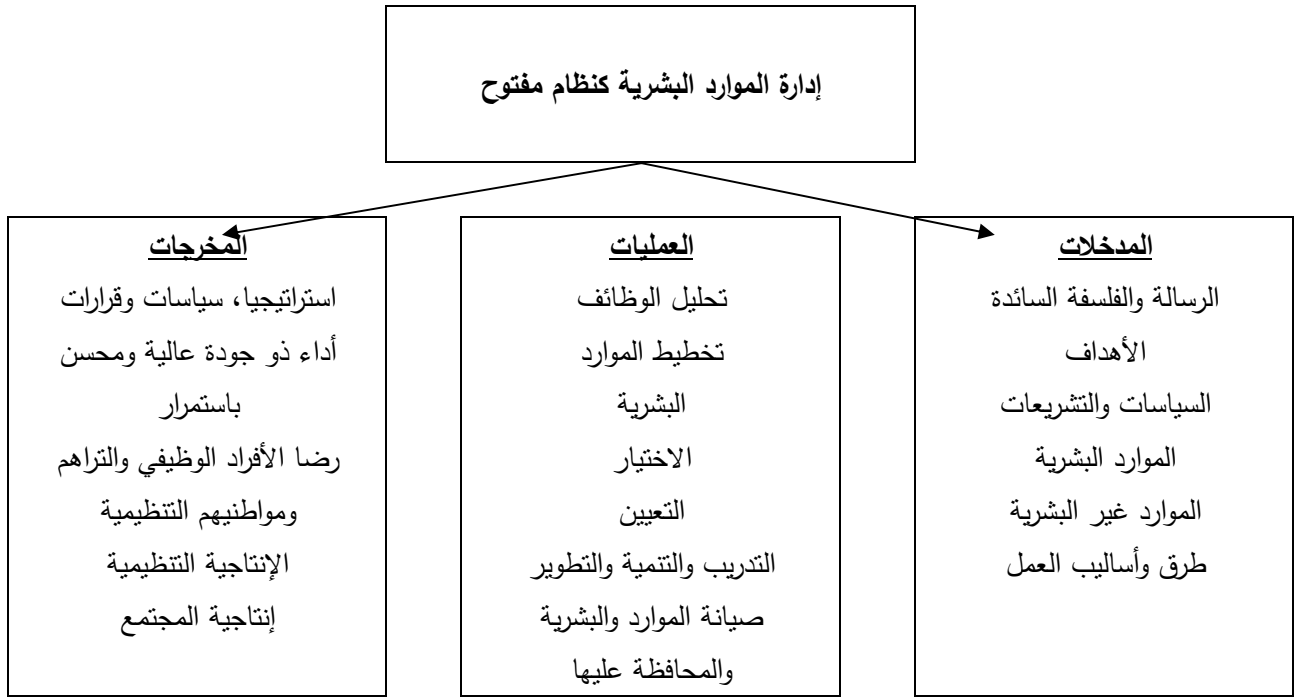
#### 1-1-2- المخرجات:

تتمثل مخرجات النظام الكلي للموارد البشرية على مستوى المنظمة في تركيبية وخصائص الموارد البشرية بها، حيث تتمثل هذه التركيبية وتلك الخصائص في إمكانيات وقدرات ومهارات واتجاهات معينة والتي عادة ما تعدد مستويات الأداء أو الإنتاجية التي يحققها الأفراد ومن ثم ما تحققه المنظمة.

بالرغم من أنّ الموارد البشرية لا تظهر في الميزانيات العمومية للمنظمات، إلا أنّ لها نفس الأهمية، إن لم تكن أكثر، مثلها مثل الأصول الثابتة والمتداولة كالنقد والمواد والمعدات.

ولتحقيق الأهداف المؤسسية من زيادة الفعالية الإنتاجية وتحسين جودة السلع والخدمات المقدمة ، فلا بد من الاستخدام الأمثل لهذه الموارد وذلك بوجود إدارة واعية تقوم بإدارة وتوظيف هذه الموارد ووضع الخطط الطموحة لها لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

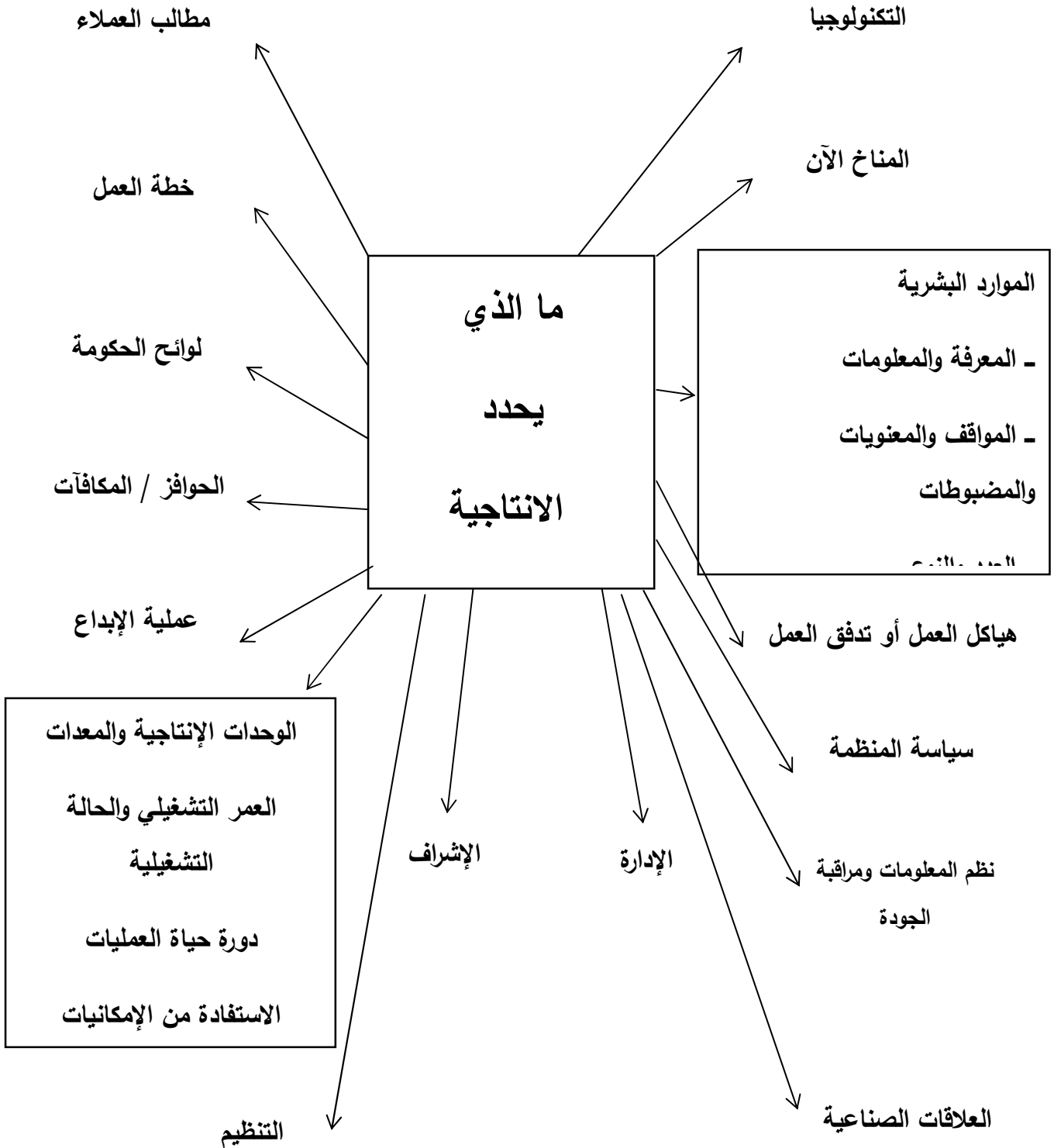
الشكل رقم 02: يوضح إدارة الموارد البشرية كنظام.



المصدر: عمر الطروانة، المستشار في الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون،

عمان، 2012، ص 100

الشكل رقم (03):العوامل التي تؤثر في الإنتاجية



المصدر: نفس المرجع، ص 16.

ويوضح الشكل رقم 03 العوامل التي تؤثر على الإنتاجية لأي منظمة ومنه يتضح أنّ أهم هذه العوامل هي الموارد البشرية بها، لأنه مهما توافر للمنظمة كل عوامل النجاح من موارد مالية، معدات حديثة، استخدام تكنولوجيا متقدمة واستراد إدارة أجنبية ذات أجور ومرتببات عالية، وافترقت إلى الموارد البشرية ذات المهارات والقدرات العالية ولد لها الحماس والدافعية للعمل، فلن تتحقق الإنتاجية أو الجودة التي تنشدها<sup>1</sup>.

إنّ العنصر البشري هو العنصر الوحيد القادر على حسن استخدام كل العناصر الإنتاجية الواردة في الشكل أعلاه بالكفاءة والكفاءة والفاعلية المطلوبين، وبالتالي فإنّ كفاءة أداء هذا العنصر يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي لمنظمة.

إذ تكمن أهمية الموارد البشرية في وكنها عنصرا من عناصر الإنتاج اللازمة للنمو، ويأتي دور الموارد البشرية باعتبارها المصدر الرئيسي لعنصر العمل، كما أنها تمثل مصدرا رئيسا للطلب الفعال في الاقتصاد، فكلما ارتفع المستوى النوعي والتأهيل الفني للموارد البشرية، أدى إلى زيادة القدرة الإنتاجية<sup>2</sup>، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن إدارة الأفراد تعتبر كوظيفة متخصصة في مجال القوى البشرية، جديدة الظهور في ميدان الأعمال نظراً لتطور مفهوم الفرد وكيفية التعاطي معه، حيث ترسّخت الحاجة إلى اعتماد هذه الإدارة في الهياكل التنظيمية للمنظمات الاقتصادية في العصر الحديث.

هذا وقبل نضوج وظيفة إدارة الموارد البشرية تطورت النظرة إليها وفقا للمراحل التالية:

- الاهتمام بالإنتاج وزيادته من جهة مع وجود نقص في القوى البشرية من جهة أخرى.
- التطبيق السلي لمبادئ الإدارة العلمية.
- تفرع الإدارة العليا للإنتاج ومشاكله.
- ظهور المدارس المختلفة التي ركزت على العلاقات الإنسانية، المعنويات والدافعية.
- التطور الذاتي للمنظمات الاقتصادية وانعكاسه على جميع الموارد البشرية.
- زيادة وعي ثقافة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وانعكاس ذلك على تطلعاتهم الحالية والمستقبلية<sup>3</sup>.

من خلال المراحل السابقة يتضح لنا أن العنصر أو المورد البشري هو المتغير الأساسي الذي قلب موازين النظرة إلى إدارة الأفراد.

#### 1-2- مميزات الموارد البشرية:

يعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد على الإطلاق التي يمكن أن نتاح للمؤسسة، تتميز بمميزات خاصة ندرتها فيما يلي:

- هي بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.
- إنّ الإنسان في منظمة الأعمال 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.

<sup>1</sup> محمد البرادعي بسيوني، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 15، 17

<sup>2</sup> حمد بن محمد آل الشيخ، مرجع سابق، ص 283

<sup>3</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 97

- إنَّ الإنسان إذا أحسن اختياره، وإعداده وتدريبه وإسناد له العمل المتوافق مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة لضمان أدائه لعمله.
- إنَّ الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل مجموعة أو فريق من الزملاء يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محدَّدة<sup>1</sup>.

### 1-3- أهمية الاستثمار في الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية والكفاءات الفردية رأس مال بشري وفكري ومخزون استراتيجي هام يشمل على القدرات والمهارات التي يجب الاستثمار فيها وفق منظور استراتيجي من خلال تسيير الكفاءات، تسيير المعرفة والجودة التي تستطيع المؤسسة بواسطتها امتلاك ميزة تنافسية.

لقد أصبح الاستثمار في الموارد البشرية ضرورة تحتها الظروف التي تحكم للسوق، إذ تؤكد مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات أن تنافسية المؤسسة مصدرها الموارد الداخلية والكفاءات وليس قدرة توقعها في مواجهة قوى المنافسة<sup>2</sup>، والاستثمار في الموارد البشرية اتضح أنه أفضل من الاستثمار في باقي الموارد الأخرى فلا يمكن أن تحقق التنمية الاقتصادية ولا الاجتماعية النجاح المطلوب إلا إذا كان هناك اهتمام واضح بالموارد البشرية، ويعود عائدها على تلك الموارد لضمان استمراريتها دون عوائق ومشاكل.

فالموارد البشرية هي صناعة مسيرة للحياة ومن خلاله تستفيد من الموارد الأخرى أفضل استفادة ممكنة، وتبقى الإشارة إلى أنه عندما يوجد البشر فإنه لا توجد عبارة مستحيل حتى ولو لم تتوافر باقي الموارد الأخرى.

فالفكر البشري هو الذي ابتكر الموارد، ووضع بدائل الموارد وبالعنصر البشري تتحقق الإنتاجية في كافة المجالات ويزداد الإنتاج<sup>3</sup>، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإنَّ المورد البشري ذات أهمية إستراتيجية بالنسبة المؤسسة، حيث يؤكد المختصون في مجال الإدارة بوجه عام والموارد البشرية بوجه خاص على مسألة هامة تعتبر نقطة تحول في عمل إدارة الموارد البشرية هي أنه لم يعد ينظر إلى ما يتفق على النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية على أنه تكلفة دون عائد، بل ينظر إلى هذا على أنه استثمار له عائد<sup>4</sup> وينبغي أن نعلم أنّ كل ما في المؤسسة ينتج للإنسان وبالإنسان<sup>5</sup>، إضافة إلى هذا فإنَّ المورد البشري هو المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية، أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي مؤسسة أخرى غير التي يعمل بها، في هذا العصر، أي من السهل على كل المؤسسات أن تقوم بنسخ وتقليد جميع برامج العمل والآلات والتقنيات والبرمجيات المستخدمة في الإنتاج والخدمات في أي مؤسسة أخرى، عدا العنصر البشري، الذي هو الوحيد غير القابل للنسخ أو التقليد<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>- لطفي دنبري، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في العلوم، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2011، ص 136

<sup>2</sup>- يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، ط2، دار هومة للطباعة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص 311، 312

<sup>3</sup>- أحمد جابر بدران، نظرة منهجية في الموارد الاقتصادية، ط1، القاهرة، 2014، ص 102

<sup>4</sup>- عمر عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 13

<sup>5</sup> - Mustapha Hassen, Bey, **Entreprise Algérienne GestiaNusea Niveau et Performance Economique**, Thala Edition, Alger, 2016, P 73.

<sup>6</sup>- علي لطفي، تكنولوجيا الموارد البشرية، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، 2009، ص 106

4-1- خصائص الموارد البشرية وكيفية تحديدها:

1-4-1- خصائص الموارد البشرية<sup>1</sup>:

هناك العديد من الخصائص الخاصة بالموارد البشرية يمكن تقسيمها إلى خصائص اقتصادية وخصائص غير اقتصادية:

1-1-4-1- الخصائص الاقتصادية:

هناك عدّة خصائص اقتصادية تتميز بها الموارد البشرية، وترتبط أساسا بالمردود والعائد من هذه الموارد الإنتاجية ومستوياتها المختلفة، ومن أهم هذه الخصائص:

✓ **مستويات مختلفة للمهارة:** حيث يوجد اختلاف بين الموارد البشرية في مستويات المهارة، فيوجد نوع من الموارد ذات المهارة المرتفعة، ونوع آخر من الموارد النصف ماهر، وهناك نوع من الموارد لا يتمتع بأي مستوى من المهارة.

✓ **مستويات مختلفة للأجور:** تختلف مستويات الأجور من مورد بشري إلى آخر، فهناك الموارد ذات الأجور المرتفعة، وهناك موارد ذات الأجور المتوسطة، وهناك أيضا موارد ذات أجور منخفضة.

✓ **مستويات مختلفة للإنتاجية:** حيث يلاحظ أن هناك نوع من الموارد البشرية ذات الإنتاجية المرتفعة وأخرى ذات الإنتاجية المنخفضة.

✓ **اختلاف مستويات التدريب:** حيث توجد الموارد البشرية المدربة تدريباً جيداً، والتي تلقت دورات مختلفة، وهناك الموارد البشرية التي لم تتلق أي نوع من التدريب.

✓ **اختلافات في مستويات التعليم:** إنّ الموارد البشرية المتاحة تختلف في مستوى التعليم الذي حصلت عليه، وكذلك نوعيته، فهناك الموارد ذات التعليم المرتفع العالي وحملة الماجستير والدكتوراه ودبلومات الدراسات العليا وهناك الموارد ذات التعليم المتوسط، وهناك أيضا موارد ذات القدر المنخفض من التعليم الابتدائي، وتختلف أيضا الموارد البشرية من ناحية نوعية التعليم هندسة، تجارة...

✓ **الاختلاف من ناحية المستوى العمري:** فالموارد المتاحة في أي لحظة زمنية لا تبلغ سن واحد بل تختلف من ناحية العمر.

✓ **الاختلاف في الجنس والنوع:** حيث يوجد الرجال والنساء وكذلك اختلاف من ناحية الجنس.

✓ **اختلاف الموارد البشرية من الناحية العملية:** حيث يوجد من يعمل بأجر، ومن يعمل لحسابه، ويوجد صاحب العمل، ومن يعمل لحساب الأسرة بدون أجر، وهناك المتعطل الذي سبق له العمل، والمتعطل الذي لم يسبق له العمل.

1-4-1-2- الخصائص غير الاقتصادية: بالإضافة إلى الخصائص الاقتصادية هناك الخصائص غير الاقتصادية

التي نذكرها فقط وهي:

- اختلاف في الانتماءات السياسية.
- الاختلاف في الانتماءات الاجتماعية.
- الاختلاف في مستوى الذكاء.
- الاختلاف في الاستعداد والدوافع للعمل.
- اختلاف في القيم، والعادات والتقاليد.

<sup>1</sup>- أحمد جابر بدران، مرجع سابق، ص 107، 109

1-4-2- كيفية تحديد الموارد البشرية:

إنّ مصدر الموارد البشرية السكان، وبالتالي تتحدد الموارد البشرية على أساس أنّها ذلك الجزء من السكان الذي يمكن الاعتماد عليهم في القيام بالنشاط الاقتصادي، ويتكون من الأفراد الذي تقع أعمارهم بين حد أدنى وحد أعلى من العمر حسب ظروف كل دولة، ما عدا المرضى والمصابين بعاهاات جسمية أو فكرية تمنعهم بالقيام بأي عمل منتج.

وعلى ذلك تتكون الموارد البشرية من:

- الأفراد الداخلون في قوة العمل بالمفهوم السابق سواء المستقلون فعلا، أو الذين يقدرّون على أداء العمل ويرغبون فيه ويبحثون عنه، ويشمل ذلك:
- المستقلون بالأجر.
- الذين يعملون لحسابهم.
- أصحاب أعمال يديرونها بأنفسهم.
- الذين يعملون لحساب الأسرة دون أجر سواء في الحرف أو في الزراعة.
- الذين يعملون لدى الغير بدون أجر.
- العاطلون عن العمل ويرغبون فيه.

ويخرج من الموارد البشرية:

- ربّات البيوت والمتفرغات للأعمال المنزلية.
- الطلاب المتفرغون للدراسة.
- نزلاء السجون والملاجئ أثناء تواجدهم بها.
- غير الراغبين في العمل رغم قدرتهم عليه.

مع ملاحظة أنّ الحدود العمرية للموارد البشرية تختلف باختلاف الظروف الاقتصادية الاجتماعية لكل دولة<sup>1</sup>.

1-5- سياسات الموارد البشرية، أهدافها ومستوياتها<sup>2</sup>:

سياسات الموارد البشرية إحدى أهم السياسات الإدارية إحدى أهم السياسات الإدارية ذات البعد الوظيفي المتعلق بكل يخص قوة العمل في المنظمة حاليا ومستقبلا، ليس من منطلق إدارة العلاقة بين الأفراد والمنظمة لصالح المنظمة والأفراد فقط ولكن من منظور شامل ومتكامل يضمن استقدام وتوظيف أفضل العناصر والكوادر البشرية للحصول منها على أعلى إنتاجية عمل، بحيث تؤدي فاعلية هذه السياسات إلى دعم وتنمية القوة المؤسسية للمنظمة.

ويتحدد أكثر دقة، فإن سياسات الموارد البشرية هي مجموعة الأسس والمبادئ والقواعد التي تضمن ديمومة عطاء الموارد البشرية في المنظمة بما يضمن بقاء واستمرارية المنظمة في حالة من التقدم والنمو المتزايد بشكل عام.

<sup>1</sup> - مرجع سابق، ص 102، 103

<sup>2</sup> - محمد كمال مصطفى، 100 سؤال في إدارة الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك، القاهرة، 2015، ص 140،

أما بشكل خاص، فإن سياسات الموارد البشرية تعني المبادئ والقواعد التي تختص بكافة عمليات الأفراد دخول وبقاء وخروج الأفراد الجارية، والعمليات ذات البعد الاستراتيجي، بما يضمن علاقة متوازنة بين الأفراد والمنظمة بما يحقق الرضا والنمو للأفراد، والإنتاجية والبقاء والاستمرارية والنمو للمنظمة في إطار من التميز والتفوق.

هذا وتكمن شرعية وجود سياسات الموارد البشرية في أنها إحدى أهم وظائف المنظمة التمويل- الإنتاج - الأفراد - التسويق والأفراد هنا هم الموارد البشرية، وأهمية الأفراد أو الموارد البشرية أمر بديهي لا يحتاج إلى تأكيد، على الأقل لسبب بسيط هو أن الموارد البشرية هي العنصر الوحيد الذي يقوم بتشغيل باقي عناصر الإنتاج وصولاً إلى السلع والخدمات.

وليست مشكلة سياسات الموارد البشرية في بيان وتأكيد أهميتها، ولكن في دقة تصميم ووضع سياساتها، بحيث تكون فاعلة في زيادة الإنتاجية وإحداث الدعم والتطوير المؤسسي.

ولا تخرج سياسات الموارد البشرية في مفهومها العام، ولا في طرق إعدادها عن السياسات الإدارية، فهي مجموعة من المبادئ والقواعد والإجراءات التنفيذية التي تحدد ما إذا يكون التصرف المناسب في المواقف المختلفة، وكيفية هذا التصرف، لذلك فهي لا بد أن تتكون من المبدأ والقاعدة.

- المبدأ في السياسة الإدارية هو الذي يحدد المسار الذي تم الاتفاق عليه، فعندما تحدد المنظمة أن الأولوية في التعيينات الخارجية تكون لأبناء العاملين، يكون هذا هو لمبدأ.

- القاعدة في السياسة الإدارية أو القواعد هي مجموعة الإجراءات التي يجب الالتزام بها وتطبيقها لتحقيقاً للمبادئ.

أما مستويات سياسات الموارد البشرية فلا بد من النظر إليها في إطار مجمل السياسات الإدارية للمنظمة، ومن ثم ستكون هذه السياسات ثلاث مستويات:

- مستوى السياسات الوظيفية هو يعني بتلك السياسات المتعلقة بتحقيق إحدى وظائف لمنظمة، ومن ثم في هذه الحالة ستكون كل السياسات المتعلقة بتسيير وتشغيل وتفعيل وظيفة الأفراد في المنظم، حيث تتبلور هذه السياسات في لوائح ونظم الأفراد، ومن أبرز هذه السياسات سياسات التوظيف والتدريب والتعويضات والخدمات.

- مستوى السياسات التنفيذية أو التشغيلية، وهو يعني بالسياسات التي تحقق تنفيذ السياسات الوظيفية، على سبيل المثال، إذا كانت سياسة التوظيف والتدريب سياسات وظيفية تتعلق بالموارد البشرية فإن سياسات الجذب والاختيار سياسات تنفيذية وتشغيلية وكذلك فإن سياسات تحديد الاحتياجات التدريبية سياسات تنفيذية وتشغيلية.

- مستوى الإجراءات التنفيذية ويعني هذا المستوى بمجموعة الإجراءات الواجبة الإتياع لتنفيذ السياسة الوظيفية أو التنفيذية، فإن قضت السياسة الوظيفية بأولوية تعيين أبناء العاملين عند التوظيف الخارجي، فإن الإجراءات هنا تعني مجموعة الخطوات التي يتم إتخاذها تنفيذاً لذلك.

وإذا كانت السياسة التشغيلية في مجال التدريب فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية تقضي بشمول الاحتياجات لمختلف مستويات العمالة في لمنظمة، فإن الإجراءات هنا تعني تلك الخطوات الواجبة الإتياع تنفيذاً لذلك.

#### 1-6- أسباب الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية:

أصبحت إدارة الموارد البشرية مكانة مرموقة في وقتنا الحالي في وظيفة من الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة ومن الأساليب التي جعلت من إدارة الموارد البشرية وظيفية وفرعا من فروع الإدارة مايلي:



كما تعد سياسة التطوير الإداري الأداة الفعالة التي تعتمد عليها إدارة المنظمات لتحقيق الاستثمار الجيد في الموارد البشرية، أين تصنع المنظمة ورقة رابحة من القوى العاملة، لا يتسنى لها أن تجدها في سوق العمل<sup>1</sup>.

## 2-2- أهداف تنمية الموارد البشرية:

هناك أهداف خاصة لتنمية الموارد البشرية في المنظمة، لذا فإن على القادة أن يشاركوا بكل وضوح في برنامج تنمية الموارد البشرية، ونكمن أهداف تنمية الموارد البشرية فيما يلي<sup>2</sup>:

- الوصول إلى الكفاءة المنظمة.
- زيادة الجودة والكفاءة.
- تعزيز النمو وتنمية الأفراد.
- إدماج البشر في الأعمال التجارية.

مع الملاحظة أنه يجب أن تكون هذه الأهداف متفقة مع أهداف ومهمة المنظمة.

## 2-3- مستويات تنمية الموارد البشرية:

حسب ما يرى 2005 Armstrong تنقسم مستويات تنمية الموارد البشرية إلى ثلاثة أقسام أساسية هي<sup>3</sup>:

المستوى الفردي: يتم التركيز عادة على المجال الإنساني في تنمية الموارد البشرية، فالتحليل هنا يأخذ بعين الاعتبار مفاهيم مثل: الدافعية للتعلم، احترام الذات، الكفاءة الذاتية، الدافعية من خلال التوقع.

ويتضمن هذا المستوى عمليتين أساسيتين هما: تنمية الأفراد وتطوير الكفاءات والقدرات ذات القيمة على مستوى سوق العمل.

أما التحليل على المستوى المنظمي فيركز على جانب الموارد لتنمية الموارد البشرية، ويشكل أساسي سوف تقدم المنظمة الحوافز ونظام الأداء، والهدف هنا هو اكتساب الموارد الأفضل، وتحسين الكفاءة والاستفادة القصوى من إمكانيات الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يجب أن يصمم برنامج تنمية الموارد البشرية لتنمية الأنشطة والاختراعات التي تحمي أهداف المنظمة، إذن يلاحظ أنّ تنمية الموارد البشرية ملزمة بإنجاز الأنشطة التي تلبى حاجات المنظمة ونظامها، وبالتالي على هذا المستوى تتطلب الموارد البشرية النظر إلى مفاهيم النظر والنظريات المنجبة في ذلك.

أما المستوى الثالث لتنمية المورد البشري فهو على المستوى الاجتماعي، حيث يتم التركيز على تنمية المجتمع، المنافسة الوطنية، ويركز أيضا على القطاعات التعليمية وتطوير رأس المال البشري لتعزيز المنافسة الوطنية وزيادة جودة حياة الموظف، وفي هذا الصدد توجد ثلاث عمليات: تأثير تنمية الموارد البشرية على الثقافة الوطنية، تأثيرها على رأس المال البشري والاجتماعي وتوفيرها لمجتمع التعلم.

<sup>1</sup> - سليم مجلغ، أثر التطوير الإداري للموارد البشرية على الأداء الجماعي للإطارات السامية في القطاع البنكي، مذكرة ماجستير، تنظيم الموارد، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جماعة الحاج لخضر، باتنة، 2010/2009، ص 50

<sup>2</sup> - أسماء رشاد نايف الصالح، تنمية المورد البشري ودوره في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات غير الربحية، المنظمة العربية للتنمية، جامعة الدول العربية، 2012، ص 25

<sup>3</sup> - أسماء رشاد نايف الصالح، مرجع سابق، ص 25، 26

2-4- دوافع تنمية الموارد البشرية:

تندرج أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية فيما يلي<sup>1</sup>:

- توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف لمعطاة لهم وإرشادهم وتعليمهم كيفية ونوعية الأداة المتوقع منهم.
- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحدد لهم.
- تهيئة الأفراد لتقلد وظائف مستقبلية، ومواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية.
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسات في مجالات عدة كالعولمة ، اليد العاملة والانتشار الواسع للمساحات التنافسية..
- التنوع والتعدد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة، جعل إدارة الموارد البشرية تسعى لإعداد برامج وحلقات تدريبية بهدف الاستفادة القصوى من هذا التنوع والتعدد الثقافي.
- هرمية أو شيخوخة الموارد البشرية دفع بالمؤسسات إلى تسطير برامج لإعادة التأهيل، من أجل تسليحهم مجددا بمهارات وقدرات ومعارف لمواكبة مختلف التطورات، يتضح مما سبق أنّ تنمية الموارد البشرية أصبحت تشغل بال الكثير من مدراء الموارد البشرية، فمختلف التطورات الحاصلة في كل ما يتعلق بالموارد البشرية أدت إلى ضرورة إعادة النظر في كل من توظيف الموارد البشرية، وتدريبها، وتقييم أدائها، وتخطيط مسارها الوظيفي.

3- تطورات إدارة الموارد البشرية:

3-1- تعريف إدارة الموارد البشرية:

لقد تعددت تعارف إدارة الموارد البشرية فيرى charlecook إنّ إدارة الموارد البشرية هي عملية إدارة الأفراد والأصول الفكرية أو رأس المال الفكري لتحقيق أهداف وأغراض المنظمة<sup>2</sup>، ويقصد من خلال هذا التعريف أنّ إدارة الموارد البشرية هي تلك الجهود الإدارية المنظمة التي تسعى وتهتم بمواردها البشرية والرفع من مهاراتهم وخبراتهم المعرفية لتغطية متطلبات المنظمة.

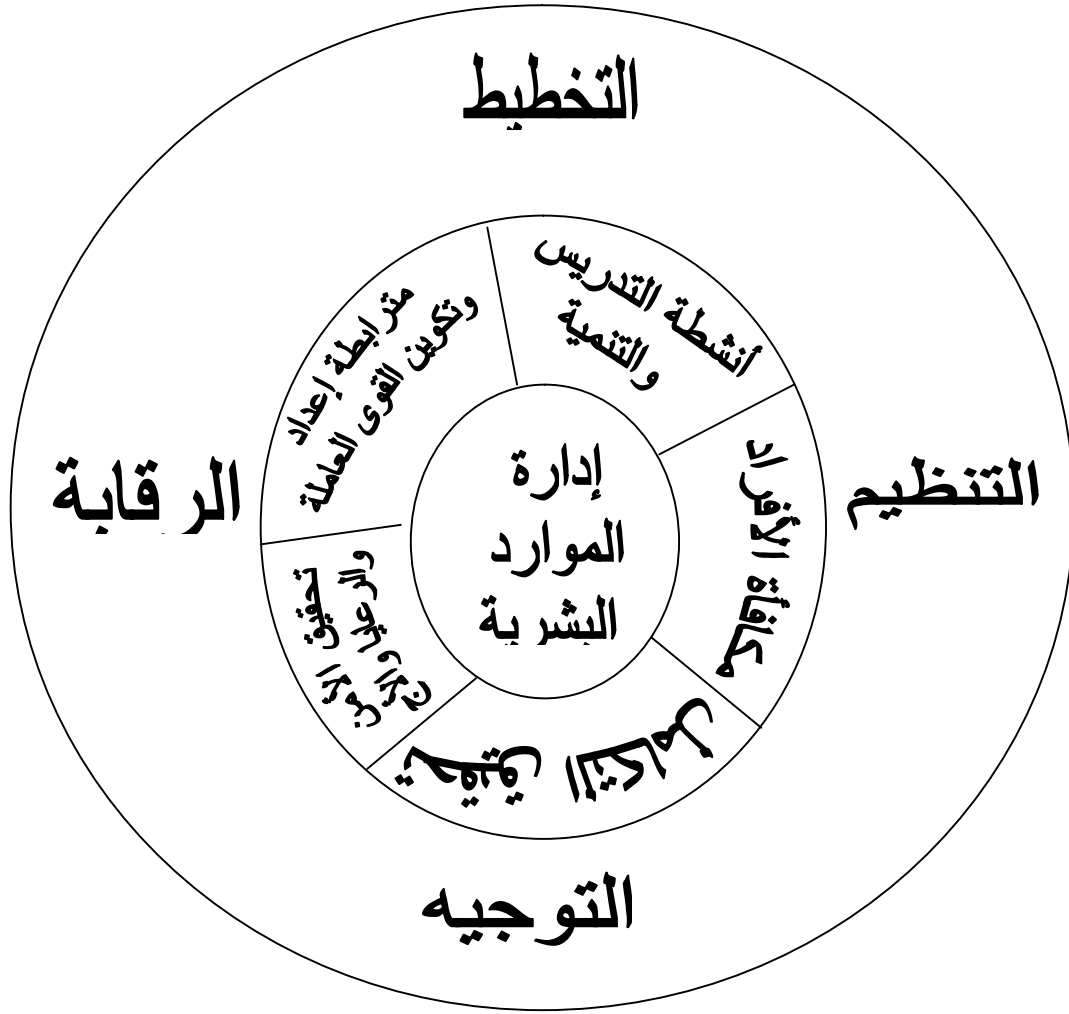
كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنّها وظيفة تختص بتكوين هيكل مناسب من الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من القدرات والمهارات المطلوبة لمقابلة احتياجات المنظمة، ثم تدريب وتنمية هذه المهارات باستمرار، وأيضا مكافأة الأفراد مكافأة عادلة تتفق مع المجهودات التي تبذل ، ثم تحقيق نوع من التكامل والتنسيق بين مصالح الأفراد والمنظمة ومنع حدوث أي تضارب بينهما، وأخيرا توفير الرعايا والخدمات اللازمة لهم، كل ذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة<sup>3</sup> فإدارة الموارد البشرية هي إدارة مختصة بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسات، من البحث عن مصادر القوى البشرية واختبارها وتعيينها وتدريبها وتنميتها وتهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد إلى بذل جهد داخل المؤسسات.

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بطوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص

<sup>2</sup> -Charlecook , managing human resources, 14<sup>th</sup>edition, university of westa labama, 2003, p 01

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 56

الشكل رقم 04: نظام العمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية



المصدر: نفس المرجع، ص 56.

يمثل الشكل أعلاه منهجاً استراتيجياً متماسكاً لإدارة موظفي المنظمة الذين يساهمون بشكل فردي أو جماعي لتحقيق أهدافها، من خلال تدريبهم وتطويرهم للوصول إلى أقصى إمكانياتهم والمحافظة على حماسهم طول فترة عملهم في المنظمة، من خلال مكافأتهم وتحقيق الأمن والرعاية الاجتماعية.

أما muschielli rager فيعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "تكمُن في السياسات المتمثلة في القرارات، التعليمات والنشاطات، التي تظم التوظيف والتكوين، والترقية... وتهدف إلى تحقيق فعالية ونتيجة أحسن من طرف أفراد المنظمة"<sup>1</sup>، في حين ذهب dessler إلى تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية أنها "الإدارة المسؤولة عن النشاط الذي تكمُن من خلاله الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة كما نوعاً وبما يخدم أهداف المنظمة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - muschielli rager, **organisation, et sociogrammes**, les éditions ESF, paris, 1973, p108

<sup>2</sup> - garydessler, **human resource mangement**, the strategicrole of hman resources management, 2005, the university of wastealaband.

3-2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

لم يستقر المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية إلا بعد تطورات مرّ بها العنصر البشري، وفيما يلي سوف نلخص هذه التطورات في المراحل التالية:

**3-2-1- المرحلة الأولى:** قبل الثورة الصناعية كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة<sup>1</sup>، ووصف dubois.p هذه المرحلة بقوله : «لم يتبلور بعد تضامن عمالي بل بقي العمال أولئك المساكين عبيد المجتمعات الصناعية الحديثة الناشئة غير قادرين على أدنى وعي بذاتهم ، ففي حركاتهم الثورية غير المنتظمة هذه إثر قسوة الحياة التي حذرت للخوف من السجن أو الموت»<sup>2</sup> ، وكانت تتمركز وظيفة إدارة الموارد البشرية في توضيح شروط الدخول للمهنة وأجرور العمال وتسليط العقوبات على من يخالف النظم، فيما تميزت فترة الثورة الصناعية بظهور الآلات والمصانع الكبيرة التي تريد من يقوم بتشغيلها ، زيادة ساعات العمل والتركيز على الإنتاج<sup>3</sup>، هذا الوضع كان بمثابة البادية للكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

- نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.
- نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير.
- وعلى الرغم من ذلك فإنّ الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع<sup>4</sup>.

**3-2-2- المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:**

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقائدها "فريدريك تايلور" 1856-1915 الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة.
- الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن تتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة، يتم اختيارهم.
- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم، حيث يؤكد تايلور أنّ العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية، حيث يؤكد تايلور أنّه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العمل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع

<sup>1</sup>- نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 15

<sup>2</sup>- dubois.p, **sabotage dans l' industrie**, edition calmanlévy, paris, 1976, p 10

<sup>3</sup>- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر

، 2001 ، ص 34

<sup>4</sup>- نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 15

معدل إنتاجية وقد أكد تايلور على معايير العمل، وقبول بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني<sup>1</sup>.

وفي الوقت الذي كانت الذي كانت فيه مبادئ وجهود تايلور تلقى استحسانا ودعما من طرف كل من "هنري" جانج "فرانك وليان و جليبرت"، كان "هنري فايول" قد توصل إلى المبادئ الإدارية العامة في علم الإدارة، حيث قام "فايول" بتقييم نشاط المؤسسة إلى ستة أنشطة رئيسية ركز فيها على النشاط الإداري وقسمه إلى سبعة أنشطة، وقام بوضع أربعة عشر مبدأ إداريا توصل إليها من خلال بحثه أنشطة المؤسسة والمبادئ الإدارية.

وتكمن إسهامات "فايول" في دراسة التنظيمات الصناعية وقيامه بمجموعة من الأبحاث الميدانية التي استنتج منها الكثير من المبادئ العامة والقوانين التي طبقها بالفعل خلال خبرته الطويلة في مجال إدارة المؤسسات والتنظيمات الصناعية، ومن أهم أعمال "فايول" تحليل جميع مظاهر النشاط الواقعي داخل التنظيمات والمؤسسات الصناعية وأماكن تصنيفها<sup>2</sup>.

هذه الفترة كانت فترة الانتقال إلى نظام السوق وانعقاد نظام الحرفة، حيث تم تكوين نقابات عمال تطالب بحقوقهم، إضافة إلى بروز إسهامات علم النفس الصناعي الذي ساعد في حل المشاكل المتعلقة بالعمال من حيث الاختيار، والتعيين، تصميم برامج الحوافز، التوجيه، التطوير، التدريبي وتنمية العمال.

### 3-2-3 - المرحلة الثالثة: حركة العلاقات الإنسانية 1927-1932:

شهدت هذه المرحلة ميلاد تسيير الموارد البشرية كان ذلك مع توسع دراسات التون مايو في واسترن إلكتروك حيث ظهرت حركة العلاقات الإنسانية<sup>3</sup>، هذه الحركة تبلورت أفكارها نتيجة التجارب العديدة التي أجريت في مصانع "هاوثرون" الواقعة بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية ضد تطبيق الأفكار والأساليب التي جاءت بها حركة الإدارة العلمية، وقد قام "التون مايو" بمساعدة "ديكسون" و"فريتز" بمجموعة من التجارب وهي:

- تجارب الإضاءة.
- تجارب غرفة التجميع.
- تجارب المقابلات.
- تجارب الباء الاجتماعي.

هدفت هذه التجارب إلى معرفة أو الكشف عن أسباب المشاكل التي تعانيها الشركة ومن ثم معالجتها وكانت هذه المشاكل تتلخص فيما يلي:

- انخفاض معدل إنتاج الشركة.
- ارتفاع معدل الغياب بين العمال.
- مقاومة أومار الإدارة والتمرد عليها.

<sup>1</sup> - مصطفة يوسف كامل، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - علمي، ط1، مكتبة المجتمع

العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 22

<sup>2</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999، ص 89

<sup>3</sup> - yues emery, francoisgouim, gérer les ressources huanire, presses ploytechniques et universitaire rouandes, 2009,p 03

- سوء العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وغيرها من المشاكل<sup>1</sup>.

وأكدت هذه الحركة على أهمية تحسين العلاقات الاجتماعية بين المشرفين والعاملين ومراعاة سلوكيات الجماعة والاهتمام بمشاعر العاملين واتجاههم ومعنوياتهم ومدى تأثير الحافز المادي والمعنوي في رفع الانتاجية، كما أشارت هذه الحركة إلى أهمية العنصر البشري في المنظمات، وعززت قناعاتهم إلى وجوب إيجاد مختصين في شؤون الموارد البشرية، يشرفون على الإدارات لجعلها أكثر إنتاجية وفاعلية<sup>2</sup>، وشهدت هذه الحركة تطورات كبيرة حيث أقنعت تجارب "هاوثورن" في الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير لظروف المناسبة.

### 3-2-4 - المرحلة الرابعة: بدأ الحرب العالمية الثانية 1939-1945:

أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة الماسة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل ألفا و بيتا وطبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور حركة الإدارة العلمية<sup>3</sup>، و "علم النفس الصناعي الذي تلا حركة الإدارة العلمية اهتماما من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة، مثل الاجهاد والإصابات وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وركزوا أيضا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية"<sup>4</sup>، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف، التدريب، الرعاية الصحية، والأمن الصناعي، وهؤلاء هم الطلائع الأولى التي ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة ومعظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعمال<sup>5</sup>، وفي هذه الفترة اتسع نطاق ممارسات إدارة الأفراد حيث شملت تدريب وتنمية العمال ووضع برامج تحفيزية، إضافة إلى الوظائف الروتينية من حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم، إضافة إلى إدارة جداول الأجور وتسريح العاملين ذوي الأداء المنخفض<sup>6</sup>.

### 3-2-5 - المرحلة الخامسة: ما بعد ح.ع.2 حتى 1989/ بداية تفكك الاتحاد السوفياتي وهيمنة الولايات

#### المتحدة وحلفائها على العالم:

شهدت هذه المرحلة اتساع في نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، والتي لا تزال اتجاهاتها تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث وعلم النفس والأنثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية، حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة بيئة وظروف العمل والعمال وأثرها

<sup>1</sup> - زهير بغلول، الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، نوفمبر 2001، ص 98

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 4

<sup>3</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 16

<sup>4</sup> - لطفي دنبري، مرجع سابق، ص 174

<sup>5</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 16

<sup>6</sup> - نصيرة بلخضر، الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ودوره في بناء اقتصاد المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف،

على سلوكه، كما يجب التأكد من أنّ العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات الغير رسمية<sup>1</sup>.

### 3-2-6 - المرحلة السادسة: إدارة الموارد البشرية المعاصرة والممتدة من سنة 2000 إلى يومنا هذا:

بعد ظهور مصطلح العولمة للوجود وتزايد المنافسة الشرية بين الشركات الإقليمية والمحلية بشكل عام هذا الوضع فرض علة هذه الشركات الاهتمام بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية، إذ أصبح يقينا لديها أنّ العنصر البشري لا يمكن أن يستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، فهو المفكر والمبدع والمطور في آن واحد ولكن تثبتت الشركات جدارتها، فإن الوسائل والتقنيات التكنولوجية وحدها غير كافية لذلك، بل هي بحاجة إلى فكر ومهارة وفاعلية الموارد البشرية وبالتالي فإنّ زيادة أرباح الشركات لن يتأتى إلا من خلال زيادة الاستثمار في العنصر البشري الذي يساهم بصورة مباشرة وغير مباشرة في تحقيق زيادة الأرباح<sup>2</sup>.

### 3-3 - وظائف إدارة الموارد البشرية:

لقد تغيرت بيئة العمل خلال السنوات الأخيرة ومازالت وتيرة وتأثير هذا التعبير في المنظمات مثيرا للدهشة وغير متوقع وتشكل تحديا كبيرا بالنسبة لجميع المعنيين، وقد أجبر تأثير العولمة إلى جانب الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا المؤسسات على تطوير وسائل أكثر كفاءة في العمل من أجل الحفاظ على موطن قدم في السوق ناهيك عن القدرة التنافسية، ففي العقود السابقة تبين أنّ الشركات التي تقدم أفضل المنتجات أو أحدث التقنيات هي التي تتمتع بالميزة التنافسية، أما الآن فالشيء الوحيد الذي يضيف ميزة للمنظمة هو مستوى الموارد البشرية لديها وكذا المنظمة التي تكون أكثر قدرة على جذب وتطوير والحفاظ على أفضل وألمع الكفاءات، وفيما يلي سنحاول إدراج الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية للحصول على أفضل الكفاءات على النحو التالي:

### 3-3-1 - تخطيط الموارد البشرية:

ويعني النشاط الخاص بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما وكيفا في فترة قادمة<sup>3</sup>، كما يعرف أنّ تخطيط الموارد البشرية عملية تنطوي على الحصول على الأعداد المطلوبة من الأكفاء لشغل الوظائف في المناسبة، وتتطلب هذه العملية ترجمة خطط وأهداف المنظمة إلى جداول زمنية من المتطلبات من القوى العاملة<sup>4</sup>، فالتخطيط هو النشاط الذي يستهدف العنصر البشري بشكل خاص، ويسعى لتحديد الأهداف التي تستثمر هذا العنصر بالشكل الأمثل، ويحدد السبل الكفيلة لتحقيق ذلك، في ظل دراسة وتحليل الظروف الداخلية وفهم العوامل الخارجية المؤثرة في العمل، حيث يتمثل في عملية وضع إطار عام لإستراتيجية الموارد البشرية في ضوء الإستراتيجية العامة للمنظمة من خلال رسم سبل الممارسات المستقبلية الخاصة بكل عمليات ومهام إدارة الموارد البشرية كالاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب ... إلخ

<sup>1</sup> - نعيم إبراهيم، مرجع سابق، ص 17

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 17

<sup>3</sup> - علي لطيف وآخرون، تكنولوجيا الموارد البشرية إدارة وتنمية - تخطيط وتطوير، ط1، السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008،

ص 88

<sup>4</sup> - C.F RUSS, manpower planning système, part 1, personnl journal, 1992, p 41

"وبذلك تكون خطة الموارد البشرية جزءًا أساسيًا من الخطة العامة المؤسسة"<sup>1</sup>، ترمي إلى الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزن المهارات الداخلي للمنظمة بالإضافة تساعد هذه الأخيرة على تبني سياسة إنتاج أكثر وبتكلفة أقل وتساهم في تحديد حاجتها للموارد البشرية بشكل أكثر دقة.

### 3-3-2- تصميم وتحليل العمل:

يتحدد مفهوم تصميم العمل بكونه مجموعة العمليات التي يتم من خلالها تركيب الأعمال المهام- الوظائف - العلاقات وحاجاتها من المهارات والمعارف للوصول إلى خطة العمل الموضوعية. أما عملية تحليل العمل في العملية النظامية لجمع المعلومات وإصدار حكم بأهمية تلك المعلومات وارتباطها بطبيعة العمل أو الوظيفة<sup>2</sup>، ولكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من مساعدة المنظمات على الاستفادة القصوى من موظفيهم فهو بحاجة إلى فهم ما تريد المنظمات تحقيقه فعلا، وبناءً على ذلك تصميم الوظائف أو العمل والتي تنطوي على الأنشطة التي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة والنمو المستمر. وتتضمن عملية تصميم العمل عدة جوانب أهمها<sup>3</sup>:

- **مضمون الوظيفة:** أي الأنشطة والواجبات التي تتطلبها الوظيفة وقد تكون الوظيفة مفصلة وتشمل كل جزئية، أو قد تكون عامة غير محددة ويتضمن مضمون العمل جانبين أساسيين:
- **نطاق الوظيفة:** يشير إلى مدى تنوع المهام والواجبات المختلفة التي يقوم بها شاغل الوظيفة، فالوظيفة التي تتضمن واجبات قليلة ومحددة تحتوي على نطاق ضيق ومحدود، ويعتبر العمل روتينيا نمطيا.
- **عمق الوظيفة:** يعني مدى الحرية والاجتهاد أو التصرف المسموح لشاغل الوظيفة لتقرير واجبات الوظيفة وطرق أدائها والرقابة عليها.
- **علاقات العمل:** وتشير إلى طبيعة ومدى قوة العلاقات بين الفرد وشاغل الوظيفة والأفراد الآخرين داخل المنظمة وخارجها.

ولقد فرض التغيير الذي حدث في مجال البيئة الاقتصادية، والمعرفة الإدارية وإستراتيجية المنظمة، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تغير مفهوم وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات ووظائف المنظمة، والمواصفات والشروط التي يجب توافرها في العناصر البشرية التي ستشغل هذه الوظائف، إلى إعادة هيكلة العمل أو كما يسميها البعض هندسة العملة، من أجل أن توفر وظائف المنظمة لشاغليها عناصر الإقبال على العمل والحماسة إليه، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين عند ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم، واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم، فضلا عن أدائهم الفعال داخل المنظمة، مما يترتب عليه الاشتغال الأمثل للموارد المالية من ناحية أخرى، مما يصبّ في الناهية في الصالح العام للمجتمع، والصالح الخاص للعاملين، والصالح الأخص للمنظمة<sup>4</sup>.

أما فيما يخص تحليل العمل فيتضمن القيام بجمع المعلومات المتعلقة بكل وظيفة من أجل الإلمام بوصف الوظيفة ومتطلباتها بالإضافة إلى معرفة مواصفاتها وخصائصها، فتحليل الوظيفة يؤدي إلى النهاية إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وكذا تنقل الوظيفة المناسبة بالموظف المناسب، هذا الأمر يساعد في التوصل إلى التأكد من أنّ تلك

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق، عمان، 2005، ص 132

<sup>2</sup> - عبد العزيز بدر الندوي، مرجع سابق، ص 47

<sup>3</sup> - محفوظ أحمد جودت، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 93، 94

<sup>4</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 39

الوظائف هي التي تحتاج إليها المنظمة فعلاً<sup>1</sup>، إنَّ عملية تحليل العمل تعتبر من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية من خلال التعرف على مجموعة الأساليب التي تقيدنا بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها وتلخيصها وتقديمها في شكل قوائم مكتوبة تبرز مهامها، ومسؤولياتها وصلحياتها والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه والمخاطر والأمراض المحتملة التي تصاحب أدائها ومن ثمة معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها.

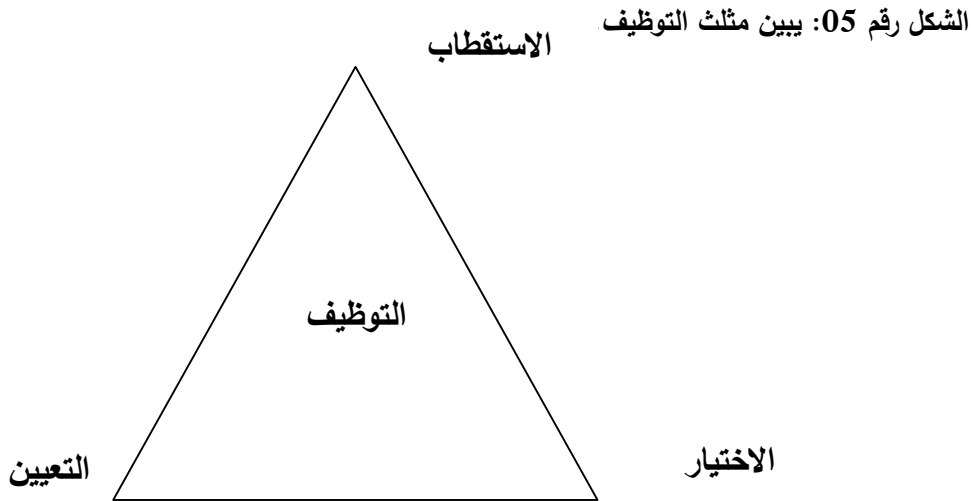
### 3-3-3 - التوظيف:

حتى يمكن قسم إدارة الموارد البشرية من توظيف الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة لا بد أن يتماشى خطط التوظيف لدى قسم إدارة الموارد البشرية مع الفهم العام لاستراتيجية الشركة بخصوص ما تودّ تحقيقه من خلال عمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية التي ناقشناهم أنفاً من التخطيط وتصميم وتحليل العمل والتي تتيح للمنظمة جمع حقائق ومعلومات قيّمة عن الكفاءات من أجل تحقيق النجاح والتميز، فيعتبر توظيف الأشخاص المناسبين هي الخطة الأساسية لتحقيق النجاح، فالوظيفة هو العملية الشاملة لجذب واختيار وتعيين المرشحين المناسبين للوظائف داخل المنظمة إما بصفة دائمة أو بصفة مؤقتة، وفي هذا الصدد يذكر حجازي<sup>2</sup> أنّ عملية الاختيار والتعيين تستهدف التأكد من صلاحية المرشح لشغل الوظيفة الشاغرة، بحيث لا تقل أو تزيد مهاراته عن المستوى المطلوب من ناحية، وحتى تكون لمهارات قابلية التناسق مع المسار الوظيفي من ناحية أخرى.

وسنتناول العمليات الأساسية الواجب على كل منظمة الاهتمام بها بشكل جيد قبل تعيين وتوظيف الأشخاص :

### - الاستقطاب:

يتعلق جوهر عملية الاستقطاب بجذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين وتشجيعهم على تقديم طلبات عمل في المنظمة، لإتاحة الفرصة للمنظمة لاختيار وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة<sup>3</sup>، هذه الوظيفة المهمة تشكل مع الاختيار والتعيين مثلثاً يعرفه المتخصصون بإدارة الموارد البشرية بالتوظيف كما هو مبين في الشكل التالي:



المصدر: فريد فهمي زيارة، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، ط5، مطبعة الشعب، 2006، ص 562.

<sup>1</sup> - محفوظ أمد جودت، مرجع سابق، ص 99

<sup>2</sup> - حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار لوفنا لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 144

<sup>3</sup> - محفوظ أحمد جودت، مرجع سابق، ص 121

يمثل الاستقطاب نشاط تنفيذي موجه لتأمين أو لسدّ الثغرة الموجودة من نقص الكفاءات المحددة سلفاً في خطة المورد البشري، ويهدف إلى اختيار أفضل الكفاءات العلمية والمعرفية المتاحة.

يعرّف "هود جيتس" عملية الاستقطاب بأنها « ذلك النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة ومن ثم العمل على جذبها»<sup>1</sup>.

ويقول آخرون أنّ عملية الاستقطاب « تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل وظائف المنشأة»<sup>2</sup>.

ويشير كذلك لفظ الاستقطاب إلى جملة المراحل أو العمليات أو الخطوات المختلفة التي ترمي من خلالها إلى البحث عن المترشحين الملائمين لتغطية الوظائف الشاغرة بالمنظمة<sup>3</sup>.

" فالاستقطاب لا بد أن يهتم بعملية البحث عن جذب المترشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة ، ويصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها ، فلا بد أن تعرف وتوصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب"<sup>4</sup>.

تسعى كل من المنظمة والأفراد إلى تحقيق أهدافهم من خلال عملية الاستقطاب عن طريق جذب الأفراد المؤهلين فقط لعمل في المنظمة، وفي نفس الوقت يرمي الفرد إلى تحقيق أهدافه الشخصية من حيث إثبات كفاءته للعمل مستقبلاً في المنظمة وتحقيق رغباته في العمل ضمن تخصصه ومحاولة الحصول فيما بعد على أفضل شروط للتعيين من حيث الراتب والامتيازات الأخرى<sup>5</sup>، ويصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها، فلا بد أن تعرف وتوصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب<sup>6</sup>، كما وردت عدّة تعريفات للاستقطاب إذ عرف بالعملية التي تستخدمها المنظمة في معالجة النقص في احتياجات مواردها البشرية<sup>7</sup>، لقد تعددت وتوعدت تعريفات الاستقطاب إلا أنّها تشترك في أنّ الاستقطاب هو عملية منظمة وهادفة وشكلا من أشكال التنافس بين المنظمة فكما تتنافس هذه الأخيرة في تطوير الإنتاج تتنافس أيضاً في اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد الأكفاء المهتمين والقادرين على شغل واستلام الوظيفة الشاغرة.

وترجع أهمية الاستقطاب إلى الحاجة المنظمة إلى معرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية وقت الحاجة ، وبالإضافة إلى السعي لزيادة عدد لمقدمين الأكفاء بالمنظمة مما يعطيها بدائل أكثر لاختيار الأفضل من بينهم<sup>8</sup> ، كما يسمح الاستقطاب الخارجي بإقامة علاقات تعاونية متعددة وإمكانية تغيير عادات تقليدية غير ملائمة للمنظمة ،

<sup>1</sup> -Richard m. Hogetts k, **personnel and human resourse managents**, harcourt, javanouich, inc, 1992, p 221

نقلا عن حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 107

<sup>2</sup> - مرجع سابق، ص 107

<sup>3</sup> - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، دار المعارف، مصر، 1995، ص 141

<sup>4</sup> - سعيد بن يمينة، مرجع سابق، ص 63

<sup>5</sup> - محفوظ أحمد جودت، مرجع سابق، ص 122

<sup>6</sup> - سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 63

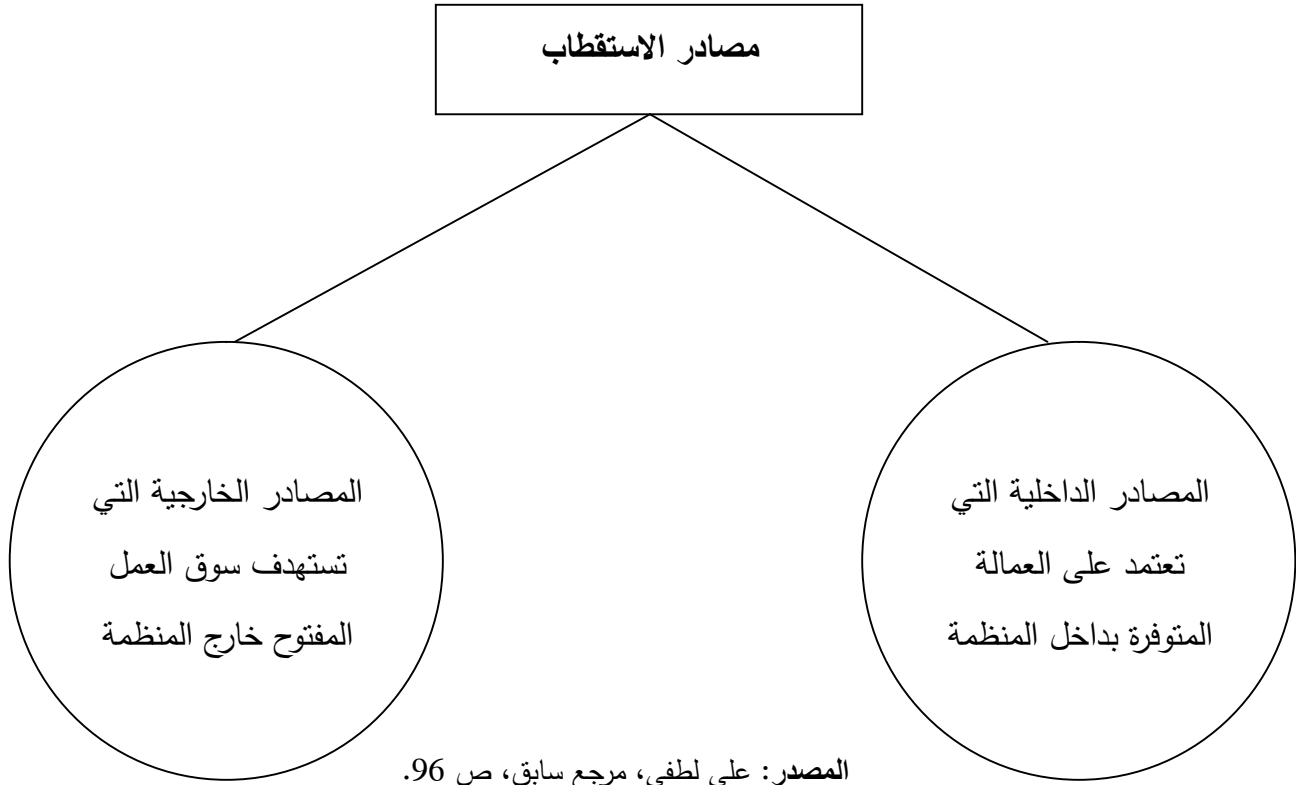
<sup>7</sup> - ivanceuich, john m, **humanresource mangement**, uanhoffmanpress, inc, 1995, p 191.

<sup>8</sup> - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 122

فضلا عن الحصول على العمالة المؤقتة التي يمكن الاستغناء عنها عند انتهاء الحاجة إليها، مما يعطي مرونة أكبر في توفير الموارد البشرية<sup>1</sup>

وهناك نوعان من المصادر للاستقطاب العمالة المطلوبة كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 06 : مصادر الاستقطاب



المصدر: علي لطفي، مرجع سابق، ص 96.

وبناءً على التعاريف السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل لعملية الاستقطاب:

" الاستقطاب هو عملية إدارية تتضمن جملة من النشاطات والإجراءات الرامية إلى جلب أكبر قدر ممكن من الأفراد المتمتعين بكفاءة ومهارة واسعة قصد سد الوظائف الشاغرة في المنظمة"

- الاختيار والتعيين:

بعد عملية الاستقطاب التي تقوم به المنشآت وجلب الأفراد الراغبين في التقدم لشغل الوظيفة تليها مرحلة أو عملية الاختيار والتعيين أي اختيار المورد البشري المناسب وتعيينه في المنصب الشاغر.

