



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة منتوري - قسنطينة -

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

الخبرة التنظيمية الأجنبية في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمجمعي COOJAL و Tramway قسنطينة و شركة SEACO

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم و العمل

إعداد الطالبة:

إشراف الأستاذ الدكتور:
أحمد زردومي

سمية دماغ

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة منتوري قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. سعد بشاينية
مشرفا و مقررا	جامعة منتوري قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. أحمد زردومي
عضوا	جامعة منتوري قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. يوسف عنصر
عضوا	جامعة منتوري قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. اسماعيل بن السعدي

السنة الجامعية
2012-2013 م / 1433-1434 هـ

ربي اشرح لي صدري ويسر لي أمري واحلل عقدة من لساني
يفقهوا قولي بسم الله الفتاح.

اللهم لا سهل إلا ما جعلته سهلاً وأنت تجعل الحزن إذا شئت
سهلاً يا رب العالمين

شكر و عرفان

الحمد لله الذي فتح علينا من أبواب فضله

وأعانا على إتمام هذا العمل المتواضع ، عسى أن يقربني منه زلفى

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل: " أ.د. أحمد زردومي " على

قبول إشرافه على هذا العمل، و على تواضعه الكريم خلال متابعته لهذا البحث.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل، أ.د سعد بشابنية، وأ.د يوسف عنصر

و أ.د إسماعيل بن السعدي لمناقشتهم هذا العمل.

و لا أنسى شكري و امتناني لكل أساتذة قسم علم الاجتماع ، بجامعة قسنطينة على كل عون

أو خدمة قدموها لي في سبيل استكمال هذه المسيرة العلمية.

فألف شكر

المقننة

تشكل عمليات نقل وتبادل المعارف و الخبرات اليوم مظهرا من مظاهر التبادل والتعاون الدولي التي أفرزتها العولمة الفكرية التي تعرفها المجتمعات المعاصرة.

وبحكم وجود تفاوت في مستويات التطور والتصنيع بين دول العالم المختلفة فإنها تلجأ إلى استراد ما ينقصها من جميع متطلباتها من الدول الأخرى، حتى بات من السهل كذلك على الدول الحصول على المساعدات والمعونات من أطراف عديدة، إننا لا نعنى بالقول هنا المساعدات المالية و المادية، ولكن نخص تحديدا الشق المعنوي لهذه العناصر المادية وهي الرصيد الهائل من الخبرات والمعارف التي تحوز عليها أطراف معينة وهي بمثابة المحرك الأساسي لهذه المساعدات.

وعلى هذا الأساس تنصب دراستنا هذه لبحث هذا الموضوع و الذي يشكل حسب اعتقادنا جانبا خاصا في طبيعة العلاقات والمعاملات التبادلية بين الدول والمنظمات الدولية و غيرها من الأطراف التي تمثل محور هذا النوع من النشاطات.

و تشترك أغلبية الدول النامية وحديثة الاستقلال في تقاسم هذا الانشغال والطموح إن صح التعبير خاصة فيما يتعلق بتوطين الخبرات الأجنبية في مؤسساتها وكفاءاتها، كما أنها تخضع تقريبا لنفس الظروف المحيطة بعمليات استراد ونقل والخبرات، كونها تقع في تبيعه شبه مطلقة في تأمين احتياجاتها من المعارف، مكرسة بذلك تفوقا للأطراف الخبيرة على حساب الدول النامية والمتخلفة، بفعل سنوات الاستعمار والاستغلال الطويلة وتعثر جهودها لمعالجة أوضاعها الراهنة، مما جعلها ترى المخرج الوحيد في الاعتماد التام على الخبرات والمعارف الجاهزة والتي توفرها الدول المتقدمة والرائدة في هذا المجال.

وقد شكلت هذه العناصر مجتمعة محط دراستنا في هذا البحث وتحديد تلك الخبرات التي يحملها أصحابها في المجالات التنظيمية و الإدارية، وبحكم ارتباطنا بتخصصنا فقد ركزنا على الخبرات التنظيمية التي تحوز عليها الشركات الكبرى متعددة الجنسيات وأهم ممارساتها، لاسيما منها المتواجدة على التراب الوطني بمناسبة إنجازها للمشاريع الكبرى وإعادة تأهيل وتطوير البيئة التحتية ونذكر من بينها: المجمعات الأجنبية مثل:

مجمع *cojaal* وشركات من مختلف الجنسيات مثل شركة *Pizza Rotti* و *Alstom* والتي استأثرت بإنجاز أكبر المشاريع العملاقة في البلاد، إضافة إلى دراسة أهم التفاعلات الناجمة عن هذه الظواهر وتأثيراتها المحتملة على هذه الأطراف المتلقية كالمؤسسة الجزائرية والاقتصاد الوطني بصفة عامة هو هدفنا الرئيسي من هذا البحث ولبلوغ هذا الهدف فقد قسمنا العمل إلى أربعة فصول رئيسية و قد تم التطرق فيها إلى مايلي:

الفصل الأول: وتضمن إشكالية الدراسة بصفة عامة مع التطرق إلى التساؤلات الرئيسية و الفرضيات التي انطلقنا منها في بحث هذا الموضوع، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية وأخيرا الصعوبات التي واجهناها في إنجاز الدراسة.

الفصل الثاني: وهو بمثابة مدخل عام لموضوع الخبرات بصفة عامة كما تم التطرق فيه لموضوع الخبرات من وجهة نظر العلوم الأخرى بالإضافة إلى التعرض لأنواع الخبرات وأساليب اللجوء إليها و الآليات و القنوات التي تمر من خلالها.

أما الفصل الثالث: وجاء أكثر تخصصا في المجال و يتعلق بالخبرات الأجنبية لاسيما في الجوانب التنظيمية، حيث تم التطرق إلى المعايير الدولية في تصنيف الخبراء ثم التركيز على أهم الممارسات التي تنطوي عليها في مجالات تصميم البناءات التنظيمية، وتسيير الموارد البشرية.

الفصل الرابع: وتم تخصيصه للجوانب الميدانية من البحث للقيام بنوع من الإسقاطات بين الخبرات الأجنبية و ممارساتها الواقعية في المؤسسات الجزائرية، كما تضمن الإجراءات المنهجية و أدوات جمع البيانات، و مجالات الدراسة وأخيرا المعالجة الإحصائية للبيانات المجمع من أدوات البحث، كما تضمن تحليلا لمختلف النتائج و مقارنتها مع الفرضيات الأساسية في البحث.

وفي الأخير قدمنا الخاتمة شاملة لموضوع البحث.

الفصل الأول: إشكالية الدراسة

المبحث الأول: صياغة الإشكالية

أولاً: تحديد مشكلة البحث

ثانياً: أسباب ودوافع اختيار موضوع الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة.

رابعاً: صعوبات الدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة و مفاهيم الدراسة

أولاً: الدراسات العربية

ثانياً: الدراسات الأجنبية

ثالثاً: مفاهيم الدراسة

المبحث الثالث: منهج الدراسة وأساليب التحليل

أولاً: تحديد منهج الدراسة

ثانياً: أساليب التحليل

المبحث الرابع: مجالات الدراسة

أولاً: المجال الزمني

ثانياً: المجال المكاني

ثالثاً: المجال البشري

رابعاً: أدوات جمع البيانات

تعتبر مرحلة إعداد مشكلة البحث من أهم خطوات إعداد البحث الأكاديمي والعلمي بصفة عامة، إذا يتعين على الباحث تقديم صورة واضحة دقيقة وموجزة عن الدراسة التي بصدد إنجازها، وعليه فعملية تحديد وصياغة الإشكالية تمثل بحق واجهة البحث التي تعكس دون شك المحتوى العام للدراسة.

وانطلاقاً من هذا المبدأ سنحاول في الفصل الموالي عرض إشكالية الدراسة هذه العملية التي من شأنها أن تسمح لنا بتحديد جوانب الدراسة، عن طريق تتبع منهجية خاصة يفرضها موضوع البحث من جهة ومراعاة كذلك الجوانب المنهجية المتبعة في إعداد البحوث العلمية.

المبحث الأول: صياغة الإشكالية

بداية سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى خطوات صياغة الإشكالية التي تقوم عليها دراستنا لموضوع الخبرات التنظيمية كمدخل عام، كما سوف نتطرق لمختلف الأسباب التي حركت فينا تساؤلات عديدة أفضت لاختيارنا لواحد من أصعب المواضيع وتعلقنا الشخصي وتصميمنا على متابعة هذا البحث، وعليه فقد جاء تقسيم هذا المبحث على النحو التالي:

أولاً: مشكلة البحث:

تشكل المؤسسة العامة والخاصة بصورة أساسية عصب الحياة الاقتصادية والاجتماعية في معظم الدول. كما أنها غالباً ما تعد معياراً لقياس مستوى تطور القاعدة الصناعية في البلاد، فضلاً عن كونها تمثل صورة حقيقية لتقاليد العمل لدى مختلف الشعوب، إن أهمية هذه البناءات على الصعيد الكلي لا يفقدها ميزاتهما الأساسية على المستوى الجزئي، باعتبارها بناء من العلاقات التاريخية والاجتماعية والمادية والتي تتفاعل ضمن ظروف البيئة المحيطة بها، لتنتج لنا نماذج مختلفة ومتنوعة من سلوكيات الأداء.

ومن هذا المنطلق فقد اعتبرت المؤسسة بمختلف ظواهرها مجالاً خصباً تحتاج إلى إثراء جوانبها، وبصورة عامة فقد تزايد اهتمام الباحثين والمنشغلين بقضايا المؤسسات على وجه التحديد في النصف الثاني من القرن العشرين، وبالنظر إلى تعدد وتشابك مجالات

الحياة وبروز ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات التي شكلت المعالم الجديدة للألفية الثالثة، وقد شغلت هذه المسائل فكر الباحثين من مختلف التخصصات كعلم الاقتصاد، وعلم الاجتماع على حد سواء، مشكلين بذلك مجالا مشتركا على الصعيد النظري، وفي مجال تبادل أدوات البحث، فلا يمكن تجاوز حقيقة اشتراك العلوم الاجتماعية في مسألة إنسانية الظواهر المدروسة.

في الحقيقة إن هذا السياق يقودنا للإشارة إلى واقع المؤسسة الجزائرية من هذه التطورات، هذه الأخيرة والتي عرفت محطات هامة في مسيرتها بدءا من الوهلة الأولى لإنشائها، وصولا إلى هذه الفترة، ومع تأرجحها بين آليات التسيير الاشتراكي والذي لم تتوفر : له الشروط الملائمة والبيئة المناسبة لتحقيق أهدافه، وبين آليات اقتصاد السوق والذي لم تتضح معالمه بعد إلى حد الساعة، وبكل ما حملته هذه الفترة من تناقضات وتضاربات في الرؤى لدى المسيرين ومراكز اتخاذ القرار في البلاد، فقد شكلت هذه الممارسات بصورة نهائية الواقع التنظيمي للمؤسسة العمومية.

إلا أن الجدير بالذكر في هذا المجال هو اتجاه الدولة كسلوك عام للاستعانة بتوافد المشاريع الأجنبية والخبراء الأجانب من مختلف الجنسيات وفي شتى المجالات كبديل عن الخبرات المحلية، نتيجة لاعتقادها بأن الأطراف الخارجية تمتلك المهارات والخبرات التنظيمية والفنية الطويلة في مختلف التخصصات، وتعتبرها ميزة أساسية تنفرد بها بعض المؤسسات والمشروعات الأجنبية، في حين تظل المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة ودول العالم الثالث بصفة عامة بعيدة كل البعد عن متناولها.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن هذه المؤسسات الأجنبية وتأتي في مقدمتها الشركات المتعددة الجنسيات والتي تجرمن وراءها رؤوس الأموال والخبرات إلى دول العالم المختلفة، قد استطاعت أن تستفيد من كل التغيرات السريعة التي هي السمة الأساسية للعصر، وتكيفها لمصالحها، كما نجحت في توظيف منجزات الفكر البشري، والرصيد المعرفي، ووفرة المعلومات والأبحاث التي توفرها تكنولوجيات الاتصالات لتفوز برهانات وتحديات العصر، كما سمحت لها بتكوين تراكم معرفي، وخبرة للنهوض بكفاءتها في شؤون

التنظيم وتسيير رأسمال الفكري، وباستثمار كفاءتها المحلية والأجنبية في تدعيم مكانتها وقدرتها التنافسية في الأسواق الدولية.

وبالتالي يمكن القول إن توجه السياسة العامة في البلاد خاصة في الفترة الأخيرة إلى الاستعانة بأهل الكفاءة الأجنبية في إنجاز مختلف المشاريع الإنتاجية والإنمائية، هو منحرج حاسم ومهم جدا ويتطلب الإحاطة بجوانب عديدة والاختيار بين بدائل متعددة. والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا الإطار هو:

أمام كل الجهود والبحوث التي تبذلها الأطراف الخبيرة في تطوير معارف جديدة لتسيير مشاريعها وكفاءاتها سواء على مستوى بلدانها الأصلية أم على مستوى نشاطاتها الدولية، ما هو واقعها في الاقتصاد الوطني، ولعل الأهم من ذلك في هذه المسألة يتمركز حول: ما هي الممارسات التنظيمية التي تنطوي عليها هذه الخبرات الأجنبية المستعان بها، وما مدى تطبيقها في المؤسسة الجزائرية؟

— إن هذا التساؤل في حد ذاته ينطوي على العديد من التساؤلات الفرعية والتي يمكن تحديدها في العناصر التالية:

— ما مدى كفاءة هذه الخبرات الأجنبية المستعان بها في لاقتصاد الوطني، وهل هي بديل فعلي عن الكفاءات المحلية؟

— ما هي أهم الصعوبات والعراقيل التي تحول دون تطبيق هذه الخبرات في الاقتصاد الوطني بصفة عامة، والمؤسسة كوحدة أساسية في التحليل بصفة خاصة؟

— ما هي أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسة الجزائرية في اكتساب الخبرات التنظيمية التي تحملها المشاريع الأجنبية؟

— وبغرض الإجابة عن هذه التساؤلات فإننا نقترح الفروض التالية:

— تلعب الخبرات التنظيمية الأجنبية دورا أساسيا في تشكيل القالب التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية.

— من المحتمل أن تشكل الممارسات التنظيمية الأجنبية بديلا مؤقتا عن الأسلوب المتبع في المؤسسة الجزائرية.

- تمثل عملية نقل و توطين الخبرات الأجنبية تحديا حقيقيا للمؤسسة الجزائرية.
 - وبغرض توضيح الجوانب المختلفة لمتغير الدراسة وهو موضوع الخبرات والمعارف التنظيمية والتي تحوز عليها المؤسسات الدولية و الشركات الكبرى فإننا نضع المؤشرات التالية:
 - إن الاهتمام بإعداد هياكل وبناءات تنظيمية تكون على أعلى مستوى من الكفاءة دليل على وجود خبرة تنظيمية.
 - إن العمل على تطوير ممارسات لتسيير وإدارة الموارد البشرية هي خبرة تتميز بها المؤسسات الأجنبية.
 - إن الاهتمام أو وجود حجم معتبر من الأبحاث والدراسات من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق نتائج مهمة في تسيير الخبرات التنظيمية.
- وعليه يمكن القول بأن هذه العناصر هي التي تشكل البناء النظري لموضوع دراستنا و ستكون بمثابة الأطر العامة التي يمشي وفقها هذا البحث، كما أننا سوف نركز على هذه الجوانب في المحاور اللاحقة تارة بنوع من التفصيل الذي تقتضيه العناصر الأساسية، وتارة أخرى بشيء من الإيجاز، نظرا لتشعب هذا الموضوع واشتراكه مع علوم أخرى أو مواضيع حديثة، تصلح لأن تكون بحد ذاتها مواضيع بحث ودراسة لاحقة. وبالتالي سوف نتطرق بصورة مباشرة للعوامل التي شكلت دافعا لنا لاختيار هذا الموضوع.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع:

تختلف دوافع وأسباب اختيار الموضوع باختلاف الباحثين من جهة وباختلاف المواضيع المدروسة في حد ذاتها، أوقد تقارب في بعض الأحيان بسبب الطبيعة الموضوعية للعلوم وعليه نذكر حول هذه الأسباب ما يلي:

2-1- الأسباب الذاتية:

تتعلق الأسباب الذاتية بنوع من الفضول الذي يساورنا حول حقيقة هذه الخبرات والممارسات التي تشكل ميزة نادرة يحوز عليها هذه الأطراف، وتحاول المحافظة على ندرتها النسبية من جهة وحاجة البلاد والمؤسسة الوطنية إلى هذه الخبرات من جهة ثانية.

إن تعداد التصريحات في وسائل الاعلام الرسمية عن تزايد حجم اعتماد الجزائر بمؤسساتها وتنظيماتها المختلفة على الكفاءات والخبرات الأجنبية، قد حرك فينا حافزا شخصيا للتساؤل عن مدى مؤهلات وكفاءات هذه الخبرات، ومن منطلق الغيرة على مصير الخبرات الوطنية والكفاءات المحلية التي يتم إقصاؤها في الوقت الحالي، بالرغم من كونها قد استطاعت إثبات نفسها وجدارتها في مجالات عديدة إذا ما أتيحت لها الفرص المناسبة. ولكنها همشت بقرارات سياسية مححفة في اكتشاف هذا الحقل هو بالتأكيد عامل قوي جعلنا نجسد هذا الطموح في شكل بحث علمي نسعى من خلاله إلى إفادة المنشغلين والمهتمين بهذا الموضوع، فالفضول العلمي والغيرة الوطنية المشروعة إن صح التعبير كانتا من أبرز الأسباب الذاتية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع الذي يتصف نوعا ما بالصعوبة النسبية والتعقيد بسبب تداخله كذلك مع بعض المواضيع مثل: دراسات إدارة الجودة وغيرها.

2-2- الأسباب الموضوعية:

إن الأسباب الموضوعية وهي تلك الأسباب التي تتعلق بطبيعة وخصائص موضوع الدراسة والتي تُفرض على الباحث بكل حيادية، وعلى هذا الأساس يمكن التطرق إلى جملة من الأسباب الموضوعية والعلمية في تفضيل هذا الموضوع دون غيره من البحوث وهي كما يلي:

1. الاهتمام الشديد بواقع المؤسسة الجزائرية والحالة التي آلت إليها بعد أن كانت في العهد الاشتراكي أحد أهم منجزات الدولة التي تتجسد فيها كل آمال التقدم والرقي، واللبنة الأساسية في تحقيق التنمية المنشودة، أصبحت اليوم تتأرجح بين خيارات التصفية أو الشراكة أو غيرها من الاحتمالات.

2. إن تزايد عدد وحجم الاستثمارات والمشروعات الأجنبية في الاقتصاد الوطني بشكل ملحوظ، يطرح تساؤلات عديدة حول إمكانية هذه المشروعات في إحداث التغيير المطلوب على خط العمل والتنظيم السائد في المؤسسات الجزائرية والذي أصبح يفتقر بصورة أساسية لمعايير الفعالية والرشادة.

3. دراسة إمكانية الاقتصاد الوطني في تعظيم مكاسبه من هذه الخبرات الأجنبية، والتي تتم في صورة شراكات أو اتفاقيات أو غيرها، فضلا عن الاهتمام كذلك بمتابعة وبكل موضوعية فرص الجزائر في ترقية رأسمها البشري، من خلال الاعتماد على التجارب الأجنبية، وهل سوف تكون أوفر حظا من الدول التي سبق وان اعتمدت على نفس التجارب خاصة، وأن دول العالم الثالث لا تزال تساورها الشكوك حول مستقبل هذه الاتفاقيات وبرامج التعاون مع العالم المتقدم، كما أن تعاملها مع الوصفات المقدمة من المؤسسات الدولية والرامية بكل إلحاح إلى تطبيق آليات نظام اقتصاد السوق عادة ما يكون بتحفظ وتخوف شديد.

4. فضلا عن العناصر السابقة يشكل عامل ندرة البحوث التي تُعنى بدراسة متغيرات وظواهر يمكن تصنيفها من الظواهر السوسيو اقتصادية مثل ظاهرة الخبرة أو الاستعانة بالخبرات الأجنبية كمتغير رئيسي هي قليلة، هذا إن لم نقل أنها تمتاز بندرة

نسبية، إذ غالباً ما ينظر إليها على أنها الجانب غير المرئي من الخبرات التكنولوجية والمعارف الفنية، ونادراً ما تدرس خارج حدود وقوالب الاستثمارات الأجنبية المباشرة. فضلاً عن كوننا نعتقد بأن موضوع الاستعانة بأهل الكفاءات الأجنبية وحدود تأثيره على الاقتصاد الوطني بصفة عامة وترقية وتطوير الفكر التنظيمي في المؤسسة الجزائرية نحو الاتجاه المرغوب، هو بالفعل موضوع خصب ولا يزال يحتاج إلى الإثراء بالدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية العامة للموضوع المدروس في مدى اقتراب الباحث من واقع الظواهر ومعايشته لها، ونقصد بالمعايشة هي مدى اقتراب الإطار النظري للباحث من الظواهر محل الدراسة وكيفية تحليله وتعمقه فيها، كما أن أهمية الموضوع تكمن في الاهتمام الكاف الذي يوليه الباحث لموضوعه المدروس. بالإضافة إلى ما قيل فقد تكمن أهمية البحوث في معايير معينة مثل: معيار الحداثة أو الطرح الجديد، أما أهمية هذه الدراسة فيمكن حصرها في جانبين وهما:

3-1- الأهمية العملية:

وتتجلى في الرغبة في التعرف على الخبرات التنظيمية الأجنبية وأهمية تطبيقها على أداء التنظيم ككل.

حجم الاهتمام الذي يوليه الباحثون لموضوع أو مسألة إكساب المؤسسات لأهم المعارف التسييرية وسبل التنظيم الحديث لمواردها ليس فقط المادية بل البشرية والفكرية على وجه التحديد وسبل تطبيقها على المؤسسة الجزائرية ودراسة عمليات نقل الخبرات الأجنبية على أداؤها بصورة عامة.

2-3 الأهمية العلمية:

ككل دراسة علمية فإننا نصبو من خلالها إلى سد النقص الموجود في هذا المجال تحديداً، وإثراء المكتبة الجزائرية بمواضيع جديدة ومتنوعة، كما نرجو من خلال هذه الدراسة المساهمة ولو بشكل متواضع في البحث العلمي، و تقديم إفادة نوعية لموضوع كثر تداوله ولكن بصورة متقاربة وهو المؤسسة العمومية الوطنية.

رابعاً: صعوبات الدراسة:

لقد واجهنا لدى إعدادنا لهذه الدراسة العديد من الصعوبات، وهي في الحقيقة مرتبطة بعنوان الدراسة تحديداً كون هذا الأخير قليل التداول ونادراً تفرد له دراسات كاملة، حيث شكل عنصر: نقص المعلومات والمراجع والبحوث عقبة حقيقة في إتمامه وإن وجدت فهي غالباً ما توجد بلغات أجنبية و بيئات كذلك أجنبية، مما يقتضي إعادة ترجمتها للحصول على المعلومة المطلوبة.

يمكن أن نعتبر مشكلة إتساع الموضوع و كونه غير محدد المعالم بصورة دقيقة كما أنه قابل للطرح والتأويل من عدة جوانب جعل عملية ضبطه صعبة نوعاً ما، والتقييد بالعناصر الرئيسية في البحث ليست بالسهولة المتوقعة، ولهذا فقد كانت أكبر مخاوفنا هو أن ننحاز إلى البعد الاقتصادي في الطرح الذي يختلف نوعاً ما عن البعد السوسولوجي في مداخله النظرية وأدواته التحليلية.

بالإضافة إلى المشقة التي لاقينها في الجانب التطبيقي وصعوبة حصولنا على القبول من شركات ومؤسسات وطنية ترتبط بعقود أجنبية لتسييرها أو شركات أجنبية بالكامل تشرف بنفسها على إنجاز المشاريع، ولعل مرد ذلك هو نقص الوعي و الاهتمام من قبل السلطات المعنية بجدوى هذه الأبحاث، حيث كان من المفروض أن يتضمن دفتر شروط الصفقات العمومية وجود مثل هذه البنود والتي تسمح للطالب أو الباحث الجزائري بإمكانية القيام بالدراسة و الأبحاث على مستوى هذه الشركات الأجنبية غير أن القانون الجزائري لم يفرض عليها أي إلزام إزاء التعامل مع الباحث أو مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، وبالإضافة في قلة وفاء المسؤولين بوعودهم حول تقديم

التسهيلات لنا لإنجاز الدراسة وتهدمهم الدائم من مقلتنا أو حتى في بعض الأيام بإيقاف البحث، كذلك أمام تخوف هذه المؤسسات المحلية أو بالأحرى الوطنية منها أو الأجنبية وعدم تمتعها بالشفافية في التعامل مع مثل هذه المواضيع، أو في علاقتها مع العمالة أو فيما يخص ممارستها ورفضها اللامبرر وهو الأسلوب الوحيد الذي تتبعه في التعامل مع الباحث، مما حملنا الكثير من الجهود لإقناعهم، فضلا عن ضياع في الأغلب الأحيان الكثير من الوقت بسبب المواعيد الملغاة أو التهرب من ملاقتنا وغيرها من الصعوبات.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

جرت العادة لدى بعض الباحثين والطلبة عند إعدادهم لمذكراتهم إدراج الدراسات السابقة من قبيل الالتزام بالمنهجية كحتمية لا بد منها، إلا أنه وفي معظم الأحيان لا نلمس استمرارها ومساهمتها في عمر البحث، بالرغم من أن معظم الكتب المنهجية تؤكد على دورها في تحديد موقع الدراسة التي يجريها الباحث من الدراسات السابقة، وفي ضمان تحقيق ترابط بين نتائج الأبحاث، كما أنها تشدد على مسألة إدراجها بحيث لا تكون بصورة عشوائية وإنما وفقا لشروط معينة، كما أنه من المفيد أيضا التركيز على مدى استفادة الباحث منها على ضوء إجراءاته لبحثه.

وعلى هذا الأساس كان بوجدنا الالتزام بهذه العناصر في اختيار الدراسات والتعامل معها بقدر أهميتها في توجيه البحث والاستعانة بها في مراحل، إلا أن طبيعة المتغير الذي تقوم عليها الدراسة قد جعل الأمر في غاية الصعوبة، حيث أن قلة المواضيع التي اهتمت خصوصا بعنصر الخبرة كعامل مستقل، وقالب جديد يصب في موضوع التنظيم الحديث ولا سيما الخبرة الأجنبية منها فهي قليلة بالفعل، وإن وجدت فالعلاقة تظل بعيدة باستثناء بعض المواضيع وهي متوفرة في الغالب باللغات الأجنبية، أما الدراسات العربية فهي نادرة في هذا الجانب، كما أن عملية البحث عنها وتجميعها تطلب جهدا طويلا، وبالرغم من صعوبة الأمر إلا أنه لا يخلو من متعة البحث والإطلاع.

وعليه فلا مبالغة في القول أن هذه الدراسة تعتبر من الأبحاث التي تتمتع بميزة حديثة نسبياً على الأقل من حيث الطرح للموضوع، إن ندرة الدراسات قد شكلت أكبر إشكال في إنجاز البحث، وبالرغم من ذلك فلا يمكن الجزم بانعدام الأبحاث في هذا المجال بكل الأحوال، لأن الباحث لا يستطيع الإلمام بكل الدراسات المتوفرة في موضوعه فقد تتوفر دراسات، إلا أننا لم نستطع الحصول والإطلاع عليها بسبب مثلاً: المسلك والمنحى الذي اتخذناه في إعداد الرسالة، وعلى العموم إن ما توفر لدينا هي نوع من الدراسات المشابهة التي اقتربت من الموضوع ولكنها لم تركز على متغيرات معينة كالخبرات و المعارف التنظيمية تحديداً وهذا على اعتبار أن بعض الباحثين يرون فرقا بين الدراسات السابقة والمشابهة. عموماً يمكن في هذا الإطار إدراج ما يلي:

أولاً: الدراسات العربية: وقد تمكنا في هذا الإطار من الحصول على الدراسات التالية:

الدراسة الأولى: وتأتي تحت عنوان "إمكانية استغلال الشركات المتعددة الجنسية في نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية وهي مذكرة ماجستير من إعداد الباحث داودي حمزة من جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي سنة 2006 - 2007، تدور إشكالية الدراسة حول قضية محورية وأساسية وتعلق بقضية نقل التكنولوجيا، هذا المطلب الذي سبق طرحه على الساحة الدولية منذ أكثر من أربعة عقود من قبل الدول النامية، غير أن تعنت الدول المتقدمة بقيادة الشركات المتعددة الجنسيات أمام تلك العملية، جعلت جهود نقل التكنولوجيا التي قامت بها الدول النامية منذ الثلاثين سنة الماضية من القرن الماضي تفشل في تحقيق ما تصبو إليه، وبغرض تناول ومناقشة هذه القضايا فإن الباحث يطرح تساؤلاً رئيسياً مع مجموعة من التساؤلات الفرعية، حول إمكانية وجود فرص للدول النامية للاستفادة من الشركات متعددة الجنسيات لإنجاح عملية نقل التكنولوجيا إلى اقتصاديتها، وللإجابة عن هذه التساؤلات فإن الباحث يفترض وجود مجموعة من الأسباب التي تفسر ذلك، حيث وضع الباحث فرضيات عديدة يؤكد فيها أن الاستفادة من وجود الشركات متعددة الجنسيات على مستوى الدول النامية في عمليات نقل التكنولوجيا هي عملية صعبة، وتتوقف على إستراتيجية كل طرف وحجم استعداد هذه

الشركات لتبني سياسة مشتركة لصالح الطرفين، كما يرى بأن التعامل أو تعامل الدول النامية مع هذه الشركات قد أصبح اليوم أمراً حتمياً وليس اختيارياً، وأن الدول النامية لا غنى لها عن تكنولوجيات تلك الشركات، لكن المشكل المطروح يتعلق بكيفية التعامل معها بشكل يضمن مصلحة هذه الدول.

وبغرض دراسة ومعالجة البحث فقد قسم الباحث دراسته إلى ثلاثة فصول رئيسية **الفصل الأول**: وقد اعتمده كأرضية تمهيدية للدراسة حيث تناول فيه الإطار المفاهيمي، والمقاربات الموجودة في الساحة العلمية حول نشاط الشركات متعددة الجنسيات من خلال التطرق للتطور التاريخي لها، مع التركيز في كل مرحلة على الجوانب المرتبطة بدراسته.

الفصل الثاني: وهو لب الموضوع أو موضوع البحث، ويتعلق بمتغير التكنولوجيا كما عمل على توضيح بعض العلاقات التي ترتبط بمفهوم التكنولوجيا مثل علاقة التكنولوجيا بالاقتصاد والسياسة، وقد أصبحت هذه العناصر هي أهم المحطات في الاستراتيجيات الإنمائية للدول النامية و الدول المتقدمة على حد سواء، كما تطرق في هذا الفصل إلى مختلف الطرق المستخدمة في الحصول على التكنولوجيا من مختلف الأطراف، وعلى ضوء ذلك ركز على بحث جوانب عملية نقل التكنولوجيا والأسباب التي تقف وراء العملية، ثم في الأخير قام بدراسة وتقييم لمختلف القنوات التي تمر من خلالها أو عبرها عملية نقل التكنولوجيا.

الفصل الثالث: وهو زبدة الموضوع كما سماه الباحث، وعلى ضوء ما تمت دراسته في الفصول السابقة، حاول القيام بعمليات ربط بين عملية نقل التكنولوجيا من طرف الشركات متعددة الجنسيات في الدول النامية، والدور الذي من المحتمل أن تلعبه هذه الشركات في التأثير على العملية ككل، كما حاول الوقوف على أهم وأبرز المشاكل والعراقيل التي تحول دون تحقق عمليات النقل وتطرق إلى أسباب الفشل التي تقف في طريق الدول النامية أثناء محاولاتها لنقل التكنولوجيات.

في الأخير قدم الباحث جملة من التوصيات التي يمكن أن تساعد الدول النامية على إنجاح عمليات نقل التكنولوجيا، مستندا في ذلك إلى تجارب بعض الدول النامية التي

نبحث في تحقيق نقل التكنولوجيا، انطلاقاً من نقلها من الدول المتقدمة عن طريق نشاط الشركات متعددة الجنسيات.

وعليه يمكن القول بأنه بالرغم من أن هذه الدراسة لا تنتمي إلى البحوث السيوسولوجية كونها تتعلق بالبحوث الاقتصادية، إلا أننا نعتقد أن الباحث قد راعى الالتزام بمنهجية مقبولة في صياغة الإشكالية، وتوضيح جوانب متغيرات الدراسة، وفي وضع التساؤلات بشأن الموضوع، وتقديم الفروض المقترحة، كما عمل على التطرق إلى أهم أسباب اختياره لهذا الموضوع وبيّن أن انشغاله الشديد بواقع التنمية في الجزائر كبقية الباحثين في مجاله، مرده الرغبة في تقديم بحث يساعد القائمين على شؤون وقضايا التنمية في الجزائر، للاستفادة من وجود الشركات متعددة الجنسيات واستثماراتها في الحصول على التكنولوجيا اللازمة، لترقية الصناعات والخدمات في البلاد، كما وضح بشكل دقيق الأهداف المرجوة من دراسته والصعوبات التي واجهها في إعداد البحث، كما أوضح الباحث بأن دراسة هذه الظاهرة قد تمت وفقاً للمنهج الوصفي التحليلي لموضوع دور الشركات متعددة الجنسيات في نقل التكنولوجيات الحديثة، وهو منهج يلاءم دراسة هذه الظواهر، كما ذكر بأنه كان يستعين في بعض الأحيان بالمنهج التاريخي عند التطرق إلى بعض النماذج الناجحة التي خاضتها بعض الدول في هذا المجال، وبغرض الوقوف على مضامينها وتفسيرها بصورة علمية تمكن الاستفادة منها، وتسهيل استنتاج التوصيات التي تسهم في توضيح تلك العملية وإنجاحها، وبحكم عدم ارتباطه بتخصصنا نجد أن الباحث لم يتطرق إلى الأدوات التي استعان بها في تجميع المعلومات لإعداد دراسته، ولهذا فهو لم يلتزم بالمنهجية المتبعة في إعداد البحوث السيوسولوجية، وقد توصل الباحث على ضوء هذه الدراسة إلى جملة من النتائج:

- أنه يمكن للشركات متعددة الجنسيات أن يكون لها دوراً في عملية نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية، عن طريق مجموعة من الوسائل والقنوات (كعقود التراخيص المختلطة أو عن طريق الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الدول المضيفة)، لكن هذا الدور لکن يكون تكملاً منها على الدول النامية ودون مقابل، فتلك الشركات تسعى بكل وضوح

إلى تحقيق مصالحها الخاصة دون أن تولي أي اهتمام لما تحتاجه الدول النامية المطبقة أو المستوردة للتكنولوجيا.

- إن الدور الفعال الذي يتعلق بإمكانية نقل التكنولوجيا من قبل الشركات متعددة الجنسيات في حقيقة الأمر، ليس نتيجة حتمية لتواجد الشركات وانتشارها في الدول النامية ولا نتيجة للعقود المبرمة معها لتوريد التكنولوجيا، فهي بطبيعتها متحفظة جدا حول تسرب التكنولوجيا المتقدمة التي تنتجها وتنفق عليها المبالغ الطائلة.

- إن هذه العناصر السابقة تشير إلى أن هذه الدول المتقدمة و على رأسها شركاتها، تسعى في الحقيقة إلى أي سياسات وإجراءات تمكنها من إفشال عمليات نقل المعارف والتكنولوجيا المعارف المرتبطة منها، كما توصل إلى نتيجة مفادها أنه في واقع الأمر أن هذه العمليات لا تنجح في نقل التكنولوجيات النوعية، كما أن حجم انتقالها في حد ذاته بسيط ولا يشمل التكنولوجيا والإبداعات الكامنة لدى أصحابها، كما وضح بأن عملية مبادلتها صعبة ومعقدة وتحتاج إلى استراتيجيات طويلة المدى وتتطلب تهيئة الظروف الملائمة وتكوين قاعدة من الكفاءات المحلية القادرة على استيعابها، وبالتالي فالطريق لا تزال طويلة أمام هذه الدول حتى تتمكن من إنجاح تجاربها في عملية نقل التكنولوجيا ثم توليدها داخليا لمبادلتها خارجيا.

وعليه يمكن القول أن هذه الدراسة قد شكلت لدينا دراسة في غاية الأهمية وقد تم الاعتماد عليها بصورة أساسية في إعداد الفصل الثاني، والمتعلق بإعداد وتقديم المدخل العام لموضوع الخبرات الأجنبية، فكما هو معلوم تمثل الخبرات الأجنبية الشق المعنوي أو الجانب غير الملموس من التكنولوجيا، وعلى هذا الأساس فقد كانت مصدر إفادة لنا في المجال، وقد استعنا بها في مراحل عديدة من مشوار البحث وبصورة مبالغ فيها في أحيان أخرى، كما أن أغلب النتائج المتوصل إليها تتفق إلى حد بعيد وتتقارب كثيرا مع هذه الدراسة، ومرد ذلك من وجهة نظرنا هو كون هذه الدراسة هي أكثر الدراسات اقترابا من موضوع بحثنا حول موضوع الخبرات الأجنبية.

الدراسة الثانية:

Maitrise Technologique Et Dynamique De La Filière Electronique : L'expérience Algérienne.

هي دراسة "جزائرية" في شكل مذكرة ماجستير أنجزها السيد عبد النور كمال أمراني من جامعة الجزائر سنة 1991 وهي عبارة عن دراسة مطلوبة وفيها حجم معتبر من المعلومات، تطرح هذه الدراسة موضوعا حيويا ويتعلق أساسا في أهمية نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية، كما أنه لا يقف عن هذا المستوى بل يتعدى بحثه إلى أهمية دفع عملية النمو في هذه الدول الناشئة اقتصاديا يعود إلى مسألة التحكم في هذه التكنولوجيا المستوردة، كما يتطرق إلى حدوث تأثيرها إذا ما أغفل عنصر التحكم فيها وتكييفها مع متطلباتها، وخصوصا في القطاعات الإستراتيجية، كقطاع الإلكترونيات والذي هو تحديدا مجال دراسته.

كما تطرق لخطورة تبعية واستسلام هذه الدول والجزائر خصوصا للدول المتطورة صناعيا وشركاتها المتعددة الجنسيات لا سيما في صناعاتها الناشئة واقتصادياتها إجمالا. وعلى هذا الأساس فقد جاءت رسالة البحث مقسمة إلى جزئين: قسم نظري تضمن ثلاث فصول نظرية حول إستراتيجية نقل التكنولوجيا كصيورة لا بد منها لنقل التقدم إلى الدول النامية والجزائر بصفة خاصة، وفي قطاع الإلكترونيات الذي هو حقل دراسة الباحث، كما وقع اختياره على مركب سيدي بلعباس للإلكترونيات باعتباره مركبا مهما في هذا الاختصاص، إذ كان يعتمد عليه في عملية تزويد السوق الوطنية بكل متطلباتها من أجهزة التلفزيونية وغيرها، كما أننا نعتقد بأن الباحث قد وفق إلى حد مهم في اختيار هذا المجال، وذلك راجع إلى كونه قطاعا حيويا ويعرف منافسة دولية حادة بين شركات عملاقة، وهو كذلك قطاع متجدد فهو يوظف تكنولوجيا متطورة ومتجددة بصورة دائمة، والتسابق على أشده في ابتكار أفضل التكنولوجيات للهيمنة على الساحة الدولية.

انطلق الباحث من فرضية أساسية مفادها أنه كي يتسنى لنا فهم عملية اكتساب التكنولوجيا من الخبراء الدوليين فإنه يتحتم علينا الانتقال من منظور نقل

التكنولوجيا إلى منظور التحكم فيها،ولهذا فالأمر لا يقتصر فقط على استيراد كل ما هو جديد في الساحة وإنما محاولة المحاكاة هذه الإنجازات بتكوين طاقات بشرية قادرة على تسيير هذه التكنولوجيا لاكتساب الخبرة المطلوبة.

تندرج هذه الدراسة في البحوث الاقتصادية أكثر منها السوسولوجية حيث أنطلق الباحث بسؤال جوهري ووحيد كمنطلق رئيسي لإشكالية البحث وهو ما هي آلية أو طريقة التحكم في التكنولوجيا المنقولة، وما هو دور تلعبه في سياسات التنمية المتبعة من طرف الدول النامية، كما أنه لم يتطرق إلى المنهج المتبع في إنجاز البحث بالرغم أنه لم يكن من الصعب ملاحظة أنه استعان بمزيج من المنهج الوصفي التحليلي، وهو مناسب لمثل هذه الدراسات ذات الطابع الاستقرائي، إلا أن هذا الأمر لم يمنعه من الاستعانة ببعض أدوات المنهج الإحصائي، من خلال إدراج مجموعة واسعة من البيانات والمعطيات الإحصائية المتعلقة بنشاط هذا المركب، كما حاول الباحث استعمال بعض المقاييس التي تستخدم لشرح العلاقة بين المتغيرات كمقاييس النزعة المركزية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهذا في الحقيقة يعطي للدراسة مصداقية كمية ونوعية وشرحها في ضوء المعطيات الراهنة.

وعليه فقدن هذه الدراسة توصلت إلى النتائج التالية:

أن هناك عوامل متعددة تؤثر إلى حد كبير في تحقيق التحكم والاستفادة من التكنولوجيا والخبرات المستوردة، وهي عوامل داخلية مرتبطة بالبناء الداخلي للمركب وأخرى خارجية تتعلق بعلاقة الوحدة أو المركب بغيرها من الأجزاء.

أكد الباحث أن نقل المعارف والخبرات التكنولوجية واستيعابها يتطلب في الواقع تهيئة الجو الملائم من تكوين للإطارات والكفاءات، وتكييف الجو العام عن طريق التركيز على التخطيط الاستراتيجي وحسن استغلال الموارد المتاحة، إلا أن العوامل الداخلية كانت أكثر تأثيرا في صيرورة انتقال المعارف التكنولوجية والتنظيمية، إذ كانت عامل هدم لهذه الخبرات، فكثرة الصراعات، وتدني مستوى الكفاءات أدى إلى سوء استغلال هذه المعارف التكنولوجية، بالإضافة إلى سوء استخدام المعدات كلفت خزينة الدولة في

ميزانيات ضخمة، كما تسببت كثرة النزاعات إلى حدوث نزيف حاد في الإطارات المؤهلة وتوجهها إلى قطاعات أخرى.

إن سياسات الاستيراد المتبعة قد فشلت في تحقيق نقل حقيقي وتمكين المؤسسات العمومية في تكوين رأسملة تكنولوجية فعالة، بما يمكنها من حفظ المعارف والخبرات، إذ كان من المفروض أن تكييف عوامل ذات أولوية في عملية تلقي واكتساب التكنولوجيات الحديثة من أجل كسب رهان التنمية والتطور.

وعليه يمكن القول أن هذه الدراسة قد ساهمت في ربط نتائج دراسته بانشغالاتنا في هذا المجال، كما ساعدنا الحجم المعرفي الذي توفره الدراسة في سد النقض الموجود في مجال الخبرات باعتبار أن التكنولوجيا هي أهم محاور الخبرات التنظيمية التي تحفظ للمؤسسة مكانتها على المستوى المحلي و الدولي.

ثانيا-الدراسات الأجنبية:

وفي هذا الجانب يمكن القول بأن الدراسات الأجنبية كانت أكثر توفرا من الدراسات العربية في هذا المجال، ولكن الصعوبة تكمن في كونها عبارة عن دراسات مختصرة وتأتي غالبا في صورة أو في شكل مقالات مختصرة منشورة على الشبكة، حيث يقدم الباحثون من خلالها مقالا لا يتعدى بضعة صفحات حول موضوع البحث، ومن النادر الحصول على دراسات كاملة لمثل هذه المواضيع بصفة مجانية، فالحصول عليها تستلزم اشتراكات شهرية أو سنوية للإطلاع عليها، كونها دراسات حديثة وغير متاحة للجميع وتكفي فقط هذه المواقع بنشر ملخص عام للدراسة، وبالرغم من ذلك فقد استطعنا الاستفادة منها خصوصا في العناصر المتعلقة بالفصل الثالث، ومع ذلك فلا يمكن اعتبارها كدراسات سابقة أو مشابهة لموضوع بحثنا وكل ما كان في حوزتنا في هذا الشأن هي دراسة نشرت على شكل مقال لا يتعدى 50 صفحة على الشبكة، وتتعلق بنوع من الدراسات الميدانية التي قام بها باحث على مستوى شركة *Alstom* في سنغافورة، وقد تم الاستعانة بهذه الدراسة في إعداد الجانب الميداني من بحثنا على اعتبار أن المجال المكاني في دراسة الباحث هي نفس الشركة التي يشرف على انجاز مشروع *Tramway* في ولاية

قسنطينة، وهي تمثل واحدة من المجالات المكانية التي أجرينا على مستواها الدراسة الميدانية.

وتأتي هذه الدراسة تحت عنوان:

Les ressources humaines à Alstom transport Singapour

وهي من إنجاز الطلب *Alirol Martin* وهو طالب ماجستير في جامعة ليون 02 تخصص سيكولوجية العمل والروابط الاجتماعية، عرض هذا الباحث تقريراً عن تربص ميداني قام به على مستوى *Alstom transport* في فرع لها في سنغافورة، ويبحث الطالب عن نوعية وكفاءة الموارد البشرية الموجودة في الفرع، ومقارنتها مع الكفاءات الموجودة في الشركة الأم.

وقد قسم هذه الدراسة إلى ثلاثة أقسام رئيسية وباعتبار أنها دراسة ميدانية، نجد أن الباحث لم يتطرق إلى أي إطار نظري وركز مباشرة على الجوانب الميدانية، ففي القسم الأول تطرق الباحث إلى المجال المكاني الذي تمت فيه هذه الدراسة، كما تحدث عن نشاط هذه الشركة وفروعها المختلفة في دول أخرى بالإضافة إلى استثماراتها الحالية وأعمالها في النقل والكهرباء وإنجاز البنية التحتية.

القسم الثاني، وتحدث فيه بصورة أساسية عن الدراسة التي أجراها على مستوى فرع *Alstom*، وذكر أنه تم إرساله من قبل الشركة الأم إلى فرع لها في سنغافورة باعتباره موظف مؤقت أو متربص لديها، وذلك عن طريق التنسيق بين جامعتيه وبعض المعارف والعلاقات تم قبوله لإعداد هذه الدراسة، كما تطرق إلى المهام والوظائف التي قام بها وكيف ساعدته على معاشية الظواهر على مستوى الشركة كأي فرد من أفراد التنظيم، وكيف أن هذا التربص ساعده على إجراء المقابلات دون أن يشعر المبحوثين بأنه فرد أو عنصر غريب، وتكونت لديه علاقة جيدة مع الموظفين والعاملين داخل الشركة، وتحدث عن تجربته النوعية بصفة عامة على مستوى فرع هذه الشركة متعددة الجنسيات.

أما القسم الثالث: فقد خصصه الباحث الحديث عن نتائج تصوراتيه، ونتائج هذه التجربة وطبيعة التنظيم داخل الشركة ونوع المهام والأعمال وختمها بنتائج عامة حول هذه الدراسة.

وفي الأخير قام بتقديم بعض المقترحات والتوصيات في مجال عمله.

إن الجدير بالذكر في هذا المجال هو حجم الفرص المتاحة والتي يحضى بها الطلبة والباحثين في الجامعات الغربية لإعداد دراسات ميدانية، فهي من دون شك تتمتع بالمصداقية والقوة مقارنة مع الدراسات التي يعدها حتى طلبة الدراسات العليا في الدول النامية، والتي يحضى فيها الباحث بفرصة لتقديم أسئلة عامة للعمال، وإجراء عدد محدود من المقابلات في فترات زمنية لا تساوي شيئاً مع حجم البحث وعمره الفعلي وذلك في أحسن الظروف، هذا إن لم نتحدث عن العراقيل وسوء المعاملة في بعض الأحيان التي يواجهها من طرف بعض المبحوثين، فإذا ما تمت مقرنتها مثلاً مع دراستنا الحالية فسنجد فوارق عديدة بين باحث أمضى مدة شهرين من العمل اليومي بالإضافة إلى الساعات الإضافية، وحجم التعامل والتفاعل اليومي مع المبحوثين باعتباره عاملاً أجنبياً، وبالتالي فإن النتائج التي توصل إليها تعكس من دون شك وزناً مهماً في جدوى ومصداقية الأبحاث، كما ذكر الباحث بأنه حصل على مرتب شهري يفوق حتى أجور العمال المحليين، وذلك لتغطية احتياجاته في بلاد أجنبية وقد ساعده كثيراً في التغلب على المشاكل المالية التي تواجهه الباحث بحكم تكريس وقته بالكامل للبحث فهو لا يملك مصدراً مالياً دائماً يمول به دراسته، ويسد به احتياجاته وأبحاثه، كما ذكر بأن الشركة في حد ذاتها كانت مهمة جداً بالتقرير النهائي الذي أعده بشأن تجربته في الشركة، وهي من العوامل التي تحفز الباحث على البحث وتقديم الحلول العلمية التي تحسن من أداء شركائهم، أما فيما يخص النتائج التي توصل إليها فيمكن تلخيصها فيما يلي:

إن العمل بين الشركة الأم وفروعها يشكل فارقاً كبيراً، بسبب وجود نوع من التمييز في التعامل مع الموظفين المحليين والأجانب والتي أصبحت مسألة واضحة للجميع، حيث أن العمال يمارسون أعمالهم من دون وجود عقود عمل واضحة تبين فيها مهامهم، كما تقسيم العمل غير واضح، بالإضافة إلى وجود تفاوت كبير في مستوى الأجور وبشكل أساسي بين أجور الموظفين المحليين والأجانب، مما أدى إلى وجود استياء

كبير من قبل الموظفين المحليين، كما أنهم أكدوا فضلا عن ذلك غياب سياسات مثل الترقية، التكوين ...

أكد الباحث أن تنظيم العمل داخل فرع شركة *Alstom* غير واضح ويتسم بالضبابية وعدم وجود هيكل واضح المعالم، وأكد في هذا الشأن أن تنظيم الفرع لا يختلف عن تنظيم الشركة الأم التي تتبنى هذا النوع من التنظيم..

توصل الباحث أن نوع الموارد البشرية في الفرع هي أقل كفاءة إلى حد واضح مقارنة مع الأجانب وذلك، بسبب وجود هوة بين الكفاءات المحلية والأجنبية بسبب سوء الاتصال ونقص التفاعل بين هذه الأطراف، بالإضافة إلى عراقيل عديدة مثل: اختلاف اللغات، والذهنيات وعادات العمل كلها تشكل حواجز في تطوير هذه الكفاءات، وفي هذا الإطار يقترح الباحث جملة من التوصيات والاقتراحات لإنجاح مثل هذه المشاريع.

وعليه يمكن القول بأن هذه الدراسة شكلت بالنسبة إلينا مساهمة حقيقية فقد تم الاعتماد عليها في الجوانب الميدانية و تقديم المعلومات بشأن نشاط هذه الشركة، وبالتالي توظيفها في تحديد المجال المكاني لدراستنا، كما قدمت لنا إسهامات معتبرة على مستوى النتائج التي تم توصل إليها في هذه الدراسة و التي تبين لنا مدى تقاربها، مما سمح لنا للتوصل إلى تعميمات بشأن ممارسات هذه الشركات على مستوى فروعها.

ثالثا : مفاهيم الدراسة:

تلعب المفاهيم دورا هاما في بناء الجوانب النظري و توضيح جوانب الدراسة بالتطرق إلى المفاهيم التي وظفها الباحث، وعليه سوف نتطرق إلى المفاهيم التالية:

1-1 مفهوم الخبرة :

1-1-1- **لغة:** الخبرة بكسر الخاء وهي العلم بالشيء ويقال خبر شيء إذا علمه وعرف حقيقته¹ والخبير بالشيء هو العالم به بصيغة مبالغة مثل: عليم، قدير، كما ورد في قوله تعالى: "فأسأل به خبيراً"² الفرقان الآية 59.

¹ د. عبد العزيز محمد محمد سائي، المبادئ العامة للخبرة في النزاعات القانونية، صندوق أبو ظبي للتنمية، الإمارات العربية المتحدة، ص 01.

² د. عبد العزيز محمد محمد سائي، مرجع سابق ص 02.

أما في القاموس العربي فقد جاءت كلمة خبير من الفعل خبر: وهو يعني عِلْمُهُ عن تجربة وخبرة الشيء هي العلم به عن تجربة، نلاحظ في هذا المعنى أن القاموس أشار إلى مسألة التجربة، فالخبرة هنا تأتي عن طريق التجربة والاختبار للتأكد من هذه صدق المعارف. و جاء في المعجم الوسيط لمجمع اللغة العربية: خبر الشيء يُخْبِرُ خُبْرًا خَيْرًا (مثلث الخاء) و مخبرة: بلاه و امتحنه، وخبر الشيء بمعنى عرف خبره على حقيقته²¹.

أما القاموس الفرنسي *Larousse* فقد ورد تعريفها مرادفا لكلمة *Expérience*³ والتي تعني التجربة *Essai* والبرهنة كما ورد أيضا على أنها جملة المعارف المكتسبة نلاحظ أن مجمل هذه التعاريف اللغوية حول مسألة الإحاطة عن طريق التجربة والتطبيق.

1-2- اصطلاحا:

1-2-1- الخبرة: ونجدها بالمعنى اللاتيني مرادفة للكلمة: *Expérience* وهي

عبارة عن تراكم للمعارف و السلوك الفعال ووضعها موضع تنفيذ، أو تطبيقها في الميدان في إطار ممارسة مهنة معينة، أو حرفة أو غيرها من شؤون الحياة.

- أما في مجال السيرة المهنية فإن الخبرة تعني مواجهة هذه المعارف أو رصيد المعارف عن طريق تحديثها و تطويرها بصورة دائمة⁴.

وعليه يمكن القول بأن الخبرة تتشكل من خلال تجميع و تراكم المعارف و المهارات من خلال الواقع و التجربة و إخضاعها بصفة متكررة للتطوير، و بالتالي فإن الحديث عن عملية نقل الخبرة من هذا المنطلق تبدو مستحيلة و عندما نقول نقل الخبرات فإننا نعني نقل المعرفة و الفنيات المشكلة لهذه الخبرات.

¹ معجم الوسيط لمجمع اللغة العربية، دار الأمواج، بيروت، لبنان، 1991 "المادة خبر"

³ Dictionnaire *La Rousse*, édition la rousse VUEF, 2001, page :164.

⁴ Cabinet MCC, *Transmission des savoirs et des savoirs –fares professionnels en situation de travail*, Guide annuel, 2008, page : 06 [HTTP://www.toutes-les-generations-en-entreprise.com/.../guide-transmission-savoir-faire.pdf](http://www.toutes-les-generations-en-entreprise.com/.../guide-transmission-savoir-faire.pdf) . تم الإطلاع يوم: 2011/08/11 على الساعة: 19:56.

في هذا الإطار يعرفها **محمد منير**: بأنها الإحاطة وإلمام الواسع بالمعارف يحملها أشخاص لإضاءة نقاط غامضة أمام القضايا المطروحة نتيجة التعليم التلقائي، نلاحظ أن هذا التعريف أورد مسالة التعليم التلقائي¹ بكل مستوياته من الابتدائي إلى العالي إذا يعتبر أول مراحل اكتساب الفرد لخبراته الحياتية والمهنية للتكيف مع المحيط العام.

كما يعرفها **بولس فارس بولس**: " بأنها مهمة تقنية تسند إلى أشخاص ذوي اختصاص في مهن معينة²."

نلاحظ أن هذا التعريف أشار إلى عنصر الاختصاص باعتبار أن المعارف المتخصصة المبنية على التجربة والاختصاص والتدريب الطويل هي بالتأكيد خبرات صادقة وموضوعية.

3- مفهوم التنظيم:

يختلف العلماء في تحديد مفهوم عام لعملية التنظيم باختلاف نظرة العلوم لها في حد ذاتها فإذا نظرنا في تاريخ هذا المفهوم نجد أن المدرسة النيوكلاسيكية هي أول من أضاف عنصر التنظيم إلى عوامل الإنتاج الرئيسة، حيث أصبح الشخص المنظم هو المسؤول عن تنظيم العملية الإنتاجية، إذ ينطوي عمله بهذا المعنى على عملية اتخاذ القرار و تحمل المخاطرة كما يتحمل تبعات مخاطرته بالريح أو الخسارة.

وعليه يمكن القول أن مفهوم التنظيم يندرج أو ينطوي تحت زاويتين رئيسيتين:

وهما الزاوية الاقتصادية، و الزاوية أو الرؤية السوسولوجية. فمن الناحية السوسولوجية: نجد أن مفهوم التنظيم يعنى فن التطبيق العقلاني للمعارف والاكتشافات المترجمة إلى قواعد تطبيقية، من أجل الترتيب ما بين عدة عناصر مختلفة حساسة للتدخل الإنساني بغرض تحقيق نتائج محددة سلفا³ إذن فالمنظور السوسولوجي لهذا المفهوم يرى بأن التنظيم هي

¹نعيمة حسن زروقي، الدور الجديد لمهنة المعلومات و إدراتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجموعة 10 سبتمبر 2004، فبراير 2005 ص114.

². المرجع السابق ص114.

³. بشانية سعد، تنظيم القوى العاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، بجامعة منتوري قسنطينة 2002، ص 24

عملية تنمية أكثر لعلاقات الفاعيلة والكفاءة بين مكان العمل والأفراد القائمين عليها فكل جهود تنظيمي يسعى إلى تحقيق أكبر مجهود بأقل النفقات.

إن مفهوم التنظيم يجد سياقه العام من خلال عملية التنظيم و التي تم وفقها التمييز بين الأفراد تبعا لعناصر مثل السلطة المركز، سلوكيات الأفراد وغيرها معايير تقييم أعضاء التنظيم.

في حين نجد أن النظرة الاقتصادية فهي نوعا ما نظرة مادية، وعادة ما يقصد به: أنه عملية استخدام الإنسان لمقدرته ومواهبه الفكرية من أجل الجمع والتنسيق بين عناصر الانتاج والتوضيح طريق العمل المنهجية لمجمل هذه العملية¹، عن طريق تقسيم عقلائي للعمل من أجل تحقيق الفعالية المطلوبة، حيث يتطلب تحسين التنظيم طرق العمل والإنتاج والإدارة وجعلها على أسس علمية، وبجسب المنظور الاقتصادي لا يتسنى للتنظيم بلوغ أهداف بمجرد أن نضع وسائل عالية الكفاءة بقوة عالية التأهيل حيث تصرفه، إذ لا بد من وجود تنظيم علمي مدروس بحيث يحقق هذا العمل التنظيمي ترقية طرق وأساليب أفضل للعمل، بالقدر الكافي بحيث تحصل على أفضل السبل وأثرها كفاءة وعقلانية.

بهذا المعنى نلاحظ أن هناك تشابه كبيرا بين البعد الاقتصادي والاجتماعي لمفهوم التنظيم، فإذا كان البعد الاقتصادي يولى أهمية كبيرة للعناصر المادية ولصيورة العملية والإنتاجية، فإن البعد الاجتماعي يضمن عنصر أنسنة العملية الإنتاجية، طالما أنها في النهاية مخصصة لإشباع حاجات إنسانية وعموم البشرية.

4- مفهوم تنظيم العمل:

نلاحظ أن مفهوم تنظيم العمل في حد ذاته مركب من كلمتين هما: تنظيم وعمل والتي تعني بصورة أساسية الكيفية التي بموجبها تم تقسيم النشاطات الأساسية لصنع

¹ د. صمويل عبود، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر 1989 - ص 151-152.

منتوج، والذي يتطلب تواجد العديد من الأشخاص كما يعني توفير نسق من القواعد والمعايير التي تحدد الكيفية التي بواسطتها ينفذ الإنتاج داخل المؤسسات¹.

5- مفهوم المعرفة الفنية:

وهي مجموعة المعارف الصريحة و الضمنية بالإضافة إلى الخبرات التي تخص الأساليب العلمية والعقلانية لإنجاز المهام وعليه يمكن القول في هذا الصدد بان مفهوم المعرفة الفنية يكاد يكون مطابقا تماما لمفهوم الخبرة.

6- مفهوم المساعدة الفنية: يمكن تعريفها من خلال نظرة العديد من المنظمات الدولية لهذا النشاط وعليه ندرج التعريفات التالية:

6-1- المساعدات الفنية " L'assistance technique " من وجهة نظر

الأمم المتحدة:

من خلال وثيقة الأمم المتحدة التي تناولت برنامج المساعدة الفنية الثنائية والمتعددة الأطراف باعتبارها المعونة المقدمة من قبل الدول والمنظمات المتخصصة بغرض جعل المعلومات والمعارف في متناول الأطراف التي تحتاجها، كما تتضمن تقديم الاستشارات الفنية وتكوين الإطار والخبراء. وأخيرا عرض خبرات الدول بغرض تحسين استجابة الدول لبرامج المساعدات المقدمة.²

نلاحظ بالرغم من أهمية هذا التعريف إلا أنه لم يفصل في نقطتين رئيسيتين في هذا الإطار و هما:

- أهمية المشروع الجمع تقديم المساعدة لدعمه، وذلك أن أي مشروع طموح يسعى للحصول على مساعدات أجنبية والتي من المفترض أن تم انجازه خلال سنوات، فهل من

¹ د. بشانية سعد، مرجع سابق، ص 26.

² Peter lengyel , Le rôle de l'assistance technique dans le développement économique , conférence : le tiers-monde 1960 N° 04 page : 464. <http://www.Persée.fr>

شوهده يوم 2012/02/04 على الساعة 17.30 د

المحتمل أن يتحول هذا المشروع إلى نوع من الاستثمارات الأجنبية المباشرة، بمعنى ما مدى حدود تداخل المساعدات الفنية مع أهداف المشروع الرئيسية؟

● وهل يعقل أن أي مساهمة ولو كانت محتشمة في انجازه تعتبر من قبيل المساعدة الفنية؟

أما رد تلك المنظمات على هذه التساؤلات بأن المساعدة الفنية هي كل مساهمات تأتي على شكل مشاركة فنية ترمي إلى تحقيق الأهداف القصوى للتنمية، سواء كان في شكل مساهمة بسيطة في انجاز مشروع ويتعلق الأمر بتطوير الشروط العامة للوصول إلى التنمية المنشودة في مجالات: كالصحة، التعليم، تنمية الموارد البشرية، النقل أم كان على استثمارات في مجالات البنية التحتية: كإقامة الطرق، بناء مراكز البحث و التطوير العلمي.

6-2- المساعدات الفنية من وجهة نظر صندوق النقد الدولي:

و هي كما يعرفها صندوق النقد الدولي¹ على أنها عملية المساهمة في تنمية وتحسين الموارد الإنتاجية للدول الأعضاء ورفع فعالية السياسات الاقتصادية وتسيير الموارد المالية والبشرية لتحقيق أهداف التنمية، بهذا المعنى فإن برنامج الصندوق حول المساعدات الفنية مبنية على نقطتين محوريتين هما:

- دعم جهود التشغيل لاسيما ترقية الموارد البشرية والمنظومة المؤسسية عن طريق تطبيق وصفات الصندوق في المجالات المالية، التنظيمية والهيكلية للقضاء على مشاكل سوء التشغيل، والتخلف، والفقير.
- الحصول على نتائج مرضية على مستوى المؤشرات الكلية والجزئية والاستفادة من تجارب الدول السابقة.

2Centre d'analyse de la politique économique et sociale -(CAPES)- évaluation de l'assistance technique pour le renforcement des capacités au Burkina Faso-rapport provisoire- Novembre 2008 page: 04-05 .
http://www.capes.bf/IMG/pdf/Rapport_AT_pour_Validation_Atelier.pdf:

. تم الإطلاع عليه: 04.07.2011 في 20.56 د

هنا نلاحظ أن الصندوق قد استعمل مفهومًا واسعًا وفضفاضًا في تعريفه لبرامج المساعدة الفنية، وفي تقييم وتحديد عوامل نجاح هذه السياسات، والتركيز على سياسات الإصلاح التي لا تنتهي وعادة ما تكون أثرها على المدى البعيد والمتوسط.

6-3-المساعدات الفنية: هي عملية تقديم معارف عملية وخبرات فنية وتنظيمية وجعلها تحت تصرف الإطارات والإداريين والمسيرين في الدول النامية، عن طريق تسهيل وتنشيط آلية المشورة الفنية المقدمة من خبراء الدول المتقدمة، بغرض دفعها لزيادة مقدرتها على وضع السياسات واكتساب مهارات التطوير الذاتي¹.

نلاحظ أن هذا التعريف المقترح من طرف المنظمة العالمية للغذاء تطرق إلى دور الخبير الأجنبي في إنجاح العملية، إذ يتعين عليه تأمين التكوين المطلوب للإطارات المحلية وإنشاء المؤسسات ذات الطابع القيادي في عملية التنمية (La création des institutions pilotes) فالمساعدة الفنية بهذا المعنى هي وسيلة لنقل قدرات ومهارات دولة إلى دولة أخرى.

وعلى العموم بالرغم من اختلاف التعاريف السابقة والتي حاولت تقديم ظاهرة المساعدة الفنية حسب نظرتها لها، إلا أنها تتفق كلها على أن المساعدات هي الوسيلة الأكثر فعالية في ضمان تنقل المعارف والخبرات من مناخ إلى آخر ومن بيئة دولية إلى أخرى.

4- التعريف الإجرائي للمساعدة الفنية:

هي المعونة والخدمة ذات الطابع الفني والتي تقدمها الدول المتقدمة والمنظمات الدولية المتخصصة أو الإقليمية والشركات المتعددة الجنسيات والأجنبية، إلى البلدان والمجتمعات النامية والفقيرة بطرق وأساليب محددة تكون هذه المعونات في العادة دون مقابل، وتحمل طابعًا إنسانيًا بغرض تحقيق التنمية ودفع عجلة التطور في هذه الدول.

¹ Gérard Cluson – *L'assistance technique*- archive de document de la FAO- page :01 <http://www.fao.org/docrep/X4400f/X4400f11.htm/.../>

تم الإطلاع عليه يوم: 2012/15/23 على الساعة: 8.30

تعريف الهيكل التنظيمي:

فبحسب "*H-Mentzberg*" فإن الهيكل التنظيمي هو القيمة الاجمالية للوسائل المستعملة والموظفة في تقسيم العمل إلى مهام ووظائف حتى يتسنى للمنظمة ضمان التنسيق والترابط بين هذه المهام والوظائف.¹

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الهيكل هو عملية توفير وتزويد المنظمة بالوسائل الملموسة للقيام بتقسيم العمل والمهام ثم الانتقال إلى مستويات التنسيق بين هذه العناصر المقسمة وفقا لأسس محددة بدقة، إذ أنه من واجب هذا الهيكل أن يعمل على تحقيق الترابط بين هذه المهام المقسمة وفقا لاعتبارات معينة.

كما يعرفه البروفيسور² *Alain Desreumaux* وهو بروفييسور في جامعة ليل الفرنسية. أن الهيكل بالمعنى الواسع: هو عملية تتعلق بمجموعة من الوسائل والمعدات التي من خلالها تقوم المنظمة بتقسيم وتنسيق ومراقبة المهام والأدوار حتى يتسنى لها توجيه سلوك الأعضاء.

بهذا المعنى نجد أن الهياكل كذلك هي عبارة عن أدوات لتنظيم السلوك أي سلوك أعضاء التنظيم بالشكل المرغوب.

نجد كلا التعريفين يؤكدان على مسألة التقسيم والترابط في آن واحد لكن السؤال المطروح هنا: ما مدى صعوبة الدمج بين الشكلين في تنظيم واحد حيث أن التقسيم الحاد له تأثيره الخاص على شكل التنظيم والوظائف كذلك الأمر بالنسبة لعملية الجمع فالتكامل المفترض دون مراعاة معايير التشابه والتقارب كذلك يؤدي إلى ظهور شكل خاص من التنظيم. وعليه فهل يجوز لنا الحديث عن تنظيم مثالي يكون على أعلى درجة من الكفاءة؟!

¹ La haute école de gestion, structure organisationnelle, Département de l'économie d'entreprise, 06-11-2007, Pag :03

<http://www.campus.hesge.ch/fragnieree/doc/Organisation/03.1%20Structure-Nvc.pdf>

شاهد يوم: 2011/04/16 على الساعة: 20:54

² www.crcm.ac-versailles.fr/IMG/doc/CHOISTRUCDOSETUD1, CHOISIR UNE STRUCTURE , PARTIE :01, LA RAISONS D'TRE D'UNE STRUCTURE DOSSIER ETUDINT :01: شاهد يوم

إن هذه الأسئلة وغيرها كانت و لا تزال دون شك محط اهتمام خبراء التصميم وإعداد البناءات التنظيمية ، وقد بذلوا جهودا معتبرة في توفير الخطوات الأساسية والعناصر المشتركة في بناء الهيكل التكويني للمنظمة.

5- مفهوم الهياكل التنظيمية: وهي عبارة عن بناءات فكرية ومادية تتكون من عناصر مادية وبشرية يتم تجميعها وفقا لأسلوب معين ثم تقسيمها وفقا لمعايير خاصة، بحيث تحافظ على انسجام وتناسق أعضائه، حتى يتسنى لهذه الهياكل خدمة الأهداف التي أسس من أجلها التنظيم.

المبحث الثالث: منهج الدراسة وأساليب التحليل

في الواقع إن دراسة موضوع الخبرات التنظيمية في الدول والمؤسسات الأجنبية لا يقدم قيمة مضافة ما لم نرفقها بدراسة عينة من هذه الخبرات، وكما لا يخفى على أحد بأن تقدم وتطور المنظمات الحديثة، يكمن في خبراتها العلمية ومعارفها التنظيمية المتراكمة منذ أجيال طويلة، فمن الناحية النظرية حيث نجد أن هذه الخبرات والمعارف تتسم بالندرة النسبية والتي تشكل منها عناصر بحد ذاتها كالعنصر البشري المفتاحي: "*Les ressources humaines clés*" وتكون على درجة عالية من الكفاءة والفعالية، أما من الناحية الفنية فيمكن القول أن هذه المنظمات لن تجد صعوبة في إثبات جدارتها ومؤهلاتها في مجالاتها المختلفة فتجاربها طويلة وفي دول متعددة وخبرتها مثبتة ومعترف بها على الصعيد المحلي والدولي على حد سواء.

إن هذه العناصر في حقيقة الأمر هي محط اهتمامنا في هذا البحث فسوف سنحاول البحث ودراسة مدى صدق هذه المسلمة بشأن جدارة واستحقاق هذه الخبرات في دول العالم الثالث، وتحديدًا في دولة مثل الجزائر بكل ما تحمله هذه الأخيرة من خصائص واختلافات.

أولاً: منهجية الدراسة:

يمثل المنهج بصورة عامة حجر الأساس في إعداد البحوث العلمية والبحوث الاجتماعية على وجه التحديد، ولهذا نجد أن الكثير من علماء المنهجية قد عكفوا على وضع تعريف للمنهج، والتطرق لأنواعه وعلى هذا الأساس سوف نتطرق لبعض التعريفات التي نرى انه من الأنسب لإدراجها:

يمكن تعريف المنهج على أنه مجموعة من الإجراءات المتبعة في دراسة الظاهرة أو مشكلة البحث إذ يمثل الطريقة والخطوات التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاستكشاف الحقائق والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث. كما يعرفه البعض الآخر بأنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة وذلك إما للكشف عن حقيقة مجهولة لدينا أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون.¹

نلاحظ أن كلا التعريفين يتقربان كثيرا حول تحديد مفهوم واضح للمنهج، ولكن الأهم من ذلك يكمن في أن يوفق الباحث في اختيار المنهج الذي يلائم موضوع دراسته.

وعليه يمكن القول أنه من خلال دراستنا هذه والتي تتناول موضوع الخبرات الأجنبية في المجالات التنظيمية ودورها في رفع أداء و كفاءة التنظيمات الحديثة وهي عبارة عن دراسة أو بحث يندرج في الدراسات السوسيو إقتصادية إلى حد ما، وحتى لا يطغى علينا أسلوب التحليل الاقتصادي فإن اختيارنا وقع على المنهج الوصفي باعتباره المنهج حسب وجهة نظرنا الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة والذي يوفر لنا أكبر قدر ممكن من المعلومات وينتج لنا قدرا معينا من الاستشراف مستقبلا.

يقوم المنهج الوصفي كما هو معلوم بوصف الظاهرة و لحظة حدوثها في فترة زمنية معينة كما يسهل على الباحث إجراء البحوث التي تتميز بطابع الحداثة، بمعنى البحوث أو الدراسات الاستطلاعية والكشفية والتي تعتبر دراستنا نوعا ما من هذه

¹ أ- علي غربي أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة *cirta copy*، قسنطينة، الجزائر، ص74

البحوث، والتي تهدف إلى تناول مجال جديد وحيوي على الأقل من حيث الطرح، وبالرغم من استعمالنا للمنهج الوصفي كمنهج رئيسي في انجاز الدراسة، إلا أن هذا الأمر لم يمنعنا من توظيف والاستعانة بمنهج مساعدة كالمناهج الإحصائي والذي يوفر أدوات قياسية أكثر دقة للوصول إلى نتائج علمية.

ثانياً : أساليب التحليل

وبغرض انجاز هذا البحث فقد عملنا على إحداث نوع من المزاوجة بين الأسلوبين أي بين التحليل الكمي و الكيفي عند الاتجاه إلى الدراسة الميدانية.

أسلوب التحليل الكمي و الكيفي:

إن انجاز و إعداد البحوث والدراسات يتطلب في العادة الاستعانة بطرق وأساليب التحليل الكمي والكيفي، بالنظر إلى ما تحققه الأساليب الكمية من يقين وبما يضيفه التحليل الكيفي من بعد إنساني لهذه النتائج التي تم التوصل إليها في صورة رقمية أو كمية.