يعرف الاختيار على أنه العملية اللاحقة لعملية الاستقطاب، وهو عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات

<sup>1</sup> - سلوي تشيتان، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 42

الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة<sup>1</sup>، تعد هذه الوظيفة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة العالمية التي تتطلب إدارتها كفاءة وفاعلية عالية، إذ تعد هذه الوظيفة القاعدة الأساسية التي تستند إليها المنظمة في إيجاد أجدود الموارد، إذ أن النجاح الذي تحقّقه هذه الوظيفة ينعكس إيجاباً على جميع الوظائف الأخرى وبالتالي فإنها تشكل الإدارة أو الوسيلة التي تمكن المنظمة من امتلاك ميزة تنافسية تجعلها تتفوق على المنظمات الأخرى<sup>2</sup>، وتهدف عملية الاختيار إلى انتقاء الموظف الأكثر كفاءة لشغل الوظيفة المعلن عنها بعيداً عن المحسوبية والواسطة ومحاباة الأقارب، وإتباع مبادئ العدالة والمساواة وتكافؤ فرص العمل أمام الجميع، كما أن العملية الاختيارية أهمية كبيرة إذ أنها ينبغي أن تعمل على مقابلة مؤهلات الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم مع تحليل الوظيفة والوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة وبذلك فوظيفة الاختيار السليم تساهم بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب مما ينعكس على أداء الفرد وأداء المنظمة في المستقبل<sup>3</sup>.

#### ✓ مراحل وخطوات عملية الاختيار:

تتكون عملية الاختيار من سلسلة مراحل يجب على الأفراد المرور بها حتى يتم تعيينهم وكل مرحلة تستهدف توسيع المعرفة عن خلفية المهارات التي يمتلكها المتقدم للوظيفة وبالتالي يتمكن متخذي القرارات بالتعيين الوصول إلى القرار النهائي، ونلخص مراحل الاختيار فيما يلي<sup>4</sup>:

- **التصفية المبدئية:** تمثل أولى المراحل وذلك أنه أثناء القيام بعملية الاستقطاب تجد المنظمة نفسها أمام عدد هائل من المترشحين لتنتقل الوظيفة وعندئذ تقوم بعملية التصفية المبدئية وتنقسم إلى إجراءين وهما:
  - **مرحلة البيانات وإجراء مقابلة شخصية أولية:**

**مثال ذلك:** وظيفة المضيف الجوّي تشترط على الإناث أن لا يكن متزوجات فيتم من بين المترشحين مراجعة بياناتهم واستبعاد المترزوجات وبعدها يتم عقد مقابلة أولية مع المترشحين للوظيفة لشرح وتوصيف الوظيفة بدرجة دقيقة فيمكن لبعض الأفراد مراجعة قراراتهم لعدم الرغبة.

- **استكمال طلب التوظيف:** بعد الانتهاء من عملية التصفية المبدئية، يطلب من المترشحين أو المتقدمين للعمل استكمال بيانات طلب التوظيف والتي تتطلب معلومات تفصيلية وشاملة عن المتقدمين لشغل الوظيفة، فقد تكون المعلومات المقدمة في طلب التوظيف معلومات بسيطة كالاسم، العنوان، التخصص الدراسي وهي معلومات غير كافية، وهذا يفيد في زيادة جودة القرار الخاص بالاستمرار في العملية أو رفض المتقدم للوظيفة.
- **اختبارات التوظيف:** وهي اختبارات تكشف عينة السلوك أو الأداء الفردي المستقبلي للفرد، وتصنف إلى خمس مجموعات هي: اختبارات الشخصية، الميول، الاهتمامات، القدرات واختبارات التحصيل بالإضافة إلى الذكاء وتتنحصر هذه الاختبارات تحت مفهوم الاختبار السيكولوجي.
- **المقابلة الشاملة:** الغرض منهل التعرف على المجالات أو الخصائص التي يصعب اكتشافها بواسطة طلب التوظيف الاختبارات، مثل تقييم الدافعية للعمل.

<sup>1</sup> - كريم ذياب أحمد، تحول إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال الاقتصادية، مجلة ديالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالي، العدد 5، 2015، ص 413

<sup>2</sup> - باسم أحمد علي المبيضين، تحدّي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغيير لمواجهةها في إدارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2009، ص 13

<sup>3</sup> - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 134

<sup>4</sup> - سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 134، 140

- **الفحص الطبي:** وهو الخطوة الأخيرة في عملية اختيار العاملين والغرض منها التعرف على اللياقة الصحية للقيام بالعمل على الوجه المطلوب وتفادي مشكلات الغياب والانقطاع عن العمل وحماية العاملين في المنظمة من الأمراض المعدية ولا يباشر الفرد عمله قبل التأكد من سلامته الصحية.

- **قرار التعيين النهائي:** الأفراد الذين نجحوا في تخطي المراحل السابقة الذكر أصبحوا مؤهلين لتلقي عرض العمل بصفة نهائية وتشارك جهات عدة في المنظمة في تقديم العرض، اتخاذ قرار التعيين النهائي يجب أن يكون بواسطة مدير الجهة التي سوف يلتحق بها.

• **مراكز التقييم:**

مركز التقييم هو برنامج يقوم به فريق من المقيمين الخبراء بملاحظة دقيقة لمجموعة من المرشحين الإداريين لمدة يومين أو ثلاثة أيام وهم يؤدون أعمال إدارية حقيقية ثم يتم تقييم المقدرة الإدارية لكل مترشح للوظيفة وبعد الانتهاء من مدة التقييم يجتمع أعضاء المركز للمناقشة قصد إصدار قرار التعيين أو عدم التعيين، وتعتبر مراكز التقييم من أكثر أساليب الاختبار موضوعية ونجاحها بالرغم من تكاليفها العالية<sup>1</sup>.

✓ **اتخاذ قرار التعيين:**

بعد تصفية جميع المترشحين عبر المراحل السابقة ، يصبح قرار التعيين للمرشحين أمراً واجباً، وهنا قد تواجه المؤسسة بعض المشاكل ، كارتفاع عدد الأفراد الصالحين للعمل عن عدد المناصب الموجودة ، مما يضطر إلى إقامة مفاضلة بين أولئك المترشحين باختيار أساس معين ، كعامل السن مثلاً أو الجنس أي تشغيل الذكر أو الأنثى ، وهناك مشكلة أخرى تضاف للأخرى وهي سلطة اتخاذ القرار النهائي في التعيين ، هل هو من اختصاص إدارة الموارد البشرية ، أم الإدارة العليا ؟ ...

تختلف الآراء في هذا الموقف فمنهم من يرى أنّ الحق لإدارة الموارد البشرية لأنها التي أشرفت على العملية كلّها منذ البداية ، و بالتالي هي أدرى بالمرشحين ، و بخصائصهم و بالتالي أنسبهم ، بينما يرى البعض أنّ لرؤساء الأقسام و المدراء المعين لهم السلطة بدورهم في استبعاد أشخاص و قبول آخرين و رأي آخر يقول بأنّ السلطة في اتخاذ قرار التعيين تكون للمدير العام ، بشرط أن يأخذ باقتراحات إدارة الموارد البشرية و الرأي الشائع هو المشاركة من طرف جميع الأطراف و الخروج بقرار نهائي يرضي الجميع .

هذا ونشير أنّ العملية لا تتوقف بمجرد اختيار الشخص المناسب و التحاقه بمنصب عمله ، وإنما تتضمن معظم لوائح العمل على أن يوضع الشخص المعين تحت الاختبار لمدة معينة من تاريخ تسلمه للعمل ، وتقرر صلاحيته النهائية من خلال فترة الاختبار التجريب وفقاً للنظام الذي تقرره المؤسسة، وتستنتج من ذلك وظائف الإدارة العليا ، و مبدأ وضع الشخص المعين تحت الاختبار لفترة بعد التعيين يعكس فكرة أساسية هي أن عملية الاختيار لا يمكن أن تحقق نتائج صحيحة تماماً فهناك احتمالات كثيرة أن يتم تعيين بعض الأفراد الذي تفشل إجراءات الاختيار في اكتشاف عدم ملائمتهم للعمل، وبالتالي فإنّ تجربة الأداء على العمل تعتبر في واقع الأمر جزءاً مكملاً لعملية الاختيار، وتعتبر بذلك الاختبار النهائي لمدى توافق الشخص مع الوظيفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص 128

<sup>2</sup> - صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 198

3-3-4 - تدريب الموارد البشرية:

إنّ بناء المؤسسات في العصر الحديث لا يحتاج فقط ولا يتوقف على استقطاب وجذب الموارد البشرية عالية الكفاءة بل تحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة ومدربة بصفو مستمرة على تنفيذ كافة خطط هذه المؤسسة بفاعلية وكفاءة متميزة، وإن توفرت الموارد البشرية المؤهلة في وقت ما من حياة المؤسسات فإن هذا لا يعني أنها تستطيع مواجهة المستقبل بنفس مهارات وقدرات الأمس.

إنّ هناك ضرورات كبيرة فرضت على المؤسسات خاصة في ظل الشراكة الأجنبية تنمية مستمرة لمواردها البشرية انطلاقاً من حقيقة راسخة كونها أنظمة اقتصادية واجتماعية مفتوحة على الكون مما يعني أنّ تنكيف المؤسسات مع هذه الضروريات وإلّا فإنّ عملية بناء المؤسسة بالكفاءات لن تستمر إلى فترة طويلة.

عدا ذلك فإنّ تعقيدات الوظائف ونوعيتها وحركيتها وتقدم وسائل التكنولوجيا وانتشارها عبر العالم تفرض ضرورة تحسين وتطوير كفاءة الموارد البشرية.

مما لا شك فيه أنّ استخدام التكنولوجيا الحديثة وتحديات العولمة كل هذه التغييرات جعلت من عملية التدريب أو نقول تدريب الموارد البشرية نشاط استراتيجي مهم ضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.

فالتدريب هو مسؤولية خلف موارد بشرية قادرة على المواجهة والاستلام مسؤولية كبيرة من خلال إعدادها، وبالتالي يتم التدريب على تطبيق المعرفة وزيادة إلمام الموارد البشرية ووعيتها لتحقيق أعلى المستويات في الأداء من خلال التحكم المركز في الوسائل التكنولوجية المرتبطة بالوظائف.

3-3-5 - الترقية:

من أهم وسائل تقييم الأداء وتحفيز الموظف على بذل مجهود أكثر هي الترقية، فكما يطمح الموظف إلى الحصول على مقابل مادي يطمح أيضا للحصول إلى الوصول إلى أعلى المناصب لتحقيق أفضل مكانة.

تعرف الترقية على أنّها كل ما يلحق بالموظف من تغييرات في مركزه القانونية يميزه عن باقي الموظفين تحقق له مزايا مادية ومعنوية وفسح له المجال إلى مناصب عليا وتحقيق طموحه<sup>1</sup>.

أما من الناحية الإدارية فيعرفها أحمد ماهر على أنّها: « الانتقال من درجة إلى درجة أعلى أو من مسمى وظيفي أدنى إلى مسمى وظيفي أعلى منه»، أما عادل حسن فيعرفها على أنّها: « تقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في المستوى التنظيمي أعلى مسؤولية وواجبات أكثر وأجر أكبر»<sup>2</sup>.

أما الدكتور سليمان المطاوي فيعرفها على أنّها: « تعني أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية ويترتب عليها زيادة المزايا المادية والمعنوية للعامل وزيادة في اختصاصاته الوظيفية»<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علاء الدين عشي، مدخل القانون الإداري، الجزء الثاني، عين ميله، الجزائر، 2010، ص 72

<sup>2</sup> السعيد قارة، نظام الترقية في المؤسسات والإدارية والعمومية دراسة مقارنة، مذكرة ماجستير في الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 1993، ص 23

<sup>3</sup> سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القضاء الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، 1973، ص 503

لقد اختلفت وتنوعت تعاريف الترقية إلا أنها تصب في أنّ الترقية تعني انتقال العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى هي نفس المنظمة أكثر منها واجبات ومسؤوليات وأحسن منها مزايا.

وتهدف إلى :

- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين.
- كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية.
- تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتجويد والتحسين من خلال تغيير الوجوه وحقن دم جديد في التنظيم الوظيفي.
- تخفيض النفقات وتصغير حجم الموارد البشرية المتاحة.

وتعتمد الترقية في المسار المهني للعامل على ثلاثة صيغ وتتمثل فيما يلي:

#### - الترقية في الدرجة:

تعني بالترقية في الدرجة، صعود الموظف من منزلة أخرى تعلوها مباشرة في ذات الرتبة تحكمها مقاييس موضوعية مرتبطة بالأقدمية في العمل و" ترتبط هذه الصيغة من الترفيه بفكرة المسار المهني، فالموظف بحكم مركزه القانوني وبالتالي ملازمته للوظيفة العمومية مدة حياته المهنية يحق له أنّ يطمح إلى تحسين مستوى أجرته بصفة تدريجية طول هذه المدة بدون أن يتوقف هذا التحسين لأعلى تغيير في طبيعة عملها ومدى المسؤولية ولا تطور في المنصب"<sup>1</sup>.

وللإشارة فإنّ الترقية في الدرجة لا يتطلب تغيير الوظيفة التي يشغلها العامل بلا يترتب عنها زيادة في الأجر، وهي حق من حقوق الموظف.

#### - الترقية في الرتبة:

ونقصد بها انتقال العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى بواجبات ومسؤوليات أكبر، حقوق وتعويضات مالية أعلى تتوافق مع حجم هذه المسؤوليات، وتكون الترقية في الرتبة ضمن نفس السلك أو من سلك لآخر يعلوه.

وتتجسد في أربعة أنواع:

#### ✓ الترقية عن طريق المسابقات والامتحانات المهنية:

وهي أرضية كفيلة بإعادة للجهد الشخصي والاستحقاق كعالمي مساندة فاعلة لسياسة المحافظة على الموارد البشرية أنّها تعزز حظوظ الموظف في الترقية وتوسيع مجال طموحاته هذا ما إن وظفت هذه الترقية طبقا لمقتضيات التسيير المتوازن لمسارات مهنية، وتبقى مرهونة بعدد المناصب الشاغرة المخصصة للترقية الداخلية وعادة ما تتراوح نسبة هذه المناصب بين 10% إلى 20% عندما يتعلق الأمر بالترقية من السلك إلى السلك الذي يعلوه، أما فيما يخص الترقية من رتبة لرتبة في نفس السلك فإنّ عدد المناصب مرهون بحاجيات التأطير الوظيفي والهيكلية المرتبطة بطبيعة النشاط وحجمه والتنظيم الهرمي لمناصب العمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 182

<sup>2</sup> - هاشمي خرفي، نفس المرجع، ص 193

✓ الترقية عن طريق الاختيار:

والمقصود بها تقدم العامل في مسيرته المهنية برتبة واحدة ويكو بصفة دورية طيلة نشاطه المهني، والاستفادة من هذه الترقية يبقى مرهونا بمعايير معينة وعدد المناصب المخصصة.

✓ الترقية على أساس الشهادة:

• الأجور و الرواتب :

تعتبر الأجور و الرواتب الركيزة الأساسية التي تقوم عليها منظمات الأعمال للمحافظة على مواردها البشرية حيث تضمن لهم مايلي<sup>1</sup>:

- ضمان المعيشي اللائق للفرد .
- إحساس الفرد بالقدرة على الكسب .
- إمداد الفرد بالقدرة الشرائية الملائمة .
- احترام الفرد لنفسه و تقديره لها .
- احترام الآخرين للفرد .
- حركة المجتمع و نشاطه و قدرة الأفراد على كسب العيش .

3-3-6 - تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية العامة لأنها تجبر الرؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسهم بشكل مستمر ويتقاض بمقابل هذا التقييم أجر ولذلك يجب أن يكون هذا الأداء للعمل بكفاءة و فاعلية لأن ذلك يبين مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية.

تعددت تعريفات تقييم الأداء من قبل كتاب الإدارة فمنهم من عرفه على أنه : "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، ليجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستثناء إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به"<sup>2</sup>.

وعرف كذلك على أنه : " تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه"<sup>3</sup>.

3-3-7- السلامة المهنية :

تعني إدارة الموارد البشرية في المنظمة بتوفير ظروف عمل مناسبة تمنع من وقوع أخطار تهدد صحة العاملين و سلامتهم ، و تستمد هذه العناية قوامها من عامل أخلاقي غايته المحافظة على العنصر البشري و تجنبه الحوادث و الإصابات التي تعرض حياته للخطر ، و توفير شروط عمل صحية تضمن استمرار نشاط المنظمة<sup>4</sup>، فالسلامة المهنية

<sup>1</sup>-علي عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع و النشر الاسلامية، مصر ، 2000، ص48

<sup>2</sup>- علي محمد رباحة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص15

<sup>3</sup>- هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص 153

<sup>4</sup>- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان، 2008 ، ص 251

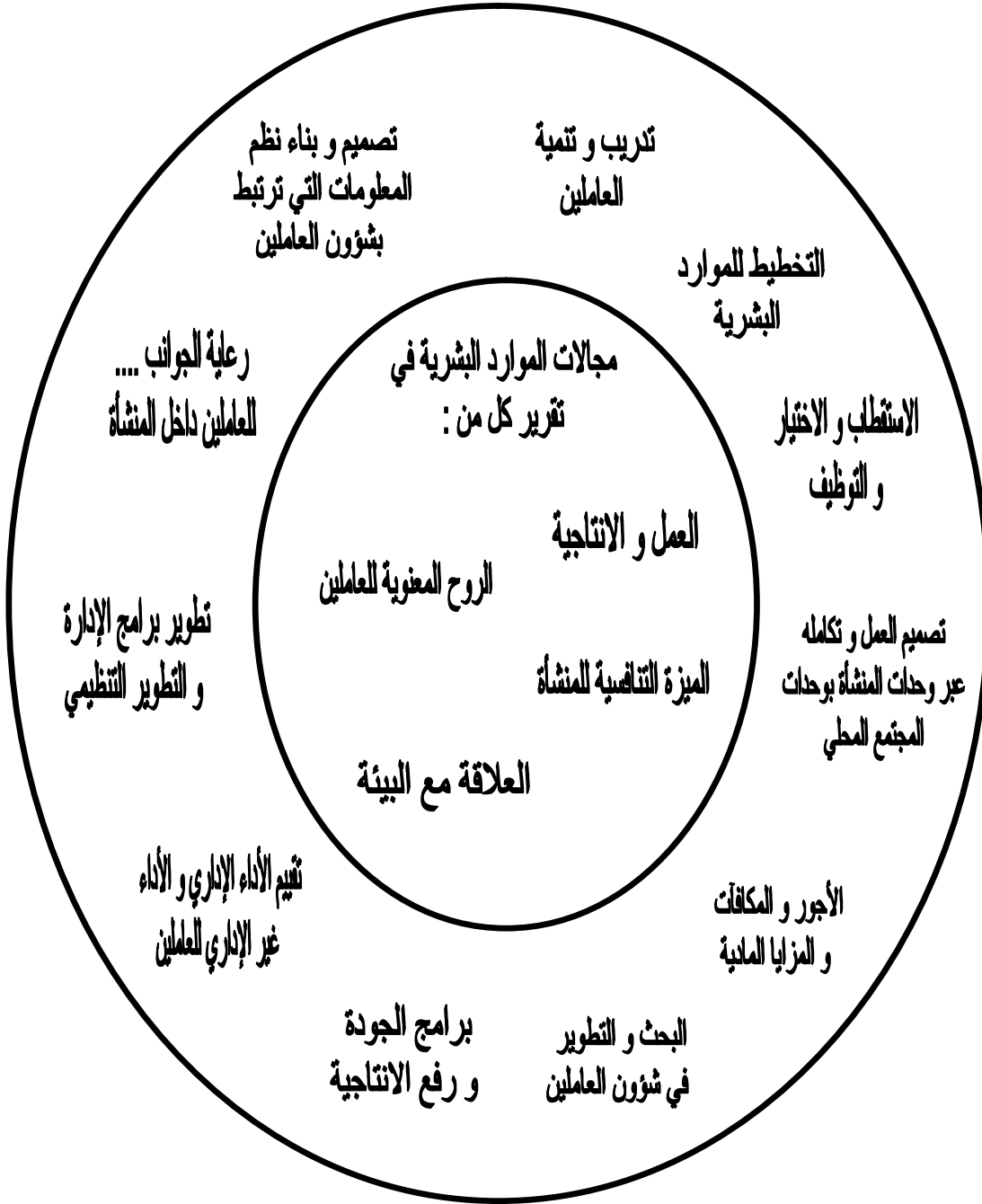
هي الأساس الذي يقوم عليه أي عمل ناجح ، ففيه حماية لحياة الفرد العامل و صحته و منه أيضا حماية الإنتاج و ثروة المنظمة .

وتحقيق السلامة المهنية في أي موقع عمل يستوجب توفر أربعة أركان أساسية وهي<sup>1</sup>:

- **التخطيط:** يقصد به تأمين أسس السلامة في تصاميم البناء عند إقامة أي مصنع أو أي موقع عمل و إن كان قائما فينبغي إيجاد أفضل السبل لمنع الخطر عن العاملين .
- **القوانين والأنظمة:** يعني بها تعريف العاملين و أصحاب العمل بقوانين و أنظمة الصحة والسلامة في العمل مع إلزامهم بإتباع أسلوب العمل السليم لضمان عدم وقوع أي حادث نتيجة جهل الفرد بالقوانين و الأنظمة .
- **المراقبة:** يقصد بها وجود دائرة تمتلك الكادر الفني و الأجهزة المطلوبة لمراقبة تنفيذ أصحاب العمل و الموظفين للقوانين والأنظمة المتعلقة بالسلامة المهنية .
- **الدراسة والبحث:** يتطلب إجراء دراسات ميدانية لتشخيص المخاطر وذلك أن ل موقع له خصوصية معينة بغية اتخاذ التدابير الوقائية الملائمة.

<sup>1</sup> -يوسف حجيم الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 448

الشكل رقم 07: يوضح عجلة الموارد البشرية:



المصدر: فريد فهوب زيارة، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، ط 5، مطبعة الشعب، عمان، 2006، ص553

4- صفات إدارة الموارد البشرية في الجزائر:

إنّ إدارة الموارد البشرية بالشكل الملائم، وتماشيا مع ما تعرفه اقتصاديات الدول الأخرى هي ليست منا يجب في الجزائر، وهذا يعود لمستوى التخلف الذي تعرفه الدول النامية عموما مقارنة بالدول المتقدمة<sup>1</sup>، ومن أهم ما يميز أسلوب إدارة الموارد البشرية في الجزائر ما يلي:

- النظرة الدونية لإدارة الموارد البشرية مقارنة بالأنشطة المختلفة على المستوى المؤسسة كالتسويق والمالية والإنتاج.
- غالبا ما تقتصر مهام إدارة الموارد البشرية على الجوانب القانونية والتعاقدية، وكل ما من نشأته يتعلق بالحقوق والواجبات والمخالفات، وما قد يترتب عنها من جزاءات.
- غياب الجانب التطبيقي والاستشراقي بالنسبة لمهام إدارة الموارد البشرية واقتصارها على الجوانب الإجرائية، بحيث تصبح وكأنها تدبير الأمور الروتينية اليومية.
- إنّ غياب الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية، جعلها لا تواكب التطور التكنولوجي في إدارة الموارد البشرية، وإنّ حاولت تسود الفوضى لعدم التحكم.
- اعتماد غير متحكم للتكنولوجيا الحديثة، من إعلام آلي وتسيير داخلي عبر شبكة الإنترنت، بحيث أصبح عائقا أمام السير العادي للعمل.
- حدوث أزمات في إدارة وسائل المعلومات المتطورة، ففتقد الأمور وتصبح نقمة بعد أن كان الغرض منها نعمة، تسهل العمل وتتجربا بكفاءة عالية في وقت قصير.
- انسام العديد من إدارة الموارد البشرية بتضخم العاملين فيها، وهذا يعيق الانتقال إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة لأنها تتطلب تقليص عدد الموارد البشرية.
- عدم احترام الوقت وهي ظاهرة متفشية بين مختلف الإدارات<sup>2</sup>.
- استفحال ظاهرة التسبب في أداء العمل الإداري، وخاصة في المؤسسات العمومية، حيث يسود السلوك السلبي من تراخي واللامبالاة.
- عدم احترام الشرعية القانونية بحيث أصبح خرق القانون العام من الأمور الاعتيادية.
- استغلال الوظيفة لقضاء المصالح الشرعية، على حساب المصلحة العامة التي تفرضها الإدارة، واعتبار الموظف في الإدارة العامة خصوصا بمثابة الممثل الحقيقي للسلطة العليا.
- عدم التزام بالنزاهة والاستقامة، فالموظف الإداري لا يلتزم بمبدأ أنّ الوظيفة هي تكليف، يفرض عليه خدمة الجميع بكل موضوعية وشفافية تامة.
- عدم المحافظة على أسرار المهنة، بحيث غالبا ما تنتشر الكثير من خبايا العمل والإدارة بسرعة فائقة، ويؤثر ذلك سلبا على تنفيذ ومواصلة السياسة.
- انعدام الطاعة التسلسلية فكثرا ما نجد المرؤوس لا يأبه لأوامر رئيسه، فيظهر التراخي في تنفيذ المهام، مما يترتب عنه تدني أداء المؤسسة وفقدانها لقدراتها التنافسية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فتيحة حبشي، فوزي غربي، الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية، المؤسسة في عالم تغير، ص

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 172، 185

<sup>3</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط2، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 18، 25

ما تم التطرق إليه قد يكون القليل من السلبيات التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية والتي ينبغي عليها السعي جاهدا لتخطي السلبيات التي تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات.

5- أهداف إدارة الموارد البشرية: تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التالية:

- تكوين قوة عمل لديها المقدرة الرغبة.
- تكوين قوة عمل مستقرة، منتجة ومنسجمة.
- زيادة الولاء والانتماء للمنظمة.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- توفير هيئة عمل مناسبة.
- تعويض الموارد البشرية عن جهودهم ماديا ومعنويا.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص بين العاملين.
- توفير الأمان الوظيفي<sup>1</sup>.

لكن هذه الأهداف التي تبدو مثالية وطموحة لم تكن عادة تجد الفرصة للتحقيق حيث لم تكن الإدارة العليا في معظم المنظمات.

أما "نوال عبد الكريم الأشعب" قد حددت أنّ أهداف إدارة الموارد البشرية أنها غالبا ما تنطوي تحت هدفين أساسيين<sup>2</sup>:

- الكفاءة هي العلاقة بين مدخلات العمليات الإنتاجية والمخرجات، ومدخلات الإنتاج هي المواد الخام، الآلات، التقنية، المعلومات، الموارد البشرية.

أما المخرجات هي: المنتجات أو الخدمات تتحقق الكفاءة كلما كانت فيه المخرجات أكبر من قيمة المدخلات، تعبر على كفاءة أداء المنظمة من زاويتين:

- أداء المنظمة ويقاس من خلال:
- أداء الموظفين ويقاس فعاليته:
- نصيب المنظمة من السوق.
- معدلات الأداء أو الإنتاجية.
- العائد على الاستثمار.
- نسبة الغياب.
- مستوى جودة الخدمة المقدمة للجمهور.
- معدلات دوران العمل.
- نسبة الحوادث والإصابات.

<sup>1</sup> عادل أحمد الساعدي، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مقدمة المؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، الكويت، 2016، ص 04

<sup>2</sup> نوال عبد الكريم الأشعب، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 08، 09

- نسبة الفصل أو الطرد من العلم
- العدالة يقصد بها: الإجراءات والقرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، ويمكن قياسها من زاويتين:
- المنظمة.
- الموظفين.
- سياسة التظلمات والشكاوي.
- سياسة التحفيز.
- درجة خطورة الشكاوي.
- سياسات متعلقة بتحقيق.
- تأثير المشاكل والشكاوي.
- رغبات وطموحات الموظفين على طموحات الأفراد.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أنّ أهداف إدارة الموارد البشرية تعددت وتتنوعت بين أهداف اجتماعية من تحقيق احتياجات المورد البشري في المجتمع مع الحرص على الالتزام بالقوانين الرسمية التي تسعى إلى تنظيم العلاقة داخل المنظمة بين الإدارة والنقابة والإدارة والعمال ومن هنا نلمس الهدف التنظيمي كذلك، كما تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تغطية متطلبات المنظمات وإشباع حاجاتها الوظيفية إضافة إلى مكافأة العمال وتحفيزهم لبذل أقصى مجهود خدمة للمنظمات.

#### 6- أهمية إدارة الموارد البشرية:

لقد أولت المدارس العلمية في مجال إدارة الأعمال اهتماما كبيرا للمورد البشري معتبرة إياه محور التغيير وربطت تحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية والنظر إليها كمورد استراتيجي فعال وهو أساس نجاحها وبقائها، وإنّ الموارد البشرية كأفراد لهم قدرات وطاقات كبيرة تتعدى ما يتم تقديمه في مجال أداء العمال مهما كان نوعها ومستواها، ومن هنا تبدأ أهمية إدارة الموارد البشرية في تنمية هذه القدرات والمهارات وتحفيز الأفراد على استخراج أكبر قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية، وذلك للاستفادة من هذه القدرات الكامنة باعتبارها مصدر حقيقي وحيوي لخلق عوامل التميز في الأداء والميزة التنافسية للمؤسسة<sup>1</sup>.

#### خلاصة:

من خلال ما سبق يتضح لنا أنّ إدارة تنمية الموارد البشرية بمهامها المتعددة والمتنوعة هي المسؤولية عن و إعداد الفرد العامل كعنصر حيويّ بالغ الأهمية لرفع إنتاجية المنظمات على اختلاف أشكالها لذا ينبغي عليها أن تعمل جاهدة لتحقيق مهامها بكفاءة وفعالية بشكل يليق بها وبمركزها التنافسي.

<sup>1</sup>- نوال ضيافي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم فرع تسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2009/2010، ص 153

## الفصل الخامس

أنماط لإدارة الموارد البشرية ودورها في

تحقيق الميزة التنافسية- رؤية

سوسيوتنظيمية

حدثت في السنوات الأخيرة بعض المتغيرات البيئية والمعاصرة مثل التقدم التكنولوجي وامتداد العولمة وتنوع المهارات المطلوبة، قوى العمل وغيرها، والتي أدت إلى إحداث تغيير وتأثير كبير خاصة على الموارد البشرية ومن ثم كان لزاما على المنظمات أن تواجه هذا الأمر من خلال إجراء تعديلات على سياساتها وممارساتها أو من خلال تبني سياسات وممارسات جديدة وفي هذا الإطار ظهرت عدة مفاهيم لاقت اهتماما كبيرا لدى المنظمات بهدف إعادة حالة من التوازن وتنمية الموارد البشرية لتحقيق جودة وأهداف المنظمة.

## 1- نمط إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

### 1-1-1 تخطيط التدرج الوظيفي:

#### 1-1-1-1 أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

يعتبر المسار الوظيفي شكلا من أشكال الاهتمام بالموارد البشرية حيث تظهر أهميته فيما يلي:

#### - الأمن الوظيفي للعاملين:

أدى تزايد حدة المنافسة والتغيير التكنولوجي المتسارع، الخصخصة وعمليات إعادة هيكلة الشركات وخفض عدد العاملين، إلى جعلهم غير آمنين تماما على وظائفهم وعلى استقرار مساهم الوظيفي وطالما استمرت هذه المتغيرات فإن أداءها الجيد لن يحميهم طويلا من الفصل أو التقاعد المبكر، فعلى العمال أن يتقبلوا كل التغيرات الحاصلة كضرورة والزامية تنمية قدرات عالية، كما قد يكون عرضة للنقل لوظيفة أخرى أو التدريب التحويلي وأحيانا أخرى يغيرون منظماتهم، وبالتالي على العمال أن يتكيفوا مع اتجاه الإدارة للتغيير من أن لآخر وأن يستمروا في تطوير قدراتهم للتأكيد على امتلاكهم للخصائص والقدرات التي يحتاجها سوق العمل.

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي عملية تربط مصالح واهتمامات العاملين مع احتياجاتهم المنظمة، وتلعب هذه العملية دورا هاما في التأكيد لأن المنظمة لديها قوة عمل متمكنة ومتعلمة تساعد على بناء ميزة تنافسية للمنظمة والحفاظ عليها، وعلى هذا الأساس فإن أهمية تخطيط المسار الوظيفي يكمن في فهم وتحديد المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتطوير مهارات القوة العاملة، كما ينبغي إعلام العاملين بالتوجهات المستقبلية للمنظمة من حيث التوسع أو الانكماش، وتشجيعهم على أن يحددوا أهدافهم للمسار الوظيفي على هذا الأساس.

وعليه فينبغي على الإدارة في منظماتنا إن أرادت أن تستمر الشركة فاعلة في بيئة متسارعة التغيير ومتزايدة التنافس أن تنظر إلى عملية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي باعتبارها إستراتيجية أساسية.

ومن ناحية أخرى فإن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي يفيد العاملين للتكيف ومواجهة مشكلات فقدان وظائفهم بسبب متغيرات عديدة تضطر الإدارة إلى الاستغناء عن بعض العاملين.

#### - تحسين إفادة الإدارة بمواردها البشرية:

يعود اهتمام الإدارة في المنظمات المعاصرة بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي إلى أن ذلك يؤدي لتحسين الإفادة مما تديره من موارد بشرية، وذلك أن برنامجا فعّالا لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي سيضمن أن القدرات اللازمة للعاملين في مختلف الوظائف سيتم تهيئتها، وأن العاملين على اختلاف أعمارهم ومؤهلاتهم و جنسياتهم و تخصصاتهم - ذكورا أو إناثا - سيحصلون على فرص التطور والتقدم الوظيفي دون تفرقة أو تمييز، و عليه تزيد قدرة المنظمة على جذب أفضل

العناصر من البشر وزيادة فرص الاستفادة بقدراتهم و مواهبهم، وخفض معدل دوران العمالة و الاحتفاظ بهم كقوة عمل منتجة على المدى الطويل <sup>1</sup> .

مما سبق التطرق إليه يتضح لنا أنّ الأهمية الحيوية لعملية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في ربط مصالح واهتمامات العاملين مع احتياجات المنظمة، هذا ما يؤدي إلى إحداث تكامل بين أهداف العاملين وتحقيق الذات، والأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحقيق التقدّم الوظيفي بما يحقق الذات وذلك ما يهدف إليه العاملون، وفي ضوء محدودية الموارد والتحديات المعاصرة اتجهت المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية لها.

### 1-1-2 أهداف تخطيط المسار الوظيفي:

يمكن إجمال أهداف وغايات تخطيط المسار الوظيفي فيما يلي:

- مساعدة الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم.
- رفع مستوى رضى العاملين عن طريق إتاحة الفرصة المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم.
- مساعدة المنظمة على ملئ الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة.
- مساعدة المنظمة على التخطيط التعاقبي أي ملئ الشواغر الناجمة عن معدلات الدوران، التقاعد والاستقالات .. الخ <sup>2</sup>.
- زيادة احتمالات تحقيق العامل لطموحاته في النمو الوظيفي.
- المحافظة على الخبرات والكفاءات وبقائها في المنظمة، وجذب الكفاءات من الخارج.
- إشباع الحاجات العليا للأفراد وتحريك دوافعهم نحو النمو والتطور <sup>3</sup>.
- من خلال الأهداف المذكورة سابقا يتضح لنا أنّ المورد البشري أصبح يهتم بالعمل في وظائف تحقق له اشباعا كثيرة توازي طموحاته وقيام المنظمة بإشباع نظم تخطيط المسار الوظيفي من شأنه أن يحقق رغبة الفرد في إيجاد الوظيفة المناسبة له وينفس المنطق تطمح المنظمة إلى إيجاد أفراد مناسبين لشغل وظائفها.

### 1-1-3 هيكل معلومات تخطيط المسار الوظيفي:

يتطلب تخطيط المسار الوظيفي نظام معلومات فاعل عن خطة المنظمة وتخطيط الموارد البشرية والعاملين فردا فردا، ويمكن تلك المعلومات إلى مايلي <sup>4</sup>:

#### - المعلومات اللازمة عن خطة نشاط المنظمة:

تشمل هذه المعلومات أهداف واستراتيجيات المنظمة وإدارة الموارد البشرية وخطة الموارد البشرية وسياسات الاستقطاب والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والنقل والترقية.

<sup>1</sup> - نبيل حامد مرسي، مرجع سابق، ص 325، 327

<sup>2</sup> -أماني المدهون، واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث و تشغيل اللاجئين الفلسطينيين من وجهة نظر موظفي الإدارات المحليين في الرئاسة و المكتب الاقليمي بغزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005، ص 22

<sup>3</sup> - كامل ماضي، رشدي وادي، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية - غزة - نظرة ذاتية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 15، العدد الثاني، 2007، ص ص 779، 817

<sup>4</sup> - نبيل حامد مرسي، مرجع سابق، ص 339-340

وتشمل المعلومات عن تخطيط الموارد البشرية بشكل خاص الهيكل التنظيمي وما يضمنه من وظائف حالية وأخرى ستتشنأ لأداء مهام جديدة ووصف هذه الوظائف ومتطلبات شغلها، أو سعياً لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي، وكذا معلومات عن خطة الإحلال وشغل الوظائف التي تشغر بسبب إحالة شاغليها للتقاعد أو نقلهم وما إلى غير ذلك، بالإضافة إلى معلومات عن سياسات النقل والترقية والتدريب والتقاعد المبكر وغيرها من السياسات المؤثرة على هيكل العمالة.

### - المعلومات اللازمة عن الموظف:

تشمل تاريخ الموظف الصحي وحالته الصحية الراهنة والتوقعات المستقبلية بشأنها والخلفية العلمية والعملية والخبرات المكتسبة وخصائص الشخصية (السمات الجسمية والعقلية والثقافية والسلوكية) والطموحات، إضافة إلى تقارير تقييم الأداء ونتائج البرامج التدريبية التي حضرها، وما يكون قد قدمه من اقتراح وما يكون قد حصل عليه من مؤهل أو مؤهلات دراسية أثناء الخدمة تمثل هذه المعلومات مدخلات نظام المسار الوظيفي التي ستقوم المعلومات باستخدامها في عمليات تحليل ومقابلة كل من أهداف المنظمة وتخطيطها للموارد البشرية وسياساتها في إدارة الموارد البشرية، أما مخرجات هذا النظام فتتمثل في تخطيط برامج النقل والانتداب والترقية ضمن هيكل للفرص الوظيفية المتاحة والمتوقعة والمحطات الوظيفية المناسبة القادمة أو التالية لكل موظف، وكذا التغذية بمعلومات مرتدة لكل من العاملين والمدراء والمعنيين.

### 1-1-4- مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي:

إن مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي تتطلب إسهامات من ثلاثة مصادر أساسية وهي:

- **المنظمة:** تتحمل المسؤولية الأولى في إعداد وتنفيذ متابعة خطط التدرج الوظيفي، فضلا عن تطوير وتوصيل خيارات المسارات الوظيفية المتاحة بالمنظمة للعاملين، وتقديم المشورة الواعية لهم بشأن المسارات الوظيفية الممكنة التي تحقق توقعاتهم الوظيفية، وتلعب إدارة الموارد البشرية بالمنظمة دورا هاما في ضمان حداثة هذه المعلومات، وبصفة خاصة عند ظهور وظائف جديدة وإلغاء وظائف قديمة.

- **مسؤولية الفرد:** إن تخطيط المسار الوظيفي ليس شيئا يمكن أن يقوم به شخص لحساب آخر، فالفرد وحده فقط هو الذي يعرف ما يريده حقيقة من مساره الوظيفي، لقد انتهى المسار الوظيفي الذي كنا نعرفه على أنه سلسلة من التحركات الصاعدة، مع اضطراب زيادة الدخل والسلطة والمكانة والضمان، وحل محلّه التحدي، النمو والتعلم. فالمسار الوظيفي يمثل سلسلة من العمليات المتصلة بالعمل والتعلم الشخصي طوال العمر الوظيفي، فمع تزايد تخفيض حجم العمالة وتأخر التقاعد المبكر، أصبح هناك عقد يومي بين المنظمة والفرد، ويتوقف هذا العقد على القيمة الجارية التي يسهم بها كل طرف في هذه العلاقة<sup>1</sup>.

فلا يجب أن يرتبط الفرد بأكثر من مهمة وظيفية، إذ يجب عليهم أن يتأكدوا أنهم يكتسبون المهارات التنافسية المطلوبة لسوق العمل، والمهارات الشخصية الجديدة والأفضل لتقييم ذاتهم وتخطيط مساراتهم الوظيفية، خاصة وأن المنظمات ليست لديها الموارد الكافية لتخطيط المسار الوظيفي بالكامل، فالمسار الوظيفي هو المسار الذي يوجه الفرد بنفسه، ويمكن أن يراجع من وقت لآخر مع تغيير البيئة وظروفه الشخصية، وهذا يتطلب مستوى مرتفع من الوعي الذاتي والمسؤولية الشخصية.

<sup>1</sup>-bernardin.h.john and All, **human Ressources management ;an experiential Appoch** , second édition, boston; Mcgraw-hill, 1998, p207

- **مسؤولية الرئيس المباشر:** ليس من المتوقع من الرئيس المباشر أن يكون مستشاراً مهنياً إلا أنه يجب أن يعمل كمحفز لمروسيه، ويوضح لهم كيف يمكن أن يساهموا بعملية تخطيط المسار الوظيفي وتطويره، ثم يساعدهم على تقييم النتائج بجانب توفير فرص التدريب و المساعدة، التوجيه والمشورة، فضلاً عن توفير التغذية العكسية عن مستوى أدائهم<sup>1</sup>.

#### 1-1-5- متطلبات تخطيط المسار الوظيفي:

تعتمد عملية تخطيط المسار الوظيفي على ركائز ومتطلبات عديدة يمكن حصرها فيما يلي<sup>2</sup>:

- **الحوافز المادية والمعنوية:** عندما تساهم الحوافز في إشباع احتياجات العاملين فإنها تساعد على تهيئة البيئة المناسبة للتخطيط وتنمية المسار الوظيفي كدافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمؤسسات، مع مراعاة مبدأ العدالة والمساواة في منح هذه الحوافز لجميع أعضاء فريق العمل، لأن ذلك يدفع الجميع إلى التعاون في سبيل العمل والإنجاز، مما يساعد على توفير التقدم والترقي التي تحتم تخطيط المسار الوظيفي.

- **البرامج التدريبية:** التدريب من أهم المقومات التي يركز عليها نجاح تخطيط وتنمية المسار الوظيفي لأنه لا يمكن تحقيق ذلك في أي مجال علمي دون اكتساب المهارات والقدرات الفردية اللازمة لإنجاز مهام العمل، فالتدريب هو الوسيلة لمعالجة أوجه الضعف والقصور في الأداء، ومن ثم لا يمكن تخطيط المسار الوظيفي إلا بعد اكتساب المهارات والقدرات وصقل الخبرات اللازمة لإنجاز العمل.

- **العلم والمعرفة:** المعرفة المتجددة من أهم أساليب التغيير، وفي ظلّ المعلومات وتكنولوجيا الاحتمالات، أصبح لزاماً على المؤسسات على اختلافها التحول إلى مؤسسات تبادل المعرفة أو مؤسسات التعلم، حيث أنّ هناك تطوراً معرفياً على مدار الساعة.

- **الاتصال وتدفق المعلومات:** تساهم سهولة انسياب الاتصالات، وسرعة تدفق المعلومات، وإمكانيات حصول كل فرد في المؤسسة عليها في الوقت المناسب في نجاح تخطيط المسار الوظيفي، حيث أنّ حجم المعلومات من شأنه أن يعوق اتخاذ القرارات المهمة والحاسمة، لذلك فإنّ صنع واتخاذ القرار في المؤسسة لا يتم من قبل أفراد معزولين عن بعضهم، ذلك أنّ عملية اتخاذ القرار تعتمد على حجم المعرفة والمهارات المخزنة في كل من ذاكرة الموظفين الرسمية وفي قواعد بيانات المؤسسة وبرامج الحاسب الآلي.

- **الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين:** لا شك بأنّ إشاعة الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين تزيد من دافعيتهم اتجاه العمل، وتؤكد رغبتهم في النجاح والإنجاز، وتدعم عوامل الولاء والانتماء والرضى والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة كفاءتها الإنتاجية.

- **توسيع المسارات التنظيمية:** لتشمل فئات أكثر من الموارد البشرية، بحيث تتاح فرصة الترقّي والتقدم لأكبر عدد منها، من خلال الاعتماد على عدّة أنواع من المسارات الوظيفية.

- **المرونة:** يحتاج تخطيط المسار الوظيفي لإعادة النظر كل فترة زمنية لمراعاة مدى التكيف مع التغيرات التي تطرأ على المؤسسة بهدف إعادة هيكلة أعمالها، مما قد يستدعي إلغاء وظائف واستبدال وظائف قديمة بأخرى جديدة، مما يحتم أن تكون عملية تخطيط المسار الوظيفي عملية مرنة قابلة للتغيير.

- **الاعتماد على المسار الداخلي في شغل الوظائف التي تقع على المسارات وتلاقي الاعتماد على المصدر الخارجي بقدر الإمكان لما يترتب على ذلك من عوائق أمام إدارة الموارد البشرية في السير قدماً في هذه المسارات.**

<sup>1</sup> -محمد محمود السيد، تأثير تخطيط المسار الوظيفي على رضى الموارد البشرية، دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، العدد 03، 2000، ص 416

<sup>2</sup> -فايزة بورس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 216، 218

1-1-6 - مراحل تخطيط المسار الوظيفي للمنظمات:

إنّ تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات مازالت مشنتة ولا تمارس بطريقة علمية وتبدوا متقطعة وغير منتظمة، بل وإنّ بعض المنظمات لا تزال تواجه بعض المعوقات عند تطوير برامج المسار الوظيفي فالأمر الذي لا يقوم على منهجية علمية واضحة سيواجه حتما الكثير من المعوقات، وفي هذا الصدد قدّم الدكتور معدي آل مذهب نموذجا مقترحا يهدف إلى تصور علمي لتخطيط المسار الوظيفي<sup>1</sup>:

- أولا: مرحلة التخطيط والقيادة:

تعني في النموذج عملية تخطيط المنظمة وقيادتها بمفهومها الواسع بحيث تشمل:

- **رؤية ورسالة أهداف المنظمة:** وتشمل تحديد استراتيجيات وأهداف المنظمة بما في ذلك أنشطة الموارد البشرية، ويحتاج هذا إلى قيادة تقدر أهمية التخطيط وإشراك العمال بالمنظمة في إعداد الإستراتيجية وتعزز تفعيلها في مرحلة التنفيذ.

- **إستراتيجية الموارد البشرية:** تكون شاملة لجميع أنشطة الموارد البشرية من ذلك: تخطيط المسار الوظيفي، الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من برنامج المسار الوظيفي، الأنشطة التي ستنفذها والآليات التي ستنبعا لتحقيق الأهداف، تطوير مؤشرات أداء رئيسة للبرنامج يمكن الاسترشاد به للتأكد من تحقيق البرنامج لأهدافه، ووضع جدول زمني للأنشطة و تحديد الإدارات المسؤولة عنها.

- **فريق عمل المسار الوظيفي:** تتمثل مهمته في قيادة البرنامج بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية، وضع الأطر اللازمة للبرنامج وآلياته، ومدى شموليته لوظائف المنظمة وتحديد الحد الأعلى للمسار، يجب أن يقود الفريق أحد القيادات العليا في المنظمة، ويكون في عضوية الفريق أفراد يتمتعون بمصداقية وخبرة وكلمة مثلت الإدارات والأقسام المهمة في المنظمة خاصة الأقسام التي بها عدد كبير من الوظائف كان الفريق أقدر على إدارة البرنامج بنجاح، ويجب أن يكون هناك عضو من الموظفين في الفريق كممثل عن الموظفين ينتخب من قبلهم.

- **دراسة التجارب الناجحة في تخطيط وتنفيذ المسارات الوظيفية:** في منظمات أخرى محلية كانت أو دولية تتشابه في طبيعة نشاطها مع نشاط المنظمة ويجب فهم هذه التجارب ومعرفة نقاط قوتها وضعفها، والثقافة التنظيمية التي طورت بها، ومدى ملائمتها للمنظمة، والبيئة التي تعمل بها.

- **ورشة عمل يتم عقدها داخل المنظمة:** بمشاركة فريق عمل برنامج المسار الوظيفي ورؤساء الأقسام والإدارات من غير أعضاء اللجنة، يتم في هذه الورشات شرح الإطار العام للبرنامج وأهدافه وإستراتيجيته، ووسائله، وتناقش فيها الصعوبات المحتملة وكيفية التغلب عليها، وتكمن أهمية ورشة العمل في مشاركة الأطراف التي ستشارك في تطبيق البرنامج مما يساعد على الحدّ من مقاومته فيما بعد.

- ثانيا: مرحلة التصميم والبناء:

هي امتداد طبيعي للمرحلة الأولى، وتستغرق في العادة وقتا أطول، وفي هذه المرحلة يتم التركيز على:

- **جدارات طبيعة نشاط المنظمة:** بحيث يتم تحديد الجدارات الرئيسية التي يتطلبها نشاط المنظمة ككل، وتؤخذ في الحسبان عند التوظيف، فعلى سبيل المثال المنظمة الخدمية تتطلب القدرة على التعامل مع العملاء ويجب أن يتوفر هذا المطلوب في أي موظف جديد يدخل المنظمة.

<sup>1</sup> - محمود عبد الفتاح رضوان، المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2012،

- **متطلبات الوظيفة:** بحيث يتم تحديد المعارف و المهارات والقدرات التي تتطلبها كل وظيفة، وتحديد المستوى المطلوب منها ، بداية من مستوى الدخول إلى المنظمة دون خبرة سابقة، ثم التدرج في المستويات المتعاقبة للوظيفة دون المبالغة في عدد المستويات، والانتهاؤ بأخر مستوى للوظيفة.
- **المسارات الوظيفية التي يمكن تطويرها في البداية:** يتم بشكل رأسي لكل وظيفة مع تحديد معايير الأداء والمدة الزمنية للوصول إلى وظيفة معينة في السلم الوظيفي، ثم يتم بعد ذلك تطوير مسار وظيفي أفقي مع تحديد معايير الأداء وشروط الانتقال إلى وظيفة أخرى في المستوى نفسه.
- **توثيق سياسات البرنامج:** استخدام تقنية و إعلانها أمام الموظفين ، تطوير أدلة إجرائية ، نماذج معينة قبل البدء في تطبيقه ، وكلما استخدمت التقنية في البرنامج سهل تنفيذه.

#### ثالثا : مرحلة التنفيذ:

وهي كذلك مرحلة امتداد مستمرة للمرحلتين السابقتين وتشمل خمسة عناصر:

- **تقييم الموظفين:** ويقصد بها تقييم مهارات ومعارف و قدرات كل موظف وفق الدرجة التي يشغلها ومدى تمكنه من الجدارات الرئيسية للمنظمة.
- **الفرق بين تقييم الموظف والوظيفة:** حيث يتم تحديد الفرق بين المعارف والمهارات والقدرات التي تتطلبها كل وظيفة حسب مستواها، وبين ما يمتلكه شاغل هذه الوظيفة من هذه المعارف والمهارات والقدرات، ويجب أيضا في هذه الخطوة تحديد الفرق في الجدارات الرئيسية للمنظمة.
- **خرائط الإحلال المبنية:** تحتوي وضع قائمة بأولويات الوظائف المهمة في المنظمة، وتحديد من سيشغلها ومدى تجهيزه لشغلها، كما يجب أيضا في هذه المرحلة تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية للتغلب على الفرق الناتج من مقارنة متطلبات ما يحتاج إليه المرشح من تدريب وتطوير .
- **التدريب المبني للوظيفة:** بما يمتلكه شاغلها حسب مستواها، فقد تتطلب بعض الوظائف خاصة تلك الوظائف التي أخذت الأولوية في خرائط الإحلال خطة تطوير تطوير فردية ويجب أن تتضمن خطة التدريب جدولا زمنيا للتنفيذ ومعايير لقياس أثر التدريب.
- **التوظيف:** يؤكد النموذج المقترح على أهمية الاستقطاب والتوظيف كونه عاملا رئيسيا يتحكم في المدخلات من الموارد البشرية، وذلك من خلال استقطاب الأفراد الأكفاء وشغل الوظائف التي تتوافق مع الجدارات الرئيسية للمنظمة التساهل في هذه الخطوة لأن هذا سيفقد البرنامج مصداقيته لدى الموظفين.

#### رابعا : مرحلة التقييم:

تهدف هذه المرحلة إلى معرفة نقاط الضعف والقوة التي لازمت البرنامج ومن ثم تعزز المنظمة نقاط القوة وتتجنب نقاط الضعف، ولهذه المرحلة أربعة عناصر:

- **الأهداف:** الاهتمام بالكشف عما إذا كان البرنامج قد حقق أهدافه وما إذا كانت نتائجه سلبية أو ايجابية.
- **الممارسات:** يقصد بها الأنشطة المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي وتنفيذه، ويطرح النموذج الأسئلة التالية:  
هل تم تنفيذ الأنشطة التي خطط لها ؟ هل كانت هذه الأنشطة مناسبة ؟ هل المسارات الوظيفية تعكس طبيعة نشاط المنظمة ؟ ما مدى رضى الموظف عن البرنامج ؟ وهل هناك أنشطة أخرى يمكن ممارستها لجعل البرنامج أكثر فاعلية ؟

- **سوق العمل:** سوق العمل سوق متقلب يحتاج إلى متابعة بحكم أنها تؤثر في العرض والطلب في قوة العمل، ومن ثم تؤثر في عمليات الاستقطاب والتوظيف، ومعدلات التسرب من المنظمة، ولهذا يؤكد النموذج على أهمية أخذ سوق العمل في الحسبان عند تقييم برنامج المسار الوظيفي ودراسته من حيث معدلات البطالة، ندرة المهن، معدلات الأجور، والسياسات والأنظمة والتشريعات الخاصة بالعمل.

- **المنافسون للمنظمة في مجال نشاطها:** حيث يؤكد البرنامج على ضرورة دراسة المسارات الوظيفية التي تطورها المنظمات المنافسة ومدى تسرب الموظفين إليها، مستويات الرواتب، البدلات التي تقدمها، سمعتهم في سوق العمل، وإمكانية الاستفادة من خططهم وبرامجهم وتجاربهم في مجال الموارد البشرية بشكل عام، والمسار الوظيفي بشكل خاص.

### 1-1-7- مشكلات تخطيط المسار الوظيفي:

- زيادة التكاليف.
- زيادة العبء الإداري على المديرين و المشرفين.
- الحاجة إلى موارد بشرية و إمكانيات مادية للتدريب و التنمية.
- تدريب المختصين بالتخطيط الوظيفي ورفع كفاءته.
- ضرورة وجود نظام للمعلومات يتميز بالكفاءة و الدقة.
- احتمال عدم تعاون بعض المديرين و الرؤساء المباشرين في الجهود التي يستلزمها برنامج تخطيط المسار الوظيفي.

- احتمال تزايد القلق أو الصراع نتيجة زيادة التنافس بين الأفراد، الأمر الذي يؤثر سلبا على الإنتاجية والعلاقات<sup>1</sup>.

### 1-2-1 الإبداع الوظيفي:

#### 1-2-1- الإطار العام للإبداع:

#### 1-1-2-1 مفهوم الإبداع:

لقد أخذ مفهوم الإبداع حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين على مر العصور، وصارت كلمة إبداع تستخدم من قبل العديد من المختصين وغير المختصين، وسنحاول فيما يلي إعطاء أبرز المفاهيم التي تناولت الإبداع.

عرف torance الإبداع بأنه: «عملية وعي بمواطن الضعف وكذا الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول، وإضافة فرضيات واختبارها، وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقدم للآخرين»<sup>2</sup>، فهو عملية تفكير تنشأ عن نشاط عقلي يقوم به الفرد من أجل التغيير يتميز بالبحث في اتجاهات أخرى متعددة للوصول إلى شيء جديد ومتميز.

كما يعرف الإبداع من قبل "ولك walach" على أنه التمييز في العمل أو الانجاز بصورة تشكل إضافة إلى الحدود المعروفة في ميدان معين<sup>3</sup>، ومن هذا التعريف نستنتج أن الإبداع هو الإتيان بما هو جديد في العمل سواء منتجات، أفكار أو أساليب.

<sup>1</sup> علي عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر ، 2000، ص42

<sup>2</sup> جمال خير الله ، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 06

<sup>3</sup> محمد بن عبد الرحمن بن سعيد آل ناقرو، الإبداع مفهومه ووسائل تنميته، الملتقى الأول بناء معايير التدريب الجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مكة المكرمة، ص 16

أما الباحث النمساوي joseph schmpeter فيعرّف الإبداع بأنه: «النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه»<sup>1</sup> ، ويرمي هذا التعريف إلى أنّ الإبداع يعني استحداث أساليب جديدة بدل الأساليب التقليدية أو المتعارف عليها، وهو الخروج عن المألوف.

أما المبدع فينظر إليه في العلم على أنه إنسان استثنائي، مختار، يتمتع بحدس عميق وخيال غني، وقدرة على النظر بطريقة أخرى إلى ما هو معروف، وإدخال النظام والمنظومة إلى المادة المشتبه والإحاطة بها بنظرة واحدة وما شابه ذلك.<sup>2</sup>

كما يتمتع المبدعون بصفات شخصية وعقلية ونفسية متنوعة، لكن أهم السمات العامة المشتركة

بينهم تدل بدرجات متفاوتة على أنهم يمتلكون قدرات إبداعية، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي<sup>3</sup>:

- حب الاستطلاع والاستفسار والحماس المستمر والمثابرة في حل المشكلات.
- الرغبة في التقصي والاكتشاف، وتفضيل المهام العلمية والرياضية الأدبية والفنية الصعبة.
- البراعة والدهاء وسعة الحيلة، وسرعة البديهة وتعدد الأفكار والإجابات، وتنوعها بالمقارنة بأقرانهم.
- القدرة على عرض أفكارهم بصورة مبدعة، والتمتع بخيال رحب وقدرة عالية على التصور الذهني ، والتمتع بمستويات عقلية عليا في تحليل وتركيب الأفكار والأشياء.
- تكريس النفس للعمل الجاد بدافعية ذاتية، ويهبون أنفسهم للعمل العلمي لفترات طويلة، ويميلون للمبادأة في أنشطتهم الإبداعية، ويتقنون في أنفسهم كثيرا.
- امتلاك خلفية واسعة وعميقة في حقول علمية، أدبية، لغوية وفنية... مختلفة، كما أنهم كثيرو القراءة والإطلاع.
- المتعلم المبدع يسأل أسئلة إبداعية مفتوحة النهاية أعلى في المستوى العقلي وأكثر عددا من غير المبدع.
- الاستقلالية في الكفر والعمل، وكثيرون منهم يميلون للانعزالية والانتواء.
- انخفاض سمات العدوانية، أكثر تلقائية من الأقران، وأكثر استقلالا في الحكم معارضون بشدة لرأي الجماعة إذا شعروا أنهم على صواب، أكثر جرأة ومغامرة وتحرازا، وأكثر ضبطا للذات والسيطرة عليها.

### 1-2-1-2- الإبداع والمفاهيم المرتبطة به:

من أجل إعطاء دلالة أكبر لمفهوم الإبداع لابد من تمييز الإبداع عن مصطلحات أخرى ظلت

لعصور طويلة محلقة ومرادفة له، وأول هذه المصطلحات هو الابتكار<sup>4</sup>، فقد أدلى الباحثان Many و Ahmed بأنّ الإبداع هو عملية التفكير الذهنية والضمنية الخارجة عن الأنماط التقليدية والتي تعمل على إيجاد أفكار جديدة ذات أصالة وقيمة عالية، وتعتبر المرحلة الأولى لعملية التحسين المستمر بينما اعتبروا الابتكار بأنه التطبيق لتلك الأفكار

<sup>1</sup> -yan de kerorrgan, anis bouagad, **la face cachée du managenents**, dunord paris, 2004, p 197.

<sup>2</sup> -فادي مروزين، ترجمة نزار عيون السود، **التفكير والإبداع**، منشورات الهيئة السورية للكتاب، 2011، دمشق، ص 45

<sup>3</sup> -عفاف قراش، **قياس العوامل المؤثرة في الإبداع الوظيفي لدى العاملين**، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، 2007، ص 48

<sup>4</sup> -سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، **إدارة الإبداع والابتكار**، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص

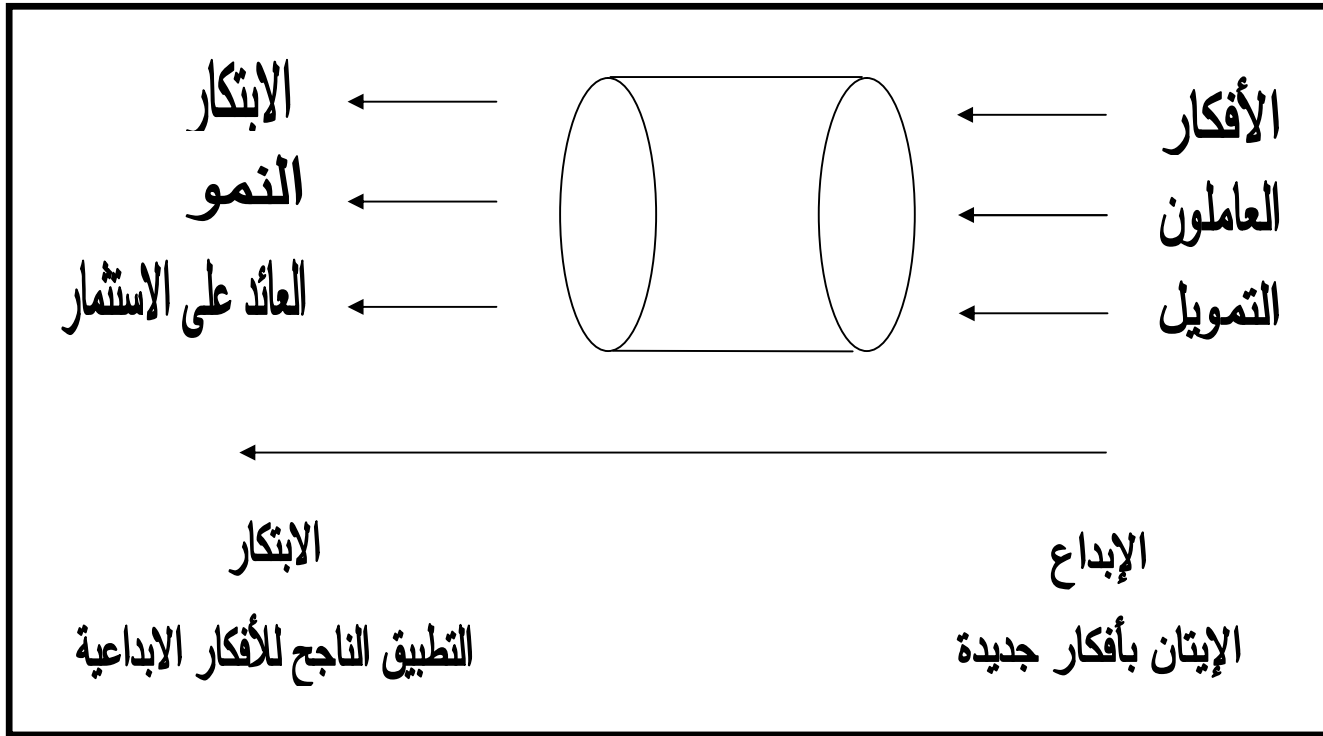
والحلول في الواقع التنظيمي حيث تنتهي مخرجات المستفيدين<sup>1</sup>، وقد يكون هناك تباين واضح وكبير بين الابتكار ومصطلحات أخرى متداخلة كالإختراع والأفكار المبرهنة، والأفكار المطبقة بنجاح، فالأشياء أو الأفكار الجديدة ينبغي أن تكون مختلفة أو متباينة بشكل واضح وملحوظ قبل أن يطلق عليها أنها مبتكرة، وغالبا ما يكون الهدف الرئيسي من الابتكار التغيير الإيجابي، جعل شيء ما أو فكرة ما أو شخص ما أفضل مما هو عليه، ومن المعروف في كثير من المجالات العلمية والمهنية أن الابتكار يقود إلى زيادة الإنتاجية وبذلك يكون مصدرا أساسيا للإسهام في تنمية الثروات الوطنية أو المؤسسية، ويتفق الجميع أن الأشخاص الذين يطلق عليهم كلمة مبتكر غالبا ما يكونون روادا في مجالات تخصصاتهم وإسهاماتهم، وهذا الاعتقاد ينطبق كذلك على المؤسسات الرائدة، وينتج الابتكار من خلال بذل بعض الوقت والجهد في البحث عن فكرة ما، وبذل بعض الوقت والجهد في تطوير تلك الفكرة، بالإضافة إلى بذل الكثير من الجهد والكثير من الوقت في تسويق الفكرة للمستفيدين، إن جميع الابتكارات تبدأ أصلا بأفكار إبداعية حيث يعمل الابتكار على هذه الأفكار بإحداث تغييرات معينة ملموسة في المنتج، وهكذا يصبح الابتكار التطبيقات الناجحة للأفكار الإبداعية في أي مؤسسة أو منظمة وعليه فالإبداع أو الأفكار الإبداعية هي انطلاقة الابتكار وضروري له ولكنه غير كاف في حد ذاته حيث ينبغي أن يتم فحص الأفكار وتجريبها على أرض الواقع للتعرف على فعاليتها والعمليات المرتبطة بها وطرق إدارة هذه العمليات بأقل تكلفة وجهد<sup>2</sup>، وكحوصلة للقول فإن الأفكار الإبداعية تصدر من الفرد هذه الأفكار بحاجة إلى المؤسسات المحتضنة ليتولد الابتكار.

وهذا ما أدلى به الباحث COOK وأشار إلى أن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية، حيث أن هناك مدخلات للمنظمة المبدعة تشمل على (الأفكار، العاملين، والتمويل) تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة، ومخرجات تشمل على (الإبداع والنمو، والعائد على الاستثمار) تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية<sup>3</sup>، وهذا موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> عاكف لطفي حضاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 37

<sup>2</sup> نيفين محمد حسين، دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول، دراسة حالة دولة الإمارات، إدارة التخطيط ودعم القرار، أوت 2016، ص 05

<sup>3</sup> عاكف لطفي حضاونة، مرجع سابق، ص 36



يوحي الشكل رقم 08 إلى أنه ينبغي على الفرد أن يفكر بطريقة مبدعة ليتمكن من ابتكار شيء معين أو أن يكون مبتكراً ويبتكر شيء معين جديد أو غير مألوف يكون له قيمة مضافة في سوق العمل، فالإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة أما الابتكار فهو الجزء المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.

من الابتكار نتطرق إلى مصطلح مهم جداً وله علاقة وارتباط بالإبداع وهو الاختراع الذي عرّفه بأنه: « إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية»<sup>1</sup>، وبالتالي فأي فكرة جديدة غير مرتبطة بالتكنولوجيا لا يمكن أن نسميها اختراع.

ونجد مما سبق بأن الاختراع يعني بلورة أفكار جديدة مرتبطة بالتكنولوجيا، أم الابتكار فيعني تطبيق وتجسيد هذه الأفكار، فالابتكار مرهون بوجود الاختراع، أي أنه بدون اختراع لن يكون هناك ابتكار، كما أنه يحصر الابتكار على أنه مجرد تطبيق للاختراع، وبالتالي إذا ما نظرنا لمفهوم الابتكار أنه مجرد تطبيق للاختراع، فهذا يعني أنه تم حصر مفهوم الابتكار على الجانب التكنولوجي، وبالتالي إذا ما نظرنا لمفهوم الابتكار أنه مجرد تطبيق للاختراع، فهذا يعني أنه تم حصر مفهوم الابتكار على الجانب التكنولوجي، في حين أنّ مفهوم الابتكار واسع ويمتد لجميع حقول المعرفة والأنشطة الإنسانية<sup>2</sup>، فيتسع بذلك مفهوم الإبداع ليشمل كل من الابتكار والاختراع لأنّ الوصول إلى ابتكار واختراع ما ينطلق أساساً من فكرة واكتشاف معين أي إبداع.

<sup>1</sup> - الشماع، خليل محمد حسن وآخرون، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 421

<sup>2</sup> - محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة مسيلة، 2007، ص 25

الإبداع والاكتشاف: الاكتشاف إظهار أمر موجود إلاً في الطبيعة أو إظهار كيفية تصنيفه أو استعماله، بمعنى الكشف عن شيء كان موجود من قبل لكن غير معروف، فمثلاً إن سقوط حبة تفاحة من الشجرة كان سبب في اكتشاف نيوتن للجاذبية<sup>1</sup>، حيث أن الاكتشاف هو معرفة جديدة لأشياء كان لها وجود من قبل، أو العثور على ما لم يكن معروفاً أو متجاهلاً من قبل، قد يكون فجائي أو لسبب معين، ويكون على شكل سلسلة من الابتكارات أو براءات الاختراع<sup>2</sup>.

الإبداع والتحسين: والتحسين هو إدخال تغييرات أو تعديلات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية مما يجعلها أكثر كفاءة وتنوعاً<sup>3</sup>، ويبقى الإبداع أشمل فلا يمكن إدخال تحسينا على شيء ما دون وجود إبداع أو فكرة تحتاج تحسين.

كما أن مصطلحي الموهبة والذكاء هي الأخرى مرادفة للإبداع، ففي دراسة "الديربون derborn" كشف عن تقارير شخصية لعدد من أفراد عينة فائقة الذكاء أنها تفتقر تماماً، كما أعاد "كولفين" و"ماير" التجربة نفسها مرة أخرى وأكد أنه لا يوجد أي ارتباط بين القدرات المنطقية وبين التخيل، وقد وجدت "لورا كاسل lorachassal" في دراسة لها أن الارتباط ضعيف للغاية بين اختبارات الذكاء وبين الاختبارات التي تقيس الاستجابات غير المعتادة، والاستجابات التي تتميز بالأصالة، كما توصلت بعض الدراسات إلى نتائج مماثلة، منها دراسة "ولشه welch" الذي أجرى بحثه على عينة مكونة من ثمانية وأربعين 48 من طلبة الكليات وكان المطلوب من المفحوصين إعادة تكوين أفكار تتميز بالجديّة والأصالة، ثم حسب الارتباط بين درجة الأصالة والذكاء وكان الارتباط ضعيفاً<sup>4</sup>، وقد كدر "أندرسون" أنه قد يكون هناك ارتباط بين الإبداع والذكاء عند حد معين للذكاء، ولكننا حالما نصل إلى نقطة حرجة في مستوى الذكاء فإننا نجد أن المتغيرين يتباعدان.

وهكذا فإنّ الإبداع هو عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل، وهي تتضمن النظر إلى الظاهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة ويقوم الفرد أو الجماعة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل ذو قيمة للمجتمع، وقد يتعلق هذا الشيء الجديد بسعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد<sup>5</sup>.

### 1-2-2 - مستويات الإبداع:

يظهر الإبداع داخل أي مؤسسة في ثلاثة مستويات (الفرد، الجماعة، المؤسسة) بحيث أنّ الإبداع الفردي يعتبر اللبنة الأساسية للإبداع الجماعي الذي يمثل الأساس للإبداع المؤسسي، وإبداع المؤسسة يزيد من إبداع الفرد والجامعة، إذا فالعلاقة بين المستويات الثلاثة للإبداع هي علاقة تكاملية<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 23

<sup>2</sup> - وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، رسالة دكتوراه، اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 74

<sup>3</sup> - نجم عبود نجم، إدارة الإبداع والابتكار، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 19

<sup>4</sup> - عثمان بوزيان، اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، رسالة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010، 2009، ص 183، 184

<sup>5</sup> - سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوب، مرجع سابق، ص 184

<sup>6</sup> - بسمة قاسم محمد الدرايسة، مستوى الإبداع الإداري والوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس في محافظة أريحا، رسالة ماجستير، جامعة البرموك، الأردن، 2008، ص 15

- الإبداع على المستوى الفردي:

ويتم التركيز هنا على الأفراد، بحيث أنّ الأفراد المبدعين لديهم القدرة على تطوير العمل والإبداع فيه، وذلك من خلال خصائص نظرية يتمتعون بها كالذكاء أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها، ويساعد على ذلك ذكاء الفرد وموهبته وقابليته للتعلم<sup>1</sup>.

- الإبداع على مستوى الجماعة:

وتتمثل في امتلاك الجامعة لمهارات وقدرات إبداعية نتيجة لتبادل المهارات والخبرات فيما بينهم، ويقع على عاتق المنظمة توفير للمتطلبات والإمكانيات التي تحقق وتسهل من عملية تبادل الأفكار والآراء والمقترحات وتشاركها وانتشارها<sup>2</sup>.

- الإبداع على مستوى المؤسسة:

وهنا تكون فيه المؤسسة ككل متميزة في عملها وأدائها، وحتى تصل المؤسسات لابد من وجود إبداع فردي وجماعي، والإبداع التنظيمي لا يقتصر على جهة معينة من المنظمة، فقد يكون في جودة الإنتاج أو تطوير المنتجات، أو تنويع الخدمات وتطويرها، أو في إيجاد طرق جديدة للتوزيع<sup>3</sup>.

ويؤكد الباحثون في هذا المجال أنّ الإبداع ظاهرة متعددة الوجوه تتضمن إنتاجا جديدا وأصلا ذا قيمة من جانب الفرد والجماعة، كما أنه نشاط ذهني أو عملية تقود إنتاجا يتصف بالخبرة والأصالة والقيمة في المجتمع، كما يتضمن إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات والمناهج وهو القدرة على تكوين بنى أو تطبيقات جديدة، وفي الوقت نفسه يعرف الخبرات التي يكتسبها ويصل إلى صورة جديدة، كما أنه استحداث استخدامات غير مألوفة لأشياء مألوفة<sup>4</sup>.

1-2-3- الإبداع الوظيفي:

حين تكافح المنظمات من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة والتنافسية أو المحافظة عليه فإنّ الإبداع الوظيفي والابتكار يصبحان أمرين في غاية الأهمية، فالمنظمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة، اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة الخيال والمرونة والابتكار والإبداع الوظيفي يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى<sup>5</sup>.

1-3-2- أهمية الإبداع الوظيفي:

ترتبط أهمية الإبداع في المنظمات بما يشكله الإبداع من تحديد المسار وإعادة تشكيل الواقع، فالثورات والتقدم الهائل في جميع المجالات بما فيها من خلق أهداف جديدة وطرق وأساليب جديدة للعمل يؤكد أنّ المديرين والعاملين أمامهم

<sup>1</sup> محمود فياض طلافعة، أثر النظم القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، 1995، ص 22

<sup>2</sup> أكتف الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، مجلة مؤتة، العدد 18، 2003، ص 04

<sup>3</sup> علي عبد الوهاب، القدرات الإبداعية للعاملين، الإدارة العامة، مجلد 6، العدد 25، 1995

<sup>4</sup> بسمة قاسم محمد الدراسة، مرجع سابق، ص 16

<sup>5</sup> منور عويصي السرحان، أثر إدارة المواهب في الإبداع الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2014/2015، ص 24

تحديا كبيرا ليصبحوا مبدعين، وذلك من أجل التغلب على المنافسات القوية في عالم الأعمال، وقبول التحدي نحو التغيير في الاتجاه الأفضل والصالح العام<sup>1</sup>، ويورد "عبد السادة 1995"، بعض الأسباب التي جعلت من الإبداع عنصرا مهما وأساسيا في حياة المنظمات:

- يقدم الإبداع الأساليب غير تقليدية للتطور تسهم في مواجهة تحديات العولمة في مجالات الصناعة والمنافسة.
  - يساهم الإبداع في حل الكثير من المشكلات الإنتاجية.
  - يساهم الإبداع في تحسين عملية الإنتاج عن طريق تطوير وسائل الإنتاج وأساليبه.
  - يساهم الإبداع في خفض التكلفة الإجمالية للمؤسسة<sup>2</sup>.
  - ويعد الإبداع الأداة الأكثر قوة التي تجلب النجاح في إنتاج وتسويق السلع ذات الجودة الأفضل وتساعد على توفير فرص وأسواق جديدة<sup>3</sup>.
  - يساعد الإبداع المنظمة على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها.
  - الارتقاء بمستوى أداء العاملين فيها.
  - إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل مبدعة وخالقة.
  - زيادة مدخلات المنظمة المالية<sup>4</sup>.
  - يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى جماهيرها<sup>5</sup>.
- ولتجسيد هذه الأهمية على أرض الواقع، على المنظمة أن تولي اهتماما كبيرا بإدارة عملية الإبداع داخلها وذلك من خلال تفعيل بعض الممارسات منها<sup>6</sup>:
- تخصيص فرد في المؤسسة يكون مسؤولا عن العمليات الابتكارية والإبداعية فيها، بحيث تتسم فيه صفة الإبداع ويجب إعطاؤه سلطة كافية لممارسة هذا العمل.
  - تكوين فرق ابتكارية من داخل المؤسسة بحيث تكون متميزة في تحقيق النجاح الابتكاري.
  - توفير طرائق وأساليب تنمية التفكير الإبداعي والابتكاري، وإزالة المعوقات والقيود التي تقف في طريق هذه التنمية.
  - تشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات، وحثهم على تقديم ما هو مفيد.
  - عدم الخوف من أي فكرة مبتكرة، فالأهم هو معرفة مميزاتها وإدراك مخاطرها.
  - التفكير المستمر في التحديد والتحسين، فلا يكفي النجاح للتوقف عن الابتكار والإبداع بل يجب إعطاء المزيد من العمل والتقدم.
  - على الإدارة التركيز على جميع محاولات الأفراد من إبداع وابتكار، لأنَّ عدم التركيز قد يؤدي إلى غياب التفكير وهو جوهر عملية الابتكار والإبداع.

<sup>1</sup> - رندة الزهري، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة 30، عالم الفكر، الكويت، 2002، ص 231

<sup>2</sup> - عبد السادة مزهر، مسلم السعد، العوامل المؤثرة على الإبداع في المنشأة الصناعية، آفاق اقتصادية، المجلة 24، العدد 96، 1995

<sup>3</sup> - برفايت جويتا، ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن 21، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 139

<sup>4</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهرات للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 102

<sup>5</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر - الأصول والمهارات، دون دار النشر والبلد، 2002، ص 260

<sup>6</sup> - رعد حسن الصرف، إدارة الابتكار والإبداع: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الجزء 01، ط1، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، 2000، ص ص 269، 268

1-2-3-2- مبادئ الإبداع الوظيفي: لكل عمل ركائز ومبادئ أساسية تقوم عليه، يمكن تلخيص أهم المبادئ للإبداع فيما يلي<sup>1</sup>:

- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح.
- احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في صنع القرار.
- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل، لأنه ينمي القدرة الإبداعية.
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات.
- تحويل العمل لشيء ممتع لا وظيفة فحسب.
- الطموح والنظر إلى الأعلى لأنه محرك حوافر الأفراد.
- ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد.
- عدم إهمال أي فكرة كانت وإنما يجدر وضعها في المجال إلى أن تأتي الفرصة للمناقشة والتطبيق.
- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل، لأنها الطريقة الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات، ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

### 1-2-3-3- عوامل تنمية الإبداع داخل المنظمة:

يجب على المؤسسات دعم وتشجيع الإبداع وذلك من خلال توفير الظروف المناسبة لزيادة النشاط الإبداعي، ونبرز فيما يلي أهم الممارسات التي يجب على المنظمة التركيز عليها:

- تشجيع الموظفين على طرح الأفكار والنقاش الحر، والاهتمام بأراء الجميع والاعتراف بمساهماتهم، مع التشجيع على التنافس بينهم.
- إيجاد قنوات مناسبة وسريعة للاتصال تسمح بالتعبير عن الأفكار ومناقشتها.
- الاهتمام بالتكيف مع التغيير واعتباره أمرا ضروريا وطبيعيا.
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين<sup>2</sup>.
- تعميق مفهوم الوقت وأهميته في الحياة.
- تنمية المهارات والقدرة على التصور الشمولي، والحوارات العلمية<sup>3</sup>.
- توفير الموارد البشرية وحسن استغلالها: إن من أهم العناصر التي تساعد المنظمة على القيام بعملية الإبداع هو توفير الموارد البشرية اللازمة، وذلك يتطلب التركيز على النقاط التالية<sup>4</sup>:
- التوظيف المباشر أو تكوين وتطوير الأفراد الذين لديهم الكفاءات والقدرات الإبداعية اللازمة.
- توفير نظم الحوافز المادية والمعنوية الضرورية لتشجيع هؤلاء الأفراد.
- تسهيل مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup>- فاضل الصفار، الإبداع الإداري، المبادئ والأساليب والأهداف، مجلة النبأ، العدد 06، 2001

www.annaboa.org

<sup>2</sup>- أيمن عودة المعاني، المؤسسات العامة أسس وإدارة، مركز أحمد ياسين الفني، ط1، الأردن، 2000، ص 128، 129

<sup>3</sup>- عيد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص

317

<sup>4</sup>- وسيلة حمداوي، الإبداع الإداري و التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

والابتكار في ظل الألفية الثالثة، 17/16 نوفمبر 2008، ص 112

يلقى التدريب اهتماما متزايدا من قبل المؤسسات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها، وينطلق الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات، وتفعيل الاستخدام الكفاء للتقنيات والموارد المتاحة للمؤسسات<sup>1</sup>، فعن طريق التدريب يستمر الإعداد للوظيفة طالما أنّ متطلبات هذه الأخيرة متغيرة بتأثير عوامل عدّة كالانفجار المعرفي المتمثل في التقدّم التقني في جميع مجالات الحياة وبالإضافة إلى تدفق المعلومات من مجتمع لآخر ومن حضارة لأخرى<sup>2</sup>، وبذلك فالتدريب يعتبر الوسيلة والأداة التي تحقق تنمية الموارد البشرية بصفة مستمرة وبشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم بما يتناسب ومستجدات الوظيفة لمواكبة ما تحدّثه الثورات التقنية والمعلوماتية في عالمنا المعاصر، بل وأصبحت تعدّ استثمار مريح للغاية وإذا كانت المنافسة هي المبدأ التي تقوم عليه اقتصاديات اليوم، ومما لا شك فيه أنّ السعي لكسب الرهان أصبح أمرا مشروعاً ولا يكون هذا إلاّ بالاستثمار الجيد للعنصر البشري من خلال التدريب، وقد تمّ تخصيص هذا المحور للتطرق إلى التأصيل النظري لكلا من التدريب والميزة التنافسية باعتباره الدعامة والركيزة الأساسية لها.

### 1-3-1- ماهية التدريب:

إنّ العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمتغير الأهم في عملية التدريب وهذا التدريب، وهذا التدريب المناسب والمستمر هو أحد أبرز وأهم المحاور والخطوات الرئيسية لتحسين هذا العنصر البشري، حتى يصبح أمثراً عطاءً للمهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب من خلال ما يكتسبه من معارف واستعدادات وقدرات، وسنحاول في هذا العنصر إلى أهم المصطلحات المرتبطة بالتدريب:

#### - التكوين:

يشير مصطلح التكوين إلى تلك العملية التي تستهدف إجراء تغيير وتدعيم قدرات الفرد بالقدر الذي يمكنه من أداء مهامه بطريقة أفضل، وبالقدر الذي يمكن من تضيق الفجوة بين قدرات وكفاءة القائم بالوظيفة ومتطلباتها<sup>3</sup>، بمعنى أنّه إجراء منظم يتزود من خلاله الأفراد بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محدّدة، حيث أنّ التكوين يمكن النظر إليه باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات والسلوكيات الخاصّة بالموارد البشرية في العمل، فهو قد يعني بتغيير أو تدعيم ما يعرفه العاملون وعن كيفية أدائهم للعمل، أو اتجاهاتهم أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء والعملاء... إلخ<sup>4</sup>.

وبصفة عامة فإنّ مدلول كلمة تكوين وتدريب لا يختلفان في شيء، ما عدا أنّ التكوين تعني كل أوجه التعلّم التي ينتقلها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، والثانية التدريب يسري مفهومها على التعلّم أيضا لكن في

<sup>1</sup> علي سلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 227

<sup>2</sup> عبد القادر بابا، إبراهيم إسماعيل حسين الجديد، قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 10، 11 نوفمبر 2009

<sup>3</sup> صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شهاب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1994، ص 160

<sup>4</sup> جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 332

نطاق مهنة معيّنة، باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، وعليه فمن الناحية الواقعية فإنّ التدريب الأكثر استخداماً من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة<sup>1</sup>.

### - التعليم:

يمكن التمييز بين التدريب والتعليم من حيث أنّ الأخير يعتبر أكثر نطاقاً وهو يهدف في النهاية إلى توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه، في حين يعتبر التدريب ضيقاً من حيث النطاق ويستهدف تنمية قدرات الفرد في مجال أو مجالات محددة للعمل، من ناحية أخرى يعتبر عائد التدريب مباشر أي يتحقق في الأجل القصير، بينما يتحقق هدف التعليم في الأجل الطويل.

وعادة ما يتزامن التدريب والتعليم حيث يتم البدء بتعريف الفرد بجوانب الوظيفة وأصول الممارسة الصحيحة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، ثم بعد ذلك تتم تنمية مهاراته وقدراته من خلال التدريب لضمان حسن أدائه للعمل.

### - التأهيل:

إنّ مصطلح التأهيل تتمثل في خدمات مهنية تقدّم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدراتهم الأصلية أو أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحيّة والنفسية، ويختلف التأهيل من التدريب لكون الأول يتركز جوهرياً على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل بينما الثاني يتركز حول الأداء<sup>2</sup>.

### - التنمية الإدارية:

ويقصد بها تحسين قدرات المديرين الحاليين في المشروع، والعمل على تأمين مورد كافٍ ومنتظم مع المديرين الأكفاء لمقابلة احتياجات المستقبل، فالتنمية إذ ترتبط في المقدرّة الإدارية، ونقصد بالمقدرّة الإدارية المقدرّة على اتخاذ القرارات والمقدرّة على الاتصال والمقدرّة على القيادة<sup>3</sup>.

### - الإعداد:

هو التدريب السابق للتوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة تعليمات كالتدريب والتعليم وغير ذلك، إلّا أننا نجد أنّ البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حين ينتهي التعليم، كما يبدأ التدريب بعد انتهاء الإعداد بالنسبة للفرد<sup>4</sup>.

من خلال ما سبق يتضح لنا رؤى توجي بالاختلاف الموجود بين المصطلحات السالفة الذكر، فالتعليم يهدف إلى اكتساب الفرد المعارف على العمل، أمّا التنمية الإدارية فهي موجّهة إلى الوظائف الإدارية العليا، والإعداد يهتم بإضافة المعلومات والمعارف للفرد، أمّا بالنسبة للتكوين فيشير إلى نفس معنى التدريب واختلاف الأسماء راجع لترجمة فقط.

### 1-3-2- أهمية التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة جداً لأي منظمة أيا كان نوعها، حجمها، مجال عملها، مستواها ونوع المنتج الذي تقدمه وفي هذا الصدد أشار "ألين تولفر" في كتابه "صدمة المستقبل" على أهمية التدريب كإستراتيجية من أجل البقاء، وإستراتيجية مستقبلية في مواجهة فرط التنبيه الذي يتعرض له الإنسان، وفرط استخدام الحواس وزيادة التحميل بالمعلومات، وضغط عملية اتخاذ القرارات الكثيرة في وقت قليل، وقد أشار "جاري ديملر" إلى أنّ الاهتمام بالتدريب قد زاد خلال السنوات الأخيرة، حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية إعداد خطة

<sup>1</sup> - أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1993، ص 88

<sup>2</sup> - صلاح خواطر، برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، 1991، ص 182

<sup>3</sup> - صالح الشنواني، مرجع سابق، ص 161

<sup>4</sup> - حسين يرقى، مرجع سابق، ص 08

أو ميزانية بشكل سليم، إلا أنّ التدريب الفني لم يعد كافياً بسبب ضرورة أن تتكيف المنظمة مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات، والرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة.

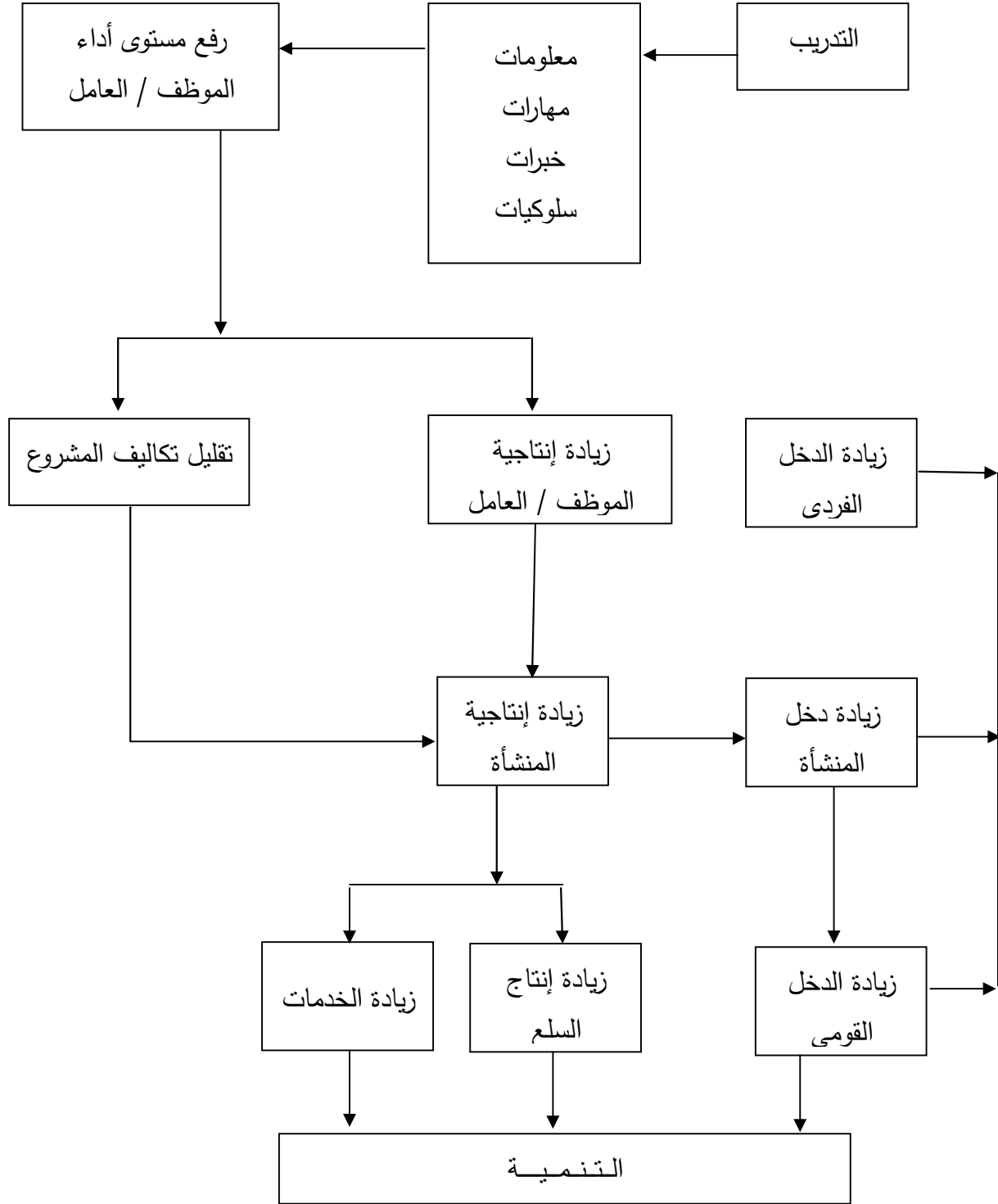
وهذا يتطلب التدريب على تحسين الجودة إجراء تدريب تعليمي، يتضمن قيام الفرد بكيفية تحليل البيانات ورسم الخرائط والأشكال البيانية، وفي الوقت نفسه فإنّ الموظفين في الوقت الحالي بحاجة إلى مهارات في مجالات تشكيل فرق العمل وصنع واتخاذ القرارات وإجراء الاتصالات، وكذا مهارات تكنولوجية في مجال استخدام الحاسبات الآلية<sup>1</sup>، كما تمتد أهمية التدريب على صعيد الفرد العامل لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال، كما يساهم التدريب في زيادة التزام العاملين وولائهم للمؤسسة ويعزز من إدراكهم بأنّ المؤسسة مكان جيد للعمل<sup>2</sup>، كما أنّ كل العاملين في المؤسسة يحتاجون إلى التدريب فهو لا يقتصر فقط على موظف دون الآخر أو وظيفة دون الأخرى، فالموظف الجيد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة المكلف بها والموظف القديم لزيادة مهاراته<sup>3</sup>، ويتضح لنا مما سبق أنّ التدريب وسيلة واستثمار لتحسين استعدادات ومهارات العنصر البشري وتعديل سلوكهم بغية الحفاظ على بقاء المنظمة و استمراريتها في السوق، وفيما يلي يوضح لنا الشكل رقم (01) أهمية التدريب في زيادة الإنتاجية والمساهمة في تحقيق التنمية.

<sup>1</sup> - مدحت محمد أو نصر، مرجع سابق، ص 242، 245

<sup>2</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية ، ط1، جامعة بغداد، ص 203

<sup>3</sup> - مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2002، ص 13

الشكل رقم 09: أهمية التدريب في زيادة الإنتاجية.



المصدر: مدحت محمد أبو نصر، مرجع سابق، ص 247

من خلال الشكل رقم 09 يتضح لنا أنّ التدريب إحدى الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية، كما أنّه عنصر حيوي بالغ الأهمية، والفرد المدرب المؤهل هو القادر دائماً على عمله، المالك لخاصيته والواثق من نتاجه والبعيد عن مخاطره<sup>1</sup>، فعلى المنظمة أن تعمل جاهدة لتحقيق كفاءتها وفعاليتها لتأدية أدوارها بشكل يليق بها وبمركزها بين منافسيها.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 246

1-3-3- أهداف التدريب:

يمكن تحديد أهم أهداف التدريب فيما يلي:

- تكوين وتنمية وصقل المعارف ومهارات الأفراد بما يتناسب مع احتياجاتهم التدريبية ويسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.
- تذكير العاملين بأساليب الأداء، وتعريفهم أولاً بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها، وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات.
- خلق صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لا مركزية الأداء، وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى.
- تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات على اختلاف مستوياتهم التنظيمية باستخدام مريح متكامل المداخل للتدريب مع مدخل التطوير التنظيمي، بما يسهل من معالجة المشكلات والمواقف المتغيرة على المدى القصير، المتوسط والطويل.
- زيادة الإنتاجية والقيمة المضافة بتقليل الفاقد في المواد أو الخامات وفي ساعات العمل ، كنتيجة لارتفاع كفاءة الأداء وتحسين أنماط السلوك.
- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، يمكن من خلال التدريب التحويلي تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسدّ بهم العجز فيها.
- تقليل وقت أداء الخدمة، في المنظمات الخدمية، وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضائهم عن المنظمة ومنتجاتها، وتحسين صورتها في أذهانهم، ويدعم مركزها التنافسي.
- التمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطوير التنظيمي، من خلال تنمية المهارات وترشيد السلوكيات لتناسب مع مستويات وتخصصات وأساليب تنظيمية جديدة<sup>1</sup>.
- تهدف البرامج التدريبية أيضاً إلى تحقيق وضمان استقراره ومرونة المؤسسات الاقتصادية، وهذا باعتبار أنّ العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة، فالتدريب يقود إلى قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء رغم التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية، كما يتيح لها التدريب كذلك القدرة على التكيف مهما كانت التهديدات والقيود المفروضة من بنيتها<sup>2</sup>.
- بناءً على ما سبق نستنتج أنّ العملية التدريبية لا تقتصر فقط على تحقيق هدف المنظمة فحسب بل تتعداها وتتجاوزها إلى بناء الفرد من نواحي متعددة، حيث يهدف التدريب إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والمهارات ومعدّلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، ما يجعل المتدربين قادرين ومتمكنين من القيام بأعمالهم ومسؤولياتهم بكفاءة ومقدرة إنتاجية عالية

<sup>1</sup> - نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، ط1، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2010، ص 295، 296

<sup>2</sup> - الشيخ الداودي، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة الجزائر، 2008، ص 13

1-3-4- أنواع التدريب:

تقسم أنواع التدريب حسب الجدول التالي:  
الجدول رقم (01): يوضح أنواع التدريب

أنواع التدريب		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التدريب داخل الشركة.</li> <li>- التدريب خارج الشركة:</li> <li>1- في شركات خاصة.</li> <li>2- في برامج حكومية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التدريب الفني والمهني.</li> <li>- التدريب التخصصي.</li> <li>- التدريب الإداري.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توجيه الموظف الجديد.</li> <li>- التدريب أثناء العمل (موظفون جدد، إدماج).</li> <li>- تدريب لتحديد المعرفة والمهارة (موظفون مندمجون بالعمل)</li> <li>- تدريب بفرض الترقية والنقل (موظفون في مراحل متقدمة).</li> </ul>

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 323

1-4-3-1- التدريب حسب مرحلة التوظيف:

**توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته التقنية للسنوات القادمة، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها على سبيل المثال، الترحيب بالقادمين الجدد، خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، تهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

وهناك بعض الطرق التي تستعملها المشروعات في تصميم برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل، وأهم البيانات والمعلومات التي تحرص هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي:

- معلومات عامة عن المشروع مثل: تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع والخريطة التنظيمية له.
- ساعات العلم، نظام الحضور والانصراف.
- ملابس العمل.
- الأجور والاستحقاق والعلاوات والاستقطاعات.
- طريقة استخدام ممتلكات المشروع.
- الإجازات العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها.
- السلوك في العمل وقواعد التدخين والأكل والمشروبات.
- قواعد الأمن الصناعي والسلامة.
- موقع المشروع والإدارات والأقسام.
- التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج.
- الإجازات والأعباء.
- الترقيات والحوافز.

- أسماء المشرفين والزملاء والمرؤوسين<sup>1</sup>.

وتدريب الموظفين الجدد يكون من الحاجات الملحة للمنظمة وستنطبق للتدريب على الصنع، تدريب خريجي الجامعات والتدريب الاستدلالي والاستقرائي<sup>2</sup>.

### 1-3-4-2- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

حينما تتصادم معارف مهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب العمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة ، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العلم باستخدام الأنظمة الحديثة<sup>3</sup>.

### 1-3-4-2- التدريب حسب نوع الوظيفة:

- التدريب المهني والفني:

يقتصر هذا النوع من التدريب على الأفراد الذين يعملون بالوظائف التي تتطلب مهارات يدوية وميكانيكية، وخاصة الأعمال الحرفية، ويعتمد عادة في ذلك على أسلوب التمهين والذي يعتبر من أقدم الأساليب التي استخدمت في تعلم الحرف والأعمال التي تتطلب في غالب الأمر مهارات يدوية وحركية، وفي إطار التدريب على الحرف، يقوم صاحب المهنة بتعليم المتمهين أصول ومبادئ الحرفة داخل الورشة أو المعمل لقاء أجر زهيد لمدة معينة قد تمتد من أشهر إلى عدة سنوات كاملة أو أكثر .

وتستقبل المؤسسات طلبة التكوين المهني من أجل إتمام تكوينهم لفترة تدريبية معينة، وقد تقوم بتوظيفهم خاصة في أعمال الكهرباء والنجارة والبناء وغيرها.

- التدريب التخصصي:

يتضمن التدريب التخصصي معارف ومهارات في وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وهذا النوع من التدريب يشمل الأفراد ذوي تخصصات معينة، كالأطباء والمحاسبين، المهندسين... إلخ، ويركز هذا النوع من التدريب على حل المشاكل المتخلفة وتصميم الأنظمة التشغيلية والوظيفية والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها<sup>4</sup>.

- التدريب الإداري:

وينصب هذا النمط من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية، وغالبا ما يتم التركيز من خلاله على الأفراد والعاملين بالإدارات الوسطى أو الدنيا في العلم الإداري، وأحيانا يشمل التدريب العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا أن هذا النمط من التدريب يعتمد على معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والإنسانية، إذ يتمركز بشكل أساسي على تطوير وتحسين المهارات الإنسانية والمعرفية للأفراد<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 223

<sup>2</sup>- مالكوم بيل، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، ط1، إدارة العربية للعلوم، 1997، ص 78

<sup>3</sup>- أحمد ماهر، مرجع سابق، 323

<sup>4</sup>- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 218

<sup>5</sup>- خضير كاظم حمود، ياسين كاشب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص 141

1-3-4-3-1 التدريب حسب المكان: يتخذ التدريب من حيث المكان شكلين رئيسيين هما:

- التدريب داخل المنظمة:

يعرف التدريب الداخلي على أنه أنشطة تعليمية والمعدّة مسبقا من قبل إدارة الأفراد داخل المنظمة والتي تجذب فقط الأفراد الذين يعملون بالمنظمة<sup>1</sup>.

فقد ترغب المنظمة في عقد برامجها داخل مكان العمل، وبالتالي يكون على المنظمة تصميم البرامج أو دعوة مدربين لتصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي ما يسمى بالتدريب داخل موقع العمل، وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل. وفي هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مديره وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه<sup>2</sup>.

- التدريب خارج المنظمة:

تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج مكان العمل، وذلك إن كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة.

ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمنظمات خاصّة (سواء كانت مكاتب خاصة، أو مؤسسة تدريب متخصصة) أو بالالتحاق ببرامج حكومية أي برامج تدريب تدعمها الدولة أو الجامعات<sup>3</sup>.

1-3-5-3-1 أساليب التدريب:

- أسلوب المحاضرة: يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب شيوعا في التدريب نظرا للسهولة في التنفيذ ويكون الهدف الأساسي من المحاضرة هو توضيح الحقائق، تقديم المعلومات، النظريات والإجراءات والعناصر العامّة ويعني هذا الأسلوب من التدريب بنقل المعلومات من فرد إلى مجموعة من الأفراد<sup>4</sup>.

ويتميز هذا الأسلوب بأنه يزود الدارسين بالمبادئ العلمية لموضوع التدريب بالقدر الذي يتناسب ومستوياتهم العلمية بما يخدم العمل الذي يقومون به أو يرشحون بالقيام به، كما يتميز هذا الأسلوب بأنّ المحاضر يعدّ مقدم مضمون المحاضرة ويعرضها في شكل أفكار مترابطة من حيث المادة العلمية بطريقة منطقية تثير انتباه المستمعين، وكلما استخدم المحاضر وسائل الإيضاح وضرب الأمثال الواقعية كلما كانت المحاضرة أكثر تشويقا، وكلما تمكن المحاضر من الإجابة عن أسئلة السائلين كلما كانت الفائدة أعم وأعمق.

وهذا الأسلوب من التدريب يستلزم أن يكون من المستمعين الاستعداد الكامل للاستماع والفهم والاستنتاج حتى يمكنهم من استخدام ما سمعه في أعمالهم<sup>5</sup>.

ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة هي أنّها تتناول العموميات ولا تتعرض غالبا للتفاصيل العملية وقد لا تتوفر فرصة التفاعل بشكل كاف بين المحاضر والمتدرب ويعتمد نجاح المحاضرة بشكل كبير على قدرات المحاضر في توصيل المعلومات وقدرات المتدرب على استيعاب المواضيع المطروحة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 285

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 328

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 328

<sup>4</sup> - عبد العزيز تقي، علي عسكر، التدريب كأداة لتنمية العنصر البشري في مجال العمل، دراسة لواقع التدريب في الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 02، 1987، ص 38

<sup>5</sup> - عبده عز الدين، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص قانون، فرع الإدارة والمالية، جامعة الجزائر، 2001/2002، ص 24

<sup>6</sup> - عبد العزيز تقي، مرجع سابق، ص 38

- أسلوب المناقشة: يعتمد على أسلوب المناقشة عندما تكون أعداد المشاركين محدودة ويتم تجميعهم في صورة حلقة نقاشية حيث يتم النقاش في صورتين، إما أن يكون بصورة العصف الذهني وإما أن يكون بصورة منظمة، ويتم المناسبة ثم يترك الجماعة في جو من الحرية لإبداء اقتراحاتهم وتم المناقشة بين جميع المشاركين بحيث تكون وظيفة المدرب محصورة في جميع المعلومات وتسجيل الملاحظات، ويتم اللجوء لمثل هذا الأسلوب للحصول على معلومات حرة ومباشرة وتلقائية حول قضية يراد إتخاذ قرارات حولها وذلك نظراً لعدم توافر معلومات كافية أو لعدم الرغبة في مشاركة العاملين والاسترشاد بأرائهم دون قيود أو حدود.

أما القيود الثانية لأسلوب المناقشات فهو النقاش في صورة منظمة حيث يتم تشكيل حلقة المناقشة برئاسة أحد المتدربين ويتم طرح القضية محل النقاش في صورة ورقة عمل ويتم ذلك من قبل المدرب نفسه أو مقبل المشاركين ثم يفتح باب المناقشة وضمن سياقات تتصف بالحد الأدنى من الرسمية مع تحديد منهجية المناقشة وتسلسل موضوعاتها.

ويتميز هذا الأسلوب في تحقيق المشاركة من قبل المتدربين في بحث قضاياهم وقضايا المنظمة التي ينتمون إليها ومشكلاتها وأهدافها، وتمكين المشاركين من تناول آرائهم وخبراتهم وإثرائها، ومساهمة الحوار في الكشف عن بعض الأفكار الإبداعية التي يتم بلورتها في عملية إبداعية رائدة، وأنها تعطي عليه أسلوب المناقشة في أنه يحتاج إلى فترات زمنية طويلة لما يتطلبه الحوار والمناقشة في الحلقات الجماعية سواء ما يتعلق في الأعداد لهذه الحلقات أو تنفيذها أو متابعة نتائجها<sup>1</sup>.

- أسلوب دراسة الحالات: في محاولة لإبراز الواقع في عملية التدريب، يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل ويقوم الدارسين بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها البديلة، وتقييم للبدائل المختلفة، وتشير البحوث إلى أنّ الاستفادة محدودة من دراسة الحالات، حيث أنها تناسب بعض الدارسين كما أنّ البعض يقاس بتحفيظها بصورة سائلة للمحاضرة وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكتملة<sup>2</sup>.

ومن مزايا هذا الأسلوب في التدريب أنه يعتبر من الأساليب التدريبية الفعالة، وذلك لتوفره على قدر عال من المشاركة من جانب المتدربين، كما أنّ هذا الأسلوب كغيرها من الأساليب لا يخلو من الانتقادات والعيوب مثل أن يتصور البعض أنّ الوصول لحل هذه المشكلات من السهولة بمكان في خلال فترة زمنية قصيرة، كما أنّ هذا الأسلوب لا يصلح إلا في حال الأعداد المحدودة للمتدربين، كما قد يتطلب التوصل إلى حل إحدى المشكلات وقتاً طويلاً وهو الأمر الذي قد لا يتوفر في غالبية الأحيان<sup>3</sup>.

- أسلوب تمثيل الأدوار: تتمثل في تقديم حالة أو موقف عمل للمتدربين في شكل قصة تضم شخصيات متعددة تتفاعل في مواقف العمل، ويقوم المتدربين بعد استيعاب الموقف، بتمثيل أدوار الشخصيات بحوار حرّ من واقع تصورهم وتقمصهم للدور، أو يمثلون وفقاً لنص مكتوب مسبقاً، ويمكن أن تقترن هذه الطريقة مع طريقة دراسة الحالات حيث تنتهي الحالة بأسئلة المناقشة، ثم أخرى تتطلب تمثيل الأدوار<sup>4</sup>.

بالرغم من تعدد أساليب التدريب وصورها سواء ما يختص بالتدريب الفردي أو الجماعي إلا أنّها ترمي إلى هدف واحد ومشترك وهو تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة النافعة.

- أسلوب المختبرات: يقوم هذا الأسلوب على فكرة أنّ الوظيفة الأساسية للمدير هي التعامل مع الناس.

- المباريات الإدارية: يركز هذا الأسلوب على تنمية المهارات والقدرات التحليلية للمتدربين لترشيد عملية اتخاذ القرار، بافتراض مشكلة يمكن قياسها وتحديد أبعادها كمياً.

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية (الأسس والعمليات)، دار زهران، عمان، الأردن، 2000، ص 56

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 348

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 241

<sup>4</sup> نبيل حامد مرسي، مرجع سابق، ص 307

- الإدارة المتعددة: تستخدم بعض المشروعات الكبيرة هذا الأسلوب لتنمية مديريها ويتم ذلك بتشكيل مجلس إدارة مصغر بهدف.

- الاجتماعات الدورية: حيث يدور حوار بين المجتمعين عن أهداف المنظمة وسياساتها وخططها وانجازاتها والمشكلات التي تعترض تحقيق الأهداف كما تتاح فرصة الاتصالات المفتوحة لتبادل الأفكار ووضع خطط فعالة لتطوير وتحسين الأداء<sup>1</sup>.

1-3-6 - خطوات التدريب: تمر العملية التدريبية بعدة خطوات أو مراحل هي<sup>2</sup>:

- تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية:

يعتبر تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية من العناصر الأساسية التي تساعد في تصميم البرامج التدريبية، ذلك أنّ لتجديد الدقيق لهذه الاحتياجات وتحليلها يجعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا، وتحديد الاحتياجات التدريبية يقصد به تحديد المهارات المطلوبة إكسابها للأفراد، والتي يتم تفصيلها في مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها في نهاية التدريب، وهي عبارة عن تغيير في الاتجاهات، وزيادة في المعارف، وتطوير في المهارات في مجالات وظيفية معينة.

- تصميم معينات التدريب:

في هذه الخطوة يتم تحديد معينات التدريب مثل الكتب، المذكرات، الوسائل، الأفلام،... إلخ، وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه من قبل المدربين، كأسلوب المحاضرة، المناقشة، دراسة الحالة، وتمثيل الأدوار وغيرها.

- اختبار مدى صحة البرنامج التدريبي:

ويتم ذلك من خلال تجرب البرنامج على عدد قليل من الأفراد للتأكد من صلاحيته وعدم وجود ثغرات فيه.

- تنفيذ التدريب:

يشتمل تنفيذ البرنامج التدريبي على عدة أنشطة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج من حيث مواعيد الجلسات، ومواعيد الاستراحات، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، وترتيب بيئة التعلم فيه، وتزويدها بالتجهيزات اللازمة، وتطبيق برنامج التدريب على أرض الواقع.

- متابعة وتقويم برنامج التدريب:

المتابعة أثناء عملية التنفيذ وبعدها للتأكد من أنّ البرنامج يسير بشكل جيد ومنظم، ثم تجري بعد ذلك عملية التقويم والتي تعني التشخيص والعلاج، وإصدار الأحكام من خلال المتابعة واستطلاع آراء المتدربين لمعرفة نقاط القوة لأجل تعزيزها، ومعرفة نقاط الضعف لتلاقيها مستقبلا.

1-3-7 - احتياجات ولوازم العملية التدريبية:

تعتبر الاحتياجات التدريبية عن رغبات إذا تمّ إشباعها للعميل يشعر بالرضا مما يجعله قادرا على مباشرة عمله بكفاءة أعلى ترضي العميل الداخلي والخارجي الذي تنتظر نتائج هذا الأداء.

يتم تحديد الحاجات التدريبية استنادا على ثلاثة مستويات:

<sup>1</sup> حامد كريم الحدراوي ، تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية في مديرية طرق وجسور محافظة واسط، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 33 ، المجلد التاسع، جامعة الكوفة، 2015، ص 228

<sup>2</sup> رافدة الحريري، مرجع سابق، ص 119، 120

أولاً: الفرد:

تتمثل في تحديد ما يحتاجه للفرد من مهارات ومعارف وقدرات جديدة أو تطوير ما هو قائم<sup>1</sup>.

ثانياً: المدير أو الرئيس المباشر:

بحكم إشرافه على العاملين وطبيعة عملهم وعلاقتهم بالأعمال الأخرى كل هذا يخوله لمعرفة ما يلزم مرؤوسيه من معلومات ومهارات لأداء العمل على الوجه المطلوب.

ثالثاً: اختصاصي التدريب في المنظمة:

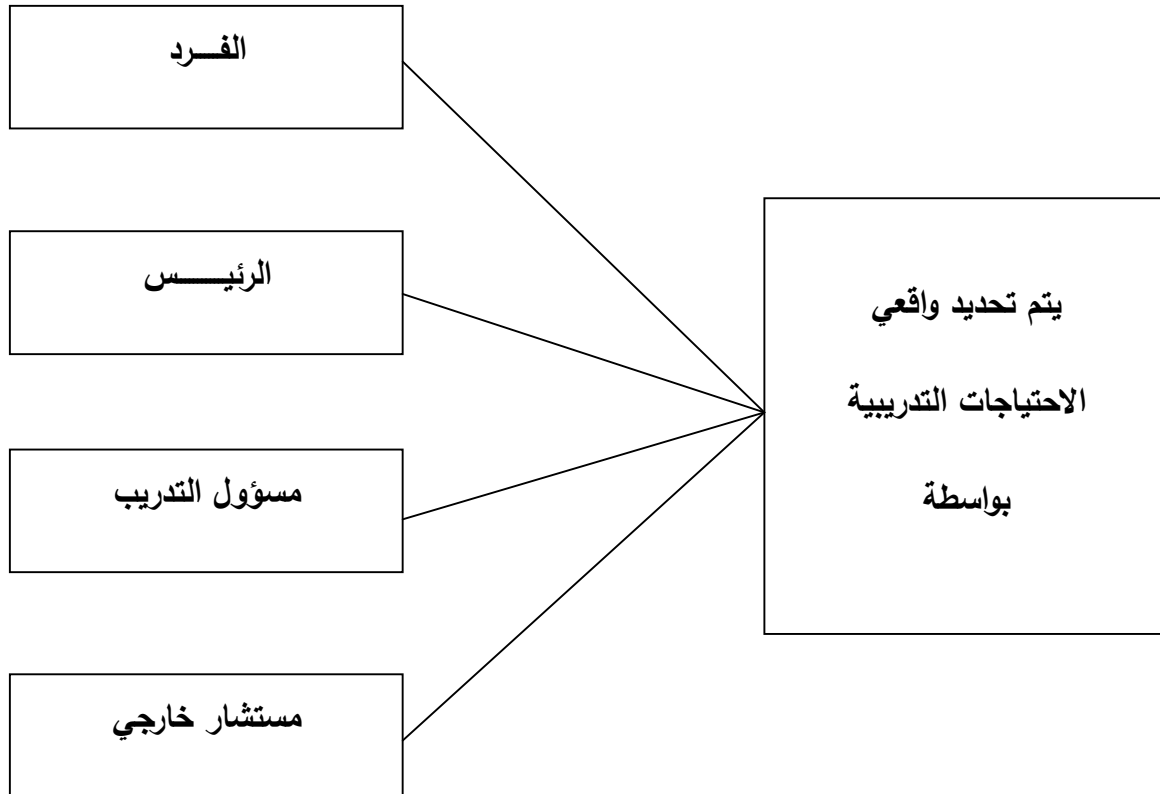
تقع عملية التدريب ضمن مسؤولياته، يتصل بالعاملين للحصول على البيانات اللازمة لتحليلها وتقدير الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية.

رابعاً: مستشار أو خبير تدريب خارجي:

ينتمي إلى هيئة تدريبية أو استشارية مستقلة، ويقوم بنفس دور اختصاصي التدريب<sup>2</sup>، كل الجهود السابقة الذكر لا تكتمل إلا بتأييد من الإدارة العليا وتسهيل مهامهم.

وبوضّح الشكل التالي عناصر تحديد واقعي الاحتياجات التدريبية

الشكل رقم 10: يوضح عناصر تحديد واقع الاحتياجات التدريبية.



المصدر: نفس المرجع، ص 226.

ولنجاح عملية التدريب يجب أن نأخذ بعين الاعتبار عدة اعتبارات أهمها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 321

<sup>2</sup> - حسني عبد الفتاح دياب، إدارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، 1997، ص 226

<sup>3</sup> - محمد ياغي، التدريب الإداري في تحقيق الميزة التنافسية نظرة مستقبلية، مركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات، عمان،

- الفروقات الفردية: وتظهر في مجال سرعة التعلم لدى المتدربين وتقبلهم لأنواع معينة من التعليم والتدريب.
- علاقة التدريب بتحليل الوظائف: تحقيق الموائمة ما بين الفرد والوظيفة وسدّ الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الشاغل.
- الدافعية: تحفيز العاملين على الاشتراك في الدورات والبرامج التدريبية.
- الاعتبارات القانونية: أن لا يجري العرف القانوني على استبعاد أي مترشح من مجموعة المترشحين للاختيار لكونه يفتقر إلى معرفة يمكن أن يتعلمها خلال البرنامج التدريبي.
- المشاركة الفعالة: تحفيز المتدربين على المنافسة وإبداء الرأي في المواضيع المطروحة للنقاش.
- اختيار المدربين وتدريبهم: معايير اختيار محددة تتضمن خبرتهم واطلاعهم ومعارفهم وكفاءتهم في إدارة البرامج التدريبية.
- اختيار المتدربين: تحدد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها.
- أساليب التدريب: تنوع أساليب وطرائق التدريب.
- مبادئ التعلم: متابعة مدى اهتمام المتدرب والتزامه بتطبيق البرنامج التدريبي<sup>1</sup>.

### 1-3-8 - المشاكل التي يمكن علاجها بالتدريب:

إنّ أهم المشاكل التي تواجه المؤسسات راجعة إلى سلوك العاملين وطريقة أداء العمل وبالتالي تتم معالجتها عن طريق تدريبهم لأداء العمل بشكل مختلف<sup>2</sup>:

- **مشاكل انخفاض الإنتاجية أو ارتفاع تكاليف العمل:** قد تعاني المؤسسة من هذه المشاكل ويكن سببها ليس ضعف الماكثن أو نوعية المواد، ولكن السبب في ذلك هو الموظفين وسلوكهم ومهاراتهم أو معارفهم أو علاقاتهم ببعضهم البعض.
- **مشاكل ارتفاع معدلات الترك أو الدوران:** عندما يكون نتيجة لعدم الرضا أو عدم اندماج أو أي سبب سلوكي يمكن تعديله، أي ليس بسبب انخفاض الأجور أو بسبب سياسات المؤسسة في معاملة العاملين (فهي تعالج بتغيير الأنظمة والسياسات).
- **مشاكل الخلل في تأهيل العاملين بالأعداد المطلوبة:** وذلك لسدّ حاجة المؤسسة من أشخاص مؤهلين، فقد تحتاج إلى مهارات جديدة بسبب تغييرات تكنولوجية جذرية، الحاجة إلى تأهيل العاملين قبل استلام مسؤولياتهم.
- **مشاكل عدم تمكن المشرفين والمدراء من أداء مهامهم:** انشغال المدراء بتعليم وتوجيه العاملين قد لا يمكنهم من أداء مهام أخرى مهمة، يمكن معالجة ذلك إمّا بتدريب العاملين أو إكساب المديرين المهارات الضرورية لأداء أعمالهم.
- **مواجهة تحديات المستقبل (التدريب المستمر):** التغيير المستمر يحتم على المؤسسة القيام بعملية التدريب بصفة مستمرة، ويقصد بالتدريب هو أن يشترك الفرد في دورات متتالية للتدريب كلما حصل تغيير في التكنولوجيا أو المعارف حتى يحتفظ بتأهيله.

**1-3-9 - مؤشرات احتياج العاملين للتدريب:** يشير الشاويش وسلطان إلى مجموعة من المؤشرات التي تستدعي تحديد الاحتياجات التدريبية وهي:

- في حال تدني إنتاجية العاملين وأصبح الأداء الفعلي لا يرقى إلى الأداء المتوقع منه.
- في حال تغيير الإدارة لمحتوى الوظيفة وإضافة مسؤوليات ومهاما وصلاحيات جديدة إليها.

<sup>1</sup>- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 34.

<sup>2</sup>- فاطمة الزهر عبادي، دور القيادة في تنفيذ برامج تدريب الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، يومي 11/10 نوفمبر 2009، ص 22

- إذا تم تغيير ظروف العمل أو الأجهزة والأدوات التي تعود عليها الموظفين في العمل، مثل إضافة الروبوت الرجل الآلي التقليدية بين العاملين إلى فرق العمل.
- إذا تم إضافة واستحداث وظائف جديدة في المنطقة، بسبب التوسع في الأعمال، وزيادة الإنتاجية وفتح فروع جديدة المنظمة.
- في حال تم تعيين موظف جديد، يكون بحاجة إلى التدريب، لمعرفة كيفية القيام بأعمالهم، وماهي الطريقة المثلى القيام بها.
- ترقية الموظفين السابقين أو نقلهم إلى وظائف لم يسبق لهم القيام بها<sup>1</sup>.

### 4-1-4- تحسين أداء الموارد البشرية:

إنّ تقييم وتحسين أداء الموارد البشرية تعتبر المرحلة المoolية لتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة في تحليل أداء الموارد البشرية وسلوكهم، وبما أن الموارد البشرية من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المنظمة باعتبارها موارد إستراتيجية متميزة يساهم أدائها بشكل أساسي في الأداء الكلي، حتى أنّ البعض يرى أنّ أداء المنظمة يعود إلى أداء مجموع الموارد البشرية التي تكوّنها<sup>2</sup>.

### 1-4-1- ماهية تقييم أداء الموارد البشرية:

### 1-1-4-1- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:

يعرف تقييم أداء الموارد البشرية على أنّه محاولة لتحليل الموارد البشرية بكل ما يتعلق بهم من متغيرات وصفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط الضعف والقوة والعمل على مواجهتهما، كضمان لفعالية المنظمة في الحاضر، ولضمان تطورها في المستقبل<sup>3</sup> يعني أنّ تقييم أداء المورد البشري مقترن بقياس كفاءته وقدرته واستعداده للتقدّم.

كما يعرف تقييم الأداء أيضا على أنّه: "أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي (كمياً ونوعياً) خلال مدّة محدّدة سابقة لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم<sup>4</sup>، في هذه الحالة يمثل تقييم الأداء الطريقة التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معيّن.

### 1-1-4-2- مبادئ تقييم أداء الموارد البشرية:

- حتّى تنجح عملية تقييم الأداء ينبغي أن تستند على مجموعة من المبادئ يمكن إدراجها فيما يلي<sup>5</sup>:
- مبدأ الوضوح: اعتماد كل من قياس وتقييم الأداء على معايير وأهداف واضحة.
- مبدأ الموضوعية: ضرورة استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم الموارد البشرية في العمل الواحد أو المجموعة.
- مبدأ الشمولية: بمعنى شمول تقييم الأداء على كل من الايجابيات والسلبيات أو على كل من مناطق القوة والضعف، بحيث لا يتمّ تغليب أحدهما عن الأخرى.

<sup>1</sup>- وفاء برهان برقاي، مرجع سابق، ص 303، 304.

<sup>2</sup>- Robert le duff ,Encyclopédie du gestion des ressources humaines, paris, édition, dolloz , 1999, p 899

<sup>3</sup> - موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن، 2008، ص204

<sup>4</sup> - رولا نايف المعابطة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص116.

<sup>5</sup> - مدحت أبو نصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، دون بلد النشر، 2012، ص142، 143

- مبدأ التكامل: بمعنى أن تتضمن بنود تقييم الأداء كل الجوانب الهامة في هذا الشأن وهي: المعارف، الاتجاهات، السلوك والمهارات، لا الاهتمام ببعض البنود دون الأخرى.
  - مبدأ الاستمرارية: بمعنى ضرورة أن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة ودائمة على مدار العام، وليس عملية موسمية تتم في شهر واحد دون باقي أشهر السنة.
  - مبدأ المشاركة: ضرورة مشاركة المرؤوس في جميع مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء.
- 1-4-3- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية:**

- تسعى عملية تقييم الأداء إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها على النحو التالي<sup>1</sup>:
- اختيار الموظفين المناسبين للترقية وتفاذي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم عليها الترقية أو زيادة الأجور.
- تنمية المنافسة بين الموظفين وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر للاستفادة من فرص التقدم المتاحة.
- المحافظة على مستوى عالٍ مستمر من الكفاءة الإنتاجية مع إمكان قياس وكفاءة الأقسام المختلفة.
- تسهيل تخطيط الموارد البشرية عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة للحكم على مدى سلامة ونجاح أساليب شؤون الموارد البشرية وخاصة وأن الكثير من المنظمات تربط بين مقدار الزيادة في المرتب بالتقدير الذي يعطى للفرد عند تقييم أدائه.
- التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية لإعداد برامج التدريب لرفع مستوى الأداء وتنمية نقاط القوة بالتحفيز المناسب.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم خصائص الموارد البشرية الذين يعملون تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الموارد البشرية من ناحية أخرى.