إن التحليل الكمي من شأنه إعطاء صورة دقيقة ومختصرة لشكل العلاقة بين متغيرات الدراسة فقد تكون هذه العلاقة علاقة تبعية أو تكامل، علاقة تآثر وتأثير أو غيرها من أشكال العلاقات، والمهم كذلك تقدير حجم وقوة أي شكل من أشكال العلاقات في شكل أرقام ونسب مئوية، حتى ولو كانت تتعلق بظواهر إنسانية، وبالرغم من كونها أرقاماً جامدة إلا أنها تضيف من الدقة والموضوعية في أغلب الأحيان وبالقدر الذي يحتاجه الباحث في إعداد الدراسة.

إن الاقتصار على جانب واحد ووحيد في التحليل أي الجانب الكمي مثلاً يظل قاصراً وعاجزاً عن ترجمة الواقع بكل أبعاده ومضامينه، ولهذا يتعين على الباحث أن يحاول تطبيق هذه الأرقام والنسب المئوية في شكل تحليل كيفي، بحيث يضيف بعداً إنسانياً لهذه للظواهر المدروسة¹.

¹ أ.د. علي غربي، مرجع سابق، ص 144

لقد تم في هذه الدراسة استعمال بعض أساليب المعالجة الإحصائية، وأهمها استخدام التكرارات، والنسب المئوية وهي أدوات تستخدم في وصف خصائص عينة البحث وتحديد إجابات المبحوثين إزاء محاور الدراسة بالإضافة إلى توظيف بعض المقاييس الإحصائية مثل:

2-1- **المتوسط الحسابي**: تعتبر المتوسط الحسابي من أهم مقاييس النزعة المركزية، والذي يستخدم في حساب متوسط الإجابات حول محور معين، وتركز الإجابة في نقطة ما كما يوضح المتوسط الحسابي الاتجاه العام لهذه الإجابات¹.

2-2- **الانحراف المعياري**: وهو من مقياس من مقاييس التشتت و أكثرها أهمية وحساسية ويستخدم لتحديد مقدار تشتت القيم عن متوسطها الحسابي هذا من الناحية الإحصائية²، أما بالمعنى العام فهو مقياس يشير إلى مدى تقارب أو ابتعاد إجابات المبحوثين حول نقطة معينة مما يتيح للباحث إمكانية التأكد من صدق إجابات معينة وعدمه في إجابات أخرى.

وتأتي هذه المقاييس في شكل أو في صورة العلاقات التالية:³

الوسط الحسابي:

$$X = \overline{x_1 + x_2 + x_3 \dots \dots \dots x_n} \Leftrightarrow X = \frac{\sum_{i=1}^k X_i}{N}$$

حيث أن:

x_i = قيم التكرارات في الجدول

$$\sum_{i=1}^k X_i = \text{مجموع التكرارات}$$

$$N = \text{عدد الحدود}$$

¹ - عز الدين هروم واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمراكز الجرافات والرافعات C.P.G قسنطينة، رسالة ماجستير بجامعة قسنطينة، : السنة الجامعية: 2007-2008:ص180.

²-Yadolah Dodge ***premier pas en statistique***, springer –verlag ,paris, France,2005 page :80.

1-أ. شريف شطبي، **محاضرات في الإحصاء الوصفي**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مطبعة جامعة منتوري، قسنطينة،

السنة الجامعية 2003-2004، ص78، 114.³

أما الانحراف المعياري: فهو على شكل الطبيعة الرياضية التالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^k (x - \bar{x})^2}{N}}$$

\bar{x} = المتوسط الحسابي

أما التحليل الكيفي: فهو يشير إلى عملية تنطيق المعطيات والبيانات الكمية في شكل جمل وتعابير تحمل دلالات تخص الظاهرة المدروسة أو تأثير متغيرات الدراسة حول محور معين من البحث.

فلو قلنا بأن متوسط إجابات المبحوثين حول محور معين هو 15 لسلسلة من الأرقام نجد هذا العمل لا ينطوي على أية دلالة في المعنى، ولكن في المقابل لو قلنا بأن هذا المتوسط يقع بين المجال الأدنى والأعلى مثلا ويقترّب من حد معين ويقارب النسبة مثلا كذا فهنا نجد لهذه المقاييس إسقاط في الواقع، وكذلك هو الحال بالنسبة لمقياس التشتت إذ نجد أن هذا المقياس يتخذ معناه عند تحليل المعطيات التي يقدمها فهو عادة ما يتراوح بين مجال 1 وأكبر من 1.

فعندما يشير الانحراف المعياري إلى أقل من 1 فهذا يعني تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها عن المتوسط العام للإجابات الصحيحة، كما يشير أن أكثر من أغلبية المبحوثين يؤكدون على إجابات محددة وبالتالي فإن وجود قيمة متطرفة بين الإجابات فهذا ربما يشير إلى عدم صدق بعضها.

وعندما يشير الانحراف المعياري لقيمة تفوق 1 فهذا يعني تشتت الإجابات وعدم تركيزها حول المتوسط العام، مما يشير إلى عدم تجانس إجابات الأغلبية حول موضوع ما، مما يدل على تباين واختلاف كبيرين في الإجابات وبالتالي وجود إجابات متعارضة وغير مؤكدة في محاور معينة، وعليه يمكن القول بأننا حاولنا قدر المستطاع إدراج بعض أبسط الأساليب الإحصائية نظرا لأهميتها في ترجمة الظاهرة المدروسة في صورة أو صيغة إحصائية رياضية دقيقة، ولكننا في نفس الوقت نحاول إبرازها ما تحمله هذه

البيانات الكمية من دلالات ومعانٍ نؤكد أو ننفي بها دراسات أو أبحاث أخرى وليس فقط مجرد إعادة تكرار هذه البحوث.

المبحث الرابع: مجالات الدراسة

سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى المجال الذي تم من خلاله إنجاز الجانب الميداني أو التطبيقي من الدراسة، ولقد حاولنا مراعاة عدة اعتبارات في اختيار الحالة التي سوف يتم تناولها بالدراسة والبحث، وكما سبقت الإشارة في مقدمة هذا الفصل فقد انطلقنا في هذه الدراسة وقد كان سقف طموحاتنا عالياً، وقد كنا نأمل أن يقع اختيارنا على أفضل المشاريع التي يتم إنجازها على مستوى ولاية قسنطينة، كما كنا نأمل أن ننوع قدر الإمكان من هذه الشركات حتى يتسنى لنا الحصول على نتائج تتسم بالدقة وبالتالي إمكانية تعميمها على الظواهر المشابهة، طالما أنها تمس عدداً مهماً من المؤسسات والشركات الأجنبية التي تعمل على إنجاز المشاريع الكبرى في الولاية غير أن الصعوبات والعراقيل التي تعترض طريق الباحث جعلنا نكتفي بعدد معين من المشاريع، وعلى هذا الأساس فقد تم تقسيم هذا المبحث كما يلي: المجال الزمني، والمكاني والمجال البشري.

أولاً- المجال الزمني:

وهي المدة التي يستغرقها الباحث في إعداد الدراسة والبحث من لحظة حصوله على الموافقة بشأن موضوع الدراسة إلى أن ينتهي من إنجازها تماماً أو نهائياً، حيث انطلقنا رسمياً في إنجاز هذا البحث عند حصولنا على الموافقة الرسمية من قبل المجلس العلمي.

ثم شرعنا في تحديد الإشكالية وجمع مختلف فصولها المتعددة وقد دامت هذه المرحلة فترة معتبرة من الزمن حوالي سنتين من البحث والتجميع، حيث تطلبت جهداً معتبراً بالنظر إلى قلة المراجع وصعوبة الحصول عليها، كما اضطررنا للتنقل إلى جامعات مجاورة والتي كانا نتوقع من خلالها الحصول على المعلومات الضرورية، وكذلك البحث في دراسات ومراكز مختلفة، مما أدى بنا إلى قضاء وقت طويل في تجميع المادة العلمية المطلوبة ولم يكن الأمر بالسهولة المتوقعة، فقد واجهتنا صعوبة كبيرة في بادئ الأمر حتى

في تحصيل الحد الأدنى المطلوب من المعلومات وفي تشكيل وبناء الجانب النظري، ولكن مع استرسال البحث بدأت الصورة تتوضح واستطعنا بعد جهد طويل كبير في الترجمة ومطالعة الأبحاث والدراسات الأجنبية استفتاء قدر معتبر من المعلومات المهمة والجديدة، وبالرغم مما سبق فإننا لم نفصل بصورة نهائية بين الجانب النظري والميداني للدراسة فقد سبقت لنا القيام بعدة زيارات إلى مؤسسات وشركات ممن قدمت لنا بعض التسهيلات لإجراء الدراسة وقد كان ذلك في الفترة الممتدة من 20 جوان 2011 إلى غاية 25 سبتمبر 2011.

ففي المرحلة الأولى من هذه الفترة أي من 20 جوان إلى غاية 30 جويلية 2011 قمنا من خلالها بزيادة كلا الشركتين *Pizza Rotti* و *Alstom* وهما المتعاملان اللذان يتوليان إنجاز مشروع ترام واي *TRAMWAY* قسنطينة، بالإضافة إلى زيادة سريعة قمنا بها لمؤسسة *MITRO D'ALGER* وهي المؤسسة أو الزبون الذي يتم إنجاز هذا المشروع لصالحه، وترتبط هذه الأخيرة بمكتب دراسات أجنبي لإنجاز هذا المشروع وهو مكتب "*INGEROP*" وعلى إثر هذه الخرجات الميدانية فقد قمنا بإجراء عدد مهم من المقابلات مع مسؤولين رئيسيين في هذه الشركات.

كما توجهنا في الجزء الثاني من هذه المرحلة وكان ذلك من 1 أوت 2011 إلى غاية 25 سبتمبر من نفس السنة بزيارة ميدانية لشركة « *SEACO* » وهي المؤسسة المكلفة بتسيير الموارد المائية بالتعاون مع شركة مرسيليا للمياه *(SEM) la société des eaux de Marseille* الفرنسية ذلك على مستوى ولاية قسنطينة وعلى إثر هذه الزيارات فقد قمنا بتطبيق استبيانات البحث.

إلا أن العنصر الجدير بالذكر في هذه المرحلة هو أنه وبالرغم من كوننا حاولنا تنويع مجال دراستنا في أكثر من شركة، غير أننا لم نستوف الحجم المرغوب من عينة الدراسة فلم تتعدى مجمل المقابلات والاستشارات الموزعة 40 مفردة (بين مقابلة واستمارة)، وهذا راجع إلى الصعوبات والعراقيل البيروقراطية التي سبق وأن أشرنا إليها في

فصول عديدة وعلى هذا الأساس فقد تواجها إلى شركات أخرى ولكن بعد العودة إلى الجانب النظري.

أما المرحلة الثالثة فقد تميزت كما سبق الإشارة بالعودة إلى الجانب النظري تحديداً، إذ أنه وعلى ضوء الدراسة الميدانية التي قمنا بها فقد عملنا على تعديل عناصر كثيرة من خطة الدراسة أو البحث ثم على إثرها حذف بعض الفصول والتي لا طائل منها، بالنظر إلى كثرة تناولها من طرف الباحثين.

في حين تمت المرحلة النهائية بالنزول مجدداً إلى الميدان والتوجه إلى مجمع "Cojaal" الياباني وهو المجمع المسؤول عن إنجاز مشروع القرن كما يسمى وهو مشروع الطريق السيار شرق، غرب (في جزئه الشرقي فقط)، وتمت هذه الأخيرة من 10 مارس 2012 إلى غاية 10 أبريل 2012 وقد لمسنا في هذه الفترة وجود مرونة أكثر واستعداداً للمساعدة من قبل المسؤولين والموظفين الجزائريين بشكل ملحوظ ومن قبل الأجانب ولكن بنسبة أقل، وذلك على عكس ما حدث في المرحلة الأولى بالنسبة للشركات الأخرى الأمر الذي يسمح لنا باستخدام أدوات البحث المتاحة، كما قمنا بإجراء العديد من المقابلات وتوزيع عدد معتبر من استبيانات البحث، كما تمكنا من المكوث والحديث مطولاً في بعض الحالات مع المبحوثين في أقسام معينة كقسم الترجمة، قسم مصلحة العقود والموظفين، قسم المحاسبة والأجور.

وفي الأخير قمنا بدراسة المعطيات النهائية باستخدام الأساليب الكمية والكيفية كما حاولنا إجراء نوع من التعميمات عن طريق مطابقة نتائج دراستنا مع دراسات سابقة استعنا بها في هذا المجال.

إن أهم ميزة اكتسبها هذا البحث هو تزامن الجانب الميداني والنظري في هذه الدراسة واستمرارها بشكل متوازٍ تقريباً لنقوم بتقديم هذا البحث بصورة تامة مع نهاية السنة الجامعية من سنة 2012.

ثانيا-المجال المكاني:

وكما سبقت الإشارة في مقدمة هذا العنصر فقد كان طموحنا عند الشروع في إنجاز البحث و بعد حصولنا على الموافقة من المجلس العلمي هو تطبيق الدراسات على الأقل على 8 مؤسسات وشركات وطنية ترتبط بعقود و صفقات مع شركات أجنبية، أو حتى شركات أجنبية تتواجد على مستوى التراب الوطني بمناسبة إنجازها لبعض المهام والمشاريع المسندة إليها، غير أنه ولأسباب عديدة كما ذكرنا سابقا فقد تقلص مجمع البحث إلى النصف ولم نحصل بصورة نهائية سوى على 4 مشاريع فقط سمحت لنا وبصورة جزئية على إنجاز هذا البحث وهذه الشركات فهي:

1- مجمع كوجال *Cojaal* الياباني وهو المتعامل الأجنبي المكلف بإنجاز الجزء الشرقي من مشروع الطريق شرق ، غرب.

2- مجمع *G-T-C* وهو عبارة عن مجمع مختلط يتكون من الشركة الإيطالية *pizzaroti* المكلفة رسميا بإنجاز التهيئة العمرانية لمشروع الترامواي أي جانب البناء والشراكة الفرنسية *ALSTOM* والمسؤولة عن إنجاز الجانب الفني التقني من المشروع.

3- شركة *SEACO* وهي شركة وطنية ذات رأسمال مساهمة مكلفة ومخولة رسميا بتسيير الموارد المائية على مستوى ولاية قسنطينة بالتعاون مع شركة مرسيليا الفرنسية *SEM*

1-2- التعريف بالشركات:

في هذا الشأن يمكن القول بأن هذا الترتيب والذي يختلف نوعا ما عن الترتيب الزمني لإجراء الدراسة، إلا أنه يتماشى مع الأهمية والوزن النسبي لهذه الشركات في تشكيل الجانب الميداني للدراسة ولكون مجمع *Cojaal* أكثر الشركات التي سمحت لنا بدراستها بشكل أوسع وتحصيل أكبر قدر من المعلومات فقد تم تصنيفه في المرتبة الأولى من حيث الأهمية وعلى هذا الأساس يمكن تقديم صورة عامة عن هذا المجمع ونشاطه على النحو الموالي:

2-1-1-1- مشروع الطريق السيار شرق، غرب:

تم إطلاق المناقصة الدولية بشأنه في 23 جويلية 2005 لصالح المجمعين الصيني *CRCC* و *CITIC* والياباني *Cojaal* لإنجازه بعد تنافس أمريكي وألماني وبرتغالي بعد أن احترم القائمون عليه التفاصيل الدقيقة لقانون الصفقات العمومية فخضع المشروع لمناقصة دولية محدودة، وبعد دراسة وتمحيص للعروض تم الإعلان على نتائجها في 15 أفريل 2006 لتبرم عقود الإنجاز بصفة قانونية في 06 سبتمبر 2006¹ لصالح المجمع الياباني كوجال *cojaal* من الناحية الشرقية أما من الناحية الغربية فقد تم تسليمه للمجموعة الصينية والمكونة من شريكتين *CITIC* و *CRCC*.

وإن كانت مهمة الإنجاز قد أوكلت للمجمعين الصيني والياباني، فقد أفضت المناقصة مهمة الرقابة والمتابعة لانتقاء مكتب دراسات كندي للمرافقة وهو *Des sopranes* وآخرين للرقابة والمتابعة، وهي العملية التي جعلت شطر الغرب تحت رقابة مكتب فرنسي هو *CITY POORT* أما الشطر الشرقي فيقع تحت رقابة *ANAS CONSULTE* وهو كذلك مجمع لأربعة مكاتب دراسات إيطالية.

تسلمت هذه المكاتب مهام المراقبة والمتابعة بصورة رسمية في جوان 2006 وأصبحت مسؤولة على مدى الالتزام بمقياس الجودة والنوعية إلى ما بعد الاستلام النهائي للمشروع بنسبة كاملة.

وبذلك انطلقت الأشغال في إنجاز هذا المشروع العملاق والذي تصل تكلفته إلى 11.1 مليار دولار أمريكي ويعمل على ربط 24 ولاية في مسار مباشر و 32 ولاية عبر روابط توصيلية كما يوظف عمالة قدرها 6200 عامل في نهاية 2012.

2-1-1-2- المجمع الياباني *Cojaal*:

كلمة *Cojaal* هي عبارة عن اختصار للحروف الأولى من كلمات التالية:

Consortium Japonais Pour Autoroute Algérienne يتشكل المجمع المكلف بإنجاز القسم الشرقي من الطريق السيار شرق-غرب والممتد من ولاية برج

¹ *Protocole d'accord de construction de groupement d'entre prise*-projet de l'autoroute est -ouest 06 septembre 2006, page 06

-شركة NISHRMATSU

تأسست نشيما تسو للبناء وهي شركة غير معلنة ذات أسهم وتخضع للقانون الياباني سنة 1937 مقرها كذلك في طوكيو باليابان تنشط هذه الشركة في ميدان الهندسة المدنية، وبناء العمارات مثل: مشاريع الموانئ، والمطارات، والسدود، والأنفاق، والسكك الحديدية، ناطحات السحاب والمحطات الكهربائية، توظف حوالي 4.000 عامل في الثلاثي الأول كذلك لسنة 2005 وصنفتها مجلة *ENR* في الترتيب (36) على المستوى العالمي، من أصل 225 مؤسسة دولية رائدة في مجال أعمال وأشغال البناء.

-شركة حزاما للبناء HAZAMA

تأسست حزاما وهي أيضا شركة معلنة ذات أسهم وتخضع شأنها شأن بقية الشركات المكونة للمجمع للقانون الياباني عام 1889 مقرها بطوكيو في اليابان، إذ تعتبر أكثر عراقية عن بقية الشركات الأخرى وبالرغم من ذلك فقد تم تصنيفها في سنة 2005 من قبل المجلة السابقة الذكر في الترتيب 72 على المستوى العالمي من أصل 225 شركة مصنفة، وتنشط كذلك في مجال الأشغال العمومية والهندسة المدنية.

- شركة ITOCHU

تأسست ايتوشو عام 1949¹ مقرها على غرار بقية الشركات في طوكيو اليابان وهي كذلك ذات أسهم يمثلها السيد *Motani* هو المدير العام ومكلف بدائرة الآلية الصناعية في مشروع الطريق السيار وتنشط كذلك في مجال الأشغال والمقاولات العملاقة : كالجسور، الموانئ، المباني الطرق....

مراجع المؤسسات المعتمدة

1. <http://www.el-mouradia.dz/arabe/infos/actualite/archives/Autoroute/ReferencesEntreprisesRetenues>

لقد اندمجت هذه الشركات معا مشكلة توليفة من 06 عناصر تتداخل عناصرها وإمكاناتها المادية والبشرية في قالب واحد وهو مجمع *Cojaal* كما أن هذا التجمع هو تجمع ظرفي أو مؤقت فسوف يزول مع انتهاء المشروع.

إن الجدير بالاهتمام هنا كيف تنجح هذه الشركات في إنجاز الأشغال المكلفة بها وما مدى صعوبة تنسيق المهام بتعدد الرؤساء والمسؤولين داخل قمة واحدة، إن مثل هذه التحديات مازالت مطروحة أمام المؤسسة الجزائرية.

3-1-2-لمحة عن مشروع النقل بالسكك الكهربائية TRAMWAY لمجمع

G.T.C

يندرج إنجاز مشروع التراموي في إطار سلسلة برامج جاءت بها بروتوكول مجموعة 5+5 المنعقد في تونس في 2007/03/02¹ بمناسبة مرور 4 سنوات على تشكيل مجموعة وزراء النقل في دول جنوب حوض المتوسط الغربي *GTMO₅₊₅*:²

Groupe des ministres de transport de la de méditerranée occidentale تهدف هذه المجموعة والتي تعمل ضمن أطر التعاون الدولي إلى تعزيز فرص التعاون بين دول شمال حوض المتوسط وجنوبه في مجال المواصلات بكل أنواعه (البري البحري، الجوي)، في محاولة لتحرير شواطئ المتوسط من القيود الجمركية، وجعلها مناطق تبادل في حدود سنة 2012 مما يستدعي توحيد وسائل النقل وجعلها بمستوى ومقاييس دول شمال المتوسط لا سيما المتقدمة والمتطورة منها، كالطرق السريعة، مشاريع القطارات السريعة (الميترو) النقل بواسطة الأسلاك الكهربائية في التجمعات الحضرية الكبرى، وغيرها بغرض تسهيل حركية النقل المدني والتجاري بالدرجة الأولى، وتعتبر الجزائر أهم دولة مغربية ضمن هذه المجموعة باعتبارها أول المنضمين إلى هذا البرتوكول.

¹ M. Hassan, Abid pour le compte du CETMO, *les besoins de formation en transport*, les pays de la méditerranée occidentale, décembre 2009 page 01 cmimarseille.org/_src/TL_CETMOSStudyTrainingNeedsMaghreb.pdf

شاهد يوم: 09/19 / 2011 على الساعة: 09:36

² M. Hassan, Abid *op.cit* page 01.

يشرف على إنجاز هذا المشروع مجمع *G.T.C* وهي أيضا اختصار الحروف اللاتينية

الأولى للكلمات التالية. : **Groupement de Tramway de Constantine**

2-1-4-التعريف بالشركات المشكلة لمجمع G.T.C.

-شركة Pizza rotti:

تعود البدايات الأولى لهذه الشركة إلى عام 1910 في إيطاليا وبالتحديد عندما قامت أسرة *pizzarotti* ببناء كنيسة القديسة سينرا في إيطاليا، وحتى منتصف الأربعينات من القرن الماضي فقد ظلت هذه الشركة عبارة عن ملكية عائلية يديرها السيد *Gino pizza rotti* وابتداء من عام 1945 تم تحويلها إلى شركة مساهمة محدودة المسؤولية وقد عملت على رفع رأسمالها الاجتماعي ليلبغ 70.000.000 يورو عام 2007¹ بعد أن كان 50.000 ثم إلى 450.000.00 وأخيرا 70.000.000 في هذا القرن كما بلغ حجم مداخيلها أزيد من 40 مليون دولار عام 1966 لتصل إلى 736.5 مليون يورو عام 2006² وهذا يثبت وجود كفاءة مالية معتبرة لهذه الشركة.

كما عرفت سنوات 50 و60 من القرن العشرين تطورات وازدهارا كبيرا بالنسبة للشركة إذ توسعت أعمالها في مناطق عديدة من العالم، وصنفت واحدة من أهم الشركات العالمية والدولية في مجال البناء والتشييد ولها نشاطات واختصاصات عديدة مثل بناء الطرق السريعة مثل: نفق سيسيليا في إيطاليا و بناء الأنفاق داخل الطرق السريعة مثل نفق الرباط في المغرب ونفق سيسرن السويسرية³، بالإضافة إلى إنجاز الخطوط العملاقة للسكك الحديدية كما هو الحال في مدينة ميلانو الإيطالية، بناء الجسور العملاقة مثل جسر عين الترك في الجزائر والذي يندرج ضمن مشروع الطريق السريع، جسر أو معبر مدينة سولجي في روما بالإضافة إلى مشاريع مهمة مثل بناء المطارات المدنية والعسكرية،

¹ Pizza roti, **rapport annuel**, 2007 62^{ème} édition année financière, page: 12.

² Pizza roti, **rapport annuel** opcit, page: 46

³ H,e,c,i,**Groupe**,Ecole,des,Hautes,Etudes,Commerciales,et,Info ANDREA PIDORANI **Rapport De Stage Pizza Rottii Maroc**, HECI Groupe, Période 19/07/2010 Au 30/09/2010 PAGE07: <http://www.pagesmaroc.com/recherche-Enseignement,superieur-CASABLANCA-808->

تسوية الأراضي المرتفعة مثل منطقة كاف إيدير في الجزائر على مساحة 478م وارتفاع 93م، إنجاز خطوط وسلك الميترو، أعمال هندسة المياه، وتوسيع الشبكات وإنجاز البحيرات الصناعية، تسوية الرصيف القاري إقامة الحواجز المائية، المتراس البحري تجهيز شبكات القنوات.. وغيرها من الأشغال الكبرى.

أما في مشروع تراموي قسنطينة فتعمل شركة *PIZZA ROTI* على إنجاز قسم أو جزء البنية التحتية ووضع خطوط السكة الحديدية لخط القطار الكهربائي، وقد احتفلت هذه الشركة بمرور 100 سنة على تأسيسها في الجزائر وكان ذلك عام 2010 وقد تراهنت احتفالاً بمناسبة تواجدها على الأراضي الجزائرية على حد المسؤول المالي في الجمع السيد: *E. Campi*

شركة *ALSTOM*:

شركة *ALSTOM* هي عبارة عن شركة فرنسية متعددة الجنسيات أنشأت منذ عام 1928 عن طريق انصهار ودمج بين شركتي *THOMSON* و *ALSACE* فهي شركة عملاقة تضم بحد ذاتها تجمعاً معتبراً من الشركات حيث إن هذا الدمج بينهما أي بين:

La Société alsacienne de construction mécanique، وقد سميت كذلك نسبة إلى مقاطعة الألزاس في فرنسا، والمتخصصة في البناء الميكانيكي وبالتحديد إنتاج القطارات من جهة، وبين شركة *company française Thomson Houston* وهي عبارة عن شركة فرنسية أمريكية متخصصة في إنتاج التجهيزات الكهربائية والكهروميكانيكية لتبرز شركة *Alsthom* ضمن ترتيب الثلاث الأوائل عالمياً في مجال النقل الكهربائي، حيث تمتلك أفضل التكنولوجيات والخبراء والتي تكفل لها أكبر قدر من الأمان والتفوق على المستوى العالمي.

بالرغم من أهمية عملية الدمج التي تمت عام 1928 إلا أن كلتا الشركتين فقد أنشأت قبل ذلك بكثير.

فقد تأسست شركة *SACM* عام 1838 على يد *ANDRE*

KOECHLIN والذي عمل على إنشاء ورشة لبناء القطارات في ميلوز ثم تطورت

أعماله وانتشرت بإنشاء المؤسسة أو الشركة الألزاسية للبناء الميكانيكي على الحدود الفرنسية الألمانية وانتشرت بعدها في بلفور وفي كافة أنحاء فرنسا.

أما في الولايات المتحدة الأمريكية وخاصة ما بين عامي 1879 - 1880 فقد تأسست شركة *Thomson Houston* لأول مرة عبر أعمال وجهود كل من *Edwin Houston* و *Elihu Thomson* في الولايات المتحدة الأمريكية حيث عملا على إنشاء شركة *Thomson Houston* الكهربائية والمتخصصة في إنشاء المولدات الكهربائية والمحركات بتيار كهربائي متتابع في البداية، ثم بالتيار المتناوب في مرحلة لاحقة ثم بعد جهد طويل توصلت إلى تشكيل تيار متناوب يكفي لمدة 6 أشهر من قبل أن يعمل *Thomas Edison* على فتح المركز الأول للتيار الكهربائي في المتناوب في نيويورك، ثم توسعت في أعمالها خاصة مع اشتراكهم مع مؤسسة *GENRAL ELECTRIQUE* الأمريكية عام 1885 وتعتبر سنة 1928 الانطلاقة الحقيقية لهذه الشركة المتعددة الجنسيات، ففي سنة 1987 افتتحت الشركة أشغالها على حوض الأطلسي لتغطي كل نشاطات واحتياجات الدول الأوروبية كما نجحت في نهاية عقد الثمانيات بضم شركة *GENRAL ELECTRIQUE* البريطانية والتي تعتبر أهم شركة فرنسية بريطانية في تلك الفترة.

كما عملت على ضم شركة *ALCATEL*¹ للكهرباء والاتصال لتصبح المهيمن الرئيسي على هذا النشاط في أوروبا بأكملها، وفي سنة 1998 قامت *ALSTHOM* بالتخلي عن قطاع الاتصالات الممثل في شركة *ALCATEL* وعن جمع أشغال وورشة الأطلسي الممثل في جنرال إلكتريك البريطاني، كما تم تخصيص رأسمالها في أكثر من 52% في البورصة في أكبر عملية من نوعها عرفتها القارة الأوروبية، لتصبح شركة *ALSTOM* بعد التخلي عن الحرف اللاتيني *H* لتسهيل نطقها في الدول الأنجلو سكسونية.

¹ ALIAROL MARTIN, les ressource humaines à ALSTOM ,transport Singapour, pour université de Lyon 02, année 2004 - 2005, page :04- 05

[http : www.alstom.com/fr/careers/ressources-humaines](http://www.alstom.com/fr/careers/ressources-humaines)

. تم الإطلاع عليه في 2011/09/13 على الساعة:20.41:

غير أنه وبداءا من سنة 2003¹ عرفت *ALSTOM* أكبر المشاكل المالية والتي كادت أن تغرق القارة الأوروبية، وهي مشاكل متعلقة بانخفاض احتياطاتها البنكية لتغطية المخاطر بسبب لجوئها إلى رفع رأسمالها، ولولا تدخل المفوضية الأوروبية بضح أموال كبيرة لإعادة توازنها لتسببت في كارثة للاقتصاديات الأوروبية.

مجمع *ALSTOM* اليوم يصنف في المرتبة الثانية عالميا في مجال النقل، و توليد الطاقة الكهربائية النشاط البري، النقل بالسكك الحديدية. فضلا عن كونها مجمعا يحمل كل خصائص الشركات المتعددة الجنسيات فقد بلغ رقم أعمالها في أسوء سنة مالية أي سنة 2003 حوالي 21.4 مليون يورو محققة بذلك تراجعاً بـ: 32% عن السنة السابقة كما تشكل تجمعا هائلا للعمال فقد قدر حجم عمالتها الدائمة بـ: 70.000 عامل موزعة على 70 دولة وهي موزعة في مناطق جغرافية عديدة مثل أمريكا، أوروبا الشمالية والجنوبية، آسيا، ومنطقة الباسيفيك.

وهي اليوم بصدد إنجاز أكبر المشاريع العملاقة في العالم مثل قطار نفق نيويورك، إنجاز ميترو في السويد خلال 7 سنوات، محطة لاستغلال وتوليد الكهرباء بقوة 3600 MW في الصين، بالإضافة إلى عقد صفقة بقيمة 680 مليون يورو وبإنجاز محطة الغاز تفوق 1200 MW وغيرها.

أما في الجزائر فهي بصدد إنجاز مشروع التراموي خاصة في جزئه الفني أو التقني *côté system* مثل وضع خطوط الكهرباء، توفير القاطرات التراموي، صيانة القاطرات ووضعها قيد العمل إلى غاية الاستلام الكامل للمشروع.

2-4-5- التعريف بشركة SEACO:

وهي عبارة عن اختصار للحروف الأولى للكلمات اللاتينية التالية:

La Société de l'Eau et de L'Assainissement de Constantine

و هي عبارة عن وطنية ذات أسهم تم إنشاؤها عن طريق الدمج بين شركة الجزائرية للمياه من جهة وبين *L'Algérienne des Eaux (ADE)* وبين الديوان الوطني للتطهير

¹ ALIAROL MARTIN, *OPCIT*, PAGE : 06.

من جهة أخرى ¹ (*ONA*) *L'Office Nationale de l'Assainissement* بغرض رفع مستوى تسيير قطاع الموارد المائية و السهر على خدمة التطهير في 12 بلدية من بلديات قسنطينة، ويقوم هذا التسيير بواسطة شراكة التي تعتمد على التسيير المزدوج بين شركة *La Seaco* وشركة مارسليا للمياه الفرنسية *La Société des Eaux de Marseille*

غير أن هذا القطاع في حذ ذاته قد عرف قبل ذلك العديد من المشاكل والمؤسسات الوطنية التي كانت تشرف على تسييره، غير أنها واجهت الكثير من الصعوبات ولم تستطع المؤسسات الوطنية تسيير هذا القطاع وتخليصه من مشاكله، خاصة بعد أن عرفت الجزائر في العشرة سنوات الأخيرة وفرة كبيرة في كمية التساقط وقد تم تدعيمها بانجاز خامس أكبر سد في إفريقيا وهو سد بني هارون، والذي صمم من أجل تمويل 12 ولاية من الشرق الجزائري غير أن المشاكل قد تفاقمت أكثر عند وضعة في العمل حيز التشغيل ذلك أن شبكات التزويد بالمياه كانت في حالة مزرية، ولم تخضع لإعادة صيانة منذ سنوات، ولهذا وبمجرد تشغيل السد عام 2007 عرفت الولاية أزمات عديدة حول مشكلة التسربات التي كادت أن تهدد بحدوث كوارث بشرية ومادية كبيرة. مما جعل السلطات المحلية تلجأ إلى الشركات الأجنبية وبالتحديد إلى الخبرات الصينية و الفرنسية في إعادة تأهيل شبكة المياه و التي عرفت كذلك أسوء المشاكل في عملية إنشائها و صعوبة التزويد بها.

وقد عرف قطاع تسيير الموارد المائية للعديد من التحولات و التغيرات و ذلك منذ الاستقلال إلى غاية تأسيس *La Seaco* ومن قبلها فقد أسست الجزائرية للمياه وهي مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري أنشأت وفقا للمرسوم التنفيذي 01-101 المؤرخ في 21 أبريل 2001² لتحل محل جميع المؤسسات والهيئات العمومية الوطنية و الجهوية و المحلية التي

¹ Société de L'eau et de l'Assainissement de Constantine, *Le Guide Annuel*, 2010 page : 04.

تنشط في مجال الخدمة العمومية لمياه الشرب، وهي مكلفة بضمنان الخدمة العمومية لمياه الشرب على كامل التراب الوطني، من خلال التكفل بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب والمياه الصناعية. كما تتولى عمليات نقلها ومعالجتها ثم تخزينها وتوزيعها، ويبلغ عدد العاملين في الجزائرية للمياه 12000 عاملا وهي تقدم خدمات لـ: 19 مليون ساكن.

وقد عرفت المؤسسات العمومية التي تضمن الخدمة العمومية لمياه الشرب مثلها مثل باقي المؤسسات العمومية الجزائرية عدة تغيرات تنظيمية عبر مختلف المراحل التي مرت بها:

-ففي مرحلة الشركات الوطنية تأسست شركة توزيع مياه الشرب والمياه الصناعية *SOUNAD* سنة 1970/11/23 وهي تعتبر أول مؤسسة وطنية في الجزائر مستقلة تضمن الخدمة العمومية لمياه الشرب.

_ وفي سنة 1983 تمت إعادة هيكلة الشركة الوطنية لتوزيع المياه *SOUNAD* حيث تفرعت عنها تسعة مؤسسات عمومية جزائرية، و في سنة 1992 تحولت الطبيعة القانونية لمؤسسات توفير المياه وتسييرها وتوزيعها، لتصبح مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري (*E.P.I.C*) تتمتع بالاستقلالية في التسيير.

-وفي مرحلة التوجه إلى اقتصاد السوق و الخصخصة ونظرا لوجود عدة مؤسسات عمومية في مجال خدمة مياه الشرب تم إنشاء (الجزائرية للمياه) لتحل محل جميع المؤسسات العمومية في تقديم الخدمة

في الواقع هناك عدة أسباب دفعت الدولة الجزائرية لإحداث هذا التغيير التنظيمي ذلك: أنه وإلى غاية 2001 كانت خدمة تؤمن المياه الشرب من طرف 1000 مؤسسة عمومية مختلفة *A.G.E.P* و يتعلق الأمر: وكالة المياه الصالحة للشرب

وهي عبارة عن 09 مؤسسات عمومية ذات الاختصاص جهوي تسيير 351 بلدية و تقدم الخدمة لـ: 07 مليون ساكن، بالإضافة إلى 26 مؤسسة عمومية ذات

حنان تريكي، التغيير التنظيمي و انعكاساته على تسيير الموارد البشرية،دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه،منطقة عنابة، جامعة باجي مختار عنابة،رسالة ماجستير، السنة الجامعية: 2005-2006 ص: 31.

اختصاص جهوي تسيير 258 بلدية و تقدم الخدمة لـ: 12 مليون ساكن و يسير القطاع مباشرة من طرف البلديات عن طريق الوكالات و المصالح البلدية¹.

و في ظل وجود هذا العدد الهائل من المؤسسات ظهرت العديد من المشاكل تمثلت أساسا في تعدد الجهات المسؤولة عن تقديم الخدمة و استحالة توحيد الرؤية فيما يخص السياسة الوطنية في مجال مياه الشرب، وكذلك صعوبة وضع برامج وطنية موحدة لترشيد الخدمة العمومية وتحسينها، والأمر الذي يمكن تحقيقه عن طريق إنشاء مؤسسة وطنية وحيدة.

من جهة أخرى وفي إطار مساعي الدولة لدخول الاقتصاد و الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة و أمام استحالة إبرام عقود شراكة مع مستثمرين في هذا المجال الخدمة العمومية للمياه الشرب نظرا للعدد الكبير من المؤسسات في هذا المجال تم إنشاء ADE كمؤسسة عمومية تحل محل جميع هذه المؤسسات و تصبح المفاوضات و المتحاور *Interlocuteur* الذي يمثل الدولة الجزائرية في هذا المجال، مما يسهل عليها الدخول في الشراكة و التفاوض مع المستثمرين ليتم بعدها إنشاء شركة *Seaco* الحالية التي تشرف على تسيير القطاع وبالتعاون مع *SEM* وذلك منذ إمضاء العقد لمدة تقدر: 05 سنوات و تمتد من 2008 إلى غاية 2013.

ثالثا- المجال البشري:

ويقصد به في العادة جميع المفردات التي تحمل الخصائص الأساسية التي تشكل مجمع البحث، و يطلب من الباحث في معظم الأحيان الالتزام بتجديد و توضيح معاملته وفقا للموضوع المدروس كخطوة أساسية في إعداد البحوث و الدراسات الأكاديمية، حيث يعمل الباحث على دراسة هذه المفردات بإتباع إما طريقة المسح الشامل لهذه المفردات مما يكسب الدراسة أهمية علمية و صدق في نتائجها، فكلما مست الدراسة جميع المفردات سمح ذلك بتعميم نتائج دراسته، غير أنه وفي بعض الحالات يتعذر علينا

¹ المرجع السابق، ص: 32

كباحثين القيام بعمليات المسوح الاجتماعية، لأسباب عديدة سواء تعلق الأمر بطبيعة الموضوع أم بسبب الصعوبات التي تعيق الباحث أو غيرها من الأسباب، ولهذا نلجأ كباحثين في الغالب إلى إتباع المعاينة أو (أسلوب العينة) كبديل عن أسلوب المسح الشامل.

وفي دراستنا هذه، فإن مجتمع البحث يمثل جميع مفردات التي يتضمنها كلا من مجمعي كوجال *COJAAL* و *G.T.C* بالإضافة إلى شركة *SEACO*، غير أنه ولنفس الأسباب التي سبق ذكرها لم تسعفنا الظروف للقيام بالمسح الشامل لجميع المفردات المشكلة لإطار البحث، ولهذا فقد استعملنا أسلوب المعاينة فضيق الوقت خاصة مع المراحل الأخيرة بالإضافة إلى الصعوبات التي واجهتنا من قبل هذه الشركات محل الدراسة، جعلنا نكتفي باختيار عينة ممثلة، لمجمع البحث عوضا عن دراستها والقيام بالمسح الشامل لمفرداتها، وعلى هذا الأساس فقد كان الإطار الخاص بالعينة المشكلة هي عبارة عن قائمة توضح كيفية توزيعها حسب الأرقام المشكلة للمجمع الياباني *Cojaal* ويتعلق الأمر هنا بالمفردات أو الموظفين في الأقسام الإدارية: كالمحاسبة العقود، مصلحة الأجور تسيير الموارد البشرية، الترجمة، الوسائل العامة، أما بالنسبة لإطار فئة المهندسين فقد شكلنا العينة الخاصة بهم انطلاقا من قائمة بأسماء المفردات أو المهندسين في المجمع.

أما بالنسبة لشركة *SEACO* فقد اعتمدنا بصورة أساسية على العلاقات الشخصية فلم نستطيع الحصول على قوائم الموظفين، وعلى هذا الأساس فقد تم إجراء عدد من المقابلات وتوزيع الاستبيانات بصورة عشوائية على الأقسام، وبمساعدة المعارف الشخصية وتعاون بعض الباحثين الذين قاموا بتوزيع هذه الاستبيانات على زملائهم في الأقسام الأخرى، وفي أحيان أخرى تم تحويل تلك الاستبيانات إلى مقابلات، خاصة عندما يبدي العمال استعدادا واسعا للمساعدة مثلما حدث مع العديد من الباحثين، وعبروا عن ذلك في الاستبيانات الممعة فقد تلقينا ملاحظات عديدة حول اهتمامهم وفضولهم بهذا البحث، ورغبتهم في إجراء نوع من الحوار حول خصائص ومميزات المسير الأجنبي، فقد لاحظنا ومن باب الموضوعية أن المفردات المبحوثة في شركة *SEACO*

هي أكثر العمالة وعيا بظروف عملها وإطلاعاً حول ما يجري بشأن عقد التسيير من طرف شركة *SEM* الفرنسية، فهي عمالة تتمتع بالوعي و اقدمية مقبولة في مجال عملهم، وبالإضافة إلى كونهم عمالاً مخضرمين إن صح التعبير وذلك على اعتبار أنهم صاحبوا مرحلة التسيير الوطني بكل ما تحمله هذه المرحلة من مشاكل وتناقضات، والتحويلات التي عرفها قطاع تسيير الموارد المائية والتسيير الأجنبي، ولهذا فقد كانت معلوماتهم تم حول هذا الموضوع دقيقة وذات أهمية علمية كبيرة.

أما بشأن مجمع *G.T.C* وبالنظر كذلك إلى تحفظه بصورة عامة حول مسألة التعامل مع العمال ووضع العديد من العراقيين وتحججهم بالكثير من الحجج مثل كون العمال غير مطلعين على مثل هذه المواضيع وإفادتهم محدودة، وذلك حتى تحولوا دون مشاركتهم في عملية البحث، في حين بررت شركة *Alstom* الفرنسية رفضها كما سبقت الإشارة بأن موضوع دراستنا يتناسب مع فئة المشرفين والمسيرين، وهم أكثر إفادة في مثل هذه القضايا لأنها أدري بهذه التقنيات والخبرات وكيفية تطبيقها فالموظفين ليس عليهم سوى الالتزام بتنفيذ المهام الموكلة لهم ومعارفهم محدودة في هذا الصدد وبالتالي فحجم الاستفادة منهم ستكون من دون شك ضعيفة.

وعليه فقد شكلت شريحة المسؤولين والمسيرين إطاراً لعينة الدراسة في هذا المجمع، رغم إصرارنا على مقابلة ومحادثة العمال على مستوى الورشات باستعمال الاتصالات والعلاقات الشخصية، ولكن تعنت المشرفين على الفرق صعب الأمر كثيراً ولم نحظ سوى بمقابلتين فقط كما أن كثرة انشغال المسؤولين من جانب، ومواجهتهم للعديد من المشاكل في التسيير خصوصاً مع العمالة المحلية من جانب آخر جعلهم يتهربون في أكثر الأحيان من مقابلتها بالإضافة إلى تأجيل المواعيد أو إلغاؤها في اللحظات الأخيرة، ولهذا فقد اكتفينا بعدد معينة من المقابلات النوعية مع هذه الفئة.

وقد تم اعتماد الأسلوب العشوائي غير القصدي في توزيع الاستبيانات على المبحوثين وعليه فالعينة المختارة هي عينة بسيطة عشوائية غير مقصودة، وقد تم اختيار هذا النوع من العينات بالرغم من اختلاف وتعدد أنواع العينات لسبب محدد، فقد

لاحظنا وبناءً على القوائم التي كانت إطاراً مجتمعياً لبحثنا أن مفردات القوائم متقاربة ومتجانسة من حيث خصائص معينة كالسن، المستوى التعليمي الإقدمية في المجمع، وعليه فلا ضرورة للقصد في عملية التوزيع، كما أننا قد اكتفينا بنسبة معينة من المفردات وعليه فقد جاء حجم العينة مقبولاً ولم نركز على الحجم الكبير على هذا اعتبار تجانس المفردات، وبالتالي فهي تحمل كل خصائص هذا الإطار أو المجتمع الذي أخذت منه، ومراعاة للوقت المخصص لإعداد الرسالة وعليه فقد بلغ العدد النهائي للعينة المختارة 90 مفردة وهي موزعة بين 70 عملية استبيان و 20 مقابلة.

أما من حيث خصائص هذه العينة فقد تم تصنيفها كما يلي:

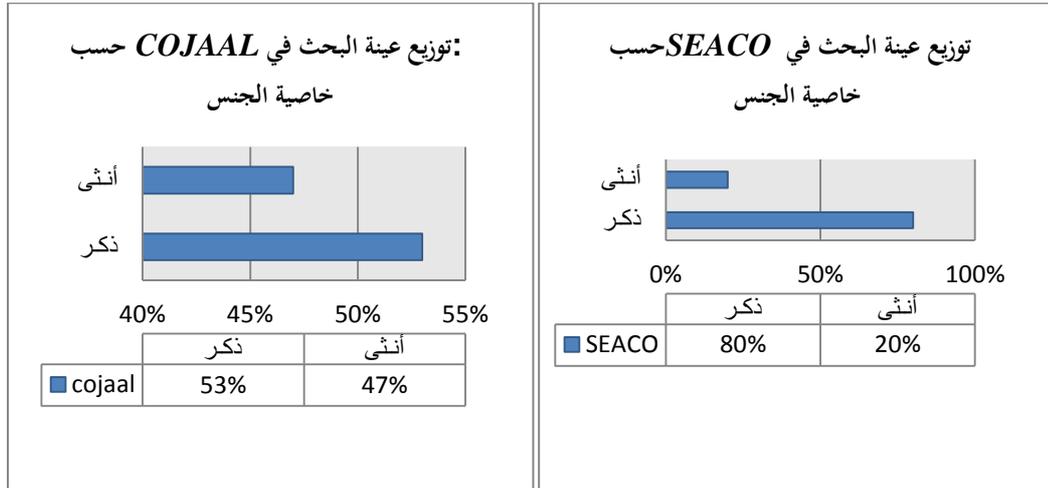
رابعاً: تصنيف العينة وفقاً لخصائصها:

نسعى وفقاً لهذه المرحلة إلى تصنيف عينة الدراسة على مستوى شركة *SEACO* ومجمع *COJAAL* لفئة الموظفين حسب معايير البيانات الشخصية كالجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية... ثم تليها الصنف الثاني من العينة وهي فئة المهندسين

جدول رقم: 01 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس على مستوى شركة *Seaco*

ومجمع *Cojaal*

		مجمع الدراسة حسب الجنس		مجمع الدراسة حسب الجنس	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
Cojaal	ذكر	16	80%	16	80%
	أنثى	14	20%	04	20%
	المجموع	30	100%	20	100%

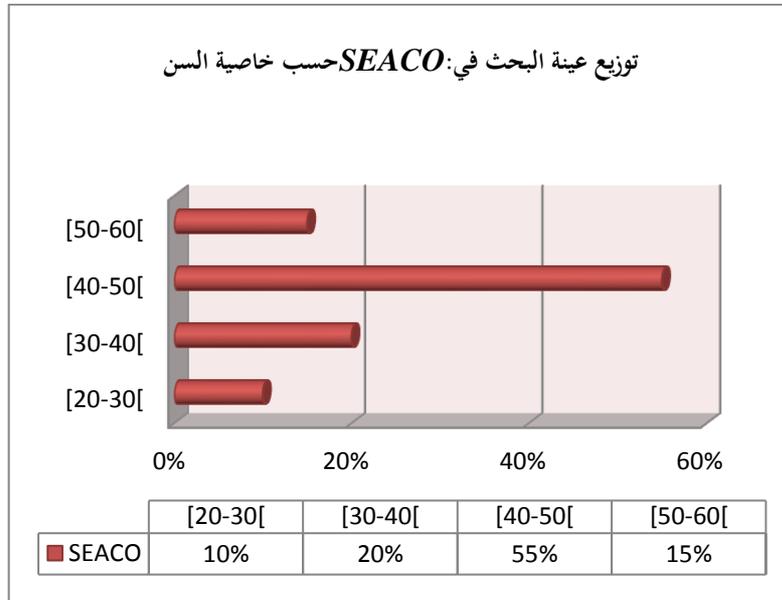


شكل بياني رقم: 01.

بناء على المعطيات المستخرجة من الجدول المتعلق بتوزيع عينة البحث وفقا لخاصية الجنس على مستوى شركة seaco ومجمع cojaal نجد أن عددا الموظفين من جنس الرجال يفوق وبمعدل أربعة أضعاف عدد النساء، وهذا طبعا بالنسبة للأقسام الإدارية التي هي محل الدراسة، إذ يمثل فئة الرجال 80% من حجم القوى العاملة مقارنة بـ: 20% لفئة النساء في هذه الأقسام، في حين نجد أن هذه النسبة لا تكاد تذكر على مستوى COJAAL، فقد لاحظنا وجود تقارب في المعدل بين الجنسين وذلك بنسبة 53% للرجال و 47% لصف النساء، وهذا راجع حسب تفسير مسول قسم الموارد البشرية في الشركة إلى وجود نسبة كبيرة من فئة النساء العاملات والتي يتجهن إلى التقاعد في سن مبكرة نوعا ما مقارنة مع الرجال، وتزيد هذه النسبة خاصة مع اقتراب سن التقاعد، وذلك بالنظر إلى الإجراءات التي اتخذتها الدولة فيما يتعلق بإصلاح نظام المعاشات و التقاعد خلال الخمسة سنوات الأخيرة كما وضع نفس المسؤول، وتقل الرغبة في التوجه إلى مرحلة التقاعد خاصة في السنوات الأولى للتوظيف ولعل هذه الخاصية هي ما يفسر وجود قوة بشرية هامة من النساء في مجمع cojaal بالإضافة توفر الفرص إلى حد ما في الحصول على مناصب عمل بالنسبة للجنسين خاصة خلال السنوات الأولى التي تلي تخرجهم، وبالتالي نجد أن هذه المشاريع تتيح مناصب العمل للجنسين على حد سواء في تكوين خبرة ومسار مهني .

جدول رقم:02 يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب خاصية السن على مستوى شركة *Seaco* و مجمع *Cojaal*

	النسبة المئوية	التكرار	حسب السن		النسبة المئوية	التكرار	حسب السن	
Cojaal	%27	08]25-20[Seaco	%10	2]30-20[
	%47	14]30-25[%20	4]40-30[
	%12	04]35-30[%55	11]50-40[
	%7	02]40-35[%15	3]60-50[
	%7	02]45-40[
	%100	30	المجموع		%100	20	المجموع	



شكل بياني رقم:02.

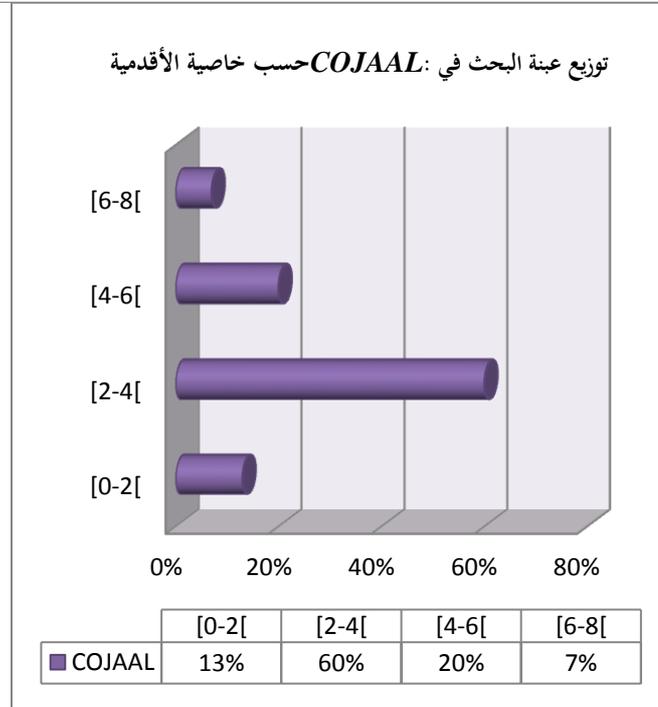
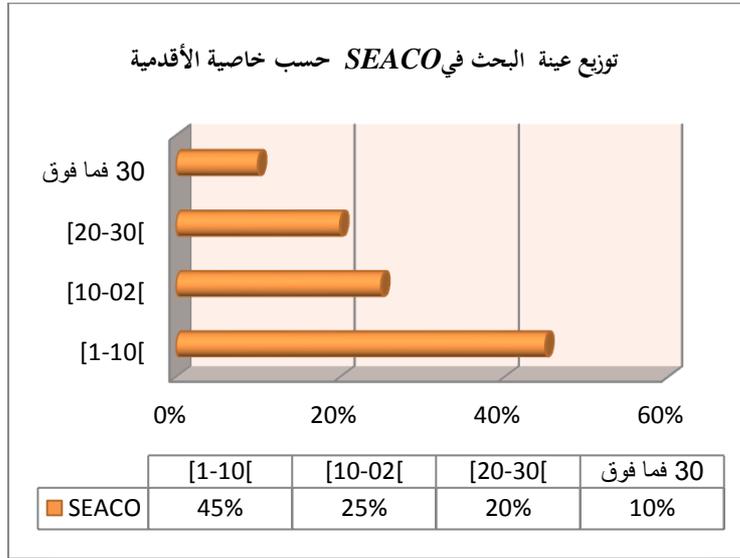
تشير معطيات الجدول 02 بأن المتوسط العام للموظفين عمالة في شركة *Seaco* يبلغ 42.5 سنة وهذا يعني أنه يقع بين مجال 40 و 50 وهي الفئة التي تمثل أكبر تمركزا للموظفين في الإدارة وتقابله نسبة 55 % في الجدول، بينما يمثل الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة وعن

المتوسط العام نسبة 20% ، في حين تتوزع النسب الأخرى على الفئات المتبقية، وبالتالي يمكن الحكم على عينة الدراسة أنها على العموم تفوق مرحلة الشباب بقليل.

في حين نجد أن متوسط العمر لدى موظفي المجمع الياباني يمثل 28.5 سنة وهو بذلك بين مجال حدود الفئة الثانية أي بين 25 و 30 سنة ، و بالتالي نجد أن غالبية الموظفين هم من فئة الشباب الذين استطاعوا الحصول على مناصب داخل المجمع ، إن الشيء الجدير بالذكر في هذا المجال هو كوننا لم نعتمد على نفس أسس تقسيم الأعمار بالنسبة لـ : *seaco* ذلك أن أننا لاحظنا أن 10 سنوات و هو بمثابة طول المدى ، فترة طويلة مقارنة مع سلسلة أعمار الموظفين في المجمع ، وتتراوح أغلب أعمارهم بين حدود الفئة 25-30 ، و بالتالي اعتمدنا مدى 5 سنوات بدلا من 10 سنوات والتي وجدنا بأن المتوسط قد وقع بعيدا نوعا ما عن المتوسط الحقيقي الذي يمثل الكثافة الفعلية لتوزيع الأعمار.

جدول رقم: 03 يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب خاصية الأقدمية في *Seaco* ومجمع *Cojaal*

	النسبة	التكرار	حسب الأقدمية		النسبة	التكرار	حسب الأقدمية
<i>Cojaal</i>	% 13	04]2-0]		% 45	09]10-1]
	% 60	18]4-2]		% 25	05]20-10]
	% 20	6]6-4]		% 20	04]30-20]
	% 7	02]8-6]		% 10	02	30 فما فوق
	% 100	30	المجموع		% 100	20	المجموع
							<i>Seaco</i>



شكل بياني رقم: 03.

تبين معطيات الجدول أعلاه أن غالبية العاملين المبحوثين على مستوى شركة *Seaco* يمتلكون أقدمية متواضعة وتتراوح بين سنة و 10 سنوات كأعلى قيمة في الجدول، وتمثلها نسبة 45%، و تقل هذه النسبة كلما زاد زادت أقدمية العمال، لتصل إلى 10% خاصة مع اقتراب سن التقاعد، وتتوسط هذه القيم نسب تتراوح بين 25% و 20% للموظفين الذين تساوى أو تقل خبراتهم في الشركة عن 20 و 30 سنة على التوالي، و عليه يمكن القول أن الشركة تتمتع بعمالة حديثة نسبياً، إذا ما قورنت مع

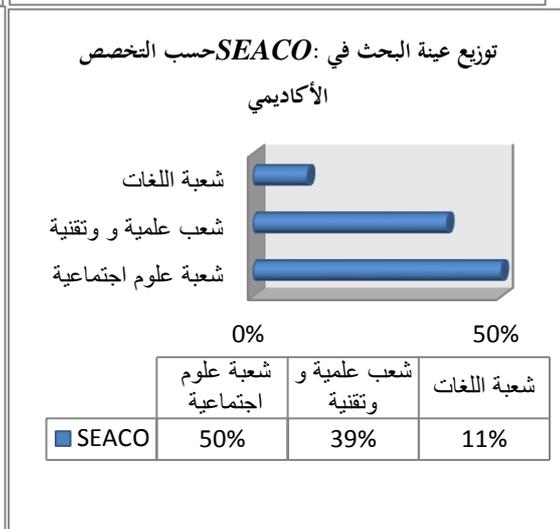
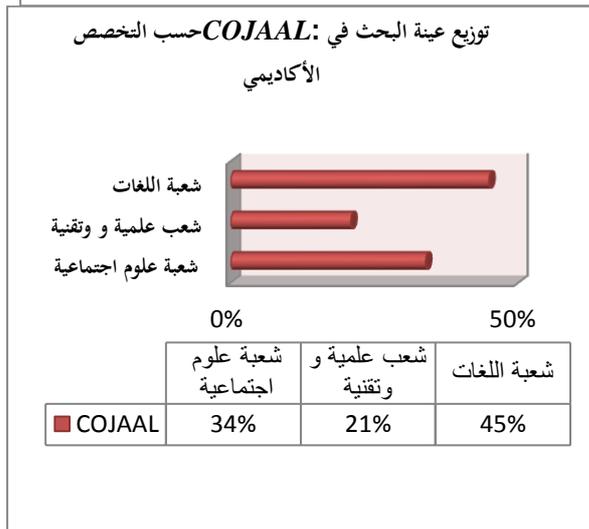
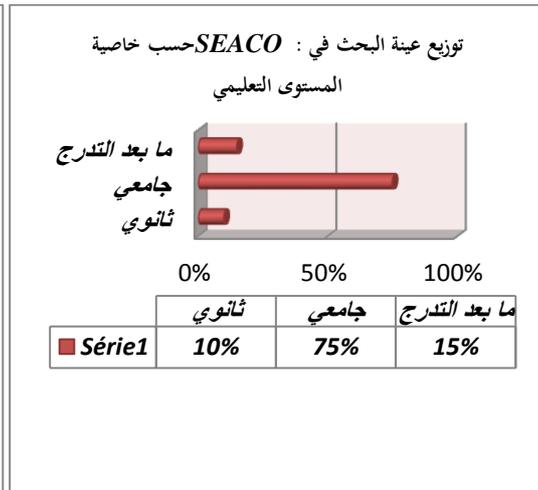
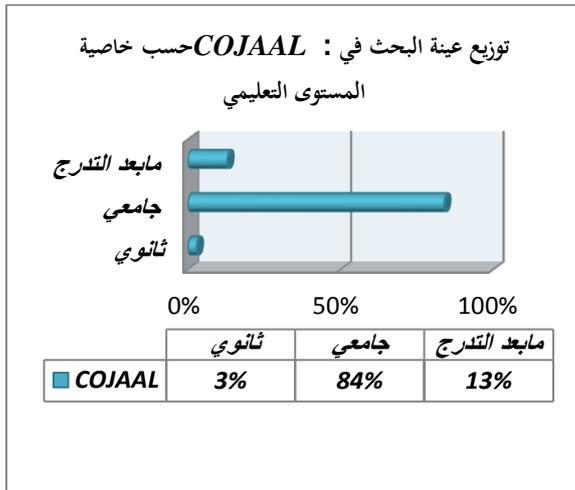
الفئات الأخرى في الشركة، غير أنها تساهم بنصف عملية بناء خبراتها وحفظ التراث العلمي والمعرفي للمؤسسة فهي تشكل 45% من حجم العمالة التي لها أقدميه تقل عن 10 سنوات في المؤسسة، وبالرغم من تناقص حجم الكفاءات وأصحاب الخبرات في الشركة مع تقدم سننها، إلا أنها فئة ذات وزن نوعي وتمتلك إطلاعا مهم حول منحرج التسيير الذي عرفته المؤسسة، وبمحكم احتكاك الفئات المهنية والموظفين مع بعضها البعض فهي تحمل وعيا مشتركا بظروفها وواقع هذا القطاع الذي ينتمون إليه.

و إذا توضح لنا من خلال معطيات الجدول 03 بأن غالبية موظفي شركة *Seaco* تمتلكون خبرة متواضعة، فإنها لا تقارن مع عمالة المجمع، إذ تبين الشواهد الكمية في الجدول أعلاه، أن 14 موظف من الباحثين تقل أقدميتهم عن 04 سنوات وهي ممثلة بحوالي: 60% وهي كذلك من فئة الشباب و حديثي التخرج، بالإضافة إلى نسبة 20 % لا تزيد أقدميتهم عن 6 سنوات، هذا راجع إلى أن مدة تواجد المجمع لإشرافه على إنجاز المشروع لا تتجاوز 8 سنوات، في حين لا يتجاوز نسبة والموظفين الذين تساوي أو تقل أقدميتهم 8 سنوات في المجمع 7 % من إجمال الباحثين، وبالتالي يمكن استنتاج نفس التفسير فيما يتعلق بهذه الخاصية، ذلك أن وجود مثل هذه المشاريع يعتبر فرصة مهمة لاستقطاب الشباب و الإطارات المحلية التي تبحث عن الفرص و اكتساب الخبرة التي تطمح إليها، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن خبرة موظفي *COJAAL* تعد متواضعة مقارنة بموظفي *SEACO*، كما أن هذا الأثر قد تم ملاحظته حتى في إجابات الباحثين الذين لم تكن لديهم دراية كافية حتى بشؤون المشروع والمشاكل والعقبات التي يواجهها.

جدول رقم: 04 يوضح تقسيم عينة البحث حسب المستوى التعليمي في *SEACO* و *COJAAL*

<i>COJAAL</i>						<i>SEACO</i>					
النسبة	التكرار	التخصص	النسبة	التكرار	المستوى التعليمي	النسبة	التكرار	التخصص	النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
34%	10	شعبة علوم اجتماعية	3%	1	ثانوي	50%	09	شعبة علوم اجتماعية	10%	02	ثانوي

جامعي	15	%75	شعبة علمية والتقنية	07	%39
ما بعد التدرج	03	%15	شعبة اللغات	02	%11
المجموع	20	%100	المجموع	18	%100
جامعي	25	%84	شعبة علمية والتقنية	06	%21
ما بعد التدرج	04	%13	شعبة اللغات	13	%45
المجموع	30	%100	المجموع	29	100%



شكل بياني رقم: 04.

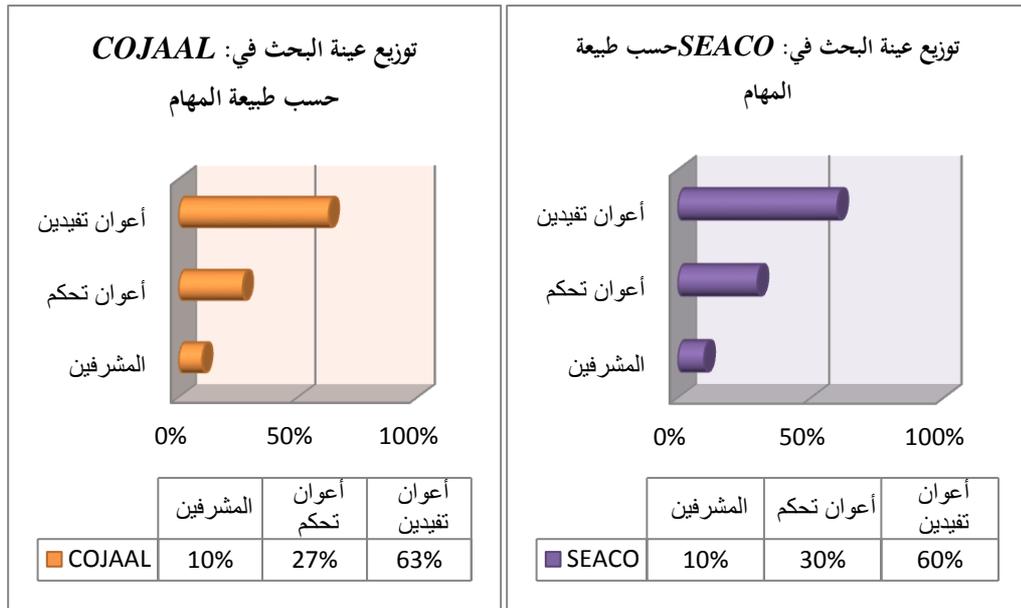
يتوضح لنا من خلال معطيات الجدول: 04 أن أغلب الباحثين في كلا من الشركتين يتمتعون معتبر بمستوى تعليمي معتبر ممثلة بنسبة: 84% على مستوى الجمع بالنسبة للعاملين من ذوي المستوى الجامعي بالإضافة إلى نسبة 13% على للموظفين من ذو الشهادات العليا والذين فضلوا التوجه إلى ميادين ومجالات أخرى بدلا من التوجه إلى مؤسسات التعليم العالي، إن هذه المشاريع الحديثة قد ساهمت إلى حد مهم في خلق

مناصب شغل ولو كانت مؤقتة بالنسبة لفئة الشباب، وعليه يمكن اعتبار هذه المسألة عنصرا إيجابيا في تواجد الشركات الأجنبية في الوطن، كما يلاحظ تقريبا نفس المقياس بالنسبة لشركة *seaco* إذ يمثل الموظفين من ذوي المستوى الجامعي 75% من إجمالي الموظفين بالإضافة إلى 15% من الموظفين ذوي الدراسات العليا، في حين تظل نسبة المستوى الثانوي منخفضة لكلا الطرفين وتنعدم هذه النسب تماما فيما دون المستوى الثانوي لكل من الشركتين، وهذا العنصر يمكن اعتباره كذلك مؤشرا مقبولا.

كما أن ما يميز هؤلاء الموظفين هو تنوع تخصصاتهم العلمية التي ينتمون إليها ففي مجمع *COJAAL* نجد أن نسبة 34% من الموظفين من ذوي المستوى الجامعي ينتمون إلى شعبة العلوم الاجتماعية ومن كل التخصصات منها العلوم الاقتصادية، التسيير العلوم التجارية والتسويق العلوم القانونية، علم الاجتماع والنفس، وحتى علم المكتبات و 21% بالنسبة للموظفين من ذوي التخصصات العلمية وتحديدًا التقنية: مثل الهندسة على اختلاف تخصصاتها، الإعلام الآلي والبرمجيات، في حين تسجل شعبة اللغات والترجمة أعلى نسبة إذ تقدر بـ: 45% وهذا راجع إلى أن طبيعة العمل مع الأجانب يفرض وجود أفراد مترجمين يتقنون اللغات الأساسية، أما على مستوى شركة *SEACO* فنجد تقريبا نفس الملاحظات وإن كانت بنسب مختلفة، فأغلب الموظفين كذلك ينتمون إلى تخصصات شعبة العلوم الاجتماعية بما يمثل نسبة 50% وهي أكثر العلوم تكيفا مع متطلبات الإدارة ثم تليها الشعب التقنية ثم اللغات الأجنبية.

جدول رقم: 05 يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقا لخاصية المهام و الوظائف في *SEACO* و *COJAAL*

	النسبة المئوية	التكرار	حسب المهام	النسبة المئوية	التكرار	حسب المهام
<i>Cojaal</i>	10%	03	المشرفين	30%	04	المشرفين
	27%	08	أعوان تحكم	60%	06	أعوان تحكم
	63%	19	أعوان تنفيذين	10%	10	أعوان تنفيذين
	100%	30	المجموع	100%	20	المجموع
<i>SEACO</i>						



شكل بياني رقم: 05.

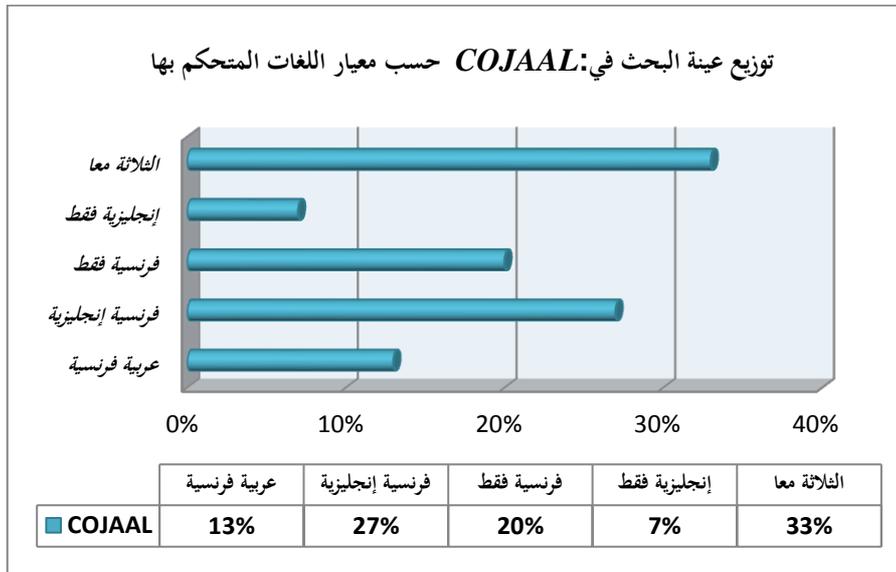
تبين الأشكال البيانية بالإضافة إلى معطيات الجدول أعلاه أن توزيع الموظفين على المهام مستوى الشركة والجمع لا يختلف عن أي تقسيم في أي شركة حيث يمثل نسبة 60% منهم موظفين تنفيذيين على مستوى *SEACO*، بينما يشكل أعوان التحكم حوالي 30% من حجم العمالة الكلية، في حين تمثل نسبة 10% نسبة المشرفين، ويتكون معظم هؤلاء المشرفين من المسؤولين الأجانب بالإضافة إلى المسؤولين المحليين، كما يتوزع الموظفون في المجمع على العموم بين مهام التحكم ومهام التنفيذ كما توضح النسب 27% و 63% على التوالي، في حين نجد أن المهام الإشرافية تسند في الغالب إلى الأجانب، أين يشغل تقريبا كل الأجانب المناصب المفتاحية كما يسمونها وتتعلق بمهام الإشراف والمراقبة

فيما يخص محور البيانات الشخصية فقد قمنا بإضافة سؤال وهو متعلق بالموظفين في مجمع *COJAAL* دون *SEACO* وهو يخص نوع اللغات التي يستعملها ويتحكم فيها الموظفين وقد كانت إجابات الباحثين في هذا الصدد كما يوضحها الجدول الموالي

جدول رقم:06 يوضح توزيع عينة البحث على مستوى مجمع *Cojaal* حسب خاصية اللغات المتحكم فيها.

النسبة	التكرار	اللغات
13%	04	عربية فرنسية
27%	08	فرنسية إنجليزية
20%	06	فرنسية فقط
7%	02	إنجليزية فقط
33%	10	الثلاثة معا
100%	30	المجموع

COJAAL



شكل بياني رقم:06

أن 33% من الموظفين يتقنون اللغات الثلاث (اتقانا تاما بمعنى كتابةً وتحديثاً) وهذه في الواقع لم تكن نتوقعها، الأمر الذي يسهل عليهم أداء مهامهم وكما أن 27% يتحدثون اللغتين الأجنبيةتين معا، في حين تتوزع بقية النسب الأخرى بين اللغة العربية والإنجليزية، بين الفرنسية والإنجليزية فقط، والإنجليزية فقط، وهذا يدل على أن الأجانب يولون أهمية واضحة لمسألة إتقان اللغات الأجنبيةة، كما أنه يطرح في الوقت ذاته

استفسارات حول مكانة اللغة الرسمية، بينما تظل أغلب الإدارات العمومية تسير باللغات الأجنبية فكيف يمكن إقناع الأجانب بأهمية لغتنا الأصلية.

خصائص عينة فئة المهندسين:

تم تطبيق هذه الاستبيانات كما سبق الإشارة على فئة المهندسين على مستوى شركة SEACO وتحديداً في وحدة تطهير المياه المستعملة ببلدية ابن زياد *Ibn Ziad – cne Station d'épuration des eaux usées* وتبعد هذه الوحدة حوالي 12 Km^1 عن مركز المدينة، وتتربع على مساحة قدرها 12 هكتار بدأت الأشغال بها لأول مرة بتاريخ 05 ماي 1997، يشرف على تسييرها اليوم شركة SEM شأنها شأن بقية الوحدات المنتشرة على مستوى الولاية، وتعمل هذه الأخيرة على تطهير وتنقية المياه المستعملة من طرف سكان الولاية، بما يعادل أو بقدرة 450000 مواطن، فإذا قدر عدد سكان الولاية بحسب نفس الدليل 2921.893 نسمة سنة 2010، مما يعني أن هذه الوحدة تعمل على تصفية اقل من 50% من المياه المستعملة من طرف سكان الولاية، وهي نسبة تبدو متواضعة إذا ما قرنت بعدد السكان، ولكنها تعد كافية لسد متطلبات الشركات والمصانع التي تعمل في بالطاقة المائية، فغالبا ما تستعمل هذه المياه لمعالجة لغرض إعادة استعمالها في الصناعة أو في السقي أو في مجالات أخرى، و قد توجهنا بالبحث إلى فئة المهندسين الذين يبلغ عددهم 10 مهندسين تم بحثهم بواسطة أداة الاستبيان.