#### **1-4-2- طرق تقييم أداء الموارد البشرية:**

- هناك عدة طرق لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة نذكر منها:
- قائمة المراجعة: عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، يقوم المسؤول عن التقييم بتأشيرات الفقرات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف، ومن البديهي أن تشير كل فقرة من فقرات هذه القائمة إلى صفة أو سمة من السمات الإيجابية أو السلبية التي يتسم بها أداء الموظف، وبعد انتهاء المقوم من تأشير هذه القائمة، تجمع التأشيرات الإيجابية و السلبية لصالح الموظف، ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية والسلبية، فإن كان رصيد النقاط الإيجابية أكثر، دلّ ذلك على أداء إيجابي، والعكس صحيح.
  - طريقة التدرج البياني: التي تتضمن إعطاء قيمة لكل فقرة أو عبارة من العبارات التي تصف سلوك أو أداء الموظف تحت التقييم هذه القائمة، وذلك بهدف تحقيق درجة معقولة من الموضوعية والدقة في أداء الموظف، إذ أنّ الفقرات أو العبارات المعبرة عن سلوك الموظف غير متساوية من حيث الأهمية والقيمة بالنسبة للمنظمة وإنجاز الأعمال الموكلة إليه بشكل عام.
  - طريقة التدرج المعياري: تقوم هذه الطريقة في التقييم على أساس استخدام معيار يتكوّن من عدد من المستويات المعبرة عن الأداء، يتراوح عددها بين خمسة إلى سبعة مستويات تبدأ ب(01) وتنتهي ب (5) أو (7)، علماً أنّ قطبي المقياس يعبران عن صفتين أو سلوكين متناقضين.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص299، 300

- طريقة الوقائع المهمة: تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث أو الوقائع الجوهرية أو الدرجة التي تعدّ الأساس في النجاح أو الفشل الذي يواجه الموظف في أداء واجباته و مسؤولياته، وبموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل عدد من الأحداث المهمة أو الوقائع التي قام بها الموظف سواء في حالة التقييم الدوري المخطط له، أو التقييمات الأخرى لأغراض الترقيّة أو النقل... الخ

- طريقة الترغيب: يقوم المشرف المباشر المسؤول عن تقييم مرؤوسيه، بوضعهم في قائمة بحسب مستوى كفاءتهم، ويحتل أكثرهم كفاءة أعلى على القائمة، ويوضع أقلهم كفاءة في نهاية القائمة، وبهذا الشكل يصبح لدى الرئيس المباشر قائمة بأسماء مرؤوسيه مرتبة بحسب كفاءتهم من الأعلى كفاءة إلى الأقل، وهناك أسلوب آخر لتنفيذ هذه الطريقة وهي بأن يقوم الرئيس المباشر بإعداد قائمتين، إحداهما تضم أسماء الموظفين الأكفاء مرتبين بحسب مستوى كفاءتهم، في حين تضم القائمة الثانية الموظفين غير الأكفاء، ومن مزايا هذه الطريقة، أنها بسيطة ولا تتطلب جهدا كبيرا أو وقتا طويلا من المقوم، ومن عيوبها أنها لا تسمح للمقوم بوضع أكثر من موظف واحد ضمن فئة واحدة عندما يتصفون بدرجات كفاءة متساوية، فهو مجبر على ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا، بحيث يحتل كل منهم مرتبة أو درجة معيّنة.

- طريقة التوزيع الإجباري: تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدما، ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحدد من الموظفين تحت التقييم، وهذه الطريقة تتطلب من المقوم التمييز بين الموظفين الخاضعين للتقييم، وتمتاز بسهولة وبساطتها، ومما يؤخذ عليها صعوبة الفصل الدقيق وتحديد الفروقات في مستوى أداء الموارد البشرية<sup>1</sup>.

- طريقة الإدارة بالأهداف: هذه الطريقة تعتمد على أنّ العبرة بالنتائج، أي أنّ الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم، بل يهتم فقط بما استطاعوا أن يقدموه من نتائج<sup>2</sup>.

#### 1-5-1 سياسة التحفيز :

#### 1-5-1-1 مفاهيم عامة حول سياسة التحفيز :

تلعب سياسة التحفيز دورا هاما في المؤسسة الاقتصادية سواء من حيث التأثير على إنتاجيتها أو من حيث تحسين ظروف الموارد البشرية بها والمحافظة عليهم وعلى إمكانياتهم وزيادة أدائهم.

#### 1-5-1-1-1 أهمية التحفيز :

للتحفيز أهمية كبيرة وتشير إلى مجموعة الأغراض والمكاسب والنتائج التي تحققها المنظمة

خصوصا إذا تمّ وفق أسس ومعايير عادلة، تتمثل هذه المكاسب فيما يلي<sup>3</sup>:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته: يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه و حثّه على الاستمرار ممّا يمكنه ذلك من الإبداع والحرص على دوام التقدّم والنمو.
- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم وردّ فعل الغير اتجاهها استجابة لرغبتها في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.
- الدعم المالي: يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد من إشباع حاجاتهم الماديّة .

<sup>1</sup> نصير طلال، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأدرنية، الملتقى الدولي

حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 19/18 ماي 2011، ص14،15

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 301،302

<sup>3</sup> زاهر عبد الحليم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 142، 143

- تحمل المسؤولية: تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدوا واضحة دون تحمل المسؤولية.

#### أهمية سياسة التحفيز على مستوى الجماعة :

- تنمية روح التعاون والمشاركة: بمعنى تنمية روح الفريق الجماعي وتكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح بالمشاركة لأفراد الجماعة باتخاذ القرارات بتقلبهم وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز من نقل المهارات العالية بين الزملاء مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

#### 1-5-1-2- أهداف سياسة التحفيز:

إنّ عملية التحفيز في أي منظمة لهما أهداف عديدة ومن بين تلك الأهداف مايلي<sup>1</sup>:

- انخفاض معدل دوران العمل بين المنظمات.
  - يهدف التحفيز خفض نسبة تغيب العامل في المنظمة وتأخره عن العمل.
  - يكسب العاملين سلوكا ايجابيا أفضل.
  - تحقيق الأهداف التي خطط لها العامل أو رئيسته أو الدائرة ككل.
  - الطاقة و الجودة في الإنتاج أي مقارنة مخرجات العمل اليومي إلى مدخلاتها قدر الإمكان.
- 1-5-1-3- أنواع الحوافز: تصنف الحوافز إلى :

#### أولا : من حيث طبيعتها

وفقا لهذا التصنيف فقد قسمت الحوافز إلى حوافز مادية وأخرى معنوية.

**الحوافز المادية:** تشير الحوافز المادية إلى كل ما تمنحه المنظمة للعاملين من الأموال والمزايا المادية<sup>2</sup>، ويعتبر هذا النوع من الحوافز الأكثر شيوعا وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأساسية للفرد وتتعدد كذلك أشكال الحوافز المادية كالأجر والعلوات.

**الحوافز المعنوية:** هي تلك المكونات التي تتكوّن منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لأفراد التنظيم غير الماديّ فهي التي تخاطب في الفرد الحاجات النفسية، الاجتماعية والذهنية<sup>3</sup>.

#### ثانيا: من حيث اتجاه تأثيرها

يمكن أن تكون كل من هذه الحوافز بصيغة جذب أو دفع، كما يلي<sup>4</sup>:

**الحوافز الإيجابية:** هي حوافز تجذب الأفراد نحو سلوك ايجابي معيّن، وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المنظمة، ثمّ الحافز الماديّ أو المعنوي الذي تكافئه، فمثلا: قد تقرر المنظمة مكافئة الإنتاجية العالية أو الدوام والمواظبة، الحفاظ على النظافة، الحفاظ على نظافة وسلامة الأجهزة، الإبداع.... إلخ

**الحوافز السلبية:** تحتاج المنظمة إلى حوافز سلبية تدفع العاملين إلى تجنب سلوك معيّن ضار، وهذه أيضا يمكن أن تكون مادية أو معنوية، فمثلا يمكن أن يتضمن نظام الحوافز خصم لمن يغضب زبون معيّن، أو لمن تتعرض المكائن التي

<sup>1</sup> - حجيم الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 415

<sup>2</sup> - عبد الرحيم زاهر ، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 151

<sup>3</sup> - منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ط2، دار الأمة للطباعة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص286

<sup>4</sup> - سعاد نائف برونوطي، مرجع سابق، ص 356

يستخدمها إلى أعطاب متكررة... إلخ، كما يمكن أن تحرم المنظمة موظفيها من فرصة التدريب على وظيفة أفضل أو اختيار موقع عمله وغيرها من محفزات سلبية تدفع للابتعاد عن سلوكيات معينة .

### ثالثا : من حيث المستفيدين منها

**الحوافز الفردية:** هي التي تعتمد على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة ومن أهم مزاياها أنّ الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة ولهذا فهذا النوع هو الأكثر استخداما .

**الحوافز الجماعية:** يقصد به كافة العاملين في المؤسسة وذلك بتخصيص نسبة معينة من الأرباح لمختلف العاملين إذا زادت ربحية المؤسسة عن العام الماضي، أو تقديم جائزة لأفضل قسم في المؤسسة من أقسام إدارة الإنتاج هذا النوع من الحوافز يؤديّ بالعاملين إلى العمل بروح الفريق<sup>1</sup>.

### 1-5-2- أسس منح الحوافز:

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لا بدّ من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منح هذه الحوافز، وتتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- الأداء: يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات، ويمكن أن نلاحظ التميز في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتمّ توفيرها .
- المجهود: تلجئ المؤسسة إلى هذا الأسلوب عندما يصعب عليها قياس ناتج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، لذلك تأخذ المؤسسة المجهود في الحسبان.
- الأقدمية: يقصد بها الفترة التي قضاها الموظف في العمل والتي تشير إلى حدّ ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته، وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة وحوافز.
- المهارة: في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو إجازات أو دورات تدريبية.

### 1-5-3- شروط نجاح الحوافز:

اقتترحت الدراسات الحديثة بعض الشروط لتقديم الحوافز بكل كفاءة ومصدقية بغية تجاوز الصعوبات التي تعترى المنظمات في اختيار الحوافز المناسبة لتحريك دوافع الموظفين بالشكل الذي يحقق أهدافهم وأهداف المنظمة، ويمكن تلخيص هذه الشروط على النحو التالي:

- العدالة في تقديم الحوافز وكفايتها للعاملين<sup>3</sup>.
- مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به، وتحمسهم له، والمحافظة عليه<sup>4</sup>.
- البساطة، بحيث يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما في بنوده وصياغته وحساباته<sup>5</sup>.
- تحديد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحوافز وخاصة تلك الحوافز المادية التي لا بدّ أن تكون في مواعيد محددة ومتقاربة<sup>6</sup>.

1 - هاني خلف الطوارنة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص157

2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 77

3- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، الرياض، 1993، ص 99

4- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 252

5- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 175

6- السيد عليوة، تنمية مهارات مسئولين شؤون العاملين، سلسلة تنمية المهارات، ط 1، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر،

من خلال الشروط السابقة الذكر يتح لنا أنه ينبغي مراجعة نظم الحوافز بشكل دوري ومستمر من أجل تطويرها والتجديد فيها في ظل ظروف متسارعة ومتغيرة باستمرار، والتي تؤثر على رضى العاملين وسلوكهم، ومن أجل ضمان الشعور بالاستقرار والأمان فينبغي أن تكون الحوافز متصفة بالاستمرارية والانتظام.

### 1-5-4 - فوائد ونتائج التحفيز:

- هناك العديد من النتائج المفيدة التي يحققها النظام الجيد للحوافز من أهمها<sup>1</sup>:
- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.
- تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلته تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية وأي موارد أخرى.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمّى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء إليها.
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

### 1-5-5 - مخاطر عدم استخدام نظام الحوافز في المنظمات:

- تتعرض المؤسسة إذا لم تستخدم نظام تحفيز فعال يغطي فئات الموظفين للمخاطر التالية<sup>2</sup>:
- شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.
- تندي مستوى الأداء لدى العاملين.
- تراجع جودة المنتجات و الخدمات.
- ابتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون، وتكريس النزعة المصلحية الذاتية.
- سيادة اللامبالاة، و ياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها العاملون
- ارتفاع نسب التغيب المقصود.
- ارتفاع نسب دوران العمل.
- استغلال فرص التأخر عن العمل، والسعي إلى مغادرته قبل الأوان.
- ازدياد مطالب الشكاوي في كل وقت ومناسبة تسمح بذلك.
- ظهور ملامح التذمر بين العاملين في كل موقف.
- ازدياد حوادث العمل وأمراضه المهنية.

### 1-6-6 - الرضى الوظيفي

#### 1-6-1 - أهمية الرضى الوظيفي:

لم يأت اهتمام الباحثين والدارسين بموضوع الرضى الوظيفي صدفة، بل من أهميته الكبيرة التي تمسّ الفرد والمنظمة في نفس الوقت.

- أهمية الرضى الوظيفي بالنسبة للفرد:
- يؤثر على حياة الفرد، فالعمل يعتبر جزءا من الحياة اليومية للفرد وله تأثيرات كبيرة عليها، فتحقيق الرضى الوظيفي في العمل من شأنه المساهمة في تحقيق الرضى على الحياة وجوانبها المختلفة .

<sup>1</sup> - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 414

<sup>2</sup> - محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 8، 9

- يؤثر الرضى الوظيفي على صحّة الفرد العضوية والعقلية، فحسب دراسات قام بها باحثون، فالرضى له دور في طول الحياة أو قصرها، كما أنّ الفرد الذي لا يشعر بالرضى في عمله تظهر عنده أعراض عضوية كالتعب، الأرق .. الخ إضافة إلى العصبية والعدوانية .
- يساعد في رفع ثقة الفرد بنفسه إذا أحسّ بالرضى، وفي نفس الوقت يمكنه أن يفقد الفرد ثقته بنفسه و يحسسه بالإحباط إذا لم يكن راضيا في عمله<sup>1</sup>.
- أهمية الرضى الوظيفي على المنظمة:
- يقلل من حوادث العمل .
- يعتبر الرضى الوظيفي مقياس لمدى فاعلية الأداء، فحدوث الرضى عند الفرد يزيد من أدائه وهو ما يعود على المنظمة بالربح والفائدة.
- يتحكم الرضى الوظيفي في نسبة غياب الموظفين، فارتفاعه يخفض نسبة الغياب، والعكس إذا قلّ الرضى زاد التغيب والتأخر عن العمل.
- الرضى الوظيفي كفيل برفع مستوى الطموح لدى الموظفين، ما يعود بالفائدة على المنظمة.
- يؤدّي الرضى الوظيفي إلى زيادة الإنتاج<sup>2</sup>.

#### 1-6-2- العوامل المؤثرة في الرضى الوظيفي:

رغم اختلاف الباحثين في تحديد العوامل الأساسية المؤثرة في الرضى الوظيفي، إلا أنه يمكن أن تصنف إلى قسمين عوامل تنظيمية وأخرى شخصية خاصة بالفرد ذاته:

#### 1-6-2-1- العوامل التنظيمية:

تمثل المنظمة البيئية المحيطة بالفرد لذا فإنّ كل العوامل والسلوكيات التنظيمية لها أثر في اتجاهات الفرد نحو عمله نذكر منها:

**أولاً: نظام العوائد:** العوائد كل ما ينتظره الفرد من المنظمة مقابل ما قام به من مهام، من اجل إشباع حاجاته المادية والمعنوية، ويشعر الفرد بالرضى إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب<sup>3</sup>، وتتمثل العوائد في الأجر، الحوافز، المكافآت والترقيات.

- **الأجر:** يلعب الأجر دورا كبيرا في تحقيق الرضى الوظيفي، خصوصا إذا كان التحاق الفرد بالمنظمة من أجل تحقيق حاجاته الأساسية (الفيزيولوجية)، وهذا ما اعتمدت عليه نظرية الإدارة العلمية التي ترأسها فريدريك تايلور والتي تقوم على أساس أنّ الدوافع الأساسية للفرد هي دوافع اقتصادية (مادية أو مالية)، ويعدّ الأجر العائد الوحيد المسبب للرضى الوظيفي، فكلما زاد الأجر زادت الإنتاجية<sup>4</sup>، ومن ثمّ تحقيق أهداف المنظمة بزيادة رقم الأعمال، ويحقق الفرد أهدافه بشعوره بالرضى والارتياح.

- **الحوافز:** عبارة عن أسلوب معيّن يهدف إلى زيادة قدرات العاملين، ممّا ينعكس إيجابا على الكفاية الإنتاجية لهم كما ونوعا، ويؤدّي إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها<sup>5</sup> ويؤثر نظام الحوافز بأنواعه (المادية والمعنوية) والمكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضى بالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تحدّثه المكافآت على مستوى

<sup>1</sup> زوينة بوفوروة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضى الوظيفي، مذكرة ماجستير، علوم سياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2008/2009، ص 54

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 54

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 202

<sup>4</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 277

<sup>5</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 113

الفرد فإن أسلوب منح هذه المكافآت تؤثر أيضا على رضى الفرد، فإذا تم منح هذه المكافآت لكل الأفراد على حد سواء فلن يشعر هؤلاء بأنهم حققوا انجازا مهما في عملهم، أما إذا تم منح المكافأة بنسب متفاوتة وذلك حسب الانجاز فإن كل فرد يشعر بمقدار المكافأة الممنوحة له<sup>1</sup> .

- **الترقيات:** من خلال الترقية يحقق الفرد رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضى العاملين<sup>2</sup>، فالترقية تمثل أهم عائد للفرد من خلال ما يبذله من جهد وهذا ما أشار إليه فروم vroom من خلال نظرية التوقع إلى وجود علاقة بين الترقية والرضى، فالفرد يسعى إلى تحقيق طموحه في الارتقاء إلى منصب أحسن هذا يشعره بالرضى الوظيفي، والترقية هي تقدير الإدارة لمجهودات الفرد ومكافأته ماديا (زيادة الراتب) ومعنويا (زيادة التقدير والاحترام).

**ثانيا: نمط الإشراف:** يؤثر وجود الإشراف على الفرد في درجة رضاه عن العمل، ويتوقف درجة الرضى حول نظرة الفرد لعدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم<sup>3</sup> فكلما كان المشرف عادلا مهتما بمرؤوسيه كلما ارتفع رضاهم عن العمل.

وأكدته العديد من الباحثين و الدارسين أمثال هرزبرغ حيث توصل إلى أن الإشراف يأتي في المرتبة السادسة في الأهمية بعد الشعور بالاطمئنان ، الأجور ، و الخصائص الذاتية للوظيفة<sup>4</sup>.

**ثالثا: العلاقة بين الزملاء:** باعتبار أن الفرد كائن اجتماعي فإنه يؤثر و يتأثر بزملائه في العمل، وكلما ظهر التعاون بين جماعات العمل زاد درجة الرضى الوظيفي، لأن هذا التعاون في الحقيقة هو زيادة الاتصال والتفاعل بين الأفراد الذين يربطهم جذب متبادل وعليه فالعمال يكونون جماعات عمل غير رسمية داخل الجماعة الرسمية الكبيرة وهذا يحقق لهم سعادة معينة ودرجة من الرضى عكس التعاون المفروض الذي يخلق لهم نوع من التوتر<sup>5</sup>، فعلاقة الموارد البشرية البشرية مع بعضهم البعض خارج إطار العلاقات الرسمية والتعاون المفروض من شأنها أن تحقق لهم نوع من الارتياح والرضا لتعامله مع الشخص أو الموظف المفضل لديه .

**رابعا: سياسات المنظمة:** تتمثل في وجود أنظمة عمل وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل ينظم ويسير العمل ولا يعيقه، لذا فإن وضوح سياسة المنظمة وتوفر المعلومات الكافية وشرح برامج وخطط العمل المستقبلية للأفراد تؤدي إلى الرفع من درجة رضاهم الوظيفي وتزيد من التزامهم وشعورهم بالمسؤولية<sup>6</sup>، فعلى المنظمة تحديد وتحديد و توضيح جداراتها وكل ما تستلزمه وظائفها لأن ذلك يجعل الموظف يعمل في وضوح بعيدا عن الغموض مما يرفع رضاه الوظيفي.

**خامسا: تصميم العمل:** أصبح تصميم محتوى العمل من العناصر الهامة التي تشغل اهتمام الباحثين في مجال الرضى الوظيفي، إذ يعتبره هرزبرغ بمثابة المحدد الرئيسي للرضى الوظيفي، ويعتبره آخرون للسعادة المهنية .

ويعتمد تصميم محتوى العمل على عدة متغيرات منها:

- درجة تنوع المهام
- درجة السيطرة الذاتية المتاحة

<sup>1</sup>- راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 265

<sup>2</sup>- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 202

<sup>3</sup>- محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق، ص 202

<sup>4</sup>- يوسف محمد القبلان، مرجع سابق، ص 491

<sup>5</sup>- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 149

<sup>6</sup>- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 203

- استخدام الفرد لقدراته<sup>1</sup>.

**سادسا: ظروف العمل:** تؤثر الظروف المحيطة بالعامل في المنظمة على درجة تقبل الفرد لبيئته عمله وبالتالي على رضاه عن العمل، حيث كان الاهتمام في البداية مركزا على أثر الضوضاء، الحرارة، الرطوبة، والإضاءة على أداء الأفراد ولن تغير الاهتمام وأصبح يركز على تأثير هذه الظروف على الرضى الوظيفي، فالظروف المحيطة بالفرد تشكل قوة جذب للفرد أثناء أدائه لعمله .

#### 1-2-2-6 العوامل الشخصية:

أظهرت وأكدت الدراسات أن الرضى الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك نوع من الناس بطبعهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضى أو الاستياء، ومن أهم هذه المسببات مايلي:

- **احترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها ودورها كلما كان أقرب إلى الرضى الوظيفي، بينما النوع الذي يشعر بالنقص في قيمته وقدره يكون أقرب إلى عدم الرضى عن وظائفهم<sup>2</sup>، فعلى الفرد الموظف دائما أن يحترم نفسه ويقدرها أمام زملائه لأن هذا الأمر ما يجعله محترما أمامهم هذا يجعله أكثر رضا عن عمله.

- **المكانة الاجتماعية:** المكانة الاجتماعية للعامل أو في السلم الوظيفي تعزز رضاه الوظيفي

- **الرضا العام عن الحياة:** غالبا الأفراد السعداء في حياتهم يسعدون في وظائفهم والعكس، نمط الحياة الاجتماعي يؤثر على وضعية العامل<sup>3</sup>.

- **تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد قادرا على تحمل ضغوط العمل والتعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا وأقل استياء<sup>4</sup>.

- **الانتماء الجغرافي:** من المهم الإشارة إلى دور هذا العامل في تحديد مستوى الرضى، إذ يمكن التمييز بين انتماءين حضري وريفي<sup>5</sup>.

#### 1-2-3-6 قياس الرضى عن العمل :

إذا كان الرضى الوظيفي يمثل هدفا مهما من أهداف برامج وسياسات القوى العاملة، فإن قياسه يصبح ضرورة لتقييم هذه البرامج والسياسات في تحقيق هذا الهدف<sup>6</sup>. ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في قياس الرضى الوظيفي إلى صنفين: مقاييس موضوعية وأخرى ذاتية.

**أولا: المقاييس الموضوعية لقياس الرضى الوظيفي:**

وهي الطريقة غير المباشرة، والتي تعتمد على وحدات قياس موضوعية بحيث تقيس الرضى بالآثار السلوكية التي تصدر عن الفرد، أي بدراسة السلوكيات الناجمة عن عدم الرضى كالتغيب، ترك الخدمة، دوران العمل، وقد أثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية بين الرضى وهذه المتغيرات.

- **التغيب:** غياب الموظف عن عمله يعتبر مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضى

<sup>1</sup>- شهرزاد لبصير، عوامل الرضى الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة، رسالة ماجستير، قسم علم اجتماع، جامعة باتنة، 2001 / 2002، ص77

<sup>2</sup>- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 243

<sup>3</sup>- نفس المرجع، ص 243

<sup>4</sup>- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم الأداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 74.

<sup>5</sup>- زوينة بوفرورة، مرجع سابق، ص 58

<sup>6</sup>- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 130

العام للفرد عن عمله، فالموظف الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا به وأكثر حرصا على الحضور لعمله ، عكس الموظف الذي يشعر بالاستياء اتجاه عمله، وليس هذا معناه كل حالات الغياب عن العمل تمثل حالات استياء اتجاه عمله.

فهناك بعض حالات التغيب لا يمكن تجاوزها، وذلك لأسباب قاهرة خارجة عن إرادة العامل مثل: المرض، الظروف العائلية، الحوادث ... إلخ.

غير أنه يمكن الاعتماد على معدلات التغيب في المؤسسات للتعرف على رضا العاملين فيها، لأنّ هناك حالات من الغياب لا ترجع إلى ظروف طارئة بقدر ما تعكس مشاعر الفرد اتجاه عمله.

و تجدر الإشارة إلى أنّه بالرغم من وجود طريقة موحدة و متفق عليها لقياس معدل الغياب، إلاّ أنّه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية ، ويحسب معدل الغياب وفق الطريقة التالية:

مجموع أيام الغياب للأفراد ( فترة زمنية معيّنة )

نسبة الغيابات خلال فترة معيّنة =  $\frac{100 *}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين ( في نفس الفترة ) * عدد أيام العمل}}$

متوسط عدد الأفراد العاملين ( في نفس الفترة ) \* عدد أيام العمل

- يحسب مجموع أيام الغياب للأفراد بجمع أيام التغيب لجميع أفراد العاملين .
- متوسط عدد الأفراد يمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في أول فترة، وعدد العاملين في آخر فترة .
- أمّا عدد أيام العمل في المعادلة فتمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة، أي باستبعاد أيام العطل الأسبوعية والعطل الرئيسية التي لم تعمل فيها المؤسسة<sup>1</sup> .
- **ترك الخدمة:** يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتمّ بمبادرة الفرد، أي استقالته كمؤشر للرضى العام عن العمل، فلا شك أنّ بقاء العامل في وظيفته تعتبر مؤشرا هاماً لارتباطه بهذه الوظيفة ورضاه عن عمله.
- ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد الحالات لترك الخدمة الاختياري مقسوما على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة، و يأخذ معدل ترك الخدمة شكل المعادلة التالية:

عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة زمنية معيّنة

معدل ترك الخدمة =  $\frac{100 *}{\text{مجموع عدد العاملين في منتصف الفترة}}$

مجموع عدد العاملين في منتصف الفترة

و تجدر الإشارة إلى أنّ بيانات ترك الخدمة تفيد في التنبيه إلى وجود اختلال في سياسات و برامج العمل، كما تفيدنا في تحليل أسباب هذا الاختلال و محاولة اقتراح وسائل لعلاجها، و بالتالي عادة ما ينصح بجمع بيانات تكون أكثر وضوحا ودقة عن أسباب ترك الخدمة الاختياري كإجراء مقابلة مع العامل المستقبل من وظيفته أن إرسال استمارة للتعرف على الدوافع والظروف التي أدت إلى ترك الخدمة<sup>2</sup> .

## 2- مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية:

تفرض بيئة الأعمال الحديثة واتساع الأسواق المحليّة والدولية على صانعي القرار الاستقلال الأمثل للإمكانيات الموجودة، وهذا تحت تأثير المنافسة الحادّة بين منظمات الأعمال الاقتصادية وعلى هذه الأخيرة أن تسعى لتحقيق بقائها واستمراريتها في الأسواق وعليه فينبغي عليها بناء وامتلاك بقائها مزايا تنافسية عديدة تحقق من خلالها التميز والتفوق على منافسيها لتتال رضا ووفاء عملائها.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 401، 402

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 403 ، 405

2-1- مصادر الميزة التنافسية:

إنّ اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المنظمة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لاكتسابها، فتفرد بها عن غيرها في ظل الظروف البيئية الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار، الأمر الذي يجعل من تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية ولتعدد مصادرها يمكن حصرها في نوعين أساسيين:

- المصادر الداخلية:

وهي تتعلق بالبيئة الخارجة العامّة والإطار الذي تعمل فيه المنظمة إذ تنظم مجموع القوى والعوامل الاقتصادية والسياسية والديمقراطية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمات بالاتجاه السليبي أو الإيجابي.

والعامل الآخر في بناء التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في النشاط، إذ أنّ زيادة حجم المنافسة يؤدي بالمنظمة إلى الاهتمام بالجوانب الإستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين تمكن المنظمة من تقديم منتج ذو قيمة للمتعاملين تحصل من خلاله على رضائهم بما يكسب المنظمة السمعة الطيبة ويوسع من حصتها على حساب المنافسين الآخرين<sup>1</sup>.

كذلك فإنّ المتغيرات الفنية والتكنولوجية والتي تتضمن الوسائل المتبناة لإنجاز الأنشطة أو الإنتاج سواء كانت مادية أو غير مادية والاختراعات الجديدة فضلا عن أثر التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ أشكالا مختلفة ومتنوعة، كل هذه العوامل قد تؤدي إلى رجحان كفة البعض في تحقيق الميزة التنافسية قياسا لآخرين<sup>2</sup>.

- المصادر الخارجية:

تشمل الموارد التي تملكها المنظمة وتستطيع التحكم فيها وكذلك الأنشطة والمهارات التي تقوم والتي تتحدد بالاتي:

- **الموارد:** وتشمل ما تملكه المنظمة من موجودات كالموارد البشرية والمواد الأولية والأجهزة والهيكل والأموال وكذلك العلامات التجارية وقنوات التوزيع وغيرها، وكذلك امتلاك المنظمة لهيكل تنظيمي مترابط يسهل عملية تنقل للمعلومات من المستويات المتعددة والتي من شأنها أن تسهم في بناء الميزة التنافسية، حيث أنّ تميز المنظمة في امتلاك موارد بشرية من ذوي المؤهلات العلمية المتقدمة أو امتلاكها لرأسمال كبير قياسا بالآخرين سيجعلها تتميز عن المنافسين الآخرين، والعبرة ليست في الموارد فقط بل هناك شيء مكمل لتوفير الموارد هو الأنشطة والمهارات التي تقوم بها وتمتلكها ويقف في مقدمة هذه النشاطات التخطيط لإكمالها<sup>3</sup>.

إنّ موارد المنظمة مهما كان نوعها سواء مادية أو مالية أم بشرية لا تستطيع أن تعمل بمفردها ودون دراية ومعرفة بأعمال وأنشطة العناصر والإدارات الأخرى في الهيكل التنظيمي.

- **المهارات والأنشطة:** وتتعلق بشكل كبير بالإدارة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة حيث قسم Porter عام 1985 من خلال نموذج سلسلة القيمة Value أنشطة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما<sup>4</sup>:

**المجموعة الأولى:** هي مجموعة من الأنشطة الأساسية والتي تؤدي إلى الخلق المادي للسلع والخدمات ما بعد البيع

وتنظم عدّة أنشطة من بينها:

- التوزيع المادي الداخلي: والذي يتضمن استلام مدخلات المنتج والتخزين والسيطرة عليه.
- التوزيع المادي الخارجي: ويتضمن التجميع والتخزين وتوزيع المنتج للزبائن.
- العمليات: وتتضمن كافة الأنشطة التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى منتج نهائي.

<sup>1</sup> - J. Barny, **Firme Ressources And Sustained Competitive Advantage**, Dans Le Journal Of Managent, N° , P 99

<sup>2</sup> - عبد الوهاب حفيان، مرجع سابق، ص 52

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 52

<sup>4</sup> - Michel Porter, **L'avantage Concurrentiel**, Paris, Dumond, 2000, P 08.

- التسويق: يتضمن كافة النشاطات التي تساهم في تزويد الزبائن بالمنتج ومنها الإعلان، البيع، التوزيع، التسعير والترويج.
  - الخدمة: أي خدمات ما بعد البيع لزيادة قيمة المنتج وتتضمن التركيز والتدريب والتصليح والإدامة.
  - المجموعة الثانية: وتكون مجموعة من الأنشطة المساعدة والمساندة.
  - الإمداد: أي الإمداد بالمواد الأولية والمجهزين.
  - تطوير التكنولوجيا: وتشمل أساليب وأنظمة العمل وتطوير المنتجات والمدخلات التكنولوجية والأجهزة والمعدات.
  - إدارة الموارد البشرية: وتتضمن كافة الأنشطة المتعلقة باختيار وتدريب وتطوير وتعيين الموارد البشرية والحفاظ عليها والاستخدام الأمثل لها.
  - البنى الأساسية في المنظمة: وتتضمن أنشطة الإدارة العامة والإدارة المالية والأنظمة المساعدة.
- 2-2- خصائص الميزة التنافسية:**

يبين الروسان خصائص وصفات الميزة التنافسية على النحو التالي:

- أنه نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
  - أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
  - أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
  - تتعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما يقدم للمشتريين أو كلاهما.
  - تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.
  - تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها<sup>1</sup>.
- 2-3- أهمية امتلاك الميزة التنافسية:** تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي<sup>2</sup>:
- خلق التميز للعملاء تلبي احتياجاتهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
  - تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
  - تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.
- وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية:
- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
  - الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
  - إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب
  - الاستقرار الاقتصادي وسهولة تعرّف القطاع الخاص على مستقبل مسيرة الاقتصاد ومسيرة الدولة، وتوفير الرؤية الواضحة حول موقف الحكومة اتجاه تفعيل دور المنافسة في أسواق المنتجات الصناعية<sup>3</sup>.

**2-4- أهمية تحسين الميزة التنافسية:**

لقد أفرزت التطورات التنافسية إلى سعي المنظمات إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها التنافسي، حيث برزت مداخل تساهم في تنمية وتحسين هذه القدرات التنافسية ومن أهمها مداخل تلبية حاجات العملاء حيث يتوقف نجاح المنظمة في

<sup>1</sup> سائد حسن يوسف شراب، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية ، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص 34

<sup>2</sup> يحضية سمالي، مرجع سابق، ص 07

<sup>3</sup> عبد الوهاب بوبعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011، ص 101

اختراق الأسواق في ظل المناخ الاقتصادي الحالي على مدى إمكانية التلبية الدائمة لحاجات المستهلكين مقارنة بالمنافسين وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي:

- سرعة الاستجابة في تلبية هذه الحاجات.
- تقديمه منتج متقن.
- تقديم منتج بأسعار جذابة.
- تحقيق رضا المستهلكين، وذلك مرهون بتقديم القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجياته المتنوعة<sup>1</sup>.

## 2-5- العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية:

حدد Porter خمسة عوامل من شأنها التأثير في الميزة التنافسية هي: « دخول منافسين جدد، وتهديد البدائل، والقدرة على مساومة المجهزين، القدرة على مساومة المشترين، والتنافس بين المنافسين الحاليين»، كما أنّ الميزة التنافسية التي تكتسبها المنظمة خلال مدة زمنية طويلة من الممكن أن تفقد بسرعة بسبب البيئة الديناميكية التي تعمل فيها، إذ تتأثر بشكل كبير بجودة رأس المال البشري المتوفر لدى المنظمة فضلا عن الإجراءات التنظيمية التي تعتمدها في تنفيذ عملياتها المختلفة فضلا، كما أنّ الهجرة السكانية من شأنها التأثير في الميزة التنافسية، وذلك بسبب الصعوبات التي تواجهها المنظمة في إدارة المعرفة، وكذلك تتأثر بالتوجه السوقي لمنظمة من خلال علاقته بالإبداع والأداء المالي، وهناك عدد من المحددات المؤثرة في الميزة التنافسية أهمها: الاستثمار في مجال البحث والتطوير، بهدف الحصول على سبق تكنولوجي يعطي الريادة في تصميم وإنتاج منتجات جديدة، وسرعة إيصال المنتجات الجديدة، وسرعة إيصال المنتجات الجديدة إلى المستهلك النهائي من خلال تقليص الوقت اللازم لإنتاجها، والتركيز على نظم تصنيع مرنة ومختلفة، والتصرف على أساس أنّ السوق أصبح له طابع العالمية، وتحكم المنظمة في مواردها المختلفة مادية، تنظيمية، تكنولوجية، وبشرية وتعدّ الموارد البشرية أبرز مقومات القدرة التنافسية، وزيادة متطلبات الزبائن وهو ما يجعل من الضروري توجيه نشاط المنظمة نحوهم والتعلم من ملاحظاتهم مطالبهم، والجودة الشاملة تعد هدفا استراتيجيا لمعظم المنظمات الكبرى، كما أنّ بساطة التنظيم وقلة الإداريين، يهل الاتصال ويسمح بالحركة السريعة للمعلومات وإيصالها للمعنيين بها في الوقت المناسب، سواء أكان شفهيًا أم باستخدام وسائل الاتصال الحديثة<sup>2</sup>.

## 2-6- دعائم الميزة التنافسية:

**1- التنافسية المالية:** يتم بواسطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع، هذه النسب يتوقف على طبيعة النشاط، خصوصية المؤسسة، دورة حياتها، إلا أنّ هناك بعض النسب الشائعة الاستعمال مثل:

- نسبة رأس المال الدائم (الأموال الدائمة / الأصول المتداولة).
- نسبة الاستقلالية المالية (الأموال الخاصة / الديون).
- نسبة قدرة التسديد (الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي، المصاريف المالية).
- نسبة المردودية (الأرباح، الأموال الخاصة).

من خلال هذه النسب وأخرى كثيرة نستطيع معرفة قدرتها المالية على مزاولتها نشاطها إضافة إلى القدرات الأخرى.

**2- التنافسية التجارية:** إنّ قدراته التنافسية في المجال التجاري تمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية اتجاها منافسيها المباشرين، لمعرفة ذلك، يتم من خلال عدّة مؤشرات منها على سبيل المثال:

<sup>1</sup> - أحمد بن عشاوي، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 06

<sup>2</sup> - عباس حسين ولد حسين، إدارة الموهبة والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية كخيار لتعزيز التنافسية للمنظمات، بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2013، ص 104، 106

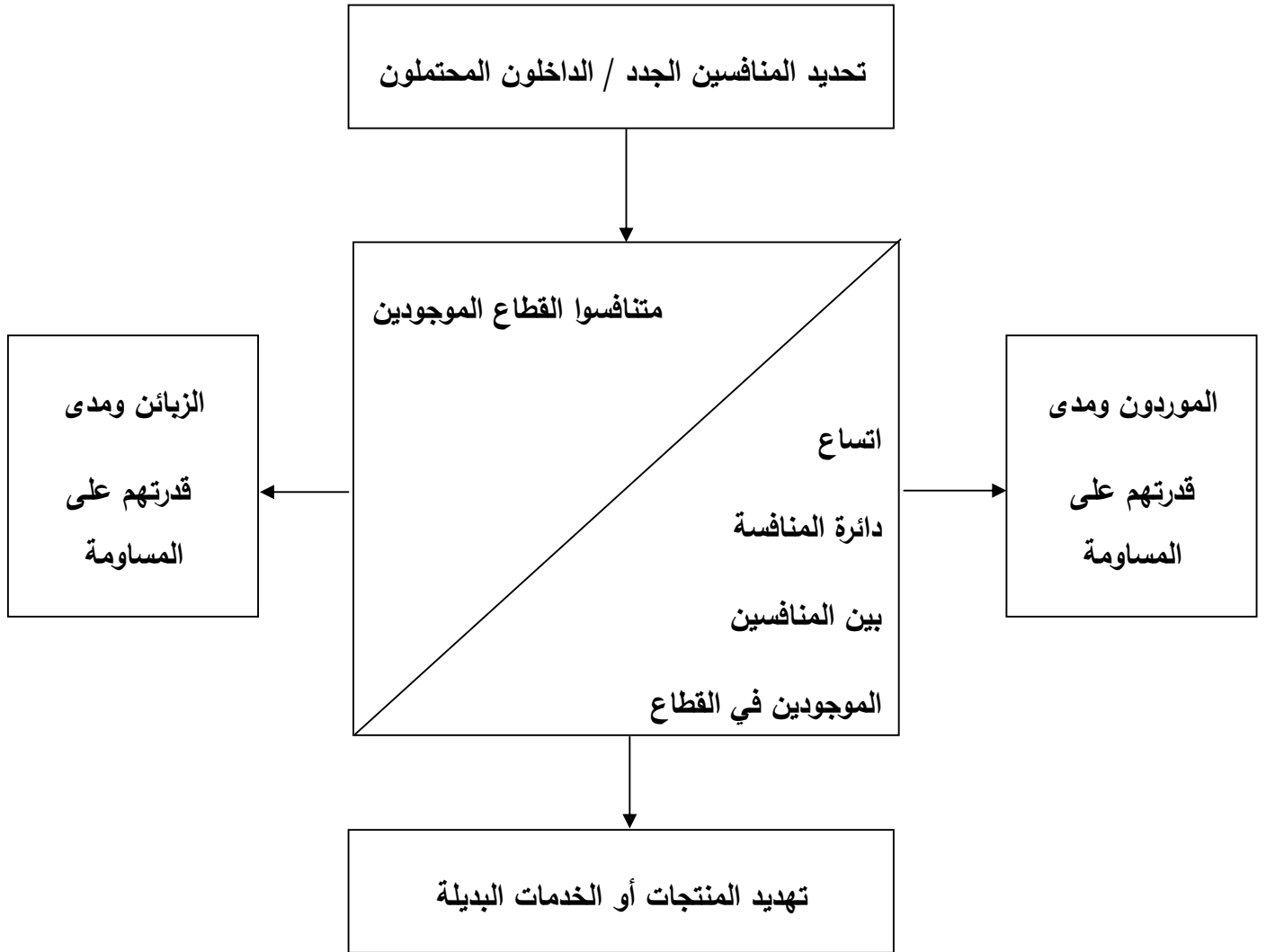
- وضعية منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة والنوعية.
  - شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة وفاء مستهلكيها، وتعاملها مع زبائنها، وسعة حفظ منتجاتها وتنوعها، وفعالية سياساتها الاتصالية الاشهارية... إلخ.
  - التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية وقوتها البيعية، الخدمات المقدمة بعد عملية البيع... إلخ.
- 3- التنافسية التقنية:** تتمثل في قدرة تتمثل في قدرة المؤسسة في التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بإنتاج منتج.
- ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة، وإن ذلك يتحتم عليها أن تساير التطور التقني، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الإنتاج، كما أن درجة تأهيل العمال، وتوفر جو يشجع على القيام بمختلف الأنشطة، وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار، مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية.
- 4- التنافسية التنظيمية والتسييرية:** يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة، إن ذلك يتوقف على نوعية الأنشطة، طبيعة التنظيم والقرارات، ودرجة الاندماج، أمّا قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرتها، وعلاقتهم بالمرؤوسين، إن مصدر التنافسية التسييرية يتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات، حيث تمس الصفات التي يتحلوا بها، والتي تتولد من خلال التجارب السابقة، والمعرفة المتحصل عليها من طبيعة التكوين والتمهين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- خديجة حريق، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص 132

7-2- قوى الميزة التنافسية:

يمكن التطرف إلى قوى الميزة التنافسية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 11: يوضح قوى الميزة التنافسية.



المصدر: طارق السويدان، قيادة السوق، ط1، دار ابن حازم للطباعة والنشر، 2001، ص 21

وضع Michel Porter من خلال هذا الشكل قوى الميزة التنافسية على الشكل التالي:

1- تهديد المنافسين الجدد: إنّ أول قوة تنافسية حسب Porter تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي يمكن أو يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال ومن الواضح أنّه كلما زادت صعوبة الدخول إلى السوق قلت المنافسة وزادت الأرباح المحصلة على المدى البعيد، وقد حدد Porter سبعة عوامل تواجه المنافسين الجدد في الدخول إلى السوق وهي:

- اقتصاديات الإنتاج الكبير.
- تميّز المنتجات.
- متطلبات رأس المال.
- تكاليف التحويل.

- اختراق قنوات التوزيع.

- مزايا لشركات قائمة مسبقا.

- سياسات الحكومة.

**2- ضغط المنتجات البديلة:** تتعلق بمدى استعداد المشتري لتبديل نوع المنتج أو الخدمة على سبيل المثال فإن السيليلوز والصوف الصخري والمواد العازلة يمكن أن تحل محل الغير العازل.

ويؤكد Porter أن هذا التحول يصبح ذا خطورة واضحة عندما يزود متلقي الخدمة ليس فقط بمورد بديل بل يقدم أسعار تجارية أفضل، على سبيل المثال نظام الإنذار الإلكتروني أثر على شركات الأمن نظرا لأنه يقدم نفس الحماية مع أقل تكلفة.

**3- التنافس بين المنافسين الحاليين:** يؤكد Porter أن مستوى المنافسة في أي مجال يتشكل من خلال المنافسة بين المنافسين وتزداد المنافسة عندما يحدث الآتي:

- وإذا كان هناك الكثير من المنظمات المنافسة أو أن المنظمات المتنافسة تتساوى نسبيا في الحجم أو الموارد.

- عندما يكون نمو النشاط الذي تعمل فيه المنظمة بطء التطور.

- وجود مخزون يكلف المنظمة تكاليف عالية.

- عندما تختلف استراتيجيات المنافسين ومبادئهم وشخصياتهم فقد لاحظ porter أن المنظمات الأجنبية تجعل البيئة التنافسية أكثر تعقيدا وذلك لأن أهدافهم في العمل مختلفة عن المؤسسات الوطنية وبالمثل بالنسبة للمؤسسات أو المنظمات الأحدث والأصغر فهي أكثر استعدادا للمغامرة للحصول على فرصة أكبر في السوق.

- عندما تكون عوائق الخروج من السوق كثيرة.

**4- قوة مساومة الزبائن:** إن قوة مساومة الزبائن الممارسة على قطاع معين تشكل بدورها تهديدا على القطاع باعتبار أن الزبائن يسعون دائما إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضات على خدمات واسعة الجودة ومناسبة الشيء الذي يؤثر سلبا على مردودية المنظمة وجاذبيتها لأن من الصعب الحصول على الزبائن ومن السهل فقدانهم لأن الزبون يتميز دائما بعدم الوفاء للتنظيم وبالتالي يؤثر على تنافسية التنظيم.

**5- قوة مساومة الموردين:** إن قوة مساومة الموردين بإمكانها أن تشكل تهديدا حقيقيا للمنظمة فتقلص من مردوديتها عن طريق الضغط الممارس من قبل الموردين التي يوردونها، كما أن التهديد يكون أشد خطورة في حالة عجز المنظمة عن إدماج ارتفاع التكاليف في سعر الخدمة المقدم<sup>1</sup>.

يتضح لنا مما سبق أن ديمومة الميزة التنافسية للمنظمات تبقى مسألة نسبية وتقوم على عدة مزايا، كما أن البحث عن الميزة الدائمة تتوقف على القدرة على المنافسة ومدى مرونة الإستراتيجية المتبعة بفرض مجارات تقلبات المنافسة.

**3- دور أنماط إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية:**

**3-5- تخطيط التدرج الوظيفي وأهميته في تفعيل الإبداع الوظيفي وبناء الميزة التنافسية:**

إن أهمية تخطيط التدرج الوظيفي له أهمية بالغة بالنسبة للموارد البشرية والمؤسسة، نظرا للنتائج الايجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية التدرج الوظيفي الذي يساهم بتفعيل الإبداع لدى الفرد العامل ويعود بالنفع على المنظمة، ومن أهم النواحي الايجابية التي يحققها تحقيق التدرج الوظيفي لتفعيل الإبداع ما يلي<sup>2</sup>:

- **ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا:** تمثل جهود تخطيط التدرج الوظيفي الإمداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أي أن التغييرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط والطويل يجب تحديدها

<sup>1</sup> عبد الوهاب حفيان، مرجع سابق، ص ص 55، 57

<sup>2</sup> جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص ص 378، 379

عندما تقوم المنظمة بتحديد أهدافها طويلة الأجل، إذ أنّ مساعدة الأفراد في صياغة وتشكيل احتياجاتهم أهدافهم الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة.

- **مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد:** فالموارد البشرية خاصّة من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، ولا يقبلون المهام والأدوار التي تحددها لهم الإدارة فهم يريد المزيد من البدائل الوظيفية، وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط التدرج الوظيفي.

- **تجنب التقادم المهاري:** تساعد برامج تخطيط التدرج الوظيفي الفعّال في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية، بالإضافة إلى التغييرات في أذواق المستهلكين، ومن ثمّ العمل على إكساب الموارد البشرية المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات.

- **تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة:** أنّ توافر خطط لتنمية وتخطيط التدرج الوظيفي في أي مؤسسة يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد ومستقبلهم المهني ممّا يشجعهم على الالتحاق بها خاصّة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التي تعمل ينبغي عليها العمل جاهدة للحصول على نوعية مميزة من العمالة، وبالنسبة للموظفين فإنّ وجود هذه الخطط يساعد تنمية الولاء والانتماء واستمرار العمل فيها وبث روح الإبداع والتفاني في الوظيفة.

### 3-6- تدريب الموارد البشرية وأهميتها في تحسين مستوى الأداء و بناء الميزة التنافسية:

يعدّ التدريب عنصر ودعامة أساسية في مدّ التنظيم بالميزة التنافسية حيث يقدم نماذج وأشكاله المختلفة لمساعدة المديرين الذين يعرفون المهارات المتعلقة بأعمالهم ويحصلون على المعارف التي تساعدهم في تحسين أدائهم وتحقيق أهداف منظماتهم فالتدريب يوسع قدرات المديرين والموظفين عن طريق التعلّم وممارسة الأعمال المستقبلية لاسيما الجديدة منها ومن الممكن القيام بملاحظة فوائد التدريب عن طريق القيام بعملية تقييم الأداء.

ولتطبيق الإستراتيجية التنافسية للتنظيم من المهم جدًا أنّ يتم تطبيقها لمعرفة مدى تأثيرها على قيم وممارسات واتجاهات الموارد البشرية، ومن الممكن أن يتم مراقبة أدائهم عن طريق خلق وإيجاد شبكة اتصالات فعالة وذات جدوى تبرز إقامتها.

إنّ التحدي الرئيسي للتدريب هو معرفة ما هو مطلوب ووفقا لذلك غالبا ما يخطط التدريب على شكل برامج يحدد المشاركون مدى أهميتها وفائدتها وتفسّر هذه البرامج وتعدّ بناءً على وجهات نظر المشاركين فيها ويصمم مخطوطو الموارد البشرية هذه البرامج بحيث تتناسب والاحتياجات التدريبية لا القيام بعملية تسويقها ضمن المنظمة، لذلك يلاحظ أنّ العديد من مهني التدريب والتنمية يهتمون بصقل هذه البرامج ومن ثمّ بيعها للمنظمة وعلى هذا تروج برامج البائعين الخارجيين الظروف التي يمكن أن تتناسب ثلاثم استعمالها داخل المنظمات.

وفي الواقع يحتاج التدريب تكويننا أساسيا من خطط التنمية الفردية ومراجعة للاحتياجات التدريبية المحددة للعمال كل سنة وتحدي الدعم التدريبي المطلوب لإتمام وتنمية وتطوير الأعمال وذلك بما يضمن ويوفر الميزة التنافسية للتنظيم ومسايرته للظروف البيئية التنافسية.

إنّ التدريب المستمر للموارد البشرية لا يمكن أن يتخلى عن بحوث البيئة فمنها يستمد العناصر التي يحتاج أفراد التنظيم قدرات أعلى فيها ليواكبوا التغيرات البيئية العالمية منها والمحلية، لأنّ إدراك البيئة التنظيمية والتأقلم معها من أهم العوامل التي يراعيها البرنامج التدريبي كما أنّ بحوث البيئة التنافسية للمنظمة من أهم العوامل التي يؤثر في اختيار الأسلوب التدريبي الملائم بحيث يكون من النتائج النهائية لذلك تنمية وتنافسية متميزة لمدراء متميزون يسعون إلى الأفضل

دوماً ومن سماتهم وخصائصهم الابتكار، الإبداع، التجديد، التغيير والتحسين المستمر والعمل الدعوب الجاد لكسب الأسواق وسرعة المنافسة والحصول على المزايا الإيجابية للمنظمة وتميئتها<sup>1</sup>.

مما سبق التطرق إليه يتضح لنا أن ما من شك أن التدريب المستمر للموارد البشرية بمختلف فئاتها يعتبر من أهم مقومات ومستلزمات التطوير وخلق جيل من الكوادر والكفاءات القادرة على مواكبة التغيرات والتعامل معها في مختلف جوانبها سواء التكنولوجية، التنظيمية، والتسويقية والتي بدونها لا مجال للدخول ضمن مجموعة البلدان المتقدمة، وقوامها والمستويات العالمية في الإنتاج والإنتاجية والجودة والتي تفرض علينا المنافسة الشرسة، هنا يتطلب الأمر بذل المزيد من الجهود لتطوير منظومة التدريب في الجوانب والمستويات وإدراج هذه القضية ضمن السياسات والخطط والبرامج والتوجهات الواجب إتباعها من قبل منظمات الأعمال بغية التأقلم والتكيف مع المستجدات والتطورات العلمية والتقنية والاستفادة من إيجابياتها.

### 3-7 - سياسة التحفيز آلية لتحقيق الرضى الوظيفي وبناء الميزة التنافسية:

إن الرضى الوظيفي يحقق الأداء الوظيفي العالي المقبول بعوائد إيجابية (حوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء، وعندما يكون الموظف غير راض عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقتل إلتزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاؤه للمؤسسة التي يعمل بها، فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسياً من خلال شروذ الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسمياً من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكراً أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل، وقد يصل سلوك الموظف غير الراضي إلى محاولة الانتقام من المؤسسة.

عندما لا يتحقق الرضى الوظيفي لدى الفرد سيظهر أثر ذلك في صحته البدنية والنفسية، وفي علاقاته وإنجابه.. الخ، وقد يعتمد الإهمال والتقصير حتى تتفاقم الأمور، وقد يكثر من النقد ويضخم المشاكل.. الخ، وربما يستقيل من العمل أو يطلب الإجازات الكثيرة، و من هنا يضعف ولاؤه للمؤسسة وقد ينقلب هذا الولاء إلى كره وتأم<sup>2</sup>.

وعلى ضوء ما سبق بيانه لما للرضى من أهمية في تنمية وتطوير أداء العاملين، والارتقاء بسلوكياتهم فضلاً عن انعكاساته الإيجابية الأخرى، فكل ذلك أدى إلى الاهتمام بالرضى الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء، وهذا الاهتمام يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، أي داخل المؤسسة، وعليه فلا بد أن يبحثوا عن الرضى الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، فضلاً عن دوره في زيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع للمؤسسات والموظفين.

ناهيك على أن دراسة الرضى تسهم في ازدياد مشاعر الإنسانية الإيجابية وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصاً في مجال العمل في المؤسسات التي تقدم الخدمات، الذي يتطلب رضى الموظف وقناعته حتى يعزز لديه الولاء والانتماء والشعور بالإنسانية، كما يساهم الرضا في الإبداع والعمل الخلاق والتجديد.

والحرمان من الحافز يؤدي إلى التأثير على درجة التعاون بين الزملاء، زيادة حدة الصراع في المؤسسة يؤثر على درجة الولاء وعلى درجة الاستقرار فيها.

### خلاصة :

يظل العنصر البشري أهم عنصر تعتمد عليه المؤسسة الاقتصادية في تنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها وتميزها في بيئة تتطلب من إدارات المؤسسات أن تكون في مسعى دائم للبحث عن أنجع السبل التي من خلالها تحافظ على مواردها البشرية وتدفعهم لتقديم أقصى كفاءة ومهارة لنجاح نشاط المؤسسة وتعزيز تميزها أمام المؤسسات المنافسة.

<sup>1</sup> عبد الوهاب حفيان، مرجع سابق، ص 105، 106

<sup>2</sup> عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضى الوظيفي، رسالة ماجستير، أكاديمية نائل العربية للعلوم الأمنية،

## الفصل السادس

عرض وتحليل نتائج الدراسة

## أولاً: الإجراءات الميدانية للدراسة

## تمهيد:

إنّ قطاع الاتصالات الجزائري يعرف تطوّراً ملحوظاً في الأعوام الأخيرة وهذا راجع للاهتمام الكبير الذي أولته الدولة لهذا القطاع بسماعها بدخول الشركات الأجنبية التي تستثمر فيه، وهذا الفصل هو بوابة الدراسة الميدانية والتي كانت في المؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائر Ooredoo حيث سنتعرف بداية على الإجراءات الميدانية للدراسة من حيث موقعها، خصائصها، هيكلها التنظيمي ونشاطها، كما سنتطرق إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية من حيث خصائص مجتمع الدراسة والعينة، أدوات جمع البيانات، حدود الدراسة والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات الميدانية.

## 1- عموميات حول مؤسسة Ooredoo:

مؤسسة Ooredoo هي مؤسسة قطرية تم إنشاؤها سنة 1949 باسم المؤسسة العامة القطرية للاتصالات (أول مقسم للدوحة)، عرفت تطورات كثيرة عبر السنين ففي سنة 1994 تم إدخال خدمات الهاتف الجوّال GSM، وفي سنة 1998 تم تحويلها إلى شركة مساهمة قطرية تحت اسم اتصالات قطر (كيوتل) وفي سنة 1999 تم تسجيل اسمها في بورصة لندن للتداول عالمياً، وتواصل في التطور إلى يومنا هذا وقد تم توحيد اسمها التجاري في مختلف فروعها حول العالم في مارس 2013 لتصبح Ooredoo.

Ooredoo هي شركة اتصالات عالمية رائدة، توفر خدمات الجوّال والخط الثابت والانترنت والخدمات المدارة للشركات، تلبية لاحتياجات العملاء من الأفراد والشركات في أسواق الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وجنوب شرق آسيا.

بلغت القاعدة الموحدة لعملاء Ooredoo في 2013 ما يقارب 95.9 مليون عميل وقد وصلت في هذا الربع الأخير من 2015 إلى 100 مليون عميل.

لشركة Ooredoo تواجد في 17 بلد مثل قطر، الكويت، سلطنة عمان، الجزائر، تونس، العراق، فلسطين، المالديف و اندونيسيا، والشركة الأم هي اتصالات قطر (كيوتل)، وأسهمها مدرجة في بورصة قطر وفي سوق أبو ظبي للأوراق المالية، وقد حازت شركة Ooredoo على عدد كبير من الجوائز ذات المستوى الرفيع كفوزها بلقب أفضل مشغل لخدمات الاتصالات في حفل جوائز الاتصالات العالمية سنة 2013.

## 2- التعريف بالشركة الوطنية للاتصالات الجزائر Ooredoo:

تأسست في 02 ديسمبر 2003 وتحصلت على رخصة استغلال الهاتف النقال في الجزائر بعد عرضها المالي المقدّر ب 421 مليون دولار، فيما قدر حجم استثماراتها ب 5.1 مليون دولار أمريكي، وفي 25 أوت 2004 بادرت الوطنية للاتصالات الجزائر المالكة للعلامة التجارية Ooredoo الجزائر أعمالها ، وتم الإطلاق التجاري لعلامتها التجارية Nedjma بمختلف التشكيلات من المنتجات والخدمات غير المسبوقه في الجزائر، حيث تقدّم الشركة لعملائها قيمة كبيرة من خلال خدمات اتصالات الجوّال، وخدمة البيانات والوسائط المتعدّدة عبر شبكتها التي تغطّي كافة أنحاء الجزائر باستخدام تقنية EDGE، وقد انطلقت شركة Ooredoo التابعة للوطنية في الجزائر كثالث شركة اتصالات في الجزائر حيث حققت معدّلات اختراع ونمو كبيرة بحيث أضحت شركة الاتصالات الجوّالة الثانية

من حيث الفعالية واجتذاب العملاء، فتحلّ Ooredoo المرتبة الثانية في سوق الاتصالات الجوّالة في شمال إفريقيا ولا تزال معدلات النموّ قويّة، وتعتبر شركة Ooredoo الجزائر إحدى أبرز العلامات التجارية في الجزائر ناهيك عن شهرة صفحة الفيسبوك الخاصّة بها، ولتحقيق تواصل أكبر من عملائها في جميع أرجاء الجزائر أنشأت Ooredoo الجزائر في أكثر من 400 مقرا منتشرا في مدن وقرى الجزائر بأسرها وتغطي شبكة التوزيع والمبيعات الخاصة بـ Ooredoo الجزائر أربعة أقاليم في البلاد (الوسط، الجنوب، الشرق والغرب) أي 48 ولاية بـ 3000 موقع تقني، تمكّن من تغطية 91% من السكّان، كما تملك Ooredoo أكثر من 200 محل بيع عبر التراب الوطني و 270 فضاء خدمات Ooredoo بفضل جهود ما يزيد عن 50,000 منفذا شريكا و 2,000 مورّعا شريكا إضافة إلى 05 وكلاء توزيع محليّين وإقليميّين ، وتواصل Ooredoo الجزائر جهودها لتعزيز وتطوير تواصلها مع المجتمع الجزائري<sup>(1)</sup>.

لقد حقّقت مؤسسة Ooredoo نموًا هائلا خلال السّت سنوات الأخيرة، فقد تحوّلت من مشغل اتّصالات لسوق واحدة في قطر إلى شركة اتّصالات عالميّة تخدم قاعدة عريضة من المشتركين والعملاء الدوليّين عبر العالم يتجاوز عددهم 92,9 مليون شخص (وفق إحصائيات 31 ديسمبر 2012) كما حقّقت إيرادات موحّدة بلغت 9,2 مليار دولار أمريكي عن السنة المالية 2012.

إضافة إلى ما سبق فقد حقّقت مؤسسة Ooredoo في سنة 2006 أعلى معدل نموّ تحقّقه مؤسسات اتّصالات في العالم من حيث العائدات، ممّا أدى إلى ارتفاع قيمة أصولها ومصالحها إلى أكثر من ثلاثة أضعاف منذ عام 2005، وتشغل Ooredoo 3000 موظّف 99% منهم جزائريون.

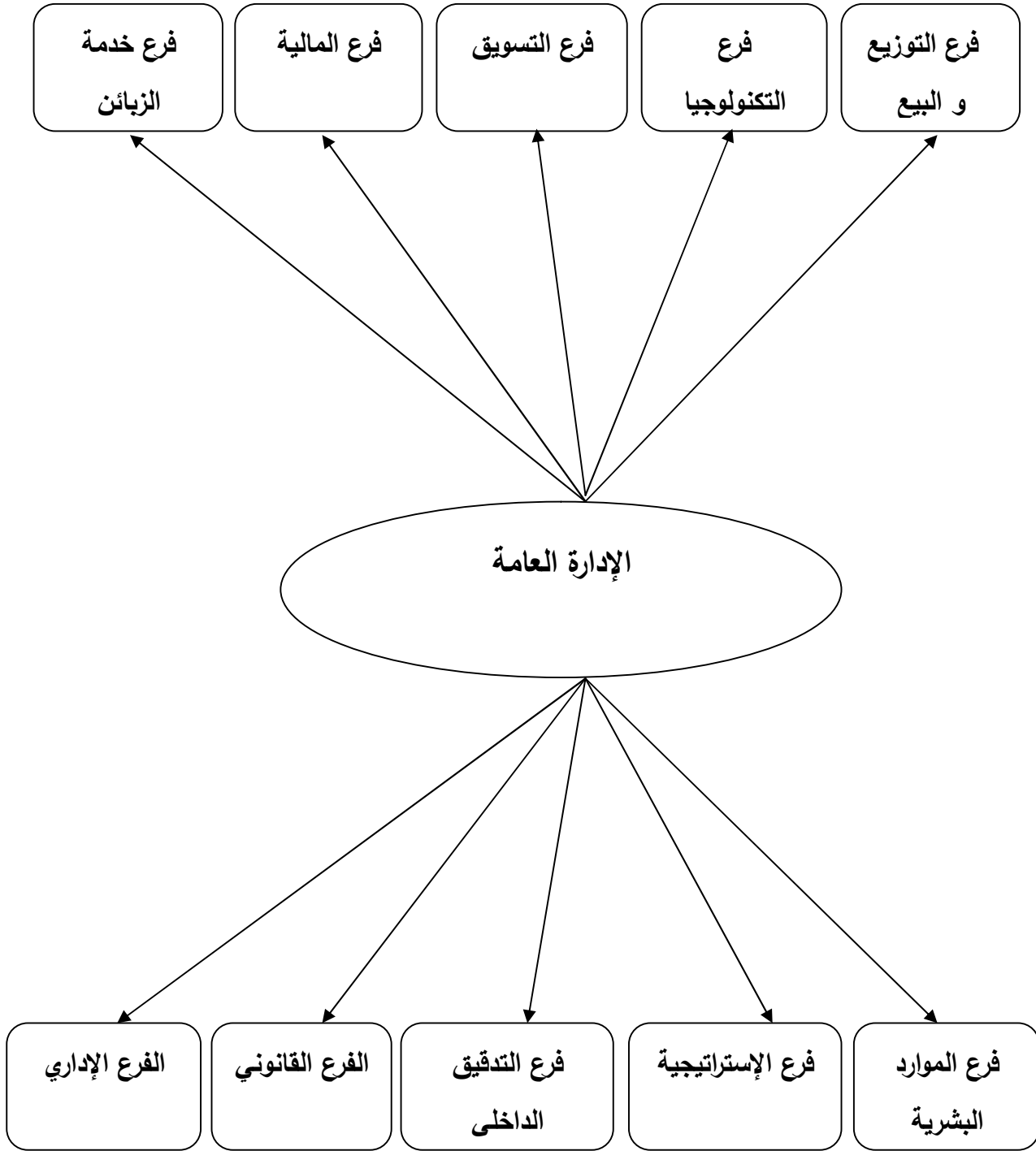
شركة Ooredoo هي شركة خاصّة، مقرّها التجاري الرئيسي الجزائر العاصمة 66 طريق أولاد فايت الشارقة تضمّ 1091 موظّف مورّعين عبر الأقسام وهي المؤسسة الذي تم فيها إجراء الدراسة الميدانية، المالك كيوتل، الشركة الأم الشركة الوطنية للاتصالات قطر، المدير العام جوزيف جاد.

### الجدول رقم(02): تطور الهوية البصرية لمؤسسة Ooredoo

الشعار الحالي	الشعار من 2010 إلى 2013	الشعار من 2004 إلى 2009
		

(1)–www.gulfbase.com 14.08.2018, 19:50

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لمؤسسة Ooredoo بأولاد فايت - الجزائر العاصمة -



وقد جاء العدد الإجمالي لموظفي مؤسسة Ooredoo بأولاد فايت-الجزائر العاصمة- موزعا على النحو التالي:

- فرع خدمة الزبائن: 291 موظفا
- فرع المالية: 35 موظفا
- فرع التسويق: 60 موظفا
- فرع التكنولوجيا: 120 موظفا
- فرع التوزيع والبيع: 320 موظفا
- الفرع الإداري: 100 موظف
- الفرع القانوني: 62 موظفا
- فرع التدقيق الداخلي: 43 موظفا
- فرع الإستراتيجية: 15 موظفا
- فرع الموارد البشرية: 45 موظفا

### 3- الوظائف، الخدمات والعروض التي تمارسها مؤسسة Ooredoo:

#### 1-3- وظائف مؤسسة Ooredoo:

##### 3-1-1- وظيفة المديرية العامة: تتمثل مهامها الرئيسية في:

- ضمان أهداف مؤسسة Ooredoo في الجزائر.
- ترأس الاجتماعات.
- التعريف ب Ooredoo في مجلس الإدارة.
- إدارة جميع العمليات التجارية من خلال توفير التوجيه الاستراتيجي.
- التفاوض على عقود أكبر.

**3-1-2- إدارة الموارد البشرية:** تتمثل مهمتها في تقديم إطار اجتماعي مهني محفّز للموارد البشرية، يسمح بتطوير مهارات كلّ موظف، لتغطية جميع الجوانب المتعلقة بإدارة وتسيير الموارد البشرية، هذا الفريق يتكوّن من 45 موظف ويتلخّص دورهم في:

- تطوير سياسة إدارة الموارد البشرية.
- تطوير استراتيجيات التوظيف.
- تحديد وتعريف خصائص التدريب.
- شرح سياسة المكافأة وتطوير برامج التحفيز.
- المسؤول عن تنفيذ قانون العمل داخل المؤسسة.

**3-1-3- وظيفة الأعمال التنفيذية:** تتمثل مهمة الأعمال التنفيذية في التعريف ب Ooredoo من خلال الأنشطة التالية:

- تطوير المنتجات والخدمات في الشركة بطريقة مبتكرة وتكييفها مع احتياجات الزبائن.
- الاشتراك مع فريق تجاري ديناميكي مختص في الاستكشاف والتفاوض والبيع في الشركة.
- تطوير برامج الوفاء للزبائن.

### 3-1-4- وظيفة إدارة التوزيع: وتنقسم إلى قسمين:

- ✓ قسم التوزيع غير المباشر: هدفها ضمان توفير منتج Ooredoo في الجزائر، داخل السوق كما يهدف إلى ربط Ooredoo الجزائر مع شركاء معتمدين هم الموزعون.
- ✓ قسم التوزيع المباشر: هدفه تحقيق الوفاء على نقاط البيع، من خلال فريق المبيعات، بالاعتماد على الوسائل اللازمة.
- يضمن البائعون بيع المنتجات إلى جانب ما هو معروض في الواجهات.

**3-1-5- وظيفة إدارة المبيعات:** تهتم بتعريف الزبائن على عالم Ooredoo الجزائر وتحقيق أهداف البيع "القرب، التوفر، الرؤية، القدرة التنافسية" هدفها هو تصميم وتنفيذ العروض المصممة خصيصا لواقع واحتياجات السوق من خلال بناء شراكات مع مصنعي الهواتف النقالة مثل: **Samsung, Nokia, lenovo**

**3-1-6- وظيفة إدارة المالية والمحاسبة:** تتمثل مهمتها في توجيه سياسة الاقتصاد والمالية للشركة من خلال تعظيم الربحية، وقطاعات النشاط هي:

- المحاسبة: حسابات الدفع والاستثمار والميزانية.
- النقد: إنشاء هيكل البنك والاستفادة من التدفقات النقدية، التمويل، الشراء ..

**3-1-7- وظيفة إدارة التكنولوجيا:** تتمثل مهمتها في تخطيط، بناء وصيانة جودة الشبكة Ooredoo الجزائر وهندسة النظم حول التكنولوجيا المبتكرة.

**3-1-8- وظيفة إدارة التسويق:** إدارة التسويق هي منبع الأنشطة التجارية تتمثل مهمتها في ضمان نجاح العلامة من خلال التوقع القوي والاستراتيجي في السوق من خلال توفير منتجات مبتكرة وعروض وخصومات جذابة للزبائن.

**3-1-9- وظيفة إدارة خدمة الزبون:** تتكون خدمة الزبون من ثلاث أقسام كبيرة وهي مكتب الاستقبال، المكتب الخلفي، فريق العمل (الدعم) والقسم الرابع يرتبط مباشرة مع الإدارة هو فريق الجودة:

- المكتب الخلفي: يهتم بإدارة العقود، الأرشيف وفريق الإدارة بالشكاوي والفواتير.
- مكتب الاستقبال: ينقسم إلى ثلاث كيانات وهي مركز الاتصال 333 وهو لعامة الناس، 330 لزبائن المؤسسة، 888 لنقاط البيع.

- فريق العمل: مركب من فريق النظام وفريق التدريب والاتصالات وفريق التخطيط، هذا الفريق يهتم بضمان توفير نظم المعلومات والجدول الزمنية لجميع العاملين في خدمة الزبائن.

3-2- الخدمات والعروض التي تمارسها مؤسسة Ooredoo الجزائر:

3-2-1- أهم الخدمات التي تقدمها Ooredoo لعملائها:

تعدّ مؤسسة Ooredoo الجزائر إحدى أهمّ معاملي الاتّصال نتيجة لما تقدّمه من خدمات تسعى من خلالها لتلبية حاجات ورغبات الزبائن، ويمكن حصرها بإيجاز فيما يلي:

- إظهار رقم المتّصل: حيث يمكن للمشارك معرفة رقم المتّصل به.
- إخفاء الرقم: يمكن للمشارك إخفاء رقمه، وعدم إظهاره عند الاتّصال بشخص آخر #31# (إخفاء مؤقت للرقم).
- الرسائل الصوتية: تمكّن هذه الخدمة من تحويل وتسجيل المكالمات في حالة عدم وجودك، خارج مجال التغطية، حالة إقبال الهاتف.
- الاتّصال المزدوج: يمكن للمشارك بواسطة هذه الخدمة من استقبال مكالمتين في نفس الوقت، أي في حالة الاتّصال يستطيع استقبال مكالمة أخرى وجعل أحد المتّصلين في الانتظار.
- تحويل الاتّصال: تمكّن هذه الخدمة المستهلك من تحويل اتّصالاته إلى هاتف آخر مهما كانت صفته (جوّال أو ثابت) وهذا ضمانا من عدم ضياع أي مكالمة.
- المكالمات في محاضرة: تمكّن هذه الخدمة المشترك من الاتّصال بخمسة أشخاص والتكلم معهم في نفس الوقت تماما كالمحاضرة.
- Wap: يسمح للزبون من إرسال رسالة إلكترونية E-mail إلى زبون آخر أو الدخول إلى صندوق البريد الإلكتروني الخاص به.
- تغيير الرقم: يتمكّن الزبون بواسطة هذه الخدمة من تغيير رقمه مع الاحتفاظ بالشريحة ويتطلّب منه ذلك دفع مستحقّات.
- Roaming: تسمح بتلقّي المكالمات والرسائل القصيرة خارج التراب الوطني، وتتوفّر هذه الخدمة بتقديم طلب إلى إحدى وكالات Ooredoo.
- الفاتورة المفصّلة: يمكن للمشارك أن يتحصّل على فاتورة مفصّلة لخدمة الدفع عن المؤجّل تمكّنه من معرفة كل ما استهلكه ونوع المكالمات التي قام بها.
- الرصيد: لمعرفة الرصيد يشكّل المشترك #200\* ويتلقّى فوراً رسالة نصيّة بلاتحة رصيده.
- عاودلي #444\*: خدمة متاحة لعملاء الدفع المسبق تسمح بإرسال 7 رسائل نصيّة قصيرة مجانية في الأسبوع للتعبير عن انعدام الرصيد واحتياجات المشترك للاتّصال به.
- FILTRI #388\*: تسمح هذه الخدمة للزبون بمنع قائمة من الأشخاص (05 أشخاص) يحددها من الاتّصال به، مقابل 100 دج للشهر.
- Khallasli #404\*: تمكّن هذه الخدمة المشترك من الاتّصال على حساب الشّخص المتّصل به بعد موافقته.
- Stormili #115\*: وهي الخدمة التي تسمح للمشارك بتحويل رصيده إلى عملاء آخرين ل Ooredoo.
- Khabbarni #515\*: هي الخدمة التي تسمح للعملاء بتلقّي الأخبار (الطقس، مواقيت الصلّاة، القنوات التلفزيونية، أندية كرة القدم، البطولات الدولية...) بواسطة SMS.
- تعبئة الصراف الآلي: تسمح للمشارك بتعبئة رصيده من أجهزة الصراف الآلي للبنوك.
- CHAT: تتيح للمشارك الدردشة والتحدّث مع مشركي Ooredoo عبر شبكة الهاتف النقال.

- **الفيسبوك:** تتيح إدارة حساب الفيسبوك من الهاتف النقال عن طريق الرسائل القصيرة (تحديث الحالة، الرد على الرسائل القصيرة، التعليقات التي وردت على الصفحة، الاشتراك في الحصول على التحديثات من الأصدقاء، البحث وإضافة الأصدقاء...).
- **OSpace:** توفر هذه الخدمة للمستخدمين تنزيل الألعاب المتوافقة مع الهواتف الذكية بنظام التشغيل Android والتمتع بأفضل الألعاب على هواتفهم النقالة.
- **Ranini:** تمكن المشترك من تفعيل نغمات يستمع لها المتصلون به في انتظار رده على مكالماتهم.
- **البريد الإلكتروني:** تتيح الحصول على رسائل البريد الإلكتروني مباشرة إلى الهاتف المحمول الخاص به.
- **E-Storm:** هي خدمة الدفع عبر الانترنت، تسمح للمستخدم بتعبئة خط هاتفه ودفع فاتورته من حسابه البنكي، وهذا دون الحاجة للتقل إذ يكفي إرسال بيانات المشترك، لتقوم مصالح Ooredoo بالتنسيق من بنك المشترك.
- **DIMA:** يمنح المشترك القدرة على الاطلاع و استرجاع أي اتصال وارد ضاع منه بسبب كون جهازه مغلقا أو خارج نطاق التغطية.
- **خدمة الزبائن:** توفر Ooredoo أرقام خدمة الزبائن تتيح التواصل الدائم، من الهاتف النقال 330 / 333، ومن الهاتف الثابت 0550 000 333 / 0550 000 033
- **2-2-3- أهم عروض مؤسسة Ooredoo الجزائر:**

تعرض Ooredoo حاليًا أربعة عروض للدفع المسبق وأربعة للدفع البعدي، سنوضح الأمر فيما يلي:

#### ✓ عروض الدفع المسبق:

- **Ooredoo ل 1000:** هذا العرض يستفيد منه المشترك من اتصال مجاني كل يوم لمدة 5 دقائق، تسعيرة واحدة للاتصال بجميع الشبكات 3.99 دج/30 ثا، 5 دج نحو جميع الشبكات الوطنية و14 دج نحو الخارج، مزايا تسعيرية للانترنت ب 4 دج/Mo، ولمشركي Ooredoo ل1000 الخيار في تفعيل 60 دقيقة نحو Ooredoo صالحة ليوم واحد ب 100 دج فقط، أما الهدية الأبرز في هذا العرض فهي الحصول على 1000 دج + 5 ساعات اتصال مجانية نحو Ooredoo عند كل تعبئة ب 1000 دج، سعر الشريحة 1000 دج و بمجرد تفعيلها لأول مرة يستفيد المشترك من 1000 دج + 5 ساعات اتصال مجانية كرسيد أولي.
- **LA STAR HALA:** عرض يستفيد المشترك فيه من تسعيرة واحدة للاتصال بجميع الشبكات 5 دج/30 ثا، إرسال 5 دج نحو جميع الشبكات الوطنية و14 دج نحو الخارج، مزايا تسعيرية للانترنت ب 4 دج/Mo، ولمشركي la star hala الخيار في تفعيل 60 دقيقة نحو Ooredoo صالحة ليوم واحد ب 100 دج فقط، أما الهدية الأبرز في هذا العرض فهي الحصول على 500 دج مجانية نحو كل الشبكات عند بلوغ مجموع تعبئات 500 دج في 15 من كل شهر، الشريحة ب 150 دج وبمجرد تفعيلها لأول مرة يستفيد المشترك من 150 دج كرسيد أولي.
- **NEDJMA PLUS:** عرض يستفيد فيه المشترك من اتصال مجاني كل يوم لمدة 5 دقائق، تسعيرة واحدة للاتصال بجميع الشبكات 3.99 دج/30 ثا، 5 دج للرسالة نحو جميع الشبكات الوطنية و1 دج نحو الخارج، مزايا تسعيرية للانترنت ب 4 دج/Mo، ولمشركي Ooredoo ل1000 الخيار في تفعيل 60 دقيقة نحو Ooredoo صالحة ليوم واحد ب 100 دج، أما الميزة في هذا العرض فهي الحصول على 5590 دج + 5 نحو Ooredoo عند كل تعبئة ب 2000 دج، سعر الشريحة 300 دج و بمجرد تفعيلها لأول مرة يستفيد الزبون من 200 دج كرسيد أولي.

- **SIM N'INTERNET Prépayée**: هو عرض من خلاله يتم تقديم حزمة جاهزة تتيح الوصول لانترنت عالي التدفق، سعر الشريحة 250 دج بمجرد تفعيلها لأول مرة يستفيد المشترك من 200 دج كرصيد أولي، وهذا العرض متاح بعدة اختيارات:

جدول رقم (03): صيغ SIM N'INTERNET Prépayée

الحزمة	التسعيرة	حجم الاستهلاك	الصلاحية
حزمة 100	100 دج	50 Mo	يوم
حزمة 200	200 دج	200 Mo	يومان
حزمة 300	300 دج	400 Mo	3 أيام
حزمة 1000	1000 دج	1 Go	شهر
حزمة 2500	2500 دج	3 Go	شهر

المصدر: اعتمادا على موقع Ooredoo [www.Ooredoo.dz](http://www.Ooredoo.dz)

✓ عرض الدفع البعدي: وهي صيغتين كالتالي:

- **One 4000**: وهو عرض بصيغتين الصيغة المفتوحة و صيغة المراقبة، والفرق بينهما أنّ للصيغة المفتوحة مبلغ ضمان يجب دفعه مسبقا قدره 1000 دج، أمّا صيغة المراقبة فيدون مبلغ ضمان، وهذا لأنّ عند استهلاك الرصيد الشهري حيث تتيح الصيغة المفتوحة استمرارية الاستهلاك ثمّ تسديد قيمتها عن طريق فاتورة الحساب، أمّا صيغة المراقبة فيجب إعادة تعبئة الرصيد (كالدفع المسبق)، أمّا بقية الامتيازات فهي متماثلة كالتالي:

جدول رقم(04): عرض 4000 ONE

4000 دج	اشترك شهري
2 Go	حزمة انترنت
مجاني	مكالمات نحو Ooredoo (تفعيل خيار النهار أو الليل)
1 دج/30 ثا	مكالمات نحو Ooredoo (خارج خيار النهار أو الليل)
2 دج/30 ثا	مكالمات نحو الشبكات الأخرى
2 دج	رسائل
14 دج	رسائل دولية
2/ Mo دج	انترنت خارج الحزمة
مجاني	خدمة العملاء

المصدر: من موقع Ooredoo الالكتروني

- **1500One**: يعتبر عرض باشتراك شهري قدره 1500 دج يستفيد المشترك من 1500 دج أخرى مجانية نحو كل الشبكات، يأتي بصيغتين المفتوحة والمراقبة مثل عرض 4000One، غير أنه يتيح إمكانية اختيار رقم مفضل تكون الاتصالات فيه مجانية على الدوام، كما يستفيد المشترك بهذا العرض من 500Mo من الاتصال بالانترنت، يمنح المشترك تسعيرة واحدة للاتصال بجميع الشبكات 4 دج/30 ثا، 5 دج للرسالة نحو جميع الشبكات الوطنية و 14 دج نحو الخارج، مزايا تسعيرية للإبحار على الانترنت ب 2/ Mo دج.

4- حدود الدراسة.

تحددت مجالات الدراسة كالاتي:

\* **الحدود البشرية**: اقتصرت هذه الدراسة على الموظّفين في قسم خدمة الزبائن بشركة Ooredoo بالجزائر العاصمة.

\* **الحدود المكانية**: تمت الدراسة الميدانية بالمديريّة العامّة لشركة Ooredoo للاتّصالات بأولاد فايت - الجزائر العاصمة.

\* **الحدود الزمنية**:

- **الدراسة النظرية**: ما بين 2015 و 2017 تمّ فيها الإحساس بالمشكلة ووقع اختيارنا على موضوع الدراسة والبحث عن المراجع وترتيبها والتأصيل النظري للموضوع والاتفاق مع المؤطر حول الخطة المعتمدة وتحديد فصول الدراسة وانجازها.

- **الدراسة الميدانية**: ما بين 2017 و 2018 وتمّ فيها النزول إلى المؤسسة ميدان الدراسة وجمع البيانات اللازمة عن طريق استخدام أداة الاستبانة والمقابلة مع بعض مسؤولي المؤسسة والاطلاع على بعض الوثائق، ثمّ تفرغ هذه

البيانات ومعالجتها إحصائياً وتحليلها وتوضيح العلاقات الترابطية بين مختلف المتغيرات (المستقلة والتابعة) وتفسير تلك العلاقات لنصل إلى صياغة الاستنتاجات النهائية في الأخير.

\* **الحدود الموضوعية:** تمحور موضوع الدراسة حول تنمية الموارد البشرية في المديرية العامة للاتصالات في إطار الاستثمار الأجنبي المباشر، ومحاولة الإطلاع ومعرفة واقع تطبيق السياسات الخاصة بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار الاستثمار الأجنبي المباشر وكيفية التعامل مع العنصر البشري.

#### 5- كيفية اختيار العينة:

##### 5-1- مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع فئات الموظفين بالمديرية العامة للاتصالات بجميع أقسامها، ونظراً لضخامة عدد موظفي المؤسسة و الذي يقدر ب 1091 موظفاً من جهة وصعوبات الدخول للميدان من جهة أخرى فقد أجريت الدراسة تحت ضغط كبير حيث فرض علينا من قبل إدارة المؤسسة أن تنحصر عينة الدراسة في قسم خدمة الزبائن دون غيره من الأقسام والذي قدر عدد موظفيه ب 291 موظف.

##### 5-2- عينة الدراسة:

نظراً للصعوبات التي واجهتنا لإجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo فقد أجبرنا من قبل الإدارة بأن تقتصر دراستنا الميدانية في قسم خدمة الزبائن كما وضّحنا سابقاً والتي اشتملت على 291 موظفاً فاعتمدنا على طريقة اختيار العينة بالطريقة القصدية، وعليه فقد شملت عينة دراستنا على 291 مبحوثاً.

##### 6- إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية:

بعد أن تم صياغة استمارة البحث في شكلها النهائي، تم تطبيقها ميدانياً على المبحوثين بقسم خدمة الزبائن بالمديرية العامة Ooredoo بأولاد فايت الجزائر العاصمة، وفق الخطوات التالية:

- إيداع الطلب الأولي لدى إدارة مؤسسة ميدان الدراسة من أجل الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية لموضوع البحث.

- الحصول على الموافقة والسماح لنا بإجراء البحث الميداني للدراسة إلا أن إدارة المؤسسة فرضت علينا أو سمحت لنا بإجراء الدراسة الميدانية على قسم خدمة الزبائن فقط.

- تم التعرف على الموظفين وتعددت اللقاءات وتحصلنا على المعلومات اللازمة عن نشاط إدارة الموارد البشرية حول متغيرات الدراسة الأساسية.

- بعد ذلك تم توزيع استمارة البحث على مجموع المبحوثين، هناك موظفين ورعنا عليهم استبيانات يدا بيد وهناك عناصر أخرى تم إرسال الاستبيانات عن طريق عناصر أخرى، وبعد ذلك تم جمع الاستبيانات الموزعة، لم نقم بإجراء المقابلات الميدانية مع المدير العام للمؤسسة بسبب الصعوبات التي واجهتنا في الحصول على الإجراءات الإدارية لإجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة، بل اكتفينا فقط بمقابلة مسؤولي خدمة الزبائن.

##### 7- التحليل الإحصائي:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، قمنا باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها بالرمز SPSS، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- استخدام التوزيع التكراري والنسب المئوية.
- استخدام معامل الارتباط كا تريبع لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

#### خلاصة:

وضّحنا في هذا الفصل لمحة تاريخية عن تطور مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo للاتصالات في قطر وانتشارها في بض دول العالم، ثم لمحة عن نشأة مؤسسة Ooredoo وفي الجزائر التي كانت محل الدراسة الميدانية، كما أوضحنا المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية وأساليبها.

ثانيا: خصائص العينة

تمهيد:

بعد جمع البيانات الميدانية الخاصة بمحاور الدراسة، سنقوم في هذا الفصل والذي يليه، بتبويبها في شكل جداول إحصائية باستخدام التوزيعات التكرارية وتحويلها إلى معطيات كمية تمكنا من تحليل البيانات وتفسير العلاقات التي تربط مختلف المؤشرات والمتغيرات الخاصة بموضوع الدراسة والتي من خلالها يمكننا الإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
61,2%	178	ذكر
38,8%	113	أنثى
100%	291	المجموع

يوضح محتوى الجدول أعلاه أنّ نسبة الذكور بلغت 61,2% من عينة الدراسة ونسبة الإناث 38,8%، أي أنّ الغلبة كانت للعنصر الذكري في مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo، ويعود ارتفاع توظيف العنصر الذكري إلى ظروف العمل التي أحيانا تكون غير ملائمة للمرأة التي تتطلب النقل أحيانا لفروع أخرى تكون بعيدة نوعا ما عن مقر سكنهم مع عدم توفير الامتيازات اللازمة من وسائل النقل وسكن، إضافة إلى أنّ مصلحة خدمة الزبائن تتطلب العمل الليلي والعمل بالتناوب الأمر الذي تعجز عنه المرأة لاسيما أنه يتنافى مع تقاليد المجتمع الجزائري التي تفرض قيود أو بالأحرى التزامات على المرأة إتباعها كعدم تأخرها في العودة من العمل.

الجدول رقم (06): يبين توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة	التكرار	السن
47,1%	137	من 25 إلى 35 سنة
47,1%	137	من 35 إلى 45 سنة
5,8%	17	أكثر من 45 سنة
100%	291	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أنّ الفئة العمرية التي حازت على أكبر نسبة بين إجابات المبحوثين الإجمالية هي الفئة من 25 و 35 سنة وفي نفس النسب من 35 إلى 45 سنة بقدر 47,1% تليها ما فوق 45 سنة بنسبة 5,8%، ومن الطبيعي جدا في مؤسسة Ooredoo للاتصالات أن يكون عمالها شباب باعتبار النشاط الممارس منذ مدة غير طويلة ما جعل الغالب في سن العمال من عشرين إلى أربعين وذلك بغرض استفادة المؤسسة من مواردها البشرية فترة معتبرة قبل أن يتروكا العمل بسبب التقاعد أو الاستقالة بدليل أنّ الفترة العمرية الأكثر من 45 سنة تناقصت بشكل ملحوظ، ربما كمؤشر لاهتمام أو تركيز المديرية لتوظيف الشباب فالمتجول في مصلحة خدمة الزبائن التي تحتوي على أكبر عدد من العمال الموظفين مقارنة بباقي الأقسام في المؤسسة سيلاحظ أنّ كل الموظفين من فئات عمرية صغيرة (شباب) وشملت تقريبا خريجي الجامعة الذين تم توظيفهم بعد تحصلهم على الشهادات الجامعية التي خولتهم للاتحاق بمنصبهم.

جدول رقم (07): يبين المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
23,7%	69	ثانوي
2,7%	08	معاهد ومراكز التكوين
73,5%	214	جامعي
100%	291	المجموع

يوضح الجدول رقم (07) المستوى التعليمي للمبحوثين، أين كانت النسبة الكبيرة لخريجي الجامعات بـ 73,5% من إجمالي العينة تليها مباشرة في الترتيب الثانوي بنسبة 23,7% ثم خريجي المعاهد ومراكز التكوين بنسبة 2,7% وهو آخر نسبة.

وما يفسر غلبة المستوى الجامعي هو نوعين التأهيل والمنصب الذي وُظف فيها غالبية الموظفين، بحكم طبيعة النشاط الإداري والتقني الذي يتطلب مستوى مرتفع من المؤهلات العلمية وذلك لاعتبارات علمية وتنظيمية وقانونية، وعليه فنجاعة نشاط المؤسسة وفعاليتها يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بمدى صلاحية وسلامة الوثائق اللازمة وبالتالي يستوجب الموظفين باختلاف وظائفهم حيازة المؤهلات اللازمة لأداء أعمالهم بشكل جيد وسليم.

الجدول رقم (08): يبين توزيع المبحوثين حسب التخصص الدراسي

النسبة	التكرار	التخصص الإداري
8,2%	24	تقني
29,6%	86	علمي
62,2%	181	أدبي
100%	291	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أنّ المعطيات الكمية الخاصة بالتخصص الدراسي للمبحوثين الأدبي حاز على أكبر نسبة تقدر بـ 62,2% تليها نسبة المبحوثين أصحاب التخصص العلمي 29,6% وأدنى نسبة كانت للتقنيين بـ 8,2%.

تهتم المديرية بتوظيف التخصص الأدبي أكثر من التخصصات الأخرى خاصة خريجي الحقوق واللغات الأجنبية والاتصال، وذلك باعتبارها الإدارة العامة التي تتطلب بالدرجة توظيف موارد بشرية ذات الكفاءات والمؤهلات القانونية لضمان حسن التسيير القانوني للإدارة، إضافة إلى ضرورة توظيف عناصر بشرية ذات كفاءة لغوية (فرنسية، إنجليزية...) ويتم توظيفها في مصلحة خدمة الزبائن.

جدول رقم (09): يمثل توزيع الباحثين حسب مركزهم الوظيفي

النسبة	التكرار	المركز الوظيفي
2,7%	08	الإطارات
16,8%	49	فئة التحكم
80,4%	234	فئة التنفيذ
100%	291	المجموع

أدلت البيانات الكمية في الجدول رقم (09) أن فئة التنفيذ حازت على الصدارة بما قدر بـ 80,4% تليها فئة التحكم بـ 16,8% ثم فئة الإطارات بـ 2,7%، وورد هذا الارتفاع الكبير في فئة التنفيذ باعتبار أن المؤسسة هي مؤسسة اقتصادية خدمانية تهتم بتوظيف أكبر قدر ممكن في مناصب خدمة الزبائن وأعوان أمن المؤسسة هذا الارتفاع يفسر طريقة العمل بالتناوب صباحا ومساءً ، وتأتي بعدها فئة التحكم والتي اشتملت على الإداريين ذو مهارة ودرجة مهنية مرتفعة، أما عن الإطارات التي كانت أضعف نسبة هذا باعتبار عينة الدراسة كانت من قسم واحد من أقسام ومصالح المديرية وكل فرع له مسؤول.

جدول رقم (10): نوع عقد العمل.

النسبة	التكرار	نوع عقد العمل
29,6%	86	محدود المدة
64,9%	189	غير محدود
5,5%	16	أخرى
100%	291	المجموع

تبين المعطيات الكمية في الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت لعقود عمل غير محدودة المدة بما يقدر بـ 64,9% تليها نسبة الموظفين بعقد عمل محدود المدة تقدر بـ 29,6% وهناك أنواع أخرى من العقود حازت على أقل نسبة بما يساوي 5,5% حيث تهتم المؤسسة بالتوظيف بشكل دائم، بينما العمال المؤقتين الموجودين بالمؤسسة بالتوظيف هم أصحاب عقود ما قبل التشغيل والمترشحين وأغلبهم كانوا خريجي المعاهد والمراكز، قد توظف المؤسسة منهم وقد لا توظف، أما فيما يخص الأنواع الأخرى من العقود فكانت شاملة على عقد من أجل القيام بعمل معين وينتهي بإنجاز العمل المتفق عليه، كأن يتم مثلا تعيين مهندس إعلام آلي للإشراف على برمجة أجهزة الإعلام الآلي وبمجرد انتهاء عمليات البرمجة ينتهي العقد.

تنصب اهتمامات المؤسسة على توظيف الموظفين بشكل دائم (عقود غير محدود المدة) لتصبح المفضلة من قبل طالبي العمل هذا من جهة ومن جهة أخرى تجعل هذه الوضعية موظفي المؤسسة إلى التمسك بها وبمناصبهم الدائمة على اعتبار أن التوظيف الدائم عامل أساس في استقرار العمالة.

جدول رقم (11): يبين توزيع الباحثين حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة
03-01 سنوات	96	33 %
06-03 سنوات	94	32,3%
09-06 سنوات	93	32,0%
10 سنوات	08	2,7%
المجموع	291	100 %

تشير معطيات الكمية في الجدول أعلاه أنّ أكبر نسبة من الباحثين بحجم 33 % تتراوح أقدميّتهم في العمل بمؤسّسة المستثمر الأجنبي Ooredoo ما بين سنة إلى 03 سنوات، تليها نسبة 32,3% أقدميّتهم من 03 إلى 06 سنوات ثم فئة من 06 سنوات إلى 09 سنوات بنسبة 32 % بينما 2,7% للفئة التي لها 10 سنوات خبرة، هذه المعطيات تترجم حداثة شركة Ooredoo للاتّصالات وبالتحديد مديرية أولاد فايت وما دام الحال كذلك فحتمًا سينعكس ذلك على نسبة الأقدمية والتي ستكون منخفضة بدورها هذا من جهة ومن جهة أخرى فانخفاض نسب الأقدمية يوازي ويتماشى مع معطيات السنّ السابق عرضها في الجدول السنّ، أين كان أكبر النسب الخاصّة بالفئات العمرية أقل من 45 سنة وهذا كذلك سنعكس على انخفاض نسب الأقدمية وفيما يخص 2,7% من الموظّفين الذين لهم 10 سنوات خبرة فكانت هذه الأقدمية في قطاع الاتصالات Ooredoo وليس في المديرية ذاتها.

ثالثا: عرض وتحليل الفرضية الأولى: التدرج الوظيفي وعلاقته بتفعيل الإبداع الوظيفي في مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo

تمهيد:

تعرف المنظمات عامة والمؤسسات الاقتصادية خاصة تعدد الوظائف والنشاطات، وهذه الوظائف تحتاج إلى كفاءات ومهارات مختلفة ومتنوعة للقيام بها وأدائها، وهذا ما أدى بدوره إلى زيادة الحاجة إلى أداء أدوار مختلفة بالمؤسسة، والحاجة إلى موارد بشرية يستطيعون التكفل بهذه الأدوار، كما أصبح من الملح اهتمام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بتوظيف الأفراد الأكثر قدرة على فهم الأدوار التي يكفون بها من أجل تلبية حاجات المؤسسة وتحقيق أهدافها، وسنرى من خلال تحليل الفرضية الأولى والمعنونة ب "الاهتمام بوضع خطط التدرج الوظيفي كفيل بتفعيل الإبداع الوظيفي في مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo" كيفية اهتمام هاته المؤسسة بتوظيف أحسن الكفاءات القادرة على أداء وظائفها والإبداع فيها بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (12): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على مكان الإعلان عن مناصب الشغل الشاغرة في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
79%	230	مكاتب التوظيف
17,9%	52	الموقع الرسمي للمؤسسة في الانترنت
96.90%	282	الإجمالي
3,1%	9	اخرى
100%	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (291) فردا نلاحظ أن (230) فرد يؤكدون بأنه يتم الإعلان عن مناصب الشغل الشاغرة في المؤسسة عن طريق " مكاتب التوظيف " بنسبة مئوية بلغت 79%، في حين يؤكد (52) فرد بنسبة مئوية قدرت ب 17,9% أنّ الإعلان عن مناصب الشغل الشاغرة في المؤسسة يتم عن طريق " الموقع الرسمي للمؤسسة في الانترنت " في حين يؤكد (09) أفراد بنسبة مئوية قدرت ب 3,1 % أنّ الإعلان عن مناصب الشغل الشاغرة في المؤسسة يتم أيضا بطرق " أخرى".

وعليه نستنتج أنّ أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون أنه يتم الإعلان عن مناصب الشغل الشاغرة في مؤسسة Ooredoo عن طريق "مكاتب التوظيف"، فمع تطور التشريع القانوني في الجزائر في مجال التوظيف، فرضت الدولة

الجزائرية صيغ أخرى على المؤسسات للتوظيف من أجل التقليل من حجم البطالة وإتاحة الفرص بشكل متساو لأبناء الشعب للحصول على وظيفة و القضاء على بعض التلاعب في هذا المجال، فاستحدثت وكالات التشغيل أو مكاتب التوظيف التي تعتبر واسطة بين طالب العمل وعارضيه (المؤسسات والأفراد) والتي تعمل على تزويد المؤسسات مقدمي عروض العمل بالعمالة المطلوبة في صيغ قانونية محددة حسب القانون المعمول به، ومؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo اعتمدت إجراء الإعلان عن مناصب الشغل في مكاتب التوظيف التي تضمن لهم توفير أو استقطاب أفراد مؤهلين ومناسبين لاحتياجات المناصب الشاغرة ، وفي الآونة الأخيرة ومع تطور واكتساح الانترنت أصبحت المؤسسة تعتمد على مواقعها الالكترونية للإعلان عن التوظيف لكسب الوقت من جهة ولأن كل الأفراد أصبحوا أكثر ميلا للانترنت، وكانت معلومة إعلان المؤسسة عن التوظيف تتناقل شفويا هذا ما أكدته 3.1% من المبحوثين الذين علموا بمناصب الشغل من خلال أصدقائهم وأقاربهم الموظفين في المؤسسة ومن ذلك تسنى لهم الترشح للوظيفة، ومن خلال دراستنا الميدانية لاحظنا أن إدارة المستثمر الأجنبي تتلقى باستمرار طلبات أفراد يبحثون عن العمل وفي غالب الأحيان تطلب منهم إدارة الموارد البشرية تكوين ملفات في شكل curriculum vitae (السيرة الذاتية) يتضمن كل المعلومات عن الفرد المتقدم للبحث عن الوظيفة والشهادات التي يحملها والمؤسسات التي كان يعمل بها سابقا إن وجدت وتوصيات تركية أيضا تبين مزاياه، ويتم الرجوع لهذه الملفات في حالة الحاجة إلى التوظيف في أسرع وقت في المناصب المطلوبة.

الجدول رقم (13): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على نوع التخصصات العلمية التي لها أولوية التوظيف

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائيا 0.001	0,000	146,814 <sup>a</sup>	3	80,3	72,8	%52,6	153	تقني
				-12,8	72,8	%20,6	60	علمي
				-3,8	72,8	%23,7	69	أدبي
				-63,8	72,8	%3,1	9	حسب الاحتياجات
				//////		%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (291) فردا قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (9) بالبديل "تقني" وقد بلغ عددهم (153) فردا بنسبة مئوية بلغت 52.6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "علمي" والبالغ عددهم (60) بنسبة مئوية قدرت بـ 20.6%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أدبي" والبالغ عددهم (69) بنسبة مئوية قدرت بـ 23.7%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "حسب الاحتياجات" والبالغ عددهم (09) بنسبة مئوية

قدّرت بـ **3.1%**، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (3) قدّرت بـ **146,814<sup>a</sup>** وهي قيمة دالّة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) ، وبالتالي فإنّ هناك فرق دال إحصائيًا بين المجموعات الأربع لصالح المجموعة الأولى "تقني"، ونسبة التأكيد من هذه النتيجة هو **99%** مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة **1%**.

وعليه نستنتج أنّ أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكّدون أنّ التخصص الذي له أولوية التوظيف هو التخصص التقنية، إنّ الموارد البشرية هي العمود الفقري لأي مؤسسة مهما كان نوعها وعليه فالاهتمام بتوظيف نوع معيّن من التخصصات العلمية على غيرها ضروري جدًا لها، ومؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo حسب آراء واتجاهات الباحثين فإنّها تهتم وتعطي أولوية التوظيف للتخصصات التقنية رغم قلّتها في المؤسسة كما هو موضّح لنا في الجدول رقم (08) حيث لاحظنا سيطرة التخصصات الأدبية على الوظائف في مؤسسة Ooredoo يعود هذا بالدرجة الأولى لأسباب خارجة عن نطاق المؤسسة فهذا المتوفر بكثرة في طلب العمل (مكاتب التوظيف) كما أنّ مصلحة خدمة الزبائن أكثر مصلحة تنظم عدد كبير من الموظفين مقارنة مع باقي المصالح وخدمة الزبائن غالبًا ما تتطلب نوعًا من المؤهلات العلمية التي تساعد الموظف على التعامل مع العملاء مثل خريجي الاتصال أو خريجي اللغات الأجنبية ، إلّا أنّ هذا لم يجعل إدارة مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo في غنى عن التخصصات التقنية بل عكس ذلك فهي تعطيهم فرصة التوظيف أكثر من التخصصات الأخرى خاصة تخصص برمجة الالكترونيات وغير ذلك فالمؤسسة مفتقرة لمثل هذه المؤهلات العلمية الأمر الذي يجعلها تستعين بموظفين من خارج الوطن أحيانًا لسدّ ومعالجة الثغرات والمشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسة خاصة عندما تضطر الإدارة إلى تجديد التقنيات والوسائل التكنولوجية للعمل وفق ما تقتضيه التغيّرات في مجال الاتصالات وهذا الوضع يرفع من تكاليف الإنتاج وأحيانًا إن لم نقل دائمًا يكون أجور الموظفين الذين تستعين بهم الإدارة من الخارج بالعملة الصعبة، فلو كانت هاته المؤهلات العلمية التقنية متوفرة في سوق العمل لعاد ذلك بالنفع على مؤسسة المستثمر الأجنبي خاصة فيما يخص انخفاض التكاليف الباهضة.

### 9-1- إضافة إلى التخصص العلمي ماهي المهارات التي تعتمد عليها مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo أثناء التوظيف؟

بناءً على إجابات الباحثين ومقابلتنا مع مسؤولي الإدارة استخلصنا أنّ هناك بعض المهارات يبحث عنها مدير الموارد البشرية في الأشخاص المقدمين للتوظيف والتي يعتبرونها مهارات وظيفية مميزة وفاصلة تدفع المدير لاختيار الموظف، ومن بين هاته المهارات التي يركّز عليها مدير الموارد البشرية في مؤسسة Ooredoo الكاريزما المميزة للشخصية المتقدّمة لشغل الوظيفة التي تمكّنه من التّواصل مع العملاء بشكل ممتاز وخلق انطباع إيجابي عن المؤسسة، وهذا الأمر يساعد في نشر العلامة التجارية للمؤسسة ومنتجاتها، ومن المهارات أيضا القدرة على التّواصل مع العملاء بشكل سليم وأن لا يكون للموظف مشاكل في النطق، لذا فإدارة المستثمر الأجنبي Ooredoo تسلّط الضوء على السلامة اللغوية إضافة إلى صفتي النشاط و حسن التصرف التي تعتبر خاصيتان مهمتان يجب أن تتوفر في المتقدم للوظيفة ، الأمر ذاته تعرض له **Fayol Henri** في كتابه "الإدارة العامّة والصناعية" عن ضرورة وجود مجموعة من الصفات الإدارية التي يجب على الأفراد التحلّي بها داخل المؤسسات الصناعية والإدارية ذكر **Fayol** من الصفات " السلامة البدنية والعقلية والذهنية"\*

\* انظر نظرية التقسيم الإداري، ص33

الجدول رقم (14): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة فيما إذا عملوا في مؤسسات أخرى سابقا

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
غير دال إحصائيا	0,812	0,057 <sup>a</sup>	1	-2,0	141	%47,8	139	نعم
				2,0	141	%49,1	143	لا
				////////////////////		%3,1	9	بدون اجابة
				////////////////////		%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (139) فرداً بنسبة مئوية بلغت %47.8، أما المجموعة الثانية فتتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (143) بنسبة مئوية قدرت بـ %49.1، في حين نلاحظ أنّ الذين امتنعوا عن الإجابة قدر عددهم بـ (09) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ %3.1، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0,057<sup>a</sup> وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي لا يوجد هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين (نعم/لا).

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد العينة أنّهم انقسموا إلى مجموعتين المجموعة الأولى والتي أكدت بأنهم لم يعملوا في مؤسسات أخرى قبل التحاقهم بمؤسسة Ooredoo ومجموعة ثانية أكدت بأنهم عملوا بمؤسسات أخرى قبل التحاقهم بالمؤسسة، ويعود تفسير ذلك إلى أنّ مؤسسة Ooredoo بعد فتح أبوابها لم تسلط الضوء على توظيف الأفراد المؤهلين تأهيلاً مهنيّاً يفيد احتياجاتها بل اهتمت بتوظيف الأفراد المؤهلين تأهيلاً علمياً مناسباً وبعد توليهم لمناصبهم في المؤسسة يتمّ تأهيلهم مهنيّاً حسب احتياجات العمل و الوظيفة، والوضع الذي جعل المؤسسة لا تعتمد على شرط الخبرة المهنية للتوظيف هو نوع نشاطها باعتبارها خدماتية في قطاع الاتصالات وهذا النوع من المشاريع حديث في الجزائر مع باقي منافسيها (جازي، موبيليس)، وباعتبارها مؤسسات حديثة نوعاً ما في السوق الجزائرية هذا الوضع لم يتيح لمؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo الحصول على عمالة كانت موظفة من قبل في إحدى المؤسسات الخدماتية للاستفادة من تأهيلها هذا من جهة ومن جهة أخرى هدفت مؤسسة Ooredoo في عمليات التوظيف إلى التقليل من حجم البطالة وإتاحة الفرصة بشكل متساوي مع طالبي العمل للحصول على وظيفة بين من عمل سابقاً ومن لم يعمل وهذا ما يفسر تقارب النسب بين بدائل الإجابة، و فيما يخص إجابات المبحوثين حول نوع المؤسسة التي كانوا يشتغلون بها وجدنا أنواع كثيرة والغالبية منها ليس لها علاقة بطبيعة نشاط مؤسسة Ooredoo، وتمّ تغيير المؤسسة بحثاً عن منصب عمل دائم باعتبار أغلبهم كانوا يشتغلون ضمن إطار عقود ما قبل التشغيل وتراوحت مدة عملهم بالمؤسسة من سنتين إلى 5 سنوات.

الجدول رقم(15): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على كيفية التوظيف في مؤسسة المستثمر الأجنبي

Ooredoo

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائيا 0.001	0,000	66,395 <sup>a</sup>	1	69,5	145,5	73,9%	215	المؤهلات العلمية
				-69,5	145,5	26,1%	76	الخبرة العلمية
				////////////////////		%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل " المؤهلات العلمية " وقد بلغ عددهم (215) فرداً بنسبة مئوية بلغت 73,9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " الخبرة العلمية" والبالغ عددهم (76) بنسبة مئوية قدرت بـ 26,1%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 66,395<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01) ، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "المؤهلات العلمية" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أنّ أغلبية أفراد العينة يؤكّدون أنّه تمّ توظيفهم بمؤسسة Ooredoo على أساس المؤهل العلمي، ولو استرجعنا بيانات الجدول رقم (07) الخاص بالمستوى التعليمي لوجدنا نسبة 73.5% من الموظفين لديهم مستوى جامعي وذلك لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب مستوى عال من المؤهلات العلمية وهذا ما يؤكّد صدق بيانات الجدول أعلاه حيث أنّ مؤسسة Ooredoo تهتم بالمؤهل العلمي أكثر من الخبرة، وأثناء تردّدنا إلى المؤسسة وجدنا أغلب الموظفين شباب في بداية حياتهم المهنية حديثي التخرّج من الجامعة وإن ركّزنا على مصلحة خدمة الزبائن بالمديرية لوجدنا أنّها لا تتطلب خبرة مهنية كبيرة للقيام بمتطلبات الوظيفة فقد يكفي أن يكون الموظف ذو مستوى تعليمي وبعض المؤهلات العلمية الأخرى كإتقان اللغات الأجنبية مع بؤادر الاتكيت كلباقة التحدّث، أناقة وهندام الموظف... الخ، أما عن مهارات الوظيفة فيتمّ تعلمها واكتسابها مع الوقت ولا تحتاج أبداً إلى ضرورة وجود خبرة مهنية، أمّا بالنسبة للمبجوثين الذين انحازوا إلى إلزامية وجود الخبرة العملية هذا بالنسبة للوظائف المتعلقة بحسابات المؤسسة وأجور العمال التي تكون فيها الخبرة المهنية إضافة إلى الشهادة أكثر فاعلية.

الجدول رقم (16): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على المسؤول عن التوظيف في مؤسسة المستثمر الأجنبي

Ooredoo

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائياً 0.001	0,000	82,913 <sup>a</sup>	1	75,5	137,5	%73,2	213	المدير العام
				-75,5	137,5	%21,3	62	مسؤول الفرع له الصلاحية في التوظيف
				//////////		%94,5	275	الاجمالي
				//////////		%5,5	16	أخرى
				//////////		%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبديل "المدير العام" وقد بلغ عددهم (213) فرداً بنسبة مئوية بلغت %73,2، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "مسؤول الفرع له الصلاحية في التوظيف" والبالغ عددهم (62) بنسبة مئوية قدرت بـ %21.3، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 82,913<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "المؤهلات العلمية" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أنّ أغلبية أفراد العينة يؤكدون أنّه تمّ توظيفهم بمؤسسة Ooredoo عن طريق المدير العام، ويرجع تفسير ذلك إلى أنّ المدير العام هو الذي يتولى مهام التوظيف أو بالأحرى هو المسؤول الأول عن مصادقة التعيين وهذا الأمر تأكدنا منه من خلال مقابلاتنا مع بعض المبحوثين من مختلف الفئات المهنية (إطارات، التحكّم، التنفيذ)، فبعد الحصول على الوظيفة والتي تتم بعد إجراءات عديدة تتمثل في إجراء مقابلات شفوية مع المتقدمين لطلب المنصب حيث يتمّ من خلال هذه المقابلة استطلاع مستواهم العلمي والسلوكي المطلوب، غير أنّ طبيعة مقابلات التوظيف تختلف باختلاف الفئات المهنية فبما يخصّ فئة التنفيذ قد تكتفي الإدارة بإجراء مقابلات بسيطة وقصيرة المدة لأنّ الموظف في هذه الفئة سيعمل تحت إشراف موظفين آخرين من فئة التحكّم يضبطون سلوكه ويراقبون أعماله، لكن بالنسبة لفئتي الإطارات والتحكّم لا تكتفي الإدارة بمقابلات بسيطة بل مع

مختبرين من نفس الاختصاص يتولون اختبار المترشح للوظيفة في مجال التخصص المراد التوظيف له، وبعد المقابلة تقدّم تقارير تعيين المترشح الناجح للمدير العام للمصادقة عليها.

الجدول رقم (17): يوضّح توزيع إجابات أفراد عيّنة الدراسة على ما إذا كان لتخصّصهم العلمي علاقة بمنصبهم الوظيفي

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائياً 0.001	0,000	32,681 <sup>a</sup>	1	48,0	141,0	64,9%	189	نعم
				-48,0	141,0	32%	93	لا
				////////////////////		3,1%	9	بدون إجابة
						100%	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (17) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عيّنة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (189) فرداً بنسبة مئوية بلغت 64.9%، أما المجموعة الثانية فتمثّل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (93) بنسبة مئوية قدرت بـ 32%، في حين نلاحظ أنّ الذين امتنعوا عن الإجابة قدر عددهم بـ (09) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 3.1%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 32,681<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عيّنة الدراسة على نصّ السؤال أنّ أغلبية أفراد العيّنة يؤكّدون أنّ لمجال تخصّصهم العلمي علاقة بالمنصب الوظيفي الذي يشغلونه، ويعود تفسير ذلك إلى أنّ مؤسسة Ooredoo تحرص على توظيف مواردها البشرية على أساس المؤهلات العلمية كما ورد من خلال الشواهد الكمية في الجدول رقم (15) هذا إن دلّ على شيء إنّما يدلّ على اهتمام مؤسسة Ooredoo بدقّة التحليل والتوصيف الوظيفي لتحقيق التناسب بين الوظيفة وشاغلها، من خلال إصدار وثيقة إرشادية موحّدة بغرض تحديد الإجراءات والعمليات الأساسية بالوصف والتقييم الوظيفي، بطريقة "تسمح بتوضيح الوظيفة وما يتمّ القيام به من خلالها وإيجاد نوع من الفهم بذلك وتوصيله إلى أي شخص قد يكون في حاجة إلى مثل هذه المعلومات"<sup>1</sup> الأمر الذي يجعل الموظّف على دراية تامّة بمتطلّبات وظيفته ليكون قادراً متمكناً من

<sup>1</sup> - فائزة بوراس، مرجع سابق، ص34

تنفيذ أهداف المؤسسة والإمام بها وهذا التمكين الوظيفي يتيح للموظف فرصة التميز الوظيفي من خلال استيعاب أهداف الوظيفة والإبداع فيها.

الجدول رقم (18): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على ما إذا كانت مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo تلجئ إلى نقل موظفيها

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	197	67,7%	145,5	51,5	1	36,457 <sup>a</sup>	0,000	دال إحصائياً 0.001
لا	94	32,3%	145,5	-51,5				
الإجمالي	291	100%	////////////////////	////////////////////				

من خلال الجدول أعلاه رقم (18) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (197) فرداً بنسبة مئوية بلغت 67,7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (94) بنسبة مئوية قدرت بـ 32,3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 36,457<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نصّ السؤال أعلاه أنّ أغلبية أفراد العينة يؤكدون أنّ المؤسسة تلجأ لنقل موظفيها للعمل في فروع أخرى، و" تلجئ إدارة المؤسسة لنقل موظفيها لفروع أخرى لاعتبارات عديدة كتغيير حجم الوظيفة أو توسيع وإنشاء أقسام أخرى أو أيّ سبب تقتضيه عملية إعادة التنظيم وإما يكون نقل الموظف لتدريبه وتعريفه بمجالات الوظيفة المختلفة، كما يوجد اعتبارات أخرى للجوء الإدارة لنقل موظفيها وهي اعتبارات تتعلق بالموظف نفسه كقربه من مكان سكنه "1، ومؤسسة Ooredoo تلجئ في غالب الأحيان لنقل الموظف من فرع إلى فرع آخر وأحياناً من وظيفة إلى وظيفة أخرى وتعتبر حركة النقل في مؤسسة المستثمر الأجنبي أداة أساسية لإعادة توزيع الموارد البشرية كما تعتبر أيضاً أداة لتحفيز الموظفين من خلال السماح لهم بالالتحاق بأقسام وإدارات جديدة والوصول إلى مناصب المسؤولية مما يطور من قدراتهم ويجعلهم هذا في مواكبة مستمرة للمستجدات التي تعرفها الإدارة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإنّ لحركة نقل الموظفين في مؤسسة Ooredoo عدّة اعتبارات كتفادي بعض المشكلات الوظيفية وتصحيح أوضاع وظيفة معينة، سدّ حاجة الوظيفة من الموظفين في مختلف المواقع الوظيفية والجغرافية ففي بعض الأحيان يكون أحد الفروع بحاجة

<sup>1</sup> - محمد فؤاد مهنا، الوجيز في القانون الإداري، مطبعة الشاعر، الإسكندرية، مصر، 1983، ص351

إلى مؤهل معين ويكون غير متوقّر في الفرع ذاته فيضطرّ إلى نقل موظّف يمتلك المهارة ذاتها إلى الفرع الناقص، وأحيانا أخرى يكون النقل طلبا من الموظّف.

**14-1- إذا كانت الإجابة نعم فما هي الشّروط الضروريّة لنقل الموظّف؟** بعد تحليل إجابات المبحوثين تمّ التوصل إلى أنّ نقل الموظّف من وظيفة إلى أخرى لا بدّ أن تكون في الأصل من أجل مصلحة المديرية العامّة، كما ينبغي أن تراعي الصالح العام للمورد البشري الذي لا يتعارض مع المصلحة العامّة التي تصبو مؤسسة المستثمر الأجنبي إلى تحقيقها، أمّا بشأن مقوّمات حركة نقل الموظّفين فلا بدّ أن تقوم على أسس تحكمها كغيرها من الإجراءات أهمّها دراسة ظروف وطبيعة الأعمال الخاصّة بالمؤسسة ومدى ما تسمح به من أنواع نقل الموظّف، كما لا بدّ من وجود نظام للرقابة على الموظّفين لمعرفة قدراتهم ومدى ملائمة تلك القدرات ومتطلّبات الوظيفة المطلوب نقل الموظّف إليها، ومن ثمّ إمكانيّة الحكم على صلاحيته للعمل وأحقّيّة وضرورة نقله من وظيفته الحالية، وهذا الأمر يتوافق مع شروط نقل الموظّف في التشريع الجزائري وورد ذلك في كتاب **محمد أنس قاسم جعفر** " مبادئ الوظيفة العامّة على التشريع الجزائري " حول الشّروط العامّة لنقل الموظّف وجاء من بين الشروط " وجوب أن يكون نقل الموظّف إلى وظيفة من ذات مرتبة الوظيفة الأصليّة، وإن كان نقل الموظّف لوظيفة مغايرة بوظيفة التي يشغلها، وجب توافر مؤهلات هذه الوظيفة في الموظّف المنسوب"<sup>1</sup>، كما يتمّ أيضا النقل الداخلي للموظّف من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من فرع إلى فرع آخر تطبيقا لسياسة التّوظيف داخل المؤسسة ويساهم هذا الأسلوب في خلق نوع من التوازن بين الوظائف من حيث عدد الموظّفين المناسبين من حيث الخبرة والأهليّة للعمل المتاح.

الجدول رقم (19): يوضّح توزيع إجابات أفراد عيّنة الدّراسة على وجود امتيازات للموظّف الذي يتمّ نقله لفرع أخرى

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	199	68,4%	145,5	53,5	1	39,344 <sup>a</sup>	0,000	دال إحصائيا 0.001
لا	92	31,6%	145,5	-53,5				
الإجمالي	291	100%	////////////////////					

من خلال الجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عيّنة الدّراسة والبالغ عددهم إجمالا (291) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثّلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السّؤال رقم (14-2) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (199) فردا بنسبة مئوية بلغت 68.4%، أمّا المجموعة الثانية فتمثّلت الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السّؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (92) بنسبة مئوية قدرّت بـ 31.6%، وللتأكّد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللّجوء إلى اختبار الدّلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرّت بـ 39,344<sup>a</sup> وهي قيمة دالّة إحصائيا

<sup>1</sup>محمد أنس قاسم جعفر، مبادئ الوظيفة العامّة على التشريع الجزائري، ديوان دار النشر، 1992، ص 89

عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن المؤسسة تمنح امتيازات للموظفين الذين يتم نقلهم للعمل إلى فروع أخرى، بعد قرار نقل الموظف بأمر من الإدارة فإن هذه الأخيرة تقر مجموعة من الضمانات والامتيازات للموظف المنقول إلى فرع آخر في نفس المؤسسة وأحياناً أخرى في فرع آخر خارج المديرية، قد تكون في نفس الولاية و قد تكون في ولاية أخرى عبر الوطن شرط أن تكون نفس المؤسسة (Ooredoo) حفاظاً على المورد البشري و حماية حقوقهم.

**14-3- ماهي هذه الامتيازات التي تقدم للموظف؟ تمنح مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo عدة امتيازات و ضمانات جزاء نقل الموظف من وظيفته إلى وظيفة أخرى حيث تعتبر هذه الامتيازات آليات فعالة في بث الطمأنينة والاستقرار لدى الموظف مما يضمن السير الحسن للمرافق في المؤسسة خاصة وأن النقل يستهدف تحقيق المصلحة العامة لا إيذاء الموظف إذا ما كان النقل مشروعاً طبعاً، فإذا تم نقل الموظف إلى وظيفة أخرى في مكان أبعد من شأنه أن يسبب له الإرهاق، التعب وإنفاق المزيد من المال وإصابة الموظف بالإحباط وهذا ينعكس سلباً على نفسيته وبالتالي التقيصير في أداء العمل والمهام المطلوبة منه، ففي هذه الحالة توفر إدارة مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo سيارة مواصلات تنقل الموظف من منزله إلى مكان عمله هذا إذا كانت حركة النقل من فرع إلى فرع آخر خارج المؤسسة لكن في نفس المنطقة أو الولاية، لكن في حالة ما إذا كان النقل خارج الولاية فتوفر الإدارة مكان لإقامة الموظف أو يمنح له منحة الإقامة.**

الجدول رقم (20): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على منح المؤسسة الدرجات والترقيات لموظفيها

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائياً 0.001	0,000	291,000 <sup>a</sup>	1	145,5	145,5	%100	291	نعم
				-145,5	145,5	%00	00	لا
				////////////////////		%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (20) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (291) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (0) بنسبة مئوية قدرت بـ 0 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 291,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أن كل أفراد العينة يؤكدون بدرجة عالية جدًا بأن إدارة المؤسسة تمنح الدرجات و الترقّيات لموظفيها، ويرجع تفسير ذلك إلى أن الترقّية تعتبر مطلبًا ملحقًا لجلّ الموظفين ومن أهمّ الدعايم التي يقوم عليها نظام التوظيف، فالموظف الذي يعين في أول درجات السلم الإداري يضع نصب عينيه صعود درجات ذلك السلم من أجل تحسين مركزه الوظيفي، ومن أجل ضمان هذا الحق وعدم المساس به تسعى إدارة مؤسسة المستثمر الأجنبي **Ooredoo** جاهدة إلى منحها لمواردها البشرية بغية تحسين وضعيتهم داخل الإدارة وتكون هذه الوضعية إيجابية سواء من الناحية المالية، الإدارية والمعنوية وتخلق بذلك إدارة المؤسسة نوعا من الحراك المهني والديناميكية بين أوساط الموظفين من خلال ترقّيتهم إلى مناصب أعلى مع تغيير حجم المهام والامتيازات كما ذكر سابقا، وهذا إن دلّ على شيء إنما يدلّ على إدراك المستثمر الأجنبي مدى أهمية سياسة الترقّية داخل التنظيم وما تخلقه للموظفين من شعور بالرضى عن العمل في مؤسسة **Ooredoo** والتمسك به.

الجدول رقم (21): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على أسس منح الترقّية الوظيفية

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائياً 0.001	0,000	173,969 <sup>a</sup>	1	112,5	145,5	%88,7	258	الأقدمية
				-112,5	145,5	%11,3	33	الجدارة والمثابرة في العمل
				////////////////////		%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (21) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (91) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (16) بالبدل "الأقدمية" وقد بلغ عددهم (258) فرداً بنسبة مئوية بلغت 88.7 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدل "الجدارة والمثابرة في العمل" والبالغ عددهم (33) بنسبة مئوية قدرت بـ 11.3 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 173,969<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن المؤسسة تمنح الترقّيات الوظيفية بناء على الأقدمية في العمل، تعتمد حركة الترقّيات في مؤسسة المستثمر الأجنبي **Ooredoo** معيار الأقدمية في العمل فهذه الأخيرة تكسب الموظف خبرة، مهارة ومعرفة بنفاصيل ومستلزمات العملية الإدارية والإنتاجية لأنها تعتمد على الفترة الزمنية التي يقضيها المورد البشري في وظيفة معينة منذ بداية تعيينه، وبمكث في كلّ وظيفة مدّة زمنية

معينة ثم يرتفع إلى منصب أو درجة أعلى بحيث تكون تلك المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة السابقة كفيلا بأن تجعل منه موظفا ذو مهارة وكفاءة تؤهله لتولي مهام الوظيفة المرقي إليها وحمل مسؤولياتها، وتعتمد مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo على سياسة اختبار الموظف المرقي إلى المنصب أو الوظيفة الأعلى لمدة زمنية معينة (فترة تجريبية) حتى يثبت جدارته في تولي المهام المنسوبة إليه، إلا أنه من خلال مقابلتنا مع بعض من مبحثينا وجدنا أنهم مستأوون من منح الترقية الوظيفية بناء الأقدمية لأنهم يعتقدون أنها لا تكون حافزا أو دافعا للعمل والإنتاج، بل ساوت بين المبدع والعامل العادي.