أما فيما يخص مجمع كوجال COJAAL فقد عملنا كذلك على تقديم مجموعة استبيانات إلى المهندسين الذين يعملون على مستواه، بالإضافة إلى المهندسين على مستوى الورشات، وقد تم اختيار 10 مهندسين بصفة عشوائية للإجابة على أسئلة الموضوع، وكنا نرغب بحجم أكبر لهذه الفئة لكن إقدام المجمع على تقليص حجم العمالة خاصة بالنسبة للورشات التي انتهت بها الأشغال بمعدل 100 % فقد قرر المجمع الاستغناء عن العمالة الزائدة ذلك بمقتضى العقد الموقع بين الطرفين، ولهذا فقد تقلص

¹ Société de l'eau de l'assainissement de Constantine, le guide 2010 page :12

² SEACO, op cit. page :12.

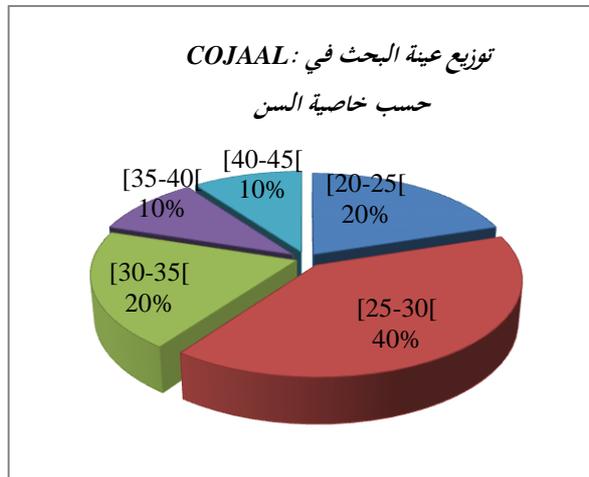
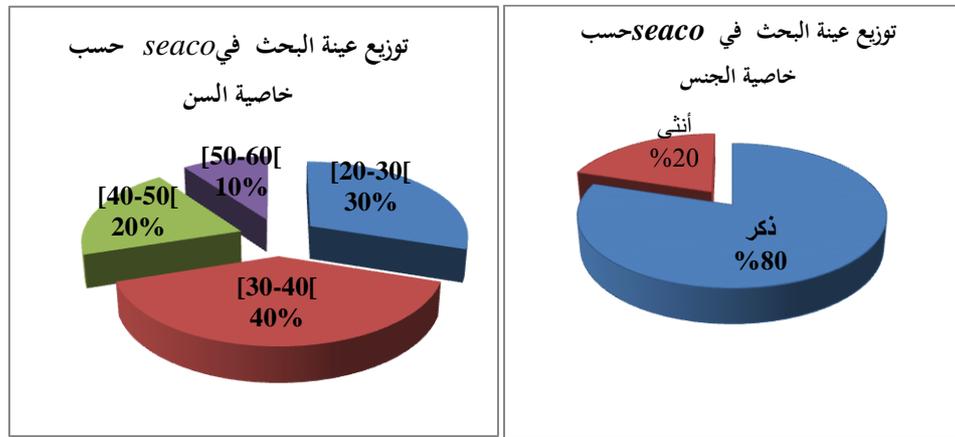
عدد العمال والموظفين بشكل كبير خاصة مع اقتراب المشروع على الانتهاء بما في ذلك فئة المهندسين ولهذا فقد اکتفينا بهذا الحجم الذي يتلاءم مع العينة المختارة على مستوى *SEACO* أما عن تصنيف عينة المهندسين من حيث بعض الخصائص فقد كانت على النحو التالي.

جدول رقم: 07 يوضح توزيع عينة فئة المهندسين حسب خاصية السن و الجنس.

COJAAL

SEACO

النسبة	التكرار	السن	النسبة	التكرار	الجنس	النسبة	التكرار	السن	النسبة	التكرار	الجنس
%20	02	[25-20]	%100	10	ذكر	%30	03	[30-20]	%80	08	ذكر
40%	04	[30-25]				%40	04	[40-30]			
20%	02	[35-30]	-	00	أنثى	%20	02	[50-40]	%20	02	أنثى
10%	01	[40-35]				%10	01	[60-50]			
%10	01	[45-40]	%100	10	المجموع ع	%100	10	المجموع	%100	10	المجموع ع
%100	10	المجموع				%100	10	المجموع			
30			المتوسط الحسابي			35			المتوسط الحسابي		

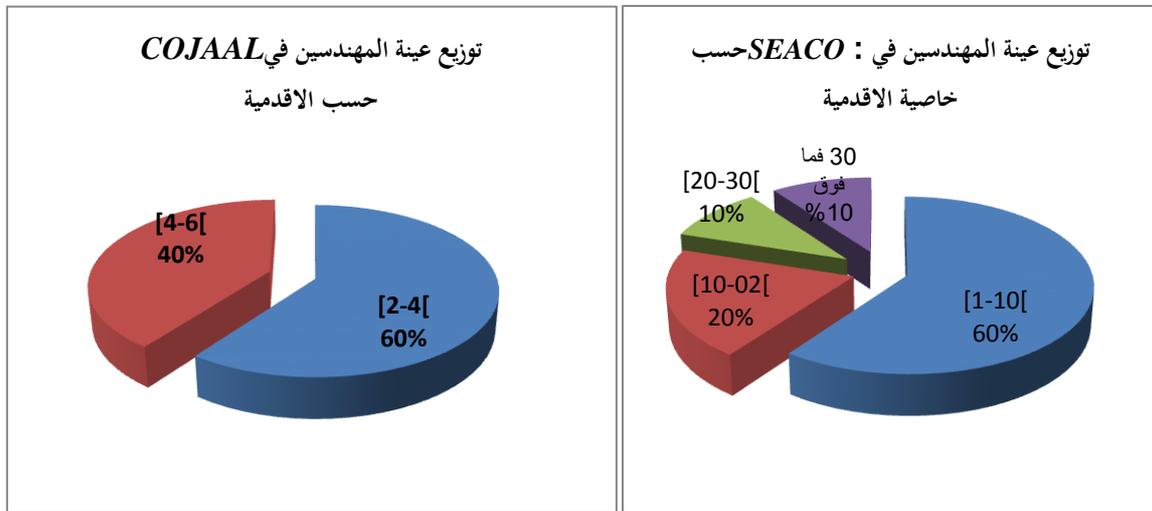


شكل بياني رقم: 07

يتوضح لنا من معطيات الجدول أعلاه وجود تجانس كبير من حيث البيانات الشخصية بين فئتي الموظفين وفئة المهندسين، إذ يلاحظ وجود عدد كبير من صنف الرجال يفوق عدد المهندسين من صنف النساء وهي بالنسبة تمثلها 80 % من حجم المبحوثين في شركات *SEACO* في حين تنعدم هذه الفئة تمام بالنسبة لـ: *COJAAL*، ولعل مرد ذلك هو كون فئة الرجال هم أكثر إقبالا على مثل هذه التخصصات وبالتالي مزاولة هذه الوظائف، بينما تميل المرأة إلى مزاولة الوظائف الإدارية والتي لا يستدعي منها كثيرا التنقل بين الورشات أو المهام، إلا أن هذا لا ينفي وجود نسبة 20 % من المبحوثين هم من فئة النساء المهندسات على مستوى شركة *SEACO* فبالرغم من تواضع النسبة مقارنة مع صنف الرجال، إلا أنها موجودة وتشكل أقلية في هذا المجال، كما تبين من معطيات الجدول أن هؤلاء المهندسين هم عموما شباب و تتراوح أعمارهم بين 30-40 كأعلى تكرار في الجدول، كما يشير المتوسط الحسابي لعمر هذه الفئة إلى القيمة 35 و هو أقل بعض الشيء عن متوسط العمر في صنف الموظفين، في حين نجد أن متوسط العمر في المجموع بالنسبة لفئة المهندسين يشري إلى القيمة 30 ويقع في مجال الفئة الثانية أي 25 - 30 مبتعدًا بفارق سنتين 02 عن متوسط العمر بالنسبة للموظفين لكن يبقى دائما اقل من متوسط العمر لدى *SEACO* من نفس الفئة، كما يدل على العموم بان غالبية المهندسين المشرفين على متابعة المشروع مع المسيرين الأجانب بأنهم من فئة الشباب وذلك لنفس الأسباب السابقة والتي تخص فئة الموظفين في المجموع وتتعلق بالرغبة في اكتساب الخبرة المطلوبة، والحصول على رواتب وأجور جيدة.

جدول رقم:08 يوضح توزيع عينة المهندسين حسب خاصة الاقدمية .

Cojaal			Seaco		
النسبة	التكرار	حسب الأقدمية	النسبة	التكرار	حسب الأقدمية
-	00]2-0[%60	06]10-1[
%60	6]4-2[%20	02]20-10[
%40	4]6-4[%10	02]30-20[
-	00]8-6[%10	01	30 فما فوق
%100	10	المجموع	%100	10	المجموع



شكل بياني رقم:08

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن أقلية من فئة المهندسين المبحوثة على مستوى Seaco لها اقدمية مهمة تتراوح بين 10 و 20 سنة وتمثلها النسبة 20%، فقد شهدت التغييرات الكثيرة التي عرفها قطاع تسيير الموارد المائية من فترة EPIC ثم ADE وبعدها ONA وأخيرا SEACO، وبالتالي فهم يملكون رؤية واضحة حول مسار هذه الشركة، غير أن هذه الفئة كغيرها من الفئات التي تأتي بعدها تميل إلى التناقص مع اقتراب سن التقاعد وهذا ما يفسر وجود 60 % من العمال والمهندسين الذين تقل اقدميتهم عن 10 سنوات.

بينما توضح الدائرة النسبية أعلاه أن غالبية المهندسين في الجمع يمتلكون أقدمية تساوى أو تقل عن 06 سنوات و ذلك كما تمثله النسبة 40% بينما لا تزيد أقدمية الجزء الأكبر و الممثل بنسبة 60% عن 04 سنوات، وهذا راجع كما سبقت الإشارة إلى حداثة المشروع في حد ذاته، وبالتالي يمكن الحكم كذلك على تواضع خبرات المهندسين على مستوى الجمع مقارنة مع فئة المهندسين على مستوى *Seaco* مما يوحي أيضا بوجود تجانس واضح في خصائص كثيرة بين عينة الموظفين والمهندسين .

جدول رقم:09 يوضح توزيع عينة المهندسين حسب التخصص الأكاديمي و

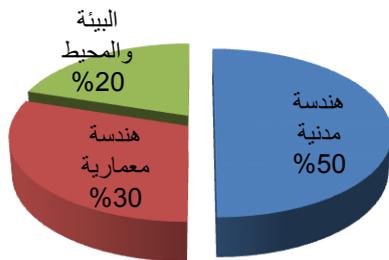
الوظيفة.

COJAAL

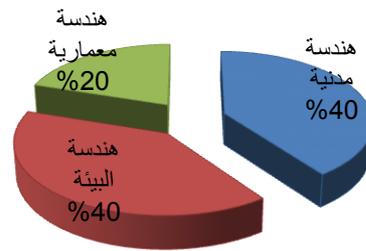
SEACO

التكرار	الوظيفة	النسبة	التكرار	التخصص	التكرار	الوظيفة	النسبة	التكرار	التخصص
05	مهندس	% 50	05	هندسة مدنية	05	إطار	% 40	04	هندسة مدنية
04	إطار مراقبة	% 30	03	هندسة معمارية	02	إطار تقني	% 40	04	هندسة البيئة
01	رئيس قسم	% 20	02	البيئة والمحيط	03	إطار مراقبة	% 20	02	هندسة معمارية
10	المجموع	%100	10	المجموع	10	المجموع	% 100	10	المجموع

توزيع عينة المهندسين في *COJAAL* حسب التخصصات الأكاديمية :



توزيع عينة المهندسين في *SEACO* حسب التخصصات الأكاديمية :

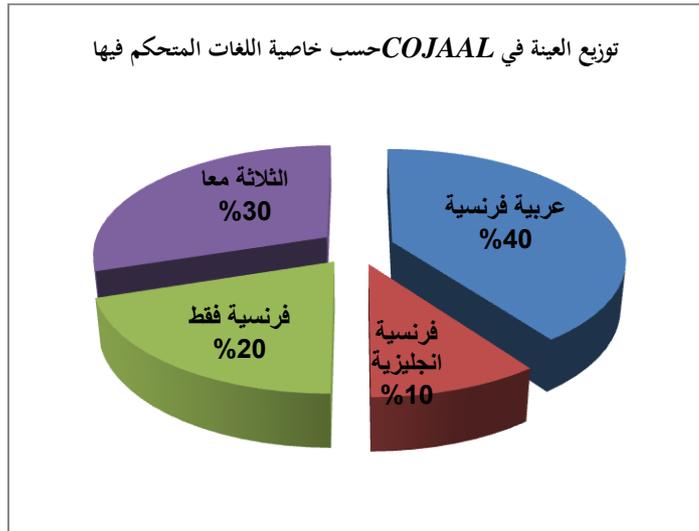


شكل بياني رقم:09

يوضح الجدول أعلاه إلى أن أغلب المهندسين يشغلون وظائف متقاربة على العموم مع تخصصاتهم الأكاديمية الهندسة والمراقبة. و يمارسون مهامًا تتباين بين المراقبة والإشراف، الهندسة و غيرها وذلك كما توضح النسب المبوبة في الجدول أعلاه. مما يوحي بوجود نوع من التقييد بمسائل التخصصات العلمية من قبل الأجانب في توزيع المهام والمشؤوليات.

جدول رقم 10: توضح توزيع عينة المهندسين في الجمع حسب خاصية اللغات المتحكم فيها

اللغات	تكرارات	النسبة
عربية فرنسية	04	%40
فرنسية انجليزية	01	%10
فرنسية فقط	02	% 20
الثلاثة معا	03	% 30
المجموع	10	% 100



شكل بياني رقم:10

توضح خاصية اللغة وجود نسبة مهمة من المهندسين يتحكمون في اللغات الثلاث هذا راجع لكثرة احتكاكهم بالأجانب والعمل معهم وهي النسبة التي تقدر بـ

30 % في الجدول، في حين تتوزع النسب الأخرى على اللغات الأخرى كاللغة العربية والإنجليزية، والإنجليزية و الفرنسية وذلك كما تبينها النسب في الجدول، وتسجل اللغة العربية والفرنسية أعلى نسبة وتقد ب:40% من حجم العينة المبحوثة والتي تتقن اللغتين معا،وعليه يمكن القول كذلك أن تجانس عينة الدراسة بين فئة الموظفين والمهندسين يسمح بصورة عامة بإمكانية القيام ببعض التعميمات على ضوء الدراسة الميدانية لهذه العينة،و ذلك راجع حسب اعتقادنا لأن عينة الدراسة ممثلة لمجتمع البحث بنسبة معتبرة وللإطلاع على المزيد من هذه العناصر والمتعلقة بالخصائص العامة لمجتمع الدراسة نذكر بأننا خصصنا بعض المعلومات لهذا العنصر وتم تصنيفها في قسم الملاحق .

وبناءً على ما سبق فقد توضحت لنا بعض ملامح وخصائص عينة البحث التي نحن بصدد دراسته والتعمق في أفكارها بخصوص بعض المواضيع التي تهمنا ولربما تشاركنا الاهتمام ذاته، كما أن التطرق إلى هذه التفاصيل من شأنه أن يقدم لنا فكرة عن الإطار الذي أخذت منه عينة الدراسة، فهي تتسم على العموم بالتنوع بين فئات الرجال والنساء الذين تتباين أعمارهم بين الشباب وأكثر من ذلك بقليل ويحملون قدرا معقولا من الشهادات والكفاءات ويشغلون مناصب متعددة في مستويات الإدارة المختلفة.

رابعاً- أدوات جمع البيانات:

تشكل أدوات جمع البيانات مرحلة أساسية في منهجية إعداد الدراسات الميدانية وتعمل على ضمان تنسيق وترابط أجزاء البحث مع عناصر أخرى كالمنهج المستخدم وبالتحديد مع طبيعة المنهج المستخدم في الدراسة فلكل منهج أدوات خاصة به، وبالرغم من تداخلها واشتراكها في عدة مجالات، فلو أخذنا مثلاً المنهج الإحصائي لوجدنا أنه يعتمد بصورة أساسية على الأدوات القياسية وتحليل البيانات الإحصائية، أما المنهج التاريخي وبالنظر لكونه يبحث ويدقق في أحداث تاريخية ماضية مما يتطلب التعامل مع الوثائق والسجلات مما يؤدي إلى استخدام أسلوب تحليل مضمون هذه الوثائق، أما المنهج الوصفي فهو يتطلب وصفاً للظاهرة وكيفية تفاعلها في المحيط العام مما يستوجب على الباحث توظيف أدوات مثل الملاحظة المباشرة، تقديم استبيانات لعينة من الباحثين، إجراء مقابلات وغيرها وبالرغم من هذا التخصص، إلا أن هذا الأمر لم يمنعنا من توظيف أدوات عديدة لمناهج مختلفة وذلك لتحصيل وتجميع المعلومات الضرورية في إعداد البحث.

وباعتبار أننا قد أشرنا سابقاً بأن هذه الدراسة تندرج في إطار البحوث الكشفية أو الاستطلاعية والتي تهدف إلى اكتشاف أهم الخبرات التنظيمية في المؤسسات الأجنبية المتواجدة في التراب الوطني فقد ارتأينا أن أنسب منهج بوسعه أن يوفر لنا أكبر قدر من المعلومات هو المنهج الوصفي، هذا الأخير والذي غالباً ما يستعين بأدوات منهجية خاصة، كالملاحظة الاستبيانات، إجراء المقابلات وعلى هذا الأساس فقد كانت هذه العناصر هي أهم الأدوات التي استعملناها في إعداد الجانب الميداني من هذه الدراسة.

4-1- أداة الملاحظة:

وتعتبر أبسط أدوات جمع البيانات والقاعدة الأولية في دراسة أي موضوع وغالبا ما تتم بصورة بسيطة وعشوائية وغير مقصودة وهي على أنواع مختلفة، كما أن طبيعة الموضوع تفرض على الباحث اختيار أسلوب الملاحظة المناسب لدراسته، فعندما تتاح له فرصة معايشة الظاهرة المدروسة والعناصر الفاعلة فيها كأى فرد من أفراد التنظيم فإن هذا الباحث يكون بصدد إجراء ملاحظة بالمعايشة أو بالمشاركة، وهي توفر قدرا معتبرا من البيانات بفعل معايشة الباحث لعناصر الظاهرة المدروسة والأفراد المشكلين لها دون تحيز منه، كما قد يكتفي الباحث بالملاحظة البسيطة في بحوث معينة خاصة عندما لا يتاح له فرصة معايشة موضوع الدراسة بصورة طويلة، كما قد يستخدم الملاحظة المنتظمة بحيث يستعين الباحث بأدوات علمية معينة لإضفاء عليها الدقة المطلوبة والمصدقية والتي عادة ما تلائم البحث البحوث التجريبية.

أما في بحثنا هذا فقد اكتفينا بالملاحظة البسيطة ومرد ذلك أن المدة التي قضيناها في إنجاز الجانب الميداني كانت متواضعة نسبيا مقارنة مع الجانب النظري ولم تتح لنا فرصة ملاحظة الظواهر عن كثب، كما أن عنصر التضيق الذي وجدناه من قبل مسؤولين محليين تحديدا حول إجراء الدراسة والاحتكاك بالموظفين لملاحظة جو العمل لهذا لم يكن بالإمكان الاعتماد عليها بصورة أساسية في تجميع المعلومات وبالرغم، من تواضع دورها في إنجاز وبناء الجانب الميداني، فقد تبين لنا من خلال بعض الملاحظات البسيطة:

أن هذه المؤسسات الأجنبية تعمل ضمن ظروف فرقية مناسبة نسبيا خاصة في مجمعي *Cojaal* و *G.T.C* فهي عبارة عن مجتمعات مهيأة فقط لإنجاز المشاريع العملاقة وهي في الوقت ذاته مقرات غير دائمة، وبالرغم من ذلك فهي مهيأة ومجهزة بكل الأساسيات الضرورية لإنجاز الأعمال وتحتوي على كل الهياكل العصرية كالإنترنت لتشغيل الاتصالات والأوامر التي غالبا ما تكون أو تتم في صورة إلكترونية (كالاجتماعات، الدورات التدريبية، القرارات) كما أن هذه المقرات بعيدة نوعا ما عن

المناطق السكنية ومراكز المدينة بمجمع *Cojaal* (جبل الوحش) ولكنها بالرغم من ذلك غير معزولة حضريا فهي عبارة عن مدينة صغيرة تحتوي على منشآت وهياكل إدارية كما تتوفر على مساحات خضراء ومقرات سكنية، مرافق للسيارات، ملاعب رياضية للترفيه أنظمة حماية متطورة، حيث أنه بمجرد الدخول إليها فإنها تعطي للباحث انطباع خاص بوجود تنظيم خاص على عكس ما هو مألوف لدى الشركات الجزائرية.

أما الأمر الثاني الذي تسنى لنا ملاحظته من خلال زيارتنا المتعددة لهذه الشركات هو كون أغلب المناصب الحساسة المفتاحية أو كما يطلقون عليها:

les postes clés تسند في الغالب إلى الأجانب وقد يأتي بعضها للخبراء والكفاءات المحليين ولكن بدرجة أقل، لا سيما المناصب المتعلقة بالتسيير واتخاذ القرارات في حين نجد أن المناصب التي تتطلب فيها الاحتكاك الدائم مع العمال الجزائريين كمسؤول الموارد البشرية أو المسؤول المكلف بشؤون الموظفين، ففي الغالب تسند إلى الإطارات المحلية، ويعود ذلك حسب اعتقاداتنا إلى تفادي مسألة اختلاف الذهنيات بين العمال والمسيرين وإمكانية تأثيرها على الأداء العامل للعمال.

4-2- أداة الاستبيانات (الاستمارة):

ولدى بلوغ الجانب الميداني من الدراسة فقد اعتمدنا كذلك بصورة أساسية على أداة الاستبيان، باعتبارها من أهم الأدوات المنهجية وبالنظر إلى الدور الذي تلعبه في تشكيل عناصر البحث، كما تعتبر أدق الإجراءات المنهجية تجزئة في مراحل إعداد البحث العلمي لا سيما الجانب الميداني منه، فالباحث عند بلوغه هذه المرحلة يكون بصدد الوقوف على أقل جزئية من دراسته ليعود بعد ذلك إلى مرحلة التركيب¹ بالاعتماد على البيانات التي تحصل عليها من أداة الاستبيان، كما أن جودة هذه المعلومات والبيانات تتوقف على جودة الأداة المستعملة في تجميعها وعليه يتعين على الباحث أن يراعي عدة جوانب ووسائل في إعداد هذه الاستبيانات (أو الاستمارات) ووفقا لعدة معايير منها: الترابط، التسلسل، الوضوح سلاسة اللغة المستعملة، وتجنب

¹ - أ.د. علي غربي: مرجع سابق، ص 122.

التكرار..، إن هذه القواعد والمعايير غالباً ما تشترك معظم الكتب والمراجع المنهجية في التأكيد على مراعاتها من قبل الباحث، وبناءً على ذلك فقد حاولنا قدر الإمكان الالتزام بها، وبالتالي صياغة أسئلة الاستبيانات الموجهة إلى المبحوثين على ضوءها، كما أشرفنا في معظم الأحيان على عملية توزيعها على المبحوثين على ضوءها واستعنا ببعض الموظفين في تقديمها لزملائهم في أحيان أخرى لا سيما على مستوى شركة *SEACO*، وبناءً على بعض الاستبيانات التي تم توزيعها بصورة تجريبية والتي بلغ عددها 15 استبياناً على مستوى *COJAAL* و *SEACO* فقد لاحظنا وجود بعض الأسئلة التي لم نحصل منها على الإجابات المتوقعة منها، فقد كانت معظم الإجابات تتسم بالعشوائية أو التحيز، عدم الوضوح أو غيرها وقد أرجعنا ذلك إلى وجود عيب في صياغة الأسئلة لاسيما السؤال رقم 01، 03 في المحور الأول وقد تم استبداله بالسؤال رقم 02، 04 من نفس المحور وأيضاً السؤال رقم 05.02.01 في المحور الرابع وقد تم إلغاؤه نهائياً ليضاف فقط الاستبيانات الخاصة بالمهندسين.

كما أن هذه المرحلة قد سمحت لنا بتصحيح بعض تصوراتنا الخاطئة عن هذه الشركات التي قمنا بإجراء الدراسة الميدانية على مستواها، ففي البدء كنا نعتقد بأن شركة *SEACO* عبارة عن شركة مختلطة يمثلها الجانب الجزائري والفرنسي و أنه تم إنشاؤها عن طريق الشراكة بين هذه الأطراف، وقد توضح هذا الالتباس من خلال شروحات المبحوثين حول هذه النقطة، وكذلك الأمر بالنسبة لمجمع *cojaal* والذي كنا نعتقد بأنه عبارة عن تجمع أو شراكة دولية تنشط تحت هذه التسمية، ولكن تجريب الاستبيانات وضح لنا بأنه عبارة عن اتحاد أو تجمع ظريفي لمجموعة من الشركات اليابانية بمناسبة الإشراف على إنجاز مشروع الطريق السيار، وأنه تنظيم سيزول بمجرد الانتهاء من إنجاز المشروع في الآجال المحددة.

وعليه فقد قمنا بإجراء بعض التعديلات الضرورية وتعويض أسئلة بأخرى كما جهدنا في محاولة التقليل من الأسئلة إلى الحد المقبول، لنقوم بعدها بتوزيعها بصورة نهائية على المبحوثين، كما قمنا بمرافقة المبحوثين أثناء الإجابة على أسئلة ومحاور الاستبيانات

وتوضيح الغموض الذي يواجهه المبحوثون حول بعض الأسئلة، بحيث نستفيض في جوانب الأسئلة بالحديث عن واقع هذه الشركات والصعوبات التي تواجه العمال في التأقلم مع جو العمل، وأحيانا بالتطرق إلى الجوانب الايجابية من هذه النماذج في حوض مثل هذه التجارب أو بالحديث عن النقائص والعيوب في التسيير والتنظيم لدى الخبراء الأجانب.

أما في أحيانٍ أخرى فقد اكتفينا بتوزيعها على المبحوثين فقط ثم الإشراف على تجميعها، بسبب تشدد المشرفين ورؤساء الأقسام في مثل هذه القضايا وتحججهم بانشغال العمال، وعدم توفر الوقت الكاف للانشغال بمثل هذه المسائل حسب وجهة نظرهم ولا يختلف الأمر كثيرا بين المشرفين المحليين أو الأجانب، ولقد لاحظنا أن إجابات هذه الفئة من المبحوثين كانت أقل دقة نسبيا إذا ما قورنت بغيرها من الإجابات للفئات الأخرى، فضلا عن كونها متحيزة في أحكامها، فهي إما تتسم بالتفاؤل الشديد أو السلبية المفرطة وبين هذا وذاك فنحن كباحثين نرغب وننشد الاعتدال والموضوعية في الأحكام، إن هذا الوضع إن دل على شيء، فإنما يدل على أهمية تواجد الباحث في محيط البحث حتى يعدل على الأقل من قسوة بعض الأحكام ويوجه إجابات المبحوثين إلى المعلومات المرغوبة من الأسئلة، كما أننا واجهنا صعوبة في ترتيب وتبويب إجاباتهم وقد وصل بنا الأمر في أحيان أخرى إلى إلغاء بعضها، بالنظر إلى عدم جدية المبحوثين في الإجابة عن الأسئلة كما أن إدراجها يؤدي إلى وجود قيم متطرفة، وبالتالي تشتت المقاييس بهذه القيم وهي في النهاية لا تحمل أية دلالة في المعنى سوى كونها عبارة عن إجابات عشوائية، وقد بلغ حجم الاستمارات المستبعدة 06 ليكون العدد النهائي للاستبيانات المعتمدة هي: 70 استبيانا.

وقد جاء تقسيم هذه الاستبيانات إلى المحاور التالية بعد التطرق إلى عنصر البيانات الشخصية والتي ترتبط بموضوع الدراسة مباشرة فقد ارتأينا أن لا حاجة لنا ببعض الجوانب مثل الحالة الاجتماعية، عداد الأطفال، نوع السكن، وغيرها من البيانات التي لا تقدم أية إضافة مباشرة للبحث.

المحور الأول: ويتعلق بظروف التوجه نحو التعاون الدولي وقد تضمن 08 أسئلة مع اختلاف ترتيبها بين استبيانات *seaco* واستبيانات *cojaal* وذلك بحسب خصوصية كل شركة، كما حاولنا الانتقال من العام إلى الخاص فانطلقنا من الأسئلة التي تخص مواضيع التعاون، والشراكة الدولية ومزايا وعيوب هذه المبادرات وصولاً إلى أسباب اختيار الباحثين للعمل على مستوى هذه الشركات.

المحور الثاني: وكان أكثر تدرجاً وتفصيلاً حيث تناولنا فيه محور التنظيم على مستوى هذه الشركات، باعتباره أهم متغير تقوم عليه هذه الدراسة وعلاقته بشؤون التسيير أي تسيير العمال، وقد تضمن هذا المحور أيضاً 08 أسئلة كذلك مع تبين ترتيبها تبعاً لكل شركة.

المحور الثالث: تطرقنا فيه إلى خبرة تسيير الموارد البشرية والأساليب الحديثة التي من المتوقع تطبيقها من قبل المؤسسات والمسيرين الأجانب. وتضمن 10 أسئلة حول هذا المحور.

المحور الرابع: وتم تخصيصه لدراسة عنصر الأبحاث والدراسات التي تنجزها الشركات وهو محور متعلق بمجمع *Seaco* و *Cojaal* كونهما يرتبطان بمكاتب دراسات وأبحاث أجنبية ومحلية في إنجاز و تسيير المشاريع المكلفين بها، وقد احتوى هذا المحور على 06 أسئلة ناقشت هذه العناصر.

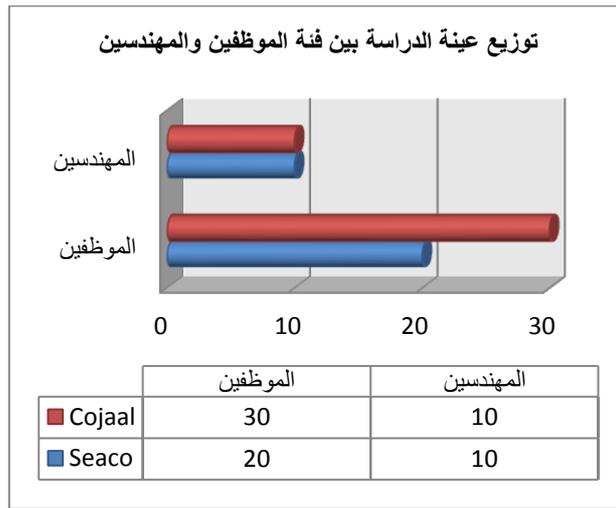
فكان العدد النهائي للأسئلة 32 سؤالاً مركزاً وهذا متعلق برغبتنا في تجميع المعلومات حول خبرة المسيرين الأجانب في مسائل وشؤون التنظيم بالإضافة إلى التعرف على مهاراتهم وكفاءاتهم في إدارة وإنجاز هذه المشاريع.

وبالنظر إلى دقة الموضوع وتخصص بعض الأسئلة فقد ارتأينا أنه من الأنسب تطبيق نوعين من الاستمارات، استمارة تخص الموظفين في الجوانب الإدارية والتنظيم وتشرف على عمليات التسيير، بالإضافة إلى استبيانات مختصرة ودقيقة تخص فئة المهندسين باعتبارهم أكثر إطلاعاً بموضوع الأعمال على مستوى الأشغال والورشات، وأكثر احتكاكاً بنظرائهم من المهندسين والخبراء الأجانب في هذا المجال، كما أن ترابط

الجانب الفني والإداري في دراسة خبرات المسير الأجنبي جعلنا في أمس الحاجة إلى معلومات فئة المهندسين، وقد تضمنت الاستبيانات الخاصة بهم 11 سؤالاً بالإضافة إلى البيانات الشخصية وتطرقنا إلى نفس المحاور المدروسة في استبيانات الموظفين، مع التركيز إلى حد ما على محور الأبحاث و الدراسات وقد كان حجم الاستفادة من هذا المجال قيماً.

جدول رقم 11: وضع تقسيم العينة وفقاً لفئة الموظفين والمهندسين

المهندسين	الموظفين	تقسيم العينة
10	20	Seaco
10	30	Cojaal
20	50	المجموع
70 مفردة		



شكل بياني رقم 11:

4-2-أداة المقابلة:

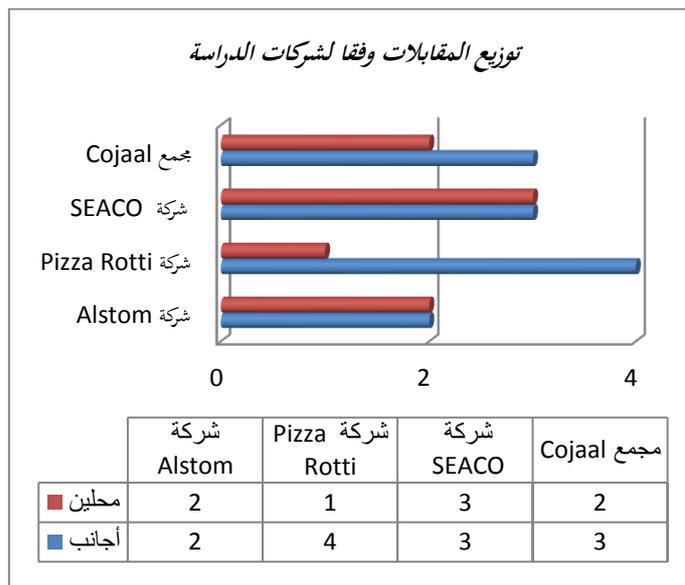
تمثل المقابلة واحدة من أهم أدوات الدراسة والتي يلجأ إليها الباحثون في إنجاز بحوثهم باعتبارها أداة بوسعها تجاوز النقائص الموجودة في الأدوات الأخرى، والتي غالباً ما يتعذر عليها توفير القدر الكاف من المعلومات، هذا فضلاً عن كون استخدام أداة المقابلات يشكل جواً من التفاعل المباشر بين الباحث والمبحوث حول موضوع الدراسة، مما يعزز من إمكانية التطرق إلى المحاور التي لم تتناولها الاستمارة، وبالتالي إثراء الموضوع من جانب كما أنها تسهل على الباحث عملية التأكد من صدق إجابات المبحوث بحكم تواصله المباشر مع المبحوث من جانب آخر.

في دارستنا هذه فقد عملنا جاهدين على استقاء أكبر قدر ممكن من المقابلات والاستفادة القصوى من مزايا هذه الأداة، وعلى هذا الأساس فقد ركزنا على تطبيقها خاصة مع الخبراء والمسيرين الأجانب بالنظر إلى كونهم الاهتمام الرئيسي لدارستنا ومع الخبراء المحليين ولكن بقدر أقل على اعتبار أنهم أكثر الأطراف احتكاكاً بالخبراء الأجانب وبوسعهم تقديم صورة واقعية عن كفاءتهم وخبراتهم، وعليه فقد بلغت مجمل المقابلات 20 مقابلة منها 11 مقابلات مع الأجانب و09 مقابلات مع إطارات المحلية وقد كان بوجدنا توسيع استخدامهما مع العديد من الأجانب، غير أن هناك تحوفاً عاماً من قبلهم حول التعاون في هذا المجال، فضلاً عن الصعوبات التي واجهتنا في تحديد الموعد والتهرب الدائم من إجراء هذه المقابلات، وبالإضافة إلى تضيق حجم أو الوقت المخصص لها، التهرب من الإجابة على بعض الأسئلة بحجة الانشغال الدائم وضيق الوقت وغيرها من العراقيل التي جعلتنا نكتفي بهذا العدد، كما أننا ملزمون بمراعاة المدة الزمنية لإعداد المذكرة ولهذا السبب توقفنا عند حدود 20 مقابلة، وبالرغم من تواضع العدد إلا أنه سمح لنا بتحصيل العديد من المعلومات وتبادل وجهات النظر مع الأجانب، والذين كانوا نوعاً ما أكثر مرونة في تناول مواضيع محددة مثل أفاق هذه المشاريع في الجزائر، وعند التحدث عن إنجازات الأجانب في دول أخرى، أو في التطرق إلى الصعوبات والعراقيل التي تواجههم مع الإدارات العمومية، وفي التعامل مع العمالة

المحلية، أما بخصوص المعلومات التي حصلنها من الإطارات المحلية فهي لا تقل أهمية عن سابقتها، فقد ساعدتنا على إجراء نوع من المقارنة الضمنية بين إجابات الأجانب والمحليين إما بالتأكيد والتأييد أو بالنفي، كما أنها بينت لنا إلى حد كبير مستوى الأجانب الذين يشرفون على إنجاز مثل هذه المشاريع العملاقة ووضحت لنا طبيعة العلاقة بين العمل و المحيط العام بين المسيرين الأجانب والعمالة المحلية، وهي تتوزع على النحو الموالي:

جدول رقم: 12 يبين توزيع المقابلات وفقا للشركات

محلين	أجانب	جدول المقابلات
02	02	شركة <i>Alstom</i>
01	03	شركة <i>Pizza Rotti</i>
03	03	شركة <i>SEACO</i>
02	03	مجمع <i>Cojaal</i>
09	11	المجموع
20 مفردة		



شكل بياني رقم: 12

وخلص القول أنه وبالرغم من كل الصعوبات والعراقيل التي لاقينها في بلوغ هذه المرحلة وطولها نسبيا، إلا أنها شكلت لنا تقدما حقيقيا وخطوات أساسية في إنجاز هذا البحث، كما أننا لا ننسى بأن نذكر بأن استعمال وتوظيف هذه الأدوات مجتمعة بحيث لا يشعر الباحث في أكثر الأحيان بانفصالها، قد سمح لنا بتجميع حجم مهم من المعلومات والبيانات، والتي قمنا على ضوئها بدراسة علمية بالاعتماد على كذلك أساليب التحليل المتاحة، كما سوف نوضح في العناصر اللاحقة وبالتالي استخلاص النتائج العامة والتي هي غاية كل بحث علمي طموح.

خاتمة الفصل:

وخلاصة القول بأنه لا يكاد يخلو بحث علمي وموضوعي يهدف إلى تحقيق إضافة علمية من النقائص والصعوبات التي ربما قد يؤدي بالباحث إلى الانحراف إلى حد ما عن العناصر الرئيسية ولعل مرد ذلك هي الطبيعة الإنسانية التي هي قاصرة بالفطرة. إلا أن الشيء الأهم في ذلك هو انه ورغم كل الصعوبات التي واجهناها في إعدادا الدراسة فقد تم بعون الله انجازها، وكونا نأمل في البداية التركيز على الجوانب الميدانية أكثر من غيرها من العناصر، حتى تكون دراسة نوعية وتمتع بالمصداقية فقد كان سقف طموحنا عند اختيار الموضوع عاليا، ولكن الواقع في كثير من الأحيان يفرض على الباحث تقبل الوضع والاكتفاء بما تم انجازه. وحتى لا نبتعد عن موضوع البحث فإننا نقدم في الفصول القادمة طرحا حول موضوع الخبرات التنظيمية الأجنبية ومبررات اللجوء إليها ودورها في المؤسسة الوطنية وعناصر أخرى تشكل هذه الدراسة المتواضعة.

الفصل الثاني: مدخل عام حول الخبرة الأجنبية

المبحث الأول: مدخل حول الخبرة

أولاً: تصنيفات الخبرة

ثانياً: الخبرة من وجهة نظر العلوم الأخرى

المبحث الثاني: دواعي الاستعانة بالخبرات الأجنبية وأطرافها الدولية

أولاً: أسباب اللجوء إلى الخبرات الأجنبية

ثانياً : أطراف الخبرة الدولية

المبحث الثالث: طرق وقنوات نقل الخبرات الأجنبية

أولاً: الأساليب المباشرة

ثانياً: الأساليب غير المباشرة

اتجهت أنظار العلماء والباحثين في النصف الثاني من القرن العشرين حول دراسات رأسمال الفكري أو البشري خاصة مع اشتداد المنافسة الدولية واتساع نطاقها بين الدول وتأتي في مقدمتها الشركات المتعددة الجنسيات للاستحواذ على آخر ما توصلت إليه الثورة الفكرية والإبداع العلمي والتطور التكنولوجي فبات الرهان اليوم على ما تمتلكه منظمات الأعمال من خبرات وكفاءات تنظيمية عالية في النشاطات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي للوقوف في وجه التغيرات السريعة.

إن اهتمام المنظمات الحديثة والعلماء على حد سواء بالثروة البشرية نابع من أهمية هذا المورد في العملية الإنتاجية و الخدماتية، باعتبار أن مردودية عوامل الإنتاج الأخرى مرتبطة بظروف وعوامل موضوعية معروفة لدى الجميع، وتتعلق أساسا بالسياسات المالية والقانونية والاجتماعية المطبقة في الدول، في حين أن العامل الإنساني في هذه العملية يحمل بعدا ثانيا هو عامل التطور والتجدد وعلى هذا الأساس فقد تنبعت معظم المؤسسات والدراسات بضرورة التركيز عليه.

إن أبحاث الموارد البشرية ورأسمال الفكري قد أدت إلى إحداث ثورة علمية في مجال تنظيم العمل على مستوى المؤسسات لا سيما المتطورة منها، كما أن التقدم الحاصل في جميع مجالات العلوم، قد سمح للمنشغلين بقضاياها الاستفادة من مجالات عديدة كدراسة الجودة الكفاءة التسويق، الفعالية وغيرها، إلا أن هذه الدراسات تظل بعيدة عن الممارسات الفعلية للمنظمات الأعمال سواء العامة أم الخاصة و تحديدا في الدول النامية و المتخلفة .

لقد سمحت هذه الإسهامات للعلماء باكتساب خبرة طويلة في شؤون التنظيم والتخطيط حتى أصبحت الدول نفسها تطلب المعونة والخبرة الفنية والتنظيمية التي تحوز عليها هذه المؤسسات والمنظمات المتخصصة، والتي قطعت أشواطاً عديدة في مسائل التنظيم وهذا طبعاً نابع من حجم ووفرة البحوث التي تبذلها هذه المؤسسات في الاختبار والدراسات العلمية.

وهذا الأمر هو الذي جعلنا نتساءل عن أهمية هذه الخبرات التنظيمية والمهارات الفنية والتقنية التي اهتمت إليها معظم الدول المتطورة وفي مقدمتها الشركات المتعددة الجنسيات والمنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي وغيره.

وعليه سنحاول في هذا الفصل تقديم بعض المحاور في موضوع اقل ما يقال عنه انه سهل للوهلة الأولى ولكنه ممتنع أيضا، على اعتبار أن الخبرات والمهارات هي جانب أو الشق المعنوي في عملية التنظيم.

المبحث الأول: مدخل حول الخبرة

سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى بعض العناصر التي تخص موضوع الخبرة وعلى هذا الأساس فقد تم تقسيمه إلى قسمين رئيسيين القسم الأول وقد تم تخصيصه لتناول أنواع الخبرات حسب معايير معينة، في حين جاء القسم الثاني أكثر تحليلاً وذلك بالتطرق بشكل أوسع إلى الخبرات الأجنبية حتى نعمل على ربط هذا المبحث بالمبحث الموالي.

وقبل الحديث عن دور الخبرة الأجنبية وأهميتها نرى انه من الضروري استعراض بعض التقسيمات ونظرة العلوم الأخرى لها، إذ من شأنه أن يوضح لنا نقاط الاشتراك بين التخصصات حول هذه النقطة بغرض توضيح جوانب حول هذا المفهوم الذي يكتنفه بعض الغموض .

أولاً: أنواع الخبرات

في الواقع هناك العديد من التصنيفات للخبرة وذلك باختلاف التخصصات والمجالات كما سنوضح لاحقاً، ولكننا في الحقيقة سنركز على تصنيفات محددة من زاوية تخصصنا فنقسمها إلى خبرات وطنية أو خبرات أجنبية ولكن قبل ذلك سوف نتطرق إلى بعض أنواع التقسيمات المشابهة فنقسمها إلى ما يلي¹:

1-1 / معيار الأهمية: ونجد فيه:

• الخبرة البسيطة:

هي مجموع المهارات والمعارف التي يكتسبها الفرد من خلال التجربة الطويلة والاحتكاك الدائم مع الموضوع، وتكون بشكل تلقائي بمعنى غير مقصود وهي لا تختلف على الخبرات العادية، التي يكتسبها الفرد في المعاشة اليومية دون نية مسبقة لاكتسابها كالخبرة في العمل في الحياة، و الخبرة في التعامل مع القوانين والتشريعات، حيث أن كثيراً من الباحثين يؤكدون على أنها تطابق العادة إلى حد كبير.

¹ احمد زردومي: التكنوقراطيين واتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2002-2003 ص 341.

• الخبرة الواسعة:

هي مجموع المعارف التي يكتسبها الفرد من خلال التعلم والتمرس والاحتكاك الدائم في مجالات عديدة و في فترات زمنية معتبرة، مما يمكنهم من اكتساب رصيد متنوع من الخبرات في شؤون الحياة وفي مجالات متعددة، إن الجديد بالذكر في هذا النوع أنه يركز على مبدأ التنوع في الإلمام بالمواضيع إلا أن ذلك يتعارض مع مبدأ التخصص في المعارف. يمكن القول أن هذا التقسيم مقبول في تصنيف هذه الخاصية، كما يمكن النظر إلى موضوع الخبرات من زاوية أخرى ولهذا يمكن إدراج تقسيم آخر و من معيار مغاير وهو معيار الأهمية ونقترح في هذا الصدد:

الخبرة الايجابية:

هي الخبرات التي تحفز الفرد على التفاعل مع المخزون المعرفي للتكيف مع المواقف المختلفة، إن هذه الخبرات خاصة عند توفرها في المستويات العليا من الإدارة فإنها تساعد على خلق جو تفاعلي مع العمال للاستفادة من هذه المعارف كما تساعد في هذا المجال على ترقية المستوى الإداري للموظفين حيث يسود فيه روح التعاون والبحث لاتخاذ القرارات الملائمة.

• الخبرة السلبية:

في الحقيقة إن الخبرات السلبية تعتبر ابرز العوامل التي تؤثر على عملية تسيير الموارد البشرية وترقيتها، وذلك أن تأثر المسؤول، بالخبرات السلبية الناتجة عن قلة التجربة والبحث، وتشويه للحقائق و غالبا ما توقع العمال والمسؤولين في المغلطات. فالخبرة السلبية هي تلك التي لا تدفع المسؤول إلى التقدم وتغرقه في الأجزاء التفصيلية، وبالتالي توقعه إلى الجمود الإداري¹ حيث يلاحظ في العادة كثرة تشدد المسؤول أمام بعض المسائل كالتقيد الجاف والحاد في بعض النصوص القانونية الجامد مثلا، وعدم الاجتهاد في تطويرها أو تكيف هذه النصوص مع الظروف المعاصرة. وحتى وان كان العلم الحديث قد تجاوزها، فبحكم خبرتهم الطويلة في الميدان تفرض على العمال اتباع سننهم الإدارية كما ترفض بكل إلحاح اقتراحات بديلة لتحسين الأوضاع، أنها بالفعل الخبرة السلبية التي تعتبر عامل هدم أكثر من بناء.

¹ المرجع سابق، ص 341

تعاني الإدارة الجزائرية كغيرها من بلدان العالم الثالث و الدول النامية من هيمنة هؤلاء الخبراء البيروقراطيين إن صح التعبير والذين ورثوا خبراتهم عن الحقبة الاستعمارية دون الاهتمام بتطوير محتوى هذه التجارب والخبرات، وبالرغم من ظهور تغيرات وأساليب جذرية في طرق التسيير و المناجمنت، إلا أن الواقع يؤكد على أن هذه الخبرات ما تزال عتيقة وبعيدة عن التطورات الحالية، ولم تخرج بعد من بوتقة الاستعمار، إن هذه الوضعية هي التي تؤدي إلى ظهور صراع الأجيال في المؤسسة الجزائرية بين خبرات الجيل الحديث والتي تعتمد بكثرة على التقنية في اتخاذ القرار ودون الحاجة إلى تجربة طويلة، وخبرات الجيل العتيقة والتي لا تولى أهمية كبيرة للعناصر السابقة ، هذه الوضعية تؤثر من دون شك على آلية اتخاذ القرار في المؤسسة وعلى مردوديتها بصفة عامة.

وبالرغم من أهمية المعيار السابق في تصنيف جودة هذه الخبرات ودورها في عملية التسيير، إلا أن دراستنا تتناول تقسيم آخر، وهو التقسيم وفق منظور أو معيار الجنسية.

1-2 معيار الجنسية:

في هذا المجال نفرق بين نوعين من الخبرات، وبحسب العنوان فان معيار الجنسية هو المعيار الذي نعتمده في إنجاز البحث و نجد في هذا الشأن الخبرة المحلية أو وطنية والخبرة الأجنبية.

● الخبرة المحلية:

وهي مجموع المعارف المهارات والكفاءات التي تحوز عليها دولة ما ضمن إقليمها الترابي، هذه الخبرة يتم إنشاؤها عادة من خلال التعلم والاكتساب لتقاليد العمل في مجالات متعددة كما تتم أيضا من خلال إنشاء مراكز الأبحاث العلمية والدراسات ومعاهد التدريب والتطوير.

في الواقع إن الخبرات المحلية في الدول وتحديدًا في البلدان النامية لا تعدو أن تكون خبرة بسيطة ومتواضعة، وخصوصًا في المجالات الحيوية والمتطورة، وأمام ضعف الخبرة المحلية ونقص رؤوس الأموال وتدني مستوى تأهيل اليد العاملة خاصة في الصناعات المتقدمة والمتطورة في إنشاء الهياكل القاعدية والبنية التحتية، فإنها تظل خاضعة وتابعة للخبرات الأجنبية، كما أن الدول النامية تفضل في الغالب تكليف المؤسسات الأجنبية والاستعانة بها في إنجاز مختلف المشاريع والاستثمارات الكبرى، وفي تطوير وترقية اليد العاملة المحلية من خلال الاحتكاك

بخبرات المستثمرين والمسيرين الأجانب، إن هذه الخبرات وبحكم موقعها الجغرافي فإنها تتوزع في الغالب في دول أوروبا وأمريكا وأقصى آسيا ذلك أنها تحوز على التكنولوجيا المعاصرة والخبرة الطويلة في شتى المجالات، كما تتوفر على المهارات البشرية والكفاءات المؤهلة في التنظيم، و تتمتع بملاءة مالية قوية من جراء تنوع الاستثمارات في بيئات مختلفة.

إن موضوع الخبرة المحلية بالرغم من أهميتها كموضوع حيوي للدراسة فهي نوعا ما لا تقع ضمن مجال دراستنا التي نحن بصدد إنجازها فجل تركيزنا يقع على الخبرات الأجنبية.

الخبرة الأجنبية:

وهي تقريبا نفس المفهوم السابق إلا أن معيار التفرقة هنا هو جنسية هذه الأخيرة أي المقصود هي تلك الخبرات الأجنبية والدولية التي تعرضها الأطراف الدولية الخبيرة وتسعى الدول النامية لتعزيز استفادتها قدر المستطاع من تواجد المشاريع الأجنبية في ترابها، بهدف توظيف مهارات وخبرات هذه المؤسسات بالنظر إلى ما تمتلكه من مؤهلات لاسيما الشركات المتعددة الجنسيات التي أصبحت قوتها التنافسية تتفوق على دول بكاملها، بل باتت الدول وحتى المتطورة منها في أمس الحاجة للتكنولوجيا والبحوث التي تتوصل إليها يوميا، بفضل شبكة هائلة من الدراسات والتجارب التي تجربها إما عن طريق توليدها داخليا، أو عن طريق إسترادها من الخارج بواسطة : الاستثمار الأجنبي المباشر أو المساعدة الفنية والتعاون الدولي و مراكز البحوث والدراسات و الشركات الدولية وغيرها من الأساليب الأخرى التي سوف نتطرق لها بالتفصيل في محاور لاحقة.

ثانيا: الخبرة من وجهة العلوم الأخرى:

في الواقع لقد تعددت تعريفات الخبرة والخبير بتعدد نظرة العلوم لها بحيث نلاحظ أن كل علم وتخصص يدرج لها تعريفا بحسب مقتضيات هذا العلم، وإن كانت بصفة عامة تشترك في نقاط عديدة.

كما تجدر الإشارة أن هناك تخصصات يكثر فيها توظيف مفهوم الخبرة وتولى أهمية لموضوعها ولكن بصورة متفاوتة ونعني بالقول هنا العلوم القانونية، المحاسبية، التكنولوجية....

1-2- الناحية القانونية: نجد أن أهل القانون هم أكثر الأشخاص اعتمادا واستعانة بمهارات وكفاءات الخبير، ولهذا نجد أن الخبرة من الناحية القانونية هي: القدرة على استنباط الأحكام والتكييف مع القواعد القانونية الموجودة واستعمالها في الحكم على الأشياء والقضايا، وغالبا ما يتم الاستعانة بهم للحكم على القضايا التي تتطلب أشخاص توفر فيهم صفات معينة، فالخبراء في الحالات القانونية هم طائفة من الأعوان الذين يتمتعون بمعلومات فنية خاصة، هذه الخبرة التي تتطلب نوعا من الإلمام بالمعارف والمهارات التي لا تتوفر في غيرهم حتى يتسنى للسلطات المعنية الحكم والفصل في النزاعات والقضايا المطروحة.

2-2- الخبرة المحاسبية: بمعناها العام هي القدرة على الجرد والتدقيق في الحسابات ومتابعة العمليات اليومية، لإعطاء صورة دقيقة عن الوضعية المالية للمؤسسة أو المنظمة والتكيف مع النصوص القانونية المتعلقة بالمزايا الضريبية، والأهم من ذلك هي القدرة على تقديم الاستشارة الفنية والنصح للمؤسسة حتى تتاح للإدارة المعنية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب¹.

إن كثرة التعامل مع الحسابات يكسب المحاسب خبرة وتمرسا في مجاله ويجعله من أهل الاختصاص ليصبح محل مشورة دوما حتى من السلطات والمستويات العليا للدولة، فكثيرا ما يطلب استشارة خبراء في المحاسبة خاصة عندما يتعلق الأمر بسن أو تعديل قوانين المالية والضرائب وهذا بحكم تجربتهم الطويلة في الميدان.

2-3- الخبرات التنظيمية: هي فن التنسيق بين عناصر الإنتاج المختلفة المادية والمعنوية للوصول إلى التوليفة المثلى لتحقيق أهداف التنظيم التي انشأ من أجلها، فالخبرات التنظيمية

¹ PH. Devasse, PH. Parruite, Manuel de comptabilité, Bert édition 2010, page :07

من الناحية السوسولوجية تشير إلى امتلاك المعرفة الفنية والمهارات المتميزة في الأساليب والطرق التي تجعل السلوك الإنساني منظماً اجتماعياً لخدمة أهداف المنظمة¹.

2-4- الخبرة السياسية: هي قدرة متخذ القرار على تحري العقلانية قدر الإمكان (أي تحقيق أكبر ربح بأقل خسارة، عبر إيجاد واختيار البديل السياسي اللازم من بين جملة من البدائل المتاحة. كما يقصد بها القدرة على وضع الاستراتيجيات الكبرى وتحديد البرامج الرئيسية لتنظيم العلاقة بين الدولة وغيرها من الأنساق الأخرى، وإن كان هناك شبه اتفاق عام حول تحديد أبعاد الخبرة السياسية بحد ذاتها إلا أن تحديد مصادر هذه الخبرة كان محل اختلاف حيث انقسم المختصون في هذا المجال بين تيارين²: حيث يرى التيار الأول أن الخبرة السياسية تستلهم من المعرفة العلمية ومن الدراسات التحليلية لكبرى النظريات والنظم الدستورية وإجراء المقارنة المنهجية للظواهر السياسية بعيداً عن المواقف الشخصية والانحيازات العاطفية في حين يرى التيار الثاني: أن الخبرة السياسية مرهونة بالممارسات أين يطلع متخذ القرار على جملة من المهارات والفنيات التي يعتمد فيها بالدرجة الأولى على البراعة والمغامرة والتجربة حسب هذا الرأي فالخبرة السياسية لا تقوم كثيراً على الدراسات والتحليل الأكاديمي لأن العمل السياسي هو عمل ديناميكي يتطلب السرعة في الفعل لاحتواء الأزمات، ولذلك متخذ القرار يعتمد على البعد الحدسي المعنوي وليس العقلاني وعلى هذا الأساس فإن التركيب بين هذين الرأيين يقودنا إلى تقديم الخبرة من وجهة نظر علم السياسية :

على أنها حسن استخدام المعرفة العلمية الدقيقة إلى جانب الخبرة والتجربة الطويلة المتحصل عليها لاتخاذ القرارات العقلانية وتحقيق الأهداف المرجوة على الصعيد الداخلي والخارجي على حد سواء فالخبرات السياسية هي مجال يتقاطع فيه العلم والفن في آن واحد (ويعتبر وزير الخارجية الأمريكي هنري كيسنجر خير دليل على ذلك أن يعتبر من أبرز المنظرين للعلوم السياسية في الفترة الحديثة، فهو يتمتع بخبرة ومعرفة علمية وأكاديمية، وممارسة فنية طويلة حيث تقلد مناصب رفيعة في الدولة، وساهم بشكل واضح في مجال السياسة كعلم ومعرفة و ممارسة .

¹ صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث والاتصال والترجمة 200

² عبد الخالق عبد الله، حكاية السياسة ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى. بيروت ، لبنان، ص 77. 78

المبحث الثاني دواعي اللجوء إلى الخبرة الأجنبية وتصنيفاتها

تمثل الخبرات الأجنبية عنصراً حاسماً في تفوق بعض الأطراف الدولية كما أنها تمثل عامل ضعف وتخلف لإطراف أخرى التي وان توفرت لها خبرات محلية فهذا الأمر لا يجعلها في غنى عن الانفتاح على الخبرات الدولية، هذا فضلاً عن الدور الذي تلعبه هذه الخبرات في تعزيز مكانة المؤسسات والدول في الأسواق الدولية، وهذا تحديداً ما سوف نحاول التطرق إليه في المباحث اللاحقة وقد جاء تقسيم هذا المبحث كذلك إلى محورين أساسيين ففي المحور الأول تعرضنا إلى أهم الأسباب التي تدعو الدول الاستعانة بالخبرات الأجنبية وفي طلب المعونة التي تقترحها الأطراف الدولية الخبيرة، وكذا في تطبيقها لهذه البرامج بالشكل التي تضعه هذه الأخيرة، أما المحور الثاني فقد جاء لتوضيح أهم الأطراف الدولية التي تحوز على هذه المعارف والخبرات والكيفية التي تقدم بها، للوقوف على نقاط تشابها واختلافها، بغرض التمهيد لآلية تقديمها في المبحث اللاحق.

أولاً: أسباب اللجوء إلى الخبرة الأجنبية:

تبرز الخبرات الأجنبية اليوم كواحدة من أهم مواضيع التعاون والتبادل الدولي، ولكن ذلك لا يعني أن الاستعانة بها هي ظاهرة وليدة التطورات المعاصرة، ففي الواقع لها جذور تاريخية قديمة بحكم حاجة الفرد والإنسان الدائمة إلى الدعم والمساعدة. إن لجوء الدول والمؤسسات إلى الخبرات الدولية لا تقتصر فقط على الدول النامية والمتخلفة والتي تعاني في الغالب من بطء وتأخر في عجلة النمو والتصنيع، وإنما حتى الدول المتقدمة صناعياً فإنها وفي أحيان كثيرة تلجأ إلى أهل الاختصاص، وإلى معارف بيوت الخبرة الدولية و في مجالات عديدة، وعليه فسوف نتعرض لمجموعة من الأسباب التي تدفع الدول لهذا الإجراء.

1-1 الأسباب التاريخية:

تشكل الأسباب التاريخية قاعدة مشتركة في تحليل ظاهرة التخلف سوء استغلال الموارد في معظم دول العالم الثالث، كما أن حملات الاستعمار الواسعة والطويلة التي شهدتها هذه الدول قد ساعدت على تكريس طابع الهيمنة الذي لعبته الدول المتطورة والمستعمرة في فترة ما بعد الاستقلال، الأمر الذي جعل دول العالم الثالث تخضع لها مرة أخرى في بناء اقتصادياتها واستيراد نماذج تنمية مقترحة من قبل المؤسسات الدولية والعالم المتقدم، ورغم أن نوايا هذه الدول المستعمرة لم تتغير تجاه دول العالم الثالث باعتبارها المجال حيوي للسيطرة والهيمنة، وبحكم خضوعها لعهد طويلا من النهب والاستيلاء المستمر على ثرواتها وتجهيل شعوبها وسوء تسيير خيراتها وضعف النشاطات المقامة على أراضيها باستثناء بعض صناعات الاستخراج والتحويل التي تتطلبها سيورة الإنتاج والصناعة في الدول الاستعمارية، فبعد نيل الاستقلال وجدت الدول النامية نفسها متأخرة بقرنين من الزمن أو أكثر عن أوروبا وأمريكا.

وأمام هذا الوضع لم تجد مخرجا سوى طلب المساعدة والمعونة مجدداً من الدول المتقدمة كما أنها لم تجد حرجا في تطبيق وصفات هذه المؤسسات الدولية والتي ترمى وبكل إلحاح إلى التقسيم الحاد في العمل واتباع النموذج الغربي الرأسمالي والإبقاء على النظم التقليدية بين دول الجنوب المتخصصة في إنتاج المواد الأولية ودول الشمال المتخصصة في إنتاج وتصنيع السلع والتجهيزات.

في الواقع إن ظاهرة الاستعمار قد أثرت كذلك كما هو معلوم في المستوى التعليمي والثقافي للشعوب المستعمرة والتي لم تعرف التعليم الإجباري إلا منذ فترة وجيزة مقارنة بالدول المتطورة والتي عرفت منذ حوالي 100 سنة سابقة أو أكثر الأمر الذي جعلها غير قادرة على تكوين كفاءات وإطارات مؤهلة إذا ما قارنت بالجامعات الأجنبية وحتى الدراسات العليا تظل مردوديتها متدنية ولهذا فهي تبقى متواضعة ولا تستجيب للطلبات المحلية.

إن هذا السبب تحديداً جعل الدول النامية والفقيرة في حاجة دائمة للإطارات والمهندسين والخبراء الأجانب لسد النقص في الإطارات المحلية، كنوع من المساعدة الفنية أو

التعاون التقني تعاون ذو طابع فني *L'assistance techniques*¹ وأمام كل الحوافز والمغريات التي تضعها الدول المتطورة فإن العقول والمفكرين لم تجد حلا سوى السفر والاستقرار في هذه الدول والتي تقدم لهم جنسية البلد المضيف وغيرها من المغريات والاستفادة قدر الإمكان من مؤهلاتهم العلمية.

إن تحليل ظاهرة الاستعانة بالخبرات من منظور تاريخي يقودنا إلى القول أن دول العالم الثالث تدور في حلقة مفرغة من الأزمات المتتالية و التي لن تقودها إلى أي مخرج، طالما انه لا توجد إرادة سياسة وشعبية قوية للنهوض بهذه الطاقات الخاملة والتي لم تجد بعد الاستغلال العقلاني لها، حيث أن سنوات الاستعمار و الهيمنة قد أفقرت هذه الشعوب وزادت من تبعيتها لها، مما أدى بها إلى اتباع نموذج تنمية عرجاء، وقد احتاجت إلى سنوات طويلة ورؤوس أموال ضخمة لتقومها دون جدوى أو نتيجة تذكر، لتجد نفسها في نقطة البداية وبحاجة دائمة للمساعدة الأجنبية والخبرات الدولية، طالما أنها لم تحاول وضع سياسات صارمة لتفعيل مواردها المتاحة و الاعتماد على مقوماتها الداخلية والاستفادة لما لا من التجارب السابقة وبعض الخبرات الأجنبية الموثوق بها.

إن هذه الدول في بعض الأحيان تحاول الجمع بين أقصى حالات التطرف، فمن جهة نلاحظ هجرة الآلاف من الأدمغة و الكفاءات المحلية التي تحاول الحصول على فرص للعمل والتقدير في المجتمع، كونها لم تحصل سوى على التجاهل والإهمال في أوطانها، ومن جهة يلاحظ وفود الآلاف من المشاريع الأجنبية والخبرات الدولية بسبب حاجة الدول النامية للكفاءات المؤهلة والذي تعوزه هذه الدول إلى نقص وتدني قدرة الإطارات والكفاءات المحلية، إن السؤال الذي يطرح نفسه هنا ما السبب وراء تجاهل هذه الدول لموجات الهجرة غير العقلانية للأدمغة والعقول المحلية إلى العالم المتقدم وهي في أمس الحاجة إلى الخبرة والمتخصصين في كل المجالات، ثم تقوم باستيرادها من الخارج ومن دول أجنبية وبتكلفة باهظة قد تؤثر طويلا على توازنها ولفترات طويلة، بالفعل إنها أسئلة لا تزال تحتاج إلى أجوبة!

¹ Yves Fuchs, *la coopération aide au néo Colonialisme*, paris Edition sociale ,Paris , 1973 , page : 44

1-2- الأسباب الاقتصادية:

في الحقيقة تتقاطع الأسباب الاقتصادية مع غيرها من الأسباب الأخرى لاسيما التنظيمية والسياسية، ولعل مرد ذلك هو طبيعة العلوم الاجتماعية في حد ذاتها، إذ إن فهم الظاهرة الإنسانية يتطلب من الباحث تجنب النظرة الأحادية الضيقة للموضوع وتناولها من ناحية اشتراكها في زوايا عديدة مع العلوم الأخرى، وعليه فغالبا ما يلاحظ تداخل بعض الأسباب مع غيرها عند ذكرها.

إن تحليل حاجة الدول بصفة عامة إلى خبرة دولية متخصصة من منطلق اقتصادي يدعونا إلى التطرق إلى بعض الدراسات المطروحة في الساحة العلمية. بحسب دراسة أجراها مركز الدراسات والأبحاث ماجلان في جامعة ليون أن أسباب اللجوء إلى الخبرات الأجنبية تكمن في عنصرين و هما:

* نقص العمالة المحلية المؤهلة.

* تخفيض تكلفة العمل

تعرض هذه الدراسة جملة من الأسباب والمقترحات للاستفادة من خبرات الأجانب، فبحسب هذه الأخيرة انه حتى الدول الأوروبية كثيرا ما تلجأ إلى الاستعانة بخبرات مؤسسات دولية ومراكز استشارية، وتميل لتوظيف عمالة وكفاءات أجنبية خصوصا في مجالات دقيقة، كما تطرح فكرة مفادها أن تسخير الأطراف الخبيرة حتى لو كانت أجنبية هي مطلب أساسي في اختصاصات معينة، بالرغم من ارتفاع تكلفتها أحيانا إلا أنها تكسب المؤسسة والدولة ميزة تنافسية يجازتها لأفضل الكفاءات والمهارات البشرية والتنظيمية.

إن حقيقة الحاجة إلى خبرات متخصصة هي واقع كل الدول بما فيها الأكثر تقدما وتصنيعا ففي فرنسا مثلا بلغ حجم اعتمادها على العمال والخبراء الأجانب ما يقارب بـ11.400¹ ألف عامل سنة 2005

¹ Christoph Barel , severine ventolini Siham Abouaissa 18^{ème} congrès AGRH –outil Modes et Modèles. 19-21 Septembre 2007،Firboug suisse, **les raisons stratégique et économique du recours à la main d'œuvre étrangère dans l'enseignement supérieur et industriel** , , centre de recherche Magellan , I.A.E de Iyon, université jean Moulin Lyon 3, page :05 http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/12-107-217_326.pdf

شوهده يوم : 07.12.2011 على الساعة: 22.38

أي ما يمثل 7% هي إجمالي المهاجرين الذين بلغ عددهم 160.000 ألف مهاجر من نفس السنة. غير أننا نحتفظ نوعاً ما حول هذه الأرقام ذلك أن هذه الدراسة لم تفصل في نسبة الخبراء الأجانب المستعان بهم إلى إجمالي العمالة المستوردة من نفس السنة، كما أن هناك بعض الدراسات التي تشير أن حجم اعتمادها على الخبراء الأجانب يفوق بكثير رقم 11.400 فما يهم هنا هو ذلك الانتقال النوعي للمعارف الفنية و النوعية خارج حدود الدولة الأم.

و بحسب هذه الدراسة ترمي بعض المؤسسات الفرنسية من وراء الاستعانة بالخبراء و العمالة الأجنبية تدعيم قوتها التنافسية ومكانتها في الصعيد الدولي.

تأتي هذه الفكرة من جملة نظريات ترى أن قوة المؤسسات التنافسية لا تتوقف فقط على قوة منتجاتها وحجم اكتساحها للأسواق، وإنما تتحدد على قدرتها في تطوير وحفظ موارد ها البشرية المميزة، لقد ظهرت هذه النظريات انطلاقاً من أبحاث *Edith Penrose* (1959) فحسب هذه المقاربة واستناداً إلى الأدلة التجريبية التي قام بها *Penrose* فإنها تشير إلى وجود اختلاف وتمايز بين الشركات التي تعمل على نفس السوق، مما يتعين عليها إضفاء طبيعة خاصة بها، فيتوجب على المؤسسة تطوير مزايا تنافسية مستدامة ويصعب محاكاتها على الأقل في المدى القصير، وقد عرفت سنوات التسعينيات انتشاراً واسعاً لما عرف بالنظرية القائمة على الموارد *(R.B.V)* لـ *Barney*¹ (1991) و التي تعتبر أعماله امتداداً لأعمال *Penrose* ثم أعمال *Durand* (2000) و تدور هذه الأعمال في مجملها حول نفس الفلك كما تركز على أهمية تشكيل نخبة من رأسمال بشري مؤهل وكنزه (بمعنى حفظه) في المؤسسة، هذه الموارد التي تشير إليها الأبحاث الحديثة بالموارد المفتاحية « *les ressources clés* » فان تعذر الوصول إليها في السوق يتعين عليها تطويرها داخلياً.

¹ Christoph Barel , severine ventolini Siham Abouaissa *Op cit* , page:05

http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/12-107-217_326.pdf

إن هذه الدراسة تم تطبيقها على نوعين من المؤسسات الفرنسية وهي: مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الصناعية وتؤكد هذه الأخيرة أن هذه الظاهرة يمكن إيجاد تفسيرها في سياقين:

- يتعلق السياق الأول بالأهداف الإستراتيجية توجه المؤسسات الفرنسية لاستيراد الخبراء الأجانب خاصة في المجالات التي تتطلب كفاءة نوعية، تأتي لسد النقص في الكفاءات المحلية و تتعلق الأمر هنا بقطاع مؤسسات التعليم العالي والتي تجذب استقطاب أفضل الكفاءات التعليمية والباحثين، خاصة منها ذات التكوين الجيد في اللغة الإنجليزية مهما كانت جنسيتهم. أما بالنسبة لقطاع المؤسسات الصناعية فإنها تلجأ إلى الخبراء الأجانب بغرض تكوين العمالة المحلية وتكييفها ضمن فرق عمل نظامية بقيادة أفضل الخبراء، وهي في الغالب مسألة ظرفية تتزامن مع عمر المشروع، خاصة إذا كانت للمؤسسة نوايا لفتح فروع لها في بلدان أخرى، فالمعروف عن الكفاءات والخبراء الدوليين أنهم من ذوي المستوى العالمي كما أنها سريعة التأقلم وعملية في أداء المهام *des opérationnelles compétences* و تتمتع بمهارات فائقة لإدارة فرق العمل ومقدرة على إدارة وحل النزاعات، كما أنها تبدي استعدادا واسعا لنقل معارفهم وخبراتهم للعمال والإطارات المحليين، و في المقابل فإن هذه المؤسسات مستعدة لدفع رواتب خيالية و تقديم حوافز مغرية كجنسية البلد المضيف، تملك شقق مجهزة، سيارات فاخرة، منح للسفر وغيرها من الإغراءات التي من شأنها أن يحول دون اقتناصها من قبل مؤسسات أخرى.

- أما التحليل من جانب اقتصادي فهو ينصب على تحليل كلفة العمل داخل المؤسسات الفرنسية ترى هذه الدراسة أن توفر يد عاملة وخبراء أجانب يسمح بإحلالها بالعمالة والإطارات المحلية التي هي اقل كفاءة، وهي دائمة المطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور، وعليه يمكن استعمالها كاحتياطي تستطيع به سد حاجاتها عند وقوع إضرابات واحتجاجات عمالية، كما انه في بعض الحالات يتم استعمالها في الأعمال والمهام التي لا تجد إقبالا لدى العمالة الأجنبية بعكس العمالة المحلية والتي تقبل العمل فيها و بالحد الأدنى للأجور، مما يسمح لها بتوفير المال عن طريق الحد من استثماراتها في تحسن ظروف العمل، بحسب هذا التحليل فان الاستعانة بالعمال الأجانب لا يؤدي بالضرورة إلى خفض تكلفة العمل ولكنها تجنب المؤسسات زيادة في التكاليف.