الجدول رقم (22): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على منح مؤسسة المستثمر الأجنبي الترقيات الوظيفية بناء على معايير إدارية واضحة

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإيجابية
دال إحصائيا 0.001	0,000	36,457 <sup>a</sup>	1	51,5	145,5	67,7%	197	نعم
				-51,5	145,5	32,3%	94	لا
				////////////////////		100%	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (291) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (17) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (197) فردا بنسبة مئوية بلغت 67,7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (94) بنسبة مئوية قدرت بـ 32,3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 36,457<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن مؤسسة المستثمر الأجنبي تمنح الترقيات الوظيفية بناء على معايير إدارية واضحة، ذلك أن الترقية من أكثر نظم شؤون الموظفين حساسية ودقة لارتباطها الوثيق بمصير الموظفين من حيث تقدمهم في السلم الوظيفي، لذا تحرص إدارة مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo على تقنين نظام الترقية يقوم على أسس سليمة ودقيقة حيث تهتم المؤسسة بإعداد خطة متكاملة للترقية إلى الوظائف الأعلى في الهيكل التنظيمي يجب أن تكون خطة الترقية واضحة ومعلنة لكافة الموارد البشرية، وقد تصمّم هذه الخطط على شكل خرائط الترقية، توضح فيها المؤسسة العلاقة بين الوظائف والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى، وبهذه الطريقة تكون مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo قد حققت العدالة، المساواة والموضوعية بين جميع الموظفين وعدم وجود تحيز على اعتبار أن ترقية الموظف من وظيفة

إلى وظيفة أخرى مرتبطة بطول مدة خدمته في المؤسسة (الأقدمية في العمل) هذا ما وضّحه لنا الجدول رقم (21) وهذا من شأنه أن يقلّل من المنازعات الداخلية والخلافات الخاصة بالترقية بين الإدارة والموارد البشرية.

الجدول رقم (23): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على تأثير الترقية الوظيفية إيجاباً على الأداء الوظيفي

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائياً 0.001	0,000	291,000 <sup>a</sup>	1	145,5	145,5	%100	291	نعم
				-145,5	145,5	%00	00	لا
				////////////////////		%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (23) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (18) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (291) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100 %، أما المجموعة الثانية فتمثّل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (0) بنسبة مئوية قدرت بـ 0 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 291,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نصّ السؤال أنّ كل أفراد العينة يؤكّدون بدرجة عالية جداً أنّ منح المؤسسة للترقية الوظيفية يؤثر إيجاباً على طريقة الأداء الوظيفي، فالترقية تعتبر من العوامل الهامة التي تؤثر تأثيراً كبيراً في حياة الموارد البشرية الوظيفية والاجتماعية، بل وإنّ المركز الاجتماعي للفرد يتحدّد إلى درجة كبيرة بنوع وأهمية الوظيفة التي يشغلها وما توفره له من امتيازات كالسلطة والدخل، خاصّة وأنّ الترقية يتبعها تغيير في اللقب الوظيفي ومقدار الحرية التي يتمتع بها الشخص المرقي من حيث عملية الإشراف على العاملين في الوظيفة المرقي إليها، وهذا الأمر يعدّ من الحوافز الهامة التي تجعل المورد البشري متمسكاً في عمله وحريصاً عليه ما ينعكس إيجاباً على طريقة أداءه الوظيفي فكّماً كان الموظف راضياً عن عمله كلّما كان عطاؤه كبيراً وأداؤه جيّداً، هذا من جهة ومن جهة أخرى فقد اتّضح لنا سابقاً من خلال الجدول رقم (21) أنّ الأقدمية في العمل هي معيار أساسي في حركة الترقية في مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo وما من شك أنّ الأقدمية في العمل تكسب الموظف خبرة ومهارة بحكم ممارسته لوظيفته سنوات وبهذا فإنّه يصبح على كفاية وأكثر قدرة على تحمل مسؤوليات ومستلزمات وظيفته الأعلى.

الجدول رقم (24): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على قدرتهم على التحكم في وظائفهم

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائياً 0.001	0,000	68,320 <sup>a</sup>	1	70,5	145,5	74,2%	216	نعم
				-70,5	145,5	25,8%	75	لا
				////////////////////		%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (24) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (19) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (216) فرداً بنسبة مئوية بلغت 47.2%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (75) بنسبة مئوية قدرت بـ 25.8%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 68,320<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون بأن لديهم القدرة على التحكم في وظيفتهم، ويعود تفسير ذلك إلى وجود توافق بين قدرات ومهارات الموظف واحتياجات الوظيفة الأمر الذي تسعى له إدارة مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo من خلال إستراتيجية التوظيف<sup>1</sup> التي تشير إلى عملية حصول مؤسسة Ooredoo على الموارد البشرية اللازمة كما ونوعاً، حيث تتم هذه الإستراتيجية في ضوء عملية التحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية، استقطابها وتعيينها مستندة إلى تحديد الوظائف الشاغرة ونوعية المعارف والمهارات والمؤهلات المطلوبة لأدائها، حيث نجد أن مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo على دراية تامة أن أساس الإستراتيجية التنافسية هو وجود مورد بشري قادر على التحكم في وظيفته من حيث الإلمام بانجاز مهامها وتحقيق أهدافها بجودة عالية.

<sup>1</sup> -أنظر الإطار العام لوظائف إدارة الموارد البشرية ص 29

الجدول رقم (25): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على تجاوز العقبات الوظيفية

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائياً 0.001	0,000	80,443 <sup>a</sup>	1	70,5	145,5	76,3%	222	تخصّص علمي موافق لمتطلبات الوظيفة
				-70,5	145,5	23,7%	69	الخبرة والأقدمية
				////////////////////		%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (20) بالبدل " تخصص علمي موافق لمتطلبات الوظيفة " وقد بلغ عددهم (222) فرداً بنسبة مئوية بلغت 76.3 %، أمّا المجموعة الثانية فتمثّل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدل " الخبرة والأقدمية " والبالغ عددهم (69) بنسبة مئوية قدرت بـ 23.7 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 80,443<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نصّ السؤال أنّ أغلبية أفراد العينة يؤكّدون بأنّ تجاوز العقبات الوظيفية يتطلب التخصص العلمي موافق لمتطلبات الوظيفة، فعندما يكون هذا الأخير موافقاً لاحتياجات الوظيفة يصبح لدى المورد البشري وعي و قدرة كافية لإنجاز المهام الموكّلة إليهم وتجاوز العقبات التي تعترضهم في وظائفهم، الأمر الذي ركز عليه المدخل التنظيمي لتخطيط المسار الوظيفي بشأن إتباع الأساليب الإدارية " لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق أهداف المنظمة من الإنتاجية، وذلك بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين والبحث عنهم من المصادر المناسبة " <sup>1</sup> وإذا عدنا للجدول رقم (12) لوجدنا أنّ مؤسسة Ooredoo تعلن عن وظائفها في مكاتب التشغيل وهذا إن دلّ على شيء إنّما يدلّ على اهتمام إدارة المؤسسة بالبحث عن الموارد البشرية المؤهّلة علمياً والمتوافقة مع الاحتياجات والمتطلّبات العلمية للمناصب الشاغرة.

<sup>1</sup> - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص34

الجدول رقم (26): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص قدرتهم على خلق أفكار جديدة في العمل

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	257	88,3%	145,5	70,5	1	68,320 <sup>a</sup>	0,000	دال إحصائيا 0.001
لا	34	11,7%	145,5	-70,5				
الإجمالي	291	%100	////////////////////	////////////////////				

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (21) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (257) فرداً بنسبة مئوية بلغت 88.3 %، أمّا المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (34) بنسبة مئوية قدرت بـ 11.7 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 68,320<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أنّ أغلبية أفراد العينة يؤكّدون بأنّ الموظفين لديهم القدرة على خلق أفكار جديدة، إنّ قدرة الموظف على خلق أفكار جديدة في مجال عمله ليس بالأمر الهين فهو مرتبط ارتباطاً وثيقاً بحماسة الموظف إلى عمله وشعوره بالمسؤولية عند ممارسته لمهامه الوظيفية داخل مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo، وأن يكون الموظف بهذا الوضع فقد تطلّب ذلك من إدارة المستثمر الأجنبي تحفيزه بأشكال مختلفة فضلاً عن الأداء الوظيفي الفعّال الذي تحرص المؤسسة على تحسينه وتطويره من خلال تحديد واجبات ومسؤوليات ووظائفها، والمواصفات والشروط التي ينبغي توفرها في الموارد البشرية التي ستوظّف في هذه المناصب، ينبغي عليها تشجيع موظفيها للإقبال على العمل بحماسة كما سبق القول وخلق أفكار جديدة غير تقليدية لإنجاز المهام الموكّلة إليهم، وهذا الوضع يوحي بأنّ إدارة الموارد البشرية لمؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo تهتمّ بإستراتيجية هندسة العمل<sup>1</sup> التي يترتب عليها الاشتغال الأمثل للموارد البشرية وقدراتهم لتوليد أفكار جديدة تعود بالنفع على مؤسسة المستثمر الأجنبي.

<sup>1</sup> - أنظر تصميم و تحليل العمل، ص 28

الجدول رقم (27): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على ترحيب الإدارة بالأفكار الجديدة

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	274	%94,2	145,5	70,5	1	226,973 <sup>a</sup>	0,000	دال إحصائياً 0.001
لا	17	%5,8	145,5	-70,5				
الإجمالي	291	%100	////////////////////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (22) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (274) فرداً بنسبة مئوية بلغت 94.2 %، أمّا المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ 5.8 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول رقم (22) أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 226,973<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نصّ السؤال أنّ أغلبية أفراد العينة يؤكّدون بأنّ الإدارة ترحب بالأفكار الجديدة و تدعمّ عمليّات خلق المعرفة ومشاركتها واستخدامها، من خلال أولاً تهيئة المناخ المناسب للأفكار الجديدة وإنشاء عمالة ذات أفكار متنوعة عن طريق اختيار العامل المناسب في الوظيفة المناسبة بالمهارات والمعارف المناسبة، وفي هذا الصّدد يرى **Sheley** "ضرورة تركيز مقابلات التوظيف في المنظمة على جوانب السلوك الإبداعية للمتقدّم للوظيفة و ضرورة توجيه لجان لفحص المهارات واتقاء الموظّفين، كما أنّ استقطاب المنظمة للخبرات الإبداعية للفرد وتنمية الجهود المتميّزة هي من خصائص المنظمة المبدعة"<sup>1</sup> وانتقاء المنظمة للمتقدّم للوظيفة ذوي السلوك الإبداعي أي من له أفكار ومهارات وقدرة على المساهمة في نموّ المنظمة، وإدارة الموارد البشرية لمؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo حريصة جدّاً على انتقاء موظّفيها واختيار الحافز المناسب لتتجنّب الموظّفين ذوي الخبرات والمعارف نحو مشاركة أفكارهم الجديدة مع الأطراف والفرق الأخرى داخل مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo ممّا يساعد على تعظيم المستوى المعرفي والتفكيري لدى العاملين، على أن يتمّ دراسة الأفكار الجديدة وتحليلها وتبليغ نتائجها للموظّفين.

<sup>1</sup> - رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 208

الجدول رقم (28): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على تنظيم مؤسسة المستثمر الأجنبي اجتماعات دورية للاستماع إلى الموظفين بخصوص أفكارهم الجديدة

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائياً 0.001	0,000	196,292 <sup>a</sup>	1	119,5	145,5	%94,2	274	نعم
				-119,5	145,5	%5,8	17	لا
				////////////////////		%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول رقم (28) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (23) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (274) فرداً بنسبة مئوية بلغت 94.2 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ 5.8 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 226,973<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون بأن مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo تنظم اجتماعات دورية للاستماع إلى الموظفين فيما يخص أفكارهم الجديدة في العمل، ذلك أن إدارة المؤسسة تعتبر مواردها البشرية أجزاء مهمة من نظام متكامل إذ تسعى مؤسسة Ooredoo إلى تنظيم الاجتماعات بغية تعريف الموظفون أن أفكارهم تؤخذ بصورة جديّة وهذه الخطوة تعتبر محفّز ضروري لدعم وتنمية الإبداع في المؤسسة وقد " أكدت العديد من الدراسات أنه من أجل بناء مؤسسة مبدعة ينبغي أن تعتمد هاته المؤسسة على عدّة محفّزات للإبداع أهمها المشاركة الحقيقية للموظفين من خلا أخذ أفكارهم الجديدة بعين الاعتبار"<sup>1</sup> وهذا ما تفعله إدارة مؤسسة Ooredoo مع موظفيها إذ تهيئ هذه الأخيرة مبدأ المشاركة لرفع الروح المعنوية للموظفين وتحفيزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل و زيادة الانتماء إليه وتنمية تفكيرهم واستخدام مهاراتهم الجديدة المرتبطة بتقديم العمل.

- رايح أوكيل، قراءات في إدارة الإبداع ونجاح تطوير المنتج الجديد المفاهيم... العمليات، منشورات دار الخلدونية، الجزائر، 2017،

الجدول رقم (29): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على وجود تنسيق بين الأقسام لغربة الأفكار الجديدة للموظفين

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائياً 0.001	0,000	226,973 <sup>a</sup>	1	128,5	145,5	%94,2	274	نعم
				-128,5	145,5	%5,8	17	لا
				////////////////////		%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (29) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (24) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (274) فرداً بنسبة مئوية بلغت 94.2 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ 5.8 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 226,973<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى " نعم " ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون بأن هناك تنسيق بين الأقسام لغربة الأفكار الجديدة للموظفين، و هذا التنسيق بين الأقسام يكون من خلال أشكال مختلفة والذي يعتبر شبكة العمل التي يتم من خلالها تجميع المعلومات و تمريرها على التنظيم، ويكون متوجها نحو تحقيق أهداف العمل لضمان أداء متميز وانجاز سريع لجميع المستويات الوظيفية في المؤسسة، وإذا عدنا إلى الجدول رقم (18) الذي يوضح اتجاهات المبحوثين بشأن نقل إدارة مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo لموظفيها وأسباب النقل ومن خلال تحليل إجابات المبحوثين وجدنا أن إدارة المؤسسة تلجئ لنقل الموظف من فرع لفرع آخر لتغطية النقص الموجود في الفروع الأخرى وكان هذا أبرز سببا لحركة النقل، وعليه فلا توجد علاقة بين حركة النقل وتنسيق إدارة المستثمر الأجنبي بين الأقسام من أجل غربة الأفكار الجديدة إذ هذا الأمر يقام من خلال الاجتماعات الدورية التي تنظمها الإدارة للاستماع إلى أفكار الموارد البشرية.

الجدول رقم (30): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على اهتمام مؤسسة المستثمر الأجنبي بكيفية توظيف الأفكار الجديدة للموظفين

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائيا 0.001	0,000	256,113 <sup>a</sup>	1	136,5	145,5	%96,9	282	نعم
				-136,5	145,5	%3,1	9	لا
				////////////////////		%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول رقم (30) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (25) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (282) فرداً بنسبة مئوية بلغت 96.9 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (9) بنسبة مئوية قدرت بـ 3.1 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 256,113<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نصّ السؤال أنّ أغلبية أفراد العينة يؤكدون بأنّ المؤسسة تهتمّ بكيفية توظيف الأفكار الجديدة للموظفين، من خلال معطيات الجدول رقم (28) اتضح لنا أنّ إدارة المستثمر الأجنبي تهتمّ بالأفكار الجديدة لموظفيها فبعد تتوفّر للمؤسسة الأفكار الأولية من خلال عقد و تنظيم الاجتماعات الدورية مع الموظفين فإذا كانت الفكرة ذات طابع فردي تسعى المؤسسة لتطويرها و إعطائها طابعاً رسمياً بواسطة تعاون فريق العمل كلّ وتوفير التمويل اللازم، التقنية المطلوبة مع شرط عدم معارضتها للقوانين الرسمية، فعند تنظيم الاجتماعات تولد أفكار كثيرة من قبل الموظفين لكن أثناء تبني إدارة مؤسسة Ooredoo لتطبيق وتجربة فكرة معينة تقوم حينها بفرز الأفكار لاختيار الفكرة أو الحل الأنسب.

الجدول رقم (31): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على توفير مؤسسة Ooredoo للتقنيات الحديثة التي تساعد الموظفين على سرعة الانجاز

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائياً 0.001	0,000	226,973 <sup>a</sup>	1	128,5	145,5	%94,2	274	نعم
				-128,5	145,5	%5,8	17	لا
				////////////////////		%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (26) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (274) فرداً بنسبة مئوية بلغت 94.2 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ 5.8 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول رقم (26) أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 226,973<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نصّ السؤال أنّ أغلبية أفراد العينة يؤكّدون بأنّ مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo توفّر التقنيات الحديثة التي تساعد الموظفون على سرعة انجاز العمل، ولاتّسام بيئة هذه المؤسسة بالمرونة والتغيّر فرض عليها ذلك إيجاد آليات عديدة لمواكبة والتأقلم مع هذه التغيّرات و تقديم كل ما هو جديد للمؤسسة و السوق، وتحقيق الأسبقية على المنافسين لضمان البقاء، النمو والاستمرارية، خاصّة وأنّ طبيعة نشاط مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo مجال المعلومات والاتصال فذا المجال يشهد تطورات رهيبه في السوق الحالية لاسيما خدمات اتّصالات الهاتف النقال والانترنت، وهذا الوضع يقتضي على إدارة المؤسسة السعي إلى مواكبة التطورات التكنولوجية والمعلوماتية من خلال توفير أحدث تقنيات خدمات الاتصال لموظفيها تساعدهم على انجاز مهامهم بأسرع وقت ممكن وبأقلّ تكلفة، ففي مؤسسة ناجحة مثل مؤسسة المستثمر الأجنبي يمكن أن يكون المنفق على توفير التقنيات الحديثة للموظفين بغية سرعة انجاز أعمالهم لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق، مثل خدمات الانترنت المؤسسة لموظفيها الانترنت بسعر رمزي مقابل أن يستغلّ العمالة هاته الخدمة لسرعة الانجاز كالإميل مثلاً فمن قبل كانت طريقة إرسال ملف معيّن أو حسابات معيّنة من فرع لفرع آخر يستغرق وقتاً أما الآن فبدأت إدارة مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo تعتمد على إرسال كل الملفات والحسابات والاستفسارات أيضاً عن طريق لإميل ربها للوقت، ناهيك عن استخدامات الوتسب.

الجدول رقم (32): يوضّح توزيع إجابات أفراد عيّنة الدّراسة على سعي مؤسّسة Ooredoo على تحفيز الموظفين على الإبداع الوظيفي

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائياً 0.001	0,000	226,973 <sup>a</sup>	1	128,5	145,5	%94,2	274	نعم
				-128,5	145,5	%5,8	17	لا
				////////////////////		%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول رقم (32) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عيّنة الدّراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (27) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (274) فرداً بنسبة مئوية بلغت 94.2 %، أما المجموعة الثانية فتمثّل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ 5.8 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللّجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 226,973<sup>a</sup> وهي قيمة دالّة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكيد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عيّنة الدّراسة على نصّ السؤال أنّ أغلبية أفراد العيّنة يؤكّدون بأنّ المؤسّسة تسعى إلى تحفيز العمال على الإبداع باعتبار أنّ هذا الأخير في جوهره تغيير و التّغيير مطلب حيويّ لمؤسّسة المستثمر الأجنبي Ooredoo نظراً لطبيعة نشاطها وفي ظلّ بيئة متسارعة الأحداث وكثيرة التّغيير تبرز حاجة مؤسّسة Ooredoo إلى الإبداع لتستطيع أن تقدّم ما هو جديد ولتتمكّن من الاستمرار والبقاء في ظل المنافسة الكبيرة التي تواجهها من قبل مؤسّستي الاتّصالات موبيليس وغازي، ممّا يتطلّب منها مواجهة تحديات الإبداع وكل ما يعيقه أهمّها بعث الرغبة في التّغيير وعدم الخوف منه في نفوس الموظّفين من خلال خلق بيئة تحفيزية ومشجّعة تهتمّ بدراسة وتبني طرق وأساليب جديدة تحفّز الموظّفين على الحماس في العمل وإنتاج أفكار جديدة والاستفادة من نشاطهم وتسخير إمكانياتهم وتبني تغييرات في أداء المهام.

الجدول رقم (33): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة فيما إذا كانت الأفكار الجديدة والممارسات الإبداعية التي يقدمها الموظفون تعتبر مرضية

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائياً 0.001	0,000	250,908 <sup>a</sup>	1	133,0	141,0	94,2%	274	نعم
				-133,0	141,0	2,7%	8	لا
				////////////////////		96,9%	282	الإجمالي
				////////////////////		3,1%	9	بدون إجابة
						%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (28) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (274) فرداً بنسبة مئوية بلغت 94.2%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (8) بنسبة مئوية قدرت بـ 2.7%، في حين نلاحظ أنّ الذين امتنعوا عن الإجابة قدر عددهم بـ (09) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 3.1%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 250,908<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أنّ أغلبية أفراد العينة يؤكدون بأنّ الأفكار الجديدة والممارسات الإبداعية التي يقدمها الموظفون تعتبر مرضية، ويعود تفسير ذلك إلى وضوح مهام مناصب العمل بالدرجة الأولى لأنّ هذا الوضوح هو الدافع لتقديم الموظف المبادرات والاقتراحات فيما يخص وظائفهم، فحسب مبحثنا فإنّ هذه الممارسات الإبداعية غالباً تكون في شكل اقتراحات حول التعديلات لطرق العمل والكيفيات التي يجب أن يتم بها، وبهذه الطريقة يصبح الموظف معتمداً بالمهام الموكلة إليه ويقترح أفكار جديدة وممارسات إبداعية بكل سهولة وفعالية مما ينقص عليه أعباء العمل.

الجدول رقم (34): يوضح العلاقة بين المنصب الوظيفي وفق التخصص العلمي والقدرة على التحكم في الوظيفة

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع		هل لديك القدرة للتحكم في وظيفتك؟				السؤال رقم (13) تبعا للسؤال رقم (19) هل لمجال تخصصك العلمي علاقة بمنصبك الوظيفي؟ / هل لديك القدرة للتحكم في وظيفتك		
				لا		نعم		نعم	لا		بدون إجابة	الإجمالي
				%	ت	%	ت					
دال إحصائيا عند 0,05	0,011	9,067 <sup>a</sup>	2	64,94%	189	11,34%	33	53,60%	156	نعم	هل لمجال تخصصك العلمي علاقة بمنصبك الوظيفي	
				31,95%	93	14,43%	42	17,52%	51	لا		
				3,09%	9	00%	0	3,09%	9	بدون إجابة		
				100%	291	25,77%	75	74,22%	216	الإجمالي		

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13) والمتعلق بـ " هل لمجال تخصصك العلمي علاقة بمنصبك الوظيفي؟" والتي جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل "نعم" بـ 189 تكرارا وبنسبة مئوية قدرت بـ 64,94%، وفي المرتبة الثانية "لا" بـ 93 تكرارا وبنسبة مئوية قدرت بـ 31,95%، في حين حل في المرتبة الثالثة البديل "بدون إجابة" بـ 9 تكرار وبنسبة مئوية قدرت بـ 3,09%، أما بالنسبة للفرق في استجابات فئات المركز الوظيفي الثلاث على بدائل السؤال رقم (19) الذي نص على: "هل لديك القدرة للتحكم في وظيفتك" حيث نلاحظ أنّ أغلبية أفراد عينة الدراسة الذين أكدوا أنّ لمجال تخصصهم العلمي علاقة بمنصبهم الوظيفي يؤكدون أنّ لديهم القدرة على التحكم في الوظيفة، وما يؤكد ذلك هو قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 9,067<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0,05)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، وهذا معناه أنّه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13) تبعا للسؤال (19)، وعليه نستنتج من استجابات أفراد العينة أنّ لمجال تخصصهم العلمي علاقة بالقدرة على التحكم في الوظيفة، من أبرز اهتمامات إدارة الموارد البشرية كما اتضح لنا في جداول سابقة وضع الفرد المناسب في المكان أو الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب ، الأمر الذي أدلى به Fayol من خلال نظريته وتحديد مبادئ تقسيم العمل كأحد المبادئ المهمة للإدارة الرشيدة حيث يترتب على هذا المبدأ "زيادة التخصص مما يتيح للعاملين و المدراء كسب البراعة والضبط والدقة لرفع الكفاءة وزيادة المقدره والثقة بالنفس"<sup>1</sup>، والمبدأ ذاته استند عليه أيضا Max wiber في كتابه نظرية التنظيم الاجتماعي والاقتصادي، ولكي يمكن لإدارة الموارد البشرية القيام بذلك ينبغي عليها تسيير مواردها البشرية كمياً وكيفياً بشكل فعال حتى لا تجد المؤسسة نفسها في وضعية هدر لطاقتها البشرية، حيث يتطلب من إدارة المؤسسة وضع في كل منصب عمل مؤهل لذلك المنصب

<sup>1</sup> -Monic hic hom, opit,p31

فلا يكون ذو قدرات أكبر ولا أقل وفي نفس الوقت يكون محفزاً للعمل بهذا المنصب، وإن اعتمد مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo على مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من شأنه أن يحقق أهداف الموارد البشرية والمؤسسة على حدٍ سواء، فإذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضى عنه، فإن مؤسسة Ooredoo تسعى لتحقيق الإنتاجية والربح والمحافظة على بقائها في بيئة تنافسية وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب كما ذكر سابقاً يساعد في تحقيق الهدفين، الأمر ذاته تبحث فيه "نظرية التوافق الوظيفي في ضرورة وجود توافق بين الفرد ووظيفته"<sup>1</sup>، واهتمام مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo بتحقيق التوافق بين الموظف ووظيفته من خلال اجتهادها في البحث عن العمالة المناسبة في مكاتب التشغيل ومجموع السير الذاتية المتواجدة في الإدارة لقدرة الموظف على التحكم في وظيفته والإلمام بمهامه وأدواره لاحقاً.

الجدول رقم (35): العلاقة بين نقل الموظفين والتنسيق بين الأقسام لغربة الأفكار الجديدة للموظفين

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	هل هناك تنسيق بين الأقسام لغربة الأفكار الجديدة للموظفين؟				السؤال رقم (14) تبعا للسؤال رقم (24): هل تلجئ المؤسسة لنقل موظفيها للعمل في فروع أخرى؟ هل هناك تنسيق بين الأقسام لغربة الأفكار الجديدة للموظفين؟			
				المجموع		لا		نعم		نعم	لا
				%	ت	%	ت	%	ت		
غير دال إحصائياً عند 0,05	0,061	3,517 <sup>a</sup>	2	67.69%	197	2.74%	8	64.94%	189	نعم	هل تلجئ المؤسسة لنقل موظفيها للعمل في فروع أخرى؟ الإجمالي
				32.30%	94	3.09%	9	29.20%	85	لا	
				100%	291	5.84%	17	94.14%	274	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14) والمتعلق بـ "هل تلجئ المؤسسة لنقل موظفيها للعمل في فروع أخرى؟" والتي جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل "نعم" بـ 197 تكراراً، وفي المرتبة الثانية "لا" بـ 94 تكراراً، أما بالنسبة للفرق في استجابات أفراد العينة على بدائل السؤال رقم (14) تبعا للسؤال رقم (24) الذي نص على: "هل هناك تنسيق بين الأقسام لغربة الأفكار الجديدة للموظفين؟" حيث نلاحظ حيث نلاحظ وجود فرق لصالح البديل "نعم" بـ 274 تكراراً، مقابل البديل "لا" بـ 17 تكراراً، وعلى الرغم من وجود فرق لصالح البديل "نعم" إلا أن قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 3,517<sup>a</sup> جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14) تبعا للسؤال (24).

<sup>1</sup> -محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص10

وعليه نستنتج من استجابات أفراد العينة أنه على الرغم من لجوء المؤسسة إلى نقل موظفيها للعمل في فروع أخرى لأجل التنسيق بين الأقسام لغزيلة الأفكار الجديدة للموظفين إلا أنه لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين عملية النقل والتنسيق ويعود تفسير ذلك إلى أن مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo تعتمد على حركة نقل موظفيها من وظيفة لأخرى ومن مكان لآخر سواء داخل المديرية العامة أو خارجها وحتى عبر الوطن لتنشيط مهارات العاملين وتجديدها والاستفادة منها في الوظيفة المنقول إليها في حين أن بقاء العاملين في أماكنهم تنقادم مهاراتهم وتقلل من دافعيتهم للعمل أما بخصوص التنسيق بين الأقسام لغزيلة الأفكار الجديدة للموظفين فتكون من خلال تنظيم اجتماعات دورية للاستماع للعمال وأفكارهم في مجال العمل وبعدها يتم غزيلة هذه الأفكار الجديدة لتبني فكرة أو مجموعة من الأفكار التي تراها إدارة مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo وفريق العمل ملائمة وحل أنسب للتحديات والمشاكل الموجودة ووضعها قيد التنفيذ والتي تصب في وحدة الهدف التي تعني أن كل وحدات التنظيم ينبغي أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المشروع<sup>1</sup> وهذا ما تهتم به إدارة مؤسسة المستثمر الأجنبي حيث كل وحدات تنظيمها متضامنة تجتهد للتنسيق بين بعضها البعض بغية الحصول على أفكار جديدة لأجل تحقيق الهدف العام للمؤسسة، ولذلك فلا توجد علاقة بين حركة نقل الموظفين وعملية التنسيق بين الأقسام فكل عملية تهدف وتسعى لمكسب معين.

الجدول رقم (36): يوضح العلاقة بين تقديم المؤسسة امتيازات للموظف وسعيها إلى تحفيزه على الإبداع

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع		هل تسعى المؤسسة إلى تحفيز العمال على الإبداع؟				السؤال رقم (14-2) تبعاً للسؤال رقم (27) وهل هناك امتيازات للموظف عندما يتم نقله في فرع أخرى؟ / هل تسعى المؤسسة إلى تحفيز العمال على الإبداع؟	
						لا		نعم			
				%	ت	%	ت	%	ت		
دال إحصائياً عند 0,01	0,000	39,053a	1	68.38%	199	0%	0	68.38%	199	نعم	الموظف عندما يتم نقله في فرع أخرى؟ الإجمالي
				31.61%	92	5.84%	17	25.77%	75	لا	
				100%	291	5.84%	17	94.14%	274	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14-2) والمتعلق بـ " وهل هناك امتيازات للموظف عندما يتم نقله في فرع أخرى؟" والتي جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل "نعم" بـ 199 تكراراً، وفي المرتبة الثانية "لا" بـ 92 تكراراً، أما بالنسبة للفرق في استجابات أفراد العينة على بدائل السؤال رقم (14-2) تبعاً للسؤال رقم (27) الذي نصّ على: "هل تسعى المؤسسة إلى تحفيز العمال على الإبداع؟" حيث نلاحظ وجود فرق لصالح البديل "نعم" بـ 274 تكراراً، مقابل البديل "لا" بـ 17 تكراراً وما يؤكد ذلك هو قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص34،33

بلغت **39,053a** وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.01)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14-2) تبعاً للسؤال (27)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%، وعليه نستنتج من استجابات أفراد العينة أن لمنح مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo امتيازات للموظف عندما يتم نقله في فرع أخرى علاقة بسعي المؤسسة إلى تحفيز العمال على الإبداع، إن الامتيازات والضمانات التي تقدمها إدارة مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo لموظفيها أثناء حركة النقل إلى وظائف أخرى سواء داخل المديرية نفسها أو إلى وظيفة بوكالة أخرى من وكالات Ooredoo الجزائر تعتبر حوافز للموظفين لتخطي التعب والإرهاق الذي من الممكن أن يتعرض له الموظف المنقول خاصة من تم نقله إلى مكان أبعد من منزله وهذا ما تم تناوله من خلال إجابات الباحثين على الأسئلة رقم (14)، (1-14)، (2-14)، وبذلك تكون هاته الامتيازات حوافز هامة تساعد على الإبداع لأصحاب الأفكار الجديدة فالموظف المبدع لابد أن تكون لديه رغبة قوية في القيام بالنشاط وإذا لم يتمتع الموظف بالحوافز الذي يدفعه لبذل الجهد والوصول للإبداع لا يكون عطاؤه مبدعا ولا حلّ للمشكلات التي تعترض سير العمليات الوظيفية في المؤسسة، وعليه فمؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo مهتمة بتوفير المناخ المناسب الذي يسوده التشجيع المادي أو المعنوي أو غيره مولداً للأفكار والإبداعات

الجدول رقم (37): العلاقة بين الأثر الإيجابي للترقية في تقديم الممارسات الإبداعية المرضية

القرار	مستوى الدلالة	Chi - Square	درجة الحرية	هل الأفكار الجديدة والممارسات الإبداعية التي يقدمها الموظفون تعتبر مرضية؟						السؤال رقم (18) تبعا للسؤال رقم (28): هل ترى أن منح المؤسسة للترقية الوظيفية يؤثر إيجابا على طريقة الأداء الوظيفي؟ / هل الأفكار الجديدة والممارسات الإبداعية التي يقدمها الموظفون تعتبر مرضية؟			
				المجموع		نعم		لا			بدون إجابة		
				%	ت	%	ت	%	ت		%	ت	
دال إحصائياً عند 0.01	000'0	.a	1	100%	291	3.0%	9	2.7%	8	94.15%	274	نعم	هل ترى أن منح المؤسسة للترقية الوظيفية يؤثر إيجابا على طريقة الأداء الوظيفي؟
				00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	لا	
				100%	291	3.0%	9	2.7%	8	94.15%	274	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18) والمتعلق بـ " هل ترى أن منح المؤسسة للترقية الوظيفية يؤثر إيجابا على طريقة الأداء الوظيفي؟" والتي جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل "نعم" بـ 291 تكرارا ، وفي المرتبة الثانية "لا" بـ 00 تكرارا، أما بالنسبة للفروق في استجابات أفراد العينة على بدائل السؤال رقم (28) الذي نص على: "هل الأفكار الجديدة والممارسات الإبداعية التي يقدمها الموظفون

تعتبر مرضية؟ حيث نلاحظ وجود فرق لصالح البديل "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18) تبعاً للسؤال (28)، وعليه نستنتج من استجابات أفراد العينة أن لمنح المؤسسة منح المؤسسة للترقية الوظيفية يؤثر إيجاباً على طريقة الأداء علاقة بسعي المؤسسة إلى تحفيز العمال على الإبداع، إن الترقية طموح كل موظف يترتب عليها انعكاسات إيجابية عديدة، أبرزها الانعكاسات الاقتصادية كالزيادة في الأجر والعديد من الحوافز الأخرى، وفتح المجال أمام الموظف لبلوغ مراتب عليا تؤهله وظيفياً واجتماعياً كما أنها من أهم الحوافز التي تدفع الموظف لمضاعفة الجهد والتميز وبذل المزيد من العطاء وإنتاج الأفكار الجديدة لإنجاز المهام الوظيفية بطريقة أفضل وأسرع.

#### استنتاج الفرضية الأولى:

يعتبر تخطيط التدرج الوظيفي أحد المتغيرات الأساسية في عملية تنمية الموارد البشرية وفي هذه الفرضية يشكل المتغير الأول الذي يعني بالاهتمام بالمسار الوظيفي للموظف من خلال دوره الأساسي في البحث عن الموارد البشرية أصحاب الكفاءة العالية والتأهيل المناسب للعمل وقد أخذناه كأول متغير من أجل معرفة دوره في تفعيل وتحفيز الموظف على الإبداع الوظيفي في المؤسسة مجال الدراسة (Ooredoo الجزائر).

وقد قسمنا متغير تخطيط التدرج الوظيفي إلى ثلاث مؤشرات (عملية التوظيف، نقل الموظفين، الترقية)، بينما متغير الإبداع الوظيفي فتم تقسيمه أيضاً إلى ثلاث مؤشرات (القدرة على التحكم في الوظيفة، خلق أفكار جديدة، تجاوز العقبات الوظيفية)، وبعد دراستها وتحليل وتفسير النتائج الميدانية الخاصة بهذه الفرضية تم الوصول إلى ما يلي:

-اهتمام مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo بعملية التوظيف من حيث الاستقطاب الذي يتم بصورة واضحة بعيداً عن كل التحيزات وذلك عن طريق الإعلان عن وجود مناصب شاغرة وحاجة المؤسسة إلى موظفين جدد في مكاتب التشغيل بدليل نسبة 79% من المبحوثين الذين أكدوا في الجدول رقم (12) وبهذه الطريقة يتم استقطاب أكبر قدر ممكن من المرشحين للوظيفة باختلاف مؤهلاتهم العلمية وتنوع قدراتهم ومهاراتهم ليستنى لإدارة الموارد البشرية اختيار وتعيين الموظف الكفئ الذي يليق بمتطلبات الوظيفة والمنصب الشاغر، كما تهتم المؤسسة ميدان الدراسة بتوظيف أنواع معينة من التخصصات العلمية رغم تنوعها في المؤسسة (علمي، أدبي وتقني) إلا أن إدارة المؤسسة ترغب في توظيف التخصصات التقنية خاصة في المناصب الحساسة ومع التخصص العلمي أو المؤهل العلمي تهتم مؤسسة المستثمر الأجنبي دائماً بتوظيف الموارد البشرية التي تملك مهارات وقدرات إضافية أبرزها إتقان اللغات الأجنبية (فرنسية وإنجليزية) نظراً لمتطلبات نشاط المؤسسة وهذا ما تبين لنا من خلال الجدول رقم (13).

-معظم الموظفين في مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo بأولاد فايث لم يكونوا موظفين من قبل في مؤسسات أخرى وهذا ما أكده المبحوثون بنسبة 49.1% في الجدول رقم (14) جاء بديل الإجابة بنسبة متقاربة جداً 47.8% لمن كانوا يعملون هذا إن دلّ على شيء إنما يدل على أن المؤسسة لا تسلط الضوء على شرط توفر الخبرة المهنية للتوظيف ماعدا في المناصب التي تتطلب ذلك وغالبا المبحوثين الذين كانوا يعملون في مؤسسات أخرى كانوا يعقود عمل محدودة المدة ولا علاقة لها بنشاط المؤسسة الحالية، كما تأكد ذلك بإجابات المبحوثين على السؤال رقم (15) بنسبة 73.9% بخصوص توظيف مؤسسة Ooredoo للموارد البشرية بناء على مؤهلاتهم العلمية لا خبرتهم المهنية، وعلى أن يكون التخصص العلمي للمرشح له علاقة بالمنصب الوظيفي المراد شغله وهذا ما أكده المبحوثون في الجدول رقم (17) بنسبة 64.9% كما يتولى المدير العام للمديرية مهمة التوظيف أو إمضاء قرارات التعيين للمرشح الناجح بناء على 73.2% من المبحوثين الذين أفروا بذلك في الجدول رقم (16).

- تلجئ مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo بعد توظيف الموارد البشرية إلى نقلها إلى فروع أخرى قد تكون بنفس المؤسسة وقد تكون خارج المؤسسة بنفس الولاية ويمكن أن يتم النقل لولاية أخرى تأكّد في الجدول رقم (18) بنسبة 67.7 % من المبحوثين مع توفير إدارة مؤسسة المستثمر الأجنبي بعض من الامتيازات التي تمنح للموظف الذي تم نقله لفرع آخر على حساب مكان الفرع وأكد ذلك 68.4 % من المبحوثين في الجدول رقم (19).

- تمنح مؤسسة المستثمر الأجنبي الدرجات والترقيات لموظفيها أكد ذلك 100% من الموظفين في الجدول رقم (20) كما تمنح هذه الترقيات على معايير إدارية واضحة دون التحيزات غير القانونية وكان أساس الأقدمية لتوزيع الترقيات والدرجات قد حاز على نسبة 88.7 % في الجدول رقم (21) وهذه العدالة في منح الترقيات تؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي للموارد البشرية بنسبة 100 % من المبحوثين الذين دعموا ذلك في الجدول رقم (23).

- إن تفوق الموظف في منصبه و الوصول إلى الإبداع الوظيفي يعتبر مبتغى أي مؤسسة ترغب في ضمان بقائها واستمراريتها في السوق، وفي الجدول رقم (24) أكد 74.2 % من المبحوثين أن لديهم القدرة في التحكم بالوظيفة وتجاوز عقباتها وهذا يقتزن بمدى تطابق التخصص العلمي مع متطلبات الوظيفة وهذا الوضع أكد في الجدول رقم (25) 76.3 % ويعود هذا الأمر إلى حرص مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo على توظيف موارد بشرية ذات مؤهلات علمية تتوافق مع احتياجات الوظيفة سعيا منها إلى ضمان قدرة الموظف على التحكم في وظيفته وتجاوز كل العقبات المهنية التي تعترضه في العمل.

- تملك الموارد البشرية في مؤسسة المستثمر الأجنبي القدرة على خلق أفكار جديدة في العمل وأكد ذلك 88.3 % من المبحوثين في الجدول رقم (26) كما تسعى الإدارة دائما إلى الترحيب بهذه الأفكار الجديدة التي من شأنها أن تكون مفيدة في أداء العمل في وقت قصير و بشكل مريح يعود بالنفع على أرباح المؤسسة وجاء ذلك بنسبة مرتفعة جدا تقدر ب 94.2 % في الجدول رقم (27).

- تنظم مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo اجتماعات دورية للموظفين للاستماع إلى أفكارهم الجديدة بخصوص وظائفهم وأعمالهم وأكد ذلك المبحوثون بنسبة 94.2 % في الجدول رقم (28).

- تسعى إدارة مؤسسة المستثمر الأجنبي إلى التنسيق بين أقسامها ومصالحها لغربلة الأفكار الجديدة للموظفين وكيفية توظيفها في واقع الوظيفة وهذا الأمر لمحناه من خلال الجدولين (29) و(30) وينسب مرتفعة جدا.

- تساعد إدارة مؤسسة المستثمر الأجنبي الموظفين على سرعة الانجاز في العمل بتقنيات حديثة ومتطورة تمكن الموظف من انجاز مهامه بدقة أكبر وأكثر جودة وريحا للوقت و نلمس ذلك من خلال إجابة المبحوثين التي قدرت ب 94.2 % في الجدول رقم (31) وهي نسبة مرتفعة جدا.

- تسعى مؤسسة Ooredoo إلى تحفيز مواردها البشرية على الإبداع دائما وبشتى الطرق والوسائل كتوفير أحدث الخدمات التكنولوجية للتقليل من تعب العمل من جهة وتحسين الجودة من جهة أخرى كما رأينا في الجدول رقم (31) وهذه النسبة تأكدت في الجدول رقم (32) بما يقدر ب 94.2 %.

- وبالنسبة للجدول رقم (33) فقد أكد 94.2 % من المبحوثين أن الأفكار الجديدة والممارسات الإبداعية المقدمة من قبلهم تعتبر مرضية وهي نسبة مرتفعة جدا وهذا الأمر إن دلّ على شيء إنما يدل على حسن استغلال الإدارة لمواردها البشرية والاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم لصالح نجاح نشاط المؤسسة.

- بعد عرضنا لنتائج الدراسة الميدانية للفرضية الأولى سنقوم بعرض أبرز النتائج المتحصّل عليها من خلال اختبار الفرضية ب معامل الارتباط (كا) تربيع و هي كالتالي:
- توظيف الموارد البشرية على أساس وجود تطابق بين التخصص العلمي ومتطلبات الوظيفة له علاقة بالقدرة على تحكّم الموظف في وظيفته.
- تهتم مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo بتوظيف نوع معيّن من التخصصات العلمية له علاقة بتجاوز الموظف للعقبات الوظيفية التي تواجهه لاحقاً.
- لا تلجئ مؤسسة المستثمر الأجنبي لنقل موظفيها للعمل في فروع أخرى بغية التنسيق بين هاته الفروع لغريلة الأفكار الجديدة وإنما تنقل موظفيها لتغطية الفجوات الوظيفية الموجودة في الفروع الأخرى وتزويدهم بالمهارات المتوفرة.
- تقديم امتيازات للموظف أثناء نقله إلى فرع آخر له علاقة بتحفيزه نحو الإبداع، لأنّ الامتيازات المقدّمة سواء عن طريق توفير خدمة النقل أو السكن أو منحه مبلغاً مالياً إضافة لأجره هذا الأمر يجعل الموظف راغباً في النقل غير متدمر ممّا يجعله أكثر قابلية للعمل وسدّ النقص الموجود في الفرع الآخر.
- تمنح مؤسسة المستثمر الأجنبي للدرجات والترقيات لموظفيها بصورة عادلة وقانونية وفق مبادئ واضحة علاقة بتحفيز العمال على الإبداع الوظيفي سعياً منهم للحصول على الترقية.
- استناداً على ما تمّ الوصول إليه من خلال نتائج الدراسة الميدانية يتّضح لنا أنّ مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo حريصة على الاهتمام بوضع خطط التدرج الوظيفي لتفعيل الإبداع الوظيفي داخل المؤسسة، فالحرص على اختيار وتوظيف المورد البشري المؤهل مع حسن التسيير والاستغلال الأمثل لمهاراته وقدراته لتغطية فجوات شركة Ooredoo الجزائر في كل فروعها عبر الوطن كفيل بتفعيل تلك.

رابعاً: دورات تدريبية لتحسين أداء الموارد البشرية وتكييفه مع سياسة المؤسسة الأم

تمهيد:

لا نختلف في أن المهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية تكمن في الحصول على أفراد ذوي كفاءة وفعالية عالية، لكن هذه المهمة تبق بحاجة إلى مهمة أخرى تتمثل في كيفية تطوير أداء هؤلاء الأفراد، وهذه المهمة تعدّ محور أساسي جداً يجب الاهتمام به للوصول إلى بالموظفين إلى مستويات الأداء المطلوبة وتطوير مستوى قدراتهم لانجاز المهام والأنشطة الموكّلة لهم بالكفاءة المطلوبة والفعالية اللازمة، وفكرة تطوير قدرات الموظفين في مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo تنطلق أساساً بتطوير برامج الدورات التدريبية الضرورية لتحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية المحلية في المؤسسة، ومن خلال هذا المحور سنحاول إثبات العلاقة بين متغيرين أساسيين هما: التدريب المستمر للموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي لأولئك الموظفين.. في المؤسسة ميدان الدراسة.

الجدول رقم (38): يوضّح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على تلقّيهم تدريباً منذ توظيفهم في المؤسسة

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	267	91,8%	145,5	121,5	1	202,918 <sup>a</sup>	0,000	دال إحصائياً 0.001
لا	24	8,2%	145,5	-121,5				
الإجمالي	291	100%	////////////////////					

من خلال الجدول أعلاه رقم (38) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثّلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (29) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (267) فرداً بنسبة مئوية بلغت 91.8%، أمّا المجموعة الثانية فتمثّل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (24) بنسبة مئوية قدرت بـ 8.1%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 202,918<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أنّ أغلبية أفراد العينة يؤكّدون بأنهم تلقّوا تدريباً منذ توظيفهم في مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo، فنظراً لطبيعة نشاط المؤسسة ميدان الدراسة وضرورة مواكبتها للتطورات التكنولوجية والتنظيمية على حدّ سواء كان انتشار استخدام التقنيات الحديثة والهواتف النقّالة الذكية الحديثة أيضاً وهذا ما لاحظناه من خلال الجدول رقم (26) بخصوص توفير إدارة المؤسسة للتقنيات الحديثة، ممّا يوجب على مؤسسة

المستثمر الأجنبي Ooredoo تدريب موظفيها على استعمال هاته التّقنيّات وكل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة ومواكبة واستيعاب التنظيم الحديث، ومن جهة أخرى فباعتماد مؤسسة Ooredoo مؤسسة خدماتية فإنّ التدريب يفيد الموظفون جدًا من حيث طريقة تقديم السلع والخدمات التي تنتجها تعرضها مما يعكس صورة جيّدة للعلاقة بين المؤسسة و عملائها، ولهذا أصبح تدريب الموظّفين في مؤسسة المستثمر الأجنبي خيارا استراتيجيًا لإعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل ومواكبة التطوّرات والتغيّرات السريعة تحدثت في مجالات العمل كما ذكر سابقا.

الجدول رقم (39): يوضّح توزيع إجابات أفراد عيّنة الدراسة على وقت إجراء التدريب

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
قبل العمل	207	71,1%	133,5	73,5	1	80,933 <sup>a</sup>	0,000	دال إحصائياً 0.001
بعد الالتحاق بالعمل	60	20,6%	133,5	-73,5				
الإجمالي	267	91.8%	//////	//////				

من خلال الجدول أعلاه رقم (39) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عيّنة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (267) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثّلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم بالبديل " قبل العمل " وقد بلغ عددهم (207) فرداً بنسبة مئوية بلغت 71.1 %، أما المجموعة الثانية فتمثّل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " بعد الالتحاق بالعمل " والبالغ عددهم (60) بنسبة مئوية قدرت بـ 20.6 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 80,933<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01) ، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى " قبل العمل " ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عيّنة الدراسة على نصّ السؤال أنّ أغلبية أفراد العيّنة يؤكّدون بأنهم تلقّوا تدريباً قبل توظيفهم في مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo، حيث تباشر الإدارة بعد استقبال الموظفين مباشرة و التأكد من استكمال ملفاتهم إلى برمجة حصص تدريبية (التدريب التوجيهي) تتوم في الغالب 15 يوم وقد تطول أو تنقص بحسب تقديرات المسؤولين ولكن في غالب الأحيان هذا التدريب التوجيهي مطلوب وضروري، يلتحق به الموظف الجديد وفق برنامجاً معد سلفاً على مختلف الدوائر والأقسام والمصالح المشكّلة للمديرية ثمّ يوجّه الموظّف إلى البرنامج الأكثر أهمية والأكثر اتصالاً باختصاصه (الإداري بالمصالح الإدارية و التقني للمصالح التقنية) وتكون هذه الدورة التدريبية من الدورات التدريبية المهمة جداً في حياة الموظف المهنية فمن خلالها تضمن الإدارة انسجام أكبر واندماج سريع للموظفين الجدد بالمديرية، كما تمكّن هذه الدورة المسؤول الهرمي للموظف من الإطلاع على خبرة ومؤهلاته ومدى استعداداته للعمل، ومن

خلال مقابلتنا مع مبحوثينا أدركنا أنّ هذا التدريب التوجيهي متضمّن أول شيء شرح عام لطبيعة مؤسّسة المستثمر الأجنبي Ooredoo ونشاطها، ومن خلال هذا التدريب يصبح الموظّف على دراية تامة بمسؤوليّات كل إدارة و كل قسم من أقسام وبالتالي في المستقبل يستطيع أن يتفهّم ما يجري حوله ويعرف احتياجات كل قسم عندما يتعامل معه ما يساعده في المستقبل على أداء مهام وظيفته بشكل يتماشى مع ظروف المؤسّسة وفي هذا الصدد يقول ويليام تراسي " أنّه أكثر الطرق شيوعاً، وأوسعها وأكثرها ضرورة لتدريب الموظفين على المهارات اللاّزمة للأداء الوظيفي المقبول"<sup>1</sup>.

الجدول رقم (40): يوضّح توزيع إجابات أفراد عيّنة الدّراسة على مكان إجراء التدريب

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائياً 0.001	0,000	66,251 <sup>a</sup>	1	66,5	133,5	%68,7	200	داخل المؤسّسة
				-66,5	133,5	%23	67	خارج المؤسّسة
						%91.8	267	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (35) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عيّنة الدّراسة والبالغ عددهم إجمالاً (267) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثّلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (29-2) بالبديل " داخل المؤسّسة " وقد بلغ عددهم (200) فرداً بنسبة مئوية بلغت %68.7، أمّا المجموعة الثانية فتمثّل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " خارج المؤسّسة " والبالغ عددهم (67) بنسبة مئوية قدرت بـ %23، وللتأكّد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 66,251<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "داخل المؤسّسة" ونسبة التأكّد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عيّنة الدّراسة على نصّ السؤال أنّ أغلبية أفراد العيّنة يؤكّدون بأنهم تلقّوا تدريباً داخل المؤسّسة، ومن خلال مقابلتنا مع بعض من المسؤولين تأكّد لنا أنّ مؤسّسة المستثمر الأجنبي Ooredoo لا تملك مركزاً للتدريب خاصاً بها لكنّها توفّره بصيغ مختلفة ومتنوعة، ففي الحالات الاعتيادية خصوصاً ما يتعلّق منها بأعمال فئة التنفيذ يتمّ إخضاع الموظفين إلى للتدريب في مكان العمل من قبل المشرفين من موظفي التحكم أو موظفي التنفيذ ذوي الأقدمية يقدّمون لهم ما يحتاجونه من إرشاد في أي أمر من أمور العمل لفترة معيّنة تفي بالغرض وتساعدهم على التقدّم في العمل وتحسين أدائهم، والتدريب في مكان العمل يعتبر من أوسع طرق التدريب انتشاراً وشيوعاً في مؤسّسة المستثمر الأجنبي Ooredoo ويرجع ذلك

<sup>1</sup> - عبير محمد محمود شقفة، التدريب و التطوير، 2015/08/06، <http://pulpit.alwatanvoice.com>

إلى بساطته وقلة تكاليفه، وتملك إدارة المؤسسة ميدان الدراسة مركزا تدريبيا خاصا بها يهتم بإعادة التأهيل في مجالات تقنية كالإعلام الآلي ويعطى هذا التدريب للموظفين في غير أوقات العمل الرسمية أو يعفى الموظف من العمل الرسمي خلال فترة التدريب، وتستفيد الإطارات من الدورات التدريبية داخل الوطن و خارجه خاصة في أوربا.

**29-4- كم تدوم مدة التدريب؟** من خلال إجابات الباحثين استنتجنا مدة التدريب تتراوح بين يومين، 15 يوم إلى 45 يوما على حسب نوع التدريب، فالتدريب الذي يستغرق يومان غالبا يكون عبارة عن تكوين على كيفية استخدام تقنية جديدة.

أما التدريب التوجيهي يتم قبل البدء في العمل أي بعد استلام الوظيفة لأول مرة مباشرة تدوم مدة التدريب فيه 15 يوم يتم من خلاله تقسيم البرنامج التدريبي إلى ثلاث أقسام رئيسية تتنوع بين مواضيع إدارية تشتمل على حقوق العامل والتزاماته، مواعيد العمل، لائحة الجزاءات، الرواتب والمكافآت والبدلات ومكافآت التقاعد، خدمات المؤسسة مثل العلاج وأماكن الخدمات المختلفة وكيفية الحصول عليها، وهذا القسم بالغ الأهمية حيث لا بد للموظف عند استلامه لوظيفته معرفة ماله وما عليه، أما القسم الثاني والذي لا يقل أهمية يتمثل في الشرح العام للمؤسسة وهذا القسم ذكرناه سابقا وهو مفيد جدا لمعرفة الموظف لما يجري حوله وهذا يساعده في المستقبل على أداء وظيفته بشكل جيد، ولقسم الثالث وهو تدريب متخصص على العمل يؤهل هذا التدريب الموظف للقيام بمهامه التي تم توظيفه من أجلها.

أما باقي أنواع التدريب فتختلف على حسب اختلاف الحاجة له كالترقية مثلا لوظيفة أعلى وتستغرق مدة هذا التدريب 45 يوما، وهذا النوع من التدريب لا يقتصر على الموظفين الجدد بل يشمل الموظفين القدامى نظرا للتغيرات المستمرة في متطلبات الأعمال والوظائف وفي عناصر البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo.

ويتم التدريب غالبا في مكان العمل أي داخل مؤسسة المستثمر الأجنبي كما جاء في الجدول رقم (35) ويكون جزء كبير منه تحت الإشراف و التوجيه.

**29-5- من الذي يقوم بعملية التدريب؟** من خلال إجابات الباحثين استنتجنا أنّ من يقوم بعملية التدريب يختلف على حسب اختلاف نمط التدريب، فإذا كان التدريب توجيهي فإنه يقوم على مبدأ التلمذة المهنية والتي تعني أن يتولى مدير إدارة مؤسسة المستثمر الأجنبي رعاية الموظف وتزويده بأسرار المهنة والتعليمات والإرشادات وتقديم النصائح و توضيح واجباته ومسؤولياته وقواعد السلوك في العمل وسبل أدائه، وهذا الأسلوب يتولاه مشرفين لهم خبرة في المؤسسة ويعمل هذا الأسلوب من التدريب على "تهذيب و تعليم الموظف في بداية مشواره الوظيفي و يفتح له المجال إلى التطور المستمر و الترقية لأعمال أكثر مسؤولية في المستقبل"<sup>1</sup>، أما إذا كان التدريب لتذليل صعوبة أو مشاكل تعيق الموظف في مهمته مثل التدريب على استخدام تقنية معينة في هذه الحالة تستعين إدارة مؤسسة Ooredoo بخبراء في المجال من داخل الوطن أو خارجه و أحيانا أخرى يرسل الموظف الذي يكون بحاجة إلى التدريب إلى خارج الوطن إذا اضطرت إدارة المؤسسة إلى ذلك، والتدريب ليس بالأمر الهين فينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تهتم جيدا بهذه النقطة لأنها القاعدة الرئيسية لأي مجهود تدريبي جيد، فالمدرّب هو الوسيلة التي يتم من خلالها نقل المعلومات وتكوين المهارات وتزويد المتدربين بالسلوكيات المرغوبة ويتوقف نجاح البرامج التدريبية إلى حد كبير على مدى اتخاذ القرار السليم لاختيار المدربين

<sup>1</sup> -مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 162

لهذه البرامج، وتركز إدارة مؤسسة المستثمر الأجنبي على أن يكون المدرب جامعا بين المؤهل العلمي والخبرة العلمية وخصوصا في نفس المجال الذي سيقوم بالتدريب فيه.

الجدول رقم (41): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على كيفية استفادات المبحوثين من التدريب

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائياً 0.001	0,000	15,105 <sup>a</sup>	2	-4,7	91,7	29,9%	87	طلبا منك
				28,3	91,7	41,2%	120	مسؤولك
				-23,7	91,7	23,4%	68	مصلحة التدريب
						94.5%	275	الإجمالي
				////////////////////		5.5%	16	أخرى
						100%	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (41) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (30) بالبدل " طلبا منك " وقد بلغ عددهم (87) فرداً بنسبة مئوية بلغت 29.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدل " مسؤولك " والبالغ عددهم (120) بنسبة مئوية قدرت بـ 41.2%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدل " مصلحة التدريب " والبالغ عددهم (68) بنسبة مئوية قدرت بـ 23.4% وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 15,105<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الثانية "مسؤولك" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون على أن استفادتهم من التدريب كان طلباً من المسؤول في العمل، حيث أن أهم عامل يتدخل في حاجة الموظف إلى التدريب هو تسجيل وجود اختلالات أو تذبذبات في أدائه، فلا يعقل أن يتوجه إلى التدريب من هم أكثر جدارة

في انجاز مهامهم، لأن حدوث ذلك معناه صرف أموال في غير محلها لذا فالمسؤول عن مصلحة أو قسم معين هو المعني بتحديد قائمة الموظفين الذين يحتاجون إلى تدريب.

ومن خلال مقابلتنا مع مسؤول في قسم خدمة الزبائن أكد لنا أن مسايرة المناهج والوسائل الجديدة في العمل من بين أهم الاعتبارات التي يلتفت لها عند وضع البرامج التدريبية وهي الحاسمة أيضا في اختيار المستفيدين من التدريب.

الجدول رقم (42): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة عن المسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية في مؤسسة المستثمر الأجنبي

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
مسؤولك المباشر	197	67,7%	97,0	100,0	2	200,186 <sup>a</sup>	0,000	دال إحصائياً 0.001
رئيس المصلحة	94	32,3%	97,0	-3,0				
مدير المؤسسة	00	00%	97,0	-97,0				
الإجمالي	291	100%		////////////////////				

من خلال الجدول أعلاه رقم (42) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (31) بالبديل "مسؤولك المباشر" وقد بلغ عددهم (197) فرداً بنسبة مئوية بلغت 67.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "رئيس المصلحة" والبالغ عددهم (94) بنسبة مئوية قدرت بـ 32.3%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "مدير المؤسسة" والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00% وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 200,186<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "مسؤولك المباشر" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون على أن مسؤولهم المباشر هو المسؤول عن تحديد هذه الاحتياجات التدريبية في مؤسسة المستثمر الأجنبي، وذلك

بناء على توصيات واقتراحات مكتوبة يتقدّم بها المسؤول المباشر للعمل إلى دائرة الموارد البشرية (مصلحة التدريب بالتحديد)، يتم وضع برنامج للاحتياجات التدريبية يحتوي على النقاط المسجلة من خلال أداء الموظفين لوظائفهم وبالتالي يخضع المعنيين إلى إعادة التأهيل والتدريب ويعدها يرفع للمدير العام للموافقة عليه.

الجدول رقم (43): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على ما إذا كانوا يعملون في نفس التخصص الذي تلقوا فيه تدريباً

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	257	%88,3	145,5	111,5	1	170,890 <sup>a</sup>	0,000	دال إحصائياً 0.001
لا	34	%11,7	145,5	-111,5				
الإجمالي	291	%100	////////////////////	////////////////////				

من خلال الجدول أعلاه رقم (43) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (43) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (257) فرداً بنسبة مئوية بلغت %88.3، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (34) بنسبة مئوية قدرت بـ %11.7، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 170,890<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى " نعم " ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة %1.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أنّ أغلبية أفراد العينة يؤكّدون بأنهم يعملون في نفس الاختصاص الذي تلقوا فيه التدريب، ففي الوقت الحالي أصبح التدريب علماً مستقلاً بذاته وله طرقة الخاصة في جمع المعلومات والأفكار وكتابتها وتقديمها بكيفيات يسهل على المتدرب الموظف تعلمها واستيعابها، هذا الوضع يتطلب من إدارة المؤسسة تكاليف وأحياناً باهضة، لذا تهتم إدارة المؤسسة المستثمر الأجنبي دائماً بتحديد الاحتياجات التدريبية والحرص على تدريب الموظف في المجال الذي يرى فيه المسؤول نقصاً في الأداء حتى يتم بناء موظفين قادرين على الاستجابة السريعة للتغيرات والقدرة على مواكبة التطورات في بيئة العمل، فعندما يكون المتدرب قد أخذ خلفية واسعة حول وظيفته التي يعمل بها من خلال التدريب سيكون من السهل عليه تحسين أدائه مقارنة بالسابق.

الجدول رقم (44): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على تقديم طلب للإدارة في حالة احتياجهم للتدريب

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائياً 0.001	0,000	150,107 <sup>a</sup>	1	104,5	145,5	%85,9	250	نعم
				-104,5	145,5	%14,1	41	لا
				////////////////////		%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (44) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (33) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (250) فرداً بنسبة مئوية بلغت 85.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (41) بنسبة مئوية قدرت بـ 14.1%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 150,107<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون بأنهم إذا احتاجوا إلى فترة تدريبية في اختصاص معين يطلبون ذلك من الإدارة، وما يؤكد السبب في ارتفاع هذه النسبة هو وعي الموظفون ومعرفتهم بمدى أهمية التدريب وإحساسهم بالحاجة إليه لرفع كفاءتهم وزيادة مهاراتهم المتوافقة ومتطلبات السوق المتغيرة.