إذن ومن خلال هذا الطرح يتوضح لنا إلى حد ما أن مسالة إستيراد الخبرات الأجنبية والاستشارات الدولية ليست حكراً فقط على الدول النامية، بل حتى الدول المتقدمة أكثر إلحاحاً في طلبها حتى هناك دراسات تشير إلى أن نجاح بعض الصناعات المتقدمة والتي تتطلب رؤوس أموال ضخمة تعادل في بعض الأحيان ميزانية دول نامية، وعلماء من ذوي الخبرة العالية والمتخصصة تتسم بطابع الندرة النسبية، فإنها تلجأ إلى نوع من الشراكة والتعاون الإقليمي لتسيير الصناعات ومراكز البحوث حيث تشارك دول كثيرة بحيث يصبح لهذا المؤسسات والمراكز طابعاً عالمياً في التسيير والإدارة، تتجمع فيه الكفاءات من كل الدول كما هو حال مراكز البحث الفرنسي في فيزياء الجسيمات أين يتطلع هذا المركز الفرنسي من خلاله إلى الصعيد الدولي و يستقطب دوماً خبراء على اختلاف جنسياتهم لأن عمل هذا المركز دقيق جداً ويتطلب العمل على أجهزة معقدة ومهمة على حد تعبير المدير العام للمركز.

انطلاقاً مما سبق يتوضح لنا أن حاجة المجتمعات والمؤسسات للدعم والاستعانة بالخبرات قد أصبحت اليوم ظاهرة متزايدة خاصة مع تراجع نظرية التقسيم الحاد للعمل (على المستوى الجزئي وليس على الصعيد الكلي)، وظهور نوع من النظرة الشمولية للنشاطات الدولية، طبعاً قد تختلف دوافع الدول النامية في الاستعانة بتجارب وخبرات الدول المتقدمة والمؤسسات الدولية عن دوافع هذه الأطراف ذاتها، إلا أن الشيء المهم هو ما مدى استفادة الدول من الخبرات المطروحة وتكييفها لخدمة مصلحتها واقتصادياتها.

3-1- الأسباب التنظيمية:

تمنا الأسباب التنظيمية على وجه التحديد أكثر من غيرها من الأسباب الأخرى باعتبارها محور دراساتنا، بالرغم من صعوبة الموضوع وندرة الدراسات التي اهتمت بموضوع الخبرة التنظيمية، كما أن المفهوم في حد ذاته ليس كثير التداول في التراث العلمي إلا أنه من الممكن التماسها من خلال بعض المواضيع التي تهتم بتطوير أسس تنظيم حديث يتماشى مع التحديات الراهنة.

ظهرت الحاجة إلى الخبرة الأجنبية من منظور تنظيمي خاصة مع اشتداد المنافسة بين الدول والمؤسسات الكبرى لاسيما المتعددة الجنسيات التي أصبحت اليوم هي المحرك الرئيسي للاستثمار الأجنبي، وبما أن غالبية الدول بما فيها المتقدمة صناعياً في حاجة دائمة

لأفضل السبل التنظيمية والتسييرية، فإنها من المؤكد لا تتعارض مع أهمية التطوير المستمر للخبرات التنظيمية.

في هذا المجال تقترح العديد من المؤسسات الدولية خدماتها، كما توفر الكثير من مراكز التدريب وبيوت الخبرة دراستها العلمية والتجريبية حول مؤسسات قامت بطلب استشاراتها وتطرح النتائج التي توصلت إليها، أيضاً نلاحظ بروز ظاهرة التكتلات الاقتصادية وانفتاح المؤسسات على المستوى الدولي، ظهور الشراكات الإقليمية والتعاون الدولي في مجالات عديدة كمظهر بارز من مظاهر العولمة المالية والإقليمية، وعليه فقد أصبحت المنظمات المعاصرة اليوم تفتح الباب على مصرعيه أمام الخبراء على اختلاف جنسياتهم، وتقيم التكتلات مع دول عديدة للصدوم في وجه المنافسة الدولية، ويمكننا في هذا الإطار التطرق إلى بعض العوامل التنظيمية التي تؤدي بالمنظمات لطلب الخبرات الدولية المتخصصة:

1- تراجع فكرة التقسيم الحاد للعمل داخل المنظمة¹ وليس على الصعيد الدولي فمؤسسات الأعمال اليوم تتجاوز التنظيم البيروقراطي الجاف وتسمح بتوسيع نطاق اتخاذ القرار وتجذب العمل كفريق والاهتمام بالعنصر البشري على صعيد أكبر من العوامل الأخرى، مما يسمح ويمكن المؤسسة من الاستعانة بالخبراء المتخصصين في مجالات متعددة كما أن عملية صنع القرار كتحسين طرق الإنتاج وإدخال عوامل أخرى أصبحت اليوم تشارك فيه أطراف متعددة وليست حكراً فقط على البناء الفوقي للتنظيم ونعني هنا الإدارة العليا في المؤسسة، فضلاً عن حيوية واتساع نطاق السوق الدولي والاستشارات الإستراتيجية فهو يساعد المنظمات على تنسيق أعمالها مع بيوت الخبرة ومراكز عالية الكفاءة فهو من دون شك سيحقق نتائج على المدى المتوسط والبعيد.

2- إن التنظيمات التي لا تنمو ولا تفتح على العالم الخارجي هي تنظيمات مصيرها لإخفاق ذلك أن التنظيم المؤسسي هو تنظيم ديناميكي، باعتباره يتضمن ظواهر إنسانية والتي هي محور العلاقات المادية والاجتماعية في العملية الإنتاجية. فإنها لا شك تتأثر بخصائصها الديناميكية وبالتالي فهي في حاجة إلى التغذية الخارجية والتفاعل مع عصر

¹Guylaine Beaudry, Gérard Boismenu, *Expertise technique et organisationnelle*, université de Montréal, 2000 page :07. <http://revues.enssib.fr/pdf/Expert%20technique.pdf>

المعلومات والتطورات التكنولوجية لمحاكاة أساليب الإنتاج في المنظمات الصديقة والمنافسة والمحيط بصفة عامة، وعليه فإن الإبقاء على نمط روتيني في التنظيم والتسيير هو من دون شك يؤدي إلى جمود المنظمة في حد ذاتها وهو بالتأكيد عامل هدم في المنظمات المعاصرة التي تقوم اليوم على النشاط الإبداعي والتنظيمي للعمال والمسيرين، إننا هنا لا نقصد المنظمات الصناعية والتجارية فقط بل كل التنظيمات تقريبا حتى المنظمات السياسية والعسكرية تحاول في ظل المتغيرات الانفتاح على الخبرات الأجنبية وتعظيم استفادتها من البيئة الدولية بنقل المعارف وانتقاء أحدث الوسائل وجلب أفضل الخبراء.

3- إن تطور الهياكل التنظيمية للمؤسسات والشركات المتعددة الجنسيات وإتباع أساليب حديثة في تسيير المنظمات لتتلاءم مع ظروف العمل باتت صورة مألوفة يتم ذلك في غالب الأحيان عن طريق الضم أو التجميع، التكتل والشراكات وأحيانا أخرى كإجراء ذاتي التي تقوم به المؤسسات للوصول إلى الكفاءة المنشودة، أن هذا العامل يعني أن تغيير الهياكل التنظيمية متعلق أساسا باستقطاب المؤسسة لأفضل الخبرات والكفاءات لتشكيل ما يعرف في مجال التنظيم الحديث "التوليفة المثلى"¹ من الخبراء والمتخصصين في مجالات دقيقة، وإسناد مهام التنظيم والتسيير لهم مما يؤدي بصورة آلية إلى تغيير شكل الوظائف والمسؤوليات، المهام، شبكة وخطوط الاتصالات، وفي الحقيقة إن المؤسسة عند قيامها بذلك فهي تتجنب تكاليف ضخمة من جراء استخدام عمال اقل مهارة وكفاءة.

4- إن جهود المنظمات الحديثة اليوم لا تتوقف عند حدوث استقطاب وتعبئة الكفاءات وإنما تتعدى ذلك إلى نقطة أهم وهي المحافظة عليها ورهن هذه الخبرات وجعلها تحت تصرفها الخاص حيث أن هذه المؤسسات تواجه مشكلة خطيرة فيما يتعلق بحفظ الخبرات وتفعيل طريقة نقلها للعمال والموظفين خصوصا إذا تزامن ذلك مع خروج الموظفين الخبراء إلى التقاعد مما تحمل المؤسسة خسارة لكل مهارتهم وتجربتهم الطويلة.

- أحيانا لا يشكل التقاعد وحده خطرا يهدد حفظ ميراث الخبرة داخل المؤسسة فالاستقالة والتوجه إلى مؤسسات منافسة يشك لعلى حد سواء ضياع كبيرا لمعارفها.

¹ Guylaine Beaudry, Gérard Boismenu, *op.cit.*, page 50.

<http://revues.enssib.fr/pdf/Expert%20technique.pdf>

عليه يمكن القول أن هناك جملة من الأسباب تقود المؤسسات والدول إلى اللجوء إلى الخبرات الأجنبية كما سبق وان تطرقنا إن اشتداد المنافسة الدولية على رؤوس الأموال والخبرات المؤهلة والمنجزات التكنولوجية تجعل المنظمة كأى طرف فعال يتأثر بالمحيط الذي تنشط فيه، و عليه وبغرض مواكبة التطورات الحالية فإنها تسعى وبصورة دائمة إلى تجديد وتغيير تنظيم العمل وتطوير شبكة الاتصال، تدريب العمال، تحسين المستوى التكنولوجي وكذا تطبيق طرق ومناهج جديدة للاهتمام برأسمال البشري الذي هو أهم مواردها في كسب السباق وتدعيم مكانتها في الأسواق.

إن الأساليب التنظيمية التي تتبعها المؤسسة ليس دائمة فعالة و حتى لو كانت تستند إلى طرح نظري معين وإنما جدوى هذه الأساليب يتوقف على أداء المؤسسة، كما أنها من المؤكد ستكون ذات قيمة إذا كان لها نتائج على أداء العمال والموظفين وقدرتها في تحسين منتجاتها ومكانة المنظمة بالنسبة للعملاء و المحيط الخارجي بصفة عامة ولهذا فلا مانع يقف دون إحلال المؤسسة أساليب تنظيمية حديثة تستند إلى طرح واقعي ومعايير تساير التطورات الراهنة.

1-4- الأسباب التكنولوجية:

إن اتساع وتيرة التغيرات المعاصرة ومحيط المنافسة الدولية في بدايات القرن العشرين أدى إلى حدث تسابق شرس بين الدول العظمى ممثلة في شركاتها المتعددة الجنسيات للاستحواذ على منابع الموارد الأساسية والبشرية والمادية وبصورة أكبر التكنولوجية مما جعلها تحتل مكانة مهمة في الاقتصاد الدولي كمحتكر رئيسي للتصدير التكنولوجي في العالم.

وبحكم الدور الذي تلعبه التكنولوجيا الحديثة وما تتضمنه من طرق إنتاجية وسائل عملية ومعارف فنية فقد أصبح لها اليوم التأثير الحاسم في تنمية جميع القطاعات مما جعل الدول النامية تغير نظرتها تجاه التكنولوجيا، وأصبح في اعتقادها أن نجاح أي نشاط يرتبط بشكل وثيق بتطوير تكنولوجيات التصنيع والمعارف، فالتجهت نحو تبني سياسات واستراتيجيات للحصول على تكنولوجيا الدول المتقدمة خاصة عن طريق جلب الاستثمارات الأجنبية وشراء تراخيص الاستغلال أملا في تحقيق النقل الفعلي لهذه التكنولوجيا.

وعلى العموم يمكن أن تتطرق لجملة من الأسباب التقنية والفنية التي تخلقها الممارسات والتي تدفع بالمؤسسات إلى الاستعانة بمعارف الشركات الأجنبية والمؤسسات الدولية:

1- عدم توفر التكنولوجيا المطلوبة من مصادر محلية مما يدفع الدول لاسيما النامية منها إلى اقتناء التكنولوجيا الأجنبية حيث أن هناك اعتقاد راسخا لدى هذه الدول بان الخبرات التكنولوجية الأجنبية هي سبب ازدهار الدول، ولعل تجربة دول شرق آسيا المصنعة حديثا تعتبر خير نموذج في الاستفادة من الخبرات والمعارف الفنية والتقنية الأجنبية، خاصة مع توفير الإرادة الجادة في الاستفادة منها والتي تتم في الغالب على شكل شراء تجهيزات ومعدات تكنولوجية متطورة وقد تمكنت إلى حد ما من تسريع وتيرة التطور في المجال الاقتصادي والتكنولوجي.

2- تدني المستوى التكنولوجي السائد في الشركات المحلية والدول النامية بصفة عامة وهذا راجع إلى ضعف طاقتها الاستيعابية للتكنولوجيا الحديثة وتحديدًا المرتبطة بالعنصر البشري، بمعنى تلك التي تحتاج إلى مهارات وكفاءات بشرية عالية التأهيل فحتى لو قامت المؤسسات باستيراد تكنولوجيا حديثة، فإنها ستكون عاجزة عن تشغيلها وتوظيفها في القطاعات المطلوبة مما يجعلها دون شك في تبعية دائمة للخبراء الأجانب في عمليات استغلالها ومحاولة تسييرها، إن هذا الحديث هو تقريبا ما يقال عادة حول صفقات "عقود تسليم المفتاح في اليد أو عقد المنتج في اليد" إذ تظل الدول المضيفة في تبعية مطلقة لسيطرة هذه المؤسسات والخبراء الأجانب.

- إن هذا الوضع يخدم مصلحة الدول المتقدمة والشركات المتعددة الجنسيات من عدة جوانب، و يؤمن لها حفظ الأسرار الإنتاج التكنولوجي والمعارف الفنية والتقنية المهمة فتقدمها لهذه الدول عن طرق العمالة المحلية أو تدريبها وتأهيلها في فروعها تجعلها منافسة لها في الأسواق وهذا تحديدا ما يتعارض مع سياساتها الاحتكارية.

3- ارتفاع تكلفة تكوين اليد العاملة المحلية خاصة مع اتساع الفجوة التكنولوجية بين الدول المتقدمة صناعيا والدول النامية، وضعف مقدرتها على مجرأة التطور الحالي فهي هذا المجال تحديدا، ولهذا فالدول النامية تفضل اللجوء إلى الخبرات الأجنبية ليس فقط بغرض تحقيق مكاسب مادية جراء جذب الاستثمارات الأجنبية ورؤوس الأموال، بل إنهما وبحكم ما

تتمتع به من مقدرة على تعبئة الكفاءات البشرية المؤهلة وهو ما يوفر عليها عمليات طويلة من التكوين والتأهيل والتي هي في اغلب الأحيان دون المستويات المطلوبة.

4- ضعف إستراتيجية البحث والتطوير في الدول النامية ومؤسساتها مع رغبة متزايدة في تشكيل قاعدة واسعة من مراكز البحوث والدراسات ومع تدني وضالة الأموال المخصصة لهذه القطاعات ولهذا نجدها تشجع على قيام الشركات المتعددة الجنسيات والمخابر الدولية الأجنبية بتطوير أبحاث ودراسات في المجالات الدقيقة والمتخصصة، إن هذه الأبحاث كما هو معلوم تحتاج إلى ميزانيات ضخمة ورؤوس أموال كبيرة لتمويلها بما تعجز عنه حتى بعض الدول المتقدمة، ولهذا فهي تتم تحت إشراف الشركات المتعددة الجنسيات كونها تتمتع بمقدرة مالية عالية تمكنها من اقتناء مراكز الأبحاث المكلفة جداً، بفضل تنوع استثماراتها ونشاطاتها وتعدد فروعها في دول عديدة مما يسهل عليها استخدام ما أنتجته من تكنولوجيا ومعارف دراسات في فروعها دون تكبدها تكاليف إضافية، كما أنها تجنب المؤسسات المحلية مخاطر عدم مصداقية الأبحاث والدراسات ولهذا السبب فإن هذه المؤسسات والدول تجذب التعاون مع الخبراء الأجانب في مثل هذه النشاطات.

5- إن توفر مستوى تكنولوجي متقدم يؤدي دون شك إلى تغير الطابع التعاقدى للعمالة في المؤسسة وبالتالي شكل العمالة في حد ذاتها وظهور ما يمكن تسميته 'بالعمالة المرنة'¹ كما يؤدي إلى تقليص ساعات العمل وتغير متطلباتها، وبالتالي التركيز على العمل النوعي أكثر من الكمي، حيث أن اعتماد المؤسسات على تكنولوجيا متطورة فإنها من دون شك تؤدي إلى تقادم المعلومات والمهارات لدى العمال، وبغرض مسايرة هذه التطورات فإن الأمر يستوجب تعليماً و تدريباً مستمرين، ولهذا فإن عملية انفتاح المنظمات على الصعيد الدولي يؤدي عملياً إلى عولمة رأسمال البشري بكل أصنافه وخاصة رأسمال العلمي المتعلق بصورة أساسية بالكفاءات من ذوي المهارات والخبرات في المجالات الدقيقة والاستغناء عن بعض العمالة التي هي دون ذلك، وعليه فغالبا ما تميل هذه المؤسسات إلى امتلاك الأصول المعرفية القادرة على تحقيق نقل فعلي للمعرفة (*Un transfert de savoir faire*) ذلك أن

¹ داودي حمزة: إمكانية استغلال الشركات المتعددة الجنسيات في نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية

المؤسسات الحالية لا تهتم كثيرا لمعيار الجنسية طالما أن العمال يحملون جنسية مؤسساتهم ومنتجاتهم فقط.

إن أهمية العوامل التكنولوجية لا تكمن فقط في التأثير على المؤسسات و الاقتصاد، وإنما على عملية التنمية ككل، ذلك أنها أصبحت في نظر الدول الوسيلة الفعالة في الحفاظ على استقلالها الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، كما أنه لا يمكن إنكار أهمية نقل الخبرات التكنولوجية والمعرفية من الأطراف التي وصلت إلى مرحلة النضج التكنولوجي إلى الدول النامية، إلا أنه وبالرغم من ذلك لا تكاد توجد دولة صناعية تدعى لنفسها الاستقلالية المطلقة فيما يتعلق بتوفير حاجتها من الخبرة التكنولوجية، فالولايات المتحدة الأمريكية نفسها وبالرغم من تفوقها في هذا المجال فهي مدينة بكثير مما حقيقته من إنجازات تكنولوجية للمصادر الخارجية، فلا غرابة أن تكون الدول النامية اشد اعتمادًا على المصادر الخارجية ومعارفها الحديثة، يتضح لنا جهودها في الاعتماد على الخارج في تلبية احتياجاتها من خلال تحليل بعض الإحصائيات التي تدل على حجم الإنفاق على البحوث والتطوير مع شركات أجنبية ومقارنة مع الإنفاق والتطوير المنجزة في الداخل، إذ يشير المعدل السنوي انه من خلال سنة 1993-2003 كان يمثل حجم الإنفاق (9.4%) أي حوالي ضعف معدل النمو في البحوث والشركات الوطنية والتي قدرت بـ (4.6%)¹ يعد هذا كمؤشر على أهمية المصادر الخارجية للبحث والتطوير ونقل التكنولوجيات المعاصرة كما يدل على أن الولايات المتحدة الأمريكية والعالم المتقدم لا تزال مكانا جذابا للشركات الأجنبية وكذلك هو الحال في بريطانيا ودول الاتحاد الأوروبي في حاجة ماسة وإنما لتلبية احتياجاتها دائما لتلبية احتياجات الداخلية من أسواق ومؤسسات أجنبية.

¹ داودي حمزة، المرجع السابق، ص 159

ثانيا: تصنيفات الخبرة الدولية:

قد تصنف الخبرات أيضا على أساس مصدرها، حيث تختلف الخبرات الأجنبية بحسب خصائص الجهة المانحة، فالخبرات التي تتم بين الدول في شكل تعاون في إطار تبادل مشترك للمصالح لا تشبه دون شك خبرات الشركات المتعددة الجنسيات أو المؤسسات الخاصة، فالأولى تحمل بعدًا إنسانيا، في حين أن الأخرى يغلب عليها الطابع التجاري وعليه سنستعرض في هذا المطلب لأهم الأطراف التي تستحوذ على هذا النشاط وتعمل على تقسيم سوق الخبرة الدولي فيما بينها:

2-1- الخبرات والمساعدات الرسمية بين الدول:

إن عملية نقل الخبرات والابتكارات والمعارف خارج نطاق القبيلة والأمم أو حتى خارج نطاق الحضارة والتفتح على التقنيات التي توصلت إليها الشعوب الأخرى، في محاولة لمحاكاة الأساليب التي نجحت في الدول الأخرى هي في الواقع ظواهر معقدة وهي قديمة كقدم التاريخ، إذ تمتد جذورها إلى عهد الكسندر الأكبر (365 ق ميلاد - 323 ق ميلاد). عند إرساله لبعثات إلى الصين من أجل تعلم واكتساب فن وحياسة الحرير¹. كما ساهمت عمليات المبادلة بين إفريقيا وأوروبا عن طريق ازدهار تجارة الحديد إلى انتقال فنيات هذه الصناعة بين القارتين ومع بدايات القرن الرابع عشر فقد شكلت ظاهرة نقل الخبرات الأجنبية أولوية رئيسية في دول أوروبا وعلى رأسها بريطانيا، فقد تمت عملية المبادلات تحت حماية وتشجيع الملكية البريطانية بنفسها، كما عرفت بريطانيا في نفس الفترة رواج واسع في تجارة النسيج، والبرونز و صناعة النحاس والصلب والفولاذ، بفضل توافد المهاجرين الألمان والهولنديين والآلاف من اللاجئين من الدول المجاورة إلى بريطانيا وهم يحملون معهم خبراتهم ومؤهلات عديدة، و تقنيات التصنيع التي تحوزون عليها، كما استفادت من منجزات البشرية المختلفة، فأخذت من الحضارة الرومانية المجالات القانونية، ومن الحضارة العربية الإسلامية الخبرات المعارف في مجالات

¹ (CAPES)- OP Op cit ,page 06.-

http://www.capes.bf/IMG/pdf/Rapport_AT_pour_Validation_Atelier.pdf:

الطب والفلك وغيرها من التقنيات و المعارف الأجنبية¹.

وبالرغم من كونها أول دولة صناعية فإن هذا لم يمنعها من توظيف ونقل الأساليب والتقنيات التي اهدت إليها الشعوب والدول الأخرى. إن هذه الجهود التي قامت بها بعض الدول من أجل نقل الخبرات والمعارف الأجنبية لم يكن لها أن تنجح دائما، وبصورة أكيدة وهو حال دول عديدة مثل روسيا، والتي فشلت في تكييف خبرات الشعوب الأخرى لخدمة مصالحها، وكان ذلك بسبب ضغط القوة الخارجية والمنافسة الحادة بين مختلف الدول لتحويل دون تحقق ذلك، خاصة في المرحلة الممتدة بين 1850-1910م.

إن الشيء الملاحظ هنا هو أن عمليات نقل المعارف الخبرات الأجنبية تمت في أغلب الأحيان بصورة تلقائية وعشوائية من حيث المجالات والقطاعات المقصودة، وأحيانا دون وعي وإدراك كاف بأهميتها حيث أن أهم ما كانت تفتقر إليه هو صفة القصد باستثناء، بعض المشاريع في بعض الدول التي أدركت أهميتها في وقت مبكر.

يمكن القول بأن عملية تبادل الخبرات وتقديم المساعدات الفنية تولدت بالفعل بسبب الاختلاف في المستويات الفنية والتقنية بين الشعوب، خاصة مع تفاوت الثروات الطبيعية وفوارق في المؤهلات والخبرات هو الأمر الذي شجع الدول على الاستفادة من هذا التفاوت وتسخيره لخدمة أغراضها، كما أن عملية نقلها من مناخ إلى آخر أو من إقليم جغرافي وحضاري إلى آخر لم تكن عملية معقدة كما هو حالها اليوم، فضلا عن كونها كانت تكتسي طابعا إنسانيا أكثر من تجاري².

وبالرغم من هذا الانتشار إلا أن مفهوم نقل وتبادل الخبرات لم يستخدم إلا من خلال فترة قصيرة و ذلك من خلال نشاط الدول الكبرى داخل مستعمراتها بهدف رفع المستوى الفني والتقني لهذه الدول، و تكوين مناطق ذات مستوى معيشي مقبول، عن طريق بناء المدارس والمراكز الصحية وتدعيمها في مجالات الزراعة والصناعية، إن هذه الآليات تعمل على نقل العادات الصناعية الرأسمالية لهذه المستعمرات، كما تم تكريس ذلك عن

¹Peter – lengyel *Op cit* « Tiers monde » - 1960. Page 461 <http://www.Persee.fr>.

شوهده يوم: 2012/02/06 على الساعة: 13.23

²Carlos lopes – *la coopération technique, concept marqué par l'histoire*- PNUD, New York.6-8 Février, 1995 page 69 <http://www.politique-africaine.com/numeros/pdf/062069.pdf> .

تم الإطلاع عليه يوم: 2012/02/04 على الساعة: 18.56

طريق إقامة منظومة إدارية وفقا لسياستها الاستعمارية، وظهر مفهوم الخبرات الفنية لأول مرة في قانون المالية في المستعمرات البريطانية بإصدار قانون 1929 الذي شكل المنعرج الحاسم في تاريخ المساعدة الفنية و المعرفة التقنية، فقد سمح بإعطائها قالب الرسمي ثم الإلزامي من قبل المجتمع الدولي، خاصة مع ظهور منظمات متخصصة في تقديم خدمات المساعدة والأمثلة كثيرة*، بغرض تكريس الإيديولوجيات الاستعمارية كاللغة وثقافته تحت شعار نقل الحضارة والتطوير.

كما حذت البرتغال وبلجيكا حذو بقية الدول الاستعمارية حيث عملت على تشكيل نخبة من الإداريين والإطارات بهدف تكوين طبقة موالية تحمل ثقافات هذه الدول في مجالات عديدة.

وقد تجسدت هذه العملية فعليا خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، وخروج الولايات المتحدة الأمريكية أكبر منتصر بحيث عمل اقتصادها على لعب دور القاطرة في قيادة الاقتصاد العالمي وبهدف حشد أكبر عدد من الدول إلى المعسكر الرأسمالي فقد تقدمت الولايات بمشروع مارشال 1947 كأهم وأكبر برنامج للمساعدات الفنية لدول أوروبا الغربية، بغية إعادة إعمارها و تهيئة مؤسساتها بشكل حديث يسمح برفع كفاءة مواردها البشرية.

إن أي مشروع مساعدة مادية أو فنية من شأنه دون شك أن يضمن للدول المانحة الحصول على امتيازات وعوائد لم يكن في الإمكان تحقيقها لولا وجود مثل هذه المشاريع. وهذا تحديدا ما جاء على لسان الرئيس الأمريكي **هاري ترومان** في تصريحاته التي جاءت إذ كان من شأنها تحديد ورسم أبعاد المساعدات الأجنبية على الدول التي تتفاوت اقتصاديا وصناعيا.

قدم الرئيس الولايات المتحدة الأمريكية المبدأ الرابع من جملة مبادئ اقتراحها وجاء فيها: "إننا في أحيان كثيرة في حاجة ماسة إلى موارد الدول النامية والمتخلفة، كما أننا نحتاج

* *FIDES* وهي عبارة عن صندوق استثمار لدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية تم استحداثها من طرف فرنسا عام 1949 و ترمي هذه المنظمة إلى تنفيذ برنامج التنمية لدول ما وراء البحار بالإضافة إلى دعم الاستثمار في مجال الأشغال العمومية، وإنشاء المدارس والإدارات.

إلى كدها وعنائها في العمل أيضا وإلى قدرتهم الشرائية المتزايدة على حد سواء، هذا الأمر هو الذي يحقق ازدهار صناعاتنا ونشاطها الزراعي وبالتالي استقرار اقتصادياتنا " ¹ وبالرغم من استحواذ المنظمات* والهيئات الدولية على غالبية نشاطات نقل وتبادل الخبرات والمنشورات الإستراتيجية بين الدول، إلا أن هذا الأمر لم يلغي تماما الطرق العريقة في نقل الخبرات إذ ما زالت قائمة مع أنها بصدد التراجع أكثر أمام الطرق الحديثة، فهناك من المفروض دوما احتياج لها على اعتبار أنها ما زالت تلعب دورا في سد النقص الموجود في تلبية احتياجات الخبرة المتزايدة على الصعيد الدولي خاصة عندما يتعلق الأمر بتوسيع مشاريع الرسمية بمعنى المشاريع التي تشرف عليها الدول ففي هذه الحالة تظل المصادر التقليدية (تعاون، شراكة) في نقل المعرفة الفنية أكثر جدوى من المصادر الحديثة والتي تتسم بالصبغة التجارية في أعمالها أكثر من سمة أخرى.

ولعل تزايد مخصصات استيراد الخبرات الأجنبية في ميزانية الدول هو أفضل دليل على حركية هذا النشاط على الساحة الدولية.

كما أدى تطور النشاط الدولي وظهور منظمات عديدة إلى ازدياد عمليات اللجوء إلى المساعدات الفنية، خاصة مع اتساع الفجوة بين العالم المتقدم صناعيا والدول النامية الحديثة الاستقلال. خاصة مع بروز المنظمات والوكالات المتخصصة في تقديم الخبرة والمشورة الفنية وتأتي في مقدمتها: الأمم المتحدة ومؤسساها التابعة لها.

2-2- خبرة المؤسسات الدولية²:

2-2-1- منظمة الأمم المتحدة:

تعتبر منظمة الأمم المتحدة من أهم وأبرز المنظمات والهيئات الدولية التي تنشط في مجال الاستشارات الفنية والخبرات المتخصصة، وذلك بالنظر إلى الدور الذي لعبته في مجال مد جسور التعاون بين العالم المتقدم والعالم المتخلف، إذ تعد مركزا يشرف بامتياز على مواجهة التحديات التي تعانيها البشرية و يتعاون في هذا المجال ما يقرب 30 منظمة تعمل

¹ - CAPES, *Op cit*, page : 07

http://www.capes.bf/IMG/pdf/Rapport_AT_pour_Validation_Atelier.pdf

تم الإطلاع عليه يوم: 2012/01/10 على الساعة: 11.02

* كمنظمة UNESCO عام 1949- والتي تعتبر أعمالها امتدادا لأعمال منظمة التعاون الفكري OCT 1922- أيضا منظمة PEAT وهي البرنامج الموسع للمساعدة الفنية في جويلية 1950 ومنظمة PNUD وهو برنامج الأمم المتحدة لأجل التنمية.

² المرجع السابق، ص 159.

تحت سقف الأمم المتحدة وسلطة الجمعية العامة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي في 174 بلدا.

تعمل منظمة الأمم المتحدة منذ فترة طويلة على تقوية وتوثيق روابط نقل المعارف والخبرات بين البلدان وهذا من خلال العديد من الدورات التي عقدتها المنظمة وفي هذا الشأن نذكر:

- تمخض عن الدورة الاستثنائية السابعة للجمعية العامة للأمم المتحدة قرار يتضمن توصية تقضي بمطالبة الدول المتقدمة بالعمل الجدي على مساعدة الدول النامية في تطوير مجالات البنية العلمية والتقنية، وفي تمكينها من الحصول المعلومات الفنية والضرورية لرفع مستواها التقني والعلمي خاصة في المجالات الإستراتيجية لاسيما في قيادة عمليات التصنيع المتطورة¹.

-تضمنت كذلك توصيات مؤتمر الحوار بين الشمال والجنوب 1975 الذي احتضنته الأمم المتحدة حول أهمية تكريس ثقافة التعاون المثمر بين الدول وأهمية المكاتب الدولية المشتركة في مجال نقل الخبرات التقنية والفنية وفق أفضل الشروط، و تكييف المساعي الدولية في تقديم الخبرة الفنية والمشورة المطلوبة داخل مراكز الأبحاث وبرامج التنمية لدعم أنشطة البحوث المشتركة التي تتم بين المؤسسات المحلية والدولية.

أكد مؤتمر الأمم المتحدة المنعقد في مؤتمر بونوس ايروس (1978) بين الدول النامية أهمية تكريس تعاون فني ونقل الخبرات التقنية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى كل دولة على حدة أو في إطار شركات إقليمية معينة، كما ركز المؤتمر على أهمية التعاون الإقليمي بين الدول النامية للصدوم ضد احتكار الدول الصناعية للمعرفة الفنية والتقنية.

كما عقدت المنظمة سلسلة من المؤتمرات و تحديدا خلال عقد التنمية الرابع من عام 1991-2000 ركزت على محاور رئيسية ووضعتها ضمن أولوياتها القادمة وهي القضاء على مشاكل التخلف والفقر وتنمية الموارد البشرية والتنمية المؤسساتية، إلى جانب هذه المحاور في مؤتمرات عديدة تخص مجالات التعليم 1991 ، التنمية والبيئة 1992 التنمية

سامي هابيل، المساعدة الفنية، الموسوعة العربية، المجلد الثامن عشر، مجلة العلوم القانونية، ص495-

http://www.arab-ency.com/index.php?module=pnEncyclopedia&func=display_term&id=12372&m=1

¹ تم الإطلاع عليه يوم: 2011/11/30 على الساعة : 18.56

الاجتماعية، 1995 الأمن الغذائي 1996، فضلا عن وجود برامج عديدة للأمم المتحدة تعمل مع الحكومات والمنظمات غير الحكومية على تحقيق التنمية المنشودة عن طريق تقديم المشورة الإستراتيجية والمساعدات الفنية ذات الطابع الإنساني منها:

- برنامج التنمية التابع للأمم المتحدة *U.N.D.P* و هو بمنزلة هيئة تعمل على تخطيط وتنسيق برامج المساعدات الفنية التي تقترحها الوكالات التابعة للمنظمة والوكالات المتخصصة، وتهدف أساسا إلى رفع وتعظيم استفادة الدول النامية والمتخلفة من المساعدات الفنية في مجال الثروات الطبيعية مثل: الموارد البشرية إذ تعمل على هذا البرنامج مع أكثر 150 حكومة وتمارس مساعيها تحت رعاية أكثر من 16700 خبير ومستشار فنيين في شتى المجالات كما يضم البرنامج ما يزيد 650 مركزا للدراسات والمعاهد العلمية لمتابعة إنجاز البرامج ا قيد الانجاز.

- مبادرة الأمم المتحدة الخاصة من اجل إفريقيا: هي عبارة عن مشروع تصل مدته إلى 10 سنوات وبتكلفة تقدر ب: 25 مليار دولار، ويتم إعداد هذه المبادرة بالاشتراك مع وكالات متخصصة تسعى إلى ترقية التعليم والخدمات العامة، توفير المساعدات الفنية والبرامج الإنمائية بغية تحقيق نتائج ملموسة.

وفضلا عن البرامج تتولى الوكالات المتخصصة مهمات نقل المساعدات الفنية سواء جاءت في صورة تقديم خبرات بإرسال بعثات مشكّلة من الخبراء الدوليين أم في إطار إعداد برامج لمكافحة الأمية وتخطيط التعليم وبناء مراكز إعداد كوادر هندسية وفنية في البلدان النامية، والإشراف على تدابير تطوير التعاون وتبادل الخبرات ونجد في هذا الشأن: منظمتي اليونسكو *UNESCO* و *UNEDO* ليونيدو (المنظمة الدولية للتنمية الصناعية)

و إلى جانب ذلك هناك عدة منظمات دولية فنية متخصصة في مجالات أخرى تعمل هي الأخرى تحت مظلة الأمم المتحدة، تتكفل هي الأخرى بتقديم المساعدات والدعم الفني وتضع خبراتها تحت تصرف البلدان على شكل بحوث ودراسات وخبرات ومعلومات، كما تعمل على التنسيق بين نشاطها ونشاط وكالات ومنظمات وبرامج دولية أخرى حتى لا يحدث تضارب وازدواجية في تقديم الدعم والمساعدات للدول النامية.

3-2- خبرة صندوق النقد الدولي:

يعتبر صندوق النقد الدولي من المؤسسات التي جاء مؤتمر بريتن وودز* إذ تزامن ظهوره مع ظهور العديد من المؤسسات كإحدى الدعائم الجديدة التي يقوم عليها النظام الدولي الجديد.

إن صندوق النقد الدولي كمؤسسة مالية يهدف لإرساء نظام مالي يكرس المبادئ الاقتصادية الرأسمالية، كما يتعهد بتقديم المساعدة للدول الأعضاء في المجالات المالية والاقتصادية التي تحددها له اتفاقية بريتن وودز¹، فما هو الدور الذي يلعبه كهيئة دولية في تقديم المعرفة الفنية ومدى إسهامها في تنشيط سوق الخبرة؟

تعتبر المعرفة الفنية والمشورات التقنية من أبرز مظاهر الخبرات التي يعرضها الصندوق، ومن أهم النشاطات المحورية التي يقوم بها بالنظر إلى تزايد الطلب على المشورة المتخصصة للصندوق من طرف دول عديدة بما فيها حتى الأكثر تقدماً، وقد درت حجم أنشطة المساعدة التقنية والفنية في هذا الميدان بـ 18% من مجموع الخدمات المقدمة² حسب إحصائيات 2001.

إن برنامج المساعدة التقنية والفنية هي عبارة عن برامج واسعة من الخبرات المتخصصة المطبقة فعلياً على دول معينة³، تبين المؤشرات الكمية أن الطلب قد تضاعف كثيراً في السنوات الأخيرة إذ بلغ حوالي 4/3 من إجمالي المساعدات الكلية للصندوق حسب إحصائيات 2011⁴

* مؤتمر برتن وودز تمخضت عنه اتفاقية Bretton Woods الموقعة في 1944 من حوالي 44 دولة، ووصل عدد الدول الأعضاء إلى 181 عام 1995

¹ د عادل أحمد حشيش، العلاقات الاقتصادية الدولية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص. 148

² Bureau indépendant d'évaluation (BIE), évaluation de l'assistance technique de FMI, 05 Novembre, 2003, page 0 <http://www.ieo-imf.org/ieo/files/issuespapers/110503f.pdf> 1

تم الإطلاع عليه يوم: 2011/09/01 على الساعة: 13.31

³ U.N.E.S.C.O, critère et technique Dévaluation de l'assistance, Technique pour le développement économique – Samuel. p – et HAYES 23 Avril 1959 – page : 05

<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001573/157345fb.pdf> : .

تم الإطلاع عليه يوم : 2011/09/01 على الساعة: 13:46

⁴ - صحيفة وقائع، المساعدة الفنية، صندوق النمو الدولي جويلية: 2011

<http://www.imf.org/external/arabic/np/exr/facts/techa.htm>

تم الإطلاع عليها يوم: 2011/11/30 على الساعة: 18.38

2-3-1- أهداف الصندوق:

بحسب الأهداف المعلنة لهذه المنظمة في تقديم المساعدة قد جاء بوضوح في بيان مشاركة الصندوق وفقا للمادة الأولى للقانون الأساسي للصندوق فإن الهدف من برنامجها في تقديم الدعم والمساعدة هو تطوير الموارد الإنتاجية لدول الأعضاء عن طريق زيادة الفعالية السياسية و الاقتصادية والإدارة المالية، حيث أن هذه المساعدات تهدف في جزئها الأكبر إلى دعم المساعدات والجهود التي تبذلها الدول والمؤسسات في تنمية القدرات البشرية والمؤسسية، وهذا فضلا عن دوره الرئيسي في وضع إصلاحات الاقتصاد الكلي ودعم استقرار الاقتصاد العالمي وجعله أكثر قوة، وكما سبقت الإشارة فان ما يهمننا هي خبرة الصندوق في تقديم المشورة والمساعدة الفنية والتقنية لهذا يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

-زيادة مهارات السلطة المحلية للدول على تنفيذ الإصلاحات اللازمة لتحقيق مستويات من التنمية المطلوبة، وفي هذه الحالة عادة ما تأخذ المساعدات الفنية المقدمة شكل أنشطة قصيرة الأجل لا تتعدى في الغالب شهورا أو على الأكثر سنة..

-إلا أن هناك أنشطة أخرى تمسها المساعدة الفنية مثل رفع مستوى التنمية المؤسسية لدعم تنفيذ برامج تنمية ضخمة، وتقديم المشورات المختصة بشأن السياسات العامة لزيادة المهارات أو اكتساب خبرات: كخبرة التشخيص الدولي لأزمات سوء تسيير الموارد في البلدان النامية، وهي ما تحتاج في العادة لبرامج مساعدة طويلة الأجل.

إن طلب المشورة والمساعدة من الصندوق النقد الدولي ليس بالبساطة التي نعتقد لان ذلك يتطلب من الدول تحديد أولوياتها والتركيز على أهم القطاعات والمشاريع التي تحتاج إلى دعم فني و مشورة إستراتيجية من الصندوق، بمعنى أنها تحتاج إلى إقامة توازن بين الأنشطة القصيرة والأنشطة الطويلة الأجل وتحليل العلاقة بينهما بالإضافة إلى تحليل تكلفة هذه المساعدة، وهي في الحقيقة مسؤولية تقع كذلك على عاتق صندوق النقد الدولي، فهولا يملك سياسة واحدة يتعامل بها مع كل الدول وإنما هو يضع إجراءات ويقدم مساعداته حسب احتياجات وخصائص كل دولة.

2-3-2-2- منهج الصندوق في تقديم خبرته:

يتسم منهج الصندوق في توصيل المساعدة الفنية والتدريبية بطابع إقليمي متزايد¹ فهو يدير ثمانية مراكز إقليمية لتقديم الخبرة الفنية ونجدها في: المحيط الهادي، منطقة الكاريبي، شرق وغرب ووسط أفريقيا، الشرق الأوسط، أمريكا الوسطى، كما يعتزم فتح مركز إقليمي في الجنوب الإفريقي للبلدان غير الناطقة باللغة الفرنسية.

يساعد المنهج الإقليمي الذي يتبعه الصندوق في تقديم المعونة والاستشارة الفنية في تدريب الدول على تصميم برنامج المساعدة ونقل الخبرات بشكل يتلاءم مع احتياجات كل منطقة ويدعمها في تعزيز قدراتها البشرية والمؤسسية في تنفيذ سياسات تدعم النمو وتحد من الفقر كما إن هذا المنهج يسهل عملية التنسيق بين مقدمي المساعدة والأطراف الأخرى، أي من المنظمات الدولية والحكومية، بحيث يسهل لهذه المراكز الاستجابة السريعة لما يستجد من احتياجات².

هذا فضلا عن التدريب الذي ينظمه معهد "معهد صندوق النقد الدولي في العاصمة واشنطن، كما يقدم الصندوق دورات وحلقات تطبيقية للمسؤولين من البلدان الأعضاء عن طريق شبكة تضم سبع برامج ومعاهد تدريبية إقليمية تتوفر عليها مراكز المساعدة الفنية الإقليمية.

¹ - صحيفة وقائع، مرجع سابق، صندوق النمو الدولي جويلية: 2011 ص: 01

<http://www.imf.org/external/arabic/np/exr/facts/techa.htm> :

تم الإطلاع عليها يوم: 2011/11/30 على الساعة: 19.15

² - صحيفة وقائع، مراكز صندوق النقد الدولي للمساعدة الإقليمية، صندوق النقد الدولي أوت 2011، ص 02

<http://www.imf.org/external/np/exr/facts/fre/pdf/afritac.pdf>

. تم الإطلاع عليها يوم: 2012/01/05 على الساعة:

2-3-3-أشكال الخبرة الفنية¹:

يتبع الصندوق عدة سبل في تقديم وتوصيل خبراته الفنية و مساعداته للبلدان المستفيدة وذلك بحسب طبيعة المهمة التي هو بصددھا، فغالبا ما يقدم الدعم من خلال إرسال بعثات من الخبراء توفد من مقره الرئيسي إلى الدول المعنية، أو عن طريق تكليف خبراء خارجيين أو مستشارين مقيمين لفترات تتراوح بين أشهر وسنوات (اعتماد على طبيعة المهام والوسائل والبلاد..)، كما تأتي المساعدة أيضا في شكل دراسات فنية تشخيصية لمشاكل الدول أو عن طريق إعداد تقارير ودراسات، وإقامة ندوات وحلقات تطبيقية، كما يقدم أيضا في إطار برامج المساعدات دورات تدريبية وغالبا ما تكون على مستوى المراكز الإقليمية التابعة لصندوق أو على شكل دعم فني تنشرها على شبكة الانترنت².

إن لصندوق النقد الدولي سياسة خاصة في التعامل مع الخبراء وهذا نابع من إدراكه لأهمية هذه المعارف والخبرات في تدعيم مكائنه ومصداقيته على المستوى الدولي، وفي هذا الإطار يمكن القول أن الصندوق كغيره من الأطراف الدولية تسعى للاستئثار بأكبر قدر ممكن من الخبراء حتى تستطيع تلبية طلبات المساعدة المتزايدة وإلحاح الدول للحصول عليها.

إن هذا الأمر راجع بشكل عام إلى كون الدول تعتقد أن بالمساعدات والمشورات التي يقدمها صندوق النقد الدولي من المرجح أن تكون أكثر فعالية عن غيره من الخبراء المتدربين من المؤسسات والمنظمات الأخرى، فضلا عن كون هذه المساعدات تكون في معظم الأحيان مجانية لاسيما بالنسبة الدول ذات الدخل المتدني، أو تلك التي تمر بمرحلة انتقالية كحالات الحرب، الاستقلال، أو الدول الجديدة الناشئة، باستثناء تكاليف إرسال الخبراء وتأمين قاصمتهم وتهيئة الظروف المناسبة لانجاز مهامهم (السكن النقل، الهواتف، المكاتب، طاقم العمل، الخدمات..)، أما الدول الأكثر تقدما، فان حصولها على المساعدة يكون بتكلفة رمزية ومساهمتها في تشغيل نشاط المنظمة، كما أن سياسة

¹ <http://www.imo-imf.org/imo/files/issuespapers/110503f.pdf>, Bie, *op.cit.*, page : 12

تم الإطلاع عليه يوم: 2011/09/07 على الساعة: 15.36

² Bureau d'assistance technique, *Assistance technique et formation, fond monétaire international*, rapport annuel 2000, chapitre : 7 page : 98

الصندوق في تقديم المشورة وتصميم البرامج المساعدة ودورات التدريب لا تتعلق أبداً بمشروطينه في تنفيذ برامج التصحيحات والتعديلات الهيكلية.

وبالإضافة إلى دور وأهمية المنظمات الدولية في هذا المجال، تحتل الشركات العالمية والمتعددة القوميات مرتبة مهمة في اقتسام السوق الدولي للخبرة و المشورة الدولية، كما تنشط كمنافس قوي لمزاحمة الأطراف الأخرى.

2-4- الشركات المتعددة الجنسيات كطرف خبير:

إن حاجة الدول النامية للشركات المتعددة الجنسيات ينبع من حاجتها إلى خبراتها وكفاءتها التنظيمية وتفوقها التكنولوجي، هذه العناصر هي نفسها التي تشكل أهم انشغالات واهتمامات هذه الدول النامية على الإطلاق، إذ بات من الملاحظ لجوء البلدان النامية في انجاز معظم أنشطتها إلى الشركات المتعددة الجنسية واستيرادها من بيئات صناعية أجنبية أكثر تطوراً منها بكثير.

إن انتشار الشركات العابرة للقوميات ككيانات عملاقة يسمح لها بالتحكم في حوالي ثلثي المبادلات المالية والتجارية والدولية والهيمنة على نشاط وحركة الاستثمارات الأجنبية، وممارسة احتكار وسيطرة تامة على الدول بدءاً من الدول المتقدمة ووصولاً إلى الاقتصاديات النامية والمتخلفة هذه المكانة التي تتمتع بها هذه الكيانات ما كانت لتحظى بها لو لا امتلاكها لمجموعة من الخصائص والمميزات التي تتسم بها والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

● **القدرات الهائلة:** ونعني هنا إمكانياتها الواسعة في حشد الموارد البشرية، لا سيما المتعلقة بتعبئة الكفاءات، إن هذه الشركات لا تتقيد بتفضيل مواطن دولة معينة على غيرها عند اختيار العاملين لديها وحتى في أعلى المستويات التنفيذية، فعلى سبيل المثال يشكل أعضاء مجلس شركة ¹ABB توليفة من خمس دول مختلفة، ذلك أن معيار الجنسية لا يشكل عاملاً حاسماً لديها بقدر ما تمثله الكفاءات والخبرات المتخصصة في المجالات المطلوبة، وبالرغم من امتلاكهما لمجموعة واسعة من رأس المال البشري المؤهل، إلا أن النزعة السائدة لديها هي تعزيز مجموعتها من الخبراء من مختلف الجنسيات، فهي تسعى في الغالب للاستفادة من الإطارات المحليين لها في البلدان التي تستضيف نشاطاتها و فروعها ثم ترقيتها

¹ دواوي حمزة مرجع سابق ص 46.

إلى الإطارات الدولية في الشركة الأم، بعد المرور بمراحل طويلة من التدريب يتم ضمهم إلى طاقمها البشري، إن هذه الخاصية بالتحديد هي التي تفسر ضخامة عدد العمال الذي تشغله هذه الشركات والذي يوازي في بعض الأحيان عدد دول معينة كما هو الحال الشركة (Wal-Mart stores) إذ بلغ عدد عمالها 1.800.000 عامل في أنحاء العالم وهو رقم يتجاوز عدد سكان الغابون ودولة إستونيا الذي يقدر بـ: 1.500.000¹ و 1.290.000 على التوالي حسب إحصائيات 2006²، إن ضخامة حجم عملاتها لا يعني أنها لا تراعي جودتها كما سبقت الإشارة، إذ يشير التوزيع الجغرافي لهذه المؤسسات إلى أنها تتموقع في الدول التي تتوفر فيها العمال المهرة وشبه المهرة بدلا من الاقتصاديات التي تتميز بانخفاض الأجور، والتي تعكس في الغالب غياب المهارات العالية، ولهذا يمكن القول بأن هذه الشركات تشكل بحق تجمع هائل للعمالة الذهنية، وهذا ما دفع بعضهم إلى القول أن الشركات المتعددة الجنسيات تؤدي دورا خطيرا في ظاهرة تزييف الأدمغة أي هجرة العقول العلمية والفكرية والتقنية وأصحاب الخبرات المختلفة من دول العالم النامي إلى الدول التي توجد بها المقرات الرئيسية لهذه الشركات.

● **القدرة على تركيز السلطة ومركزية الإدارة لدى الشركة الأم:** تشكل هذه الميزة تحديدا عنصرا فعالا في قوة هذه الشركات، إذ أن استراتيجياتها التسييرية والتنظيمية تفرض وجود تناسق بين المركز الفاعل والأطراف التي تدور في فلكه، فوجود شركة أم تسهر وتعمل على وضع خطة وبرنامج تسيير عليه كل وحدات المنتشرة في العالم حتى يسهل التحكم فيها، ومن هنا تكتسب خاصية التركيز الشديد في الجهاز الإداري معتمدة على إدارة عليا واحدة يؤدي إلى مركزية القرار والأوامر، ويتحتم على فروعها إتباع طرق تسييرية ملزمة ترسمها سياستها العامة.

إن فروع هذه الشركات ما هي سوى طرف في جسم تتقرر حركاته من مركز واحد يتخذ القرار، مما يضمن تنسيق حركات الأطراف وهذا تحديدا ما توصل بشأنه المؤلف الانجليزي **تواغندت**³، إذ أنه ومهما بلغ هامش المبادرة للفروع إلا أنها تظل خاضعة للشركة

¹ <http://ar.wikipedia.org/wiki/الغابون>

² <http://ar.wikipedia.org/wiki/إستونيا>

³ داودي حمزة، مرجع سابق ص

الأم فهي تمثل تماما ما يعنيه الجهاز العصبي وبالنسبة للأطراف، فالمركز الرئيسي هو المسؤول عن سياسات التخطيط ورسم الخطوات التي تعيش عليها كل الفروع. إن هذه النقطة تحديدا تثير العديد من التساؤلات فكيف تستطيع هذه الكيانات تنظيم علاقات السلطة والتبعية في نشاطاتها، فهي تنجح تماما في إنجاز ما تعجز عنه دول بحد ذاتها في التنسيق بين مختلف العناصر الداخلية لتحقيق الأهداف.

● المزايا الإدارية والتنظيمية:

إن المزايا الإدارية التي تتمتع بها هذه الكيانات تكمن في وجود هيكل تنظيمي يكون في أعلى مستوى من الكفاءة، بحيث يسمح بتدفق المعلومات وسرعة الاتصالات وبالتالي اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب، كما يتيح لها تحقيق و تكوين التميز والتفوق التكنولوجي الذي تصبو إليه.

إن ما تتمتع به الشركات المتعددة الجنسيات من قدرات مالية وفنية وإدارية تجعل منها المهتم الرئيسي بجيازة التكنولوجيا والسعي لإدخال التطوير المستمر عليها، كما أن إدراكها بأهمية العامل التكنولوجي في المنافسة جعلها تقوم بتكثيف استثماراتها وتكثيف جهود البحث ونشاطات التطوير، مما جعلها تنفرد بالتكنولوجيا الحديثة في الدول المتقدمة وذلك بالنظر إلى حجم إنفاقها على البحوث والدراسات التطوير التكنولوجي وامتلاكها لأحداث المراكز على الصعيد الدولي، كونها تعلم أن هذه الخاصية تسمح لها بالحد من دخول منافسين جدد ويعزز مكانتها الاحتكارية في الأسواق الدولية.

2-4-1- دور الشركات المتعددة الجنسيات في نقل الخبرة:

إن ما يهمننا في مجال استفادة الدول من نشاط الشركات المتعددة هو دورها في نقل الخبرة والمعارف الفنية وكذلك تأثيرها على طبيعة العمل في البلدان المضيفة، إذ يشكل انتقال العلماء والعمال المهرة المؤهلين بالخبرات والمهارات العالمية من الشركات إلى الدول المتلقية من أهم وسائل نقل المعرفة الفنية، وبالرغم من أن تطور الاقتصاد العالمي أدى إلى عولمة رأسمال البشري بمختلف أصنافه وخاصة منه رأسمال العلمي والمتعلق أساسا بالكفاءات ذات المهارات والخبرات في التخصصات الدقيقة، بالرغم من وجود دراسات تؤكد على تواضع حجم المبادلات في الأصول المعرفية التي تملكها تلك الشركات.

إن الشركات التي تقوم بنقل الخبرات كطرف مهم في هذه العلاقة تقوم به من منطلق قوة وتحكم في اقتصاديات الدول المضيفة، و تعمل على تكييف أدوات التي تحقق لها أهم المكاسب في نشاطاتها الدولية، أما الدول وخاصة النامية منها فإن موقفها على النقيض من ذلك خاصة مع استحوذت فكرة تحقيق التنمية عليها، و غير أن هذه الدول لا تمتلك الثقة الكافية في مؤهلاتها وإمكانياتها الذاتية لتحقيق النهضة التي أصبحت هاجسها، و لهذا فهي مضطرة للاستفادة من قدرات هذه الشركات الإبتكارية ومؤسساتها البحثية ومراكزها المتخصصة التي تقدم خدماتها وفقا لشروطها، و تتم في الغالب في صورة استثمارات أجنبية المباشرة سواء كانت ملكيتها تعود بالكامل للشركات أو عن طريق الملكية المشتركة.

ففي الحالة الأولى: تباشر الشركة عملها دون مشاركة من الطرف المحلي فإنها تجلب معها جميع العناصر التي تحتاجها، وتشمل الدراسات السابقة للمشروع، ودراسات الجدوى الفنية، والاقتصادية والأعمال الهندسية والتصاميم، وإحضار الخبراء، والفنيين، والإداريين، والمعدات، والآلات لمتابعة تسيير الأشغال ثم الإشراف على تسيير المشاريع.

في حين أن الاستثمارات المختلطة أو المشتركة فتم بإنجاز الأعمال والأشغال في صورة شراكة فهو نوع من التعاون الدولي في شتى المجالات، يهدف من خلاله كل طرف لتحقيق الأهداف المنشودة وفقا لمبدأ المساواة، وهذا عادة ما تجذبه الدول النامية أي الاستثمارات المختلطة في حين تفضل الشركات العالمية النوع الأول لأن النوع الثاني يكرس بعض العوائق التي تقلص من فرص أرباحها.

إن نشاط هذه المؤسسة يمكن الدول النامية من الحصول على امتيازات وفوائد، كما يساعد على نقل المعارف والخبرات ومهارات الشركات والأجنبية، عن طريق تدفقها منها بواسطة العاملين فيها وممن تدربوا على التكنولوجيا الحديثة إلى الشركات المحلية، هذه الطريقة هي عملية نقل للخبرات بواسطة العمل وهذا تحديدا ما يهمنا.

وبالإضافة إلى ما ذكر فقد تلجأ الدول النامية إلى الشركات في طرق متعددة عن طريق إبرام بعض أشكال العقود والاتفاقيات، وهي في الواقع كثيرة ومتنوعة، وسوف نأتي على ذكر

بعض أنواع عقود نقل المعارف الفنية والخبرات التكنولوجية، ولعل أهمها اتفاقيات المعرفة، إذ أن ما يميز هذه الاتفاقيات كونها عبارة عن معلومات وخبرات فنية فقط.

وقيمة الملكية لها تتوقف على سريتها، لهذا فإن شرط الحصول عليها متوقف في المحافظة على سريتها، وعلى هذا الأساس فكثيرا ما تتشدد الشركات بقدر كبير في منحها لدرجة أنها تحمل بعض الشروط المحضة بحق الطرف المرخص له باستغلالها، كما قد تبرم الدول أنواعا أخرى من الاتفاقيات لنقل المعرفة مع الشركات المتعددة الجنسيات وهي ما يندرج تحت إطار ما يعرف باتفاقيات المعرفة ونجد في هذا الإطار اتفاقيات الخدمات والمساعدات الفنية.

حيث تلتزم الشركات بوضع في متناول الدول المستفيدة المعرفة المطلوبة كإنجاز المشاريع. بالإضافة إلى تدريب العاملين، أيضا إرسال عدد من الخبراء المتخصصين إلى البلدان المستفيدة لتقديم خدمات الصيانة، كما نجد في هذا الإطار اتفاقيات وعقود الخدمات الهندسية أين يتم التزام الشركات بإرسال الخبراء والمستشارون لتقديم المشورة المطلوبة فقط، ولا يتضمن توريد المعلومات والمساعدات الفنية بل هي نوع من إبداء الرأي والاستشارات فهي صورة من صور الخبرات الاستشارية.

خلاصة القول بأن الشركات المتعددة الجنسيات تمارس تأثيرا ودورا لا يستهان به في عملية بناء و نقل المهارات وزيادة القدرات ونقل مقومات التفوق، وهي تعتبر من دون شك من أهم الأطراف الدولية التي تتمتع بخبرات ومؤهلات التي تجعلها تحتل الصدارة، فهي تضع العديد من السياسات والإجراءات التي تحول دون تحقيق نقل نوعي وفعلي لهذه المعارف، وعلى هذا الأساس فإنه يتوجب على الدولة أن تتوخى الحذر في علاقتها كونها تتمتع بتمرس واسع في وضع شروط التعاون خاصة فيما يتعلق بعملية "تقديم الاستشارات" والقيام بدراسات واسعة قبل المشروع في نشاطها مع هذه الأطراف الدولية التي تضع مسألة الربح وتحقيق العوائد المنتظرة أكبر أولوياتها، وفيما تظل العلاقة سوق الخبرة حكرا على الأطراف المتقدمة يبقى على الدول النامية أخذ بمبدأ الحيطة والحذر مطلب أساسي للدخول في هذه الصفقات الدولية.

2-5-خبرة المؤسسات الخاصة:

ونعني بالمؤسسات الخاصة تلك المؤسسات التي تحمل طابعا تجاريا وتخصص في تقديم خدمات الخبرة الفنية والتنظيمية فهي لا تنتمي لأي تنظيم سياسي أو إقليمي أو اقتصادي وإنما تعمل لحسابها الخاص. كما أنها تصنف من بين أهم وأبرز الأطراف الدولية في تنشيط وتفعيل سوق الخبرة والاستشارات الدولية وهذا راجع لجملة أسباب تخولها للقيام بهذا الدور، وعلى العموم نجد في هذا الإطار ما يلي:

2-5-1- بيوت الخبرة والاستشارات الدولية:

ظهرت بيوت الخبرة والاستشارات الدولية كمؤسسات ومراكز فكرية بالدرجة الأولى تتخصص في تقديم خدمات المعارف النادرة، نتيجة المنافسة الحادة التي تعرفها الدول المتقدمة في الحفاظ على المزايا التنافسية لاقتصاديتها ومؤسساتها، فليس حاجة الدول النامية هي العامل الأساسي في استحداث هذه المؤسسات بالرغم من أهميتها في هذا المجال، بل هي حاجة الدول المتقدمة نفسها لتطوير مجالات خاصة تكسبها مزايا جديدة تضمن لها الحفاظ على مراكزها في الأسواق الدولية، فشدة التغيرات الحالية وتسارع وتيرتها لا سيما منها في المجالات التكنولوجية والتنظيمية أدت إلى ظهور منافسين جدد للولايات المتحدة والدول الأوروبية في اقتسام الأسواق العالمية، لا سيما منها في المجالات الصناعية خاصة مع ظهور دول ناشئة تعمل على مزاحمتها في الاستحواذ على أبرز الصناعات والتحويلات ونعني هنا تحديدا دول مثل: البرازيل، الهند، الصين، ماليزيا، وأحيانا أخرى في المجالات التكنولوجية وخاصة منه دول شرق آسيا "كالتينيات الأربعة" *les quatres dragons*¹ إذ يتمتع هذه الأخيرة بقدرة فائقة على محاكاة التكنولوجيات الحديثة التي توصلت إليها الدول المتقدمة بكل سهولة ويسر أدهشت هذه الدول وبمستوى يوازي تقريبا مستوياتها. وبالتالي لم يتبق للدول المتقدمة لا سيما الأوروبية منها سوى البحث عن المزايا النادرة، خاصة مع تراجع مزاياها الأخرى بشكل واضح وتوصل العديد من الأطراف الدولية

¹ Karine Gineste, jaque, Grisé. ***Le conseil en management, une profession en mutation.*** ***Faculté des sciences de l'administration,*** université laval Québec–canada-1998- 01. Page: 03.04.

http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/grisej/publications/Article_.PDF

تم الإطلاع عليه يوم: 2012/02/17 على الساعة: 14:14د

إلى اكتسابها حتى بات من الواضح أن أهم ميزة ترتكز عليها تقوم أساسا على ميزة "الخبرة الفكرية والتنظيمية" التي اكتسبتها خاصة في مجال البحث، التنمية إذن لابد عليها وأن تتخصص في هذا المجال.

أما في الوقت الحالي فيعرف مجال الاستشارات وسوق الخبرة الدولي تطورا وتوسعا كبيرا خاصة خلال العشر سنوات الأخيرة حيث تزايدت طلبات الدول النامية والمتقدمة على حد سواء لخدمات الخبرة والاستشارات الإستراتيجية بمعدل يفوق ضعف نمو الناتج الداخلي الخام في هذه الدول، فضلا عن كونه قطاعا حيويا ويشغل عمالة مهمة في هذا المجال، ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلا يوجد 200.000 خبير يعملون وينشطون في قطاع الاستشارات الصناعية فقط، فضلا عن القطاعات الأخرى، كما يحصل على 30 مليار دولار سنويا (حسب إحصائيات 1998). كعوائد مالية ومدا خيل لهذه الاستشارات مقابل 3 مليار دولار في سنة 1980¹. إذ تستحوذ الولايات المتحدة الأمريكية على حوالي نصف خدمات الخبرة الدولية بشركاتها ومراكزها المنتشرة عبر العالم، في حين تحظى الدول الأوروبية 1/4 من إجمالي هذه الخدمات المقدمة في حين تقتسم الدول الأخرى البقية، كما أن أكبر 50 مركزا ومؤسسة استشارية هي في الواقع مراكز أمريكية تسيطر على 3/4 ثلاثة أرباع المداخل المحققة في الاستشارات الصناعية. كما أنها تستقطب 4 من أصل 5 خبراء يعملون ضمن مراكز وبيوت الخبرة المتخصصة ونادرا جدا ما يحدث أن يفارق هؤلاء الخبراء مراكز الاستشارات، إذ تشير دراسات أنه لكل 1000 خبير يغادر خبير واحد عمله للتوجه للعمل ضمن مؤسسات أو ضمن شركات الزبائن والدول التي تطلب هذه الاستشارات، وعليه يمكن القول أنها عبارة عن كيانات عملاقة تمثل بحق مستودعات للعلوم والخبرات المتخصصة ولها وزن مهم في نقل المعارف وتقديم المشورة الفنية تصل في كثير من الأحيان إلى وضع سياسات تنموية وبرامج إصلاحات وتعديلات هيكلية للدول كاملة.

عملت هذه المراكز على تطوير أساليب وطرق في تقديم خبراتها ومعارفها الفنية المتخصصة للدول والمؤسسات المحتاجة حيث كان في الغالب يتم تقديمها بصورة تقليدية

¹ Karine Gineste, jaque, Grisé, *Op.cit.*, page : 02 http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/grisej_publications/Article_.PDF

بمعنى في المجالات التي يطلب منها التدخل فيها فقط خاصة عندما يتعلق الأمر بتطوير التكنولوجيات، وعمليات الإنتاج، والتصنيع، وخدمات ما بعد البيع، فالتدخل هنا الذي تقوم به مؤسسات الاستشارات الدولية يكون على صعيد واحد ويستهدف مجالا محددًا دون التأثير على باقي المجالات أو المستويات، في حين أن الطرق الحديثة أصبحت أكثر نضجا وتمشيا مع التطورات الحالية وأكثر مرونة ومقدرة على مسايرة للطلبات المتزايدة، حيث ظهر في هذا الإطار ما يسمى: "الاستشارات المتخصصة" والتي تطلب في العادة لتحقيق أهداف أشمل: كإعادة تنظيم كامل للمؤسسة أو زرع ثقافة جديدة أو وضع سياسات مخططات إستراتيجية طويلة المدى، مما يتطلب هنا وجود رؤية جديدة ومعاصرة التي تقدمها مكاتب الدراسات ومراكز الاستشارات الدولية التي تضم أفضل الخبراء وذلك بالنظر إلى حجم البحوث والتدخلات التي تجريها سنويا وتنوع بيئات الدراسات في دول عديدة. أما عن الأسباب التي تدعو المؤسسات و الدول إلى طلب المساعدات من هذه المؤسسات يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- توريد المعلومات والخبرات إلى المؤسسات التي تفتقر إليها، والسهر على تقديم أبحاث ودراسات متخصصة مدعمة بالإحصائيات والشواهد العلمية والكمية، لا سيما في المجالات الدقيقة والتي لا تمتلك الخبراء و الإطارات المحليون المعارف الضرورية بشأنها لوضع البرامج والدراسات لحلها أو لم يسبق للدول والمؤسسات التعامل معها مثلا: إنجاز مشاريع ضخمة، لإدخال نظم عصرية وبرامج معلوماتية متطورة....
- مساعدة الدول والمؤسسات على تنفيذ برامج الإصلاحات التي تقترحها بيوت الخبرة و المنظمات الدولية.
- نقل الخبرات التي تفتقر إليها العناصر الداخلية ذلك أن عملية طلب المساعدة من مؤسسات متخصصة يتضمن نقلا من المصدر إلى هذه الدول، فعندما نستشير خبيرا دوليا فهنا نحن بصدد الحصول على معارف ومهارات تتم عن طريق التدخل، التكوين، المشاركة، المشورة الفنية، غيرها من الطرق التي تعمل على نقل هذه المعارف، كما تعمل على وتزويدها أيضا بطرق وكيفيات التي تتم بها هذه المعارف "Know.how"، بمعنى تكوين أعضاء

¹ Jean Simonet et jean pierre : **Le conseil. Livre du consultant et du client**. Deuxième édition. Eyrolles .2009 page 148.

التنظيم وجعلهم قادرين على حل مشاكلهم وتسيير مؤسساتهم بأنفسهم وتمكينهم من إعداد برامج تنموية تحقق أهدافهم المنشودة.

ويتم ذلك عادة في مراكز التدريب والتكوين الدولية في المجالات المتعلقة باكتساب العلم والمعرفة والمهارات اللازمة للتطوير المستمر، إذ تعتمد هذه الأخيرة بشكل أساسي على استخدام حلول وأساليب إبداعية في تخصصات دقيقة. وهذا راجع إلى خبراتها المثبتة في الاستشارات والتدريب وامتلاكها لثروة هائلة من الخبراء والكفاءات المتخصصة كما تعمل في هذا الإطار على تنسيق أعمالها مع بيوت الخبرة والاستشارات الأخرى لتصميم برامج للتدريب تكون على درجة عالية من الكفاءة، و خلاصة القول أن هذه الأطراف جميعها تشكل أهم عناصر الخبرة الدولية التي تنفرد بهذه الميزة وتقدمها وفقا لشروطها الخاصة. وبما يخدم مصالحها ودون أن تعارض فيما فيها. ويبقى التحدي أمام الدول في اختيار أفضل طرف خبير لتلبية احتياجاتها.

المبحث الثالث: أساليب و قنوات نقل الخبرات الأجنبية

تلعب الأطراف الخبيرة دورا أساسيا وعنصرا فعالا في تنشيط سوق الخبرة الدولي، إلا أنه ليس بوسعنا الإحاطة بالموضوع تماما ما لم نتطرق لآلية نقلها هذه الخبرات، فمثلما تختلف الأطراف (أي الأطراف التي تقدم خدمات الخبرة والاستشارات الدولية) من حيث خصائصها وأهدافها كما سبقت الإشارة إليه في المبحث السابق، كذلك الوسائل والطرق تختلف، هذا فضلا عن كون فهم عملية انتقال هذه الخدمات يتطلب أيضا فهم القناة التي تتم من خلالها، وعلى هذا الأساس فقد حاولنا التطرق في هذا المبحث إلى أهم الطرق والتقنيات التي تسري من خلالها، إن كل عمليات نقل الخبرات التنظيمية والمعارف الفنية والتكنولوجية تتم في صورتين: إما بصورة مباشرة أي تتم بين الأطراف الدولية المتخصصة و بين الدول المؤسسات المستفيدة على شكل عقود و صفقات لنقل الخبرات بصورة إلزامية وأساسية، أو قد تكون في شكل نشاطات دولية يترتب عليها تسرب لهذه المعارف والخبرات بصورة تلقائية، بعكس الحالة الأولى أين تكتسي هذه العملية صفة الإلزامية.

أولا: الأساليب المباشرة

يهمنا في هذا العنصر التطرق إلى أهم قناة تمكن الأطراف المحتاجة لهذه الخدمات من الحصول عليها وحتى يتسنى لها توظيفها في استراتيجيات التنمية التي تتبعها، وتكتسي هذه الوسيلة وزنا وأهمية كبرى في تحقيق هذه السيورة ونعني هنا تحديدا " آلية المساعدة

الفنية " إذ تعد هذه الأخيرة من أبرز معالم نقل وتبادل الخبرات ،فكل هذه القنوات تنطوي ضمن مظلة التعاون،الدولي لدعم التنمية المستدامة والقضاء على التخلف والفقر وبالتالي سوف نحاول تسليط الضوء على هذه الوسيلة من خلال التطرق إلى نقاط ومحاور أساسية في تحليل عمليات انتقال المعارف و الخبرات الفنية كنشاط يعرف حيوية دولية متزايدة.

1-2- أساليب تقديم الخبرات الفنية:

تقدم هذه المعارف و الخبرات في واقع الأمر بطرق مختلفة، وتأتي في صور عديد و حسب أهداف الأطراف التي تقدمها وبدرجة ثانية الأطراف التي تستفيد منها، وعلى هذا الأساس فهي تختلف من طرف لآخر.

فلمساعدات الفنية التي تقدمها الدول غالبا ما تكون في:

-شراكات أو كمظهر من مظاهر التعاون والتكامل لحل أزمات الدول والشعوب أو في إقامة و صناعات مشاريع عملاقة و تتم في الغالب على شكل اتفاقيات ثنائية أو متعددة الأطراف.

-أما المؤسسات والمنظمات المتخصصة فإن مساعداتها تتم في شكل برامج ودراسات تهدف إلى تحقيق نتائج في المجالات المطلوبة،إن هذه المساعدات تكون موضع تنفيذ في على النحو التالي:

-إرسال خبراء ومبعوثين يتمتعون بمؤهلات معينة لمساعدة البلدان المتخلفة والنامية،في تطوير مشروعاتهم وخططهم التنموية.

- تقديم بعض التجهيزات لنقل الخبرات الفنية، ووضع برامج و بحوث فنية تعزيز فرص التعاون مع خبراء البلد المستفيد من أجل تنفيذ أهداف محددة.

-كما تتضمن هذه البرامج أيضا إجراء دورات تدريبية وتأهيلية للإطارات المحلية (بحسب طبيعة النشاط والقطاع المعني بالمساعدة و الدعم الفني).

-1-3- صعوبات وعراقيل نقل الخبرات الأجنبية:

إن الحصول على بعض البرامج للمساعدات الفنية في الدول الفقيرة والنامية وخاصة البرامج المتطورة هي بالفعل عملية صعبة معقدة وقد تؤدي إلى حدوث انزلاقات خطيرة¹ إذا لم تأخذ بعين الاعتبار جوانب متعددة:

- إذا تنبع المشكلة بدءاً من صعوبة اختيار البرامج والمشاريع التي تتشارك فيها الأولويات بمعنى صعوبة توسيع قاعدة النقاط المشتركة في تحديد أهمية المشاريع فهي تختلف من دولة لأخرى ومن منظمة كذلك إلى أخرى.

- هناك أيضاً مشكلة عدم توافق الأهداف بين الدول التي تمنح المساعدات والدول المستفيدة، إن وقوع مثل هذه الاختلافات من شأنها أن تؤثر على النتائج المتوقعة، ولهذا فإنه من المهم جداً السماح بوجود فترة تجريبية مؤقتة حتى تستطيع الدول اكتساب قدر معين من الخبرات حتى يسمح لها باستيعاب كل التغيرات اللاحقة.

- إن عمليات التغيير في الجوانب الاجتماعية هي أصعب نوعاً ما مقارنة بالعناصر الأخرى، كما أنها تتطلب وقتاً أطول لإحداث النتائج المطلوبة إذ يتعلق الأمر بتغيير عادات وتقاليد العمل الموروثة² والذي يستلزم تغيير الذهنيات أساساً والمعتقدات وفقاً لبرامج المساعدة المقترحة، وعلى هذا الأساس فقد يتفاجأ الخبراء الأجانب بوجود مقاومة حادة من شركائهم المحليين، فليس من السهل تحويل كل القيم والمكتسبات الراسخة وإحلالها بأخرى في مدة محدودة من الوقت

- تلعب عوامل أخرى أيضاً دوراً بارزاً في إنجاح أو إفشال عمليات النقل والاستفادة من المبادرات الأجنبية، كمشكل اللغة، والجهل بالعادات والتقاليد في المجتمع، القبول، والثقة... وغيرها.

وعلى هذا الأساس فإن هذه التفاعلات السوسولوجية تلعب دوراً حاسماً في عملية استغلال عقود الخبرات والمساعدات الأجنبية والاستفادة منها، هذا الدور غالباً ما تغفل عنه

1 Carlos lopes, *Op cit*, page : 79 <http://www.politique-africaine.com/numeros/pdf/062069.pdf>

تم الإطلاع عليه يوم: 2012/02/08 على الساعة: 20:05

2 Morris Edward. *Les problèmes sociaux de l'assistance technique*. UNESCO-1954- :61.

http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/pop_0032-4663_1955_num_10_1_4341

تم الإطلاع عليه يوم: 2012/02/04 على الساعة: 18:25

الدول والسلطات المحلية والمسؤولين، حيث أن الاعتماد على منظور وحيد في تحديد احتياجاتها من هذه الخدمات هو من دون شك غير كاف، فإذا تركنا هذا المجال بيد خبراء الاقتصاد والتسيير الذين هم في بعض الأحيان لا يمتلكون أدوات التحليل الكافية لتشخيص الوضع في بلدانهم، كما أنهم يركزون على أهمية العوامل الاقتصادية و يهملون بقية العوامل الأخرى بحجة أنهم يرجعون هذه المسألة لعدم وجود معرفة فنية كافية، أو عدم توفر قدرات محلية تستطيع تسيير هذه التقنيات الحديثة، لا تحل المشكلة فالأمر هنا يقع على عاتق علماء الاجتماع والأنثروبولوجيا كما هو على عاتق علماء الاقتصاد والتسيير.

وقد دلت الكثير من الشواهد على فشل العديد من البرامج المستوردة من بيئات مختلفة رغم فعاليتها الاقتصادية وبسبب عدم اهتمامها بالجوانب التنظيمية والاجتماعية، فضلا عن كونها لم تأخذ بعين الاعتبار دراسة التفاعلات الحاصلة من جراء هذه المساعدات الأجنبية وجود عادات دخيلة على سلوك الأفراد والمؤسسات في هذه الدول.

ولعل خير مثال على ذلك هي تلك الوسائل التي أشرنا إليها في مقدمة العنصر والتي تتعلق بإرسال الخبراء الأجانب و جعلهم كمرافقين للإطارات المحلية لتسهيل تبادل خبراتهم و معارفهم، فقد أشرت دراسات عديدة إلى أنهم يمارسون تأثيرا كثيرا على نسق التنظيم وعلى لعب الأدوار داخل المنظمات والمؤسسات.

ثانيا- الأساليب غير المباشرة:

يتم نقل المعارف الفنية والخبرات الدولية بطرق أخرى ولكنها لا تعدو أن تكون طرقا غير مباشرة في تحقيق النقل، تأتي هذه العملية في مرتبة ثانوية، بعد استخدام الطرق المباشرة لتحقيق الأهداف الرئيسية المنوطة بها، ولهذا السبب تحديدا تعد من الأساليب غير المباشرة ولعل أهمها: الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

2-1- الاستثمارات الأجنبية المباشرة:

تعد حركية رؤوس الأموال أهم المعالم البارزة للعملة الفكرية والمالية، إن غالبية هذه الاستثمارات تتم عبر قناة الشركات المتعددة الجنسيات، إذ تعتبر بمثابة القاطرة التي تجر وراءها الاستثمارات نحو أقاليم العالم المختلفة¹، كما عملت هذه الشركات أيضا على

¹ Alarag hussein- *Foreign direct investment développement polices in the arab countries*- Munich archive personnel, december 2005 page : 09. http://mpr.ub.uni-muenchen.de/2230/1/MPRA_paper_2230.pdf

استحداث أشكال عديدة ومتنوعة من الاستثمارات لتفعيل هذا النشاط، ووضع مشتقات كثيرة ومتطورة حتى تتيح لها الاستحواذ بشكل تام على الفرص المتاحة، والجمال لا يتسع لذكر هذه العناصر بالتفصيل ولهذا سوف نكتفي بالتطرق إلى الأنواع التي تتضمن نقل المعارف والمهارات التي تحققها استثمارات محددة.

كما أننا لا نهتم سوى بالمعارف التنظيمية والخبرات الفنية، ففي هذا الإطار نجد بعض الاتفاقيات والعقود التي تبرمها الدول والمؤسسات المحلية مع الشركات المتعددة الجنسيات لانباز المشاريع المختلفة كالبنية التحتية: الطرق، و المواني، السدود، الجسور، المدارس، السكنات أو في المجالات الصناعية: كالطاقة، المناجم، الموارد المائية المركبات الصناعية، والقطاعات الخدمائية وغيرها، إذ تسعى الدول وخاصة النامية منها لتوظيف مثل هذه النشاطات بغرض انتقال وتسرب هذه الخبرات من الشركات الأجنبية إلى الطرف المحلي ونذكر على سبيل المثال: **عقد المفتاح في اليد وعقد المنتج في اليد**. إذ تشكل هذه العقود أهم صور انتقال المعارف بشكل غير مباشر، بما تحمله هذه العقود من خصائص تحولها للقيام بذلك. ففي النوع الأول يكون الهدف من إبرامه هو تجهيز مصنع وتسليمه جاهزا للتشغيل من طرف الشركات الأجنبية إلى الطرف المحلي خلال مدة ومرحلة متفق عليها، بدءا من تقديم الاستشارات الإدارية والتقنية إلى غاية مباشرة الإنتاج، وتحقيق الاستخدام النهائي، كما يترتب على هذه الشركات فضلا عن الالتزام الأساسي (والذي هو محور الاستثمار) التزامات أخرى ثانوية: كتدريب العاملين وهذه العملية عادة ما تكون ملزمة في العقود الأخرى و لكن بنسبة أقل في عقد تسليم المنتج ويضاف نادرا إلى عقود تسليم المفتاح في اليد، وهنا يتعين على الشركات الأجنبية الإشراف على تدريب العاملين لديها، ويتم ذلك على مستوى الشركة الأم أو في الفروع التابعة لها. مما يساعد على انتقال وتسرب هذه المعارف إلى الإطارات الوطنية، لكن الجدير بالذكر هنا هو أن الشركات لا تتحمل أية مسؤولية أخرى عند نهاية التدريب فهي لا تضمن نتائج برامج التكوين واستيعاب المعارف والخبرات الفنية والتكنولوجية عند نهاية التدريب، كما أنها لا تلتزم بمواصلة تكوينهم إلا بعقد جديد.

أما في النوع الثاني ونقصد بالقول (عقود تسليم الإنتاج في اليد)، فقد ظهرت هذه الأخيرة كبديل عن النوع الأول وهذا ظاهرياً لمعالجة بعض القصور فيها، حيث يتضمن هذه الاستثمار تسليم المصنع بالمواصفات التي تضعها الدول المضيفة، كما يشترط في هذه الحالة ضمان استيعاب الإطارات والمسيرين المحليين للخبرات التكنولوجية والفنية المتصلة بعمليات الإنتاج والتشغيل والتحكم فيها، تشير بعض الدراسات إلى أن هذه العقود التي تولدها حركية الاستثمارات الأجنبية المباشرة بأنها بمثابة عقود لبيع التنمية¹ على اعتبار أن الدول المستفيدة لا تسعى فقط للحصول على المصانع والآلات والتجهيزات، وإنما للحصول على وحدات ومؤسسات في حالة تشغيل جيدة مقترنة باكتساب المعرفة الفنية اللازمة لإدارته وتسييره، في حين يعتقد البعض أن هذه العقود ما هي إلا مجرد تطور حتمي لعقود تسليم المفتاح لكنها تركز تبعية أكثر بسبب ازدياد طلبات الضمان حول تشغيل هذه المشاريع الأجنبية في تلك الدول، وأيضاً بتكاليف باهظة، وبالرغم من كونها أي (عقود تسليم الإنتاج في اليد) تفرض على الشركات الأجنبية إعداد وتدريب العمالة، كما أنها مطالبة بإحداث نتائج إيجابية عند انتهاء مدة التدريب وحتى بعد انتهاء المدة المقررة إلا أن الأمر لا يخلو من صعوبات كثيرة لكون هذه الشركات تعمل على خلق احتكارات وتحالفات قوية مع مؤسسات ومنظمات أخرى لخلق هذه المشاريع المحلية وإحكام السيطرة والتبعية لها، وحتى وإن نجحت في تسيير وتشغيل هذه المركبات والمصانع، ففي المقابل تظل خاضعة لهيمنة الشركات الأجنبية في ما يخص تسويق وتوزيع هذه المنتجات كونها تملك شبكات توزيع متطورة تنافس بها منتجات الطرف المحلي، وأمام المنافسة الحادة فإنها تضطر إلى إبرام عقود أخرى كعقود تسليم الإنتاج، والتسويق وهكذا يظل الوضع على حاله².

في الحقيقة لا يمكن إنكار أهمية هذا النوع من النشاطات في تسهيل عمليات نقل المعارف وتكوين الإطارات المحلية وتنمية الطاقات البشرية. والشواهد العلمية كثيرة، إذ تشير معظم الدراسات والأبحاث إلى أن دول آسيا وتحديداً أقصى الشرق، تظل أغلب انطلاقاتها الاقتصادية ونهضتها الصناعية مبنية على هذا النوع من الاستثمارات، فقد ركزت هذه دول

¹ دواوي حمزة مرجع سابق ص 204.

² - أ حسان خضر الاستثمار الأجنبي المباشر - تعارف وقضايا - مجلة جسر التنمية - السنة الثالثة. العدد الثاني والثلاثون ص 09

http://www.arab-api.org/devbrdg/delivery/develop_bridge33.pdf

. تم الإطلاع عليه يوم: 2012/02/05 على الساعة: 22:12.

آسيا الناشئة و في مقدمتها الصين على استقطاب أكبر تدفق لرؤوس الأموال والمشاريع الأجنبية وتحفيز الشركات على توطين فروع لها في بلدانها، بغرض اكتساب معارفها وخبراتها الفنية والتكنولوجية، وبالرغم من تمسك هذه الشركات بخدمة مصالحها إلا أن هذه الدول قد نجحت في الاستفادة من تواجدها في اقتصادياتها وصناعاتها، ليس فقط من تدفقات لرؤوس الأموال التي تجرّها معها الاستثمارات الأجنبية، بل وأيضاً من معارفها ومهاراتها وأسرارها الإنتاجية والتكنولوجية ثم محاولة محاكاة أساليبها لتصبح بعدها أكبر منافس لها يزاومها في اقتسام الأسواق العالمية.

أما بالنسبة للدول النامية فقد كانت تهدف جهودها المشجعة لتدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الاستفادة مما تمتلكه الشركات الأجنبية من تكنولوجيا ومعرفة فنية وإدارية. وقد حققت هذه العملية نتائج معتبرة في مجالات عديدة:

1-1-2- مزايا الاستثمارات الأجنبية المباشرة في نقل الخبرات للدول النامية:

1- تدريب العمالة المحلية التي يتاح لها العمل في فروع الشركات الأجنبية، واكتسابها المهارات التكنولوجية والخبرات التنظيمية والفنية الحديثة باستخدام أحدث أساليب العمل والتدريب ثم يقوم العاملون بهذه الفروع بنقل واستخدام مهاراتهم ومعرفتهم العلمية والإدارية والفنية إلى الشركات الوطنية عندما يلتحقون للعمل بها.

2- تكوين علاقات علمية بين فروع الشركات الأجنبية وبين المراكز المحلية للبحث العلمي والتطوير، مما يؤدي إلى اكتساب تلك المراكز لإحداث ما توصلت إليه الشركات العالمية من خبرات وتكنولوجيا وأساليب بحثية¹.

3- خلق منافسة بين فروع الشركات الأجنبية والمؤسسات والشركات الوطنية يدفعها إلى محاولة تطوير أحدث النظم الفنية والإدارية، وزيادة مقدرتها البشرية والتنافسية مما يؤدي فعلاً إلى حصول تغيير نوعي في مستوى تسيير هذه المؤسسات.

4- زيادة تدفق التنمية المعرفية والخبرات التنظيمية والتكنولوجية مما يؤدي إلى تنمية وتطوير قدرات الإطارات الوطنية، فضلاً عن تحقيق فرص عمل جديدة من خلال تواجدها المشاريع

¹ ALAKAG HUSSEIN, *Op cit*, page : 06.

http://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/2230/1/MPPA_paper_2230.pdf.

تم الإطلاع عليه يوم 12/02/2012 على الساعة: 16:45

الأجنبية، كما تسمح بتحقيق تكامل اقتصادي بين النشاطات الاقتصادية والخدماتية في الدول المضيفة.

ومع بدايات الثمانينات فقد أبدت الكثير من الأطراف المعارضة محاولات لإجراء تقييمات موضوعية لهذه البرامج و المشاريع التي تجرّها الاستثمارات الأجنبية، ولم تكن نتائج معظم هذه الدراسات مشجعة بل على العكس فقد شكلت تلك الحقائق خيبة أمل كبيرة للدول والمنظمات التي راهنت على دور برامج التعاون الدولي في تحقيق التنمية المنشودة.

ثالثا تقييم برامج نقل الخبرات الأجنبية:

إن واقع تبادل المعارف و الخبرات الفنية بصرف النظر عن رغبات البلدان النامية ومطالبها يفيد بأن موقف الدول الصناعية المتقدمة و الوكالات الدولية والشركات المتعددة الجنسيات من هذه المسألة كمايلي:

1- إن المساعدات الفنية التي تقدم على صورة اتفاقيات ثنائية مع البلد النامي تأتي بغرض محدود وفي مجال معين لخدمة أغراضها سواء منها الاقتصادية أم الاجتماعية أم السياسية بالدرجة الأولى، ولا تعطي أهمية بالغة للدول المستفيدة، إن عدم التكافؤ في إعداد مثل هذه الاتفاقيات راجع بالدرجة الأولى إلى ضعف القوة التفاوضية لهذه الدول بشأن هذه الاتفاقيات، بالإضافة إلى محدودية وتواضع تجاربها في التعامل مع هذه الشركات، ونقص خبراتها في وضع الشروط مع الأطراف التي خبرت المجال من جراء كثرة تعاملها فيه، مما يفرض عليها في كثير من الأحيان قبول هذه اتفاقيات دون إدراك كامل بتأثيرها على مسار التنمية التي تتبعه.

2- إن الخبرات الفنية المقتصرة على تقديم معلومات أو وسائل تقنية باتت متخلفة عن الحد المتطور الذي بلغته الدول المتقدمة، بحيث تحافظ على المسافة التي تشكل الهوة بينها وبين البلدان النامية في مجال التطور التقني، كما أن أغلب الدراسات بينت على أن معظم المساعدات المقدمة هي عبارة عن برامج تقادمت، كما أنها توظف تكنولوجيا قاعدية وملوثة للبيئة، فضلا عن كونها أيضا لم تعد تلقى رواجاً في بلدانها.

3- إن هذه الخبرات الفنية التي تقدمها في مجال البحوث تعد فرصة لاجتذاب الخبراء والعلماء من البلدان النامية، في حين أن هذه الأخيرة في معظمها منطقة طرد لهم لأسباب مختلفة وتتعلق بظروف عديدة، أكثر من كونها مجرد برنامج لنقل وتبادل المعارف والخبرات.

4- تؤذي هذه البرامج في أغلب الأحيان إلى اكتساب عادات دخيلة على المجتمع المحلي بحيث لا يستطيع الإنتاج المحلي إرضاءها مما يؤدي إلى حدوث اختلالات خطيرة على مستوى مؤشرات الاقتصاد الكلي لأنها تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة، فلا يتعلق الأمر هنا بتكلفة الحصول على الخدمة على اعتبار أنها خدمات مجانية ذات طابع إنساني وإنما بتكلفة تمويل برامج المساعدات و الخبرات الفنية المقترحة من الدول والمنظمات والوكالات المتخصصة، والدليل هو ارتفاع فاتورة استيراد هذه الخدمات على حساب عوامل أخرى، فخلال فترة 1970-1989 م بلغ حجم امتصاص عقود استيراد الخبرات الأجنبية، وطلب المساعدات الفنية من 1.5% إلى 4.5% من إجمالي الناتج الداخلي الخام و 12% من حصيلة التصدير، كما انتقلت من 34% إلى 38% من الميزانية العامة. وهذا يبين حجم إقبال الدول وتسابقها لإبرام بعض الاتفاقيات والعقود بالرغم من عدم حاجتها الملحة لها في بعض الأحيان، الأمر الذي أدى حدوث نتائج عكسية لهذه البرامج، وكان من الأفضل لهذه الدول أن تعتمد على مقوماتها الداخلية وتتخصص في إنتاج السلع والخدمات التي تتمتع فيها بميزة نسبية، بدلا من استيراد نماذج تصنيعية ومن بيئات أجنبية ومكلفة جدا ومغايرة تماما لبيئات الدول النامية.

إن الشيء الملفت للانتباه هو تعدد وتباين أشكال تقديم هذه الخدمات بالرغم من أنها جميعا ترمي إلى تحقيق هدف مشترك، في الحقيقة إن هذا الاختلاف في قنوات نقل الخبرات و المعارف الفنية خارج حدود الدولة مرده المحافظة على مصالح هذه الأطراف الدولية بما يضمن أن لا تتعارض هذه المساعدات المقدمة إلى الدول مع مكاسبها، ولهذا ففي الغالب تعتمد إلى تنسيق الأعمال والمهام فيما بينها حتى لا يقع تضارب في مصالحها، وحتى تضمن اقتسام السوق بينهما بحيث لا يتبقى لهذه الدول من حلول سوى التوجه إليها في تلبية احتياجاتها، وبالرغم أنها في الظاهر (أي الأطراف الخبيرة والتي تعرض المساعدات) تعلن أن التنسيق بين هذه الدول والمنظمات والشركات هو مطلب يفرضه تجنب الازدواجية في المهام، ولهذا فهي تعتمد إلى تنوع أدواتها حتى يتسنى لهذه الأطراف المحافظة على أسعار مناسبة لهذه الخدمات و تحقيق مكاسب عامة لها دون الإضرار بمصالح الأطراف الأخرى، لأن

المنافسة تمكن الدول النامية من الحصول على هذه المساعدات وبشروط مرضية، ولهذا فقد تلجأ بعض المنظمات إلى الامتناع عن تقديم مساعدات ومشورات فنية إذا ما علمت بأن الدولة قد ارتبطت بمؤسسة ما أو تستفيد من تعاون إقليمي أو شركات دولية كما هو حال صندوق النقد الدولي، فكثير ما تلجأ إليه الدول بغية الاستفادة من خبرته في هذا المجال، إلا أن السمة الرأسمالية لهذه المنظمات لا تكاد تخفي على أحد، فالبرغم من كل مل قيل حول اهتمام الصندوق بتقديم هذه الخدمات إلا أنه في الواقع لا يخدم سوى مصلحة المنظمة والأهداف التي رسمتها اتفاقية بريتن وودز منذ قرابة 70 عام، إذا أن هذا الأخير لا يقدم دعمه وخبراته إلا في المجالات التي يحضى فيها بميزة نسبية فهو يعمل على قياس حجم منافعه في دعم المشاريع والدول.

وهذا الأمر الذي يفسر مرونة سياسة الصندوق في التعاون مع الدول فهو يكيف دوره وخبراته مع احتياجات كل دولة على حدة، وفي بعض الأحيان يكتفي الصندوق بتقديم توصيات وتقييمات و مقترحات لا أكثر، إن هذا الأمر هو ما يفسر ازدواجية التعامل الذي تمارسه المنظمات الدولية، ومحاولة توجيه وربط المساعدات بشروط قاسية بحق الدول، ويلاحظ ذلك من خلال التوزيع الإقليمي الحالي للمساعدات و برامج نقل الخبرات إذ تحصلت: كل من آسيا وأفريقيا وأوروبا على 25 % وأمريكا اللاتينية على 15 % والشرق الأوسط 10¹ %، و هنا يلاحظ أن إفريقيا و هي أكثر القارات تخلفا تحصل على نفس استفادة أوروبا المتقدمة صناعيا، كما أن سياسة الصندوق تميل أكثر نحو تقديم المساعدات إلى الدول الحديثة الاستقلال، ليس من قبيل المساعدة فعلا بل من قبيل تقييد الاستقلال الاقتصادي للشعوب وإخضاعها لهيمنة النظام الرأسمالي والعولمة المالية والقضاء على كل المبادرات الداخلية وصياغتها في قالب واحد يخدم مصالح القوى الكبرى، ولهذا فان نشاط هذه المنظمات في الواقع يكسوه كثير من التحفظ من جانب هذه الدول.

فالمشكلة هنا ذات طابع عالمي خاصة وأن الدول النامية فقد أدركت تماما أهمية التقدم التقني والفني في تحقيق التنمية التي تطمح إليها، وفي هذا الإطار أصبحت المسألة مطلبا محوريا من مطالب الدول النامية تجاه الدول المتقدمة بمؤسساتها ومنظماتها كما تلح عليها في معظم المؤتمرات الدولية وغيرها.

¹ Bureau d'assistance technique, *Assistance technique et formation, fond monétaire international*, rapport annuel 2000, chapitre : 7 page : 93

غير أن البلدان الصناعية كانت ولا تزال تقف موقفا سلبيا إزاء هذا المطلب لأن تفوقها التقني والفني هو أبرز وسائل سيطرتها على الاقتصاد العالمي وهيمنتها على البلدان النامية، لذلك فقد عارضت هذا المطلب في مؤتمر ليما¹ للتنمية الصناعية عام 1975 بغرض تنمية اقتصاديات البلدان النامية، كما سجلت اعتراضها على توصية تقضي بتقديم المساعدات الفنية ونقل التكنولوجيا، بوصفها وسيلة للتنمية والحد من سيطرة الشركات الدولية. وأبدت موافقتها فقط على المساعدات من أجل تنمية صناعية مرتبطة بالمجال الزراعي فقط، على الرغم من تأكيد المنظمات الدولية على ضرورة حصول البلدان النامية على المساعدات من الدول المتقدمة لتطوير نفسها في مجالات اجتماعية، اقتصادية، تقنية، محضة.

أما في مجال تقييم الأساليب غير المباشرة فنجد أن الأمر لا يتعد كثيرا عما قيل في القنوات المباشرة، فبالرغم من كل المزايا التي تحققها الاستثمارات الأجنبية في البلدان المضيفة إلا أن الأمر لا يعني تماما إغفال الآثار السلبية لنشاط هذه المشاريع في بلدانها، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- في أغلب الأحيان لا يؤدي الاستثمار الأجنبي دورا ملحوظ في مجال إكساب العمالة الوطنية المهارات والخبرات الحديثة، بسبب ضالة فرص العمل التي تستخدمها تلك الاستثمارات بالنظر إلى توظيفه هذه الشركات لأحدث الأساليب التكنولوجية والتي تجعلها في غنى عن توظيف عمالة كثيفة.

2- إن السمة الغالبة لفروع الشركات العالمية أنها لا تقوم بدعم أنشطة البحث والتطوير في البلاد النامية، وإنما تحتفظ بها في المراكز الرئيسية لهذه الشركات والموجودة في الدول المتقدمة، وذلك بحجة صعوبة التنسيق بين أنشطة البحث والتطوير إذا تمت بشكل مركز، علاوة على ذلك تمثل مشكلة ندرة الكفاءات والمهارات المتخصصة في البلاد النامية، وإن قيام الفروع بهذه الأنشطة سيؤدي إلى تشتت المعامل والمختبرات البحثية وبالتالي ارتفاع تكلفة تلك الأنشطة.

¹ - سامي هابيل - مرجع سابق - ص 496

http://www.arab-ency.com/index.php?module=pnEncyclopedia&func=display_term&id=12372&m=1

، تم الإطلاع عليه يوم: 2011/11/30 على الساعة : 17:30

3- عملت الدول النامية طيلة العقود السابقة على اقتناء وسائل الإنتاج فقط دون محاولة السيطرة على التكنولوجيات و المعارف المستوردة وتوظيفها أو تطويرها، نتيجة غياب الآفاق الابتكارية اللازمة لإدارة تلك المعارف والخبرات المستوردة، إن اعتماد الدول النامية على استيراد وسائل الإنتاج لا تعتبر نقلا حقيقيا للتكنولوجيات الحديثة والمعارف الفنية والخبرات التنظيمية، بل تحسين ظرفي فقط في القدرات الإنتاجية لفترة زمنية محددة.

وقد حذر عالم الفيزياء اللبناني زحلان من خطورة استسلام الاقتصاديات العربية إلى المشاريع الجاهزة للتسليم، مما سيثبغ ثقافة موازية هي الثقافة الجاهزة أو ما يطلق عليها « *Turn Key culture* » ويبدو أن التجارب العربية والنامية في هذا المجال يستنسخ بعضها بعضا.

إن هذه العملية تحديدا قد فندت وهم نقل الخبرات والتكنولوجيات الحديثة عن طريق الآلات والمركبات الصناعية، ذلك أن المشاريع الجاهزة أو ما يطلق عليها بـ: (عقود المفتاح في اليد) المسلمة من قبل الشركات متعددة الجنسيات رغم كونها تعبر عن نقل كلي بمجموع عوامل الإنتاج المادية نحو الدول النامية، إلا أنها في واقع الأمر لا تنقل سوى تكنولوجيا درجة ثانية، وإذا ما تم نقل خبرات ومعارف متطورة فإنها عادة ما تنقلها بقيود مكثفة من الشروط، كما أن الجانب غير المرئي من التكنولوجيات والممثل في مجموع الخبرات والمعارف والمهارات والمتعلقة أيضا بأساليب التسيير والتنظيم وفنون الاتصال وغيرها قد تم إهماله بكيفية واضحة، فلم ينقل منه إلى الدول النامية التي هي في أمس الحاجة إلى شيء يذكر¹، وعليه فالاستثمارات المباشرة تظل وسيلة أو سلاحا ذا حدين شأنها شأن بقية الوسائل الأخرى، كما أن الدور الأهم يقع على عاتق هذه الدول في حسن الاختيار بين الوسائل المقدمة وفقا لاحتياجاتها الخاصة دون أن يميلها عليها طرف خارجي أو أجنبي، تقدير الأفضل لصالح الدولة تبقى من مسؤولية البلد المستضيف، كما أن المجال يبقى مفتوحا للإطلاع على تجارب الدول الأخرى والاستفادة من نتائجها المحققة يظل خيارا مطروحا لاختيار بين البدائل الأكثر مردودية في الوصول إلى الأهداف المنتظرة.

¹ -أ- حسان حضر -مرجع سابق- ص13. تم الإطلاع عليه: 22:32

إن مجمل هذه الطرق التي تتبعها الدول والمؤسسات في الحصول على المساعدات الفنية والخبرات الإدارية والتنظيمية مهمة في الواقع، لا سيما للطرف المحلي خاصة فيما يتعلق بتكوين قاعدة أساسية من المعارف المتخصصة في شتى المجالات إلى أن هناك الكثير من الانتقادات التي يوجهها الباحثون لجهود هذه الدول، إذ أنه من السذاجة الاعتقاد بأن هذه الأطراف ستقدم للدول النامية وشركاتها التي تنافسها في السوق كل المعارف التي بذلت الكثير من أجل تطويرها لأن من شأنها البقاء في الصدارة، و الحؤول دون وصول الأطراف الأخرى إلى المستويات التي بلغتها، ولهذا نجدها تفرض عوائد ومبالغ مالية ضخمة لمنح ترخيص الاستغلال وعقود الخدمات واتفاقيات المساعدات الاستشارية ونقل المعرفة، وتجعل العملية مكلفة جدا. وذلك لأن هذه التكاليف الباهظة التي تتحملها تضعف من مقدرة هذه الدول على تطوير برامج خاصة بها وهي بذلك تظل رهينة هذه الأطراف في احتياجاتها، أما فيما يخص باقي الطرق فإن الشركات تعتمد إلى تقليص حجم الإنفاق على التطوير والبحث، والحد من الأنشطة التدريبية كإجراء احترازي بحيث يحول دون استفادة الفروع من المعارف التكنولوجية والخبرات الإدارية والتنظيمية المنقولة لها إذا أحست أن هذه الأخيرة يؤدي إلى إضعاف موقفها التنافسي

إذن فمن الواضح أن الدول المتقدمة ومؤسساتها وغيرها من المنظمات الدولية والهيئات المتخصصة لها نظرتها الخاصة في دعم مشاريع الدول النامية، وإقامة برامجها التنموية فهي لا تفوت فرصة في سبيل الحصول على منافع بما يحقق لها الإبقاء على الوضع الراهن على حاله، إلا أن الدول النامية هي التي ترفع سقف طموحاتها عاليا من وراء اللجوء إلى المساعدات الخارجية والمنظمات الدولية والإقليمية، بالرغم من أن الأهداف المعلنة هي تقديم المساعدات وتحقيق المساواة في نشر ثقافة التعاون والتكافل الدولي من أجل القضاء على الفقر والتخلف في العالم، خاصة منه التخلف المرتبط بالجوانب الفنية والتقنية والتي تعد في عالم اليوم أحد أهم معايير التقسيم الدولي، بين بلدان متقدمة تملك التقدم التقني والتنظيمي ووسائله ومنتجاته، و يعكس وفرة اقتصادية ورفاهية اجتماعية، وبين بلدان مختلفة في طريق النمو وتشكل الغالبية العظمى من شعوبه مجتمعات ودول فقيرة اقتصاديا منهكة اجتماعيا.

وعليه يمكن القول بأن برامج الخبرات والمساعدات الفنية لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تكون مبنية فقط على عوامل ومقومات اقتصادية ومالية، إذ يشكل ضعف المستوى الإداري و التسييري للمشاريع عقبة كبيرة في إنجاحها بصورة كاملة، والتي من المفروض الاهتمام بها عند إعداد هذه البرامج، كما يتوجب على السلطات المحلية للبلد الاستفادة الأخذ بعين الاعتبار العوامل الأخرى ونعني هنا العوامل الاجتماعية والثقافية، فهي الأخرى لا تقل شأنًا عن البقية، كما يتوجب عليها الاحتكاك بالدول للاستفادة من تجاربها لاكتساب خبرات في التفاوض مع الأطراف الخبيرة دوليا، والتي لا يكفي أن تتوفر فيها شروط الخبرة فحسب بل أيضا معايير أخرى كالثقة والمصدقية الكافية.

خلاصة الفصل:

إن الخبرات الأجنبية لا تعدو أن تكون عبارة عن خدمات تقدمها أطراف دولية تحاول الهيمنة على الوضع الراهن، إذ تشكل هذه المعارف والخبرات العامل الحاسم الذي يضمن تفوقها ويعزز من سيطرتها ومكانتها في الأسواق الدولية. وبالرغم من تعدد المؤتمرات والملتقيات التي تدعو إلى أهمية إشراك الدول النامية في هذه البرامج، إلا أن الأمور لا تزال في صالح هذه الأطراف التي تؤكد على أنها لن تعمل على تقاسم هذه المعارف مع غيرها من الدول الفقيرة والمتخلفة إلا وفقا لشروطها الخاصة، كما أن القنوات التي تتم من خلالها لا يخدم مصلحة الدول والبلدان النامية والمتخلفة وهذا بسبب عوامل كثيرة ومتشابكة كما سبقت الإشارة إليه.

وعلى العموم فإن موضوع الخبرات الأجنبية بحد ذاته موضوع واسع وجديد تفرضه الظروف الراهنة، حيث إن تطور المجتمعات الحديثة وانقسامها بين متقدم ومتخلف قد أدى إلى ازدياد الطلب على خدمات المساعدات والخبرة الدولية المتخصصة، وأصبحت اليوم تشمل مجالات عديدة ومتنوعة حتى بات من الصعب على الدول النامية الاعتماد على إمكانياتها الخاصة، بل أصبحت تتجه بصورة آلية وأحيانا أخرى غير مدروسة إلى خبرات العالم المتقدم الذي يسعى إلى تكريس نوع من التقسيم والتخصص الفكري فضلا عن التقسيم التقليدي على الصعيد الدولي.

وخلاصة القول أنه ورغم كل التساؤلات والشكوك التي تراود البلدان النامية حول حقيقة المساعدات والخبرات المقدمة، إلا أنها لا تجد بديلا آخر أو بالأحرى إنها لا تفكر في بديل آخر للخروج من مأزق الفقر والتخلف الذي وقعت فيه، وحتى لا نبتعد عن موضوعنا فإن ما يهمنا في هذه الدراسة هي تلك الخبرات التي تقدمها الأطراف المتخصصة في المجالات التنظيمية والممارسات الإدارية (لاسيما منها تلك التي تقترحها الشركة المتعددة الجنسيات والتي تعتبر رائدة في هذا المجال)، لمعالجة أزمات سوء التشغيل، ونقص الفعالية وتدني الأداء وغيرها من المشاكل التي تتقاسمها دول العالم الثالث.

وذلك على اعتبار أنها تعول على الدور المؤسساتي الذي يمكن أن تقوم به المؤسسات ومنظمات الأعمال في تنفيذ برامجها المقترحة، وعلى هذا الأساس سنحاول في الفصل الموالي تركيز الدراسة على جوهر الخبرات التنظيمية والممارسات التي تنطوي عليها.

الفصل الثالث: الخبرات الأجنبية في الشركات العالمية و ممارستها التنظيمية.

المبحث الأول: مواصفات ومعايير الخبرات التنظيمية الدولية

أولاً: مواصفات الخبرات الدولية

ثانياً: دور خبير التنظيم داخل المؤسسة

المبحث الثاني: خبرة إعداد البناء التنظيمي في المؤسسات

أولاً: تصميم الهياكل التنظيمية

ثانياً: أهمية البناء التنظيمي لمنظمات الحديثة

المبحث الثالث: خبرة تسيير الموارد البشرية

أولاً: إعداد الكفاءات المفتاحية

ثانياً: حفظ الكفاءات

خاتمة الفصل

سنحاول في هذه المرحلة من البحث التركيز على الخبرات التنظيمية التي تحوز عليها المؤسسات الأجنبية المتطورة، والتطرق لبعض الممارسات التي تشكل من وجهة نظرنا الأسس الرئيسية التي تعكس الاتجاهات الحديثة في الفكر التنظيمي والإداري.

وعلى هذا الأساس فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية، سيتناول كل مبحث جزءاً من هذه الخبرات والمهارات التنظيمية في المؤسسات والشركات العالمية، بعد المرور بمبحث تمهيدي نعرض فيه بعض المعايير التي تضعها الدول والمؤسسات في تصنيف الخبراء الذين يتم الاستعانة بخبراتهم وكفاءتهم العملية والتنظيمية، ثم نتقل للمحاور في محاولة لتسليط الضوء على عناصر التنظيم، وفهم تطور الفكر التنظيمي المعاصر لا سيما التي تعتمد بصورة أساسية على إدارة المعرفة في الشركات الكبرى.

المبحث الأول: معايير الخبرات الأجنبية ودورها في التنظيم.

يعرف السوق الدولي للخبرة تطوراً واتساعاً ملحوظاً، خصوصاً مع ازدياد الطلب العالمي على خدماته ودخول منافسين جدد وأطراف حديثة، حتى بات النقاش يدور حول محاور وأبعاد جديدة تفرضها مقتضيات العصر، ويتعلق الأمر هنا بطبيعة هذه الخبرات والدور الذي تشغله هذه الأخيرة في حيز التنظيم لدى مؤسسات الأعمال، ولكن قبل التطرق إلى هذه النقاط نرى أنه من المناسب الحديث عن المعايير التي يتم على أساسها تصنيف المؤسسات والمنظمات كأطراف خبيرة، وما هي هذه المواصفات التي تستند إليها الدول في عملية اختيار الخبراء الذين يتم اللجوء إليهم في مثل هذه القضايا.

أولاً: مواصفات ومعايير الخبرات الدولية

في الواقع أن عملية اختيار وضع معايير ومواصفات الخبرات وممارستها تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى باختلاف نظرتها لموضوع الخبرة وآلية ممارستها في حد ذاتها، وأيضاً باختلاف البيئات الدولية والاقتصادية وإيديولوجيات الشعوب والثقافات، وبالرغم من هذا الاختلاف فإنها تتشارك في بعض المعايير وترى جميعها بأنها ضرورية في أي تصنيف، وعليه فسنحاول في هذا الإطار عرض بعض النماذج التي

تقترحها أطراف دولية عديدة لا تتجانس فيما بينها إلا من حيث كونها تنشط في سوق الخبرة الدولي.

1-1 - معايير الخبرة وفقا لبرامج الأمم المتحدة.

تعرض منظمة الأمم المتحدة برامج المساعدات والخبرات الفنية كما سبقت الإشارة في الفصل السابق على الدول الأعضاء في شتى المجالات المتعلقة بالبرامج الإنمائية ودعم التطور، مكافحة الفقر والامية وغيرها من المجالات الإنسانية، إن ما يهمننا في هذا الصدد هي خبراتها في الجوانب التنظيمية والفنية التي تقدمها خاصة فيما يتعلق بدعم الجهود لتعزيز القدرات والكفاءات التنظيمية والإدارية للدول.

إذ يلاحظ أن منظمة الأمم نفترض توفر نوع من الشروط والمواصفات في الخبراء الذين يتم إرسالهم كمبعوثين أميين للإشراف على إنجاز هذه البرامج.

فحسب برنامج الأمم المتحدة حول دعم الكفاءة التنظيمية، إذ يشترط أن تتوفر فيهم خبرات خاصة ومهارات معينة، فيتعين على الخبير في المجال التنظيمي أن¹ يكون:

- من مستوى تعليمي عال بمعنى حامل على الأقل لشهادة جامعية في مجالات التسيير والتطوير التنظيمي، و أن يكون في التخصصات التالية:

علم اجتماع سياسي أو علم الاجتماع التنظيمي وهذا على الصعيد الأكاديمي فضلا عن كونه متمكن من اللغات الأساسية: الإنجليزية، الفرنسية، إن الخبير بحسب معايير الأمم المتحدة هو الشخص الذي يمتلك كذلك خبرة مهنية لا تقل عن 5 سنوات أو تتراوح بين مجال 5 و 10 سنوات على الأقل، هذه الأخيرة لا بد وأن تكون مصادقا عليها من دول ومؤسسات سبق وأن عمل بها كخبير دولي في المجالات التي تشرف عليها المنظمة.

- أن تكون لديه مهارات العمل التنظيمي داخل المؤسسات الأجنبية وما يتضمنه ذلك من أهمية امتلاكه لخبرات ومهارات العمل كفريق وتمتعه بمؤهلات التواصل والانفتاح على الثقافات الأجنبية.

¹ Programme des nations unites pour le développement, *L'expert en développement des capacités organisationnelles*, projet N 00037556, page : 03

http://www.bj.undp.org/New%20Docs/TDR_Expert_en_developpement_des_capacites_organisationnelles.pdf.

شو هد يوم: 2012/02/04 على الساعة: 21:17

وعليه يمكن القول أن منظمة الأمم المتحدة تضع مجموعة من المعايير حول تنظيم وتوظيف الخبراء الأجانب في المهام الدولية، هذه المعايير تختلف في جزئياتها باختلاف المهام المسندة للخبراء ولكنها على العموم تؤكد على أهمية توفر الخبرة الأكاديمية و المهنية في طاقم المنظمة.

علما أنها تضم أفضل الكفاءات والخبراء وذلك بالنظر إلى حجم الدراسات والمهام وأيضا التدخلات التي تقوم بها وينجزها خبراءها سنويا، إن هذه المنظمة وغيرها من المؤسسات الدولية كصندوق النقد الدولي أو غيره لا تكفي بما تمتلكه من مقومات بشرية، بل تسعى جاهدة إلى تعزيز قوائمها سنويا عن طريق ربط اتصالاتها، واستعمال شبكتها الواسعة من العلاقات مع العديد من الدول والمؤسسات لرصد الكفاءات المهنية وحتى المتقاعدة أو تلك التي تتطلع إلى العمل على الصعيد الدولي .

1-2- معايير الخبرة وفقا لمراكز الدراسات والتقييم

نموذج مركز COFRAC للتقييم و تقديم الاستشارات الدولية:

بالإضافة إلى منظمة الأمم المتحدة ومؤسساتها ووكالاتها الدولية نجد بعض الأطراف الدولية تفرض معايير أخرى كإلا حسب مجال تخصصها، وبالرغم من قلة الدراسات والأبحاث التي توفرت لدينا حول هذه المواضيع، إلا أننا تحصلنا على بعض التقييمات والمعايير التي تضعها بعض المؤسسات لا سيما منها المتخصصة في مجال الاستشارات وتقديم خدمات الخبرة الفنية كمؤسسة COFRAC (وهي عبارة عن مؤسسة دولية أنشأت سنة 1994 للاعتماد والتقييم الدولي لنشاط المؤسسات العامة والخاصة ومتابعة أداؤها، هذا المركز هو الأول من نوعه على مستوى الاتحاد الأوروبي، حيث يحظى بالاعتماد والاعتراف به من قبل جميع الدول المنتسبة إليه). ترى هذه المؤسسة بأن الشخص الخبير المنتسب إلى هذا المركز أو يود الانتساب إليه للعمل كخبير دولي في مجال التقييم وتقديم المشورة الإستراتيجية للدول والمؤسسات من بينها:¹

¹ COFRAC, *Règle générale pour la gestion des évaluateurs et expert*, révision, 01 décembre 2008, page :05.06 <http://www.cofrac.fr/documentation/gen-eval-ref-01>

- الخبير هو الشخص الذي يمتلك تعليماً أكاديمياً عالياً وتكويناً متخصصاً، إن هذه المؤهلات العلمية والأكاديمية في مختلف التخصصات الصحية، البيئية، الإدارة التسيير، التصنيع، المال والأعمال... وغيرها هي مطلوبة كقاعدة أساسية في عملية القبول، كما أن الرصيد العلمي يختلف من خبير إلى آخر وكذلك مكوناته أيضاً تتباين من دولة إلى أخرى وبين إقليم إلى آخر ولكنها بالرغم من ذلك يعتبر الحد الأدنى في شروط القبول والتأهيل لاكتساب صفة الخبير الدولي.

- ولكننا إذا أخذنا بهذا المعيار لأمكننا القول بأن كل المتحصلين على تعليم أكاديمي عال هم خبراء !

- وعلى هذا الأساس يضيف هذا المركز معياراً مهماً، ويتعلق الأمر هنا بعنصر التكوين أو حصوله على تكوين خاص في مجال عمله يكون معترفاً به من قبل المركز، وبالتالي فهو يركز على نوعية ومدة التكوين الذي يحقق إضافة فعلية للخبير، في هذا الإطار يعد المركز برامج تكوين خاصة لإعداد الكفاءات و الإطارات المختصين في عمليات تقييم أداء المؤسسات. خاصة إذا تعلق الأمر بتوظيف خبراء جدد ولكنهم يفتقرون للتكوين الشرعي الذي يقدمه المركز.

- كما ترى مؤسسة *COFRAC* بأن الخبراء في الحقيقة هم على مستويين:

خبراء مبتدئون وخبراء محترفون بحيث تجري هذه المؤسسة هذا التصنيف لفئة الخبراء في إطار توظيف واعتماد الخبراء الجدد داخل المركز.

- فالخبراء المبتدئون هم الخبراء الذين هم بصدد بناء مسيرتهم المهنية، وبالتالي خبراتهم تكون متواضعة ولكنها لا تقل عن 5 سنوات في مجال عمليات التقييم ومتابعة الأداء فضلاً عن كونها تجارب وخبرات مثبتة ومركزة من قبل الدول والمؤسسات التي حصلت على برنامج تقييم بشرط أن تكون تركيبة ناجحة وإيجابية إذ لا تؤخذ التجربة السلبية بعين الاعتبار فما يهم هي العمليات النوعية وليست الكمية.

كما أن هناك طرقاً ومعايير متعددة تستعملها هذه المنظمة لتحديد مستوى خبراتهم ومن بينها وضع سلم تنقيط سنوي في هذا المجال، كما أن الانتقال من مستوى إلى آخر يتطلب المرور بدورات تكوينية عديدة وخوض تجارب كثيرة في دول أجنبية مختلفة حتى يتسنى لهذا الخبير تطوير مهاراته وقدراته المعرفية المهنية.

- أما الخبراء الاحترافيون فهم الذين يتمتعون بمعارف متخصصة ومتطور ولا تقل خبرتهم عن 10 سنوات في مجال عمل المؤسسة، وفضلا عن الخصائص المذكورة الأخرى نجدها تؤكد على أن الخبير المحترف هو شخص لا يتمتع فقط بالمستوى التعليم الأكاديمي العالي والممارسات المهنية الطويلة فقط بل يتعدى هذه المعايير الأولية بامتلاكه:
 - النضج المعرفي والمهني، البصيرة النافذة، الوعي بالمستجدات، التحليل والإلمام، الصلابة، والإصرار، النقد وتقديم الحلول المبتكرة، فضلا عن تحكمه في اللغات الأجنبية (على الأقل لغة واحدة من اللغات المعتمدة في الاتحاد الأوروبي).
- وبناء على ما سبق يمكن القول بان هذا المركز يجذب استقطاب فئة من الخبراء وهو الخبير النوعي أي ذلك الشخص الذي يكون قادرا على إثبات مقدرته في كفاءاته ومؤهلاته، وفي تحقيق إسهامات جديدة في المجال الإداري والتنظيمي، وبالتالي ووفقا للمعايير مركز *COFRAC* الخبير هو الفرد القادر على توليد معارف فكرية وتنظيمية متجددة تعكس أفضل الممارسات التي تتسم بالرشادة والعقلانية فهو ينطلق من معارف كثيرة ومتنوعة ليصل إلى معارف دقيقة ومتخصصة¹.

¹ Pierre Choudat, Pierre Mivalles, *l'évaluation des experts dans l'organisations* « **les nouveaux enjeux du travail et de l'emploi** » 28-30 Aout 2007, Montréal, Québec, Canada 2007. http://www.talentsrh.fr/pages/dossier_publications/communication_experts.pdf

1-3- معايير الخبرة الدولية وفقا لمعيار *NFX50-110* المتعلقة بمهنة

الخبرة الدولية:

يعتبر معيار *NFX50-110** امتدادا لمعايير دولية أخرى تستعمل في دراسات مطابقة الجودة العالمية في السلع والخدمات، وعلى هذا الأساس فقد تم استحداث هذا المعيار كإطار تكميلي لمعيار إدارة الجودة *ISO 2000.9000* غير أن هذه الأخيرة *NFX50-110* تختص أكثر بمجال مهنة تقديم الخبرات الدولية كما تضع مجموعة من المقاييس الواجب توفرها في الخبراء الدوليين للتأهل لممارسة مهنة الخبرة الدولية، وعليه فقد جاء تعريف مجال الخبرات والخبير الدولي حسب معيار *NFX50-110*¹ الخبرة هي النهج أو الخطوة المعتادة المستعملة في تطوير الآراء والتفسيرات ووضع التوقعات لشرح الأحداث وإنشاء المسؤوليات أو تسوية النزاعات والصراعات أو تقدير الأضرار لتقديم الابتكارات وتقديم التوجيهات.

نلاحظ من خلال هذا التعريف بأن مفهوم الخبرة بحسب هذا المعيار يشمل مجالات عديدة التي تختص بها العلوم الإنسانية والطبيعية على حد سواء.

كما أن نوعية الخبرة هنا تعتمد على أهل الاختصاص ونزاهة واستقلالية الخبراء، إن هذا المعيار الحالي يهدف إلى وضع الشروط العامة التي تقتضيها تقديم الخبرات الدولية، فقد تطرقت هذه الأخيرة بعد الإعلان عنها سنة 2003 إلى مجموعة من القواعد التي يتم ضمن سياقها إنشاء منظمات الخبرة الدولية، سواء في آليات تقديمها أم في مدى التزام هذه المنظمات بمطابقة القواعد التي يضعها معيار *NFX50-110*.

إن هذه الأخيرة تؤكد أن عملية اللجوء إلى المنظمات الدولية المتخصصة في تقديم الخبرة تتم عن طريق إبرام عقد ثنائي أو متعددة الأطراف (أي يشترك عدة أطراف في تقديم خدمات الخبرة والمشورة الفنية)، غير انه يتعين على المنظمات الدولية باعتبارها

* <http://fr.wikipedia.org/wiki/Expertise> NFX 50-110:La norme française d'expertise qui résume les règles applicable à la pratique d'expertise élaboré en 2002 et diffusé en Mai 2003

¹Boutique [AFNOR-NFX 50-110](http://www.ceacap.org/dossier_forum/nfx50-110.pdf), Atelier d'architecture – France 27-05-2009, page 23.53 شوهده يوم: 2012/04/01 على الساعة: 23.53

عنصرا فاعلا ومؤثرا على سوق الخبرات ، وأيضا الأطراف التي تحتاج إليها أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص والشروط الملائمة والتي تقتضيها مزاوله المهنة هي:

- التمتع بمؤهلات فنية وخبرات علمية دقيقة في المجالات والمناطق الجغرافية الخاصة بتقديم الخبرات.

- التمتع بخبرات تتعلق بالسلوك أهمها¹:

○ مهارات الاتصال والعمل ضمن فريق.

○ القدرة على التواصل مع الجهات المعنية بالحصول على الخبرات.

إن هذه المهارات الفنية والتقنية في مجالات الخبرة أو أي موضوع من مواضيع المعونة والاستشارات الإستراتيجية، يتم صقلها من خلال العمل والتدريب والموافقات التي يتم الحصول عليها من مختلف الأطراف والاعتراف من قبل الزملاء المتخصصين في هذا الوسط، وأيضا من خلال تزكيتها في المنشورات العلمية والتقنية على الصعيد الوطني والدولي، وإلى ما ذلك من أساليب التزكية المطلوبة.

- كما يشترط هذا المعيار توفر مجموعة من المواصفات الشخصية في الخبير.

- فالخبير عدا عن كونه شخصا (طبيعيا أو معنويا) متميز بمعارفه المتخصصة ومهاراته المعترف ، فإن هناك صفات شخصية تساهم إسهاما كبيرا في موثوقية وصدق هذه الخبرات وعليه يمكن القول أن:

- الخبير هو ذلك الشخص الذي يتمتع بالنزاهة والاستقامة وأن يظهر استقلاليته في اتخاذ القرار، وصدقه في احترامه للقواعد الأخلاقية التي تفرضها مهنته.

- أيضا هو شخصية متفتحة فهو يتوق للنظر في أفكار الغير ووجهات النظر المختلفة مع الحفاظ على التفكير النقدي المستقل. بالإضافة إلى صفات كالإدراك، المثابرة.

- أن يكون قادرا على الفهم والتكيف مع الظروف والمتغيرات المحيطة به بوعي غريزي لل صعوبات التي تعترضه في أدائه لمهامه.

¹ Rapport G. GEDD n° 007207 – **Rapport C.GIET/SGN* 2010 – L'expertise – Mission d'analyse et de conseil, suite au grenelle de l'environnement, Ministère de l'économie de l'industrie et de l'emploi**, France, Octobre 2010 http://www.cgeiet.economie.gouv.fr/Rapports/2011_01_28_Rapport_Mission_analyse_suites_Grenelle_environnement.pdf .

- أن يتوفر على قدرات واستعدادات على المراقبة والتحليل للوصول إلى استنتاجات تستند إلى المنطق والتحليل العقلاني.

- أن يكون قادرا على وصف الأوضاع والظواهر المعقدة بطرق مفهومة ميسرة.

- إن مقدرة الخبير على إثبات التزامه بأخلاقية المهنة هي خاصية رئيسية يستند إليها هذا المعيار الدولي في تصنيف الخبراء، كما أن خاصية تجاوز كل الممارسات وحتى الضغوطات التي تضر بحيادية الخبير في أداء مهامه هي أيضا معيار مهم في اختيار وتصنيف الخبراء.

وبهذا المعنى نلاحظ أن هذا المعيار التي تم على أساسه وضع العديد من المواثيق الدولية للخبرة على مستوى المؤسسات الناشطة في مجال تقديم الخبرات الفنية، نلاحظ أنه يقودنا إلى مفهوم أوسع وإلى بعد آخر وهو أخلاقيات مهنة الخبرة سواء كانت هذه الخبرات خبرات فردية بمعنى أفراد خبراء، أو على شكل منظمات ومؤسسات أو مكاتب دراسات و أبحاث تختص بمجالات الخبرة والاستشارات الدولية.

كما يؤكد هذا المعيار اعتبار معيار النزاهة والاستقامة من أبرز المعايير المعاصرة، إذ لا يكفي فقط توفر المهارات والمعارف المتخصصة و الممارسات العالية، طالما أن هذه الجهات لا تحترم مبادئ التكم والسرية¹ الضرورية التي تفرضها أخلاقيات المهنة، ومهما كانت طبيعة هذا الخبير (شخصا طبيعيا أو معنويا) فهو من المفروض محل ثقة كافية واستقامة مشهود بها لاستحقاق صفة الخبير ومزاولة المهنة.

في الواقع إن هذه النقطة تحديدا هي التي تدعونا إلى التفكير في أهلية الجهات والأطراف التي عادة ما تلجأ إليها البلدان وخاصة الدول النامية ومؤسساتها بحكم تواضع خبراتها في هذه المجالات، في إعداد برامجها ووضع خططها التنموية، وأحيانا أخرى في إعادة هيكلة وبناء اقتصاديتها ومؤسساتها، وعليه فالأمر لا يتوقف عند حدود العوامل الثانية والمتعلقة بالكفاءة العلمية والعملية والتجارب المقدمة، وإنما يتعلق أيضا بعوامل أخرى هي ربما في الغالب لا تؤخذ بعين الاعتبار عند التوجه لهذه الأطراف الأجنبية.

¹Boutique AFNOR, *Op.cit.*, p 13 http://www.ceacap.org/dossier_forum/nfx50-110.pdf .

كما يشترك هذا المعيار مع الأطراف الأخرى حول معيار إنتاج المعرفة، ويؤكد على أهمية حيازة الخبير الأهلية الكافية في خلق المعارف الضرورية، وتقاسم خاصية أفضل المهارات والممارسات، وعليه فالخبير هنا هو الشخص القادر على الرد على أي شخص من خارج الوسط العلمي المتخصص.

وخلاصة القول أنه و بحكم امتلاك الخبراء لمواصفات ينفرد بها عن غيرها من الأفراد فإن هذه الأخيرة تخوله للعب دور متميز داخل التنظيمات التي يعمل فيها، وعليه فما هو الدور المنتظر من الخبير أن يمارسه داخل المؤسسات والمنظمات التي تتسابق للاستحواذ عليه، وهذا تحديدا هو ما سوف نتطرق إليه في العناصر اللاحقة في هذا البحث.

ثانيا- دور خبير التنظيم في المؤسسات الحديثة.

إن دور ومهام خبير التنظيم يختلف في المؤسسات الحديثة باختلاف شكل التنظيمات في حد ذاتها، وباختلاف عوامل أخرى ولهذا سوف نحاول التطرق إلى بعض الدراسات التي اهتمت بالموضوع.

يشكل المحيط العام وجو العمل الذي تنشط فيه المنظمات اليوم دورا بالغ الأهمية في تحديد مهام الخبير.

فبحسب نموذج ميتنبرغ (*H.Mintzberg*) أن المنظمات تعمل في إطار محيطين¹: المحيط الساكن: *stable* *l'environnement* بمعنى أن المحيط أو القطاع الذي تنتمي إليه المنظمات لا تحدث فيه تغيرات تكنولوجية وتنظيمية كثيرة، أو لا تستدعي وجود منافسة قوية، نجد في هذه الحالة أن دور خبير التنظيم يكون أكثر رتبة حيث يعمل ويؤدي مهامه بشكل منفرد ويشغل منصب في الإدارة العليا، حيث تتركز لديه المهام والعمليات ويتسنى له تطبيق معارف ومهارات موحدة وبصورة آلية ومباشرة لتحقيق النتائج المسطرة.

¹ Dominique Grootaers, *Le travail de l'enseignant. Expert dans le cadre de la configuration organisationnelle de type profession et méritocratique*, atelier d'histoire et de projet pour l'éducation (META), Inédit, 1995, page 02 <http://www.meta-educ.be/textes/Enseignant-expert.pdf>.
شاهد يوم: 2012/04/03 على الساعة: 20:16

تتسم مكانة الخبير بالاعتراف و يشارك بشكل متواضع في اتخاذ القرار وهذا هو عادة حال التنظيمات البيروقراطية والتي يعتبرها ميتنبيرغ نوع من تنظيمات النفوذ الجاذبة¹ *les structures centripètes* والتي تعتمد على تركيز السلطة في مستوى محدد، كما تتواجد خاصة في البيئة البسيطة والمستقرة نسبياً، وعليه فدور خبير التنظيم دور بيروقراطي عادي وآلي في أداء مهامه.

أما في الحالة الثانية وهو كون المحيط العام الذي تنشط من خلاله المنظمة يتسم بالحركية والتغيرات المفاجئة والسريعة وأي المحيط الديناميكي *L'environnement dynamique* فإن العلاقة

في هذه الحالة بين خبير التنظيم والمنظمة لا تكون بالسهولة المتوقعة في التنظيمات البيروقراطية. إذ أن المطلوب هنا من خبير التنظيم هو التعاون والتنسيق بين مهام مختلف التخصصات والوحدات التنظيمية وإنجاز العمل في فرق محددة ودقيقة، كما أنه لا يوجد نمط موحد من المعارف التي يتسنى للخبير من خلالها إنجاز مهامه، فهي تقوم على الابتكار والتعلم المستمر للتكيف مع المواقف المفاجئة وبحسب طبيعة والأوضاع، إن هذا النوع من الأدوار يؤكد ميتنبيرغ هي التي توفرها التنظيمات الغرضية أو الأدوكراسية، والتي أطلق عليها اسم نظم الطرد المركزي *Structure d'influence centrifuge*² والتي تعتمد أكثر على انتشار المهام والمعارف وعدم تركيز السلطة، فالبناءات الغرضية تقوم على الابتكار بسبب عدم استقرار البيئة التي تعمل فيها، حيث يُترك للخبراء هامش واسع ومجال واسع للإبداع والابتكار لممارسة كفاءتهم المعترف بها، بعكس البيئة المستقرة فهو يرى أن بيئة الأعمال بيئة مستقرة وبسيطة وليست معقدة ومعرفة الخبير تظل معرفة ضمنية³ وهامشية.

¹ Alain Roger, Patrick Roger, *Rôle et place des experts dans une société de l'informatique, XII^e congrès de l'AGRH, liéges*, 13-14 Septembre 2001 page : 04 http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/88_565.pdf.

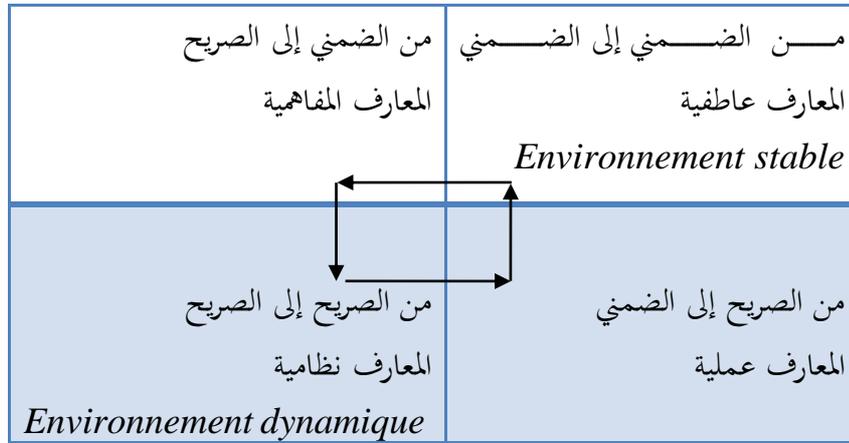
شوهده يوم: 2012/03/10 على الساعة: 00:44

² Isabelle Corbett, Eléonor Mounoud, *les paradoxes de la gestion de l'expertise une mise en intrigue de la gestion des connaissances dans une entreprise cimentière*, XXIème, congrès AGRH du 17 au 19 Novembre 2010 page:10 <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2010corbett-monnoud.pdf>

تم الإطلاع عليه يوم: 29.09.2011 على الساعة: 20:42

³ Oleg Gustave, Pascale Pavlidis, *La création de nouvelles connaissances organisationnelle au service du marketing, département technique de communication*, centre de recherche GRIMM, Saint Denis, Cedex page :05. http://www.ville-grasse.fr/filemanager/.../338/appports_knowledge_marketing.pdf

رسم بياني يوضح شكل المعرفة المستخدمة من قبل الخبير:



شكل رقم: 13 نظرية *Takeuchi و Noka*¹ التي ظهرت عام 1997 حول محتوى المعارف والخبرات التي يستخدمها الخبراء في التنظيم وكيفية استعمالهم لها و انتقالهم من مستوى إلى آخر ومن معرفة إلى أخرى وأهمية نقلها بين إلى الأعضاء الآخرين.

وبالتالي يمكن القول أن تعقيد البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمنظمة واختيار نموذج التنظيم الخاص بها، يلعب دورا مهما في توسيع أو تضيق مهام خبير شؤون التنظيم داخل المؤسسات، وزوال ربما هذا التعقيد يجعل المنظمات تلجأ إلى عمال أقل مهارة، وليسوا على درجة كبيرة من الخبرة، وفضلا عما سبق ذكره فإن ظهور الخبير في شؤون ومسائل التنظيم كمهنة مستحدثة داخل المنظمات الحديثة تتعلق في الحقيقة بظهور كذلك نمط معاصر في تنظيم وتسيير المنشآت خاصة مع تطور النظم الجديدة القائمة على ما يعرف اليوم بإدارة وتسيير المعارف² *La gestion des connaissances* وظهور المنظمات المتعلمة والتي تهدف إلى توسيع نطاق المعارف والخبرات داخل المنظمات، وعليه فخبير التنظيم هنا يشغل حيزا مهما في المنظمة ويشرف على العديد من المهام:

تم الإطلاع عليه يوم: 07.01.2010 على الساعة: 13:48

¹Oleg Gustave, Pascale Pavlidis, *op cit*, page :05

http://www.ville-grasse.fr/filemanager/.../338/apports_knowledge_marketing.pdf.

تم الإطلاع عليه يوم: 07.01.2010 على الساعة: 15:05

² Isabelle Corbett, Eléonore Mounoude, *Op cit* page 12 <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2010corbett-monnoud.pdf>.

تم الإطلاع عليه يوم: 29.09.2011 على الساعة: 21:07

فهو يقوم على تقديم المشورة اللازمة لمختلف مستويات اتخاذ القرار في المنظمة ويسهر على تنفيذها، خاصة عندما يتعلق الأمر بتصميم البرامج ووضع آليات التخطيط الاستراتيجي.

- التحليل و التقييم وتقديم الحلول لخدمة المصلحة العامة للمجموعة و التنظيم ككل.
- التكوين في المجال التنظيمي و العلمي(فنيات إدارة الوقت، تشكيل فرق العمل....).
- تنشيط شبكات العلاقات في مجال تخصصهم.
- نقل الخبرات ومعايير العمل الجاد لتحسين عمليات نقل وتقاسم معارفهم وخبراتهم مع غيرهم من المهنيين¹.
- المشاركة في توجيه البحوث والدراسات الجديدة.

وخلاصة القول أن خبير التنظيم هو شخص فاعل أو يعتبر من الجهات الفاعلة لا سيما في المنظمة القائمة على إدارة المعرفة، ويشكل أهمية قصوى في تحريك الأبعاد المعرفية والإستراتيجية في بيئة الإدارة والتسيير، وعليه فما هي أبرز الممارسات الحديثة التي تقوم عليها الخبرات التنظيمية للخبراء في المنظمات المعاصرة وهذا العنصر تحديدا هو محاور الدراسة في المباحث اللاحقة.

المبحث الثاني: خبرة إعداد البناء التنظيمي وعرض بعض النماذج

سنحاول في المبحث التطرق لأهم خاصية تجمع بين التنظيمات المعاصرة، وهي خاصية تصميم وإعداد الهيكل التنظيمي الخاص بها، وعلى هذا الأساس فإنه يتعين علينا كباحثين في هذا المجال التعريف به وذكر خصائصه وعناصره الضرورية ثم التطرق بعد ذلك لأهم الممارسات التي تعكس النموذج التنظيمي الذي تتبناه التنظيمات المعاصرة، دون أن ننسى ذكر بعض النقائص التي نجدها في بعض النماذج، وفي الأخير سوف نأتي على ذكر بعض التوصيات التي توصلت إليها دراسات معاصرة بغرض تسهيل وتذليل الصعوبات أمام المنظمات لاختيار وتصميم الشكل التنظيمي الملائم لطبيعة نشاطاتها وأسواقها وعوامل أخرى...

¹Alain Roger, Patrick Roger, *OpCit*, page 03

تم الإطلاع عليه يوم: 2012/03/10 على http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/88_565.pdf

أولاً: إعداد وتصميم الهيكل التنظيمي:

يواجه الخبراء و المسيرون المعاصرون الذين يعكفون على تصميم الهيكل التنظيمي جملة من المشاكل ذات العلاقة أساسا باتخاذ القرار، فأمام وجود العديد من الاحتمالات الهيكلية فإنهم يبذلون جهودا معتبرة من خلال اختيار وتصميم الهيكل الخاص بالمنظمة، ولتحديد شكل العلاقة بين النشاط والسلطة من جهة والطريقة التي يؤدي بها الموظفون أعمالهم من جهة أخرى، وعليه يمكن القول بأن عملية تشكيل البناء التنظيمي للمؤسسة ليست مجرد مخطط للأقسام والوظائف بل هي عملية تصميم دقيقة ومركزة تعتمد على حقائق ودراسات وتجارب سابقة تتم وفقا لمراحل مدروسة ومنسقة.

هذا الهيكل الذي يفترض فيه أن يتيح لنفسه تنظيما يتماشى مع الخطة الإستراتيجية ويستجيب للاحتياجات ويحقق أهداف التنظيم.

وبالتالي يمكن القول أن مسؤولية الخبراء ليست بالسهولة المتوقعة، حيث يتوجب عليهم الاختيار من وسط مختلف البدائل المتاحة وتسمى هذه العملية أي التي يتم بموجبها الاختيار من وسط الخيارات بأنها "عملية التصميم التنظيمي"، بمعنى هي تلك العمليات التي يقوم بها المدراء والخبراء لوضع التصميم الخاص بالمنظمة ويكمن تلخيصها في العناصر الموالية.

ثانياً: خطوات تصميم وإعداد الهيكل التنظيمي:

إن الصيغة العامة في إعداد التصاميم الخاصة بشكل البناء التنظيمي هي في الغالب خطوات متقاربة، وتنطلق من قاعدة مشتركة وقرارات متشابهة إلى حد كبير وحيث، أن هذه العملية قد تكون ظاهرة للعيان ومعلومة، كما قد تكون عملية ضمنية، وقد تتم في صورة متكاملة أو تتم حسب مراحل، وقد يقوم بها مسؤول واحد كالمدير أو المسير أو من خلال فريق من الخبراء في مجال التنظيم والإدارة والتسيير وغيرهم.

وعليه غالبا ما تتشابه الخطوات بين مختلف معدي ومصممي الهياكل والبناءات التنظيمية، حيث يركز المستوى الأول على الوظائف الفردية ومن ثم المستوى الثاني والثالث على الأقسام أو مجموعات الوظائف، في حين يحدد المستوى الرابع مسألة شكل

السلطة في الهيكل وسوف نحاول في هذا العنصر التعرض لهذه الخطوات بشيء من التفصيل¹ فيما يلي:

1-1- الخطوة الأولى:

يقرر المديرون أن أول خطوة تقتضي بتقسيم كامل النشاط إلى وظائف أصغر من النشاط والمهام المترابطة، تتمتع هذه الوظائف التي سيتم تقسيم التنظيم على ضوءها بالعديد من الصفات ويكون الأهم من بينها هي درجة التخصص.²

1-2- الخطوة الثانية:

يحدد المديرون الأسس الخاصة بتجميع هذه الوظائف الفردية مما ينتج عنها مجموعات و أقسام تحتوي على وظائف متساوية أي متجانسة أو مختلفة، فأساس التجميع ليس بالضرورة تشابه وتقارب الوظائف وإنما حتى المختلفة منها يمكن على أسسها تشكيل مجموعات تضم هذه الوظائف.

1-3- الخطوة الثالثة:

بعد القيام بمرحلي التقسيم والتجميع يتعين على المدراء أو خبراء التنظيم أن يحددوا الحجم للمجموعة التي تخضع لسلطة وإشراف شخص معين في التنظيم، إن هذه الخطوة هي العملية التي تتم بواسطتها تحديد حجم حلقات السيطرة والتي تعتبر من العناصر الرئيسية المشكلة للبناء والتي سوف نتطرق إليها لاحقاً.

1-4- أما الخطوة الرابعة:

فتتم من خلال قيام المديرين بتوزيع السلطة على شكل وظائف وتكون لدى الهيئات التي تحوز على هذه الوظائف، سلطة إصدار القرارات وممارسة السلطة دون المرور

¹محمد بن عبد الكريم الدمام -ترجمة ومراجعة الجزء الخاص بالتنظيم والهيكل التنظيمية- من كتاب السلوك التنظيمي. ص 04
<http://www.faculty.ksu.edu.sa/aldaham/doc والتصميم%20التنظيمي%20الهيكلية>

. شوهده يوم: 2012/04/19 على الساعة: 16:48

²HEC Montréal, *Organisation: Structures, processus et systèmes sociaux*, Fabian Morenophage ,page : 05z0necours.hec.ca/.../A2005-1-190576.MGT-140700-04A-S08-9.PPT.

شوهده يوم: 2012/02/20 على الساعة: 10:13

بالإدارة، كما تتيح قدرا معيناً من الطاعة من قبل أعضاء محددين ولكن كذلك في حدود معينة ودون المرور بالإدارة المركزية.

غير أنه لا تحتوي كل الوظائف على الحق في أن تنال مقداراً معيناً من الطاعة في حين لا يكون لعناصر أخرى نفس الحق.¹

وعليه يمكن القول أنه يمكن أن تتشابه أو تختلف الهياكل التنظيمية بناء على قرارات واختيارات المدراء والمسيرين لمراحل وخطوات إعداد البناء التكويني للمنظمة، وعليه فقد يعتمد بعضهم إلى إجراء هذه الخطوات وتكييفها بحسب طبيعة ونشاط المنظمة كما قد يكتفي بمرحلة دون أخرى تبعاً لاحتياجات وأهداف المنظمة أو غيرها من الأسباب الموضوعية، إن مسألة تقديم أو تأخير أو حتى اختصار مراحل وخطوات هي من دون شك لن تضر بالعملية ككل، فهي تتمتع بالمرونة التي يحتاج إليها المسير، غير أن احتواء هذا الهيكل على نوع من العناصر هي عوامل مهمة وضرورية لإنجاح أي تصميم هيكلية، إذ أنه ومهما كان نوع أو طبيعة المنظمة التي نحن بصدد دراستها. لا بد وأن تتوفر فيها عناصر تكون الدعامات الأساسية في تشكيل البناء التنظيمي في المؤسسات.

ثانياً: عناصر تصميم الهيكل التنظيمي:

تشكل عناصر البناء التنظيمي حجر الزاوية في بناء التنظيم ككل، بالإضافة إلى كونها مقوماً أساسياً في تصميم الهيكل التنظيمي، إن هذه العناصر تعتبر بحق أهم العناصر التي تستدعي من خبراء التصميم والتنظيم على حد سواء مراعاة توفرها والتركيز عليها عند القيام بعملية الإعداد، لهذا نرى أنه من المناسب التطرق إليها، وإن كانت بعض الدراسات تختلف حول تسميتها إلا أنها جميعاً ترمي إلى نفس المعنى وإن اختلفت المسميات، وتعمل هذه العناصر على تحديد الصورة النهائية التي يكون عليها البناء التنظيمي.

إن أول هذه العناصر: هو عنصر تقسيم العمل. ثم تأتي بقية العناصر الأخرى على التوالي.

2-1- تقسيم العمل:

¹ _HEC Montréal Op cit, page : 07. zonecours.hec.ca/.../A2005-1-190576.MGT-140700-04A-S08-9.PPT

يعني مصطلح تقسيم العمل بالمدى الذي يتم به تخصيص الوظائف.¹ حيث يعمد المدراء و الخبراء إلى تقسيم الأنشطة الرئيسة في المنظمة إلى وظائف متخصصة نسبيا وتكون لها مهام محددة، إن هذا التخصص يحقق في الواقع مزايا اقتصادية مهمة فمنذ تحول المجتمعات المعاصرة وأصبحت مجتمعات صناعية، أدركت أهمية تنظيم العمل بصورة احترافية و مما يحققه من مستويات إنتاج عالية الإنتاج الكبيرة والكفاءة المطلوبة.

ويجري عادة عملية تقسيم العمل بالمنظمات وفقا لثلاثة اعتبارات² وهي التخصصات الشخصية التسلسل الطبيعي للعمل، وأخيرا المستوى الأفقي بالمنظمة.

2-1-1-1- فالتخصصات الشخصية: وهي تلك التخصصات التي يعرفها أغلب الناس وتمس المجال المعرفي والتكويني للأفراد، كالمحاسبين، المصممين، مهندسي البرامج وغيرهم.

2-1-1-2- التسلسل الطبيعي للعمل: وهو ما يقصد به الترتيب الرسمي للمهام والوظائف وفق نمط معين في التنظيم، ويحدد عادة التسلسل الهرمي للسلطة من المدراء إلى العمال، و يتوضح هذا التسلسل من خلال خطوط الهيكل التنظيمي في المؤسسة، مما يفضي باختلاف في المهام والمستويات بين المدراء والموظفين كما يوضح حجم التخصص في التنظيم ، فالمدير التنفيذي مثلا يختلف دوره ومهامه عن عمل المشرف العادي، إن العنصر تحديدا هو الذي يفسر وجود بعض الوظائف المتخصصة إلى حد أكبر من الوظائف الأخرى، إن وجود عام التخصص هي خاصية أساسية في الهيكل التنظيمي، إذ أنه من خلالها يكون بمقدور المدراء التغيير من هيكل المنظمة من خلال تغيير درجة التخصص بالوظائف، ولعل خير مثال على ذلك هي شركة لاسوين

¹محمد بن عبد الكريم الدمام - المرجع السابق - ص 06.