الجدول رقم (45): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول ردة فعل الإدارة في حالة تقديم طلبات التدريب

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
قبول	199	68,4%	120,5	78,5	1	102,278 <sup>a</sup>	0,000	دال إحصائيا 0.001
رفض	42	14,4%	120,5	-78,5				
الإجمالي	250	85.9%						
بدون إجابة	9	3,1%						
الإجمالي	291	%100						

من خلال الجدول أعلاه رقم (45) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (250) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (33-1) بالبديل "قبول" وقد بلغ عددهم (199) فرداً بنسبة مئوية بلغت 68.4%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "رفض" والبالغ عددهم (42) بنسبة مئوية قدرت بـ 14.4%، في حين نلاحظ أنّ الذين امتنعوا عن الإجابة قدر عددهم بـ (09) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 3.1%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 102,278<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "قبول" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون على قبول الإدارة، ويعود تفسير ذلك إلى أنّ إدراك واستيعاب مؤسسة المستثمر الأجنبي أنّ تنمية قدرات ومهارات الموظف يحتاج إلى برنامج تدريبي ناجح ونجاح البرنامج التدريبي يتطلب اختيار متدربين على أسس موضوعية، واختيار موظفون يحتاجون فعلاً للتدريب، وتدريبهم فعلاً على العمل أو الوظيفة التي يؤدونها أما رفض الإدارة طلب الموظفون للتدريب يعود لكون الموظف طالبا لإجراء تدريب على برنامج لا يتصل بتخصصه أو يفوق درجة استيعابه، ففي هذه الحالة ترفض الإدارة طلب التدريب المقدم من قبل الموظف لأنّ عدم تلاؤم برنامج التدريب مع احتياجات الموظف التدريبية يؤدي إلى إهدار جهود وتكاليف التدريب دون عائد.

الجدول رقم (46): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن وجود تجديد في وسائل العمل في مؤسسة المستثمر الأجنبي

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائيا 0.001	0,000	144,416 <sup>a</sup>	1	102,5	145,5	%85,2	248	نعم
				-102,5	145,5	%14,8	43	لا
				////////////////////		%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (46) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (34) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (248) فرداً بنسبة مئوية بلغت 85.2%، أمّا المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (43) بنسبة مئوية قدرت بـ 14.8%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 144,416<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أنّ أغلبية أفراد العينة يؤكّدون على قيام المؤسسة بتجديد وسائل العمل، ويعود ذلك فعلاً لاستقدام مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo لآلات حديثة تتناسب وطبيعة نشاطها الخدماتي وقد رأينا ذلك من خلال الجدول رقم (26)، أمّا بخصوص إجراء تدريب على هذه التقنيات الحديثة فقد أكدت نسبة معتبرة من مبحوثونا أنهم أجروا تدريباً بخصوص كيفية استخدام هاته التقنيات الحديثة وكان هذا التدريب داخل المؤسسة وتحت إشراف المسؤول المباشر، وهناك من لم يقم بتدريب حول هاته التقنيات والوسائل الحديثة للعمل لأنّ وظيفتهم لا تتطلب العمل بهذه التقنيات الحديثة.

الجدول رقم (47): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على وجود تدريب مستمر للموظفين في مؤسسة

Ooredoo

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائيا 0.001	0,000	173,969 <sup>a</sup>	1	112,5	145,5	%88,7	258	نعم
				-112,5	145,5	%11,3	33	لا
				////////////////////		%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (47) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (35) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (258) فرداً بنسبة مئوية بلغت %88.7، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (33) بنسبة مئوية قدرت بـ %11.3، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كـ<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 173,969<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى " نعم " ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نصّ السؤال أنّ أغلبية أفراد العينة يؤكّدون بأنّه يوجد تدريب مستمر للموظفين في المؤسسة، ويعود تفسير ذلك إلى أنّ التدريب كعملية تمتاز بالاستمرارية أي أنّه نشاط رئيسي مستمر من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعدّدة، ولا يكون مجرد حلّ مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة ولا هو حلّ بديل يمكن للإدارة اللجوء إليه عند نفاذ البدائل الأخرى<sup>1</sup> وهذا مبدءاً مهمّاً تعمل إدارة المستثمر الأجنبي على الالتزام به لتضمن الأثر الإيجابي والفعال والمستهدف من التدريب خاصّة وأنّ طبيعة نشاطها يمتاز بالتغيّر والتطور المستمر فوراء كل جديد في مجال المعلومات والاتصال يتبعه تدريباً للموظفين لتحقيق أهدافها المسطرة والقدرة على منافسة المنظمات الأخرى.

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 137

الجدول رقم (48): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على وجود برنامجا مخططا للتدريب في مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائيا 0.001	0,000	147,247 <sup>a</sup>	1	103,5	145,5	%85,6	249	نعم
				-103,5	145,5	%14,4	42	لا
				////////////////////		%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (48) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (36) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (249) فرداً بنسبة مئوية بلغت 85.6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (42) بنسبة مئوية قدرت بـ 14.4%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 147,247<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون بأن هناك برنامجاً مخططاً للتدريب في المؤسسة، فبعد تحديد الموظفين الذين تم اختيارهم للتدريب تقوم إدارة مؤسسة المستثمر الأجنبي بإعداد مخطط تدريبي ويتم تمثله على شكل وثيقة مكتوبة يحدد فيها كل المحطات الهامة في العملية التدريبية من مدة التدريب، عدد المتدربين، التخصصات المعنية، مراكز التدريب المعنية، التكاليف المخصصة للتدريب .

ويعد تحضير هذا المخطط يرسل إلى مدير الموارد البشرية للتأكد من أنه يلبي وفي بالاحتياجات ومطابق للمعايير ثم يوجه بعد ذلك مباشرة للمدير العام للمصادقة عليه، وبعد المصادقة عليه يتم نشر محتواه على جميع الهيئات ثم تحديد تاريخ بداية ونهاية فترة التدريب من طرف مسؤول مصلحة التدريب بمساعدة مسؤولي المصالح والأقسام التي ينتمي إليها المتدرب بالإضافة إلى تنبيه المتدربين بضرورة الالتزام بالتدريب واحترام الفترة المخصصة له والوقت كذلك ويتعرض المتدرب إلى عقوبات إدارية في حال عدم التزامه، وتتخذ الإدارة الإجراءات اللازمة حتى لا تتعرض الهيئة المعنية إلى اضطرابات عند غياب المتدرب.

36-1- ماهي الحالات التي يبرمج فيها التدريب؟ من خلال إجابات الباحثين استنتجنا أن العملية التدريبية أساساً تهدف إلى تحسين خبرات التعلّم من أجل إحداث تغيير في المستوى، يرمي هذا التغيير إلى تحقيق أهداف وأغراض مؤسسة Ooredoo وعليه فإنّ الحالات التي يبرمج فيها التدريب تختلف على حسب

الهدف من العملية التدريبية، فعندما تكون إدارة المؤسسة بصدد إضافة قسم معين أو مصلحة معينة للتنظيم في هذه الحالة يبرمج التدريب كإستراتيجية تساهم في تغيير و تحسين إدارة المنظمة أو المساهمة في إحداث تطوّر تنظيمي يكون فعّالا و يقوم بهذا التدريب مختصّون وتحت إشراف المدير العام، وعند اتّساع حجم المؤسسة و زيادة فروعها تكون بحاجة إلى مديرين و مسؤولين لهذه الفروع ففي هذه الحالة تكون إدارة المؤسسة بحاجة إلى برمجة عملية تدريبية بهدف تحسين معارف ومهارات المسؤولين المرتقبين في الإدارة و تتضمن هذه العملية التدريبية استراتيجيات تطور الإدارة وخبرات تعليمية رسمية لفترات قصيرة و بشكل دوري داخل المؤسسة ذاتها أو خارجها، وهناك العديد من الحالات التي يبرمج فيها التدريب وأكثر الحالات شيوعا وانتشارا في مؤسسة Ooredoo تجديد الحيوية المهنية للموظفين وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم وزيادة عمرهم الإنتاجي خاصة عند إدخال تقنية تكنولوجية معينة في قطاع الاتصالات.

الجدول رقم (49): يوضّح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على أنواع التدريب المقدمّة من قبل المؤسسة ميدان الدراسة

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
تدريب ثقافي	111	38,1%	145,5	-34,5	1	16,361 <sup>a</sup>	0,000	دال إحصائيا 0.001
تدريب تكنولوجي	180	61,9%	145,5	34,5				
الإجمالي	291	%100	//////	//////				

من خلال الجدول أعلاه رقم (49) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (37) بالبديل " تدريب ثقافي " وقد بلغ عددهم (111) فردا بنسبة مئوية بلغت 38.1 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " تدريب تكنولوجي " والبالغ عددهم (180) بنسبة مئوية قدرت بـ 61.9 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 16,361<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين لصالح المجموعة الثانية (تدريب تكنولوجي) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون على أن نوع التدريب المقدم من قبل المؤسسة هو تدريب تكنولوجي، تهتم إدارة المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية

تكنولوجية وذلك لحرصها على تنمية مهارات الموظفين في مجال نشاط المؤسسة الخاص بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ففي هذه الحالة يحتاج الموظف أن يكون على تطلعات مستمرة لكل جديد في سوق الهاتف النقال وخدمات الاتصالات المقدمة من قبل المؤسسة في داخل الوطن أو في الدولة الأم، فالتدريب التكنولوجي بالنسبة لمؤسسة Ooredoo أهم من أي نوع آخر فهو الوحيد الذي يجعل الموظف يقوم بمهام وظيفته على أتم وجه، أما باقي أنواع الدورات التدريبية فتقام في بداية الحياة الوظيفية للموظف،

الجدول رقم (50): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على طريقة تدريب الموظفين في مؤسسة المستثمر الأجنبي

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائيا 0.001	0,000	26,993 <sup>a</sup>	1	-43,0	137,0	32,3%	94	أكاديمي
				43,0	137,0	61,9%	180	تطبيقي
				//////		94,2%	274	الإجمالي
				//////		5,8%	17	أخرى
				//////		100%	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (50) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (38) بالبديل " أكاديمي " وقد بلغ عددهم (94) فرداً بنسبة مئوية بلغت 32.3%، أمّا المجموعة الثانية فتمثّل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " تطبيقي " والبالغ عددهم (180) بنسبة مئوية قدرت بـ 61.9%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 26,993<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الثانية (تطبيقي) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نصّ السؤال أنّ أغلبية أفراد العينة يؤكّدون على أنّ طريقة تدريب الموارد البشرية في المؤسسة تكون تطبيقياً، يلجئ مدرب مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo إلى أكثر من طريقة وفقاً للبرنامج التدريبي ولمستويات المدربين حتى يستطيع أن يصل إليهم من ناحية وأن يوصل إليهم الأفكار والنظريات والتطبيقات والحالات العملية من ناحية وبالرغم من تعدد طرق التدريب إلا أنّ مؤسسة المستثمر الأجنبي تركّز على طريقة التدريب التطبيقية والتي تعتبرها إدارة المؤسسة أسلوباً يتناسب بشكل كبير مع توصيل المعلومات والحقائق للمتدرب خاصة مع وجود عدد كبير من المتدربين

في آن واحد وأيضا مع ازدياد فرص الاحتكاك بالخبراء والمختصين وهذا النوع من طرق التدريب يسمح بالحوار والمناقشة والاتصال المباشر بين المدرب والمتدرب حيث يقوم المدرب بالعرض التفصيلي باستخدام وسائل إيضاح سمعية وبصرية للأداء المطلوب وإجراءاته ثم يطلب من المتدرب أن يؤدي نفس السلوك وهذه الطريقة تجعل المتدرب يكتسب مهارات مع ضمان انتقال المحتوى التدريبي وترسيخه في عقل المتدرب.

الجدول رقم (51): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة طريقة التدريب التي يفضلها المتدربون في مؤسسة

Ooredoo

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائيا 0.001	0,000	313,485 <sup>a</sup>	2	142,0	97,0	82,1%	239	تطبيقي
				-62,0	97,0	12,0%	35	نظري
				-80,0	97,0	5,8%	17	كلهما معا
				////////////////////		%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (51) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (38-1) بالبديل " تطبيقي " وقد بلغ عددهم (239) فرداً بنسبة مئوية بلغت 82.1%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نظري " والبالغ عددهم (35) بنسبة مئوية قدرت بـ 12%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " كلاهما معا " والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ 5.8% وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 313,485<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى (تطبيقي) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون على أن طريقة التدريب التي يفضلونها هي التطبيقي، إن طرق وأساليب تنفيذ التدريب أوعية تصنيفية معقدة تحمل بداخلها الأفكار والمعلومات والأهداف المراد تحقيقها، ورغم اختلاف الطرق إلا أنها تتفق في الإطار العام لهدف التدريب وهو تنمية وتعديل السلوك الإنساني بهدف رفع كفاءة الأداء والإنتاج بصورة توافقيّة ذات أبعاد إنسانية واقتصادية، ولكن وبالرغم من تعدد أساليب التدريب إلا أن هناك أساليب وطرق يفضلها المتدربون عن الأخرى ففي مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo يفضل مبحثونا أسلوب التدريب التطبيقي حيث يقوم

المدرّب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيليّة من خلال استخدام الأفلام وشرائط الفيديو في عرض الأداء النموذجي ثمّ يقوم بخلق مواقف عملية بإشراك المتدربين كطرف مباشر في العمليّة التدريبية من خلال تقليدهم الأداء أمام المدرّب، وهذا الأسلوب في التدريب يسمّى "نمذجة السلوك" حيث يعتبرها مبحثونا أحسن أسلوب يمكنهم من اكتساب المهارات الجديدة وتثبيتها ونقلها للممارسة الفعلية.

الجدول رقم (52): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على تناسب المواضيع التدريبية مع المنصب الوظيفي للموظّفين في مؤسّسة Ooredoo

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائيا 0.001	0,000	144,416 <sup>a</sup>	1	102,5	145,5	%85,2	248	نعم
				-102,5	145,5	%14,8	43	لا
						%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (52) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثّلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تحوّرت إجاباتهم على السؤال رقم (39) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (248) فرداً بنسبة مئوية بلغت 85.2%، أمّا المجموعة الثانية فتمثّل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (43) بنسبة مئوية قدرت بـ 14.8%، وللتأكّد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللّجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 144,416<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكّد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أنّ أغلبية أفراد العينة يؤكّدون بأنّ المواضيع التدريبية التي تمّ تلقّيها تناسب مع مناصبهم الوظيفية في المؤسّسة، ويعود تفسير ذلك إلى أنّ مؤسّسة المستثمر الأجنبي Ooredoo لا تقوم بعملية التدريب بصورة عشوائية بل وفق شروط العمل و جهود مبدولة في إطار مناسب للوظائف فنهتمّ المؤسّسة بتشخيص دقيق لمجموع الفروقات الحقيقية في الأداء التي تقوم بتعطيل العمل قبل وضع المقاييس التي سوف تبنى عليها العمليّة التدريبية وبعدها يتمّ تحديد الموظفين الذين لهم الحاجة إلى التدريب بغية تنمية قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم لرفع أدائهم في وظائفهم، لأنّ الهدف من العمليّة التدريبية التي تقوم بها المؤسّسة ميدان الدراسة هو تدريب الموظّف للإلمام بجميع جوانب مهام وظيفته وكيفية أداء كل جزء منها بدقّة، لذا فمن الضروري جدّاً أثناء اختيار الموظفين الذين بحاجة إلى تدريب أن يكون البرنامج التدريبي ضمن تخصصهم الوظيفي.

الجدول رقم (53): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على ما إذا كان التدريب الملتقى مفيداً في رفع القدرات والمهارات

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائياً 0.001	0,000	291,000 <sup>a</sup>	1	145,5	145,5	%100	291	نعم
				-145,5	145,5	%00	00	لا
				////////////////////		%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (53) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (40) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (291) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أمّا المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كاس<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 291,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون بدرجة عالية بأنّ التدريب الملتقى يكون مفيداً في رفع القدرات والمهارات، وله تأثير إيجابي على مستوى أداء الأفراد وأقر المبحوثون بأنّ الدورات التدريبية تساعد فعلاً على تنمية وتطوير قدراتهم باتفاق شبه تام بين جميع الفئات المهنية (إطارات، التحكم والتنفيذ) والقيمة الإحصائية المتحصل عليها لها دلالة قوية جداً على نجاح عملية التدريب في مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo ونجاح عملية التدريب يعني التغيير الإيجابي للحالة المهنية والسلوكية للخاضعين للتدريب وهذه الإجابة كانت من المبحوث نفسه وليس رأي الإدارة لأنّ المؤشر الحقيقي لنجاح الدورات التدريبية يؤخذ من مستوى الموظفين الذين خضعوا للدورات التدريبية، ومقدار نجاح هذه الأخيرة في الأثر النافع الذي تتركه في تنمية وتطوير المستوى المهاري للموظف وليس في مقدار ما انفق عليه من مبالغ.

الجدول رقم (54): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على ما إذا كانت المهارات المكتسبة تساعد على الأداء الوظيفي بطريقة جيدة

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائيا 0.001	0,000	230,519 <sup>a</sup>	1	129,5	145,5	%94,5	275	نعم
				-129,5	145,5	%5,5	16	لا
				////////////////////		%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (54) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (41) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (275) فرداً بنسبة مئوية بلغت %94.5، أمّا المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (16) بنسبة مئوية قدرت بـ %5.5، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرّت بـ 230,519<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون بأنّ المهارات المكتسبة من الدورات التدريبية تساعدهم على أداء وظيفتهم بطريقة جيدة ، ويعود تفسير ذلك أنّ حرص إدارة مؤسسة Ooredoo على التخطيط الجيد لبرنامج التدريب للموارد البشرية له دور أساسي في تكيّفهم الأمثل مع مناصب عملهم، خاصّة وأنّ أغلبية الموظفين لا يملكون خبرة مهنية في هذا المجال (قطاع الاتصالات) ولسدّ هذا النقص استفاد الموظفون من الدورات التدريبية التي ساهمت بقدر كبير في الأداء الأمثل والعقلاني لوظائفهم حيث تساهم الدورات التدريبية تساهم في خلق ذهنية جديدة ويسمح بتغيير السلوكيات المهنية وفقاً للتحوّلات المجتمعية التي تقف وراءها الثورة التكنولوجية جلبت معها أساليب ونظم جديدة في المجال الإداري والتقني تتطلب نوعية جيّدة من العمالة تستطيع التكيف مع هذه الأساليب والتكنولوجيا المعاصرة وبالتالي فالدورات التدريبية المقدمة كانت ناجحة في خلق هذه العمالة المميّزة للأداء الوظيفي الجيد.

الجدول رقم (55): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة فيما إذا كان التدريب مفيد في تجاوز المشاكل التي تعترض المبحوثين أثناء أداء الوظيفة

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائياً 0.001	0,000	230,519 <sup>a</sup>	1	129,5	145,5	%94,5	275	نعم
				-129,5	145,5	%5,5	16	لا
				////////////////////		%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (55) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (42) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (275) فرداً بنسبة مئوية بلغت 94.5%، أمّا المجموعة الثانية فتمثّل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (16) بنسبة مئوية قدرت بـ 5.5%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 230,519<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أنّ أغلبية أفراد العينة يؤكّدون بأنّ التدريب أفادهم في تجاوز المشاكل التي تعترضهم أثناء أداء وظيفتهم، وهذا الأمر إن دلّ على شيء إنّما يدلّ على الأهمية الكبيرة التي يتحلّى بها التدريب في الخدمة نظراً لما يهيئه للمورد البشري من معارف ومهارات جديدة تتطلبها مهنته، وبالتالي يتعرّف على أفضل الحلول للمشكلات التي يواجهها أثناء ممارسته لمهنته والذي يعتبر من أهم أهداف التدريب الذي يبحث عن أفضل الطرق التي تساعد الموظّف على تحطّي المشكلات الوظيفية، ممّا يزيد تمكّناً في أداء عمله ويساعده على تجنّب الأخطاء ليصل بذلك إلى المستوى المنشود إليه مؤسّسة المستثمر الأجنبي التي تسعى إلى الرقي والتقدّم.

الجدول رقم (56): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على متابعة مؤسسة المستثمر الأجنبي لمدى التقدم الحاصل في أداء مواردها البشرية بعد التدريب

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائياً 0.001	0,000	291,000 <sup>a</sup>	1	145,5	145,5	%100	291	نعم
				-145,5	145,5	%00	00	لا
				////////////////////		%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (56) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (43) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (291) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 291,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون بدرجة عالية بأن المؤسسة تتابع مدى التقدم الحاصل في أداء مواردها البشرية بعد التدريب وهي المرحلة الموالية بعد إجراء العملية التدريبية ومتابعة أداء الموظف المتدرب تعتبر إستراتيجية مهمة جداً لضبط سياسات التدريب ومدى فاعليته في رفع كفاءة المتدربين وتحسين أدائهم بغية إدراك المداخل اللازمة لتحسين الأداء واتخاذ القرار المناسب في حالة ما إذا لم تكن هناك نتائج حسنة بعد الدورة التدريبية.

السؤال رقم (44): ما هي الأساليب التي تعتمد عليها مؤسسة المستثمر الأجنبي لمتابعة مواردها البشرية بعد التدريب؟ في غالبية الخطط التي تعتمد عليها مؤسسة المستثمر الأجنبي يتعين الاحتفاظ بإثباتات التدريب، أي وضع برنامج التدريب في قرص ضاغط و يرسل إلى المتدربين في البريد الإلكتروني وهذه العملية تعتبر جزءاً لا يتجزأ من عملية التدريب، و ينبغي على المتدربين الاحتفاظ به و للاطلاع عليه إن اقتضى الأمر ذلك.

تعتبر وضع برامج التدريب في أقراص ضاغطة شرطاً من شروط التقدم فعلى إدارة المؤسسة ملؤها جيداً، ولا يجوز تسجيل إلا الأعمال التي قام بها المدرب بالفعل، و إذا كانت هناك بعض العناصر أو المعلومات التي لم يتعلمها الموظفون أثناء عملية التدريب فيمكنهم إثبات ذلك من خلال إميل برنامج التدريب الذي يرسل لهم.

من خلال تزويد إدارة مؤسّسة المستثمر الأجنبي المتدربين بالبرنامج الخاص بالتدريب تضمن المؤسسة ثبات المعلومات، وبعد ذلك تعتمد إدارة المؤسسة في تقييم عمليّة التدريب من خلال تقارير المشرفين على الموظفين التي تحتوي على تفاصيل حول مدى تحكّم وتنفيذ الموظفين لما تعلموه من العمليّة التدريبية.

السؤال رقم (45): ماهي المعايير التي تعتمد عليها مؤسّسة المستثمر الأجنبي في حال لم يكن هناك تحسّن في الأداء بعد عمليّة التدريب؟ من خلال إجابات الباحثين المتنوعة حاولنا استخلاص النقاط المتشابهة حيث يتّجه مبحوثونا إلى أنّه بعد العمليّة التدريبية ومتابعة إدارة المؤسسة لأداء المتدربين وتقييمه من قبل المشرفين والمسؤولين فإذا لوحظ عدم وجود نتيجة حسنة للدورة التدريبية تتخذ إدارة المؤسسة بعضاً من الإجراءات فقدت إدارة الموارد البشرية إلى نقل الموظف للعمل بقسم آخر في لاستلام وظيفة تتطلب مهارة أقل من الوظيفة التي كان يعمل بها ويستبعد أن تقوم الإدارة بتكثيف الدورات التدريبية للموظف المتدرب لأن ذلك يتطلب مبالغ كبيرة ممكن أنها تعود سلباً على أرباح المؤسسة.

الجدول رقم (57): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على إسهام التدريب في تطوير الأداء الوظيفي

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	291	%100	145,5	145,5	1	291,000 <sup>a</sup>	0,000	دال إحصائياً 0.001
لا	00	%00	145,5	-145,5				
الإجمالي	291	%100	////////////////////					

من خلال الجدول أعلاه رقم (57) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (51) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (291) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أمّا المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كأ<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 291,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نصّ السؤال أنّ أغلبية أفراد العينة يؤكّدون بدرجة عالية بأنّ التدريب الذي يتلقاه الموظف يساهم في تطوير الأداء الوظيفي، والقيمة الإحصائية المتحصل عليها تدل على أنّ المبحوثين استفادوا بطريقة جيّدة حتى المبحوثين الذين لم يستفيدوا من دورات تدريبية أجابوا على هذا السؤال إيجاباً لملاحظتهم هذا التحسن في الأداء لدى زملائهم المتدربين و هذا اعتراف ضمني لدور التدريب المستمر، من تعديل السلوكات المهنية الخاطئة للشغل والتطور والوصول إلى أعلى المستويات

المهنية، كما يولد لديهم اتجاهات ايجابية نحو العمل و انتشار روح العمل الجماعي و التعاون بين الموظفين في المؤسسة مع استخدام أحسن الطرق في أداء العمل الذي يولد الشعور بالنفوق وإتقان العمل الأمر الذي يدفع بالموظف إلى حب وظيفته والتمسك بها، لأنّ مضمون التدريب الذين يستفيدون منه كل مرة يكون أكثر تعمقا وتخصّصا من سابقه، فمثلا عندما يوظّف الفرد في منصب معيّن بمؤسسة المستثمر الأجنبي يتلقّى تدريباً أساسياً على وظيفته وبعد العمل لفترة معينة يتحصّل على ترقية لتولّي منصب أعلى وهذا بعد خضوعه لتدريب ثان يكون مختلفا عن الأول من عدّة جوانب تتماشى والمنصب الجديد، هذا يولّد للموظف الإحساس بالثقة والتحكّم أكثر في أدائه الوظيفي.

الجدول رقم (58): يوضّح العلاقة بين وجود تدريب مستمر للموظفين وإفادة هذا التدريب في حل المشاكل الوظيفية

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	هل أفادك التدريب في تجاوز المشاكل التي تعترضك أثناء أداء وظيفتك؟				السؤال رقم (35) تبعا للسؤال رقم (42): هل يوجد تدريب مستمر للموظفين في المؤسسة؟ /هل أفادك التدريب في تجاوز المشاكل التي تعترضك أثناء أداء وظيفتك			
				لا		نعم		نعم	لا		
				%	ت	%	ت				
دال إحصائيا عند 0,01	0,000	132,369 <sup>a</sup>	1	88.65%	258	0%	0	88.65%	258	نعم	هل يوجد تدريب مستمر للموظفين؟ الإجمالي
				11.34%	33	5.49%	16	5.84%	17	لا	
				100%	291	5.49%	16	94.50%	275		

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (35) والمتعلق بـ "هل يوجد تدريب مستمر للموظفين في المؤسسة؟" والتي جاءت حسب الترتيب التصاعدي ، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل "نعم" بـ 258 تكرارا وبنسبة مئوية قدرت بـ 88.65%، وفي المرتبة الثانية "لا" بـ 33 تكرارا وبنسبة مئوية قدرت بـ 11.34%، أمّا بالنسبة للفرق في استجابات أفراد العينة على بدائل السؤال رقم (42) الذي نص على: "هل أفادك التدريب في تجاوز المشاكل التي تعترضك أثناء أداء وظيفتك" ؟ حيث نلاحظ وجود فرق لصالح البديل "نعم" بـ 275 تكرار، مقابل البديل "لا" بـ 16 تكرار وما يؤكد ذلك هو قيمة (ك<sup>2</sup>) والتي بلغت 132,369<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.01)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (35) تبعا للسؤال (42)، وعليه نستنتج من استجابات أفراد العينة أنّ لوجود التدريب المستمر للموظفين في مؤسسة المستثمر الأجنبي علاقة بقدرة العمال على تجاوز المشاكل التي تعترضهم

أثناء تأدية وظيفتهم، ويعود ذلك إلى أن التدريب المستمر للموظفين له دورا أساسيا في بيئة أعمال مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo فقد أصبح التدريب مطلبا ملحا حتى بعد اكتساب الموظفين فهما جيدا للمهام التي يتعين عليهم القيام بها، فقد تغيرت بيئة الأعمال بشكل كبير خاصة منها بيئة الأعمال الخدمانية في مجال المعلومات والاتصال خلال السنوات الأخيرة مما يحتم على إدارة المؤسسة تحسين مهارات الموظفين بانتظام وهذا أمر ضروري لنجاح المؤسسة، وكل موظف بمؤسسة Ooredoo لا يمكن أن يزيد من إرثها وقيمتها إذا لم يملك معارف متجددة، فالتدريب التوجيهي ليس إلا الأساس أو الركيزة لعملية مستمرة، تقوم مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo بتحليل احتياجاتها التدريبية على أساس منتظم لتحديد الثغرات ومن ثم تضع برامج التدريب المناسبة لتستمر العملية التدريبية للموظفين التي تحقق العديد من المزايا والاستحقاقات التي تعود بالنفع والربح للمؤسسة من خلال النمو التقني السريع الذي يجعلها تمتلك دائما القدرة التنافسية، وفي هذا الصدد رأى Fayol من خلال نظريته أن كلا من المدير والعامل يحتاجان إلى تنمية مهاراتهم وتحسين قدراتهم سواء الفنية أو الإدارية، فالفعالية التقنية ليست كافية لتحمل المسؤولية بل لابد من وجود تدريب منهجي ومستمر " فالموظف الجيد سواء كان تقني، تجاري، مالي أو إداري لا يعتبر منتوجا تلقائيا من الطبيعة ، ولكي يكون فعالا يجب أن نقوم بتكوينه، وهذا التكوين يعد بمثابة مجهودات كبيرة <sup>1</sup>، يتضح لنا من خلال اتجاه Fayol أنه قد حرص على تأكيد أن كل موظف باختلاف مركزه الوظيفي يحتاج بصورة مستمرة إلى تعزيز قدراتهم سواء الفنية أو الإدارية، فالتدريب المستمر يجعل الموارد البشرية تتمتع بروح الابتكار مما يساعدهم في القيام بأعمالهم وأدائهم الوظيفي على أحسن وجه وفعاليتها، أما في مدخل الموارد البشرية الذي يعتبر من أحد المداخل التنظيمية الهامة والتي "اعتبرت التدريب مقوما من مقومات التنمية، وانه الوسيلة الأساسية لاكتساب المعارف والمهارات، والتكيف مع المستجدات المحيطة بالمؤسسة ، وأقوى الأساليب المؤثرة في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، فأى مؤسسة تسعى لتحقيق الريادة والتميز لا يمكنها الاستغناء عن العملية التدريبية، والتدريب المستمر والمخطط له وحده كفيل بإيجاد مورد بشري فعال منتج ومنافس"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> –Monic Hic Hom, opit, p31

<sup>2</sup> – صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص271

الجدول رقم (59): يوضح العلاقة بين تناسب المواضيع التدريبية مع المنصب المشغولة وإمكانية مساعدة المهارات المكتسبة من خلال التدريب على أداء الوظيفة بطريقة جيدة

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع		هل المهارات المكتسبة من الدورات التدريبية ساعدتك على أداءك لوظيفتك بطريقة جيدة؟				السؤال رقم (39) تبعا للسؤال رقم (41) هل تناسب المواضيع التدريبية التي تلقيتها مع منصبك الوظيفي في المؤسسة؟/هل المهارات المكتسبة من الدورات التدريبية ساعدتك على أداءك لوظيفتك بطريقة جيدة؟	هل تناسب المواضيع التدريبية التي تلقيتها مع منصبك الوظيفي؟	
				لا		نعم		نعم	لا			الإجمالي
				%	ت	%	ت					
دال إحصائيا عند 0,01	0,000	16,680 <sup>a</sup>	1	85.2%	248	2.74%	8	82.47%	240	نعم	هل تناسب المواضيع التدريبية التي تلقيتها مع منصبك الوظيفي؟	
				14.7%	43	2.74%	8	12.02%	35	لا		
				100%	291	5.49%	16	94.50%	275	الإجمالي		

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (39) والمتعلق بـ "هل تناسب المواضيع التدريبية التي تلقيتها مع منصبك الوظيفي في المؤسسة؟" والتي جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل "نعم" بـ 248 تكرارا وبنسبة مئوية قدرت بـ 85.22%، وفي المرتبة الثانية "لا" بـ 43 تكرارا وبنسبة مئوية قدرت بـ 14.77%، أما بالنسبة للفرق في استجابات أفراد العينة على بدائل السؤال رقم (41) الذي نص على: "هل المهارات المكتسبة من الدورات التدريبية ساعدتك على أداءك لوظيفتك بطريقة جيدة؟"

حيث نلاحظ وجود فرق لصالح البديل "نعم" بـ 275 تكرار، مقابل البديل "لا" بـ 16 تكرار وما يؤكد ذلك هو قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 16,680<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.01)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (35) تبعاً للسؤال (47)، وعليه نستنتج من استجابات أفراد العينة أن لتناسب المواضيع التدريبية التي يتلقونها مع مناصبهم الوظيفية في المؤسسة علاقة باكتساب المهارات من الدورات التدريبية التي ساعدتهم على أداء وظائفهم بطريقة جيدة، وهو ما يؤكد أن مؤسسة المستثمر الأجنبي تأخذ بعين الاعتبار ضرورة التوافق والارتباط بين منصب العمل والتدريب الذي خضع له الموظف وبالتالي اعتمادها على مبدأ التخصص أو التدريب التخصصي الذي يعتبر أنسب طريقة للتدريب الجيد فباعتبار أن نشاط مؤسسة Ooredoo في مجال المعلومات والاتصال يعرض الموظفون دائماً خطر عدم التعامل مع التقنيات التكنولوجية الحديثة و التعامل من خلالها مع الزبون مباشرة و بهذا فتلقّاهم لهذا النوع من التدريب يقيهم من هذا الوضع وبمكّنتهم من أداء مهامهم على أكمل وجه، هذا يعكس الاهتمام الكبير الذي تولّيه مؤسسة المستثمر الأجنبي لهذا النوع من التدريب والتي ترى بأنه النوع الأقرب والملمّ بكامل نواحي نشاط المؤسسة ويكفل للأفراد تلقّي جميع المهارات التي تتطابق مع مواصفات منصبهم الوظيفي.

الجدول رقم (60): يوضح العلاقة بين استفادة الموظفين من التدريب ومساهمة هذا التدريب في تحسين الأداء الوظيفي

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع		في رأيك هل التدريب الذي يتلقاه الموظف يساهم في تحسين الأداء الوظيفي؟				السؤال رقم (29) تبعاً للسؤال رقم (46): هل تلقيت تدريباً منذ توظيفك في المؤسسة؟/في رأيك هل التدريب الذي يتلقاه الموظف يساهم في تحسين الأداء الوظيفي؟	هل تلقيت تدريباً منذ توظيفك؟
				ت	%	نعم		لا			
						ت	%	ت	%		
دال إحصائياً عند 0,01	0,000	.a	1	267	91.75%	267	91.75%	00	00%	نعم	
				24	9.25%	24	9.25%	00	00%	لا	
				291	100%	291	100%	00	00%	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (29) والمتعلق بـ "هل تلقيت تدريباً منذ توظيفك في المؤسسة؟" والتي جاءت حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل "نعم" بـ 267 تكراراً، وفي المرتبة الثانية "لا" بـ 24 تكراراً، أما بالنسبة للفرق في استجابات أفراد العينة على بدائل السؤال رقم (46) الذي نص على: "في رأيك هل التدريب الذي يتلقاه الموظف يساهم في

تحسين الأداء الوظيفي"؟ حيث نلاحظ وجود فرق لصالح البديل "نعم" بـ 291 تكرار وبنسبة مئوية 100% ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (29) تبعا للسؤال (46)، وعليه نستنتج من استجابات أفراد العينة الذين تلقوا التدريب والذين لم يتلقوا التدريب يؤكدون أن التدريب الذي يتلقاه الموظف يساهم في تحسين الأداء الوظيفي. وهذا يعني أن هناك علاقة بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي الأمر الذي جاء به Taylor من خلال نظريته نظرية الإدارة العلمية وفق مبدأ "اختيار العمال بأسلوب علمي و تدريبهم على عملهم لإكسابهم المهارة في الأداء و القدرة على الإنجاز"<sup>1</sup>، وهذا يعطي انطبعا على أن مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo قد استثمرت في الرأس المال البشري المحلي من خلال اختيارهم بأسلوب علمي كما لاحظنا في الجداول السابقة و تدريبهم بتقديم معارف ومهارات حول منصب العمل ومسؤولياته الوظيفية التي تتزايد باستمرار خاصة مع تطور التقنيات التكنولوجية الحديثة والتي تتطلب تدريبا مستمرا فبدونه لا يستطيع الموظف القيام بوظيفته على أكمل وجه، والاعتماد على التدريب هو الذي عمل على تثمين معارف الأفراد وزودهم بمهارات وكفاءات جديدة طورت أداءهم الوظيفي وسمحت لهم بممارسة وظائفهم بكل سهولة، وفي هذا الصدد أشارت كذلك نظرية النمو الحديثة "أن الاستثمار في الرأس مال البشري و تحسين مهاراته بالتعليم والتدريب أصبح مساويا للرأسمال المادي من خلال أهميته في تحسين الإنتاج"<sup>2</sup>.

#### نتائج الفرضية الثانية :

تعتبر مهمة تنظيم الدورات التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة وتنمية وتطوير قدراتهم لأجل تحسين الأداء الوظيفي من المهمات الأساسية التي ينبغي على المؤسسة الاهتمام بها، وتأتي هذه المهمة مباشرة بعد الانتهاء من عملية اختيار أفضل الموارد البشرية المتاحة وتعيينها وفق خطوات محددة عرضناها سابقا (الفرضية السابقة)، ويعتبر متغير التدريب من المتغيرات الهامة جدا في عملية تنمية الموارد البشرية كما هو متفق عليه من قبل المنظرين السوسيولوجيين، وهناك من يرى أن نجاح المنظمات مرتبط بمدى قدرة هذه الأخيرة على تدريب مواردها البشرية بما يتوافق مع المهام والأنشطة والوظائف التي تخدم مصلحة ونشاط المنظمة، وبعد اختبار الفرضية تحصلنا على النتائج التالية:

- بمجرد أن يتم اختيار الموارد البشرية وتعيينها تتلقى تدريبا في المؤسسة وهذا من أكده 91.8% المبحوثين في الجدول رقم (38)، كما اتجهت نسبة 71.1% من الموظفون الذين تلقوا تدريبا منذ توظيفهم أن عملية التدريب كانت قبل البدء في العمل من خلال الجدول رقم (39)، وكانت هذه الحصص التدريبية داخل المؤسسة وتأكد هذا الأمر في الجدول رقم (40) بنسبة 68.7%، في حين العمليات التدريبية التي تقام خارج مؤسسة المستثمر الأجنبي أحيانا تكون في مراكز تدريب خاصة في الوطن أو خارجه وعموما تشمل هذه الدورات التدريبية الإطار و بعض من فئات التحكم، كما تختلف مدة التدريب من دورة إلى دورة فقد تستغرق يوم وقد تستغرق أيام ويتولى مهمة إجراء الدورات التدريبية المسؤول المباشر للموظف إذا كان من فئة التنفيذ أو تلجئ إدارة المؤسسة إلى تدريب موظفيها عند مختصين بالمجال المراد وهذه الإجابات تم تلخيصها من الأسئلة رقم ( 3-29 )، ( 4-29 )، ( 5-29).

<sup>1</sup> -صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 23

<sup>2</sup> -Marouan Alaya,opit,p06

- يستفيد الموظف من الدورات التدريبية المقدمة من قبل المؤسسة ميدان الدراسة بتوجيه من مسؤوله المباشر في العمل فهو الذي يلاحظ النقائص المهارية للموظف في أدائه لعمله والتي من شأنها أن تعرقل السير الحسن للأعمال فيوجه الموظف للتدريب أو قد تأكد ذلك عند 41.2 % من المبحوثين في الجدول رقم (41)، وقد أكد ذلك 67.7 % من المبحوثين في الجدول رقم (42) على أن المسؤول المباشر في العمل هو الذي يتولى مهام تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة، وفي الجدول رقم (43) قد أكد نسبة 88.3 % من المبحوثين هذا الأمر باتجاههم نحو بديل إجابة توافق الدورات التدريبية التي تلقاها مع نوع الاختصاص الذي يشغل به، و يبقى أمر الاحتياج التدريبي مقترن بالموظف نفسه فهو أدرى بكفاءته ومهارته ونقصه في مجال معين وله حق طلب دورات تدريبية من الإدارة في أمور نقائصه لزيادة مهارته المهنية وقد تأكد هذا الأمر بنسبة 85.9% في الجدول رقم (44) ولالإدارة طبعاً صلاحية الرفض والقبول.

- تسعى مؤسسة المستثمر الأجنبي دوماً إلى تنظيم دورات تدريبية بصورة مستمرة للموظفين ولا تتوقف فقط عند تدريبهم قبل البدء في العمل أو كونهم حديثي التوظيف وتأكد ذلك عند 88.7% من المبحوثين في الجدول رقم (47)، إن الدورات التدريبية التي تنظمها إدارة المؤسسة ميدان الدراسة تكون متبعة ببرنامج مخطط له وفقاً لاحتياجات الموظفين ومتطلبات الوظيفة وعند إدخال وسائل تكنولوجية حديثة تستدعي إجراء دورات تدريبية لسهولة استخدامها أو للتعريف بها وبخدماتها وتأكد ذلك في الجدول رقم (48) بنسبة 85.6%، وبنسبة 85.2% في الجدول رقم (46) والخاص بتجديد وسائل العمل وإجراء دورات تدريبية عليها هذا إن دلّ على شيء إنما يدل على اهتمام إدارة Ooredoo بتنظيم دورات تدريبية مستمرة ومخططاً لها تبعاً لتغير الأحداث التكنولوجية بغية سهولة التعامل معها.

- تقدم أنواع متعددة من الدورات التدريبية من قبل إدارة المؤسسة من تدريبي ثقافي وتدريب تكنولوجي إلا أن أكبر نسبة كانت 61.9 % لصالح التدريب التكنولوجي في الجدول رقم (49) نظراً لطبيعة نشاط مؤسسة Ooredoo الخدمات في مجال الاتصالات ولها علاقة لا تنقطع مع تكنولوجيات الاتصال، أما طريقة انجاز هذه الحصص التدريبية فكانت حصص تطبيقية بنسبة 61.9% في الجدول رقم (50) باعتبارها أنسب طريقة حتى يستوعب الموظف جيداً طريقة وكيفية العمل وهي الطريقة التي يفضلها 82.1% من المبحوثين في الجدول رقم (51) لأنه الأكثر نفعاً من التدريب بالطريقة النظرية الذي يكون بإلقاء محاضرات على المتدربين.

✓ إن الدورات التدريبية المنظمة التي تسعى المؤسسة ميدان الدراسة إلى إدراجها كلما تتطلب الأمر هذه العملية ليست للعدم بل هي سببا من أسباب الرفع من مستوى الموظف وتحسين أدائه وسنرى فيما يلي النتائج التي أتت بها الدورات التدريبية بعد تقييم أداء المتدرب في وظيفته وهي كالتالي :

- حرص مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo على تناسب المواضيع التدريبية مع المنصب الوظيفي للموارد البشرية وهذا ما أكدته نسبة 85.2% في الجدول رقم (52).

- كانت الدورات التدريبية الملقاة مفيدة جداً في رفع القدرات والمهارات وهذا ما أكدته 100% من المبحوثين في الجدول رقم (53) وهذه المهارات المكتسبة ساعدت المتدربين على أدائهم لوظيفتهم بطريقة جيدة بناءً على اتجاه المبحوثين بنسبة تقدر ب 94.5 % وهي نسبة مرتفعة جداً في الجدول رقم (54) إضافة الأداء الجيد للوظيفة فإن الدورات التدريبية مفيدة في تجاوز كل العقبات والمشاكل التي من شأنها أن تعترض الموظف أثناء أدائه لأعمال وظيفته وأكد ذلك 94.5% من المبحوثين في الجدول رقم (55).

- تتابع إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Ooredoo مدى التقدم الحاصل في أداء مواردها البشرية بعد الدورات التدريبية وجاء ذلك في الجدول رقم (56) بنسبة 100 % معتمدة على أساليب عديدة لمتابعة مواردها البشرية وفي حل عدم حدوث تحسّن في الأداء بعد عملية التدريب قد تعتمد إدارة الموارد البشرية إلى نقل الموظف للعمل بقسم آخر في لاستلام وظيفة تتطلب مهارة أقل من الوظيفة التي كان يعمل بها ويستبعد أن تقوم الإدارة بتكثيف الدورات التدريبية للموظف المدرب لأن ذلك يتطلب مبالغ كبيرة ممكن أنها تعود سلبيًا على أرباح المؤسسة هذا بناءً على تلخيص اتجاهات الباحثين في السؤالين رقم (44) و(45).

- يساهم التدريب الذي يتلقاه الموظف في تطوير الأداء الوظيفي أكد ذلك 100% من الباحثين في الجدول رقم (57).

✓ بعد عرضنا لنتائج الدراسة الميدانية للفرضية الثانية سنقوم بعرض أبرز النتائج المتحصل عليها من خلال اختبار الفرضية ب معامل الارتباط ( كا ) تربيع وهي كالتالي :

- للدورات التدريبية المستمرة للموظفين في المؤسسة علاقة بقدرة الموظف على تجاوز المشاكل العقبات التي تعترضهم أثناء تأدية مهامهم.

- تناسب المواضيع التدريبية التي يتلقاها الموظف مع منصبه الوظيفي في المؤسسة لها علاقة باكتساب المهارات التي تساعد المدرب على أداء وظيفته بشكل جيد.

- يؤكد الموظفون الذين تلقوا دورات تدريبية والذين لم يتلقوا يؤكدون أن التدريب الذي يتلقاه الموظف يساهم في تطوير الأداء الوظيفي.

استنادا على ما تم الوصول إليه من خلال نتائج الدراسة الميدانية يتضح لنا أن مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo حريصة على الاهتمام بتنظيم دورات تدريبية بصورة مستمرة لتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

خامسا: عرض وتحليل الفرضية الثالثة: دور سياسة التحفيز في خلق نوع من الرضى الوظيفي في مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo

تمهيد:

احتلّ موضوع التحفيز مكانا بارزا في الفكر البشري اتجاه العمل، تجسّد ذلك في بروز عدّة نظريات ساهمت بقسط كبير في تطوير مفهوم الفرد العامل داخل المنظّمة وكيفية التعامل معه لخلق نوع الرضى في نفسيّته اتجاه وظيفته للمحافظة عليهم والاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم في العمل، ومن خلال هذا المحور سنحاول توضيح طبيعة سياسة التحفيز في مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo ودورها في تحقيق الرضى الوظيفي لدى الموظّفين من خلال مناقشة وتحليل المعطيات التي جمعت من مؤسسة ميدان الدراسة.

الجدول رقم (61): يوضّح العلاقة بين المركز الوظيفي وكفاية الأجر المتلقى لتغطية الحاجيات اليومية.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع		هل ترى أن الأجر الذي تتلقاه كاف لتغطية حاجياتك اليومية ؟						السؤال رقم (5) تبعا للسؤال رقم (47) المركز الوظيفي / هل ترى أن الأجر الذي تتلقاه كاف لتغطية حاجياتك اليومية	
				نوعا ما		لا		نعم					
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
دال إحصاءيا	0,008	13,868 <sup>a</sup>	4	2.7%	8	37.5%	3	0%	0	62.5%	5	فئة إطار	المركز الوظيفي
				16.8%	49	57.14%	28	26.53%	13	16.32%	8	فئة التحكم	
				80.41%	234	60,25%	141	11.96%	28	27.77%	65	فئة التنفيذ	
				100%	291	59.10%	172	14.08%	41	26.80%	78	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤالين رقم (5 و47) للكشف عن العلاقة بين "المركز الوظيفي وكفاية الأجر لمتطلبات المعيشة" ، حيث السؤال رقم (5) والذي

نص على المركز الوظيفي، والسؤال رقم (47) والذي نص على: "هل ترى أن الأجر الذي تتلقاه كاف لتغطية حاجياتك اليومية"؟ حيث جاء ترتيب بدائل الإجابة حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل "نوعا ما" بـ 172 تكرارات وبنسبة مئوية قدرّت بـ 59.10%، وفي المرتبة الثانية "نعم" بـ 78 تكرارا وبنسبة مئوية قدرّت بـ 26.80%، وفي المرتبة الثالثة "لا" بـ 41 تكرارا وبنسبة مئوية قدرّت بـ 14.08%، حيث نلاحظ وجود فرق لصالح البديل "نوعا ما"، أما بالنسبة للفرق في استجابات فئات المركز الوظيفي الثلاث على بدائل السؤال رقم (53) الذي نص على: "هل ترى أن الأجر الذي تتلقاه كاف لتغطية حاجياتك اليومية"؟ : فنلاحظ وجود فرق بالنسبة للبديل "نوعا ما" ولصالح المركز الوظيفي كل من "فئة التنفيذ وفئة التحكم" ثم يليها فئة "إطار"، أما بالنسبة للبديل "نعم" فنلاحظ وجود فرق لصالح فئة "إطار" بنسبة مئوية قدرّت بـ 62,5%، أما بالنسبة للبديل "لا" فنلاحظ وجود فرق لصالح فئة "التحكم" بنسبة مئوية قدرّت بـ 26,53%، وما يؤكد وجود فرق بين المراكز الوظيفية الثلاث على بدائل السؤال رقم (47) هو قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت<sup>a</sup> 13,868 حيث جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.01)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وهذا معناه أنه توجد فروق دالة إحصائيا في إجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال (47) تبعا للمركز الوظيفي، إذن هناك علاقة بين المركز الوظيفي وكفاية الأجر لتغطية الحاجيات اليومية، وعليه نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة فئات المراكز الوظيفية الثلاث أن أغلبية فئة "إطار" يؤكّدون أنّ الأجر الذي يتلقونه كاف لتغطية حاجياتهم اليومية، في حين أغلبية فئتي التحكم والتنفيذ يؤكّدون أن الأجر الذي يتلقونه كاف نوعا ما لتغطية حاجياتهم اليومية.

من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال نلاحظ أغلبية أفراد العينة يرون بأنّ الأجر الذي يتلقونه كاف نوعا ما لتغطية حاجياتهم اليومية، إنّ الأجر هو المصدر الأساسي لمعيشة الغالبية العظمى من الناس، كما أنه أهم سبيل لإشباع الحاجات الضرورية للأفراد، كما يعتبر عنصرا من عناصر تكلفة الإنتاج بالنسبة للمؤسسة، إضافة إلى كونه المحرك الأول لعملية التطور وتحقيق التقدّم والرخاء لبني البشر، يحقق الأجر من الناحية الصحية والنفسية التوازن الجسدي والاستقرار النفسي للفرد نتيجة شعوره بالرضا والقناعة عن مستوى الحياة التي يعيشها فينبغي على المؤسسة أن تسعى جاهدة لتحقيق نوعا من هذا الرضى والاستقرار، أما من الجانب الاجتماعي فإنّ قيمة العمل تمثّل قيمة الإنسان في مجتمعه، وكون أنّ الهدف من وراء العمل الحصول على مقابل وهو الأجر، فأهميّة العمل هي نفسها أهميّة الأجر باعتباره تقريبا المصدر الوحيد لسدّ مختلف حاجيات الحياة اليومية كالأكل، المسكن والملبس... الخ من الحاجيات الضرورية المتزايدة باستمرار خاصّة إذا كانت للموظّف عائلة وليس أعزبا هذا ما ترك اتجاه مبحثنا يؤول إلى "نوعا ما" باعتبار أنّ حاجيات الإنسان متزايدة ومتطلبات الحياة كثيرة مع غلاء الأسعار وكما حصل الإنسان على شيء يطمح إلى شيء أكبر منه، إضافة إلى هذا يبقى موضوع الأجور موضوعا حسّاسا نوعا ما عند الموظفين لذا فتوقعنا عدم التصريح من قبلهم حول كفاية الأجر.

من خلال تردّدنا إلى مؤسسة ميدان الدراسة و احتكاكنا بالمبجوثين استطعنا أن نعرف على معلومات حول تقدير الأجر الذي لا يقلّ عن 27000 ألف دينار جزائري وترتفع حسب المنصب الذي يشغله الموظّف لكن على العموم ومقارنة بالمؤسسات الأخرى والوظيف العمومي فإنّ الأجور جيّدة لكن غلاء الأسعار هو الذي يجعل الموظّف عاجزا عن تلبية كل مستحقّاته على حسب رأي مبحثنا.

الجدول رقم (62): يوضح العلاقة بين المركز الوظيفي و تناسب الأجر مع الجهد المبذول

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع		هل تعتقد الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع الجهد المبذول؟				السؤال رقم (5) تبعا للسؤال رقم (48) المركز الوظيفي/ هل تعتقد الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع الجهد المبذول؟	
						لا		نعم			
				%	ت	%	ت	%	ت		
دال إحصائيا	0,030	7,033 <sup>a</sup>	2	2.7%	8	12.5%	1	87.5%	7	فئة إطار	المركز الوظيفي
				16.8%	49	12.24%	6	87.75%	43	فئة التحكم	
				80.41%	234	29.48%	69	70.51%	165	فئة التنفيذ	
				100%	291	26.12%	76	73.88%	215	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤالين رقم (5 و 48) للكشف عن العلاقة بين "المركز الوظيفي و تناسب الأجر مع الجهد المبذول" حيث السؤال رقم (5) والذي نص على "المركز الوظيفي"، والسؤال رقم (48) والذي نص على: "هل تعتقد الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع الجهد المبذول؟" حيث جاء ترتيب بدائل الإجابة حسب الترتيب التصاعدي ، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل "نعم" بـ 215 تكرارات وبنسبة مئوية قدرت بـ 73.88%، وفي المرتبة الثانية "لا" بـ 76 تكرارا وبنسبة مئوية قدرت بـ 26.12%، حيث نلاحظ وجود فرق لصالح البديل "نعم"، أمّا بالنسبة للفرق في استجابات فئات المركز الوظيفي الثلاث على بدائل السؤال رقم (48) الذي نص على "هل تعتقد الاجر الذي تتلقاه يتناسب مع الجهد المبذول؟" فنلاحظ وجود فرق بالنسبة للبديل "نعم" لصالح المركز الوظيفي كل من "فئة إطار/ فئة التحكم" ثم يليها "فئة التنفيذ"، أمّا بالنسبة للبديل "لا" فنلاحظ وجود فرق لصالح "فئة التنفيذ". وما يؤكد وجود فرق بين المراكز الوظيفية الثلاث على بدائل السؤال رقم (48) هو قيمة (ك<sup>2</sup>) والتي بلغت 7,033<sup>a</sup> حيث

جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، وهذا معناه أنه توجد فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال (48) تبعاً للمركز الوظيفي، وعليه نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة فئات المراكز الوظيفية الثلاث وخاصة فئتي (إطار/فئة التحكم) يؤكدون أن الأجر الذي يتلقونه يتناسب مع الجهد المبذول، ويعود تفسير ذلك إلى طبيعة مؤسسة المستثمر الأجنبي التي تتسم بالجديّة في المحافظة على العناصر الجيدة فيها من وضع نظام مقبول للأجور بحيث تتوفر فيه العدالة، فيجب أن يشعر الموظف بأن ما يتقاضاه من أجر يتناسب مع ما يقدمه من عمل، والشعور بالعدالة لا يتعزز إلا بشعور العامل بأن أجره يتساوى مع نظرائه في المؤسسات المنافسة، وإلا فإنه سيحاول جاهداً الانتقال إلى مؤسسات أخرى تعطيه أجور أفضل، وهذا يجعل مؤسسة المستثمر الأجنبي تفقد مواردها البشرية ما ينعكس عليها سلباً، لذا فإن مؤسسة ميدان الدراسة تسعى وتهتم بتطوير نظم عادلة للأجور حفاظاً على مواردها البشرية المحلية.

الجدول رقم (63): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على ما إذا الأجر الذي يتقاضاه الموظف يصل في الوقت المحدد

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	282	96,9%	145,5	136,5	1	256,113 <sup>a</sup>	0,000	دال إحصائياً 0.001
لا	09	3,1%	145,5	-136,5				
الإجمالي	291	100%	////////////////////					

من خلال الجدول أعلاه رقم (63) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (49) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (282) فرداً بنسبة مئوية بلغت 96.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (09) بنسبة مئوية قدرت بـ 3.1%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 256,113<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون بأن الأجر الذي يتقاضوه يصل في الوقت المحدد، ويعود تفسير ذلك إلى أن الأجر هو أول ما يجذب الأفراد للعمل في مؤسسة معينة أو العكس قد يبعدهم عن الالتحاق للعمل فيها، وقد يصل الأمر إلى أن يترك البعض منهم

عمله للاتحاق بمؤسسات أخرى وخاصة من ذوي المهارات والكفاءات العالية خاصة وأن متطلبات الحياة اليومية تتزايد و الموظف ليس حمل تأخر الأجر، لذا تحرص إدارة مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo على عدم تأخر رواتب الموظفين ووصولها في الوقت المناسب لتضمن بذلك الرضا النفسي للموظفين وزيادة ولائهم للمؤسسة، باعتبار أن الأجر ليست فقط وسيلة لإشباع الحاجات وإنما يمتد دورها لتعطي الفرد الشعور بالأمن والتقدير والاحترام.

الجدول رقم (64): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على استفادتهم من زيادة في الأجر منذ الالتحاق بالمؤسسة

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
غير دال إحصائياً	0,410	0,679 <sup>a</sup>	1	6,5	124,5	%45	131	نعم
				-6,5	124,5	%40,5	118	لا
						%85,6	249	الإجمالي
						%14,4	42	بدون إجابة
						%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (64) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (50) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (131) فرداً بنسبة مئوية بلغت %45، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (118) بنسبة مئوية قدرت بـ %40.5، في حين نلاحظ أن الذين امتنعوا عن الإجابة قدر عددهم بـ (42) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ %14.4، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0,679<sup>a</sup> وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01).

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أن أفراد العينة انقسموا إلى مجموعتين المجموعة الأولى تؤكد استفادتها من زيادة في الأجر منذ التحاقها بالمؤسسة أما المجموعة الثانية تنفي ذلك، إن الزيادة في الأجر بالنسبة للفئة التي أكدت على استفادتها من الزيادة تحت أسس مختلفة منها الترقية التي تعتبر المعيار الأول للزيادة في الأجر حسب آراء مبحثنا أثناء مقابلتنا معهم، أو النقل من منطقة إلى منطقة أخرى تصاحبها امتيازات للموظف تكون على شكل زيادة في الأجر، أما بشأن بخصوص نسبة المبحوثين الذي أكدوا أنهم لم يستفيدوا من أي زيادة في الأجر وكانت هاته النسبة قريبة جداً من نسبة المبحوثين الذين استفادوا

من زيادة في الأجور ويعود عدم استفادتهم من هذه الزيادة إلى أنهم حديثي التوظيف والالتحاق بمؤسسة المستثمر الأجنبي وبالتالي لا يتوفرون على الأقدمية التي تؤهلهم إلى الترقية التي يصاحبها الزيادة في الأجر.

الجدول رقم (65): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على نوعية الخدمات المستفاد من قبل مؤسسة المستثمر الأجنبي

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
تأمينات صحية	205	70,4%	102,5	102,5	1	205,000 <sup>a</sup>	0,000	دال إحصائيا 0.001
رحلات ترفيهية	86	29,6%	102,5	-102,5				
الإجمالي	291	%100	////////////////////	////////////////////				

من خلال الجدول أعلاه رقم (65) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (51) بالبديل " تأمينات صحية " وقد بلغ عددهم (205) فرداً بنسبة مئوية بلغت 70.4 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " رحلات ترفيهية " والبالغ عددهم (86) بنسبة مئوية قدرت بـ 29.6 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 205,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى (تأمينات صحية) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أنّ أغلبية أفراد العينة يؤكدون استفادتهم من التأمينات الصحية، باعتبار أنّ الموظّفين نتيجة لاحتياجاتهم المادية لا يعيرون اهتماماً للحوافز الأخرى ولا يعتبرونها حافزاً أصلاً، مادام احتياجاتهم لم تتجاوز الدرجات الأولى من سلم "ماسلو للحاجات" أي الاحتياجات المادية وبالتالي فكل الخدمات المقدّمة من قبل المؤسسة هي دائماً مادية وتنعكس هاته الخدمات المادية على معنويات الموظّفين و تتمي روح المبادرة والإبداع لديهم تزيد من دافع، ويصبح بذلك الموظّف يؤدّي مهامه وواجباته بمهارة و يكون دافع الموظّف فيها نابع من ذاته، كدافع الانجاز الذي شرحه "دافيد ماكلياند" في نظريته نظرية الانجاز، فعندما تقدّم المؤسسة التأمينات الصحية لموظّفيها تكون قد أزاحت مشكل العلاج وتكاليفه العالية عن الموظّفين ومن خلال مقابلتنا مع مبحوثينا علمنا أنّ مؤسسة Ooredoo قد عملت اتفاقيات عديدة مع العيادات الخاصّة لتتكفّل بدفع نصف تكاليف العلاج التي تقع على عاتق الموظّف في حال مرضه أو مرض أحد من أسرته، هذا الأمر يرفع من معنويات الموظّف ورضاه عن عمله ويدفعه لانجاز واجباته ومهامه بجديّة.

الجدول رقم (66): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على ما إذا كانت ظروف العمل مناسبة للعمل

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائياً 0.001	0,000	247,149 <sup>a</sup>	1	132,0	141,0	%93,8	273	نعم
				-132,0	141,0	%3,1	09	لا
						%96.9	282	الإجمالي
						%3,1	09	بدون إجابة
				////////////////////		%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (66) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (52) بالبدليل "نعم" وقد بلغ عددهم (273) فرداً بنسبة مئوية بلغت %93.8، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدليل "لا" والبالغ عددهم (09) بنسبة مئوية قدرت بـ %3.1، في حين نلاحظ أنّ الذين امتنعوا عن الإجابة قدر عددهم بـ (9) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ %3.1، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 247,149 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أنّ أغلبية أفراد العينة يرون أنّ ظروف العمل المحيطة بهم مناسبة للعمل، وهو الشيء الذي يؤكد أنّ مؤسسة المستثمر الأجنبي تحاول بقدر الإمكان إتباع أساليب تحدّ من تعرض موظفيها للإرهاق والأخطار، كما تساهم بشكل كبير في استقرار مواردها البشرية من خلال توفير وسائل الراحة حتّى تعطيمهم الدافع أو الحافز للعمل بكل طاقتهم، كما أنّ التنافس الشديد بين مؤسسة Ooredoo وباقي المؤسسات المنافسة (جازي، موبيليس) كان له الأثر البالغ في رسم معالم وتوجّه جديد للمؤسسة يأخذ بعين الاعتبار الاستثمار في الموارد البشرية، فمؤسسة المستثمر الأجنبي على دراية تامة بواجباتها اتجاه عملائها وبالتالي لا بدّ لها من يد عاملة مؤهلة تكون في مستوى تحمّل مسؤوليات وواجبات المؤسسة، ممّا يستوجب عليها توفير وتهيئة الظروف المناسبة للعمل حتّى تعمل هذه الأخيرة في جوّ يسوده الاستقرار لكي يلتزم الموظف بتأدية مهامه واستثمار مهاراته وقدراته لأداء العمل الموكل إليه.