<http://www.faculty.ksu.edu.sa/aldaham/doc والتصميم%20التنظيمي%20%الهيكلة>

شوهده يوم: 2012/04/19 على الساعة: 17:07

²برنامج التعاملات الالكترونية الحكومية للمملكة العربية السعودية، أفضل الممارسات لتصميم الهيكل التنظيمي، النسخة 10 جويلية 2007، ص 17.

http://www.yesser.gov.sa/ar/methodologies/doclib/best_practices_of_it_organization_design.pdf

تم الإطلاع عليه يوم: 2012/04/18 على الساعة: 13:29

إرتزق *Irterzg Lawsing*¹ إذ سمح التخصص لمندوبي المبيعات بالشركة باستحداث وتكوين مجموعة من مندوبي المبيعات بداخل كل قطاع، وبلغت التنظيم يسمح تدقيقو تركيز التخصص في مستويات معينة على خلق وظائف أكثر تخصصا من خلال استخدام روح المنافسة وبناء العلاقات القوية مع العملاء. الأمر الذي سمح للمؤسسة بتحقيق من خلال هذه الخاصية إنجازات مالية معتبرة.

وعليه يمكن القول بأن تقسيم العمل هي عملية تجزئة إجمالي النشاط الخاص بالمنظمة إلى أجزاء متسلسلة أصغر، إلا أنه وفي المقابل لا بد عليها وأن تستخدم بعض الأسس لتجميع هذه الأنشطة المقسمة إلى مجموعات وأقسام التي تحتوي على عدد معين من الأفراد والوظائف.

2-2- تفويض السلطة:

وهي العملية التي يتم بواسطتها توزيع السلطة لتتفرغ تنازليا في المنظمة، حيث يقرر خبراء التنظيم حجم السلطة التي يرغب في انتدابها لكل وظيفة ولكل حامل وظيفة، مما يعني كما سبقت الإشارة الحق في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا مع وجود مقدار معين من الطاعة.

وتعني هنا عملية تفويض السلطة تحديدا هو إمكانية اتخاذ القرار وليس القيام بالأفعال، وذلك تبعا لدرجة السلطة وهي تتراوح بين كونها عالية أو متدنية.

في الواقع هناك أسباب عديدة تدعو المؤسسات المعاصرة إلى اختيار بديل عدم مركزية أو تركيز السلطة لدى أقلية في التنظيم في الوقت ذاته الذي توجد فيه منظمات أخرى تتحيز لمبدأ مركزية السلطة عند مستويات محددة²

فبالنسبة للنوع الأول (أي اختيار عدم مركزية السلطة) إذ يساعد مبدأ انتداب السلطة بمستوى عال على تشجيع نمو المهارات الخاصة بالعمال والمديرين وزيادة الدافعية

لديهم، إذ يعتبر هذا العامل أحد أهم الأسباب التي تجعل مديري شركة *Microsoft*³

¹ Hec Montréal, *Structure et Processus Administratifs*, Mouloud Khelif, Automne, 2006, page :15. [http://zonecours.hec.ca/documents/A2009-P2-2134392.51-404-02\(A09\).pdf](http://zonecours.hec.ca/documents/A2009-P2-2134392.51-404-02(A09).pdf) Hec Montréal, *Structure et Processus Administratifs*, Mouloud Khelif, Automne, 2006, page :15.

² Chapitre 01, *Les principales formes structurelles*, année 2005, 2006, page :35. http://etablissements.ac-amiens.fr/0020059d/spip_gdns/IMG/pdf/Chapitre_2.pdf Chapitre 01, *Les principales formes structurelles*, année 2005, 2006, page :35.

³ Jean-Jacques PLUCHART, *La trajectoire Stratégique de Microsoft Corp.*, Université de Paris I Panthéon-Sorbonne, Paris, 2008, page :08.

Bill Gestes و *Steve Ballmer* يحاولان تكوين هيكل مديرين تنفيذيين متخصص لمساعدة المنظمة على ضمان التخطيط الناجح ويمكن للمنظمة من توسيع نطاق اتخاذ القرار وأخذ زمام المبادرة، إذ تعمل هذه البناءات التنظيمية على تدريب العمال والمدراء على اتخاذ القرارات الحاسمة حتى في المواقف الصعبة، ما يسمح بخلق جو من المنافسة باعتبار إمكانية مساهمة أفراد التنظيم في محيط المنافسة، كما تقوي شعورهم بالاستقلالية وترضي رغبتهم في المشاركة.

إن هذه العوامل النسبية غالباً ما تهيئ جواً ملائماً يساعد على اتخاذ الحلول الابتكارية، وعليه تختار العديد من المنظمات سواء كانت كبيرة أم صغيرة أن تتبع سياسة عدم مركزية السلطة، ويكون لهذه السياسة العديد من الميزات خاصة وأنها سياسة نوعاً ما مكلفة في الغالب وباهظة جداً خاصة للمؤسسات الناشئة، ويكون للمنظمات التي لا تملك ما تدفعه كثمن مبرر في أن تتبع سياسة مركزية السلطة.

فبرامج التدريب الرسمية لتكوين الأعضاء على مهارات وخبرات اتخاذ القرارات والمشاركة في حل الأزمات والمشكلات تكون عادة مكلفة جداً، فضلاً عن كون معظم المدراء والمسيرين مضطربين بعملية اتخاذ القرارات بصفة دائمة وفردية، فهم عادة ما يؤدّون أعمالهم ومهامهم على مستويات تأثير متدنية نسبة لاعتقادهم أن أعضاء التنظيم هي تابعة لهم وتفويض السلطة يعني من وجهة نظرهم فقدان السيطرة على الوضع.

كما قد يكون من أكثر الأسباب العملية لتفضيل المركزية عن اللامركزية كون الثانية يؤدي في العادة إلى تكرار الوظائف، حيث يستدعي تطبيقها أن يكون لكل وحدة مستقلة دعم ذاتي من طرف التنظيم للقيام بذلك، مما يعني ذلك وجود تكاليف كبيرة منتشرة في كامل البناء التنظيمي، ولهذا فقد تلجأ المنظمات إلى تفضيل المركزية بغرض الاستفادة من تدني تكاليفها في عملية التسيير، مما يزيد من المنافع التي تعود من ورائها.

<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/168--la-trajectoire-strategique-de-microsoft-corp/download>.

2-3-الأسس الخاصة بالأقسام:

وللمقصود هنا عملية تقسيم الإدارات:وهي الطريقة أو الأساس الذي يتم وفقه تقسيم هيكل المنظمة،وفي الواقع إن هذه التنظيمات على اختلاف أنواعها تتبع إما نظرة أحادية أو نظرة متعددة في تقسيم هياكلها،فهي إما منظمات أحادية التقسيم أو متعددة باستثناء التنظيمات الحديثة والأكثر معاصرة،والتي تشكل بحد ذاتها نموذجاً متميزاً، كونها لا تركز بصورة أساسية على وجود تقسيم مادي للهيكل ونقصد هنا المنظمات أو التنظيمات الافتراضية، إن التنظيمات أحادية التقسيم هي تلك التي تعمل على تقسيم هيكلها وفقاً لاختيارات شائعة ومعروفة، كالتقسيم على أساس المنتج ، أو أساس جغرافي أو غيرها ولعل أكثرها شيوعاً هي التقسيم تبعاً للأساس الوظيفي.

إن أهم نقطة عند تكوين قسم أو إدارة في المنظمة هو تحديد الأسس والعناصر المشتركة بالوظائف المجمعة، وأيضاً يكون من الأهمية بمكان تحديدها بالنسبة للأقسام للمشكلة هذه العملية التي تقرها الإدارة العليا ، وعلى العموم هناك العديد من الأسس التي تستخدمها المنظمات لتكوين هذا التقسيم ومن أبرزها كما سبق الإشارة:

2-3-1-التقسيم الوظيفي:

وهي عبارة عن هياكل تقوم على شكل قاعدة من الخطوط الوظيفية والتي من خلالها يكون للمكتب التنفيذي صلاحيات المراقبة، وكل خط وظيفي له تنظيم هرمي بحد ذاته ويكون تحت إشراف مسير ومسؤول عن التنسيق بين المهام والأعمال في قسمه الخاص.

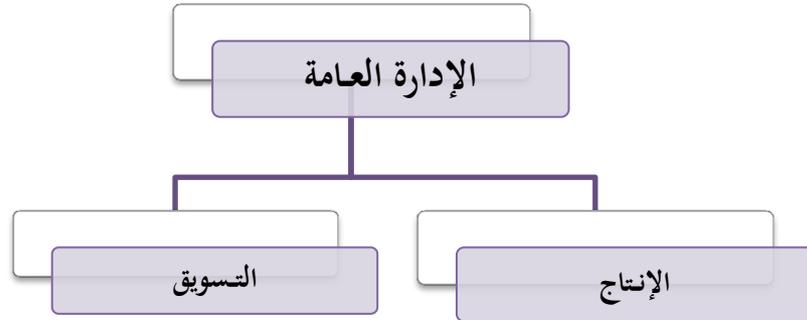
إن الأساس الوظيفي في تقسيم المنظمات يلائم إلى حد كبير التنظيمات صغيرة الحجم نسبياً وكما يلائم التنظيمات المتوسطة والكبيرة الحجم ولكن بدرجة أقل.

فعادة ما يقوم هيكل المؤسسات الصناعية على الأساس الوظيفي، إذ نجد أنها تحتوي على وظائف متعددة: كالتصنيع، التوزيع، التمويل، شؤون الموظفين، العلاقات العامة، المشتريات، إن أهم ميزة يوفرها هذا الأساس هو تشكيل أقسام متخصصة من خلال تكوين أقسام تضم خبراء في مجالات متخصصة كالإنتاج، التسويق، مما يؤدي تأثير خبراتهم على كامل النسق، إن خير مثال على ذلك هو عندما قامت شركة جنرال موتورز¹ "GENERAL MOTORS" بتجميع أقسام الإنتاج التقليدية إلى قسمين

¹ Mouloud Khelif, Op.cit , page : 12 [http://zonecours.hec.ca/documents/A2009-P2-2134392.51-404-02\(A09\).pdf](http://zonecours.hec.ca/documents/A2009-P2-2134392.51-404-02(A09).pdf) Mouloud Khelif, Op.cit , page : 12

واختصارهما في وظيفتين رئيسيتين هما: الإنتاج والتسويق، نلاحظ أن هذه الأخيرة عملت على تشكيل هيكل تنظيمية قائمة على الوظيفة والشكل الموالي يوضح الفكرة عموماً.

الشكل التنظيمي: لشركة جنرال موتورز

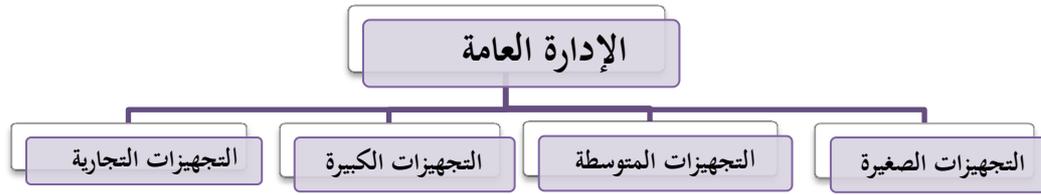


شكل رقم: 14 تصميم تنظيمي تبعا للتقسيم على أساس الوظائف

2-3-2- التقسيم على أساس المنتج:

يكون الأساس هنا لعملية التقسيم هو تكوين مجموعات فرعية تبعا للمنتج أو المناطق، وتبذ عادة الشركات المتعددة الجنسيات هذا النوع من التقسيمات خاصة عندما تتوجه إلى رفع حجم منتوجاتها التي تتطلع للمنافسة بها في الأسواق العالمية، ويوضح الشكل الموالي هذه العناصر:¹

¹Abderrazak DHAOUI, *Décentralisation de la recherche et développement dans les firmes multinationales : entre performance et gestion des résultats*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion Université de Reims ,Avril 2009, page:15 <http://ebureau.univ-reims.fr/slide/files/quotas/SCD/theses/exl-doc/GED00001009.pdf> شوهدت 2012/04/15 يوم: 20:54: على الساعة:



شكل بياني رقم: 15 تصميم تنظيمي تبعا للتقسيم على أساس المنتج

2-3-3-التقسيم على أساس جغرافي:

وهنا يتم تقسيم هيكل المؤسسة تبعا للأسس جغرافية التي تغطيها الكيانات العملاقة وهنا نقصد بالقول الشركات المتعددة الجنسيات، فهذه الأخيرة تعتبر أن التقسيم على أساس جغرافي هو المفضل لديها فهو يحقق لها مزايا عديدة من بينها: سهولة التنسيق بين مهامها، عن طريق تعيين خبراء ومديرين في كل منظمة يتمتعون بالمؤهلات ذات الكفاءات المطلوبة، خاصة في مناطق معينة مما يتيح للعمال والموظفين تبادل الخبرات والمعلومات المهارات، أما عن الشكل التنظيمي، فهو تقريبا نفس التقسيم على أساس المنتج إلا أن الاختلاف يكمن في وجود مناطق جغرافية وكذلك هو الحال بالنسبة للتقسيم على أساس العملاء.

فقد تعتمد بعض المنظمات إلا أن يكون العملاء هو الأساس لتقسيم وتجميع الوظائف، وقد شجعت دراسات رضا العملاء الشركات على البحث عن طريق إبداعية لتحقيق رضا الزبائن والشكل الموالي يوضح الهيكل وفقا للتقسيم تبعا للمناطق الجغرافية:



شكل رقم: 16 تصميم تنظيمي تبعا للتقسيم على أساس المناطق الجغرافية.

وعلى العموم يمكن القول أن مجمل هذه التقسيمات تنضوي تحت مظلة النظرية

*Les Structures Uniformes*¹: أحادية أو التنظيمات أحادية الشكل:

وبالرغم من أهمية هذه المعايير والعناصر في التقسيم وتشكيل البناء التنظيمي كما رأينا، فإن هناك عدد من المنظمات التي ما زالت تعمل به وتفضله على الأشكال الأخرى، وبالرغم من كل الميزات التي توفرها الهياكل السابقة إلا أنها تنطوي على بعض السلبيات التي تجعل منظمات الأعمال تفكر دائما في البديل، وعلى سبيل المثال نجد أن الهياكل التنظيمية المبنية على التقسيم الوظيفي تركز مركزية حاده في مستويات السلطة واتخاذ القرار، ولعل أهم المساوئ الأساسية التي ينطوي عليها التقسيم تبعا للوظائف كونه يركز على عمل المتخصصين المجالات المتعلقة بالخبرة و المعارف، وفي سبيل تحقيق ذلك فقد يتم التضحية بالأهداف التنظيمية الخاصة بالأقسام لحساب الأهداف الخاصة بالتنظيم ككل.

وقد بينت العديد من الدراسات أن هذا النوع من الهياكل والبناءات يصلح في التنظيمات الصغيرة والمتوسطة الحجم، أين يكون حجم دوران المعارف والمعلومات المطلوبة متواضعا، وبالتالي لا تظهر صعوبة حركية المعلومات وعلى العكس من ذلك في حالة التنظيمات الكبيرة الحجم، حيث يؤدي طول خطوط السلطة والمراقبة وتمركزها في المستويات العليا من التنظيم، كما يظهر كذلك صعوبة القيام بعمليات المراقبة والمتابعة للمشاريع والمهام، لا سيما فيما يتعلق بنشاط الشركات المتعددة الجنسيات والتي تعمل ضمن بيئة تتسم بدرجة عالية من الحركية والمنافسة.

كما أن التنظيمات التي تقوم على التقسيم تبعا للمنتج يوضع في يد هذه المنظمات تحديات هامة، خاصة فيما يتعلق بتحديد المبالغ الضرورية لتدعيم هذه التقسيمات بين مختلف المنتوجات، حيث إن كل فرع يسعى للاستثمار بالأموال لإجراء البحوث والهندسة لتطوير الإنتاج والتسويق، ولهذا عادة ما نجد في هذه الهياكل وجود العديد من الفنيين والمتخصصين والخبراء بكثرة وفي كل المستويات الإدارية والتنظيمية مما

¹AbderrazakDHAOUI, *Opcit*, page:157.

يؤدي إلى ارتفاع التكاليف العامة، وبالتالي صعوبة القيام بالتنسيق بين الأهداف العامة للتنظيم.

وبناء على ما تقدم يمكن القول أنه بالنظر إلى كل الصعوبات التي تواجهها التنظيمات الحديثة في سبيل اختيار وتصميم هيكلها، بالإضافة إلى حجم العراقيل التي يلاقيها الخبراء في تنفيذ القرارات وبغرض تجاوز كل النقائص الموجودة في التقسيمات السابقة الذكر، عادة ما تلجأ المنظمات المعاصرة لا سيما منها المتعددة الجنسيات إلى اعتماد هيكل يسمح بتوظيف أكثر من أساس في التقسيم، كما قد تعتمد إلى الجمع بين التقسيم على أساس الوظائف و المنتوجات في آن واحد، أو بين العملاء والمناطق الجغرافية بالنظر إلى ما توفره هذه الهياكل من المرونة المطلوبة والابتعاد عن المركزية المفرطة ، وعلى هذا الأساس تم الإطلاق عليها تسمية:

" *Les Structures Multidivisionnelles* " أما نظريات التنظيم الأكثر معاصرة فهي تشير إليها بالتنظيمات ذات الهيكل المصفوفي: *Les Structures Matricielles*² فبالرغم من المزايا التي توفرها هذه الهياكل المصفوفية، كتسهيل الاتصالات سرعة تلقي الأوامر والاستجابة لها، والمرونة المناسبة في التكيف مع الظروف المحيطة، إلا أن دراسات عديدة بينت أنه وحتى الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية، فإن الشركات العملاقة المتواجدة بها تظل هيكلها مستقرة نسبياً (هياكل أحادية التقسيم) ، وحتى وإن قررت تطويرها فإن وتيرة التغيير تظل بطيئة نسبياً بالمقارنة مع التطورات التي يعرفها مجال التنظيم.

2-4- حلقة السيطرة:

تعتبر حلقة السيطرة ركناً أساسياً في بناء الهيكل التنظيمي بالمؤسسة، ويقصد بها عادة خطوط الاتصال والسلطة، حيث حدد هذه الحلقة عدد الأشخاص الذين

¹ Athmane EL MOUDEN, *L'impact de l'évolution des structures organisationnelles des FMN sur leur stratégie de localisation et leur système de contrôle*, Doctorat en Sciences de gestion, Université de Limoges Institut d'administration des Entreprises ,décembre 2007,page :210.<http://ebureau.univ-reims.fr/slide/files/quotas/SCD/theses/exl-doc/GED00001009.pdf>.
شوهدت يوم: 2012/04/15 على الساعة: 21:04

² Isabelle Martinez , *L'internationalisation est -elle créatrice de valeur* 22 2 éme congre de L'AFC France (2001)page :10.<http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/46/41/PDF/MARTINEZ.PDF> .
شوهد يوم 212/04/07 على الساعة: 16:33

يكونون تحت إدارة مدير واحد و بالتالي نطاق الإشراف و المستويات التنظيمية كما أن هذه الحلقة هي المسؤولة عن تحديد شكل وارتفاع الهيكل، فكلما توسعت حلقة السيطرة كلما أدى ذلك إلى ظهور هياكل مسطحة¹ تحتوي على عدد كبير من المرؤوسين بسبب قلة المستويات الإدارية، ويحدث العكس عندما تضيق حلقة السيطرة مما ينتج لنا هياكل مذبذبة أو هياكل مرتفعة كبر بسبب حجم المرؤوسين و تعدد المستويات التنظيمية والإدارية، و يبقى التحدي المطروح أمام خبراء التصميم التنظيمي هو إقامة أو تحقيق التوازن بين البدائل المطروحة، وتبني الشكل الأكثر، كما يتوجب على خبراء التصميم أن يعملوا على تسهيل عملية تنقل الخبرات والمهارات في المنظمة بالشكل المطلوب للوصول إلى الأهداف المسطرة.

عليه يمكن القول بأن عناصر التنظيم باعتبارها الأعمدة التي يقوم عليها أي بناء تنظيمي تعمل كلها ضمن إطار واحد وهو إنجاح التنظيم، ولهذا يولى الخبراء أهمية كبيرة في عملية التنسيق بين هذه العناصر فهي البعد الأساسي في الحفاظ على التنظيم.

ثالثاً- نماذج مقترحة من البناءات التنظيمية:

إن الهياكل التنظيمية في المؤسسات على اختلاف أنواعها هي إما نماذج ميكانيكية، وإما عضوية² إلا أنه ومع ظهور أنماط تنظيمية حديثة ومدارس فكرية أمريكية جديدة تأخذ باعتبارها وعناصر مخالفة للعناصر التقليدية في الهياكل السابقة ونعني بالقول هنا: المنظمات الافتراضية بالمنظمات أو الهياكل التي لا تحدها حدود.

في الواقع إن ما يهمننا في هذا الصدد هو التعرض لنماذج من منظمات عالمية والتطرق لهياكلها التنظيمية لهدفين رئيسيين فأولاهما: وهو سبب علمي ويتعلق بالتعرف والإطلاع نوعاً ما على أهم السبل التنظيمية والخبراتها الفنية في مجالات الإدارة وتسيير الأعمال التي تطبقها المؤسسات العالمية في منشآتها، وأيضاً الإطلاع على الطرق التي

¹ ملخص كتاب نظرية المنظمة الهيكل و التصميم ، للدكتور مؤيد سعيد السالم، من إعداد: جابر يوسف محمد يوسف، 2011

ص، 18، <http://www.ao-academy.org/docs/nadhariyah07102011.doc> الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك

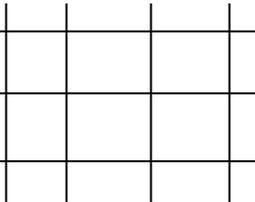
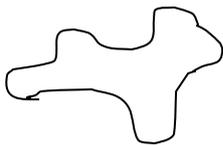
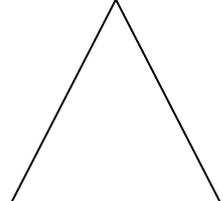
تم الإطلاع عليه: 2012/04/14 على الساعة: 14:21

² AthmaneElMouden, *Op cit*, page :189.

تطبيقها في الحفاظ على سلامة تصميمها التنظيمي، إنها بالفعل تعطي فكرة عامة عن أهمية ودور البناءات التنظيمية في الشركات الكبرى.

أما السبب الثاني: فهو متعلق بهدف عملي وذلك على سبيل إجراء المقارنة بين هذه التنظيمات المعروفة بكفاءتها وحجم نشاطاتها على المستوى الدولي وتوقفها في مجالاتها، من جهة وبين المنظمات التي سوف يتم دراستها والاستعانة بها بخبراتهم ومعارفهم في إنجاز بعض المشاريع والأشغال، وعليه سوف نتطرق إلى نماذج من هذه الهياكل والبناءات وقبل ذلك سوف نعرض جدولاً يوضح بعض هذه الاختلافات ثم نأتي على ذكرها كذلك بالتفصيل.

جدول رقم: 13 جدول يوضح أشكال الهياكل التنظيمية¹

الهياكل المصفوفية	الهياكل العضوية	الهياكل الميكانيكية
 <p>مصفوفي</p>	 <p>عضوي</p>	 <p>ميكانيكي</p>
<p>شركة متعددة الجنسيات</p> <ul style="list-style-type: none"> ● علاقة مبنية على التعاون بين الاقسام وتبادل الخبرات ● فرق عمل متخصصة ذات مستوى عال ● شبكة اتصالات واسعة ومتطورة وغير رسمية بالضرورة ● نظام سلطة مزدوج ● هيكل متعدد الأبعاد 	<p>مجموعة صغيرة لإدارة مشروع</p> <ul style="list-style-type: none"> ● علاقة تعاون عمودي وأفقي في شكل شبكة مهام تتسم بالمرونة ● عدد قليل من القواعد ● شبكة اتصالات غير رسمية ● سلطة لامركزية في اتخاذ القرار ● هيكل مسطح 	<p>مثال: عن منظمة الجيش</p> <ul style="list-style-type: none"> ● علاقة هرمية حادة ● مهام ثابتة وواضحة ● قواعد كثيرة و صارمة ● اتصالات الرسمية وعمودية ● سلطة مركزية في اتخاذ القرار ● هيكل واسع أو متسع

شكل رقم: 17 من إعداد الطالبة بالاعتماد على القراءات المختلفة

¹HEC, *Structure organisationnelle* page

08<http://campus.hesge.ch/fragnieree/doc/Organisation/03.1%20Structure-Nvc.pdf>.

وبغرض توضيح آلية عمل هذه الهياكل وتأثيرها على كامل التنظيم فإننا نقترح بعض النماذج من تصميمات شركة عالمية لاستعراض خبراتها العلمية والتنظيمية.

3-1- النموذج الميكانيكي (الآلي):¹

وهو نوع من التصميم التنظيمية التي تؤكد على أهمية الإنتاج والتخصص في العمل. كما أنها بناءات تقوم على مستوى عال من المركزية المعقدة.

في الواقع يضم النموذج الميكانيكي كل التنظيمات البيروقراطية، ولعل أبرز هذه المنظمات على الصعيد الدولي نجد: *United Pertsit Services* وهي شركة خدماتية معروفة على الصعيد العالمي في مجال توزيع الطرود البريدية، وبالرغم من كونها ليست مؤسسة صناعية إلا أنها عرفت التنظيم البيروقراطي بامتياز، فقد استطاعت وخلال فترة وجيزة منافسة المكتب البريدي الأمريكي المتخصص في توزيع الطرود الصغيرة علما أن هذا الأخير كان يحظى بامتيازات جبائية مهمة.

ظهرت هذه الشركة كواحدة من بين أبرز الشركات التي نجحت في تطبيق النموذج الميكانيكي والاستفادة إلى حد كبير من دراسات *Max. Weber* ومبادئ *Fayol*.

وقد كانت كلا من صفتي التخطيط والشكل من أهم الصفات المميزة لهيكلها الخاص، إذ يتألف من سلسلة وظائف محددة وأوامر معروفة، هذه الوظائف تتراوح بين طاقم السيارات وقسم الصيانة، وحتى العمل بالإدارة فقد كان يتم على شكل هرمي يحتوي على ثمانية مستويات، كما تعرف السلطة تركيزا حادا مع وجود شبكة اتصالات رسمية تعزز من خاصية التخصص لدى الإدارة، فمعظم الاتصالات تتم عن طريق أشكال مختلفة من التقارير المكتوبة والتي تخص عروض الأسعار والأداء الخاص بكل موظف كما تميل كل الممارسات التنظيمية إلى الرتابة، فجميع القرارات الخاصة بالتشغيل والترقية تمر ببيئات استشارية، يتألف طاقمها البشري من أكثر من 1000 مهندس صناعي وخبير مهمتهم الأولى: هي تصميم وظائف، ووضع مقاييس تأدية هذه الوظائف، وكمثال على ذلك يأمر المهندسون في منظمة *UPS* السائقين أن يذهبوا إلى

¹ العربية المفتوحة بالذمارك/الأكاديمية، <http://www.ao-academy.org/docs/nadhariyah07102011.doc>

تم الإطلاع عليه: 2012/04/14 الساعة : 15:06

من إعداد: جابر يوسف محمد يوسف، مرجع سابق، ص28

باب العميل المطلوب بمعدل ثلاثة أقدام بالثانية والطرق على بابه لاستلام الطرد الواجب تسليمه، نلاحظ هنا أنه من خلال هذا التصميم في أداء الوظائف يركز ويستفيد من دراسات *Taylor* للمهام بطرق علمية وحسابية لكيفية أدائها في صورة تسلسل ضروري لإتمام العمل في الوقت والصورة المطلوبة.

تعتقد شركة *UPS*¹ إن هذه الطريقة العلمية في أداء المهام في تصميم الوظائف هي التي تؤدي إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة في الإنتاج.

ونجد في هذا الإطار أن كلا من *Fayol* و *Max.Weber* يؤكدان على أن هذا النوع من المنظمات تكون في وظيفتها مثل الماكينة في إنجاز الأهداف الخاصة بالتنظيم، وعليه فغالبا ما يحقق النموذج الميكانيكي المستويات المرغوبة من الفاعلية نسبة للصفات التي يتميز بها هيكله من خلال كونه:

1. كونه نظاما يتصف بالتعقيد لتأكيد على تخصيص العمالة.
2. كونه نظاما مركزيا على مستوى عال، لتأكيد على السلطة و المحاسبية.
3. أنه نظاما تكوينيا على مستوى عال بالنظر لكونه يعتبر أن تقسيم الهيكل يقوم على أساس الأقسام أو الإدارات المتخصصة. وعليه يمكن القول بأن شركة *UPS* قد وجدت أن الشكل الميكانيكي هو الشكل المناسب لها كمنظمة، وقد استطاعت بفضل البناء التنظيمي الذي اعتمدته من انتزاع مكانة مهمة وتحقيق الصدارة في مجال الخدمات البريدية، حتى من المكاتب التي تحصل على امتيازات ضريبية عالية جدا، وفي النهاية فقد حصلت على شهادة استحقاق أهلية عن جدارتها في تطبيق النموذج الميكانيكي.

¹محمد بن عبد الكريم الدمام – المرجع السابق – ص 06

3-2- النموذج العضوي:¹

النموذج العضوي هو عبارة عن تصميم يؤكد على أهمية التكيف والتطور، فهو نظام غير رسمي وغير مركزي وبسيط إلى حد كبير كما سبقت الإشارة إليه في الجدول أعلاه.

يقف النموذج العضوي للتصميم على خط متناقض مع النموذج الميكانيكي نسبة لاختلاف الصفات والممارسات التنظيمية، ويعتبر الاختلاف الأكثر وضوحاً بين النموذجين، هو كون النموذج الميكانيكي يبحث في زيادة معدلات الفاعلية و الإنتاج في حين يبحث النموذج العضوي عن الزيادة في معدلات الرضا والمرونة والتطوير وتكون النماذج أو التنظيمات العضوية مرنة بالنسبة لمتطلبات البيئة المتغيرة فتصميمها يشجع على الإستغلال الأكبر للطاقات البشرية، ومن ثم تشجيع المديرين على التكيف مع الممارسات العقلانية، من خلال تصميم الوظائف التي تحفز الأعضاء على تحمل المسؤولية والمشاركة، وتكون عمليات اتخاذ القرار والسيطرة ووضع الأهداف غير محورية، كما يتم استخدامها على نحو مشترك من قبل كل مستويات المنظمة، وتجرى عملية الاتصال خلال المنظمة وليس فقط من خلال سلسلة الأوامر، ويقصد من هذه الممارسات هو تنفيذ مسلمة رئيسية متعلقة بهذا النموذج الذي يرى بأن الخبرة هي دعامة رئيسية حيث يتسنى للشخص من خلالها أن يؤسس ويحافظ على أهميته النسبية ومكانته في التنظيم.

لقد تأسس هذا النموذج بناء على أعمال *Ranssis Licret* على ضوء دراسات قام بها بجامعة ميشيغن الشيء الذي أثار جدلاً واسعاً وأكد بأن المنظمات العضوية تختلف بشكل واضح عن المنظمات الميكانيكية وذلك بعدد من الأبعاد. وتمتلى الموضوعات المكتوبة بالتقارير عن الجهود الخاصة بتنفيذ التصميمات العضوية بالمنظمات الحقيقية، كما كتب *Licret* تقارير عن العديد من المؤسسات وقد تلقت إحدى المنظمات اهتماماً كبيراً نسبة لجهودها في تنفيذ المبادئ العضوية وهي شركة *Trivin* المالية وتعمل في مجال تشغيل صناديق تأمين وأعمال تجارية كبيرة، وقد حولت

¹<http://www.faculty.ksu.edu.sa/aldaham/doc%20التصميم%20التنظيمي%20الهيكلية>

محمد بن عبد الكريم الدمام - المرجع السابق - ص 06. شوهده يوم :

هذه الشركة هيكلها من النظام الميكانيكي إلى النظام العضوي، وذلك في إطار جهودها الحديثة للاستفادة من مفهوم فريق العمل الذاتي الإدارة ، فقبل إجراء عملية إعادة التنظيم كانت المنظمة تتبع تنظيماً ميكانيكياً تبعاً للوظائف التقليدية الخاصة بشركات التأمين والنشاطات المالية، وقد تم على إثر ذلك تدريب الموظفين على التعامل مع عمليات المعالجة ، وكتابة التقارير، والتقييم وامتيازات الخدمات الوظيفية الأخرى.

وقد اكتشفت إدارة الشركة الفوائد الحيوية لتأسيس فرق عمل تكون قادرة على التعامل مع كل هذه التفاصيل، ويتضمن فريق العمل أفراداً كانوا ذات مرة مسؤولين عن الوظائف وقد أصبحوا الآن مسؤولين عن مهام أخرى كالعملاء مثلاً، ويتمتعون بالمبادرة الكافية للتأثير في المهام والمحيط ككل، فقد كانوا بحاجة فقط لدفعة من الإدارة، كما عملت المؤسسة على إلغاء ثلاثة مستويات إدارية من المنظمة بحيث أصبحت أكثر بساطة وملائمة وأقل محورية من ذي قبل وتكون بذلك أكثر عضوية وأقل ميكانيكية، وفي إطار تشجيعها للموظفين في أن يتبنوا نظام عمل جديد عملت المنظمة على دفع علاوات للموظفين في مقابل الحصول على معرفة إضافية تمكنهم من التحسين في الأداء، وفي ضوء صياغة التنظيم العضوي لشركة *Trivin* المالية، فقد احتاج الموظفون إلى التعلم ليس فقط المعرفة الفنية، وإنما معرفة أشكال التفاعل الشخصي الجديد مع باقي أعضاء الفريق وذلك لإنجاح التنظيم الجديد.

إذن فالتنظيم العضوي هو ذلك التنظيم الذي يمنح الأفراد الشعور بالقيمة الشخصية والدافعية لتسهيل الشعور بالرضا وتطوير الذات وذلك راجع إلى:

1. كونه هيكلًا بسيطًا نسبيًا لعدم تركيزه على التخصص وتركيزه على زيادة مستوى التعاون وتبادل الخبرات.
2. أنه نظام غير محوري نسبة لتركيزه على مبدأ تفويض السلطة وتوسيع دائرة المشاركة لأعضاء التنظيم.
3. كونه نظامًا غير رسمي نسبة لتركيزه على عدة معايير كأساس للتقسيم وبنده لمبدأ الجمود الوظيفي والإداري.

وفي الأخير يمكن القول أن كلا النموذجين الميكانيكي والعضوي لهما ميزاتهما ومساوئهما، حيث يتميزان بأنهما قد يكونان عناصر نجاح تبعا لظروف العمل والبيئة المحيطة بهما. في حين يكون للنموذج المصفوفي قدرة خاصة على تحقيق الأهداف نظرا لأنه يستغل ويوظف المميزات الخاصة بالنماذج الميكانيكية والعضوية، وبالتالي التقليل من المساوئ الخاصة بهما.

3-3- نموذج المصفوفة:

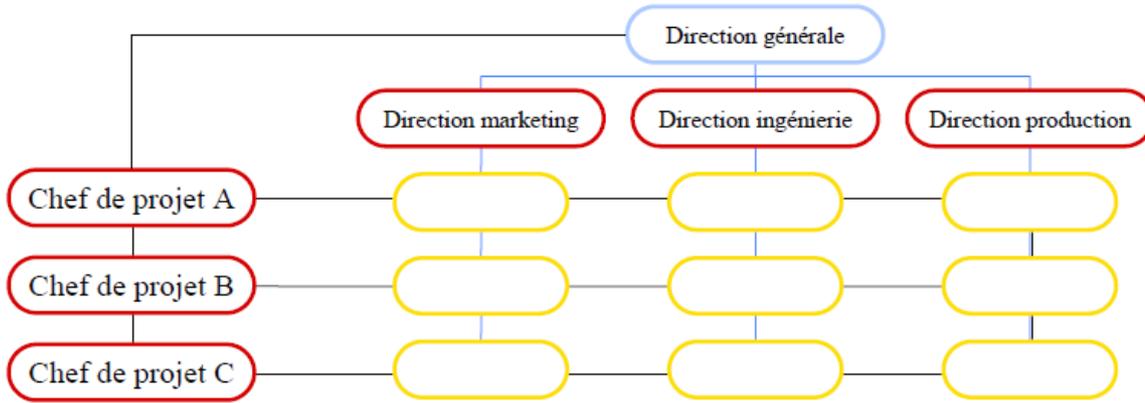
هو تصميم تنظيمي يقوم على المنتج أو المشروع لتصميم وظائفهم قائم أصلا يعمل التصميم التنظيمي لنموذج المصفوفة على زيادة الطاقة القصوى للموارد والتقليل من جوانب الضعف لكلا من الأسس الوظيفية والأسس الخاصة بالمنتج، وبلغت المصطلحات العلمية يتكون التصميم المصفوفي من أسس التقسيم التي تقوم على الوظيفة أو المنتج، وكمثال تعتبر شركات مثل: *ATT* و *MANASTO* الكيميائية و *TWR* للأجهزة هي نموذج من الشركة الأمريكية التي تستخدم نظام المصفوفة.

ويكون لدى منظمات المصفوفة القدرة على تنفيذ المعادلة المطلوبة من خلال تركيب نظام على نظام آخر أو الوضع على وضع قائم، إذ يتم التركيب الرأسي للهيكل القائم على شكل أفقي للسلطة، كما ينتمي الفريق العامل بكل خلية ليس فقط إلى الإدارة الوظيفية ولكن أيضا إلى المنتج أو المشروع المحدد وكمثال يتم تعيين المتخصصين بالمجالات التصنيعية والتسويق والهندسة المالية للعمل بأحد أو أكثر من المشاريع: أ، ب، ج، د.

وعليه يقسم فريق العمل إلى فريقين حيث نجد بالقسم الأول القسم الوظيفي والثاني يعمل بوحدة المشروع أو المنتج مما يؤدي إلى ووجد نظام سلطة مزدوج وهو ميزة المنظمة المصفوفة، والشكل الموالي يوضح المنظمات ذات الهيكل المصفوفي.

شكل رقم 18: يوضح هيكلًا مصفوفيًا مقسماً تبعاً للإدارات و المسؤولين معاً

الوظائف				
المالية	الهندسة	التسويق	التصنيع	المشروع والمنتجات
				المشروع أو المنتج أ
				المشروع أو المنتج ب
				المشروع أو المنتج ج
				المشروع أو المنتج د
				المشروع أو المنتج هـ



وتسهل منظومة المصفوفة الاستفادة من فريق العمل المتخصص والمجهز على مستوى عالٍ، ويكون بالإمكان أن تتم الاستفادة المشتركة لكل مشروع أو منتج من الثروات المخصصة مع الوحدات بدلاً من تكرار المخصصات لكل مشروع أو قسم، تعتبر هذه الصفة هي ميزة عندها لا تحتاج المشروعات إلى استخدام كامل جهد ووقت الخبراء كمثل على ذلك: قد يحتاج المشروع إلى نصف الوقت العام في تطبيقات الحاسب الآلي، وبدلاً من تخصيص العديد من العلماء بالتطبيقات لإعداد برامج معلوماتية للاستفادة منه في كل مشروع، فقد يكون بمقدور المنظمة استخدام نفس الخبراء من خلال تشغيلهم بدوام كامل لإكمال المشاريع المسطرة، وبالتالي تخفيض تكاليفها والاستفادة من الخبراء و المخصصات الموجودة في الأقسام والمشاريع الأخرى

وعلى العموم يمكن القول أن التنظيمات ذات الهيكل المصفوفي تحظى بالعديد من المميزات التي يوفرها هذا التصميم وهذا الأمر الذي يفسر تحول عدد ملحوظ من المؤسسات العالمية إلى هذا النموذج ويمكن تلخيص بعض هذه المزايا في النقاط التالية¹:

1. المرونة تجاه التغييرات و حالات الشك حيث أن الهياكل المصفوفة تحت على التفاعل بين وحدات المشروع وأعضاء القسم الوظيفي، ويكون تدفق المعلومات رأسياً وأفقياً لتوسيع دائرة تبادل الناس للمعرفة الفنية.

2. الامتياز الفني: يتفاعل المتخصصون مع المتخصصين الآخرين خلال فترة عملهم بالمشروع، حيث يتعين على كل خبير أن ينصت ويستوعب ويجيب على وجهات النظر الخاصة بالطرف الثاني، في الوقت ذاته يحتفظ المتخصصون بحلقة وصل مع أعضاء نظامه.

3. نموذج المصفوفة يقدم فرصة لتنمية المهارات: حيث تقدم هذه المنظمات لأعضائها فرصة كبيرة لتطوير مهاراتهم ومعرفتهم، بوضعهم في مجموعات بها أفراد يمثلون الجوانب المتنوعة من المنظمة، كما توسع عملية احتكاكهم بخبراء من معارفهم الفنية والجوانب العملية. حيث تتطور مثلاً: مدارك المهندسين بالجوانب ذات العلاقة بالشؤون المالية ويتعرف المحاسبون على المعلومات ذات العلاقة بالتسويق وغيرها من مجالات عمل المنظمة.

وبالرغم من أهمية هذا التصميم التنظيمي لنموذج المصفوفة إلا أن هناك منظمات عديدة لا تميل بصورة أساسية إلى اختياره، وهذا السبب تحديداً هو الذي يفسر ظهور العديد من الأنماط التنظيمية، خاصة مع ازدهار ثورة المعلومات والتكنولوجيا واشتداد المنافسة الدولية بين الفاعلين نجد أن كل منظمة تحاول أن تكيف نفسها وتنظيمها مع المستجدات، خاصة مع بروز المنظمات الافتراضية كشكل و قالب حديث في علم التنظيم، هذه الأخيرة التي لا تحددها حدود هيكلية أو جغرافية وتبعد كل البعد عن النمط السائد لدى التنظيمات المعتادة بوجود طابع رسمي وشكلي لها. وبالرغم من ذلك يشكل نجاحها وتفوقها في المجالات التجارية وبرامج التعاون الدولي أكبر تحد لهذه المنظمات.

الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة، أطروحة <http://www.startimes.com/f.aspx?t=24270167>¹ دكتوراه، السنة الجامعية 2009-2010 ص شوهدت بتاريخ: 212/08/31 على الساعة: 14:16 من دون اسم الباحث

رابعاً: خصائص بعض الهياكل التنظيمية

يتميز كل تنظيم تعتمد المنظمات بمجموعة من الخصائص و المميزات الذي يجعلها مفضلة لدى خبراء و مهندسي التصميم وفي هذا المجال يمكن أن نجد هياكل طويلة وأخرى قصيرة أو خصائص أخرى إلى حد ما أما عن هذه مميزاتا فيمكن حصرها فيما يلي:¹

• الهيكل التنظيمي الطويل:

وهو الهيكل الذي يكون فيه الهرم الوظيفي طويلا (من الناحية الرأسية) بمعنى أن عدد طبقات أو مستويات المديرين كثيرة، إن طول الهيكل يؤدي إلى جعل عملية اتخاذ القرارات بطيئة.

• الهيكل التنظيمي القصير:

وهو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي قصيرا (من الناحية الرأسية) بمعنى أن عدد مستويات المدراء قليلة، هذا الهيكل يعطي مسؤوليات وتفويض أكثر للمديرين مما يزيد من سرعة اتخاذ القرارات وفي الوقت نفسه فإن كل مدير يكون مسؤولا عن عدد أكبر من المرؤوسين.

• المركزية واللامركزية:

إن الهياكل التي تحبذ المركزية هي في الواقع هياكل تفضل عمليات الرقابة والتحكم، لأن السلطات المخولة للعاملين قليلة والقرارات دائما تحتاج دائما إلى مدير ذي مستوى رفيع، وتجعل القرارات بطيئة وخطوط الاتصالات تكاد تكون جامدة، وغالبا ما يوجد هذا النوع من المركزية في الهيكل الوظيفي.

بعكس حالة اللامركزية والتي تجعل القرارات سريعة وتكون الرقابة فيها بدرجة أقل وغالبا ما يوجد هذا النوع في الهياكل العضوية.

¹برنامج التعاملات الالكترونية الحكومية للمملكة العربية السعودية ،أفضل الممارسات لتصميم الهيكل التنظيمي ،النسخة 10 جويلية 2007، ص 24.

http://www.yesser.gov.sa/ar/methodologies/doclib/best_practices_of_it_organization_design.pdf

تم الإطلاع عليه يوم: 2012/04/28 على الساعة: 11:18

الرسمية:

وتعني أن هناك قواعد دقيقة لكل عمل والحرية المعطاة للعاملين قليلة إن الرسمية تكون في المؤسسات الكبيرة الحجم حتى يمكن التحكم في المؤسسة، لكن هذا يجعل القرارات بطيئة ويقلل من القدرة على الإبداع.

خامسا بعض التوصيات في انجاز وإعداد الهياكل التنظيمية:

من خلال ما سبق يمكن الحكم بأن عملية إعداد الهياكل التنظيمية هي بالفعل عملية صعبة ومعقدة ولا بد من مراعاة العديد من المبادئ والأسس في تصميم الهياكل نذكر من بينها:

- إن كل تنظيم له مميزاته وعيوبه فيتعين على الخبراء أن تختاروا التنظيم الأفضل لمنظمتهم في المستوى الأول، ثم السعي لتقليل عيوبه في المستوى الثاني: فمثلا إذا تبين أن الشكل الوظيفي هو الأنسب للمنظمة وفقا لاعتبارات تتعلق بمصلحة المنظمة، فإنه يتوجب على المسيرين وخبراء التصميم أن يعملوا على التقليل من عيوبه قدر الإمكان عن طريق محاولة تكيفه مع احتياجاتها الخاصة بدلا من رفضه تماما. فقد يكون على سبيل المثال الحل الأفضل هو التقليل من صعوبة التنسيق وسوء العلاقات بين التخصصات المختلفة عن طريق تشكيل فرق عمل أو إيجاد قسم أو إدارة ووظيفتها التنسيق بين الإدارات المختلفة، أو بواسطة تشجيع التعاون بين التخصصات المختلفة، وكذلك في حال تبني المنظمة لهيكل يكون المنتج أو القطاع هو أساس في التقسيم، فيمكن اتخاذ تدابير تساعد على نقل الخبرات بين مختلف التخصصات في قطاعات ومنتجات متعدد.

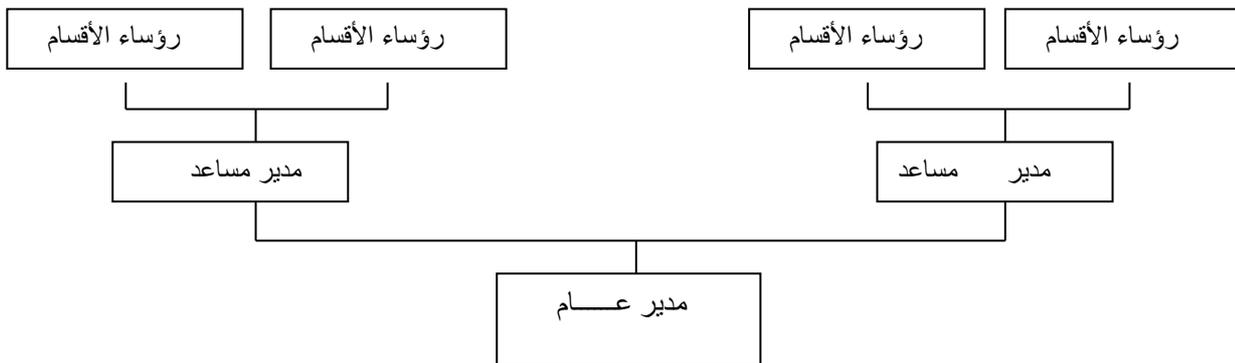
تمثل الهياكل القصيرة الحجم عادة دورا بارزا في تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات بسرعة، إلا أنه لا يضمن وبصورة دائمة الوصول إلى الغاية المطلوبة، فمثلا إن تم إلغاء طبقة من المديرين في منظمة ما وتم نقلهم أو نقل سلطاتهم إلى المستوى الأعلى، معنى ذلك أننا وفرنا عددا معتبرا من الوظائف لكننا عملنا في ذات الوقت على زيادة معدلات المركزية، وجعلنا عملية اتخاذ القرار طويلة، وبالتالي لا بد على

المنظمة أن تراعي مسألة نقل السلطات إلى مستويات أدنى لإنجاح عمل التنظيم بها، كما يتعين عليها الاستفادة من النماذج الأخرى وتكييفها لاحتياجاتها الخاصة.

تشكل عناصر مثل التفويض اللامركزية، سرعة اتخاذ القرارات، دورا بالغ الأهمية في المنظمات المعاصرة وهذا راجع إلى شدة المنافسة الدولية والتغيير المستمر في عالم الأعمال، ولعل خير مثال على ذلك: هي شركة *Google* والتي عادة ما يقال عن جو العمل الذي توفره فهو لا يتسم بال رسمية والشكليات، وإنما يعتمد على الإبداع غير المسبوق في مجال شبكة الانترنت، لكن الأمر ربما يختلف عندما نتحدث عن شركة حكومية تتعامل مع المواطنين .

لا بد وان يكون هناك حدود للمركزية واللامركزية بحيث تناسب المنظمة كما سبق وأن لاحظنا في عناصر سابقة، إذا لا يكفي فقط وأن تكون الرغبة في التحكم وبسط السيطرة والنفوذ على زمام الأمور معيارا لتفصيل المركزية، خاصة وإن كانت هذه الأخيرة تتعارض مع مبدأ السرعة والمرونة وتقضي على روح الإبداع لدى الموظفين.

ولربما من الأفضل الأمثلة التي وجدناه تعبيرا عن هذا الواقع هو اقتراح رئيس أسبق لشركة الخطوط الاسكندنافية -*Kalzane*- بأن الهيكل التنظيمي لا بد وأن يرسم مقلوبا، بحيث يكون رئيس الشركة بالأسفل والعاملين الذين يتعاملون مع الجمهور بالأعلى للدلالة على أن كل مستويات الهيكل ووظيفتها تمكن في مساندة الموظف الذي يتعامل مع العملاء حتى ينجح في عمله، وضح *Kalzane*- أن التعليمات تحد من استغلال قدرات العامل بينما أن عملية إتاحة المعلومات وإعطائه بعض الحرية في التصرف تفجر طاقاته بما يخدم المنظمة، كما يؤكد أن نفس الفكرة يمكن أن تطبق على الشركات الصناعية، فوظيفة جميع العاملين هي مساندة العامل الذي يتعامل مع الآلة بشكل مباشرة حتى يستطيع أن ينجح في ذلك، فالمدير لا بد عليه وأن يوفر له ظروف عمل مناسبة ويمده بالمعلومات ويوفر له التدريب المناسب ويقدم له التحفيز المطلوب، حق يتغلب على كل من شأنه تعطيل هذا العامل عند أداء عمله ويكون التنظيم على النحو التالي:



شكل رقم:20 هيكل تنظيمي مقترح من قبل مدير شركة الخطوط الإسكندنافية *Kalzane* –

و عليه يمكن تلخيص ما سبق ذكره في جملة من العناصر:

-لابد على الهيكل أن يتصف بالمرونة الكافية لتحقيق الانسجام والتكامل في أداء النشاط والمهام.

-ضرورة الحد من نطاق الإشراف المتسع وخاصة بالنسبة للأعمال التي تتسم بالانتشار والتنوع بما يكفل الفاعلية المطلوبة.

-يتجنب تلاقي وتعدد المستويات الإدارية الرأسية التي تؤدي إلى طول خط السلطة وتعقيد الإجراءات وزيادة الوقت والجهد والتكلفة.

-محاولة الاكتفاء بثلاث مستويات كلما أمكن لممارسة الأنشطة التفصيلية حيث يعالج المستوى الأول: رسم السياسة العامة وإعداد الخطة وإجراء الدراسات، ويمارس المستوى الثاني: عمليات البرمجة وتحقيق التنسيق في الإشراف والمتابعة، في حين يقوم المستوى الثالث: بالتنفيذ الفعلي.

-الربط بين الدراسات والبحوث والأعمال التنفيذية كلما أمكن ذلك بإسناد مهام الدراسات التطبيقية والتجريبية للمستويات التنفيذية.

-العمل على تقصير خط السلطة كلما تم استحداث مستوى إشرافي جديد وذلك بإلحاقه بجهاز الأعمال التنفيذية.

وخلاصة القول بغض النظر عن نوع الهيكل التنظيمي الذي تبناه المنظمة فإنه من المفروض أن يكون على درجة جدارة كافية ليجيب على الأسئلة الموالية.

هل يحقق هذا الهيكل النتائج المطلوبة، هل سرعة اتخاذ القرار مناسبة، هل العلاقات بين الإدارات والقطاعات جيدة، هل الخبرات تنتقل بين العاملين في نفس التخصص، هل بوسع المديرين أن يتعرفوا وبسهولة إن كانت سياسة المنظمة هي المركزية واللامركزية...

إن هذه الأسئلة هي التي تضع الهيكل والبناء التنظيمي للمؤسسة قيد التحدي لانجاز ما هو متوقع ومنتظر منه.

المبحث الثالث: خبرة تسيير الموارد البشرية:

سنحاول في هذا الإطار التطرق إلى أهم الخبرات التي تحوزها المؤسسات الدولية والشركات المتعددة الجنسيات في تسيير رأسمالها البشري أو الفكري، تسعى هذه الأخيرة إلى تطوير مهارات وخبرات نادرة ومتجددة وبصورة دائمة حتى تستطيع الصمود في وجه المنافسة الدولية وإيجاد موقع لها، كما تهدف دون هوادة إلى حيازة أفضل الكفاءات الدولية، ورهنها في مؤسسات وجعلها تحت تصرفها بصورة نهائية كما تعمل على تكوين الطرق العلمية للحؤول دون انتقالها إلى مؤسسات منافسة.

أولاً: إعداد الكفاءات:

إن تسيير الموارد البشرية هي وظيفة تنظيمية تهتم بعملية التسيير، التوظيف، تسيير الأداء، التحفيز، كما تتضمن عملية توريد وتقديم المساعدة للموارد البشرية، ووضع برامج عملية ومتخصصة من أجل تدعيم مشاركة العمال في مؤسساتهم، فضلاً عن وضع برامج للتسيير من أجل تحقيق الاحترام الكامل للقواعد والقوانين المتعلقة بحقوق العمال، وعليه نلاحظ أن عملية تسيير المورد البشري هي عملية متشعبة ومتعددة، ولهذا فسوف نقتصر على أهم الخبرات والممارسات الحديثة منها والتي تمثل معارف متطورة تنفرد بها الدول الأجنبية بشركتها المتعددة الجنسيات ومنظماتها الدولية، ولعل أهم عملية مرتبطة بهذه الخبرات هي عملية إعداد وتطوير الكفاءات والخبرات ووفقاً لأعلى المستويات المطلوبة و عليه نجد في هذا الشأن مايلي:

1-1- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة:

ولقد وجدنا في هذا الإطار نموذجاً عن شركة *Novo Nordisk*¹ الدانمركية وتختص هذه الأخيرة في صناعة الأدوية والموارد الصيدلانية، حيث قدمت دراسة عن مبدأ تطوير المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، حيث بينت الدراسة التي أجرتها بعد تطبيق برنامج واسع من دائرة مسؤوليتها الاجتماعية تجاه عمالها بانخفاض وتراجع معدل دوران العمل بنسبة 5% بعد أن كان 20% قبل تطبيقه.

¹ Horence Fridman Le défi de la question des ressources humaines face aux mutations des entreprises université de paris dauphine, 2004,2005 page:47. http://www.mbarh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_etudiants/MEMOIRE-GROUPE5-les-defis-de-la-gestion-des-ressources-humaines.pdf

وقد توصلت كذلك هذه الدراسة إلى أنه يتوجب على المؤسسة أن يكون لها سمعة ومكانة حول مسألة اهتمامها وأداء مسؤوليتها الاجتماعية تجاه العمال بالمنظمات التي تحتل مكانة وسمعة معتبرة في أسواقها أو لدى شركائها هي من دون شك تتمتع بعلاقات جيدة مع الشركاء الداخليين بحيث يكون هناك روح انسجام عالية بين المنظمة فأهدافها من جهة وبين الموظفين من جهة ثانية، ونجاح هذه الشركات في الاستحواذ على الأسواق أو تحقيق الفوائد العالية مرتبط بإدراكها لأهمية المسؤولية الاجتماعية باعتبارها من أهم نشاطاتها، مما يتحقق لها بناء صورتها المتكاملة بين أهدافها و أهداف شركائها وبالتالي الإلمام بالتسيير العقلاني والإنساني للموارد البشرية باعتبارها تقع في صميم الأهداف التنظيمية.

أكدت هذه الشركة أن عملية استقطاب الكفاءات والخبرات الدولية وتوطينها على مستوى الشركة عملية ليست بالسهولة المتوقعة، كما أنها غير متاحة لجميع الأطراف بالنظر إلى كونها عملية مكلفة جدا و تتطلب رؤوس أموال ضخمة في البحث وتقديم المغريات والحوافز لتشجيع هذه الكفاءات للانتقال إليها، خاصة مع اشتداد المنافسة الدولية للظفر بها، كما أن أغلب الشركات العالمية والدولية تضع اليوم إستراتيجياتها على المدى الطويل حتى تحول دون انتقال هذه الكفاءات إلى غيرها من الشركات بالنظر إلى الأدوار المعول عليها أن تلعبه على مستوى هذه الأخيرة، وعلى هذا يبقى خيار توليد وتطوير هذه الكفاءات محليا بديلا قائما في ظل عدم توفر البديل السابق وبالتالي تؤكد شركة *Novo Nordisk* على أهميته أن يتم إعداد هذه الكفاءات عن طريق عمليات التكوين المتطورة، و برامج التدريب التي تعتمد بالدرجة الأولى على احترام العامل وتمكينه من بعض المهام والمسؤوليات، ووضعها في فرق العمل والأقسام التي يرغب في التواجد فيها، وإعطاؤه الفرص للتعبير عن أفكاره، وتشجيع مباراته الخاصة لتحريك وتحفيز إبداعاته، إن هذه الممارسات من شأنها أن تساهم في تسهيل خلق و تكوين جيل من الكفاءات الجديدة و الذي يتمتع بمؤهلات ومهارات حديثة و متطورة، كما تسهل للمؤسسة عملية وتكامل تطابق - إن أمكن الأمر- أهداف برنامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمة مع مبادئ إعداد و تطوير و الكفاءات للمستوي الذي تشير إليه المقاييس الدولية .

كما تقترح الشركة في نفس الإطار (أي في إطار عملية إعداد الكفاءات) أسلوباً آخر تجبذه الأطراف الدولية التي تتمتع بالخبرة و الكفاءة المطلوبة في شتى المجالات لأنه يحقق لها مكاسب مهمة ، كما أن هذا النموذج غالباً ما تلجأ إليه الدول المتخلفة و النامية في عمليات نقل الخبرة من الخارج ، ويتعلق الأمر بأسلوب **الخبير المرافق الخبير المناظر. المثل**¹ (*l'expert homologue*) (وهنا نرى بأن الترجمة ربما لا تنطوي على المفهوم والمعنى الدقيق فهي عوائق تتعلق باللغة أكثر من المعنى) ولعل أهم طريقة متبعة في تنفيذ ذلك هو من بين أحد أهم طرق نقل المؤهلات والكفاءات بطريقة مثلى إلى غيرهم من الشركاء المحليين وبغرض وضع هذا المعيار في حيز التنفيذ، وهناك نموذج مقترح من المنظمات الدولية والمؤسسات الأجنبية لتحقيق ذلك ويتعلق بوضع خبير أجنبي مقيم في البلد المستفيد يكون له مرافق دائم من الإطارات المحلية، وفي الحقيقة هنالك أربعة عوامل مهمة تضمن نجاح هذه الآلية تأتي على ذكرها باختصار:

أ- يتعلق الأمر أولاً بوجود إطار محلي يكون قادراً على العمل والتعاون مع الخبير الأجنبي.

ب- يوجد لكل خبير أجنبي على الأقل إطار محلي مرافق إذ يتوجب على الإطار المحلي أن يعمل بدوام تام طول فترة عمل نظيره الأجنبي حتى يكون قادراً على أداء مهامه فور انتهاء عقد الخبير الأجنبي.

ج- أن الخبير الأجنبي ومهما بلغت كفاءته في عملية المشورة الفنية فإنه لا يستطيع أن يشغل منصباً إشرافياً في الإدارة العليا إنما له دور توجيهي فقط، ودوره الرئيسي أن يعمل على نقل أكبر قدر من المعارف والمهارات الضرورية لتحسين القدرات ورفع الأداء.

د- يتعين على الخبير الأجنبي أن يكون مسؤولاً عن ضمان تكوين نظيره المحلي بحيث يستطيع أن يتولى مهامه ويكون قادراً على تسيير العمل بصورة ذاتية، هذه البرامج والأساليب لا بد وأن تكون مدروسة بدقة من طرف الشركات، وأن تحاول أن تختار بين مختلف البدائل المتاحة و الذي يحقق لها أفضل النتائج في تكوين جيل من الكفاءات

¹ http://www.capes.bf/IMG/pdf/Rapport_AT_pour_Validation_Atelier.pdf: CAPES , *Op cit*, page : 14. تم الإطلاع عليه: 04.05.202 في 11:56د

المطلوبة و أيضا بالمستوى المرغوب،وعليه فإن تحلى الشركة بروح من المسؤولية الاجتماعية المنتظرة منها تجاه طاقم عملها بتوفير الجو الملائم للعمل و الإبداع، يكسبها من دون شك أفضل الخبراء و الكفاءات التي من شأنها أن تصمد في وجه كل التحديات الراهنة.

1-2- قاموس الكفاءات: *Dictionnaire De Compétences Intérieures*¹

يتطلب من المؤسسات و الشركات التي تهتم بوضع برنامج لتسيير الكفاءات بمتابعة هذه الفئة من الموارد البشرية،وفي هذا الإطار تقترح بعض المنظمات وضع قاموس خاص بالكفاءات وتحتوي على قسمين²:

فالقسم الأول: ورقة أو وثيقة للكفاءات تتضمن قائمة بالمعارف والخبرات الفنية والمتخصصة في كل مجال مهني هذه القائمة قابلة للتعديل تبعاً لتطور الوظائف وتطور المهام.

القسم الثاني: ويتعلق بتعزيز باب الخبرات والكفاءات الرئيسية وجعلها موضع تنفيذ.

وتعمل كثير من المنظمات لاسيما الفرنسية منها سواء كانت الحكومية منها أم الخاصة إلى وضع قاموس خاص بها حيث يهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف ويسهل عمليات ومهام متابعة كفاءاتها.

كما يستخدم من أجل توحيد آلية المقابلة المهنية،وفي وضع الثقة الخاصة بمزاولة منصب يتطلب كفاءة معينة، كما يشير هذا القاموس الخاص بأهمية وضع وثيقة للكفاءات المطلوبة،وتأتي هذه الوثيقة مقسمة إلى ثلاثة أقسام رئيسية وتتعلق بحجم المعارف الفنية المطلوبة،قسم للخبرة في أداء العمل،وقسم آخر يتعلق بمواصفات وكفاءات الخبير في حد ذاته،وعليه يمكن القول أن هذه الوثيقة هي عبارة عن تعريف تركيبى لأقسام متعددة للكفاءة المطلوبة يتم إنجازها بالاعتماد على المعلومات التي يوفرها

¹<http://www.fonction-publique.gouv.fr/publications/collection-ressources-humaines-4> Ministère du budget des comptes public et de la fonction public , ***bonne pratique de la gestion des ressources humaines***, guide méthodologique,2008, page :18.

شاهد يوم:2011/11/25 على الساعة: 17:49

²<http://www.fonction-publique.gouv.fr/publications/collection-ressources-humaines-4>Ministère du budget des comptes public et de la fonction public , ***op.cit.*** ,page :19.

شاهد يوم:2011/11/25 على الساعة: 18:13

قاموس الكفاءات المتعلقة بكل منظمة يبين هذا القاموس بأن الكفاءات عادة ما تكون على أربعة مستويات.

مستويات الكفاءة¹

- شخص مطلع .
- شخص مطبق وممارس.
- شخص متحكم.
- شخص خبير.

إن هذه المستويات السابقة هي التي تقدم لنا القاموس بشأنها نوع المعارف والخبرات الواجب توفرها في المورد البشري والتي من المفروض أن يكون قادرا على تحقيقها.

1-3- متابعة ديمغرافية الكفاءة: ² *La Démographie De La Compétence*

وهي عبارة عن نماذج تستعمل لحساب ومتابعة العمر الفعلي للكفاءات بغرض تتبع مسارها منذ لحظة اكتسابها أو تشكيلها حتى فترة خروج الكفاءات إلى التقاعد، مما يهدد بخروج معارفهم وخبراتهم معهم، إن تتبع مسار عمر هذه الكفاءات يسمح للمؤسسة بتجهيز وتكوين جيل جديد يكون خلفا للجيل المتوجه نحو التقاعد، إن هذه العملية تمنح للمنظمات الوقت الكافي لتقدير احتياجاتها لكفاءات ونوعية الكفاءات المطلوبة، كما تسمح لها إعداد نماذج لدراسة ومتابعة ديمغرافية الكفاءة بإجراء نوع من المقارنة بين الكفاءة المطلوبة وبين الكفاءات المؤطرة في المنظمة، ودراسة آلية توزيعها ومعدل الكفاءة الموجودة في الموارد البشرية التي هي بحوزة المنظمة، وهل هذه الكفاءة موضوعة في مكانه المناسب حتى يتسنى لها ممارسة الدور المنوط بها، كما يتضمن هذا النموذج دليلا عن طريقة الوظائف والمهن الإدارية وتقييم الاحتياجات الكمية والكيفية في المدى القصير والمتوسط والطويل.

كما أن السوق الدولي للخبرة والاستشارات المتخصصة بغرض التخفيف من خسارة المنظمة والمؤسسات، فإنه يقترح على المنظمات القيام بدراسات واستبيانات دائمة

¹Centre national d'appui et ressources (CTUAR) *l'organisation interne et de gestion des ressources humaines, outil l'aide à la structuration*, France édition 2011, page 10

²Université du Québec arthontréa. *Aspects rhétorique d'un cadre de développement des épactes organisationnelles département management et technologie* Québec 2004.

ودورية حول طبيعة المعارف والمهارات التي تم اكتسابها فتحصلوا وحافظوا عليها كموظفين فقط في المؤسسة والتي تتعدى بالتأكيد المهارات الفردية.

- إن هذه الاستبيانات لا بد وان تتطرق إلى جملة محاور تخص نشاط المؤسسة، وجو العمل، التحليل الدقيق للوظائف، و كذلك أهمية دور البحوث بالمؤسسة وغيرها.

هذه الدراسات حسب الخبراء والمتخصصين في التنظيم تساعد المؤسسة على تحديد طبيعة وخصائص عملها كما تجعل انتقال الكفاءات وأصحاب الخبرة الطويلة إلى مؤسسات منافسة أمراً صعباً ويمكن توقعه تبعاً لإجابات المبحوثين فضلاً عن كونها توفر لها خريطة عمل واضحة لنقل الخبرة المهنية في المؤسسة بين الموظفين ذوي الكفاءة والموظفين الجدد.

1-3- أسلوب اللامركزية في التسيير: *la déconcentration managériale*¹

تتماز المنظمات المعاصرة اليوم في عالم الأعمال بتفضيل مبدأ عدم تركيز أو مركزية السلطة لدى أقلية من أفراد التنظيم، وتعمل إما بإحلال الأسلوب التقليدي في التسيير والتنظيم بتكوين أو تشكيل فرق من الخبراء يتقاسمون مسؤولية التسيير بحيث يعين لديهم مسؤول قد يكون مسؤولاً عن إدارة فريق عمل لإنجاز مشروع معين وبالتالي فهو مسؤول مشروع *un chef de projet* أو عن طريق تشكيل أقسام غير ممرکز وهنا يظهر لنا شخص مسؤول عن أقسام *chef de service* أو على شكل مسيرين تنفيذيين *un manger²opérationnel* . ففي فرنسا

تعمل أغلب الإدارات الحكومية والخاصة على تطبيق هذا المبدأ أو الأسلوب ويعتبر المؤسسات الفرنسية رائدة في هذا المجال بحسب الدليل الإداري الذي تم إنشاؤه عام 2002.

¹ FEP- Group conseil, guide de gestion des ressources humaines éditons par technocompétences Québec, canada, 2003, شوهده يوم: 2012/02/15 على http://www.technocompetences.qc.ca/guides/grh/guide_francais.pdf. page :116

الساعة: 03:01.

²FRP group conseil, OP CIT, page :

شوهده يوم: 2012/02/16 على الساعة: http://www.technocompetences.qc.ca/guides/grh/guide_francais.pdf 118

.09:15

فبعد عقد سلسلة من المؤتمرات والدراسات تم بحث أفضل سبل إدارة وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الفرنسية الحكومية والخاصة فقد تم صياغة الشكل النهائي لهذا عام 2002¹.

والذي يتطرق لأفضل الممارسات في مهنة تنظيم وتسيير المورد البشري كما يعرض تجارب وخبرات مؤسسات عديدة تنتمي إلى مختلف الوزارات في شتى الحالات كما يقدم العديد من المقترحات بدءاً من عملية التوظيف ووصولاً إلى خروج هذه الموارد إلى التقاعد فهو عبارة عن دليل تم إنجازه بالتعاون مع الأطراف الفاعلين والخبراء في مجال تسيير تطوير رأسمال البشري.

بحسب هذا الدليل الذي عمل كذلك على دراسة مبدأ عدم مركزية السلطة في التسيير فقد أكد على عملية تكوين مسيرين فرعيين يعملون على إدارة فرق من الخبراء في مجالات دقيقة ومتخصصة بدلا من إسناد مهام التنظيم لنخبة أو أقلية من الأفراد.

وانطلاقاً من مجموعة من الدراسات والتجارب التي طبقت على مجموعة من المؤسسات في مجال توزيع المسؤولية والسلطة على عدد معتبر من أفراد التنظيم فقد توصلت إلى النتائج التالية:

إن المسؤولين والمسيرين التنفيذيين والمسؤولين عن المشاريع والأقسام بحسب طبيعة نشاط المؤسسة هم غالباً ما يكونوا على درجة كبيرة من الكفاءة في التسيير ويتمتعون بمهارات ومؤهلات في عملية التكوين والتنظيم وإدارة الوقت والعمل داخل أعضاء فريقهم.

ولكنهم يواجهون صعوبة في اتخاذ القرار بشأن اختيار الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم أو المحولين إلى فريقهم.

في حين بينت الدراسة أن هناك فريقاً ثالثاً من الكفاءات يؤكد أن عناصر أخرى مثل التوظيف أو التحويل أي تحويل العمال من مناصب إلى أخرى يظهر فيها هامش تحرك المسؤول عن المشاريع أو الخدمات التي تكون بصورة ضعيفة، الشيء الذي يفسر وجود وزن كبير للإدارة المركزية في اتخاذ القرار.

¹ Ministère du budget des comptes public et de la fonction public , *Op cit*, page : 12. <http://www.fonction-publique.gouv.fr/publications/collection-ressources-humaines-4>

كما يتسنى لهؤلاء المشرفين متابعة عملية تسيير المسيرة المهنية للعمال عن طريق تكوين نوع من الخط الهرمي في أداء هذه المهام .

أما فيما يتعلق بتنظيم وقت العمل فقد دلت الدراسة أن أغلب كل الوزارات تؤكد أن للمسيرين التنفيذيين مسؤولية كبيرة في هذا الشأن حيث أن المسيرين يتمتعون بقدر معين من الحرية في تنظيم عملهم، كما تعود إليهم سلطة التقرير بشأن الوقت الإضافي لإنجاز المهام المسندة إليهم.

وهكذا نرى بأن هذا الأسلوب في تسيير الموارد البشرية يكرس مبدأ عدم مركزية العملية التسييرية في مستوى معين من التنظيم، بل يعمل على توزيعها في شكل مستويات إشرافية مختلفة وبواسطة تشكيل فرق من الخبرات والأفراد،الذين تقارب مستوياتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم بحيث لا يصبح للسلطة والمسؤولية شكلها المعتاد، وإنما يؤدي فريق العمل كلهم مهامهم عن طريق التعاون وتبادل الخبرات والمعارف،و هذا راجع لكونهم يمثلون شبكة من المعاونين والمساعدين وليسوا مجرد عمال فقط،غير أنه وبالرغم من كون المؤسسات تمنح لموظفيها حريات واسعة في مجال تسيير فرق عملهم إلا أن هذه المؤسسات تجذب التنظيم المركزي في مجالات التوظيف بالتحويل وبالرغم من ذلك فهذا التأكيد أو اليقين بعدم توظيف أو توسيع خبرات المسيرين لا تكون دوما بالصرامة السابقة، فهناك شركات عالمية يتمتع فيها المسيرون التنفيذيون بسلطة توظيف وتشكيل فرق عملهم، فالعرف السائد لدى جميع المنظمات تقريبا هو أن يتم اختيار الموظفين الجدد عن طريق المرور بإدارة الموارد البشرية،بعد تنظيم مسابقات التوظيف حيث تعمل هذه الإدارة على استقبال الموظفين الجدد،لكن هذه الدراسة بينت أنه مثلا في كلا وزارتي الدفاع والفلاحة في فرنسا يتم عملية التوظيف بحسب إدارة واحتياجات في الأقسام والمشاريع من قبل المسيرين الفرعيين أو المسؤولين عن الأقسام،دون الحاجة إلى المرور بقسم أو إدارة الموارد البشرية،وبحكم نجاح هاتين الوزارتين في هذه العملية فقد أصبحت هذه الإستراتيجية طريقة مهمة تعتمد عليها بعض المؤسسات الأخرى.

ثانياً: حفظ الكفاءات:

تشكل عملية رهن وحفظ الكفاءات داخل الشركات وجعلها قابلة للانتقال من جيل إلى آخر هاجسا حقيقا لها، بالنظر إلى ما يمثله ذلك من حفظ للمعارف والخبرات، ولهذا فهي تحاول ووضع خطط وبرامج إستراتيجية لحفظ هذا الإرث الذي اكتسبته هذه الكفاءات بمناسبة تواجدها في الشركة فقط، والحلول دون انتقالها منها بسبب خروج هذه الكفاءات نحو التقاعد أو بسبب انتقالها إلى مؤسسات أخرى مما يهدد بضياع هذا الإرث وعليه تقترح بعض الشركات الدولية بعض النماذج التي طبقتها في هذا المجال ونذكر منها مايلي:

2-1- مدرسة تسيير الموارد البشرية :

L'école de la gestion des ressources humains¹

لقد أنشأت هذه المدرسة بمبادرة من وزارة الإدارة العمومية للتوظيف والميزانية الفرنسية عام: 2007 أنشأت هذه الأخيرة لأهداف محددة، وتتضمن ترقية تكوين الأفراد الذين يعملون في مجال تسيير الموارد البشرية، كما تعمل على تقديم مجموعة من الوسائل الضرورية لخلق وتوليد الكفاءات وتسييرها، وتوفر هذه المدرسة على الصعيد الميداني ثلاثة إجراءات رئيسية حتى يتسنى لها الإجابة عن التحديات الراهنة²

- تكريس مبدأ التعاون بين الموارد البشرية إذ يتعلق الأمر بالقدرة على الاستجابة للاحتياجات العملية لفرق العمل، فهي من جانب ضرورية لمجراه الاحتياجات والطلبات الجماعية من جهة، ومن أجل تشكيل ورسم السياسة العامة لتسيير الموارد البشرية من جانب آخر بغرض تقاسم واشتراك أفضل المهارات والمعارف بين أعضاء التنظيم قبل زوالها بسبب انتقال العمال إلى مؤسسات أخرى أو خروجهم إلى التقاعد أو الوفاة أو غيرها من الأسباب.

¹Bruce brihon, *L'Apprentissage organisationnel* , intrac Mars , page : 50 http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/2214/doc_kwI06I.pdf?sequence=2

شاهد يوم: 20/07/2012 على الساعة: 08:3

²Bruce brihon, *Op cit* , page :

54 http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/2214/doc_kwI06I.pdf?sequence=2

شاهد يوم: 20/07/2012 على الساعة: 08:3

- تسعى هذه المدرسة إلى تكريس ثقافة التكوين كشعار للمنظمات، وجعلها وسيلة معتبرة تسمح لها بتحقيق أفضل فهم واستيعاب لأهمية التكوين خاصة في الأقسام التي تعتمد على مبدأ اللامركزية في التسيير.

كما تهدف هذه المدرسة إلى بناء نموذج خاص في مجال تسيير المورد البشري مع الاهتمام طبعاً بالجانب النوعي أي لا بد من احترام جودة هذا التكوين.

2-2-: متابعة المسار المهني¹:

يمثل الحراك المهني للمؤسسات تحدياً كبيراً، ولكنه إذ نظرنا إليها كعملية تحدث داخل المؤسسة نفسها نجد أنها تحمل بعداً آخر، وتختلف نوعاً ما عما هو مألوف لدى الخبراء.

لقد وجدنا في هذا الصدد نموذج لشركة *l'oréal* حول دراسات الحراك المهني للموارد البشرية، إذ يمثل عنصر الحراك عاملاً مهماً ورئيسياً في نجاح هذه الشركة متعددة الجنسيات، كما يعد من أبرز السبل التي ساعدت على نجاح وتطور هذه الشركة *l'oréal*، هي عبارة عن شركة صناعية تختص في إنتاج مواد التجميل وتتمتع بسمعة دولية مقبولة، تمتاز هذه الشركة بمهاراتها وخبرتها في استغلال آلية الحراك المهني بإدارة تامة، حيث بلغ معدل حراك عمالها بـ: 3 سنوات ونقصد بالقول هنا أن يحمل العمال يغيرون مناصب عملهم كل 3 سنوات، وسواء تم هذا الحراك داخل المؤسسة نفسها أو على مستوى فروعها الدولية.

تقسم هذه الشركة عمالها على النحو التالي:

ربع طاقمها البشري يختص في الجانب الصناعي (بمعنى بصناعة مواد التجميل)، وربع آخر يعمل في مجال البحث والدراسات، أما الربع الثالث فهو يختص بالمجال التجاري والتسويق والربع الأخير فهو يشغل مهام الدعم والمساندة، وهذه العمالة موزعة في ثلاث مناطق جغرافية ومقرها الرئيسي في فرنسا، وفروعها منتشرة في الإتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية، وعليه فعملية تبادلها الخبرات وتحريك عمالها بين هذه الفروع كل ثلاث سنوات هو بالفعل يشكل تحدياً كبيراً لها.

¹ Maxime Moreno, *gestion des ressources humains*, sous module de base, janvier 2008, page :37 http://foad.refer.org/IMG/pdf/Cours_GRH.pdf . شوهده يوم: 2012/05/25 على الساعة: 19:48

تبحث هذه الشركة العالمية عن أفضل السبل لتحقيق التنسيق بين أهدافها من جهة وبين مصالح الأعضاء المتعاونين من جهة ثانية فمن المهم جدا أن يشعر أعضاء التنظيم في قلب المؤسسة بأنهم مكسب مهم وضروري لها.

تتطلع المنظمة من خلال هذه العملية إلى بناء ووضع إستراتيجية اقتصادية تحقق لها ثقافة خاصة بها، فمنذ أول عملية توظيف بالمنظمة تسعى إلى وضع أهداف تنظيمية وتطويرية للعامل كعضو منتسب لهذه، وبالتالي فهي تهدف إلى خلق فرق عمل تتمتع بالكفاءة والتنوع في شتى الحالات، إن هذه العملية تتطلب منها الاهتمام بإعداد برامج تطويرية دون توقف وباستمرار تام لإعداد الإطارات و الكفاءات التي تليق بها .

- تتبنى هذه الشركة العالمية البناء أو التنظيم العضوي والتي يتسم بالمرونة الحركية ويتلاءم بصورة جيدة مع احتياجات السوق، وبغرض تسهيل عملية انتقال وتحرك أعضائها فقد صممت نظاما وبرنامجا لتطوير العمال والخبراء وفرق العمل على خبرة الحراك المهني، و التنقل من بين مختلف الوظائف والمهن لاكتساب الخبرات المتنوعة من تجارب متعددة ودول مختلفة وتوظيفها في أداء مهامها، فيعتمد هذا البرنامج على التدريب والتكوين التي يحاول كل فرد من أفراد التنظيم تطوير كفاءاته ومعارفه المهنية لإثراء مساره الوظيفي.

2-3- آلية الحراك والمسار المهني للكفاءات:

ترى شركة L'oréal الدولية مثلا: بأن الفرد العامل هو مركز وجوهر عملية تسير المسار المهني وليست أهداف المنظمة هي الجوهر، وعليه هذا يعني أنه لا يوجد نموذج موحد لتسيير الحراك المهني، فلكل فرد خصوصية ، وقدراته، ومهامه، واستعداداته على التطور والتفاعل ضمن فريق العمل الذي ينتسب إليه، فمتابعة أداء كل فرد على حدة وإعطاؤه حقه من الاهتمام والتقييم والابتعاد عن النماذج الجامدة وغير المرنة، يكرس نوعا من الثقة بين الموارد البشرية والإدارة، ولهذا تعمل هذه الشركة على إسناد حجم معين من المسؤوليات إلى الموظفين الجدد والشباب الوافدين بصورة حديثة، إلى الشركة دون تردد حتى يتسنى لهم إثراء وتوسيع مسيرتهم المهنية.

ففي فرنسا مثلاً يشكل المعدل العام للحراك المهني 25%¹ بمقارنة هذه السنة مع المعدل السنوي العالمي والذي يمثل 39 % أي نجد هذه النسبة هي مهمة ز تعكس اهتماماً واضحاً بهذه الخاصية ، كما تؤكد هذه الشركة بأن عملية تنشيط انتقال الفرد العامل بين مهامه و تنقله بين مناصب مختلفة تنجح خاصة عندما يحصل هذا الفرد باختلاف مكانته في التنظيم على الحافز والتقدير الكافي، لاقتناعه بتغيير منصبه الحالي والتطلع إلى مناصب أفضل، إن معرفة ورصد تطلعات رأسمال البشري في هذه الشركة يتم من خلال إجراء مقابلات بمعدل مرتين سنوياً لدراسة أو تقدير احتياجاتهم وتطلعاتهم حول إمكانية تحويلهم إلى أعمالهم ومهام أخرى.

وغالباً ما تحدث هذه العملية على مستوى هذه الشركة بفضل التقارب الموجود في علاقات العمل، وفي جوانب أخرى بين المسيرين وبين طاقمهم البشري فهم عادة ما يصطلح عليهم اسم: المعاونين أو المساعدين *Les collaborateurs* فالعلاقة هنا علاقة مسير بمساعده أو معاونة الذي لا يقل شأن من حيث المعرفة والخبرة عن هذا المسير فهم طاقم وفريق من الخبراء.

تسمح هذه الشبكة من العلاقات على إنجاح هذه العملية، مما يحقق للمنظمة إمكانية الوصول إلى الكفاءات الملائمة والمناسبة على المدى الطويل، كما تحقق للتنظيم ثلاثة أهداف رئيسية وتمكن فيما يلي:

- تحفيز مجموعات وفرق العمل.
- تطوير كفاءات ومهارات لمجموعات العمل.
- الحصول على الخبراء المطلوبين .
- غير أن هذه العملية تواجهها مشكلة أساسية فمبدأ تكثيف الحراك المهني يتعارض و يصعب من عملية رهن الخبرات في مستويات جديدة من التنظيم ولهذا لا بد من تطوير كفاءات ومعارف وسبل تتضمن آلية للتمكين من رهن خبرات الكفاءات والخبراء.

¹Ministère du budget des comptes publics et de la fonction public, *Op cit*, page : 74.
<http://www.fonction-publique.gouv.fr/publications/collection-ressources-humaines-4>

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن مسألة الحراك المهني تبقى ضرورية ومهمة في تحقيق الأهداف، ولكنها ليست الحل الوحيد لكل التحديات التي تعرفها المنظمات المعاصرة الأعمال بمختلف نشاطاتها، إذ يتعين عليها وضع سياسات لاحقة وأدوات مكملة لهذه الآلية للتحكم أكثر في تسيير المورد البشري.

2-4- إعداد رسم بياني للموارد البشرية:¹

إن الرسم البياني لتسيير الموارد البشرية هي عبارة عن وثيقة تعمل على تحديد احتياجات المؤقتة في المهنة والكفاءات الملائمة لها، من خلال التركيز على إرضاء احتياجات ومتطلبات المنظمة من هذه الكفاءات.

في الواقع إن عملية إعداد هذا الرسم غالباً ما تكون حكراً نوعاً ما على فئة عليا من التنظيم، إذ لا يشارك في هذه الخبرة فرق العمل العادية، وإنما تقتصر فقط على المسيرين الرئيسيين والمستشارين، وربما المسؤولين على إنجاز المشاريع في أحيان أخرى، وعليه فهي تتضمن القيام بدراسات عن منهج التوظيف في المنظمة وتحريك الكفاءات التكوينية وغيرها.

2-5- تطوير خبرة القيادة:²

إن إستراتيجية تحويل الممارسات التسييرية إلى خبرات قيادية هي في الحقيقة مهمة دقيقة ورئيسية وتقضي توفر عوامل عديدة، كما أنها تتطلب تحديداً من الإدارة تطوير مهارات القيادة لدى الكفاءات والإطارات العليا، والتي هي مصدر الإبداع والابتكار والاستقلالية والمسؤولية في آن واحد.

¹SAM ASHOKA- vers quelque innovations RH dans les entreprise département des sciences humaines page:07 <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003cerdin-som026.pdf>.

شاهد يوم: 2012/05/27 على الساعة: 11:59

²Ministère du budget des comptes publics et de la fonction public, OP CIT, page:83 <http://www.fonction-publique.gouv.fr/publications/collection-ressources-humaines-4>

شاهد يوم: 2012/05/28 على الساعة: 17:51.

خلاصة بالفصل:

وبناء على ما تقدم يمكن القول أن هذا الفصل الذي تم تخصيصه لأهم الخبرات التنظيمية والممارسات التي تنطوي عليها، قد تم التطرق فيه إلى عدة عناصر تخص الجوانب التنظيمية، كتسيير الموارد البشرية، وتصميم وإعداد البناءات التنظيمية هي خبرات تشكل جوهر العمليات التنظيمية .

فمن خلال بحثنا المتواضع لاحظنا بأن أغلب منظمات الأعمال تحرص وبصورة دائمة على اكتساب أفضل الخبرات التي تؤدي أفضل السبل وتحقق أجمع الأهداف وقد توصلنا من خلال هذا الفصل إلى النتائج التالية:

- تتجه منظمات الأعمال اليوم إلى تبني برامج ملائم لاكتساب المعارف في استقطاب الخبراء والكفاءات، كما تولي أهمية واضحة لإعداد القيادة، وكذلك بمسألة التخطيط الإستراتيجي لزيادة الفعالية في الأداء من جانب وتقدير الاحتياجات من الكفاءات الجديدة، بعد زوال وذهاب الكفاءات القديمة، كما تهتم هذه المنظمات بوضع سلم للعلاوات والمكافآت فمن جهة تحاول التركيز على هذه العناصر ومن جهة أخرى تراعي أهمية انسحابها مع أهداف المنظمة بدقة.

- وعليه يمكن اعتبار الطاقات البشرية كمحرك من محركات المعارف النادرة والمفاجئة في المنظمات المعاصرة.

- كما بينت معظم الدراسات والأبحاث التي اطلعنا عليها فإن القيم والثروات التنظيمية والتي اصطلحنا عليها في بحثنا بمصطلح الخبرات التنظيمية، تأتي من مزايا العناصر الملموسة والمعنوية مثل توفر المؤسسات على الإدارات الجيدة والسمعة العالية، والتي تركز مبدأ الثقة في الكفاءة وفي إمكانية رأسمال الفكري وهي بالفعل عناصر تتزايد أهميتها وقيمتها في المنظمات المعاصرة بصورة يومية.

وعلى هذا الأساس سنحاول في الفصل الموالي دراسة إمكانية تطبيق هذه الثروات والخبرات التنظيمية التي تتوفر عليها المشاريع والشركات الأجنبية على المؤسسات الجزائرية، كما سوف نحاول التركيز على أبرز الصعوبات والتحديات التي تؤثر على عملية إنجاح نقل هذه المعارف إلى المسير الجزائري.

الفصل الرابع: الجانب الميداني

المبحث الأول: تحليل بيانات الاستبيانات

أولاً: استبيانات الموظفين

ثانياً: استبيانات المهندسين

المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

الخاتمة

المبحث الأول: تفريغ البيانات وتبويبها:

قبل أن نشرع في الحديث عن عمليات تفريغ البيانات في جداول وتحليلها، فإن نقترح أسلوبا خاصا في التعامل مع هذه البيانات باعتبار أننا طبقنا هذه الاستبيانات على نوعين من الشركات فضلا عن كوننا على أن طبقنا هذه الاستبيانات مستوى هذه الأخيرة على صنفين من الفئات وهما فئة الموظفين والإداريين، وفئة المهندسين وبناء على ذلك فقد نتج لنا 02 أنواع من الاستبيانات، وبغرض تفادي التكرار وكثرة الجداول فقد عملنا على إنشاء نوع من الجداول المزدوجة والتي تحتوي على استبيانات الإداريين والموظفين في الإدارة في كلا من *seaco* و *cojaal* كما قمنا بنفس الشيء بالنسبة لاستبيانات المهندسين، إن هذه العملية قد سهلت علينا مهمة دراسة هذه البيانات المجمعة دراسة كمية وكيفية كل يسر، كما ساعدتنا في تجنب التكرار والتركيز على إجراء المقارنات لاسيما في نقاط الاختلاف والتشابه بين هذه الخبرات.

أولا: تحليل استبيانات فئة الموظفين في الأقسام الإدارية:

لقد قمنا في هذا المحور بعرض إجابات المبحوثين كاملة كما عرضت في الاستبيانات دون أن نعمل على تبويبها في جداول وهذا بشكل مقصود حتى نتمكن القارئ من الاطلاع عليها، وبالنظر إلى ما تحمله من أفكار حول وضعية هذه المشاريع والحالة التي آل إليها الموظفين والإطارات ضمنها على عكس الأسئلة المتبقية فقد عمدنا إلى تبويبها في جداول حتى يسهل علينا لاستخلاص المعلومات ولأننا نعتقد أنها أقل وزنا من الأسئلة الأولى .

يشكل المحور الأول نقطة أساسية في موضوع الدراسة ولهذا فقد جاء هذا الأخير أكثر شمولية ومثابة مدخل عام الموضوع، كما تطرقت بمجمل أسئلته للاستفسار عن اتجاهات المبحوثين حول مواضيع مثل: الشراكة، التعاون، ثم قمنا بعدها بالانتقال من العموميات إلى مناقشة جزئيات موضوع الخبرة من وجهة نظر المبحوثين وذلك طبعا في المحاور اللاحقة.

وعليه سنحاول في هذا الموضوع تناول العناصر التالي: حيث انطلاقا بسؤال عام مفتوح لاستبيان موقف أو رأي الموظفين من وجود الشركات الأجنبية، ونشاطها في الجزائر وقد جاءت إجابات المبحوثين على النحو الموالي.

جدول رقم 14: يوضح إجابات المبحوثين حول موضوع تواجد الشركات الأجنبية في الجزائر.

<i>COJAAL</i>	<i>SEACO</i>
1- برامج ذات أهمية اقتصادية تخدم كلا الطرفين	1- شعارات أكثر من كونها مضمونا
2- وجودها مثير للاهتمام خاصة إذا احترمت المعايير العالمية.	2- احمل رأي ايجابيا بخصوص وجودها خاصة لنقل الخبرة الأجنبية
3- يوجد الكثير من الفوضى بشأن نشاطها في الجزائر	3- وجودها غير مرغوب فيه لأنها لا تعمل على التعبير الايجابي بقدر ما تهدف وتسعى إلى تحقيق المكاسب والأرباح
4- يبدأ وجودها بوتيرة جيدة وفقا للمعايير العالمية وينتهي الأمر بالمقاييس الجزائرية في تسيير المشاريع.	4- الجزائر لا تنقصها الكفاءات وإنما الوسائل والإمكانيات الموجودة والموفرة للأجانب.
5- وجودها في المستوى ولها درجة عالية.	5- وجود الشركات الأجنبية في الجزائر في الجزائر أمر مهم من اجل اكتساب المعرفة الفنية.
6- لها دور مهم في إنعاش الاقتصاد الوطني ونقل الخبرات من شركات ذات سمعة عالية.	6- وجودها أمر ومطلب لا مفر منه فتطورات العولمة تشترط الانفتاح على العالم الخارجي لنقل التطور الأجنبي.
7- لم تحقق ما كان مرجوا منها.	7- بعد تجربتنا مع <i>SEM</i> نرفض وندد بشدة التواجد أولا الإشراف الأجنبي في تسيير موارد الجزائر.
8- لا بأس بها على العموم.	8- يتوقف وجودها على مدى مساهمتها في كل قطاع.
9- تخدم الاقتصاد الوطني كما تقدم خبرة لليد العاملة المحلية.	9- وجودها نعمة ونقمة في آن واحد
10- إنها في المستوى المطلوب.	10- من شأنها المساهمة في تحسين تسيير هذا القطاع
11- تجربة جديدة وهادفة.	11- غير مفيدة تماما
12- فرصة جيدة لاستغلال خبراتها.	12- إن وجودها عادي لا تختلف كثيرا عن المؤسسات الوطنية والفرق يكمن في كونها تمتلك
13- إذا كان التعاون في شتى المجالات التي تخدم مصالح البلاد فلا بأس في وجودها	
14- لها دور ايجابي في النهوض بالاقتصاد الوطني	
15- فرصة جيدة لتبادل الثقافات الأجنبية	
16- وجودها غير واضح وبرامجها غير دقيقة	

<p>17- مشاريع مفيدة لكلا الطرفين 18- تعاون ووجود ناجح 19- إنها ممتازة في تطوير البنية التحتية ومفيدة للعمال في نقل الخبرة 20- لا بد من منها 21- وجودها مثمر ومفيد للاقتصاد الوطني 22- وجودها مهم وأساسي 23- نشاطها مقبول عموما وتظل أفضل بكثير من المؤسسات الوطنية 24- وجودها مهم في تبادل المعارف والاطلاع على ثقافات الغير .</p>	<p>الوسائل 13- لا أجد ضرورة قصوى في الاستعانة بالمسيرين الأجانب.</p>
<p>المجموع: 24</p>	<p>المجموع: 13</p>

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين تتباين بين الشركتين وأحيانا أخرى على مستوى الشركة نفسها، حيث نلاحظ أن إجابات موظفي شركة *SEACO* تتقارب فيما بينها إلى حد معتبر، وهي تتراوح بين الرفض تماما إلى حد قبولها في مستوى معين، وهذا على غرار إجابات المبحوثين في مجمع *COJAAL* والذين يؤكد معظمهم أن وجود مثل هذه الشركات له فوائد عديدة وتحقق مكاسب للدولة، ولعل الأهم من ذلك أن الدخول في مثل هذه المشاريع يوفر أكبر قدر ممكن من الفرص للشباب في الحصول على مناصب شغل، ويبدو من خلال الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين تتأثر إلى حد ما بهذا العامل، بالنظر إلى ما يمثله عنصر العمل للإنسان وما يحققه من إشباع لاحتياجاته النفسية والمادية، وبالتالي توسع آفاقه وتحقيق طموحاته.

وهذا على عكس ما جاء في إجابات المبحوثين على مستوى *SEACO* كونهم موظفين قد تحصلوا على مناصبهم قبل ارتباط المؤسسة بعقد *SEM* في عملية التسيير، ولهذا فهم يبنون آراءهم على ضوء متغيرات أخرى، ولعل أكثر الإجابات التي تشد الانتباه في هذا الصدد هي قولهم أن وجودها نعمة ونقمة وقد وصل الأمر بعضهم إلى اعتبارها مجرد

شعارات فقط تروج لها السلطات ولا تحمل أي مضمون في عملية تحديث وتطهير قطاع الموارد المائية من كل مشاكله.

- أما السؤال الثاني فقد تطرقنا فيه بصورة خاصة إلى موضوع التعاون الحالي بين الجزائر الفرنسي من جهة في تسيير الموارد المائية، وبين التعاون الجزائري-الياباني من جهة أخرى في إنجاز الأشغال العمومية وهو يتعلق باستقصاء آراء المبحوثين حول واقع وآفاق برامج التعاون الدولي بين الجزائر وشركائها الأجانب.

جدول رقم 15: يوضح رأي المبحوثين في التعاون بين الجزائر *SEM* من جانب تسيير الموارد المائية، وبين الجزائر والمجمع الياباني في إنجاز الأشغال الكبرى.

إجابات المبحوثين في مجمع <i>COJAAL</i>	إجابات المبحوثين في شركة <i>SEACO</i>
1- التعاون جيد والاختيار صائب للمجمع الياباني.	1 - تجربة ناجحة في حالة ما إذا تم الاعتماد على المسيرين الأكفاء من الطرفين.
2- أحسن من الشركات الجزائرية التي لا تمتلك الخبرة.	2- هناك الكثير من التناقضات بين الشيء المصرح به والشيء الموجود على مستوى الشركة.
3- موافق إلى حد ما لا بأس به.	3- هناك من يسعى إلى زيادة حجم استفادته من هذا الوضع.
4- في مستوى عال في ميدان التهيئة المدنية مشروع القرن ولا بد من التعاون مع الشركات.	4- في الحقيقة ليست هناك استفادة للعمال وللمؤسسة
5- فاشل إلى حد كبير لأنه لم يحقق ما كان مرجوا منه.	بل هناك عمال حرموا من حقوقهم مع المسير الجديد.
6- المجمع الياباني واجه عدة إخفاقات وفرصة حصوله على مستقبلا على مشاريع مماثلة أمر مستحيل.	5- مصالح تصب فقط في تحقيق أهداف المسير الأجنبي
7- جيد.	6- ليسوا على مستوى توقعاتنا.
8- لا بأس به.	7- كنا في البداية متفائلين جدا بانتداب المسير الأجنبي ثم فجئنا بضعف ومستواها وعدم نزاهته في التسيير.
9- في المستوى.	8- تجربة مفيدة جدا للسلطات حتى تدرك بان الثقة العمياء في الأجانب لديها سلبيات وعواقب كثيرة.
10- لديه خبرة وثماره ستعود بالنفع على اليد العاملة والاقتصاد والوطن معا.	
في اعتقادي أن الجزائر أحسنت الاختيار.	

<p>جيد على العموم.</p>	<p>9- ليس هناك تعاون حقيقي بقدر ما يسعى إلى تحقيق أهداف شخصية.</p> <p>10- ليس مستقبل لأنها لم ولأنهم لم يحترموا شروط الانجاز المنصوص عليها في العقد.</p>

بناء على إجابات على معطيات الجدول رقم 15 يتوضح لنا كذلك وجود اختلاف من إجابات المبحوثين حول هذا السؤال، بين من اعتبرها تجربة وتعاون جيد ومرغوب فيه وهو أيضا مثمر مستقبلا، وبين من يراه أمرا حتميا ولا مفر منه بحكم حاجة البلاد إلى خبرات ومهارات الأجانب ومعارفهم في انجاز و إدارة هذه المشاريع الضخمة، في حين نجد أن البعض يعتبرها مجرد شعارات فقط بإشاعة ثقافة التعاون الدولي الكبير المثمر، غير أن الأهم من مسألة وجود اختلاف وتفاوت إجابات المبحوثين إذ يكمن أحيانا في وجود بعض الأحكام أو التفاؤل المفرط من قبل بعض الأفراد لاسيما المبحوثين في مجمع *COJAAL*، وهذا في الواقع وحسب وجهة نظرنا لا يعتبر مجرد إجابات بقدر ما تمثل أفكارا تحمل بعدا خاصا، ولعل بعض الأجوبة التي تستحق منا الوقوف عليها ما جاء على حد تعبير بعضهم بأنه تعاون في المستوى أو أن أسس اختيار المتعامل الياباني اختيارا صائب إلى حد بعيد، فإذا ما قارنا هذه الإجابات بحجم المشاكل التي عرفها المشروع والتي لا تخفي على احد نجد أنفسنا إمام استفسارات عديدة حول نظرة هؤلاء المبحوثين لخبرات الأجانب في انجاز هذه المشاريع، لاسيما تلك المشاكل المتعلقة بعدم التزام المجمع باحترام الآجال المحددة في العقد وربما تخليه عن انجاز القسم المتبقي من المشروع الممتد من ولاية الطارف إلى غاية الحدود التونسية وغيرها من الثغرات الموجودة والتي تجعل هذه الخبرات محط شك ، وهذا ما جاء في تعبير أحد المبحوثين بأن فرصة حصول هذا المجمع على مشاريع مماثلة في الجزائر أمر مستحيل وهذا تحديدا ما جاء على لسان رئيس الحكومة والوزير المكلف بالأشغال العمومية، أما فيما يتعلق بأجوبة المبحوثين في شركة *SEACO* فقد كانت في الواقع محتملة، غير أن

بعضها يستدعي الوقوف على أثرها وتحليلها بعمق، إذ عبر أغلب المبحوثين وبما يعادل 67 % منهم على وجود سلبية واضحة تجاه المسير الأجنبي وأوضحوا بأنهم لم يكونوا على مستوى توقعاتهم غير أن أكثر الإجابات تطرفا والتي عبر عنها أحد المبحوثين بالحرف الواحد: "كنا متفائلين جدا بانتداب المسير الأجنبي على الشركة، ولكننا فجئنا بضعف مستواهم وعدم نراهم في التسيير"

كما يضيف غيره: " إن هذه التجربة (تجربة SEACO) هي بمثابة درس مهم للسلطات حتى تدرك أن الثقة العمياء في الأجانب لديها سلبيات وعواقب كثيرة" إن مثل هذه الأجوبة تدفعنا إلى التساؤل عن موقف السلطات العمومية تجاه هذه الشهادات من قبل إطارات وكفاءات محلية تعيش تجربة الاحتكاك بالأجانب يوميا، كما تولد لدينا تساؤلات عديدة حول أهمية المعايير والمقاييس التي تستند إليها في اختيار المتعاملين وكيف أن هذه السلطات تبدي في البداية تفاعلا شديدا حول أهمية العوائد المتوقعة والجدوى الاقتصادية لهذه المشاريع على مستوى كل وسائل الاتصال المتاحة لها، غير أنه ما يلبث أن نرى على أرض الواقع شيئا آخر عن صفقات فاشلة، وأموال تضيع بسبب تبذيرها على مشاريع لا طائل منها، أو بسبب سوء الدراسة الأولية للمشروع وعدم دقة التقديرات بشأنه، مما يوحي بوجود نوع من الضبابية و مستقبل مجهول لمشاريع التعاون والشراكة في الجزائر كما عبر أحد المبحوثين في مجمع *COJAAL*.

لقد قمنا في هذا المحور بعرض إجابات المبحوثين كاملة كما عرضت في الاستبيانات دون أن نعمل على تبويبها في جداول وهذا بشكل مقصود حتى نتمكن القارئ من الاطلاع عليها، وبالنظر إلى ما تحمله من أفكار حول وضعية هذه المشاريع والحالة التي آل إليها الموظفين والعمال ضمنها على عكس الأسئلة المتبقية فقد عمدنا إلى تبويبها في جداول حتى يسهل علينا لاستخلاص المعلومات ولأننا نعتقد أنها أقل وزنا من الأسئلة الأولى.

جدول رقم 16: يوضح رأي المبحوثين حول العمل بالمؤسسات الأجنبية عموماً

احتمالات	التكرارات	النسبة المئوية			احتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
			التكرارات	النسبة المئوية			
نعم	02	%10	12	%40	02	12	%40
لا	18	%90	18	%60	18	18	%60
المجموع	20	%100	30	%100	20	30	%100
50 مفردة							

تمثل معطيات الجدول أعلاه بيانات حول مزاوله المبحوثين لمناصب عمل مع شركات يتواجد فيها شركاء ومسيرين أجنب أو شركات مملوكة بالكامل الأجنب، وقد كانت إجابات المبحوثين كما هو مبين في الجدول إن نسبة 10% من عينة البحث في شركة SEACO قد سبق لهم العمل مع هذا النوع من الشركات، بالتالي فالعمل على مستوى SEACO يوجد مسيرون أجنب ليس شيئاً جديداً بالنسبة لهم، وهي في الواقع نسبة ضئيلة إذا ما قورنت مع نسبة العمال والموظفين في مجمع COJAAL والتي تبلغ 40% وهم في معظمهم من فئة الشباب والذين يحاولون الحصول على مناصب عمل في مجالات عديدة، في حين يظل 90% من العمال في SEACO لم يسبق لهم العمل مع هذا النوع من الشركات سواء كانت عمومية أم خاصة مقارنة مع نسبة 60% على مستوى مجمع COJAAL، ويعود السبب حسب اعتقادنا إلى كون فئة الشباب هي الفئة الأكثر إقبالا على العمل مع الأجنب والشركات الأجنبية أو المختلطة، وهذا الأمر مرده وجود نسبة معتبرة من الشباب الذين يتوجهون إلى العمل في هذه القطاعات بسبب حاجتهم إلى العمل والراتب والخبرة، فهم أكثر مغامرة أن صحت التعبير في حوض تجارب وممارسة أعمال أكثر من غيرهم من الموظفين الذين يتطلعون إلى المناصب المستقرة في القطاع الحكومي إلا في حالة توفر مغريات عالية مثل: الرواتب الكبيرة، الحوافز، الامتيازات المادية والمعنوية وهذا يفسر وجود نسبة 90% من العمال لم يسبق لهم ممارسة العمل في مؤسسات أجنبية من قبل، هذا من جانب أما من جانب آخر فهو متعلق بطبيعة واحتياجات هذه الشركات في حد ذاتها، فهي تميل إلى توظيف عمال

لهم خبرة سابقة في العمل لدى شركات أجنبية لها سمعة دولية، لإن هؤلاء الموظفين سيكون من السهل عليهم التأقلم مع جو العمل داخل هذه المؤسسات، وهذا ما أكدته لنا المسؤول المكلف بإدارة وتسيير الموارد البشرية *D.R.H* في مؤسسة شركة *ALSTOM* على مستوى مجمع *G.T.C*، باعتباره و نفسه قد انتقل للعمل من القطاع العمومي إلى القطاع الخاص الأجنبي وهذا بغرض الحصول أو اكتساب الخبرة من خلال الاحتكاك بالأجانب، وأيضا لوجود محفزات مادية معنوية تحقق له¹ مستويات أعلى من الإشباع لاحتياجاته، كما ذكر انه قد عمل تحديدا في شركة "*COCACOLA*" للمشروبات الغازية في وحدة تابعة لسكك الحديد لمدّة 08 سنوات، كما أكد معظم العاملين *G.T.C* قد سبق لهم العمل بشركات أجنبية مع أنهم ينتمون إلى فئة الشباب، وأكد بان سياسة المجمع تبحث عن الكفاءة وأصحاب خبرة التي تتمتع بالمرونة وسرعة التأقلم، وهذه خاصية أساسية توجد لدى الشباب كما اختلفت إجابات المبحوثين حول الشركات التي سبق لهم العمل بها وتراوحت أغلب إجاباتهم بين المجمع الصيني المكلف بانجاز الجزء الشرقي في مشروع الطريق السريع، الشركات المتعاملة مع الانترنت، الوكلاء المعتمدين في إثراء السيارات، شركات البترول في حاسي مسعود، مجمعات لانجاز السدود والأشغال الكبرى *RAZEL*، شركات أجنبية في الاستيراد، شبكات الاتصالات ومتعاملي الانترنت.

¹ مقابلة مع مسؤول عن الموارد البشرية في شركة *ALSTOM* تمت هذه المقابلة في: 25.06.2011 من الساعة: 10.15 إلى غاية 12.00.

جدول رقم 17: يوضح رأي الموظفين بالمؤسسات الأجنبية أو التي يتواجد بها أجنب

	احتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية
COJAAL	العمل بالمؤسسات الوطنية أفضل	13	65%	03	10%
	العمل بالمؤسسات الأجنبية أفضل	04	20%	21	70%
	لا فرق بينهما	03	15%	06	20%
	المجموع	20	100%	30	100%
50 مفردة					
SEACO					

تدل البيانات المبوبة في الجدول أعلاه، وجود تباين بين إجابات حول المبحوثين حول رأيهم بشأن العمل في المؤسسات الأجنبية، حيث إن نسبة 65% من عينة البحث في *SEACO* تؤكد على أن العمل في المؤسسات العمومية أفضل من العمل في المؤسسات الأجنبية، ولعل تجربتهم مع شركة *SEM* أثرت إلى حد بعيد في رأيهم تجاه هذه النقطة، كما يؤكدون على أن العمل على مستوى المؤسسات وبالرغم من كل النقائص والمشاكل الموجودة فيه فإنه بذلك يظل الخيار المفضل للعاملين، بالنظر إلى ما يمثله هذا الأخير من استقرار ربما في الوظيفة، على الرغم من وجود نسبة ضئيلة من الموظفين كما يبين نتائج الجدول ممثلة في نسبة 15% ترى أنه لا يوجد فرق كبير بينهما وهذا انطلاقاً من تجاربها من المؤسسات الأجنبية الأخرى.

بينما يوضح الشق الثاني من الجدول والذي يتعلق بمعطيات عينة *COJAAL* عكس معطيات *SEACO*، فتشير نسبة 10% فقط عن تمسك الموظفين بأهمية العمل على مستوى الشركات الوطنية، وتعتبر أن العمل لدى الشركات الأجنبية مجرد حل مؤقت لمشكل نقص مناصب العمل، أو حتى مجرد اكتساب الخبرات المطلوبة.

وعلى الرغم من هذه وجود هذه النسب، فإن أكبر نسبة تشير إلى أن أغلب المبحوثين في مجمع *Cojaal* وهي ما يعادل 70% تفضل العمل بالمؤسسات والشركات الأجنبية، حيث ذهب البعض إلى اعتبار أن الاختيار الصائب يكمن في العمل مع المؤسسات الأجنبية، بالنظر إلى حجم المعارف والمهارات التي من المرجح اكتسابها، كما ذهب البعض إلى القول بأنها فرصة لا تعوض

على الرغم من وجود نسبة 66 % من حجم هذه العمالة لم يسبق لها العمل سوى لدى مجمع هذا المجمع دون غيره من الشركات الأجنبية، ولكنها تقدم أحكامها انطلاقاً من تجربتها *Cojaal*، في حين يبين الجدول وجود نسبة مهمة ترى انه لا يوجد فرق جوهري بين المؤسسات الأجنبية والوطنية، وأن العنصر المشترك بين هؤلاء الباحثين هو كون المؤسسات الأجنبية تتوفر على الوسائل، والتقنيات، والتمويل الكافي لانجاز مهام محددة فقط، بينما تظل المؤسسات الوطنية محدودة الوسائل ومتواضعة الأهداف، ويستدل موظفو *SEACO* على ذلك أن الوضع لا يختلف كثيراً بوجود مسير أجنبي ولكن الفرق يكمن في توفير الوسائل اللازمة فقط التي كانت تفتقر إليها المؤسسات الوطنية، وكان بالإمكان توفيرها فقط دون الحاجة إلى دخول المسير الأجنبي، كما يبرر جزء آخر من الباحثين موقفهم بأنه لا يوجد فارق كبير بين الشركات الوطنية والأجنبية المختلطة ذلك أنه لكل نوع أو صنف مميزاتا وعيوبها حتى لو كانت أجنبية، فقط أظهرت نوعاً من السلوكيات التي جعلتها في موقف حرج، خاصة فيما يتعلق بعدم نزاهة بعض الأطراف الأجنبية في انجاز المشاريع الموكلة إليهم.

جدول رقم 18: يوضح عوامل قوة الشراكة الأجنبية

	COJAAL			SEACO		
	النسبة	التكرارات	احتمالات عوامل قدرة الشراكة	النسبة	التكرارات	احتمالات عوامل قدرة الشراكة
	13 %	04	تقديم العمل	20 %	04	قوة الجانب التنظيمي
	48 %	14	التنظيم والانضباط في العمل	30 %	06	توفرها على وسائل وحيدة في مجالاتها
	13 %	04	الخبرة في المجال	10 %	02	احترام القانون
	13 %	04	توفير الوسائل والإمكانات	20 %	04	لا يوجد أي تفوق
	13 %	04	احترام القانون والكفاءات	20 %	04	لا ادري
	100 %	30	المجموع	100 %	20	المجموع
50 مفردة						

انطلاقاً من معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن المبحوثين على مستوى *SEACO* يرون أن وجود عامل مثل الخبرة بالإضافة إلى توفر الأجانب على الإمكانيات المادية هو العامل الحاسم في تفوقها وهي عوامل قوة لهذه الشركات، وهي نفس العناصر التي تجعل المؤسسات الوطنية ضعيفة الأداء والمنافسة، وغير قادرة على الدخول في مثل هذه المشاريع، بالرغم من وجود نسبة 20 % من حجم العينة تؤكد على أن وجود شركاء أجانب لا يشكل فارقاً كبيراً، كما أنها لا تملك أي عناصر تجعلها متفوقة ورائدة تنفرد بها هذه الشركات الأجنبية في تسيير وإدارة موارده المادية والبشرية، بالإضافة إلى وجود نسبة متواضعة تمثلها 10 % من حجم المبحوثين ترى بأن مبدأ احترام القانون والتشريعات وإسناد الأمور لأهل الاختصاص تسايشكل فارق واضحاً لدى الشركات الأجنبية، أن هذه العناصر تحديداً لا تتوفر في الشركات الوطنية وبالمقابل تمثل عوامل نجاح وتفوق لهذه الأطراف، في حين نجد نسبة قليلة وهي ممثلة 20 % لا تملك أية فكرة عن عناصر وعوامل قوة أو ضعف هذه الشركات.

بينما تتباين إجابات المبحوثين في مجمع *COJAAL* فقد رجحت الاحتمالات لصالح عوامل المتعلقة بالتنظيم والصرامة، إذ أبدي أغلبهم أن وجود مستوى مرغوب من التنظيم داخل المجمع أو الفكر الإداري الياباني عموماً، وجاءت هذه الخاصية ممثلة نسبة 44% هذا التنظيم الذي يتسم بطابع الإلتزام والجدية، إن هذه العوامل مجتمعة كانت سبباً في تحقق التفوق لهذه الشركات كالمجمع الياباني، في حين تساوت النسب الأخرى مع بقية العناصر مثل: عنصر تقديس وحب العمل، احترام عنصر الكفاءات وتقديرها، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بالإضافة إلى عوامل أخرى تكتسب نفس الوزن والأهمية بالنسبة للمبحوثين مثل: جانب الخبرة في الميدان وحجم الوسائل والإمكانيات المتوفرة والتكنولوجيات المسخرة لانجاز المشروع. إن هذه العوامل تجعل العامل يشعر بارتياح كبير عند أداء عمله، كما أن التنظيم الياباني لا يقتضي وجود رقابة صارمة حيث يسمح للعمال بهامش من الحرية حتى يتوجه إلى المهام والوظائف المهمة بالنسبة للعمال، مما دفع بعضهم إلى القول " بأنهم جعلوني أحب عملي واجد فيه متعة" ، وهذه في الحقيقة مزايا تفتقر إليها بعض المؤسسات الوطنية.

ولقد تم إضافة سؤالين في هذا المحور يخصان استبيانات المبحوثين في *COJAAL* دون شركة *SEACO*، وذلك نظرا إلى وجود بعض الاختلافات بينهما بالإضافة إلى كوننا قد تقدمنا أكثر في الموضوع ورغبة منا في التركيز على بعض الجوانب، وفي التطرق إلى السلبيات الموجودة ولا نكتفي فقط بالإيجابيات والمجاملات المعتادة في مثل هذه المواضيع الحاسمة، وقد تم تبويهما في الجدولين المواليين:

جدول رقم 19: يوضح رأي المبحوثين حول نقاط وعوامل ضعف الشركات الأجنبية في مجمع *COJAAL*

النسبة	التكرارات	احتمالات
		عوامل ضعف الشركات
10 %	03	ضعف مستوى الدراسات الأولية للمشاريع
13 %	04	ضعف كفاءاتها في التعامل مع العمالة المحلية
43 %	13	سوء التعامل مع القوانين والإدارة الجزائرية
17 %	05	ضعف التحكم باللغة واختلاف الثقافات
17 %	05	ضعف متانتها المالية ولجوؤها للفساد
100 %	30	المجموع
6	متوسط حسابي	
3.57	انحراف معياري	

يدل مؤشر المتوسط الحسابي إلى أن تركز إجابات المبحوثين كانت بين المجال 13 و 05 حيث أكد معظم المبحوثين أن أهم نقاط ضعف الشركات الأجنبية مرده قلة وضعف الاطلاع هذه الشركات على القوانين الجزائرية،بالإضافة إلى وجود بيروقراطية في الإدارة الجزائرية، كل هذه النقاط جعلت المجمع يواجه صعوبات عديدة مع الإدارة والمتعاملين الخواص، كما يدل مؤشر الانحراف المعياري إلى القيمة 3.57 مما يعني أنه أكبر من 1 مما يدل على وجود تشتت كبير في إجابات المبحوثين حول هذا المحور، و بالتالي وجود قيم متطرفة أدت إلى تشتت إجابات المبحوثين،ولعل أكثرها تطرفا في هذا المجال وهي المتعلقة بوجود فساد وعدم نزاهة المتعامل الياباني ولجوئه إلى أساليب

وطرق ملتوية، وهي في الحقيقة اجايات حاولنا التعامل معها بنوع من التحفظ بالرغم من إصرار بعض الباحثين للتعرض لها.

في حين تشير أقلية والتي تمثلها نسبة 10 % إلى وجود عناصر أخرى مثل: الضعف في إعداد الدراسات الأولية للمشروع ودراسات السوق، أدت إلى إرباكهم في تسيير الأشغال، كما يرى جزء آخر أن هناك نوعا من اللاعدالة في التعامل مع العمالة ، وعلى مستوى سلم للرواتب ووضع الأجور وفي توزيع مناصب العمل وغيرها من الممارسات، غير أن هذه الأخيرة تظل نسبة ضعيفة وعلى الرغم من ذلك فلا يمكننا إهمالها في التحليل.

جدول رقم 20: يوضح رأي الباحثين حول سياسة التوظيف بالمجمع

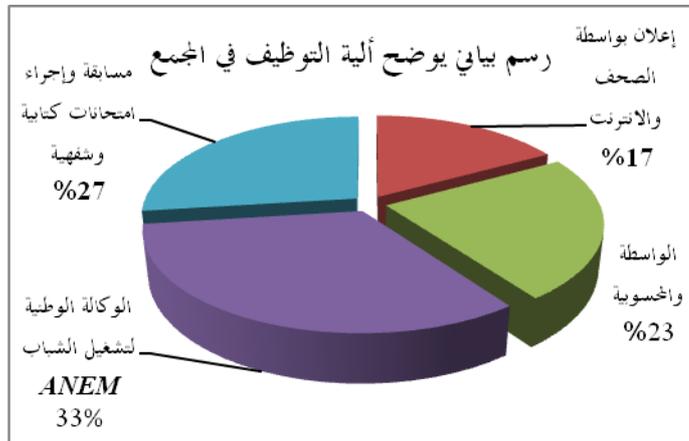
النسبة المئوية	التكرارات	احتمالات	آلية التوظيف
13 %	04		عادلة
27 %	08		تعتمد على الكفاءات والمؤهلات العلمية
13 %	04		العمومية والعلاقات
40 %	12		لا بأس بها
7 %	02		دون المستوى
100 %	30		المجموع

تدل معطيات الجدول أن اغلب الباحثين يؤكدون أن سياسة المجمع بخصوص عمليات التوظيف لا بأس بها عموما وتمثلها بنسبة 40 % من حجم العينة ذلك أنها تخضع لمعايير مقبولة عموما، كما يرى 27 % من الباحثين أنها سياسات رشيدة إلى حد ما وتعتمد بالدرجة الأولى على الكفاءة والمعارف، ولكنها لا تتقيد كثيرا بعنصر التخصصات العلمية الدقيقة، وذلك كما لاحظنا من خلال إجراء بعض المقابلات مع مسؤولين مثل: رئيسة مصلحة الأجور في المجمع، بالرغم من أن تكوينها الأكاديمي ضمن مجال الهندسة والتهيئة العمرانية، ولكنها تشغل منصبا هاما في الإدارة، كما لاحظنا كذلك أن مدير قسم الموارد البشرية في مجمع GTC قد تحصل على تكوين أكاديمي في

هندسة البرمجيات وتطبيقات الحاسب الآلي، حيث أوضح إن سياسة المجمع المسؤولة عن إنجاز مشروع الترامواي تهتم بالكفاءات والخبرات أكثر من اهتمامها بالشهادات. وبالإضافة إلى ما سبق فقد بين الجدول أعلاه إلى وجود نسبة 13 % من المبحوثين يرون وجود بعض الممارسات في عملية التوظيف مثل: المحسوبة، العلاقات بالرغم من كونها عبارة عن شركات أجنبية إلا أنها خاضعة لحسابات أخرى غير تلك المعايير الموضوعية في التوظيف، وهي بذلك لا تختلف عن المؤسسات الوطنية العامة منها والخاصة، والتي تعاني من وجود هذه الطبقة الطفيلية في مستويات الإدارة المختلفة وتستمد وجودها من خلال الدعم والعلاقات، وتفتقر إلى المؤهلات والكفاءات اللازمة لشغل مناصبهم، كما تمثل عامل ضعف وتقهقر بالنسبة للمؤسسات وللموظفين كونها تقوم على الممارسات غير المشروعة، كالعلاقات والرشاوى وغيرها، وقد تكون ربما هذه النظرة متشددة في الحكم نوعاً تجاه هذه المسألة، ولكننا لا يسعنا كباحثين إلى أن نتطرق إليها باعتبارها معطيات قد يكون لها تأثير على النتائج المتوصل إليها.

جدول رقم 21: يوضح كيفية تم توظيف المبحوثين على مستوى المجمع

نسبة	تكرارات	احتمالات
17 %	05	إعلان بواسطة الصحف والانترنت
23 %	07	الواسطة والمحسوبة
33 %	10	الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب <i>ANEM</i>
27 %	08	مسابقة وإجراء امتحانات كتابية وشفهية
100 %	30	المجموع
7.5	متوسط حسابي	
1.80	انحراف معياري	



تبين كذلك معطيات الجدول وجود تقارب إلى حد ما في إجابات المبحوثين حول طريقة حصولهم على مناصب عملهم داخل المجتمع وبمتوسط عام قدره 7.5 إذ يقع ضمن مجال الفئة الثانية والثالثة ويشير إلى تمركز 25 % من إجابات في هذا المجال، كما يوضح مؤشر الانحراف المعياري والذي جاء مساويا لقيمة 1.80 مما يعني أنه أكبر من قيمة 1 بـ: 0.80 مما يدل على وجود تشتت بسيط وبالتالي تباعد ضعيف للإجابات عن متوسطها العام، كما يمكن ملاحظة ذلك من خلال قيم التكرارات فهي مقارنة باستثناء القيمة الثالثة والتي تمثل ضعف تكرار الفئة الأولى، وفيما عدا ذلك فهي متمركزة على العموم حول قيمة المتوسط الحسابي وبالتالي إن أغلب عمليات التوظيف تتم عن طريق الشبكة أو الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب، بالإضافة إلى آلية الإعلانات في الجرائد والصحف وذلك بنسبة 17 % ، وبالرغم من ذلك نجد نسبة 23 % من الإجابات تشير إلى وجود العلاقات والمعارف الشخصية حاضرة في توظيف بعض العمال حيث يؤكدون أن المجتمع قد استطاع أن يتأقلم في هذا المجال مع ذهنيات المجتمع والإدارة الجزائرية، وهذا ما دفع بعضهم للتساؤل على حقيقة هذه الممارسات وعمّا إذا كانت هذه المعايير مقبولة في الحصول على منصب عمل على مستوى بلدانهم الأصلية، وقد شكلت هذه الممارسات خيبة أمل لهم على حد تعبيرهم بالنسبة للصورة المثالية التي كانوا يحملونها عن صرامة وانضباط المسير الياباني، خاصة بالنسبة لفئة الموظفين الذين تحصلوا على مناصب عملهم بعد المرور بمراحل من المسابقات والاختبارات الكتابية

وإجراء المقابلات وهي في الحقيقة نسبة تقدر بـ 27% وعبروا عن عدم عدالة هذا المتعامل في التعامل مع العمالة المحلية.

المحور الثاني: تنظيم العمل داخل الشركات الأجنبية

حاولنا التطرق في هذا المحور من الاستبيانات إلى جملة من الأسئلة لتقصي رأي المبحوثين حول مسائل التنظيم وعناصره المرتبطة به، وذلك للوقوف على أهم الممارسات التنظيمية التي تطبقها هذه الشركات.

وعليه فقد خصص السؤال الأول من الاستبيانات حول: رأيهم في عنصر التنظيم بصورة عامة وعلى ضوءه قمنا بتجزئة هذه المتغير في أسئلة فرعية، ولكن مع بعض الاختلاف بالنسبة للمبحوثين باختلاف شركاتهم التي ينتمون إليها ولكن قبل ذلك فقد توجهنا بسؤال خاص بالموظفين في شركة *SEACO* على اعتبار أنهم عاشوا مرحلة قبل وبعد التسيير الأجنبي.

جدول رقم 22: يوضح احتمال وجود فرق بين أسلوب التسيير السابق والجديد في *SEACO*

النسبة	تكرارات	الاحتمالات	النسبة	التكرارات	الاحتمالات
		النسب			وجود فرق
	-	-	70 %	14	لا
33 %	02	إدخال أنظمة إعلام وتكنولوجيات جديدة	30 %	06	نعم
67 %	04	التنظيم وطريقة التفكير	100 %	20	المجموع
100 %	06	المجموع	10	متوسط حسابي	
			04	انحراف معياري	

توحي لنا معطيات الجدول أعلاه بوجود عدم تغيير كبير بين أسلوب التسيير والتنظيم في المؤسسة وهي متمثلة بنسبة 70 % من حجم العينة، بين ما كان عليه القطاع في فترة الديوان الوطني للتطهير *ADE* وبين شركة *SEACO* الحالية، فقد ظلت المشاكل على حالها والتسربات نفسها موجودة تقريبا، نفس التكنولوجيات، كما بقي الموظفون في نفس الوضع دون تقدم يذكر، بل في أحيان أخرى لا نشعر بوجود مسير

أجنبي جديد، فقد ظلت نفس العاملين في أقسامهم ونفس المسؤولين في أماكنهم، وان كل ما يذكر في وسائل الإعلام هي عبارة عن شعارات لا أكثر، ي حين أن نسبة 30 % ترى وجود فرق واختلاف قبل وبعد توقيع عقد التسيير الأجنبي، وهي متمثلة على عكس ما تقدمت به الفئة الأولى من المبحوثين في وجود تقنيات عديدة وتوفرها على تكنولوجيات حديثة، بالإضافة إلى وجود مستوى تنظيمي مقبول في تقسيم الإدارات وتقسيم المهام، ولكنها لا تمثل سوى 33 % من الفئة الثانية في حين يرى مجموعة مهمة من الموظفين يرون وجود فرق ولكنه نحو الأسوء بسبب غياب التسيير العقلاني وكثرة المشاكل وعدم الالتزام بشروط العقد وغيرها من المشاكل التي تجعل كفاءة هذه الخيرات محط تساؤل واستفسار حول سبب تعثر هذه المشاريع عن مستوياتها التي تشيد وتفتخر بها.

جدول رقم 23: يوضح مزايا طريقة التسيير والتنظيم الأجنبي في المؤسسات

COJAAL				SEACO				
نسبة	تكرار	احتمالات	نسبة مئوية	تكرار	الاحتمالات / مزايا هذه	نسبة	تكرار	احتمالات
13%	04	وجود طريقة خاصة في تنظيم العمل				65%	13	لا
30%	09	طريقة حديثة ومستوى عال	14%	01	وجود إمكانيات مادية وخبرات بشرية	35%	07	نعم
34%	10	يوجد تنظيم واضح وتقسيم للمهام والأعمال	57%	04	إدخال تكنولوجيا حديثة	100%	20	المجموع
13%	04	تنظيم مرن ويشجع على الإبداع يساعد على العمل الجماعي	29%	02	التنظيم والتحكم			
10%	03	لا يوجد تنظيم معين في المجمع	100%	07	المجموع			
100%	30	المجموع						

تبين معطيات الجدول أعلاه أن نسبة العمال على مستوى مؤسسة SEACO والتي تقدر بـ 65% لا ترى هناك طريقة تنظيم خاصة تمتاز بها الشركة من قبل المسيرين الأجانب وترى بان الأمور تسيير في نفس الوتيرة السابقة، بينما يرى

33 % من حجم العينة في نفس الشركة أن هناك تنظيم معين تمتاز بها هذه الشركة والتي يعود فيها الفضل إلى وجود عقد تسيير يشرف عليه خبراء شركة *SEM* الفرنسية، وهذا الأسلوب المستحدث يقوم بالرجة الأولى على توفير التكنولوجيا الحديثة والوسائل والخبرات البشرية، بالإضافة إلى وجود تنظيم مقبولا عموما وهو من دون شك أفضل من الأسلوب السابق، ونلاحظ في هذا الصدد وجود حجم من التعارض في إجابات المبحوثين عند تناول هذه القضايا، وعليه يمكن إيجاد تفسير لهذه الاختلافات كون أن إجابات المبحوثين تتأثر إلى حد كبير بتجارهم الذاتية، وكما أنها محكومة بميولاتهم وأحكامهم عند النظر إلى مثل هذه التساؤلات.

وعلى هذا الأساس لابد على الباحث أن يتجنب الاحتكام إلى ذاتيته وإنما يتوقف عند حدود الشواهد الرقمية، كما لا يسعنا سوى إن نميل إلى رأي الأغلبية، بالرغم من كوننا نهتم كذلك بتحليل القيم المتطرفة فالباحث لابد عليه أن يتقيد بالنظرة الشمولية التفصيلية، وبالنسبة لنا كباحثين لا تمثل قيم الأغلبية صعوبة كونها تتمتع بالانسجام والتوافق ولكن القيم الجزئية في بعض الأحيان تثير اهتماما واضحا بالنظر إلى أن عملية تحليلها تشكل تحديا حقيقيا، وعليه يمكننا القول أن هناك نسبة 33% ترى وجود تنظيم خاص تتمتع به *SEACO* غير أن أغلبية المبحوثين ممثلون بنسبة 65% لا ترى ان لهذا التنظيم مزايا كونه لم يستطيع حتى حل المشاكل المرتبة عن التنظيم السابق.

أما على مستوى مجمع *COJAAL* فغالبا ما نلاحظ وجود تجانس نسبي في إجابات المبحوثين في بعض الأسئلة، فقد أكد مجمل أفرادها أن هناك تنظيما عاليا يمتاز به العمل داخل المجمع وذلك نسبة 90 % وان كانت تختلف في بعض الجزئيات، في حين ترى أقلية صغيرة ممثلة بـ 10 % أنه لا يوجد تنظيم خاص ينفرد به هذا المجمع عن باقي الشركات بما فيها الوطنية، والاختلاف يكمن في حجم الاهتمام والإمكانيات التي توفرها السلطات العمومية لإنجاح المشاريع هذا الأمر هو الذي يشكل فارقا في تنظيم هذه المجمعات، ويرى 13 % من المبحوثين ضمن فئة 90 % والتي تؤكد على وجود تنظيم غير أنه ضعيف ولا يتسم بالصرامة وغالبا ما يحتل التقيد به في مستويات الإدارة، كما لا يسعنا في أحيانا عديدة استيعاب حجم المسؤولية المسندة لنا، ذلك أننا نعمل في

حلقة أو داخل شبكة تتكرر فيها المهام دون سبب واضح، بينما يذهب البعض إلى القول أن التنظيم على مستوى مجمع *COJAAL* تنظيم في المستوى، ويرقى في إلى المستويات العالمية، بالرغم من أننا نتحفظ في بعض الأحيان على هذا النوع من الإجابات ذلك أنهم لم يتطرقوا إلى أي نوع من التنظيمات ذات المستوى العالمي، فهي إجابات غالباً تتسم بالمبالغة في الحكم على الأمور أو تغطي عليها الذاتية المفرطة، غير أننا نحاول إدراجها كوننا بصدد نقل اتجاهات وأراء المبحوثين حول بعض القضايا، ثم نقدنا بطريقة علمية بناءة إذا استدعى الأمر.

جدول رقم 24: يوضح رأي المبحوثين في تقسيم المهام داخل المجمع

النسبة	التكرار	السبب	النسبة	التكرارات	الإحتمالات
-	-	-	60 %	18	مناسب
33 %	04	لا تحترم التخصصات العلمية	40 %	12	غير مناسب
42 %	05	تداخل تكرار المهام	100 %	30	المجموع
25 %	03	لا يوجد عمالة في توازن المهام			
100 %	02	المجموع			

يقدم لنا الجدول أعلاه توضيحا حول رأي المبحوثين في السؤال المتعلق بأهمية المهام والأعمال داخل المجمع وأكد 60 % من حجم العينة المبحوثة أنه تقسيم لا بأس به سبب، ويخضع لمعايير مقبولة وهو فعال إلى حد ما يسهل عليهم القيام بالمهام، كما انه يتلاءم مع طبيعة المهام المنوطة بهم والتي يقع على عاتق الموظفين، حيث توجد أقسام وفرق عمل تتحلى بروح الفريق وتجدد العمل الجماعي والمتكامل والذي يلاءم هذا النوع من المشاريع، بينما يرى قسم آخر أن هذا التقسيم غير ملائم ويخلو من المعايير السابقة وهذا لعدة اعتبارات وهي تتعلق: بعدم احترام مبدأ المساواة في توزيع المهام وإثقال كاهل البعض بالمسؤوليات دون مراعاة مسالة عدم تناسب مع الجهد المبذول مع الرواتب المدفوعة، كما انه يؤدي إلى تداخل المهام بين الموظفين أحيانا وذلك نسبة 40 % من الموظفين الذين يؤكدون على ضعف وعدم تناسب تقسيم المهام والأعباء بين العام على مستوى الجميع.

جدول رقم 25: يوضح دور هذا التقسيم في أداء المهام والأعمال داخل المجمع احتمال صوب تداخل بين المهام

الاحتمالات	التكرارات	النسبة	السبب	التداخل في المهام	احتمال	التكرارات	النسبة
نعم	25	83 %	-	-	-	-	-
لا	05	17 %	كثرة المهام والأعباء	نعم	15	15	50 %
المجموع	30	100 %	غير عادل من حيث حجم المهام والأجر المقابل به	لا	15	15	50 %
				المجموع	30	30	100 %

تعدد المشرفين وعدم وضوح المسؤولية
عدد تقدير الكفاءات غير واضح

تدل الشواهد الكمية في الجدول 25 والمتعلق باستطلاع رأي المبحوثين حول تقسيم المهام داخل المجمع وإن كان هذا التقسيم يسهل عليهم القيام بالمهام والوظائف الموكلة لهم.

وقد وضحو بأنه تقسيم مهيكّل أي أن الوظائف مقسمة وفقا لهيكل معين يسمح باختصار الوقت ويساعد على إنجاز المهام، وذلك على غرار الجداول السابقة غير أن نصف المبحوثين في الجدول أكدوا أن نظير كل عامل يوجد عامل على الأقل قد سبق وان حدث تداخل بينه وبين مهام زميليه في العمل وذلك بسبب عدم فعالية التنظيم، في حين يرى البعض الآخر أن الأمر لا يتوقف عند هذه المسألة بل بسبب وجود نوع من الاعدالة في تقسيم المهام وذلك خاصة في أقسام معينة كالمحاسبة وأحيانا أخرى في قسم الترجمة، وعلى الرغم مما سبق نجد أن نصف المجمع لا يرى سوء □ في مثل هذه الممارسات لأن ذلك لا يؤثر كثيرا وبشكل سلبي على العملية ككل .

جدول رقم 26: هو متعلق بالموظفين على مستوى SEACO ويوضح رأيهم حول ترتيب الأجانب لأوليياته في العمل التسييري.

نسبة مئوية	التكرارات	السبب	النسبة	التكرارات	احتمالات نوع التركيز
-	-	-	30%	06	مضمون العمل
67%	04	استعمال اللغات الأجنبية	30%	06	التركيز على المظاهر الشكلية
33%	02	تصميم شكل الفاتورة بطرق عديدة	40%	08	لا ادري
100%	06	المجموع	100%	20	المجموع

يتبين في معطيات الجدول 15 أن أغلبية الباحثين ليسوا على علم كاف بشأن أولوية العمل التنظيمي والتسييري على المسائل والشؤون الثانوية وهم يمثلون حوالي نصف الباحثين، غير أننا نعتقد أن عدم تمكن الباحثين من الإجابة على هذا السؤال متوقف في الواقع على طريق صياغتنا له وعدم وضوحه وغموضه إلى حد ما بالنسبة إليهم، أو كان من الأفضل لو تم تقديم بعض الاحتمالات لهم لربما كان من السهل عليهم الإجابة عليه وهذه نقاط لابد من الاستفادة منها في أبحاث أخرى.

وفي المقابل فقد أكد بقية الباحثين أن المسير الأجنبي يهتم بمضمون العمل الرئيسي مثل التنظيم، تسيير و إدارة العمل تسوية المشاكل العالقة بالإضافة إلى بعض المظاهر الشكلية مثل التركيز على استعمال اللغات الأجنبية في معظم تعاملاتهم، تعديل تصاميم الفاتورة وهي لا تعدوا أن تكون مظهرًا شكليًا فقط ولا تقع في جوهر العمل التنظيمي.

جدول رقم 27: يوضح رأي المبحوثين في نوع الرقابة المطبقة في شركة *Seaco* وجمع *Cojaal*

النسبة	التكرارات	نوع الرقابة	النسبة	التكرارات	احتمالات نوع الرقابة
% 77	23	عادية	% 35	07	عادية
% 7	02	صارمة	% 15	03	صارمة
% 3	01	دون المستوى	% 25	5	دون المستوى
% 13	04	لا توجد رقابة	% 25	5	في الأمور الشكلية فقط
% 100	30	المجموع	% 100	20	المجموع

يؤكد المبحوثون في الجمع الياباني في *COJAAL* وجود رقابة عادية لا تتسم بالصرامة كثيرا بل تعتمد على الثقة والاحترام المتبادل بين الموظفين المشرفين والمسؤولين الأجانب، وحتى المحليين وتحرص فقط على مقدار معين يسمح بانجاز الأعمال والمهام في الوقت المحدد، فهي نوع من الرقابة الضمنية إن صح التعبير وهي خاصة من الخصائص التي تسند إليها التنظيم الياباني للعمل بحسب نظرية Z^1 ، في حين يرى البعض الآخر أن هناك نوعا من الصرامة في متابعة الأعمال والأشغال، وربما هذه الخاصية تختلف من قسم إلى آخر ومن مهام إلى أخرى بحجم الاختلاف والأهمية النسبية للمهام، وهذا ما أكدته المسؤولية عن مصلحة الأجور* بان هناك حزما وصرامة في مراقبة الأعمال على مستوى هذا القسم ، كما أنها معتادة على مراجعة وتدقيق قوائم الأجور مع مسؤولها الأجنبي بصفة دورية، بالإضافة إلى متابعة العمليات المرتبطة بها مثل اقتطاعات واشتراكات الضمان الاجتماعي وتصريحات الضرائب على الأجور و *I.R.G* وأكدت أن هذه الصرامة والتدقيق لا يشكلان لها عائقا أو حرجا طالما أنها مسألة مطلوبة لتفادي الأخطاء المحتملة وبالتالي تجنب الخسائر المالية.

د. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة قسنطينة، 2006 ص 187

* مقابلة مع مسؤولة مصلحة الأجور، مجمع *COJAAL* يوم: 2012/04/20 على الساعة 14:00 والى غاية 16:45

وكذلك هو الأمر بالنسبة للموظفين على مؤسسة *SEACO* فمعظم الموظفين يرون بأن حجم الرقابة معقولا وذلك بنسبة 35 %، بينما يرى البعض الآخر انه لا تكاد توجد رقابة باستثناء المسائل الشكلية: كالتصميم الإعلانات، متابعة الأخطاء دون الاهتمام بمتابعة عمليات نقل وتوظيف الخبرات أو تقديم وإيجاد حلول للمشاكل المستعصية والتي تم من أجلها تم اللجوء إلى عقد التسيير الأجنبي.

جدول رقم 27:

تم تخصيص هذا السؤال من استبيانات المبحوثين لمعرفة إمكانية إشراكهم في المسائل التي تتعلق باتخاذ القرار أو حل المشاكل وتقديم الاقتراحات وغيرها من المهام وهو ما يمثل السؤال المتعلق بطرق وآليات اتخاذ القرار داخل المستويات الإدارية المختلفة وذلك في استبيانات *COJAAL* وقد جاءت إجابات المبحوثين في *SEACO* كلها تؤكد على عدم إشراكهم في عملية اتخاذ القرار مهما كان نوعها، وعليه فالاحتمال مؤكد ويمثل 1 أو 100 % وعليه فلا داعي إلى تبويبه في جدول، ويفسر بعض المبحوثين ذلك بسبب وجود ما يسمى بالنظرة الفوقية التي ينظر بها المسيرون الأجانب للإطارات المحلية و الموظفين، باعتبارهم أنهم هم الكفاءات المحملة بالخبرات والمهارات لإدارة المشاريع وحل الأزمات، و يتعين علينا كموظفين التنفيذ فقط بالرغم من أننا أعلم منهم بمشاكلنا، في الحقيقة إن مثل هذه الممارسات هي التي تعمق الهوة بين الموظفين والإدارة وتجعل عملية تسيير الموارد البشرية رديئة إلى حد بعيد، ويكون حس الانتماء من قبلهم ضعيف مما يخلق نوعا من الاغتراب الداخلي لهذا الموظف الذي لا يشعر بمكانته ولا يحظى بالتقدير والاعتراف بأفكاره.

أما فيما يتعلق بأجوبة العمال على مستوى *COJAAL* حول آليات اتخاذ القرار في مستويات الإدارة المختلفة فقد جاءت على النحو التالي:

جدول رقم 28:

الإدارة العليا			الإدارة الوسطى			الإدارة الدنيا			COJAAL
النسبة	تكرارات	احتمالات	نسبة	تكرارات	احتمالات	نسبة	تكرارات	احتمالات	
10 %	03	تقارير	14 %	04	مشاركة في الإستبيانات	30 %	09	شكاوي	
76 %	23	حضور اجتماعات	80 %	24	مقابلات	60 %	18	اقتراحات	
14 %	04	تقارير وحضور اجتماعات	06 %	02	مشاركة ومقابلات	10 %	03	شكاوي واقتراحات	
100 %	30	المجموع	100 %	30	المجموع	100 %	30	المجموع	

توضح البيانات المذكورة في الجدول أعلاه أن هناك اهتماما مقبولا من طرف المجمع في اشتراك العمال والموظفين وهي تختلف باختلاف مستويات الإدارة، فقد تلجأ إلى طرق وأساليب معينة مثل تقديم الشكاوي بخصوص بعض المشاكل والصعوبات التي تعيق عمل الموظف وتجعل أداء العمل مجهدا، وقد تستخدم آلية الاقتراحات أو المقترحات كبديل آخر لتسهيل عملية اتخاذ القرار، كما هو معلوم وشائع لدى الشركات اليابانية أنها تعتمد بكثرة على آلية المقترحات لتشجيع الإبداع والابتكار ويحظى أفضل اقتراح بحوافز مادية وأخرى معنوية كحصوله على ترقية مثلا، أو غيرها. ونجد هذا الأسلوب خاصة في الشركات ذات الطابع الإنتاجي، ولهذا قد لاتصل أهمية المقترحات إلى ذلك المستوى المذكور باعتبار المجمع عبارة عن شركة للإنشاء وأنجاز المشاريع وليس الإنتاج والتصنيع، كما قد توظف أساليب أخرى وتجعلها تحت تصرف العمال مثل المشاركة في استبيانات لاستطلاعات الرأي حول بعض المشاكل والقضايا بالإضافة إلى حضور الاجتماعات بالنسبة للموظفين في الإدارة العليا أو بناءً على الدراسات أو التقارير المنجزة حول المهام والنشاطات.

جدول رقم 29: بوضوح الخصوصيات التي يمتاز بها التنظيم الأجنبي داخل الشركات

	النسبة	التكرار	الاحتمالات	النسبة	التكرار	الاحتمالات	
COJAAL	% 40	12	الدقة	% 15	3	التحكم في بعض التقنيات	SEACO
	% 17	05	تقديس العمل	% 25	05	ضعف التسيير الكفاء	
	% 20	06	كثرة الاجتماعات وحلقات التشاور	% 40	08	كثرة تغيير المسؤولين الجانب	
	% 23	07	مستوى عالي من التحكم والتنظيم	% 20	04	لا توجد خصوصيات تمتاز بها هذا التنظيم	
	% 100	30	المجموع	% 100	20	المجموع	

يتوضح لنا من خلال معطيات الجدول 28 والذي خصص لدراسة رأي المبحوثين بشأن التطرق لبعض الخصوصيات التي يمتاز تنظيم الأجنبي للعمل بالمؤسسات، حيث يؤكد الموظفون في *SEACO* وذلك بنسبة 40 % من الإجابات المحصل عليها، بأن الخصوصية التي يمتاز بها هذا التنظيم الجديد تحت إشراف الخبراء الأجنبي تكمن في كثرة تغيير المسؤولين الأجنبي حتى أصبحت هذه الخاصية ظاهرة عادية كما عبر بعضهم، وأصبحنا قلما يسعفنا الحظ للتعرف على المسؤول الجديد حتى نسمع مجددا بأمر تغييره واستبدال به مسؤول جديد، وهذه نقطة تطرح لنا علامات استفهام كثيرة حول هذه الممارسات وكثرة لجوء الشركات الأجنبية لها ولهذا الإجراءات وهذا ما صادفناه في مجمع *G.T.C* على اثر إجراء المقابلة مع المسؤول العام للمشروع ثم فوجئنا بأمر عزله وتحويل السيد *Tourou* إلى منصب مسيير العقود (عقود الموظفين والأجنبي) وتم استبدال به السيد *Alimanda* كمسؤول جديد للمشروع، وعن إمكانية اعتبار ذلك كنوع من المساءلة والمتابعة لمهام الخبراء الأجنبي من قبل مؤسستهم، أم أنه متعلق بأسباب أخرى ، وبالإضافة إلى ذلك فهناك فئة ترى بأن ضعف التسيير الأجنبي و عدم تأقلمه مع مشاكل القطاع كذلك هي خاصية يمتاز بها هذا التنظيم الأجنبي للقطاع، في حين ترى فئة ثالثة وهي قليلة أن هناك تحكما على

العموم في بعض التقنيات والخبرات لاسيما المتعلقة بمهارات تطهير ومعالجة المياه على مستوى وحدات التطهير .