الجدول رقم (67) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على استفادتهم من المنح والعلاوات من قبل المؤسسة

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائياً 0.001	0,000	0,581 <sup>b</sup>	1	6,5	145,5	%52,2	152	نعم
				-6,5	145,5	%47,8	139	لا
				////////////////////		%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (67) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (53) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (152) فرداً بنسبة مئوية بلغت 52.2%، أمّا المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (139) بنسبة مئوية قدرت بـ 47.8%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0,581<sup>b</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أنّ أغلبية أفراد العينة يؤكّدون استفادتهم من المنح والعلاوات المقدمة من قبل المؤسسة، ويعود ذلك إلى طبيعة النظام التعويضي الذي تتبناه مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo، إضافة إلى الأجر الأساسي الذي يتلقاه الموظفون فإنهم يستفيدون من تعويضات في شكل منح وعلاوات حسب المهام والأعباء التي يضطلعون بها، ونذكر على سبيل المثال: علاوة إتقان الخدمة، علاوة بيع أكبر قدر ممكن من الشرائح .... الخ من التعويضات.

الجدول رقم (68): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على وجود عدالة في توزيع المنح والعلاوات بين الموظفين

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائيا 0.001	0,000	80,443 <sup>b</sup>	1	76,5	145,5	%76,3	222	نعم
				-76,5	145,5	%23,7	69	لا
				////////////////////		%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (68) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (54) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (222) فرداً بنسبة مئوية بلغت 76.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (69) بنسبة مئوية قدرت بـ 23.7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 80,443<sup>b</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أنّ أغلبية أفراد العينة يؤكدون أنّ هناك عدالة في توزيع هذه المنح والعلاوات بين كل الموظفين، ويعود تفسير ذلك إلى أنّ نظام المنح والعلاوات في مؤسسة المستثمر الأجنبي جيد يقوم على أسس منظّمة تراعي مبدأ الكفاءة في العمل وتميّز بين الموظف المجهد والخامل، تكافئ جهود الموظفين على هذا الأساس، كالحصول على فترات راحة مدفوعة الأجر، أو الاستفادة من هاتف نقال... وغيرها من الحوافز المادية.

الجدول رقم (69): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على حصولهم على شكر و ثناء من قبل المسؤول في العمل

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائيا 0.001	0,000	291,000 <sup>b</sup>	1	145,5	145,5	%100	291	نعم
				-145,5	145,5	00	00	لا
						%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (69) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (55) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (291) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كـ<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 291,000<sup>b</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أنّ أغلبية أفراد العينة يؤكدون حصولهم على شكر وثناء من طرف مسئولهم عند أدائهم لعملهم، ويعود تفسير ذلك إلى أنّ التقدير في العمل يضفي جواً من الراحة النفسية على حدّ قول مسؤول خدمة الزبائن في مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo، صحيح أنّ المادة هي عصب الحياة ولكن ليس بالضرورة أن تكون هي الوسيلة المثلى لتحفيز المواطنين على الإنجاز والتمسك في الوظيفة والإبداع في مهامها، فإبداء الامتنان، الشكر والثناء من مسؤول المصلحة إلى الموظّفين مبادرة جميلة تستثمر الشعور بالرضى في نفوسهم، وعن أدائهم وعلاقتهم بالمسؤول أيضاً، ما يكون لهم دافعا لنيل رضاه، هذا الأمر يعود بالنجاح في المؤسسة ويرفع من الطاقة الإيجابية في جو العمل، وأنّ إهمال تأثير الجانب العاطفي على بيئة العمل هو المسبب الرئيسي لترك الموظّفين العمل في مؤسسة معينة حتّى لو كانت الرواتب جيّدة، كما أنّه يقلل من الإنتاجية والإبداع ما يعود سلبا على الأداء والتميّز، لذا فإنّ مسؤولي مؤسسة Ooredoo حريصين على الجانب النفسي للموظّف للحفاظ عليه والاستفادة منه ومن خبراته في بيئة تتطلب وجود موارد بشرية راضية مقبلة على الانجاز فليس من صالح المؤسسة أبداً ترك موظّفيها العمل.

الجدول رقم (70): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول رضاهم عن ساعات العمل

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	170	58,4%	145,5	24,5	1	8,251 <sup>b</sup>	0,000	دال إحصائياً 0.001
لا	121	41,6%	145,5	-24,5				
الإجمالي	291	100%	////////////////////	////////////////////				

من خلال الجدول أعلاه رقم (70) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (56) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (170) فرداً بنسبة مئوية بلغت 58.4%، أمّا المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (121) بنسبة مئوية قدرت بـ 41.6%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 8,251<sup>b</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أن أغلبية أفراد العينة يؤكّدون أنهم راضون عن ساعات العمل التي يشغلونها.

الجدول رقم (71): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على حرية اختيار ساعات العمل

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائياً 0.001	0,000	82,560 <sup>b</sup>	1	-77,5	145,5	%23,4	68	نعم
				77,5	145,5	%76,6	223	لا
				////////////////		%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (71) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (57) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (68) فرداً بنسبة مئوية بلغت 23.4% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (223) بنسبة مئوية قدرت بـ 76.6%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 82,560<sup>b</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الثانية "لا" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نصّ السؤال أنّ أغلبية أفراد العينة يؤكّدون أنّه ليس لديهم الحرية في اختيار ساعات عملهم، ويعود تفسير ذلك إلى أنّ مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo لا تقوم بإشراك موظفيها في اتخاذ القرارات المتعلقة بساعات العمل وهذا يجعل الموظف يشعر أنّ دوره يقتصر فقط على تنفيذ الأوامر الفوقية وهذا الوضع يضعف الشعور بالانتماء لمؤسستهم ورضاهم عن مناصبهم وينعكس ذلك سلباً على أداءهم.

وعند استفسارنا عند بعض المبحوثين الذين عبروا على مشاركتهم في اتخاذ قرارات اختيار ساعات العمل التي يشتغلونها في مؤسستهم، يرون أنّ هذه المشاركة لا تكون إلا في الحالات البسيطة والسطحية مثل تنظيم برنامج المناوبة الليلية كما يسمح للموظفين تبادل ساعات العمل فيما بينهم مثل موظف يعمل في الفترة الصباحية يودّ أن يعمل في الفترة المسائية يمكن أن يتبادل مع زميل له يعمل في الفترة المسائية، وهذا يبيّن مركزية القرار في مؤسسة المستثمر الأجنبي، ويضيف مسؤول مصلحة خدمة الزبائن أنّه لو كان الأمر بيد الموظف في اختيار ساعات العمل لحدثت فوضى في التنظيم وإشكال بين الغدارة والموظفين فنجد موظفين لا يفضلون الفترة الصباحية وهناك من لا يريد المناوبة الليلية.

الجدول رقم (72): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على اختيارهم أوقات الإجازة

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K <sup>2</sup> قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	182	62,5%	145,5	36,5	1	18,313 <sup>b</sup>	0,000	دال إحصائياً 0.001
لا	109	37,5%	145,5	-36,5				
الإجمالي	291	100%	////////////////////					

من خلال الجدول أعلاه رقم (72) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (58) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (182) فرداً بنسبة مئوية بلغت 62.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (109) بنسبة مئوية قدرت بـ 37.5%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 18,313<sup>b</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى "نعم" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أنّ أغلبية أفراد العينة يؤكّدون أنّ لديهم الحرية في اختيار أوقات إجازتهم، إنّ اختيار أوقات الإجازة تعود إلى إشراك الموظفين أيضاً في عملية اتخاذ القرارات السطحية كما وضّحنا في الجدول رقم (72) فيمكن للموظّف اختيار وقت إجازته وعطلته وإدارة المؤسسة حق الموافقة على هذه الإجازات والعطل أم لا، ومن خلال مقابلاتنا مع مبحوثي الدراسة وجدنا أنّ المؤسسة ترفض أحياناً منح الموظّف عطلة أو إجازته كم اختارها هو لأسباب موضوعية متعلقة بالهدف العام للمؤسسة كون المؤسسة لاتزال بحاجة إلى خدمات الموظّف في تلك الفترة أو أحياناً يكون أغلب الموظفين طالبين فترات إجازة أو عطلة في وقت واحد وهذا يستحيل إذ تصادق إدارة المؤسسة على طلبات معينة وترفض الأخرى إذ لا يعقل أن يخرج جميع الموظفين إجازة وتغلق المؤسسة.

الجدول رقم (73): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مكافأة نهاية الخدمة

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال إحصائياً 0.001	0,000	98,148 <sup>b</sup>	1	-84,5	145,5	%21	61	نعم
				84,5	145,5	%79	230	لا
				////////////////////		%100	291	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (73) نلاحظ أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (291) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (59) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (61) فرداً بنسبة مئوية بلغت 21%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (230) بنسبة مئوية قدرت بـ 79%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تمّ اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 98,148<sup>b</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الثانية "لا" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أنّ أغلبية أفراد العينة يؤكدون أنّه ليس لديهم مكافأة نهاية الخدمة، أو بالأحرى ما لمسناه من خلال مقابلتنا مع بعض المبحوثين أنّهم لا يعرفون إن كانت لديهم مكافأة نهاية الخدم أو لا فباعتبار المؤسسة حديثة نوعاً ما ولم يسبق لها أن تقاعد منها موظفون لذلك ليست لديهم أي معلومات عن نهاية الخدمة ومكافأتها.

الجدول رقم (74) : يوضح العلاقة بين المركز الوظيفي والرضى عنه

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع		هل أنت راض عن مركزك الوظيفي؟				السؤال رقم (5) تبعا للسؤال رقم (60) المركز الوظيفي/ هل أنت راض عن مركزك الوظيفي؟
				ت	%	لا		نعم		
						ت	%	ت	%	
غير دال إحصائيا	0,271	2,611 <sup>a</sup>	2	08	2.7%	03	37,5%	05	62,5%	فئة إطار
				49	16.8%	07	14,28%	42	85,71%	فئة التحكم
				234	80.41%	40	17,09%	194	82,90%	فئة التنفيذ
				291	100%	50	17,18%	241	82,81%	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤالين رقم (5 و 60) للكشف عن العلاقة بين "المركز الوظيفي و الرضى عنه" حيث السؤال رقم (5) والذي نص على المركز الوظيفي، والسؤال رقم (60) والذي نص على: "هل أنت راض عن مركزك الوظيفي؟" حيث جاء ترتيب بدائل الإجابة حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل "نعم" بـ 241 تكرارات وبنسبة مئوية قدرت بـ 82.81%، وفي المرتبة الثانية "لا" بـ 50 تكرارا وبنسبة مئوية قدرت بـ 17.18%، حيث نلاحظ وجود فرق لصالح البديل "نعم"، أمّا بالنسبة للفرق في استجابات فئات المركز الوظيفي الثلاث على بدائل السؤال رقم (62) الذي نص على: "هل أنت راض عن مركزك الوظيفي؟"، فنلاحظ وجود فرق بالنسبة للبديل "نعم" لصالح المركز الوظيفي من "فئة التحكم" بنسبة مئوية قدرت بـ 85.81%، ثم يليها "فئة التنفيذ" بنسبة مئوية قدرت بـ 82.90%، ثم يليها "فئة إطار" بنسبة مئوية قدرت بـ 62,5% ، أمّا بالنسبة للبديل "لا" فنلاحظ وجود فرق لصالح "فئة إطار" ثم يليها "فئة التحكم" ثم "فئة التنفيذ" وعلى الرغم من وجود فروق بين المراكز الوظيفية إلا أنّ قيمة (ك<sup>2</sup>) والتي بلغت 2,611<sup>a</sup> جاءت غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الف (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا في إجابات أفراد عينة الدراسة على نصّ السؤال (60) تبعا للمركز الوظيفي، ويعود تفسير ذلك إلى أنّ ما تقدّمه مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo للموظّفين تجعلهم يشعرون بالرضا عن منصبهم الوظيفي، وقد أفصح لنا هؤلاء المبحوثين من خلال المقابلات التي أجريناها معهم على أنّ نظام الأجور، المنح والعلاوات، الخدمات الاجتماعية التي تمنحها إدارة المؤسسة للموظّفين وكذا إشراكهم في اتخاذ القرارات ولو بصورة سطحية تزيد من انتماء الموظّف إلى المؤسسة وارتفاع روحه المعنوية، فالموظّف دائما يسعى إلى تحقيق حاجاته ورغباته الشخصية والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة والمشاركة في صنع قراراتها، ولا يقتصر دوره فقط في الخضوع للأوامر وتطبيق التعليمات الصادرة من المستويات العليا في المؤسسة.

الجدول رقم (75): يوضح العلاقة بين المركز الوظيفي والتفكير في البحث عن منصب عمل آخر

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع		هل تفكر في البحث عن منصب آخر؟				السؤال رقم (5) تبعاً للسؤال رقم (61) المركز الوظيفي / هل تفكر في البحث عن منصب آخر؟	
				ت	%	لا		نعم			
						ت	%	ت	%		
غير دال إحصائياً	0,883	0,249 <sup>a</sup>	2	8	2.7%	4	50%	4	50%	فئة إطار	المركز الوظيفي
				49	16.8%	26	53.06%	23	46.93%	فئة التحكم	
				234	80.41%	115	39.51%	119	40.89%	فئة التنفيذ	
				291	100%	145	49.82%	146	50.17%	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤالين رقم (5 و 61) للكشف عن العلاقة بين "المركز الوظيفي والتفكير في البحث عن منصب آخر"، حيث السؤال رقم (5) والذي نص على "المركز الوظيفي"، والسؤال رقم (61) والذي نص على: "هل تفكر في البحث عن منصب آخر؟" حيث جاء ترتيب بدائل الإجابة حسب الترتيب التصاعدي، حيث جاء في المرتبة الأولى البديل "نعم" بـ 146 تكرارات وبنسبة مئوية قدرت بـ 50.17%، وفي المرتبة الثانية "لا" بـ 145 تكرارا وبنسبة مئوية قدرت بـ 49.82%، حيث نلاحظ وجود فرق طفيف لصالح البديل "نعم"، أما بالنسبة للفرق في استجابات فئات المركز الوظيفي الثلاث على بدائل السؤال رقم (61) الذي نص على: "هل تفكر في البحث عن منصب آخر؟" فنلاحظ وجود فرق بالنسبة للبديل "نعم" ولصالح المركز الوظيفي كل "فئة إطار" بنسبة مئوية قدرت بـ 50% ثم يليها "فئة التحكم" بنسبة مئوية قدرت بـ 46,93%، ثم يليها "فئة التنفيذ" بنسبة مئوية قدرت بـ 40,89%، أما بالنسبة للبديل "لا" فنلاحظ وجود فرق لصالح "فئة التحكم" بنسبة مئوية قدرت بـ 53,06%، ثم يليها "فئة إطار" بنسبة مئوية قدرت بـ 50%، ثم يليها "فئة التنفيذ" بنسبة مئوية قدرت بـ 39,51%. حيث نلاحظ وجود فروق طفيفة بين الفئات الوظيفية الثلاث على بدائل السؤال (61) إلا أن قيمة الفرق جاءت غير دالة إحصائياً وما يؤكد ذلك هو قيمة (ك<sup>2</sup>) والتي بلغت 0,249<sup>a</sup> حيث جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على نص السؤال أن أفراد العينة انقسموا إلى مجموعتين الأولى تبحث عن منصب آخر والمجموعة الثانية ترى عكس ذلك، بالرغم من جملة الحوافز

التي تقدّمها مؤسسة المستثمر الأجنبي للموظّفين والتي رأيناها في الجداول السابقة إلا أنّ نسبة البحث على منصب آخر فاقت ولو بجزء قليل نسبة المبحوثين الذين لا يفكّرون في البحث عن منصب آخر ومن خلال مقابلاتنا مع مبحوثينا وجدنا أنّ هذا يعود إلى عدم اطمئنان الموظّفين على مستقبلهم المهني كون مؤسسة المستثمر الأجنبي مشروع أجنبي وفي حالة عدم نجاح المشروع أو سحب دولة قطر استثمارها من الجزائر نبق بدون وظائف على حدّ قول المبحوثين إذ لا يبحثون عن أجور مرتفعة بقدر بحثهم عن الأمان الوظيفي هذا بخصوص المبحوثين الموظّون بعقد عمل دائم، أمّا المتعاقدون بعقد عمل غير محدود المدّة فهمم البحث عن منصب عمل دائم.

في حين نجد نسبة تقريبا مساوية من المبحوثين أكدوا أنّهم لا يبحثون عن منصب عمل آخر فيقرّون أنّ مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo قد حقّقت لهم كل رغباتهم الماديّة والاجتماعية ولا يفكّرون في منصب آخر لأنّهم يعتقدون أنّه لا يوجد منصب يوفر لهم ما توفّره مؤسسة Ooredoo.

### نتائج الفرضية الثالثة :

تعتبر سياسة التحفيز من المقومات المهمّة في مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo والتي بدونها لا يمكن أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فاهتمام المؤسسة بسياسة التحفيز هي الطريقة المثلى التي من خلالها تعبر إدارة المؤسسة للموظّف عن مدى تقديرها لأدائه المتميّز وعمله المتقن، وتعتمد إدارة المستثمر الأجنبي إلى وجود آلية عمل ونظام محدّد لإدارة سياسة التحفيز بالشكل الأمثل وبمصادقية في تطبيقها بين مواردها البشرية في المؤسسة وذلك لكسب رضاهم عن العمل والحفاظ عليهم للاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم، وهذا الأمر اتّضح لنا من خلال النتائج المتحصّل عليها والتي نلخصها على الشكل كالآتي:

- فئة (إطار) يؤكّدون أن الأجر الذي يتلقونه كاف لتغطية حاجياتهم اليومية، في حين أغلبية فئتي التحكم والتنفيذ يؤكّدون أن الأجر الذي يتلقونه كاف نوعا ما لتغطية حاجياتهم اليومية وهذا من خلال الجدول رقم (61).
- في الجدول رقم (62) أغلبية أفراد عينة الدراسة فئات المراكز الوظيفية الثلاث وخاصة فئتي (إطار/فئة التحكم) يؤكّدون أن الأجر الذي يتلقونه يتناسب مع الجهد المبذول.
- يؤكّد المبحوثون من خلال الجدول رقم (63) أنّ أجورهم تصل في الوقت المحدد.
- 45% من المبحوثين يؤكّدون استفادتهم من الزيادة في الأجور وورد ذلك في الجدول رقم (64).
- أغلبية المبحوثون مستفيدين من التأمينات الصحيّة كخدمات مقدّمة لهم من قبل المؤسسة، ولمسنا ذلك من خلال نتائج الجدول رقم (65).
- ظروف العمل مناسبة للعمل في مؤسسة Ooredoo وهذا ما وضّحه الجدول رقم (66).
- أكثر من نصف المبحوثون يؤكّدون استفادتهم من المنح والعلاوات وذلك من خلال نتائج الجدول رقم (67)، مع احترام إدارة المؤسسة مبدأ العدالة في توزيع المنح والعلاوات بين الموظفين وأكّد ذلك 76.3% من المبحوثين في الجدول رقم (68).
- تقدّم مؤسسة المستثمر الأجنبي الشكر والثناء لموظفيها و أكّد ذلك نسبة 100 % من المبحوثين في الجدول رقم (69)، كما أبدا 58.4% من المبحوثين رضاهم عن ساعات عملهم في الجدول رقم (70) إلا أنّهم لا يملكون حرية اختيار ساعات العمل التي يشغلونها، بينما يملكون حرية اختيار أوقات إجازاتهم.

- لا يملك موظفوا مؤسسة المستثمر الأجنبي مكافأة نهاية الخدمة وهذا ما أكدته نسبة 79% من المبحوثين من خلال الجدول رقم (73).
- أكد المبحوثون راضون عن مركزهم الوظيفي و تمّ تأكيد ذلك بنسبة 82.81% في الجدول رقم (74).
- أكد 50.17% من المبحوثين في الجدول رقم (75) أنهم يفكرون في البحث عن عمل آخر لأسباب متعددة.

وعليه نستنتج أنّ المديرية العامّة ooredoo بأولاد فاييت تعمل على تحفيز موظفيها من خلال تطبيق نظام أجر عادل بين الموارد البشرية ويختلف ويرتفع كلما ارتفعت الفئة المهنية، كما يستفيد موظفو المؤسسة من خدمات متنوعة كالتأمينات الصحيّة والرحلات الترفيهية إلى غير ذلك من التحفيزات كل هذه الأمور تخلق نوعاً من الرضى الوظيفي لدى المورد البشري ويجعله متمسكاً أكثر بمنصبه ما الأمر الذي يعود نفعاً على المؤسسة فان رضى الموظف تمسكاً بمنصبه وحافظت بذلك المؤسسة على كل مواردها المتميزة التي اختارتها بعناية.

خاتمة

يمثل الاستثمار الأجنبي في المرحلة الحالية بعثا جديدا للجزائر لإعادة بناء اقتصادها، يزداد الحضور الأجنبي يوما بعد يوم باستثماراته العديدة وفي شتى الميادين، ففي قطاع الاتصالات أصبحت مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo تنافس المؤسسة الجزائرية المحلية في عقر دارها.

إنّ احتكاك الاستثمار الأجنبي بالمؤسسة الجزائرية سيؤثر عليها على كافة المستويات، إيجابا وسلبا، لكونها تقدّم جوا مغايرا ومخالفا لما هو مجهود داخل المؤسسة بإدخال أساليب تنظيمية جديدة بمعايير عالمية وتقنيات تكنولوجية حديثة لتنمية المورد البشري المحلي ودفعه لتقديم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة، حيث أنّ أفضل استغلال لعناصر الإنتاج أو المدخلات في بيئة تنافسية يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري في المؤسسة.

إنّ إدراك مؤسسة المستثمر الأجنبي بأهمية العنصر البشري هو محور النجاح والتقدم ، ولتحقيق هذا الهدف تعمل إدارة المستثمر الأجنبي على البحث عن العوامل المؤثرة في كفاءة وإنتاجية الموظف المحلي، والسعي إلى أن يصل في إنتاجيته إلى أقصى كفاءة ممكنة بغية تعزيز الميزة التنافسية وتوسيع نشاطها عبر العالم ومناهضة سياستها الأم بدءا بتوفير العمالة المحلية الجيدة المؤهلة لانجاز مهامهم ووظائفهم بأقصى كفاءة، والحرص على تدريبهم وتنمية مهاراتهم بعد تعيينهم لتحسين أدائهم وتكليفهم مع سياستها الأم، كما تهتم إدارة المؤسسة بتوفير نوع من المغريات الكفيلة بإثارة الدوافع الكامنة بالمورد البشري ما يجعله متمسكا بوظيفته و راغبا فيها، فكفاءة ونجاح المورد البري في وظيفته مقتصر على عنصرين مهمين المقدره على العمل والرغبة فيه، هذان العنصران يعتبران من أهم التحديات التي تواجهها مؤسسة المستثمر الأجنبي Ooredoo لضمان موقعها واستمراريتها في سوق المعلومات والاتصالات.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

1. ال الشيخ حمد بن محمد، اقتصاديات الموارد الطبيعية و البيئية، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2007م.
2. أ. ميرونوف، الأطروحات الخاصة بتطور الشركات متعددة الجنسيات ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986م.
3. أبو شيخة نادر، ادارة الموارد البشرية، دارا لشروق للنشر و التوزيع ط3، عمان، الأردن، 2000م.
4. أبو نصر مدحت، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، دون بلد النشر، 2012م.
5. احمد آدم هدي، الدليل لدراسات الجدوى الاقتصادية، الشركة العالمية للطباعة والنشر، القاهرة، 1999.
6. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، 1997، ص 239.
7. الأزرق عبد الرحمن، علم النفس التربوي للمعلمين، ط1، دار الفكر اللبناني، بيروت، لبنان، 2000.
8. الأشعب نوال عبد الكريم، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
9. آل شيب دريد كامل، الاستثمار و التحليل الاستثماري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
10. ألعديلي ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي ، ط1 ، الرياض ، 1993.
11. أميرة حسب الله محمد، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر و غير المباشر في البيئة الاقتصادية العربية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004/2005.
12. أوكيل رابح، قراءات في إدارة الإبداع ونجاح تطوير المنتج الجديد المفاهيم... العمليات، منشورات دار الخلدونية، الجزائر، 2017.
13. بحة عيسى وآخرون، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2011.
14. بدران أحمد جابر، نظرة منهجية في الموارد الاقتصادية، ط1، القاهرة، 2014.
15. برافيت جويتا، ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن 21، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
16. بربر كامل، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، بيروت، 1997.
17. برنوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000.
18. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
19. بطوط حسن إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
20. بلغول زهير، الوجيه في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة، 2011.
21. بلوط حسن، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة الحديثة، لبنان.
22. بن يمينة سعيد، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.

## قائمة المصادر والمراجع

23. بوراس فايزة ، إدارة الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، ط1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2017.
24. بومخلوف محمد، التوظيف الصناعي و قضايا التنمية في الجزائر التجربة و الآفاق، ط1، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2001.
25. جلدة سليم بطرس، عبوي زيد منير، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
26. جمال غريب و صلاح الدين عقدة، التخلف الاقتصادي و التنمية، مركز التدريب المهني لشرطة القاهرة، القاهرة، دون سنة.
27. جميل توفيق، الاستثمار في الأوراق المالية، مصر.
28. جودت محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
29. جوهر عبد الله حسين ، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2011.
30. حبشي فتيحة، غربي فوزي، الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية، المؤسسة في عالم تغير.
31. حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار لوفنا لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 144.
32. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهرات للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
33. الحسيني فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
34. حضاونة عاكف لطفي، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
35. حقيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
36. حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990.
37. حمودة محمود محمد ،الاستثمار والمعاملات المالية في الإسلام، الوراق للنشر، بدون مدينة نشر، 2006.
38. حنفي عبد الغفور، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الغريب للطباعة والنشر، 1988.
39. الخالدي ابراهيم بدر شهاب ، معجم الإدارة، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
40. خالص صالح، المبادئ الأساسية العامة والمخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عنون، الجزائر، 1997.
41. خرفي هاشمي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
42. الخزامي عبد الحكم أحمد، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، الجزء الثالث، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.

## قائمة المصادر والمراجع

43. الخشروم محمد مصطفى، نبيل محمد مرسى، إدارة أعمال : مبادئ المهارات و الوظائف، مكتبة القسري، الرياض، السعودية، ط3، 1999.
44. خضير كاظم حمود، ياسين كاشب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2007 .
45. خواطر صلاح، برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية ، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، 1991.
46. خير الله جمال، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
47. دهش جلاب احسان، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
48. دياب حسني عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية ، مدخل متكامل ، 1997.
49. ديري زاهد محمد، إدارة الأعمال الدولية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
50. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
51. ربابعة علي محمد، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2003.
52. رزق عادل محمد، الاستثمارات في البنوك والمؤسسات المالية من منظور إداري ومحاسبي، دار طيبة، بدون مدينة نشر، 200م.
53. رشاد نايف الصالح اسماء، تنمية المورد البشري ودوره في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات غير الربحية، المنظمة العربية للتنمية، جامعة الدول العربية، 2012.
54. رشوان حسن عبد الحميد أحمد ، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
55. زاهد محمد ديري، إدارة الأعمال الدولية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
56. زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الرياءة للنشر و التوزيع ، عمان، 201م.
57. الزهري رندة، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة 30، عالم الفكر، الكويت، 2002.
58. زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، الأردن، 2003.
59. زينب حسن عوض الله، الاقتصاد الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
60. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
61. السامرائي محمد دريد ،الاستثمار الأجنبي، المعوقات والضمانات القانونية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2002.
62. سعداوي سليم، المنافسة في سوق الهاتف النقال، دار الحديث للكتاب، الجزائر العاصمة.
63. سلطان محمد سعيد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، د.ت.
64. سلمان زيد، إدارة اختيار الموظفين الموظف المناسب في المكان المناسب، ط2، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، 201م.
65. السلمي علي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة.

## قائمة المصادر والمراجع

66. سليمان محمد الطماوي ، الوجيز في القضاء الإداري ، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1973.
67. سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان ، 2008 ، ص 251.
68. السليمي علي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
69. شاويش ، مصطفى نجيب، ادارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2000م.
70. شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، 2000.
71. شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق، عمان، 2005م.
72. شلغوم عميروش محند، دور المناخ الاستثماري في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول العربية، ط1 ، مكتبة حسن العصرية للنشر و التوزيع، بيروت، 2012م.
73. الشماع خليل محمد حسن ، خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000م.
74. الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شهاب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1994.
75. صخري عمر ، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون، الجزائر، 1993.
76. الصرف رعد حسن، إدارة الابتكار والإبداع: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق ، الجزء 01، ط1، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، 2000.
77. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2000.
78. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002م.
79. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001.
80. صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
81. طاهر حيدر حردان، مبادئ الاستثمار، المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، 1997.
82. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط1 ، دار وائل للنشر، 200م.
83. الطائي يوسف وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
84. طرطار أحمد، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1993.
85. طرطار أحمد، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
86. طلعت إبراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم، القاهرة، مصر، 1901.

## قائمة المصادر والمراجع

87. الطوارنة هاني خلف، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
88. الظاهر نعيم إبراهيم، تنمية الموارد البشرية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
89. عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
90. عاطف زاهر عبد الحليم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية ، دار الراجحة للنشر و التوزيع، الأردن، 201م.
91. عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
92. عبد الحميد عبد المطلب، السياسات الاقتصادية في مستوى الاقتصاد القومي، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 2002.
93. عبد الرحمن العايب و ناصر دادي عدون، البطالة و إشكالية التشغيل ضمن برنامج التعديل الهيكلي من خلال حالة الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
94. عبد السلام رضا، محددات الاستثمار الأجنبي في عصر العولمة، دراسة مقارنة لتجارب كل من شرق و جنوب شرق آسيا مع التطبيق على مصر، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
95. عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999.
96. عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات المشاركة الدولية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
97. عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية، متطلباتها، شركاتها، تداعياتها، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
98. عبد الوهاب علي، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز ، دار التوزيع و النشر الإسلامية ، مصر ، 2000.
99. عدون ناصر دادي، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
100. عساف عبد المعطي محمد، التدريب وتنمية الموارد البشرية ( الأسس والعمليات )، دار زهران، عمان، الأردن، 2000.
101. عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمة المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
102. عشي علاء الدين، مدخل القانون الإداري ، الجزء الثاني، عين ميله، الجزائر، 2010.
103. عصام عمر منور، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في ظل المتغيرات الاقتصادية الدولية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2010.
104. عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات ( إطار نظري و تطبيقي)، ط2، عمان، 1999.
105. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
106. عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
107. علي عبد الوهاب ، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز ، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2000.

## قائمة المصادر والمراجع

108. علي عبد الوهاب، القدرات الإبداعية للعاملين، الإدارة العامة، مجلد 6، العدد 25، 1995.
109. علي لطفي، تكنولوجيا الموارد البشرية، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، 2009.
110. علي لطيف وآخرون، تكنولوجيا الموارد البشرية إدارة وتنمية - تخطيط وتطوير، ط1، السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
111. عليوة السيد، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، سلسلة تنمية المهارات، ط 1، ايتراك للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 2001.
112. عمر الهادي سلمان، الاستثمار الأجنبي المباشر وحقوق البيئة في الاقتصاد الإسلامي والاقتصاد الوضعي، ط1، شركة دار الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، 2015.
113. العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
114. غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002.
115. فادي مروزين، ترجمة نزار عيون السود، التفكير والإبداع، منشورات الهيئة السورية للكتاب، دمشق، 2011.
116. الفاعوري رفعت عبد الحليم، تجارب عديدة في التخصص، بحوث و دراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004.
117. فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية النشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
118. فريد النجار، البورصات والهندسة المالية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1999.
119. فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة البيانية، دار الكتاب المصرية، مصر، 1994.
120. فريديريك م شرر، نظرة جديدة إلى النمو الاقتصادي و تأثيره بالابتكار التكنولوجي، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2002، ص55 نقلا عن رفيق نزاري، الاستثمار الأجنبي المباشر و النمو الاقتصادي دراسة حالة تونس، الجزائر، المغرب، رسالة ماجستير، علوم اقتصادية، اقتصاد دولي، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008.
121. فليح حسن خلف، التمويل الدولي، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
122. قبال أشرف السيد حامد، الاستثمار المباشر دراسة تحليلية لأهم ملامحه و اتجاهاته في الاقتصاد العالمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2013.
123. قبلان فريد أحمد، الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية الواقع و التحديات، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، بيروت، 2008.
124. قذري عبد المجيد، المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية " دراسة تحليلية تقييمية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
125. قريوع كمال عليواش، قانون الاستثمارات في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

## قائمة المصادر والمراجع

126. القرشي محمد صالح، المالية الدولية، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
127. كاكبي عبد الكريم، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، ط4، مكتبة حسن العصرية، بيروت، 2013.
128. كنعان نواف، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الجامعة الأردنية، 1999.
129. لعشب محفوظ، دراسات في القانون الاقتصادي ، المطبعة الرسمية، الجزائر، 2009.
130. اللوزي موسى، التنظيم و إجراءات العمل، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
131. مالكوم بيل، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، ط1، إدارة العربية للعلوم، 1997.
132. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط6، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2018.
133. محمد أنس قاسم جعفر، مبادئ الوظيفة العامة على التشريع الجزائري، ديوان دار النشر، 1992.
134. محمد عبد العزيز عبد الله عيد، الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول الإسلامية في ضوء الاقتصاد الإسلامي ، ط1، دار النفائس للنشر و التوزيع، الأردن، 2003.
135. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
136. محمود عبد الفتاح رضوان، المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة، 2012.
137. مذكور ابراهيم، معجم العلوم الإجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، 1975.
138. مرتضى حسين ابراهيم السعدي، النظام القانوني لشركات الاستثمار المالي دراسة تحليلية مقارنة، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2001.
139. مرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 332.
140. مرسي نبيل حامد، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، ط1، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2010.
141. مرعي محمد مرعي، التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003.
142. مسعداوي يوسف، أساسيات في إدارة المؤسسات، ط2، دار هومة للطباعة للنشر والتوزيع الجزائر، 2014.
143. المصري منذر واصف، العولمة و تنمية الموارد البشرية، ط1، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي ، 2004.
144. مصطفى أحمد سيد، إدارة البشر- الأصول والمهارات، دون دار النشر والبلد، 2002.
145. مصطفى محمد كمال ، 100 سؤال في إدارة الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك ، القاهرة، 2015.

## قائمة المصادر والمراجع

146. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
147. مصطفى يوسف كامل، إدارة الموارد البشرية ( من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي)، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
148. المعاني أيمن عودة، المؤسسات العامة أسس وإدارة، مركز أحمد ياسين الفني، ط1، الأردن، 2000.
149. مهنا محمد فؤاد، الوجيز في القانون الإداري، مطبعة الشاعر، الإسكندرية، مصر، 1983.
150. مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2002.
151. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
152. نايف المعاينة رولا، الحموري صالح سليم، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
153. النجار فريد، الاستثمار الدولي و التنسيق الضريبي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000.
154. نجم عبود نجم، إدارة الإبداع والابتكار، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
155. النداوي عبد العزيز بدر، عولمة ادارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
156. النزويجي وآخرون، معجم المصطلحات الإدارية، ط1، مكتب العبيكان، الرياض، السعودية، 1993.
157. نعيم إبراهيم، تنمية الموارد البشرية، ط1، عالم الكتب الحديث، 2009.
158. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ط2، دار الأمة للطباعة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
159. الهمالي عبد الله عامر، أسلوب البحث العلمي و تقنيات البحث، دار المنار، طرابلس، ليبيا، 1986.
160. الهواري سعيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2002.
161. الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، ط1، جامعة بغداد.
162. ياغي محمد، التدريب الإداري في تحقيق الميزة التنافسية ( نظرة مستقبلية )، مركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات، عمان، 2005.

## ❖ الرسائل والأطروحات:

163. أبو زيد خالد ذيب حسين، أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
164. بسمة قاسم محمد الدرايسة، مستوى الإبداع الإداري والوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس في محافظة أربد، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2008.

## قائمة المصادر والمراجع

165. بلخضر ناصيرة، الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ودوره في بناء اقتصاد المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2016/2017.
166. بلعابد فايزة، دور المؤسسات المصغرة المنشأة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب في التخفيف من حدة البطالة في الجزائر، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، فرع التحليل الاقتصادي، المركز الجامعي 2007/2006.
167. بلقاسم أحمد، نوعية المؤسسات و جاذبية الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الجزائر، رسالة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران ، 2012/2013.
168. بن حافظ حمزة، دور الإصلاحات الاقتصادية في تفعيل الاستثمار الأجنبي المباشر دراسة حالة الجزائر 1998، 2008، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، التمويل الدولي و الهيئات المالية والنقدية الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2011.
169. بن ياني مراد، سعر الصرف و دوره في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر ( دراسة قياسية لحالة الجزائر)، رسالة ماجستير، علوم اقتصادية، تخصص مالية دولية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011/2012.
170. بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011.
171. بوزيان عثمان ، اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع ، رسالة دكتوراه ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009 - 2010.
172. بوفورورة زوينة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضى الوظيفي، مذكرة ماجستير، علوم سياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 3 ، 2008/2009.
173. تشيتان سلوي، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.
174. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تميمتها، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2007-2006.
175. خديجة حريق ، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011.
176. الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية ، 2007.
177. دحمان يونس، إشكالية الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر ( دراسة تحليلية للواقع والآفاق)، أطروحة دكتوراه علوم، علوم اقتصادية تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 03، 2010.

## قائمة المصادر والمراجع

178. دنبري لطفي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2011.
179. زمال فيصل، الاستثمار الأجنبي المباشر ودوره في اقتصاديات الدول النامية، رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية، فرع مالية، المركز الجامعي الشيخ العربي تبسي، تبسة، 2004/2003.
180. زمال فيصل، الاستثمار الأجنبي و دوره في اقتصاديات الدول النامية، رسالة ماجستير، علوم تجارية، فرع مالية ، المركز الجامعي الشيخ العنبيسي، تبسة، 2004/2003.
181. سلاف شباح، مبادئ الإدارة العلمية للعملية التسويقية بمكتبة جامعة الحاج لحضر بباتنة بين أصول التخطيط وإمكانية التطبيق، رسالة ماجستير، علم المكتبات، تخصص التسويق وأنظمة المعلومات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
182. سليمان محمد، الابتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة مسيلة، 2007.
183. سملاي يحيية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية \_ الجودة و المعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005.
184. شراب سائد حسن يوسف، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة ، 2011.
185. شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم الأداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
186. شويمات كريم، سياسة تشغيل الشباب في الجزائر تجربة المؤسسات المصغرة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004/2003.
187. ضيافي نوال ، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة ماجستير، تسيير موارد بشرية، كلية العلوم فرع تسيير، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2009/2010.
188. طلافعة محمود فياض، أثر النط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة الأردنية ، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، 1995.
189. عباس حسين ولد حسين ، إدارة الموهبة والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية كخيار لتعزيز التنافسية للمنظمات، بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي ، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2013.
190. عبده عز الدين، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص قانون ، فرع الإدارة والمالية، جامعة الجزائر، 2001/2002.
191. العتيبي مبارك محمد، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة عمان، 2007.

## قائمة المصادر والمراجع

192. علي عبد الوهاب إبراهيم نجا، الاستثمار الأجنبي المباشر وأثره على التنمية الاقتصادية في مصر خلال الفترة 1974 / 1990، رسالة ماجستير، جامعة الإسكندرية، 1995.
193. عليواش أمين عبد القادر، أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادي على الاقتصاد الوطني، رسالة ماجستير، نقود مالية ، علوم اتسير، جامعة الجزائر، 2007/2006.
194. فرحي كريمة، أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول النامية مع دراسة مقارنة بين الصين، تركيا، مصر و الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه العلوم الاقتصادية فرع النقود و المالية، جامعة الجزائر، 2013/2012.
195. فرفار سامية، دور الشراكة الأجنبية في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه، علم اجتماع تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2013/2012.
196. قارة السعيد، نظام الترقية في المؤسسات والإدارية والعمومية ( دراسة مقارنة )، مذكرة ماجستير في الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 1993.
197. قديد احمد، أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على البطالة، دراسة إحصائية مقارنة، الجزائر، تونس، المغرب من سنة 1993، 2007، رسالة ماجستير، تخصص سير أداء وتحقيقات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2010.
198. قراش عفاف، قياس العوامل المؤثرة في الإبداع الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير، جامعة عدن، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2007.
199. قصاب إيمان، سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة العاملين حالة الحوافز في المصرف التجاري السوري، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2008.
200. قويدري كريمة، الاستثمار الأجنبي المباشر والنمو الاقتصادي في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد.
201. قويدري محمد، تحليل واقع الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الدول النامية، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
202. لبصير شهرزاد، عوامل الرضى الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة ، رسالة ماجستير ، قسم علم اجتماع ، جامعة باتنة ، 2001 / 2002.
203. مجلغ سليم، أثر التطوير الإداري للموارد البشرية على الأداء الجماعي للإطارات السامية في القطاع البنكي، مذكرة ماجستير، تنظيم الموارد، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جماعة الحاج لخضر، باتنة، 2010/2009.
204. مخبي أحلام، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك، دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرق، رسالة ماجستير، علوم اقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
205. المدهون أماني، واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين من وجهة نظر موظفي الإدارات المحليين في الرئاسة والمكتب الاقليمي بغزة ، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2005.

## قائمة المصادر والمراجع

206. معزوز نشيدة، دور التحفيزات الجبائية في جلب الاستثمار الأجنبي المباشر - حالة الجزائر - رسالة ماجستير، تخصص مالية نقود و بنوك، جامعة الجزائر، 2005.
207. منور عويصي السرحان، أثر إدارة المواهب في الابداع الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، الأردن، 2014/2015.
208. نورية عبد محمد، أثر الاستثمار الأجنبي في مستقبل الاستثمار المحلي العربي دراسة تحليلية قياسية لبعض دول الخليج العربي للمدة 1992-2010، أطروحة دكتوراه، فلسفة علوم بحوث العمليات، جامعة سانت كليش، 2012.
209. واعر وسيلة، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، رسالة دكتوراه، اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- ❖ الملتقيات
210. أمينة زكى شبانه، دور الاستثمار الأجنبي المباشر في تمويل التنمية الاقتصادية في مصر في ظل آليات السوق، المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر للاقتصاديين المصريين: تمويل التنمية في ظل اقتصاديات السوق، القاهرة 7-9 ابريل 1994.
211. بابا عبد القادر، إبراهيم إسماعيل حسين الجديد ، قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 10، 11 نوفمبر 2009.
212. بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات ، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات ، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005.
213. بوهرة محمد، الإصلاحات في المؤسسة العمومية الجزائرية بين الطموح والواقع، الملتقى الدولي اقتصاديات الخصوصية والدور الجديد للدولة، دورة تدريبية حول أساليب وتقنياتها، جامعة سطيف 7/3 أكتوبر، 2004.
214. حمداوي وسيلة، الإبداع الإداري و التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و الابتكار في ظل الألفية الثالثة ، 16/17 نوفمبر 2008.
215. الخالدي زكاء مخلص، العولمة: المفاهيم و المتطلبات، ندوة القطاع الخاص الخليجي في ظل العولمة: الفرص والتحديات، أبو ظبي، دولة الإمارات العربية المتحدة، 20-21 أبريل 1999 نقلا عن محمد بومخلوف.
216. الساعدي عادل أحمد، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مقدمة المؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، الكويت، 2016.
217. شبايكي سعدان، معوقات الخصخصة في الجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول الإصلاحات الاقتصادية في ظل العولمة ( واقع و رهانات)، المكتبة الوطنية بالحامة، الجزائر، 11/12 جوان 2005.

## قائمة المصادر والمراجع

218. الشرجي مجدي، أثر الاستثمارات الأجنبية المباشرة على النمو الاقتصادي في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول إشكالية النمو الاقتصادي في بلدان الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 14-15 نوفمبر 2005.
219. طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 19/18 ماي 2011.
220. عبادي فاطمة الزهر، دور القيادة في تنفيذ برامج تدريب الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، يومي 10/11 نوفمبر 2009.
221. قويدري محمد، أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر في ترقية أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 17-18 أبريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
222. الكفري مصطفى العبد الله، الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية، ندوة الثلاثاء الاقتصادية الثالثة و العشرون حول الاقتصاد السوري و آفاق المستقبل، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 20/18 ماي 2010.
223. المبيضين باسم أحمد علي، تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغيير لمواجهتها في إدارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2009.
224. المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، الدورة العامة 15 "، المديونية الخارجية لبلدان جنوب البحر الأبيض المتوسط، عائق التنمية الأوروبية ومتوسطة، 2001.
225. محمد بن عبد الرحمن بن سعيد آل ناقرو، الإبداع مفهومه ووسائل تنميته ، الملتقى الأول بناء معايير التدريب الجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، مكة المكرمة.
226. محمد قويدري، أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر في ترقية أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، يومي 17، 18 أبريل 2006.
227. المناعي جاسم، دور الأسواق المالية لدول المجلس في جذب الاستثمارات الأجنبية الخاصة، ندوة وسائل تشجيع الاستثمار الأجنبي الخاص في دول مجلس التعاون الخليجي، الدوحة، قطر، 21-22 ديسمبر 1996.
228. منظمة الخليج للاستشارات الصناعية، الاستثمار الأجنبي في دول المجلس: واقع وسبل تطويره، ندوة وسائل تشجيع الاستثمار الأجنبي الخاص في دول مجلس التعاون الخليجي، الدوحة ، قطر، 22/21 ديسمبر 1996.

## قائمة المصادر والمراجع

229. نيفين محمد حسين ، دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول، دراسة حالة دولة الإمارات ، إدارة التخطيط ودعم القرار، أوت 2016.

### ❖ المجالات و الجرائد

230. أبو عزة عبد الستار، مجلة الاقتصاد، العدد 37، دبي، 1995.
231. بديسي فهيمه، إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 02، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.
232. بلعوج بلعيد، الآثار المترتبة على الاستثمارات المباشرة للشركات متعددة الجنسيات في ظل العولمة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 03، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أكتوبر 2002.
233. بلعوج بولعيد، معوقات الاستثمار في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، 2007.
234. نقي عبد العاني السلام، الاستثمار الأجنبي ماله وعليه، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، المجلد الأول.
235. نقي عبد العزيز، عسكر علي، التدريب كأداة لتنمية العنصر البشري في مجال العمل، دراسة لواقع التدريب في الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 02، 1987.
236. حبيبة عبدلي، القيود القانونية للاستثمار الأجنبي في الجزائر، جامعة خنشلة، العدد 06، جوان 2006.
237. الحدراوي حامد كريم، تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية في مديرية طرق وجسور محافظة واسط، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 33 ، المجلد التاسع ، جامعة الكوفة، 2015 .
238. حمدي مريم، حمدي فلة، الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، بين التحفيز القانوني و الواقع المعيق، مجلة الفكر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 10.
239. خضر حسان، الاستثمار الأجنبي المباشر، تعاريف و قضايا ، مجلة التنمية الإنسانية، العدد 33، المعهد العربي للتخطيط بالكويت.
240. داودي طيب، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة الفكر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، العدد 3.
241. رجراج زوهير، دور الإبداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 31، جامعة الجزائر 3، 2015.
242. زغيب شهرزاد، الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر واقع و آفاق، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر، العدد 8، بسكرة، 2005.
243. زغيب شهرزاد، الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر: واقع و آفاق، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 08، فيفري 2005.

## قائمة المصادر والمراجع

244. سعيدي وصاف، قويدري محمد، واقع مناخ الاستثمار في الجزائر بين الحوافز والعوائق، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 08، 2008.
245. السيد محمد محمود، تأثير تخطيط المسار الوظيفي على رضى الموارد البشرية، دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 03، 2000.
246. الشيخ الداودي، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مجلة الباحث، العدد 06 ، جامعة الجزائر، 2008.
247. الصرايرة أكتثم، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، مجلة مؤتة ، العدد 18، 2003.
248. الصفار فاضل، الإبداع الإداري، المبادئ والأساليب والأهداف، مجلة النبأ، العدد 06، 2001.
249. كريم ذياب أحمد، تحول إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال الاقتصادية، مجلة ديالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالي، العدد 5، 2015.
250. ماضي كامل، وادي رشدي، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية - غزة - نظرة ذاتية ، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 15، العدد الثاني، 2007.
251. مزهر عبد السادة، السعد مسلم، العوامل المؤثرة على الإبداع في المنشأة الصناعية، آفاق اقتصادية، المجلة 24، العدد 96، 1995.
252. معاوية أحمد حسن، الاستثمار الأجنبي المباشر و أثره على النمو و التكامل الاقتصادي بمجلس التعاون لدول الخليج، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد و الإدارة، المجلد 28، العدد 02، 2014.
253. ناصر مراد، الإصلاحات الضريبية في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد الثاني (2) ، 2003.
254. نايل عبد الحافظ عوامة، تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات و الدوائر المركزية في الأردن، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 6، 1990.
255. هامل علي، فاطمة حفيظ، آفاق الاستثمار الأجنبي المباشر في ظل اتفاق الشراكة الأوروبيةمتوسطية، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، الجزائر، العدد 04، مارس 2005.

## ❖ المجالات الرسمية والقوانين

256. المؤسسة العربية لضمان الاستثمار ، تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية لعام 1993.
257. المرسوم التشريعي رقم 12- 93، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 27، الصادرة في 28 أبريل 1993.
258. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 64 المؤرخة في 10 أكتوبر 1993 المتعلقة بالإجراءات الجبائية لتشجيع الاستثمار الوطني والأجنبي.
259. انظر القانون رقم 01/06 المؤرخ في 20-02-2006 المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته.
260. أنظر قانون المحروقات المعدل رقم 03/05 الصادر في مارس 2005.

## قائمة المصادر والمراجع

261. القانون 11/82 المتعلق بالاستثمار الخاص الوطني، الصادر في 21/08/1982، جريدة رسمية العدد 34. المادة من قانون 63-267 المؤرخ في 26 جويلية 1963 المتعلق بالاستثمارات.

### ❖ المواقع الإلكترونية

262. الاستثمارات الأجنبية في الجزائر وأثرها على التنمية الاقتصادية، 02-04-2013،  
www.majalisna.com

263. كيف تنفذ خطة التدرج الوظيفي، ترجمة سارة أحمد كمال، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 19 أكتوبر 2014، ص 02 HRdiscussion . com

264. الموقع الرسمي الإلكتروني لشركة قطر www. Ooredoo. Com

265. <http://www.aldahrawia.com/u.b/archive/index.php>

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

## Les livres

266. anis bouagad, **la face cachée du managements**, dunord, paris, 2004
267. Charlecook , **managing human resources**, 14<sup>th</sup> edition, university of westalabama, 2003
268. dubois.p, **sabotage dans l' industrie**, edition calmanlévy, paris, 1976
269. Fahey , Laim, **the strategy planning management reader**, new jersy, englowood cliffs, prentice hall inc , 1989
270. JOHN g .saks , a.m , **organizational behavior** , 6ed , pretice -hall , united states , 2005
271. J-P halfer- M. kalika et autre, **management: stratiger et organisation**, 3<sup>eme</sup> édition, eduibert, paris, 2000
272. Madline gravitz, **methode en science social**, 3em édition, dalloz, paris,1976
273. Michel Porter, **L'avantage Concurrentiel**, Paris, Dumond, 2000
274. monic hic hom, **max weber et la sociologie française**, préface de julien frundéditio, l'harnattan, paris, 1988
275. muchalli roger, **organisation, et sociagrammes**, les éditions ESF, paris, 1973

276. Mustapha Hassen, Bey, **Entreprise Algérienne GestiaNusea Niveau et Performance Economique** , Thala Edition, Alger, 2016.
277. Richard m. Hogetts k, **personnel and human resourse managents**, harcourt, javanouich, inc, 1992
278. Ricky W , Griffin and all , **international business** , Amaenegerial persective , Addission – Wesley , U S A , 1998
279. Robert le duff ,**Encyclopédie du gestion des ressources humaines** , paris , édition , dolloz , 1999
280. rymond Boudon , **methode en sociologie**, puf, paris, 1969
281. VATIER Raymond, **Développement de l'entreprise et promotion des hommes**, entreprise moderne d'édition, paris, 1984

### Les journaux et les magazines

282. C.F RUSS, **manpowerplanningsysteine**, part 1, personnl journal, 1992
283. J. Barny, **Firme Ressources And Sustained Competitve Advantage**, Dans Le Journal Of Managent, N 05

ملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف ولاية مسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

تخصص علم اجتماع المؤسسة

استبانة بحث موجهة لموظفي المديرية العامة لمؤسسة أوريدو

**الاستثمار الأجنبي و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية  
الجزائرية**

إشراف الأستاذ الدكتور

بن يمينة سعيد

إعداد الطالبة :

حمري إيمان

**ملاحظة :**

في إطار انجاز هذا البحث ، نرجو منكم ملئ هذه الاستبانة مقدمين لنا يد العون ، و الهدف من هذه الاستبانة هو إثراء و توسيع مجالات البحث العلمي و نحيطكم علما أن المعلومات المقدمة من طرفكم ستحظى بكامل السرية و لا تستخدم إلا للأغراض العلمية.

2018/2019

## بيانات شخصية :

1 - الجنس  ذكر  أنثى

2 - السن .....

3 - المستوى التعليمي :  ثانوي  جامعي

4- التخصص الدراسي .....

5- المركز الوظيفي الذي تشغله .....

6 - كم دامت مدة عملك بالمؤسسة ؟ .....

7- ما هو نوع عقد العمل الذي تشغله ؟  محدود المدة  غير محدود

أخرى .....

## المحور الأول: التدرج الوظيفي وعلاقته بتفعيل الإبداع الوظيفي

8- أين يتم الإعلان عن مناصب الشغل الشاغرة في المؤسسة ؟

مكاتب التوظيف

الموقع الرسمي للمؤسسة في الانترنت

أخرى .....

9 - هل تهتم المؤسسة بتوظيف نوع معين من التخصصات العلمية ؟  نعم  لا

9-1- أي نوع من التخصصات لها أولوية التوظيف؟ .....

9-2 - إضافة إلى التخصص العلمي ماهي المهارات التي تعتمد عليها المؤسسة أثناء التوظيف

؟ .....

10- قبل أن توظف بالمؤسسة هل كنت تعمل في مؤسسات أخرى ؟  نعم  لا

10-1-إن كانت الإجابة بنعم مانوع المؤسسة التي كنت تعمل بها

.....؟

10-2-وكم دامت مدة عملك بها ؟

.....

11 - هل يتم التوظيف بمؤسسة أوريدو على أساس

المؤهلات العلمية

الخبرة العملية

..... أخرى

12 - توظيفك في مؤسسة أوريدو كان عن طريق :

المديرية العامة

مسؤول الفرع له الصلاحية التوظيف

..... أخرى

13- هل لمجال تخصصك العلمي علاقة بمنصبك الوظيفي ؟ نعم  لا

14-هل تلجئ المؤسسة لنقل موظفيها للعمل في فروع أخرى ؟ نعم  لا

14-1-إذا كان الإجابة نعم فلماذا يتم النقل؟.....

14-2-وهل هناك امتيازات للموظف عندما يتم نقله في فرع آخر ؟ نعم  لا

14-3-ماهي هذه الامتيازات؟.....

15-هل تمنح المؤسسة الدرجات و الترقيات لموظفيها ؟ نعم  لا

16-هل تمنح الترقية الوظيفية بناء على :

الأقدمية

الجدارة و المثابرة في العمل

..... أخرى

17- هل تعتقد أن المؤسسة تمنح الترقيات الوظيفية استنادا على معايير إدارية واضحة ؟

نعم  لا

18- هل ترى أن منح المؤسسة للترقية الوظيفية يؤثر إيجابا على طريقة الأداء الوظيفي ؟

نعم  لا

19- هل لديك القدرة للتحكم في وظيفتك ؟ نعم  لا

20- تجاوز العقبات الوظيفية هل يتطلب ؟

تخصص علمي موافق متطلبات الوظيفة

الخبرة و الأقدمية

أخرى .....

20-1 في كلتا الحالتين لماذا؟.....

21- هل لديك القدرة على خلق أفكار جديدة في عملك ؟ نعم  لا

22 . هل ترحب الإدارة بالأفكار الجديدة ؟ نعم  لا

23 . هل تنظم المؤسسة اجتماعات دورية للاستماع إلى الموظفين فيما يخص أفكارهم الجديدة في العمل ؟

نعم  لا

24- هل هناك تنسيق بين الأقسام لغرلة الأفكار الجديدة للموظفين ؟ نعم  لا

25- هل تهتم المؤسسة بكيفية توظيف الأفكار الجديدة للموظفين ؟ نعم  لا

26 . هل توفر المؤسسة التقنيات الحديثة التي تساعد العاملين على سرعة انجاز العاملين ؟

نعم  لا

26-1- ماهي هاته التقنيات؟.....

27 . هل تسعى المؤسسة إلى تحفيز العمال على الإبداع ؟ نعم  لا

27-1- كيف ذلك ؟.....

28- هل الأفكار الجديدة و الممارسات الإبداعية التي يقدمها الموظفون تعتبر مرضية ؟

نعم  لا

### المحور الثالث: دورات تدريبية لتحسين أداء الموارد البشرية

29 - هل تلقيت تدريباً منذ توظيفك في المؤسسة ؟ نعم  لا

29-1- في حالة نعم متى كان هذا التدريب ؟

قبل العمل

بعد الالتحاق بالعمل

29-2- يتم هذا التدريب :

داخل المؤسسة

خارج المؤسسة

29-3- ان كان خارج المؤسسة أين ؟.....

29-4- كم تدوم مدة التدريب ؟ .....

29-5- من الذي يقوم بعملية التدريب .....

30 - استفادتك من التدريب كان :

طلبا منك

مسؤولك

مصلحة التدريب

30-1- اشرح لماذا ؟ .....

31 - من المسؤول عن تحديد هذه الاحتياجات التدريبية في المؤسسة ؟

مسؤولك المباشر

رئيس المصلحة

مدير المؤسسة

..... أخرى

32 - هل تعمل في نفس الاختصاص الذي تلقيت فيه تدريباً؟ نعم  لا

33 - إذا احتجت إلى فترة تدريبية في اختصاص معين، هل تطلب ذلك من الإدارة؟

نعم  لا

33-1- في حالة نعم ماهي ردة فعل الإدارة؟ قبول  رفض

33-2- في حالة الرفض لماذا؟ .....

34- هل قامت المؤسسة بتجديد وسائل العمل؟ نعم  لا

34-1- في حالة الإجابة بنعم هل أجريت تدريباً على هذه الوسائل الحديثة؟ .....

35 - هل يوجد تدريب مستمر للموظفين في المؤسسة؟ نعم  لا

36 - هل هناك برنامجاً مخططاً للتدريب في المؤسسة؟ نعم  لا

36-1- ماهي الحالات التي يبرمج فيها التدريب؟ .....

37 - ماهي أنواع التدريب المقدمة من قبل المؤسسة؟

تدريب ثقافي

تدريب تكنولوجي

..... أخرى

38 - كيف تكون طريقة تدريب الموارد البشرية في المؤسسة؟

أكاديمي

تطبيقي

..... أخرى

38-1- ماهي طريقة التدريب التي تفضلها

.....؟

38-2-ولماذا؟.....

39 - هل تناسب المواضيع التدريبية مع المنصب الوظيفي للمورد البشري؟

نعم  لا

40- هل تعتقد أن التدريب المتلقى يكون مفيدا في رفع القدرات و المهارات ؟

نعم  لا

41-هل المهارات المكتسبة من الدورات التدريبية ساعدتك على أداءك لوظيفتك بطريقة جيّدة ؟

نعم  لا

42 -هل أفادك التدريب في تجاوز المشاكل التي تعترضك أثناء أداء وظيفتك ؟

نعم  لا

43- هل تتابع المؤسسة مدى التقدم الحاصل في أداء مواردها البشرية بعد التدريب ؟

نعم  لا

44- ما هي الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة لمتابعة مواردها بعد

التدريب؟.....

45 - ماهي المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في حال اذا لم يكن هناك تحسن في الأداء بعد عملية

التدريب؟.....

46- في رأيك هل التدريب الذي يتلقاه الموظف يساهم في تطوير الأداء الوظيفي ؟

نعم  لا

46-1-اشرح كيف ذلك؟.....

المحور الرابع : دور الحوافز المادية و المعنوية في خلق الرضا الوظيفي

47- هل ترى أن الأجر الذي تتلقاه كاف لتغطية حاجياتك اليومية ؟

نعم  لا  نوعا ما

48 - هل تعتقد أن الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع الجهد المبذول ؟ نعم  لا

49 - هل الأجر الذي تتقاضاه يصل في الوقت المحدد ؟ نعم  لا

49-1- إذا كان الإجابة ب لا فلماذا ؟ .....

50 - هل استفدت من زيادة في الأجر منذ التحاقك بالمؤسسة ؟ نعم  لا

51 - هل استفدت من الخدمات التالية :

تأمينات صحية  سكن  رحلات ترفيهية

أخرى .....

52 - هل ترى أن ظروف العمل المحيطة بك مناسبة للعمل ؟ نعم  لا

52-1- إذا كانت الإجابة ب لا فلماذا؟ .....

53- هل تستفيد من المنح و العلاوات المقدمة من قبل المؤسسة ؟ نعم  لا

54 - هل هناك عدالة في توزيع هذه المنح والعلاوات بين كل الموظفين ؟ نعم  لا

54-1- إذا كانت الإجابة ب لا فلماذا؟ .....

55 - هل تحصل على شكر و ثناء من طرف مسئولك عند أدائك لعملك ؟ نعم  لا

56 - هل أنت راض عن ساعات العمل التي تشغلها؟ نعم  لا

57- هل لديك الحرية في اختيار ساعات عملك؟ نعم  لا

58 - هل لديك الحرية في اختيار أوقات إجازتك؟ نعم  لا

59- هل لديك مكافأة نهاية الخدمة؟ نعم  لا

60 - هل أنت راض عن مركزك الوظيفي ؟ نعم  لا

..... 1-60- إذا كانت الإجابة ب لا فلماذا؟

61- هل تفكر في البحث عن منصب آخر ؟ نعم  لا

1-61- في حالة نعم ماهي الشروط الواجب توفرها في المنصب الجديد الذي تبحث عنه

.....؟