بينما نجد أن المبحوثين في مجمع *COJAAL* أكثر مرونة في الحكم على مميزات التنظيم الياباني للأشغال حيث أكد 40% من حجم العينة المدروسة، أنه يمتاز بمستوى مقبول من الدقة والجدية في انجاز الأشغال رغم أننا نرى أن عدم التزامه بالآجال المتفق عليها هذا أمر من دون شك يوحي بعدم اهتمام المجمع الياباني بعامل الدقة واحترام المواعيد التي عبر عنها المبحوثون، كما ترى فئة ثانية ممثلة بنسبة 20% أن هذه التنظيمات تمتاز بكثرة الاعتماد على الاجتماعات والالتزام بالمشورات لاتخاذ القرارات ولا ينفرد المسؤولون برأيهم في هذه المسائل، إن خاصية تنظيم الاجتماعات الدورية هي كذلك تمتاز بها حتى التنظيمات الأجنبية الأخرى للمجمع *GTC*، حيث أكد المسؤول الرئيس في المشروع في *Pizzaroti* السيد *ALIMANDA* انه يجري اجتماعات مسائية يومية مع رؤساء الورشات: *Les chefs chantiers* لتدارس سير الأشغال واقتراح الحلول بشأن المشاكل التي تواجهه، إن هذا الأمر نفسه هو الذي جعل عملية تنظيم موعد لإجراء مقابلة مع المسؤول العام للمشروع *ALIMANDA* غاية الصعوبة، وبالإضافة إلى غيرها من العناصر الأخرى التي تميز عمل هذه الشركات مثل التحكم في عمليات التنظيم واحترام العمل وذلك بنسب متفاوتة

المحور الثالث: خبرة تسيير الموارد البشرية

حاولنا في هذا المحور التعرض إلى مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بمؤشر من مؤشرات الخبرات الأجنبية، وهي الممارسات الخاصة بإدارة وتسيير الموارد البشرية وفقا للمبادئ الحديثة، وعلى هذا الأساس فقد تضمن هذا المحور أيضا عددا من الأسئلة العامة ثم الفرعية تختلف ترتيبها هي الأخرى باختلاف الاستبيانات وباختلاف خصوصية كل شركة.

وقد خصص السؤال الأول في هذا المحور لدراسة نوع العلاقة التي تربط بين المسير الأجنبي والعامل الجزائري.

جدول رقم 30: يوضح طبيعة المشرف على الموظفين.

	Cojaal	الاحتمالات	التكرارات	النسبة مئوية	Sesco	الاحتمالات	التكرارات	النسبة مئوية
		أجنبي	25	83 %		أجنبي	09	45 %
		جزائري	05	17 %		جزائري	11	55 %
		المجموع	30	100 %		المجموع	20	100 %

بين الجدول أعلاه أن نسبة المشرفين الأجانب لا تتعدى 45 % مقارنة بالمشرفين المحليين وتمثلهم نسبة 55 % على مستوى *SEACO* ويقتصر عملهم على احتكار ما يسمى بالمناصب المفتاحية *les postes clés* والتي تحظى بامتيازات عديدة بالنظر إلى مكائهم التي تتأقي لهم من خبراتهم ومؤهلاتهم كما أن نوع و طبيعة التعاون بين *SEACO* و *SEM* ينصب في عملية التسيير في صورة أساسية، مما يتطلب وجود عدد معين من الخبرات في المجال الإداري على عكس ما هو موجود في الجمع الياباني إذ يمثل نسبة المشرفين الأغلبية العظمى من حجم المشرفين وذلك بنسبة 83 % مقارنة بـ 17 % للمشرفين المحليين، وهذا راجع لكون طبيعة المشروع تتطلب الإشراف عليه من قبل الأجانب، فيما تسند بقية مستويات الإشراف إلى الإطارات المحلية مع وجود بعض الاستثناءات، وقد لاحظنا ذلك شخصيا أثناء إجراء الدراسة، فالأقسام عبارة عن فرق عمل ولكل مشرف فريق مشرف أجنبي أو أكثر يعمل على فريقه حسب اختصاصه مما يؤدي إلى تولد علاقات بينهم وهذا ما سوف نوضحه في الجدول الموالي.

جدول رقم 31: يوضح علاقات العمل بين المسؤولين الأجانب والموظفين

	COJAAL			SEACO		
	نسبة مئوية	تكرارات	احتمالات علاقات العمل	نسبة مئوية	تكرارات	احتمالات علاقات العمل
	% 32	8	علاقة عمل عادية	% 78	15	علاقة عمل عادية
	% 56	14	جيدة	-	0	جيدة
	% 12	03	سيئة	% 22	04	سيئة
	% 100	25	المجموع	% 100	09	المجموع

تراوحت إجابات المبحوثين حول هذه النقطة بين كونها عبارة عن علاقات عمل يحكمها إطار العمل والاحترام المتبادل وذلك بنسبة 78 % بالنسبة لشركة SEACO وبمعدل 32 % بالنسبة للمبحوثين في مجمع COJAAL، وبين كونها علاقات جيدة يحكمها التفاهم والتعاون وتقديم النصح والمشورة وتقدر بـ 57 % بالنسبة لعينة COJAAL في حين تنعدم هذه النسبة تماما بالنسبة لبيانات SEACO، بينما تظهر بعض السلبيات في جو العمل وتقدر بـ 34 % في كلا الشريكين بين الأجانب والموظفين المحليين، كما نلاحظ وجود العديد من التبريرات حول هذه العناصر والتي يوعزها المبحوثون إلى اختلاف الذهنيات والثقافات بالدرجة الأولى بالإضافة إلى وجود نوع من المعاملة الروتينية الجافة مما يحولها إلى علاقة باردة وفاترة كما يصفها أحدهم أشبه مع تكون علاقته بالحاسوب أو غيرها من الآلات.

سؤال رقم 32: يتعلق الأمر بسياسة المجمع وشركة Seaco في التعامل مع العطل الرسمية والإجازات الدينية وقد أشارت كل الإجابات إلى أن سياسة الأجانب عموما تراعي مسألة العطل الوطنية والإجازات الدينية، فغالبا ما يحترم المتعامل الأجنبي الخصوصية الدينية والثقافية، كما أن القانون الجزائري يلزمها باحترامها، وعليه فالاحتمال مؤكد ويساوي في هذه الحالة (1 أو 100 % احتمال محقق) ولا ضرورة إذن لإدراج جدول خاص به.

جدول رقم 32: يوضح طريقة حل المشاكل والنزاعات داخل المؤسسات

	COJAAL			SEACO		
	نسبة مئوية	تكرارات	احتمالات علاقة العمل	نسبة مئوية	تكرارات	احتمالات علاقة العمل
	% 43	13	الاستماع للمشاكل	% 40	08	الاستماع للمشاكل
	% 20	06	الاستجابة السريعة	% 10	02	الاستجابة السريعة
	% 23	07	اللامبالاة	% 30	06	اللامبالاة <i>La négligence</i>
	% 7	02	الاستماع للمشاكل والاستجابة السريعة	-	00	الاستماع للمشاكل والاستجابة السريعة
	% 7	02	الاستماع للمشاكل دون المبالاة بها	% 20	04	الاستماع للمشاكل دون المبالاة بها
	% 100	30	المجموع	% 100	20	المجموع

تدل المعطيات في الجدول أعلاه أن عملية حل المشاكل والنزاعات تتم عن طريق تقديم الشكاوي وبالتالي الاستماع للمشاكل وذلك 40 % ومن ثم الاستجابة لها، ولكن بنسبة أقل تقدر بـ: 10 %، غير أن هناك عددا معتبرا من المبحوثين يرون وجود نوع من اللامبالاة في تسيير المشاكل وعدم الاهتمام بها أصلا فهي لا تقع ضمن مجالات عملهم الرئيسية ومن باب أيضا أنهم يتكون مجالا للمسيرين المحليين بتولى مشاكلهم بأنفسهم مع موظفيهم، وبالمقابل يقع عليهم عبء التسيير فقط والسير بالمشاريع نحو النجاح وليس لحل الخلافات والنزاعات، وهذا ما يفسر كذلك نسبة 20% نرى بأنه غالبا ما يكون للمسيرين الأجانب علم كاف بالمشاكل، ولكنها لا تبالي بجلها وأحيانا أخرى تماطل في دراستها للخروج بحلول نهائية لها، ولا يتعلق الأمر فقط بالخلافات بين العمال والموظفين فقط بل أيضا في التعامل مع شكاوى الزبائن، ضعف تسييرهم لازمة ديون الزبائن وشكاويهم بخصوص التسربات فلا توجد جدية واضحة لمعالجة الأزمات والمشاكل من قبل خبراء SEM.

كما نلاحظ تقريبا وجود نفس التوزيع للاحتمالات بالنسبة للموظفين في مجمع COJAAL حيث تعمل سياسته بصفة عامة إلى الاستماع للمشاكل بنسبة 43 % ثم المبادرة إلى حلها وذلك بنسبة 27 % (تكرار تجميعي صاعد) مما يجعلها عملية في إيجاد حلول للمشاكل والصعوبات التي تعترض سير الأعمال بمعدل $\frac{3}{4}$ من حجم المشاكل المطروحة.

ويتعلق الأمر هنا مثلا: بوجود مشاكل وخلافات رئيسية على قضايا مهمة في المشروع في حين يظل الربع المتبقي دون معالجة فعليه فهي إما تميل إلى تجاهله وعدم المبالاة به بصورة عامة وذلك هي النسبة الممثلة في الجدول بـ 30 % (تكرار تجميعي صاعد)، أو هي ربما لا تحظى بنفس الأهمية بالنسبة للمتعامل الياباني وتعلق بالخلاف بين العمال على الرغم أن المتداول عن الإدارة اليابانية أنها تتسم بالصرامة والجديّة والتنظيم المحكم في عملية التسيير ولكن الأمر لا يطبق بنفس الوتيرة في الجزائر؟!

جدول رقم 33: يوضح رأي الباحثين حول حجم الأجرة داخل الشركة وحجم الأعمال والمهام

COJAAL

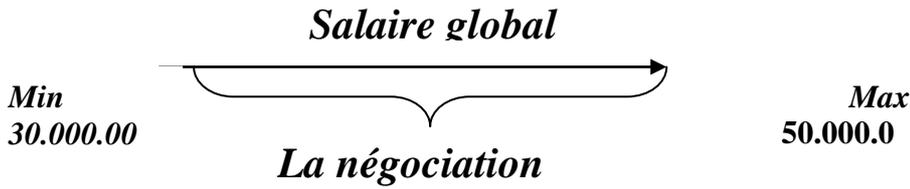
SEACO

نسبة	نعم	لا	المجموع	احتمالات	طبيعة العمل	نسبة	السبب	التكرار	نسبة
43%	13	08	21	70%	نعم	15%	ممتع ومفيد	03	15%
27%	08	09	17	30%	لا	60%	عادي وروتيني	12	85%
30%	09	30	39	100%	المجموع	25%	مرهق لكثرة المهام والأعباء	05	100%
100%	30		30		المجموع	100%	المجموع	20	

يبدو لنا من معطيات الجدول بأن الغالبية الكبرى من المبحوثين غير راضين عن حجم دخولهم ورواتبهم وذلك بنسبة 85 % على مستوى *SEACO* في حين تجد فئة قليلة 15 % منهم يشعرون برضا عام عن حجم أجورهم ويؤكدوا انه يتلاءم مع حجم العمل والجهد المبذول.

بينما نجد أن موظفي المجمع الياباني يؤكدون أنهم راضون أصلا على مستويات أجورهم وذلك بنسبة 70 % كما أن عددا مهما منهم أكدوا أنه يتلاءم مع معطيات عديدة منها ساعات العمل، الجهد، ولهذا يظل العمل على مستوى الشركات الأجنبية مغريا بالنسبة إليهم ولكن طبعا في حدود معقولة، وليس كما يشاع القول عن أجورهم الخيالية والحوافز الكثيرة، وعن تقاضيهم أجورهم بالعملات الصعبة فهذه الرواتب تخص المسيرين والمسؤولين الأجانب في أعلى المستويات الإدارية وليس للموظفين العاديين في المؤسسة، كما تجد فيه أيضا متعة وفرصة لتكوين الخبرة وبناء مسيرتهم المهنية على مستوى مقبول، في حين تجد فئة أخرى في نفس المجمع وتمثلها نسبة 30 % نجد أن نظام الرواتب والأجور لا يتلاءم مع حجم المهام الموكلة إليهم ولا تراعي مسالة أعباء المهام في أحيانا أخرى، وتجد فئة 27 % أن نظام الأجور مقبول عموما وهي الفئة التي تتوسط الموقف الأول والثالث حول هذه النقطة، وبغرض التخفيف من حدة الاختلاف يؤكد المسؤول المكلف بإدارة الموارد البشرية في مجمع *G.T.C* بأنه لاحظ وجود تفاوت كبير في الأجور المدفوعة بالنسبة للعمال والموظفين الذين ينتمون إلى نفس الشريحة ويقومون بنفس المهام والوظائف، وقد أرجع المسؤول ذلك إلى وجود ثغرات كبيرة في التشريع الجزائري وسلم التقييم، وقد أوجدت شركة *ALSTOM* نظاما خاصا بها وهو نظام مبتكر في تحديد الأجور وهو ما يطلق عليه بـ: *S.G.T* وهو: *Le statu générale des travaux* والذي يقوم على وزن الأجر الإجمالي المدفوع: *Le salaire global* ويعتمد على الأسلوب الأمريكي عن طريق تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى الذي يمكن أن يحصل عليه الموظف في مرتبه وبين هذا المجال تتم عملية المفاوضة أو التفاوض بين الموظفين والمسيرين، مما يحد من بعض الاختلافات بين أجور العمال من نفس الفئة ذلك أن الموظف يعلم مسبقا أقصى حد يمكن أن

يُحصل عليه في هذه الرتبة مثلاً: مما يؤدي إلى الشعور بنوع من العدالة وفي تقسيم جهود العاملين وذلك وفق الرسم التالي:



من إنجاز الطالبة بالاعتماد على معلومات وشروحات المقابلة الخاصة بمسؤول الموارد البشرية في *Alstom*.

إن مثل هذه التقنيات والطرق هي عبارة عن أساليب مهمة ونحن في حاجة إلى دراستها ونقدها حتى نستطيع الاستفادة من مزاياها وتقليص عيوبها بدل الاعتماد على الأفكار والأنظمة التقليدية.

جدول رقم 34: يوضح استفادة العمال من زيادة في الأجور في شركة *SEACO*

احتمالات	تكرارات	النسبة المئوية	السبب	تكرارات	النسبة المئوية
لا	04	20 %	-	-	-
نعم	16	80 %	زيادة جماعية لكل العمال	09	45 %
المجموع	20	100 %	تحفيز مادي بسبب تفوق في العمل	03	15 %
			ترقية في العمل	03	15 %
			زيادة جماعية + ترقية	05	25 %
			المجموع	20	100 %

نلاحظ من خلال المعطيات السابقة حصول أغلب الموظفين وبنسبة 80 % على زيادة في معدل رواتبهم وأجورهم، وقد أكد معظمهم أن هذه الزيادة تزامنت مع إمضاء عقد التسيير مع الخبراء الأجانب، وذلك بتخصيص غلاف مالي معتبر من طرف الدولة لإعادة تأهيل وترقية هذا القطاع الذي عرف مشاكل في تسييره، وقد مست هذه الزيادة تقريباً كل العمال بفعل استفادة جماعية لكل الموظفين تقريباً وذلك بنسبة 70 % إذا أضفنا لهم عدد العمال الذين استفادوا منها بفعل زيادة جماعية وبمناسبة حصولهم

على ترقية بينما،أجاب 20 % من المبحوثين أنهم لم يستفيدوا من زيادة في الأجور وهذا راجع إلى كونهم توظفوا مؤخرًا مقارنة مع غيرهم من المبحوثين وبالتالي فالزيادة كانت قبل عملية توظيفهم .

جدول رقم 35: يوضح احتمال حصول واكتساب العمال المهارات وخبرات جديدة بوجود المسيرين الأجانب.

احتمالات	تكرارات	النسبة المئوية	السبب	تكرارات	النسبة المئوية
لا	10	50 %	-	-	-
نعم	10	50 %	اهتمام الإدارة بنقل معارف جديدة للعمال	04	40 %
المجموع	20	100 %	طبيعة العمل تفرض التحسن الدائم للخبرات والمهارات	02	20 %
			الرغبة في الحصول على حوافز مادية ومعنوية	03	30 %
			المنافسة بين العمال	01	10 %
			المجموع	10	100 %

يرى نصف العاملين في الأقسام الإدارية على مستوى *SEACO* انه لا توجد هناك أية مهارات وخبرات تم اكتسابها بوجود خبراء أجانب، ويقصدون بالمهارات والخبرات أي تلك التي تصب مباشرة في مضمون العمل الإداري والتنظيمي، باستثناء بعض الممارسات لتحسين استعمالها خاصة فيما يتعلق بالاعتماد على البرمجيات في معالجة البيانات،وهي عبارة عن دورات تكوينية لا تستدعي وجود خبراء أجانب لتلقينها فهي عمليات عادية يمكن حسب اعتقادهم اكتسابها وتعلمها من خلال دورات تكوينية بسيطة في البرمجيات.

ولهذا لا يمكن الحديث هنا عن تعلم حقيقي لمهارات والمعارف المتطورة في تسير القطاع ومعالجة أزماته المتوالية. فيما يؤكد النصف الآخر من الموظفين أنهم بالفعل قد استطاعوا اكتساب مهارات وخبرات جديدة ويعود الفضل في ذلك إلى اهتمام الإدارة والمسيرين بتطوير مهاراتهم لرفع كفاءتهم في العمل، إن اتجاه هذه الفئة من الموظفين حول هذا العنصر نجدها ممثلة بنسبة 40 %، في حين تعزوا فئة أخرى عملية تطوير مهاراتهم

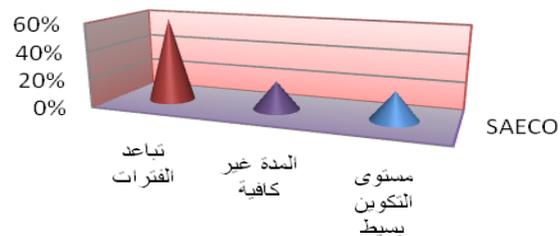
إلى الرغبة في الحصول على حوافز مادية ومعنوية أو تتجه للمنافسة بين العمال للحصول على مناصب أفضل، وعليه يمكن القول في هذا الصدد أن ممارسة أي عمل يتطلب من الفرد العامل أن يحرص على تطوير مهاراته وقدراته حتى يستطيع أن يثبت جدارته وكفاءته في عمله غير أن فئة معتبرة من الباحثين تؤكد أن هناك نوعا خاصا من المعارف والمهارات ليس من السهل الحصول عليها واكتسابها من طرف الخبراء الأجانب ونقلها إلى المسيرين المحليين، فالمشكلة لا تتعلق باكتساب أفضل تطبيقات الحاسب الآلي بقدر ما تعني التحكم فيها وتوظيفها وكيفية الاستفادة منها وتكيفها مع احتياجاتها، بالإضافة إلى وجود نوع خاص من هذه المعارف هي أعمق منها ذلك بكثير من المعارف والمهارات الصريحة: *les connaissances explicites* ذلك أنها كامنة في أذهان هؤلاء الخبراء وهي ما يطلق عليها بالمعارف الكامنة *les connaissances tacites* فهي تظل بعيدة ن متناول هذه الإطارات كما أن عملية انتقالها تتطلب سنوات طويلة من الاحتكاك بهم كخبرة إدارة وحل الأزمات، تقديم الحلول المبتكرة، التصدي للمنافسة.. خبرة التخطيط الاستراتيجي.. فبالإضافة إلى كونها بعيدة عن متناولنا كما يعبر احد المسؤولين في *SEACO* هي بالأساس غير متوفرة بحجم مهم في خبراء *SEM* الذين استفادوا من أموال هائلة لتسيير هذا القطاع مع أنهم اثبتوا في أكثر من مناسبة بأنهم ليسوا في حجم توقعتنا من حيث الخبرة والكفاءة.

جدول رقم 37: يوضح احتمال الحصول على تدريب للموظفين في *Seaco*

احتمال حصول	تكرار	نسبة	مكان التدريب	تكرار	نسبة	تحت إشراف	تكرار	النسبة	المدة	تكرار	النسبة	التقييم	تكرار	نسبة	السبب	تكرار	نسبة
لا	06	30%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
نعم	14	70%	داخل المؤسسة	4	29%	محلي	4	29%	أسبوع وأقل من شهر	7	50%	فعال	9	64%	تباعد الفترات	3	60%
المجموع	20	100%	في مراكز ومعاهد متخصصة	8	57%	أجنبي	10	71%	شهر وأقل من 3 أشهر	65	36%	غير فعال	5	36%	المستوى غير كافية	1	20%
			على مستوى شركات وطنية	2	14%	المجموع	14	100%	3 فما فوق	2	7%	المجموع	14	100%	مستوى التكوين بسيط	1	20%
			المجموع	14	100%				المجموع	14	100%				المجموع	5	100%

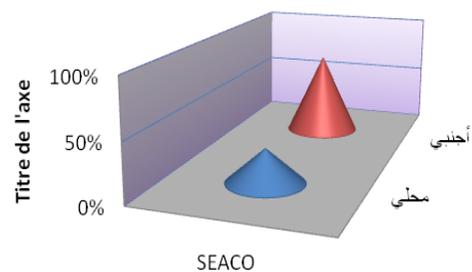
رسم بياني يوضح أسباب ضعف برامج التدريب في

SAECO



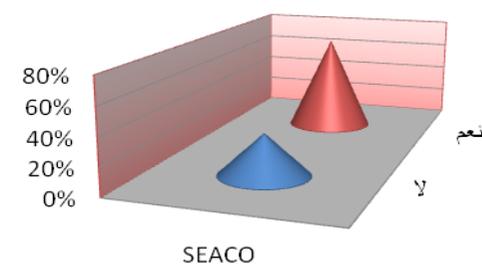
	تباعد الفترات	المدة غير كافية	مستوى التكوين بسيط
SAECO	60%	20%	20%

نوع الإشراف على التدريب SEACO



	SEACO
محلي	29%
أجنبي	71%

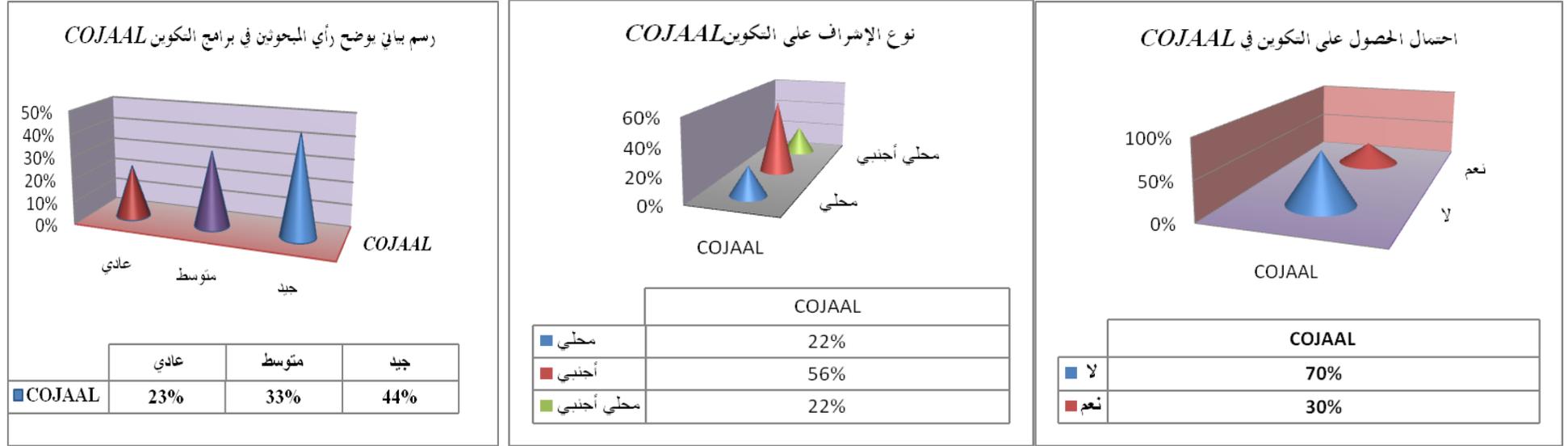
إحتمال الحصول على تدريب في SEACO



	SEACO
لا	30%
نعم	70%

جدول رقم 37: يوضح احتمال الحصول على تكوين متخصص للموظفين في *COJAAL* و *SEACO*

احتمال حصول	تكرار	نسبة	مكان التدريب	تكرار	نسبة	تحت إشراف	تكرار	النسبة	المدة	تكرار	النسبة	التقييم	التكرار	النسبة	السبب	التكرار	النسبة
لا	21	70%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
نعم	09	30%	داخل المجموع	09	100%	محلي	02	22%	أسبوع واحد	06	67%	عادي	02	23%	/	/	/
المجموع	30	100%	خارج المجموع	0	/	أجنبي	05	56%	04 أسابيع	1	10%	متوسط	03	33%	المدة غير كافية	03	100%
			المجموع	09	100%	محلي أجنبي	02	22%	06 أسابيع	02	22%	جيد	04	44%	المجموع	03	100%
						المجموع	09	100%	المجموع	09	100%	المجموع	09	100%			



تدل معطيات الجدول 37 بأن غالبية موظفي شركة SEACO لا سيما الموظفين في الأقسام الإدارية قد خضعوا إلى دورات تدريبية، وذلك بما يمثل 70 % من حجم العينة المختارة، وقد تمت معظم الدورات خارج المؤسسة في المعاهد والمراكز المتخصصة وفي مؤسسات خاصة مثل شركات الاتصالات وذلك بنسبة 71 % (تكرار تجميعي صاعد)، كما يوضح الجدول أن نسبة 29 % أنهم تحصلوا على تدريب على مستوى شركاتهم الأصلية تحت إشراف إدارات محلية أو أجنبية وبنسبة 57 % كما يؤكد المبحوثون الذين كانت لهم فرصة الحصول على تدريب وذلك كما تمثلها نسبة 64 % في الجدول، بأنها عملية فعالة ومفيدة ولها دور لا بأس به في تطوير مهارات الموظفين والعاملين وذلك نسبة 64 %، في حين ترى نسبة 36 % من نفس الفئة أن دورات التدريب لم تكن ذات جدوى كبير بالنظر إلى محدوديتها و قصر المدة المخصصة لها.

وأحيانا أخرى يشكل يتباعد فترات حصص التدريب عائقا كبيرا في ضياع وتبدد قيمتها وبالتالي ضعف مروديتها، وذلك كما تبين معطيات الجدول أن فترة التدريب لم تتعدى الأسبوع الواحد أو أكثر بقليل وذلك بنسبة 50 % من حجم المبحوثين الذين تحصلوا على تدريس متخصص و فقط 7 % من كلهم فرصة قضاء فترة معتبرة تعادل أو تفوق بقليل ثلاثة أشهر في اكتساب مهارات وخبرات جديدة.

وعليه يمكن القول أن هناك اهتماما عاما من قبل مؤسسة *SEACO* في إعداد برامج ودورات تدريب للموظفين ، وحتى بالنسبة للموظفين الذين لم يحصلوا على تدريب في مؤسسات اكتفوا بالتدريب على مستوى مؤسستهم الأصلية، وقد تمت عن طريق ما يسمى بأسلوب المرافقة *La méthode d'accompagnement* بمعنى وضع المسؤولين مسؤول أجنبي كمرافق للمسؤول أو الإطار الجزائري ثم تقاسم الأعمال والمهام تحت إشراف المرافق الأجنبي* أما في في شركة في أنها تعتمد على أسلوب إدماج بالإستقراء *intégration par induction** أي إدماج عضو في التنظيم تدريجه عن طريق مروره بعدة أقسام حتى يسهل عليه تكوين فكرة عامة عن المهام الأخرى في التنظيم وبالتالي سهولة التنسيق بين المهام والوظائف في المجمع، وهي تقريبا نفس الطريقة التي اشرنا إليها في الفصل السابق حول عمليات نقل الخبرات بواسطة الخبر المناظر – المرافق *l'expert homologue* كما تحدثنا عن ايجابيات وكذلك نقائص هذه الطريقة غير أن هذه البرامج ضعيفة على العموم وبعيدة عن المستويات المرغوبة من قبل الموظفين.

وفي المقابل أن نجد أن غالبية الموظفين في المجمع الياباني *COJAAL* لم تكن لهم فرصة الحصول على تكوين وقلنا تكوين في هذه الحالة، لأن أغلب الباحثين في مجال الموارد البشرية يرون وجود فرق بين التدريب والتكوين، فالأول عادة يخصص للموظفين الذين سبق لهم العمل في مجالات معينة، ولكنهم يحتاجون إلى تدريب خاص لتطوير مهاراتهم أو لترقيتها إلى المستويات المطلوبة، بينما التكوين فيكون عادة للموظفين الجدد الذين لم يسبق لهم العمل من قبل إذ لا بد من العمل على تكوين قاعدة من المعلومات والمهارات لممارسة مهامهم، وقد تكون عبارة عن فترة تجريب مؤقتة تتم في قسم أو في عدة أقسام حتى يكتسب العامل أو الموظف الجديد فكرة عن العمل الذي يقوم به، وعليه نلاحظ أن هذه العملية إجمالا غير متوفرة على مستوى مجمع *COJAAL*، كما تشير الشواهد الكمية أن نسبة 70 % لم يتحصلوا على تكوين، ولعل مرد

* - مقابلة مع مسؤول قسم الإتصالات و العلاقات في شركة : *SEACO* تمت المقابلة في 17/09/2011 على الساعة: 8.45. إلى غاية 11.35

* - مقابلة مع مسؤول قسم تسيير العقود في شركة *Pizza Rott* تمت المقابلة في 05/08/2011 على الساعة: 10.30. إلى غاية 12.00

ذلك هو ميل هذه الشركات الى الحد من استثماراتها في تطوير الموارد البشرية كونه مجمعا يقوم على الإنشاء والتعمير وما يسمى بتسليم المشاريع جاهزة، عكس الشركات التي يقوم نشاطها على الإنتاج و التصنيع و التسويق والتي تحتاج إلى يد عاملة مؤهلة ومدربة، وبالرغم مما سبق ذكره إلا أن هذه أو الممارسات هي التي تجعلنا نتوقف حتى نحاول تحليلها بالنظر إلى ما تحمله من مفارقات، فما الذي يعنيه أو تمثله عملية تنظيم دورات تدريبية أو تكوينية للموظفين بالنسبة لشركة عملاقة تحقق رقم أعمال بمليارات الدولارات سنويا هذا دون أن تقوم باحتساب أسعار التحويل، لولا أنها تخشى من تمكين هؤلاء الموظفين من المعارف والخبرات التي يشكل بالنسبة لها خبرات تنافسية، وبالتالي فهي لا تمثل سوى ما يمثله الصفر على يمين العدد، خاصة إذا ما احتسبا كلفة التدريب أو التكوين كما أوضح لنا السيد مسؤول قسم الموارد البشرية في مجمع *G.T.C* انه في شركة *ALSTOM* تكلفة أو دورات التدريب تحتسب عن طريق احتساب 1% من حجم الأجر الخاضع لإشتركات الضمان الاجتماعي لكل عامل *à la cotisation social* *Du salaire soumis* 1% وبالتالي فالعملية غير مكلفة تماما بالنسبة لشركات بهذا الوزن.

بالإضافة إلى ما قيل بينت معطيات الجدول وجود نسبة 30% من الموظفين قد تحصلوا على تكوين وكان معظمه داخل المجمع تحت إشراف محلي أجنبي، وهم يشعرون بالرضا إلى حد ما يقدر بـ 47% عن هذه البرامج على الرغم من تواضع فترات التكوين والتي لا تتجاوز في الغالب أسبوعا واحداً

جدول رقم 38: يوضح احتمال نقل وتبادل للخبرات والمعارف بين الإطارات الأجنبية والمحلية

SEACO

النسبة المئوية	تكرارات	طريقة الدعم	النسبة	التكرارات	السبب	النسبة المئوية	تكرارات	احتمالات
% 17	01	متعاون	-	-	-	% 30	06	نعم
% 33	02	جيدة						
% 50	03	بسيطة						
100%	06	المجموع						
			%07	01	طرق الاتصال لا تسهل العملية	% 70	14	لا
			% 22	03	مجال التعاون والتبادل محدود			
			% 71	10	لا توجد إدارة حقيقية للقيام بذلك			
			% 100	14	المجموع			

COJAAL

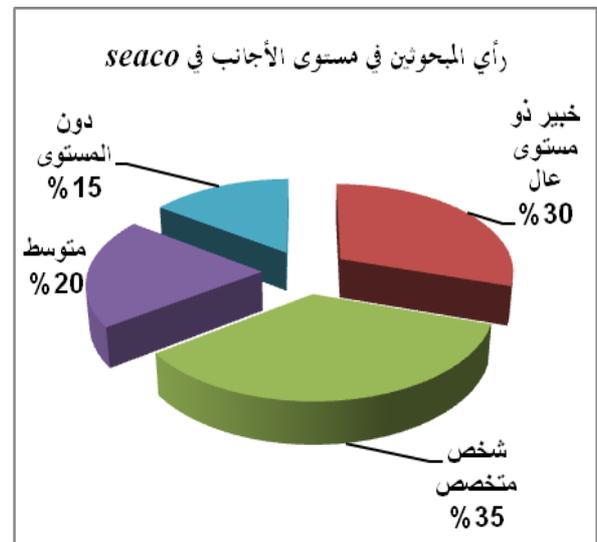
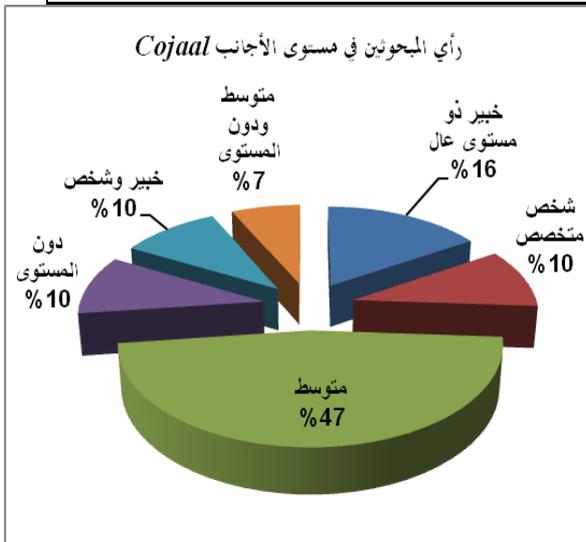
النسبة المئوية	تكرارات	طريقة الدعم	النسبة	التكرارات	السبب	النسبة	تكرارات	احتمالات
% 55	11	متعاون إلى حد بعيد	-	-	-	% 67	20	نعم
% 30	06	جيدة						
% 15	03	بسيطة						
100%	20	المجموع						
			% 20	02	مجال التعاون والتبادل محدود	% 33	10	لا
			% 50	05	سبب اختلاف الدهنيات			
			% 30	03	طبيعة العمل لا تحتاج ذلك التعاون			
			% 100	10	المجموع			

يتوضح لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن وجود عمليات نقل وتبادل للمعارف بين الإطارات المحلية والأجنبية هي عمليات ضعيفة نوعا على مستوى *SEACO* وهذا راجع إلى عدم وجود نية حقيقية ومدروسة لا نجاح مثل هذه العمليات والتي غالبا ما تكن المؤسسات الوطنية في أمس الحاجة إليها وقد عبر عن ذلك نسبة 70 % من المبحوثين في حين يجد البعض وجود حيز مشترك للتبادل والتعاون بين الأجانب والإطارات المحلية و ذلك مرده وهو وجود علاقات جيدة ومحترمة تسود جو العمل.

وهذا تقريبا ما يتفق بشأنه الموظفين في مجمع *COJAAL* الذين عبر معظمهم وبنسبة 67 % عن وجود تفاهم وتعاون، وأنها ظاهرة حيوية تخدم مصلحة المجمع والموظفين على حد سواء وهذا راجع إلى استعداد الأجانب للتعاون في مجال عملهم، بينما تجد نسبة 44 % من الموظفين الذين يتفقون بعدم وجود نقل فعلي للمعارف والمهارات أن عامل اختلاف الدهنيات يحول دون نجاح هذه العمليات وشعور كل طرف بالتفوق على الطرف الآخر مما يضعف من فرص نجاحها.

جدول رقم 39: يوضح رأي الباحثين في المستوى العلمي و التنظيمي للمسييرين الأجانب

COJAAL			SACO		
النسبة مئوية	التكرارات	الاحتمالات	النسبة مئوية	التكرارات	الاحتمالات
% 16	05	خبير ذو مستوى عال	% 30	06	خبير ذو مستوى عال
% 10	03	شخص متخصص	% 35	07	شخص متخصص
% 47	14	متوسط	% 20	04	متوسط
%10	03	دون المستوى	%15	03	دون المستوى
% 10	03	خبير وشخص	% 100	20	المجموع
%07	02	متوسط ودون المستوى			
%100	30	المجموع			



يتوضح لنا من خلال المعطيات المبوبة في الجدول 39 بأن رأي الباحثين في المستوى العلمي والتنظيمي للمسييرين الخبراء والأجانب، يتراوح بين كونهم أشخاصا متخصصين في مجالهم وخبراء، بالرغم كذلك من وجود نسبة ترى بأنهم كذلك على مستوى متوسط على العموم في التسيير أو ما دونه في أسوء الحالات وذلك بنسبة 15% من حجم الباحثين في Seaco. كما يرى الباحثون في مجمع COJAAL أن المستوى العام للأجانب يتراوح بين متوسط وخبير وذلك بنسبة 47% و 16% على التوالي، كما يجد البعض أنهم حتى دون المستوى في إدارة وتسيير المجمع وهي على العموم نسبة ضئيلة وتمثل 7% لكن بالرغم من ذلك فهي موجودة، أو أنهم أجانب يجمعون بين صفة أو أكثر كالخبرة والتخصص كما توضح البيانات في الجدول أعلاه.

في الواقع إن هذه الآراء لا تعبر فقط على رأي المبحوثين في *SEACO* و *COJAL* بل وحتى المسؤولين فمثلا في مجمع *G.T.C* أوضح مسؤول المشروع أنه في بعض الأحيان تضطر هذه الشركات إلى إرسال أشخاص أقل خبرة وكفاءة، وهذا راجع لسبب مهم وهو كون أن الخبراء من الطراز العالي أو المستوى الأول غالبا ما يصعب تكليفهم بكل المشاريع، فهم بحكم خبراتهم الطويلة وكفاءتهم يفضلون الإشراف على المشاريع في البلدان المتقدمة بالنظر إلى توفرها على مستويات معيشية أفضل ومغريات أكثر، كما أن حجم التنافس بين الشركات يكون في أعلى المستويات، ولهذا لا تملك هذه الشركات فرصة كبيرة للتفاوض معهم بهذا الشأن، أما الخبراء الذين هم أقل خبرة بحكم تواضع تجربتهم مقارنة مع الفئة الأولى فهي أكثر استعدادا لقبول هذا المهام وقد تحدث عن نفسه شخصا في الصدد وهم في مقابل ذلك يحصلون على عوائد مالية مناسبة مع حجم المشقة التي يتحملونها في الإشراف على هذه المشاريع حتى في البلدان التي يعد فيها المستوى المعيشي متدينا إلى أبعد الحدود، كما أن هذه التجارب تساعدهم على إثراء مسيرتهم المهنية، ولهذا يعد دائما خيار الخبر من الدرجة الثالثة أو الرابعة مطروحا في هذه الدول بما فيها الجزائر لأنه تتلاءم مع مستوى التقدم التي وصلت إليه هذه الدول.

جدول رقم 40: يوضح إمكانية استفادات الموظفين من وجود المسيرين الأجانب أو العمل بالشركات الأجنبية.

		احتمالات					
		النسبة مئوية	التكرارات	طبيعة علاقات	النسبة مئوية	التكرارات	احتمالات
COJAL		43 %	13	الخبرة خارج الاختصاص	30 %	06	الاهتمام أكثر من قبل السلطات بتوفير الوسائل
		20 %	06	تقدير الوقت وحسن تنظيمه	15 %	03	مكاسب مادية لكل العمال
		20 %	06	تحقيق مكاسب مادية	35 %	07	لا توجد أية استفادة تذكر
		17 %	05	لا يوجد	20 %	04	تحقيق مكاسب مادية وأخرى معنوية كالاتفاقيات الجماعية
		100 %	30	المجموع	100 %	20	المجموع
							SEACO

يؤكد معظم المبحوثين في *SEACO* أنهم لا يجدون أية استفادة تذكر بعد استلام خبراء وإطارات *SEM* عملية التسيير وهي ممثلة بنسبة 20% من الموظفين، إلا أن الكثير منهم يؤكد من على وجود ثغرات عديدة كما يذهب البعض إلى القول أنهم لا يتقنون سوى تبديد الأموال، وإنفاقها لاقتناء معدات لا فائدة منها وكأن هناك غيابا تاما للمراقبة والمساءلة لهؤلاء الأجانب، ما يرى البعض الآخر وهي نسبة 30% أن أهم استفادة تقتصر في حجم الاهتمام والدعم المقدم من قبل السلطات لإنجاح المشروع، مما ساعد على توفير الوسائل التي كانت غائبة طوال الوقت وتحسين أجور ورواتب الموظفين فضلا عن آلية الاتفاقية الجماعية التي تحفظ للعمال مناصب عملهم وجعلها وسيلة تفاوض بين العمال والأجانب.

وفي المقابل تبين المعطيات المتعلقة في المبحوثين على مستوى *COJAAL* بان عددا مهما منهم، يرون أن العمل في هذا النوع من الشراكة قد ساعدهم في تكوين خبرات ورصيد مهني خارج تخصصاتهم التقنية، بالإضافة إلى اكتساب مهارات تساعدهم على إدارة وتثمين الوقت وتحقيق مكاسب مادية لإشباع حاجاتهم المتعددة وذلك بنسبة 53% (تكرار تجميعي صاعد) بينما ترى 17% من حجم عينة أنه لا توجد استفادة فعلية عليه يمكن الحديث عنها مقارنة مع حجم استفادتهم أي الأجانب من إنجاز هذه المشاريع.

المحور الرابع: محور الأبحاث والدراسات

وقد تم تخصيص هذا الجزء من الاستبيانات الموجهة للمبحوثين لدراسة الأسئلة المتعلقة بمحور الأبحاث المنجزة والدراسات، والتي من المفروض أن تعمل هذه الشركات على تطويرها ونقلها لفروعها وجعلها في متناولها لإنجاز مشاريع مماثلة، وكذلك للتحقق من صدق الفرضية المتعلقة بهذا المحور وعليه فقد تضمن هذا الأخير عددا من الأسئلة التي قمنا بتبويبها على النحو التالي:

جدول رقم 41: يوضح امتلاك الشركات الأجنبية لمكاتب الأبحاث والدراسات

SEACO

تكرارات	نسبة	مجال اختصاصه	نسبة	تكرارات	احتمالات	النسبة	تكرارات	احتمالات
31 %	07	الهندسة والتنظيم	77 %	23	نعم	80 %	16	نعم
17 %	04	المجالات الفنية						
09 %	02	الدراسات والتطوير						
26 %	06	الهندسة والدراسات						
17 %	04	دراسات وتطوير المجالات التقنية						
100 %	23	المجموع	16 %	05	لا	10 %	02	لا
			7 %	02	لا ادري	10 %	02	لا ادري
			100 %	30	المجموع	100 %	20	المجموع

يؤكد أغلب العاملين في كلا الشركتين *SEACO* مجمع *Cojaal* أن هذه الأطراف تمتلك مخابر للأبحاث والتحليل، ولذلك على مستوى *SEACO* ومكاتب الدراسات بالنسبة لمجمع *COJAAL* ويقع مخبر البحث على مستوى وحدة تحليل العينة في ولاية ميله وقد بلغ نسبة المبحوثين الذي أجابوا بنعم بـ 80% كما توضح بيانات الجدول رقم 41.

كما يؤكد المبحوثون في *COJAAL* على امتلاك المجمع لمكتب دراسات خاص به، وهو في الواقع هو أمر محتمل، فمعظم هذه الشركات تمتلك مكاتب لإجراء أو القيام بالدراسات الأولية للمشروع، تقدير تكلفة وتاريخ إنجازه و غيرها من الإجراءات والتي يتطلب الاشراف عليها ومتابعتها من قبل مكاتب الدراسات، ونلاحظ وجود فئة قليلة لا تمتلك أدنى فكرة عن وجود مثل هذه المكاتب والمراكز على مستوى هذه الشركات، كما تختلف مجالات اختصاصه بين الهندسة وإجراء البحوث ودراسة الجوانب التقنية كما هي موضحة في الجدول أعلاه.

جدول رقم 42 : يوضح أسباب تأخير الجمع الياباني عن تسليم المشروع

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
البيروقراطية والعراقيل في الإدارة الجزائرية	09	30%
أسباب مالية المتعلقة بتسوية المستحقات	07	23%
صعوبة المناطق الجغرافية	09	30%
سوء إعداد الدراسة التمهيدية للمشروع	05	17%
المجموع	30	100%
	متوسط حسابي	7.5

توضح المعطيات السابقة في الجدول أن العراقيل البيروقراطية من قبل الإدارات العمومية بالإضافة إلى الصعوبات الأخرى، قد شكلت أكبر عقبة في تقدم سير المشروع كما تبينها نسبة 30 % مما أدى إلى تأخره مقارنة بنظيرة الجمع الصيني المسؤول عن إنجاز الجزء أو القسم الوسط والغربي من المشروع، كما يوضح المبحوثون أن سوء تسوية المستحقات المالية تشل في معظم الأحيان سير وتقديم الأعمال بسبب حاجة الجمع الأموال لتسوية التزاماته تمويل الأشغال وذلك بنسبة 23% ، فضلا عن وجود بعض الثغرات في إعداد الدراسات الأولية للمشروع خاصة لدى وصولهم إلى بعض المناطق الجغرافية مثل: منطقة جبل الوحش، الطارف وغيرها، إن هذا التأخير قد أضعف إلى حد كبير بسمعة التفوق الياباني في إنجاز هذه المشاريع كما وضع دراستهم وأبحاثهم بشأن الشروع على المحك و قلص إلى حد كبير من فرصة حصوله على صفقات مماثلة على حد تعبير رئيس الحكومة.

جدول رقم 43 : رأي المبحوثين جدول مدة عقد التسيير الأجنبي من طرف SEM

الاحتمالات	التكرارات	النسبة	السبب	التكرارات	النسبة المئوية
غير كافية	05	25%	-	-	-
كافية	15	75%	إذ أحسن استخدامها في نقل الخبرات	05	33%
المجموع	20	100%	إن الجهد الأكبر كان في السنة الأولى والثانية	10	67%
			المجموع	15	100%

ترى أغلبية عينة البحث على مستوى *SEACO* بأن مدة 5 سنوات هي أكثر من كافية لإنجاز ما تم الاتفاق عليه وكذلك نسبة 75% على اعتبار أن الصعوبة كانت في السنوات الأولى أي خلال السنة الأولى والثانية وقد تم إنجاز أكبر من نصف الأشغال، أما ما بقي فهو رتوشات صغيرة في هذا البرنامج. وتؤكد النسبة المتبقية وتقدر بـ: 33% أنها كافية خاصة إذا تم استثمارها وتسخيرها بالكامل لتهيئة جيل قادر على حمل الخبرات الأجنبية، وأن تحل محل الأجانب فإن المدة هي من دون شك فيه، بينما تتحفظ نسبة 25% من المبحوثين وترى أن مدة 5 سنوات ونصف غير كافية لمعالجة مشاكل وأزمات خلفها سنوات طويلة من الممارسات اللاعقلانية.

جدول رقم 44: يوضح عيوب الأجانب في الإشراف على مثل هذه المشاريع

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
سوء اعدد الدراسات الأولية	10	33%
ضعف المستوى الاداري للأجانب	06	20%
لا توجد عيوب	08	27%
لا أدري	06	20%
المجموع	30	100%

نلاحظ أن الجدول المقابل يشير إلى رأي المبحوثين لدى التطرق لعيوب ونقائص الأجانب بصفة عامة في الإشراف على إنجاز المشاريع الوطنية، حيث نلاحظ أن نسبة 33% ترى أن أكبر عيب يكمن في سوء إعدادهم للدراسات الأولية للمشروع، ويتعلق ذلك بالتصاميم ودراسة الخصائص الجغرافية للمنطقة تقدير التكلفة و كذلك الوقت اللازم لإنجازه وبالتالي سوء تقدير أي من هذه المتغيرات يؤدي إلى ضعف في مستوى الإنجاز، وهذا ما نلاحظه في على مستوى *COJAAL*، دون أن نهمّل بقية العوامل الأخرى التي تطرق إليها المبحوثون كضعف المستوى الإداري والتنظيمي لدى المتعامل الياباني في بعض المسائل، في حين يرى 20% من المبحوثين أنه لا يوجد عيوب تذكر ونحن كباحثين نحترم طبعاً كل الإجابات التي يذكرها المبحوثين ولكنها على العموم تشير لدينا بعض التساؤلات عن مجمع كان من المفروض أن يسلم المشروع في مدة أقصاها ليمتد إلى غاية وبالرغم من ذلك لا يجد العاملون به أي حرج في ذلك في حين نجد أن 20% المتبقية لا نملك أدنى فكرة عن أبسط النقائص الموجودة في إنجاز مشروع الطريق السريع تحت إشراف مجموع *COJAAL* .

إن مثل هذه الأجوبة هي جعلتنا نستنتج أن درجة وعي وإطلاع الموظفين على مستوى *SEACO* يفوق الموظفين في مجمع *COJAAL* وهذا يعود إلى جملة من الأسباب مثل اختلاف مستويات الأقدمية، الخبرات السالفة.

جدول رقم 45: يوضح أن المبحوثين حول مكانة الشركة قبل عقد التسيير وحاجة المؤسسات الوطني إلى الخبرات الأجنبية في مؤسسة *SEACO*

احتمالات	تكرارات	النسبة	السبب	تكرار	احتمالات	النسبة	تكرار	السبب	النسبة	تكرارات	احتمالات
بعد	05	%25	-	-	-	-	-	-	-	-	-
قبل	15	%75	لأنه لم يحقق أدنى تقدم	04	نعم	%26	04	وجود كفاءات محلية معتبرة	%20	06	37.5 %
مجموع	20	%100	لأن تجربة <i>ADE</i> بدأت تنجح وتظهر نتائجها	07	لا	%48	16	عدم نزاهة المتعامل الاجنبي	%80	07	43.5 %
			ضعف مستوى الاجانب انعكس على الشركة	04	مجموع	%26	20	الفرق يكمن في توفير الوسائل	%100	03	%19
			المجموع	15		100 %		المجموع		16	100 %

يتوضح لنا من معطيات الجدول وجود نوع من عدم الرضا عن الحالة التي آلت إليه الشركة ويؤكد 75% من المبحوثين بأن وضعها قبل ارتباطها بعقد التسيير مع *SEM* كانت أفضل بكثير مما هي عليه الآن، حيث أن تحول المؤسسة من الديوان الوطني للتطهير *ADE* كان في طور نجاحه وتقديم ثماره بعد سنوات قليلة لتفاجئ العمال بإنشاء شركة جديدة وبطرق تسييرية حديثة غير أنها لم تحقق أي نجاح أو تقدم لترقية هذا القطاع وهذا ما عبر عنه 75% من المبحوثين في الجدول السابق، بالإضافة إلى وجود عوامل أخرى تتعلق بضعف المستوى التسييري والتنظيمي لمسييري الأجانب في حل مشاكل القطاع مما انعكس على أداء الشركة ككل.

كما يرى المبحوثون في الشركة وبنسبة 80% أن المؤسسات الجزائرية ليست في حاجة ماسة إلى خبرات أجنبية على الأقل في القطاع الذي ينتمون إليه والفرق الوحيد يكمن في توفير الوسائل ووضع الكفاءات المحلية في مكانها المناسب على حد تعبير بعضهم.

جدول 46: يوضح مساهمة هذه المشاريع في نقل الخبرات من الأجانب إلى الإطارات المحلية.

COJAAL						SEACO					
نسبة	تكرار	العراقيل	نسبة	تكرار	احتمال	نسبة	تكرار	العراقيل	النسبة	تكرار	احتمال
-	-	-	-	-	-	-	-	-	15%	03	نعم
56%	05	اللغة	90%	27	نعم	31%	06	ضعف مستوى الخبراء الأجانب	85%	17	لا
22%	02	اختلاف الذهنيات	10%	03	لا	35%	07	عدم عدالة هذه البرامج ومحدوديتها	100%	20	المجموع
22%	02	ضعف مستوى الأجانب	100%	30	المجموع	41%	04	عدم وجود نية حقيقية لنقل الخبرات			
100%	09	المجموع				100%	17	المجموع			

تبين معطيات آخر جدول من استبيانات المبحوثين في الأقسام الإدارية على مستوى شركة *SEACO* بأن مجمل هذه المشاريع لا تحقق المستوى المطلوب من عمليات نقل الخبرة، فإمكانية أو احتمال تسرب هذه المعارف تظل متدنية وذلك حسب النسبة المعبر عنها في الجدول 85% من حجم العينة، أمام الصعوبة فتكمن في وجود عراقيل عديدة ولعل أهمها هو كون هذه البرامج تخص فئة معينة من المسؤولين المحليين، وغالبا ما تمس فئة قليلة من الموظفين في الإدارة الدنيا مما يقلل من حجم الاستفادة من هذه البرامج، كما يشكل عامل ضعف مستوى الجهات المسؤولة عن نقل هذه الخبرات تأثيرا شاملا على العملية بأكملها ولهذا تبقى نتائج التعامل بين *SEACO* و *SEM* في نظر 85% من المبحوثين متدنية عن الحد المرغوب، بينما يجمع المبحوثون في *COJAAL* على جدوى وأهمية هذه المشاريع في تحقيق نقل فعلي لهذه الخبرات من الكفاءات الأجنبية إلى المحلية وعلى الرغم من وجود بعض العراقيل التي تعيق سير العملية وهي متعلقة بمشاكل اللغات واختلاف الذهنيات.

وعليه يمكن القول أنه وبناء على معطيات الجدول 46 أن الاعتماد على وجود مشاريع عملاقة منجزة من قبل الأجانب قد يترتب عليه وجود تسرب تلقائي أو مقصود للخبرات والمهارات الأجنبية خاصة في المشاريع المتعلقة بالإنشاء والتعمير وتحديث البنية التحتية ولكنه يظل أقل من ذلك في عقود التسيير المخولة للأجانب وهذا هو حال شركة *SEACO*. وبلوعنا لهذه المرحلة نكون قد أنهينا تحليل الجداول الخاصة باستبيانات الموظفين في الأقسام الإدارية، لتنتقل إلى تحليل استبيانات ومعطيات فئة المهندسين ونشير بالذكر إلى أننا قد اكتفينا بالتركيز على الجوانب التقنية والمتخصصة للحصول على المعلومات التي تعذر علينا جمعها من استبيانات المجموعة أو الفئة الأولى.

ثانياً: بيانات الاستبيانات الموجهة لفئة المهندسين

سنعمل في المبحث على تحليل و مناقشة الجانب الميداني من استبيانات الصنف أو الفئة الثانية من الباحثين وهم فئة المهندسين، كما سنعمل على التطرق إلى بعض المحاور التي لم نتطرق إليها في استبيانات الفئة الأولى، وذلك للإستفء أكبر قدر من المعلومات من المصادر المتخصصة، و في أحيان أخرى نتناول العناصر و النقاط السابقة أو المشتركة بين صنفَي العينة ، ذلك لإجراء بعض المقارنات بين الأجوبة وبالتالي التوصل إلى الحقائق، وعليه يتعلق المحور الأول كذلك بعنصر التعاون وبصفة عامة بين الشركاء المحليين والأجانب، ولهذا فقد احتوى هذا المحور على 03 أسئلة رئيسية يخص المهندسين تم تبويبها في جدولين وذلك على النحو التالي.

جدول رقم: 47 يوضح متعلق باحتمال بالعمل مع الشركات الأجنبية

COJAAL			SEACO		
النسبة	التكرارات	احتمالات	النسبة	التكرارات	الاحتمالات
% 40	04	نعم	% 20	02	نعم
% 60	06	لا	% 80	08	لا
%100	10	المجموع	%100	10	المجموع
20 مفردة					

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 20 % فقط من المهندسين في شركة SEACO قد سبق لهم العمل على مؤسسات أجنبية، وهي تباين بين شركات للبناء والمراقبة ومكاتب هندسية ودراسات ولكنها تظل على العموم متواضعة مقارنة مع نسبة 80 % من المبحوثين الذين يؤكدون انه أنهم لم يسبق لهم العمل مع النوع من الشركات ويرون في القطاع المحلي وخصوصا الحكومي منه خيارا لا بديل عنه بحكم حاجتهم الاستقرار في المنصب الذي يوفره القطاع الحكومي وعلى عكس القطاع الخاص بنوعيه بمعنى المحلي والأجنبي، وبالرغم من الحوافز التي تقدمها الشركات الأجنبية، إلا أنها فشلت في إلى حد ما في استقطاب هذه الكفاءات على حد تعبير أحد المهندسين في SEACO.

بينما أن نجد أن هذا الفارق يتقلص على مستوى الجمع الياباني حيث أجاب 40 % من المبحوثين أنهم سبق لهم العمل مع شركات أجنبية، وقد لاحظنا أن اغلب إجابات المبحوثين ذكروا أن هذه المشاريع تتعلق بمشروع الطريق السيار شرق غرب نفسه لكن في جزئه الغربي والوسط، بمعنى أن أغلبهم قد عمل مع الجمع الصيني CRCC - Citic: مما يدل أن هذا المشروع قد لاقى اهتماما بالغاً من طرف الشباب الجامعيين الراغبين في التحصل على منصب عمل، وقد نال هذا المشروع حصة الأسد كما ذكرت مصادر رسمية إذ سمح بتوظيف ما يزيد عن 6200 عامل في حدود 2012.

جدول رقم:48 يوضح رأي المبحوثين بشأن دور الشركات الأجنبية في إفقار المؤسسات الوطنية من الكفاءات.

COJAAL					SEACO						
نسبة المتوية	التكرار	السبب	النسبة	التكرارات	احتمالات	النسبة	التكرارات	السبب	النسبة	تكرار	احتمالات
20 %	2	لأنها فرصة لاكتساب الخبرة	40 %	4	نعم	30 %	3	يتقدم الكبير في الحوافز	30 %	03	نعم
20 %	2	يقدم حوافز معنوية				40 %	4	غير مضمون			
50 %	5	لأنه لا يتمتع بالنزاهة ولا يحترم القوانين	60 %	6	لا	30 %	3	له مشاكل عديدة	70 %	7	لا
10 %	1	مؤقت غير دائم التواجد	100 %	10	المجموع	100 %	10	المجموع	100 %	10	المجموع
100 %	10	المجموع									

توضح معطيات هذا الجدول عنصرا في غاية الأهمية و يتعلق برأيهم حول احتمال أن يتسبب وجود مثل هذه الشركات في حدوث نزيف للكفاءات والإطارات المحملة بالمعارف من المؤسسات الوطنية إلى الأطراف الأجنبية، بالنظر إلى ما تقدمه من إجراءات وحوافز لاقتناص أفضل الكفاءات الوطنية في إطار ما يعرف بظاهرة نزيف الأدمغة، والتي أصبحت تمارسها شركات عديدة ومتعددة الجنسيات في الدول التي تمارس استثماراتها فيها كمظهر عكسي من مظاهر لنقل وتبادل الخبرات، إذ يفترض بهذه المشاريع أن تعمل على نقل المعارف والخبرات من أطرافها إلى الشركات و الإطارات المحلية، وأن تجري هذه العلاقة في هذا الاتجاه إلا أن الكثير من العلماء حذروا من أن تنقلب هذه المظاهر إلى الصورة السلبية والتي أشرنا إليها في فصول سابقة، بأن تعتمد هذه الأطراف على الاستحواذ على المعارف والكفاءات المحلية وان تجعلها تحت تصرفها عن طريق تقديم لها كل الحوافز لتحقيق ذلك، مما يؤدي إلى حرمان هذه الدول من هذه الخبرات وتكون خسارتها بالتالي خسارة مضاعفة، وهي بالفعل ظاهرة خطيرة في عالم اليوم، وقد جاءت إجابات المبحوثين في هذا الشأن مطمئنته إلى حد ما، حيث يشير المهندسون في شركة *SEACO* وجود احتمال بـ 30 % أن تلعب هذه الشركات هذا الدور، وهو متعلق كما أشرنا بحجم الحوافز والمغريات التي تقدمها للإطارات والكفاءات حتى تعمل على جذبها وبالتالي حرمان مؤسساتها الأصلية من رصيدها المعرفي، غير أن المبحوثين في مجمع *COJAAL* يضيفون عنصرا أو عوامل اكتساب الخبرة وذلك باحتمال 20 % غير أننا لا نوافقهم الرأي، ذلك أن هذه الكفاءات التي تعمل الشركات الأجنبية على اقتناصها هي كفاءات ذات خبرة طويلة ومؤهلات عديدة في مجال عملها، ولهذا فهي لا تطمح للخبرة بقدر ما تطمح للحوافز المادية والمعنوية والتي تمثل مقابلا لرصيدها وخبراتها المثبتة، ولهذا فهي محط اهتمام من قبل هذه الأطراف بينما نجد 70 % و 60 % من المبحوثين على مستوى *SEACO* و *COJAAL* على الترتيب ترى أنها لا تنجح في تحقيق ذلك وتمثل هذه الفئة رأي الأغلبية المبحوثة، والسبب في ذلك متعلق بطبيعة هذه الشركات في حد ذاتها فهي شركات مؤقتة وغير دائمة وبالتالي ففرص العمل بها غير مضمون بشكل دائم، كما أنها ونتيجة للعديد من الممارسات التي تقوم بها، جعلت الكثيرين يصححون نظرهم بشأنها خاصة فيما يتعلق بعدم التزامها بالتصريح بعمالتها الحقيقية وهذا ما جاء على لسان وزير العمل و التشغيل السابق و الضمان الاجتماعي الطيب

لوح: بأن مفتشيه العمل قد حررت ما يزيد ¹3275 محضر مخالفة وأرسلت إلى الجهات القضائية ،وتتعلق أساسا بمخالفات في مجال التصريح بالعمال لدى الضمان الاجتماعي، وتشغيل اليد العاملة الأجنبية، بالإضافة إلى مخالفات تتعلق بعدم احترام تنصيب العمال، والأجور، والمجالات الصحية، بالإضافة إلى المشاكل المالية التي تعرفها وعدم دفعها لمستحقات العمال والمؤسسات الأخرى.. كما أن الصحف اليومية والجرائد تتحدث يوميا عن المئات من التجاوزات والاحتمالات التي تقوم بها،ولهذا فهي لا تمثل دائما إغراءا للكفاءات التي تملك رصيذا مهما كونها ليس في حاجة ماسة إليها ، بل ربما لفئات أخرى هي أقل خبرة و تجربة و ذلك كما عبر بعض المبحوثون في: *seaco* و *cojaal* ،إن كل هذه الأسباب هي موجودة في الواقع و حقيقية ،لكن الاحتمال يظل مطروحا حول ممارسات هذه الأطراف تجاه مثل هذه القضايا.

المحور الثاني: ويتعلق هذا المحور بموضوع أو مجال التنظيم على مستوى هذه الشركات لاسيما في المجالات التقنية والفنية ،وعلى مستوى الأشغال والورشات وعليه فقد تضمن هذا المحور 6 أسئلة ثم تبوها في جدولين وهما على التوالي كما يلي:

جدول رقم: 49 احتمال وجود فرق بين أسلوب تطهير ومعالجة المياه قبل وبعد توقيع العقد على مستوى *SEACO*

النسبة المتوية	تكرارات	مزايا هذه الطرق	النسبة	التكرارات	السبب	النسبة	التكرارات	احتمالات وجود فرق
50 %	02	محافظة على البيئة	25 %	01	تطوير مضخات لتصفية المياه	40 %	04	3
50 %	02	فعالة وسريعة	75 %	03	توفير الوسائل			
100	04	المجموع	100 %	04	المجموع			
33 %	04	تقني مكلفة جدا	33 %	02	تعتمد على نفس الأسس	60 %	06	7
67 %	02	مستهلكة للطاقة	67 %	04	الفرق يكن في توفير الوسائل			
100 %	1006	المجموع	100 %	06	المجموع	100 %	10	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول وجود نسبة مهمة ترى وجود فرق بين أسلوب السابق في تطهير ومعالجة المياه المستعملة، وتقدر هذه الفئة بـ 40 % من حجم المبحوثين على مستوى وحدة التطهير التابعة لشركة *SEACO*، ويعود الفضل في ذلك إلى اهتمام السلطات في ظل وجود المسيرين الأجانب، بإنشاء وتطوير محطات كبيرة لتصفية ومعالجة المياه الصحية عن طريق توفير الوسائل والتجهيزات الحديثة لذلك ولعل أبرزها تقنية الضخ الهيدروليكي *La technique de l'hydro-curage mécanique* وهو أسلوب حديث يقوم على الضخ بواسطة شحنات مجهزة بمعدات تسمح لها بالقيام بهذه العمليات، وهي الواقع تقنيات لم تكن متوفرة من قبل خلال عهد *ADE* ولها مزايا عديدة كونها سريعة، وفعالة، ونلمس نتائجها بسرعة والأهم من ذلك أنها تقنية محافظة على البيئة ولا تعمل على تلويث المحيط على عكس ما كان يستعمل سابقا.

في حين تجد 60 % من المهندسين في نفس الوحدة انه لا يوجدون فرقا كبيرا واضحا بين الأسلوب السابق والتقنيات التي تعتمد عليها *SEACO* اليوم، فالعملية تجري وتقوم على نفس الأسس والمبادئ، ولكن الفرق الوحيد يكمن في توفير الوسائل، وعليه نجد هنا بعض المفارقات وتتجسد في موقف وأراء المبحوثين تجاه هذه النقاط، حيث يرى البعض أن الأسلوب الحديث يقوم على توفير الوسائل المتطورة التي تختصر الجهد والوقت ومن جانب آخر نجد انه ولنفس الأسباب يرى غيرهم أنها ليست أسبابا كافية حتى نتحدث عن تغير فعلي ونوعي في تقنيات المعالجة والتطهير، فما يراه البعض إيجابا يراه البعض الآخر سلبيات وتبرر الفئة موقفها كون أن هذه الطرق بالرغم من أهميتها إلا أنها مكلفه جدا ومستهلكة للطاقة مما يجعل الاستفادة منها حاليا ضعيفة

جدول رقم: 50 يوضح طريقة ومزايا بعض التنظيم الأجنبي للشركات خاص بمجمع *COJAAL* فقط.

النسبة المئوية	التكرارات	السبب	النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
60%	06	فعال	30%	03	تنظيم واضح للمهام
40%	04	مناسب	70%	07	هيكل تنظيمي يقسيم العمل
100%	10	المجموع	100%	10	المجموع

COJAAL

يوضح الجدول أعلاه وجود نسبة 70 % تؤكد أن المجمع الياباني يتبع طريقة واضحة في تنظيم العمل وتقسييم المهام وفق هيكل تنظيمي معين، كما يؤكد مجمل أفراد العينة أن هذا التنظيم على العموم مناسب لطبيعة العمل ويسهل عليهم القيام بمهامهم، وهو فعال كونه يختصر الجهد والوقت، ولكل فرد في التنظيم مهامه الموكلة إليه نظرا لأن كل مهندس في مكان المناسب وفي اختصاصه المطلوب، فالمهام والمسؤوليات محددة بكل دقة خاصة على مستوى ورشات الأشغال، ويتعين على كل فرد أن يقوم بعمله ويتحمل مسؤولياته، وهذا هو جوهر التنظيم الياباني للعمل كما يذكر البعض كما أن صفاته أنه يتسم بالجدية والصرامة وهو أسلوب لا بد على المؤسسات الوطنية أن تستفيد منه مستقبلا.

جدول رقم: 51 يوضح رأي المهندسين في أسلوب العمل بالمناوبات 3 X 8 مجمع COJAAL

النسبة	التكرارات	اقتراح أسلوب آخر	النسبة	التكرارات	السلبيات	النسبة م	التكرارات	الايجابيات	النسبة	التكرارات	احتمالات رأي المهندسين بالاسلوب
% 70	07	2x12	% 40	04	مرهق للعمال	% 30	03	يساعد على تقديم الأشغال	% 40	04	ضروري وفعال المشروع
% 30	03	لا أقترح أي أسلوب	% 40	04	يؤدي إلى كثرة الحوادث	% 50	05	اختصار تكسب الوقت	% 20	02	نظام جيد عند حاجة
-	-	-	% 20	02	لا توجد	% 20	02	لا يوجد احتياجات	% 10	01	أسلوب متوسط في العمل
-	-	-	-	-	-	-	-	-	% 30	03	غير فعال
% 100	10	المجموع	% 100	10	المجموع	% 100	10	المجموع	% 100	10	المجموع

COJAAL

يتبين من خلال المعطيات والبيانات الواردة في الجدول أعلاه مجموعة من النقاط الأساسية والتي تصب في لب موضوع التنظيم ويتعلق بألية تقسيم الأعمال والأشغال بين العمال والمهندسين، إذ يلاحظ وجود أسلوب المناوبات خاصة على مستوى الأشغال الكبرى، والتي تفرض وجوب تواصل معين للأشغال وفق وتيرة محددة حتى يتسنى لها الالتزام بالآجال المحددة، ولعل هذه هي نفس الظروف تحكم عمل مشروع الطريق السيار إذ يعتمد المجمع الياباني على اسلوب الورديات خاصة على مستوى الورشات والأشغال.

ويشير المبحوثون عموماً حسب أجابتهم الموضحة في الجدول، أن هذا الأسلوب مهم وأحياناً أخرى ضروري لكسب الوقت وبالتالي التقدم في سير الأشغال وذلك بنسبة 60% (تكرار تجميعي صاعداً)، كما يؤكد البعض الآخر أنه نظام فعال لا يحتوي على سلبيات تذكر، وبالفعل يمكن القول أن تطبيق هذا النظام يتطلب وجود عزيمة وإرادة قوية للعمل، وهو من دون شك فعال في مستويات عديدة غير أن هناك نسبة أخرى وتقدر بـ 40%.

(تكراراً تجميعياً صاعداً) انه نظام متوسط وأحياناً غير فعال وتجد هذه الفئة تبريراً في ذلك، كونه يؤدي في أغلب الأحيان إلى حدوث إرهاق وإجهاد للعامل، ويزيد من احتمال حصول حوادث خطيرة على مستوى الأشغال، وبالتالي فإن ما كسبه المجمع من اختصار للوقت وتخفيض للتكلفة نتيجة توظيف عمال أقل بفعل تطبيق هذا النظام، يدفعه من جانب آخر كتعويض عن الحوادث والأخطاء المحتملة في العمل بسبب الإجهاد الزائد للعمال، وفي هذا الشأن يقترح البعض من هذه الإطارات العمل بأسلوب (2x12) كونه يسمح للعامل بأن يعمل يستريح في فترات متساوية، بالإضافة إلى كونه بديلاً يصب في مصلحة الطرفين (العامل، المؤسسة)، وهو أفضل طريقة ممكنة لتسيير المشاريع والأشغال الكبيرة وعليه هذا الأساس يمكن القول أن أسلوب الورديات القائم على مناوبات وفقاً لمبدأ 8*3 يخدم إلى حد كبير مصالح المجمعات الهندسية والبناء التي تشرف على إنجاز المشاريع لأشغال الكبيرة أكثر من مصلحة العمال ولهذا فإن الأخذ بمثل الاقتراحات مهم وضروري والعمل بما حتى نستطيع الملائمة بين أهداف المشاريع ومصالح العمال أيضاً باعتبارهم حجر الأساس في بناء هذه الأشغال.

المحور الثالث: ويتعلق بخبرات المسير الأجنبي أو صاحب المشاريع الأجنبية في تسيير الموارد البشرية وآليات التعامل معها حتى تسنى لها التأقلم مع جو العمل داخل هذه المجمعات، وعلى هذا الأساس فقد تضمن هذا المحور كذلك أسئلة رئيسة وتفرع عنها أسئلة ثانوية وقد تمت معالجتها وفقاً على النحو التالي:

جدول رقم:52 يوضح احتمال حصول فئة المهندسين على تكوين أو تدريب .

النسبة	التكرار	السبب	النسبة	تكرار	تقييمه	نسبة	تكرار	تحت إشراف	نسبة	تكرار	احتمال	نسبة	تكرار	احتمال	SEACO
%37.5	03	مفيد وقيم	%75	06	فعال	%37.5	03	أجنبي	%25	02	داخل المؤسسة	%80	08	نعم	
%25	02	لا بأس به	%25	02	غير فعال	%25	02	محلي	%75	06	في مراكز خاصة				
%37.5	03	المدة غير كافية				%37.5	03	الإثنين معا							
%100	06	المجموع	100%	08	المجموع	%100	08	المجموع	%100	08	المجموع				
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	%20	02	لا	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	%100	10	المجموع	
النسبة	التكرارات	السبب	القيمة	تكرارات	تقييمه	نسبة	تكرارات	تحت إشراف	نسبة	تكرار	مكان التكوين	نسبة	تكرار	الاحتمال	COJAL
-	-	--	-	-	-	-	-	-	-	-	-	%90	9	لا	
-	-	-	-	-	فعال	%100	1	أجنبي	100%	1	داخل المجموع	%10	1	نعم	
100	1	محدود فقط بالمهام	%100	1	غير فعال										
%100	1	المجموع	%100	1	المجموع	%100	1	المجموع	%100	1	المجموع	%100	10	المجموع	

انطلاقاً من الشواهد الكمية في الجدول يمكن القول وجود اهتمام مقبول من طرف إدارة *seaco* في إعداد برامج تدريب للمهندسين بصفة عامة، وهذا ما تشر إليه نسبة 80% من المبحوثين الذين أكدوا أنهم تحصلوا عليها إما في المؤسسة بإشراف محي أو أجنبي، وغالباً خارج المؤسسة إما في مراكز خاصة أو حتى خارج الوطن حتى في فرنسا مثلاً على مستوى *SEM* تحديداً ويؤكد معظمهم أنها برامج فعالة ومفيدة، وهذا متعلق حسب تفسيرنا بأهمية اكتساب مهارات ومعارف جديدة، فنفسية العامل عادة لها استعداد لتطويرها وهذا بدوره يقودنا إلى الحديث عن أهمية هذه البرامج في زيادة الدافعية لدى العمال وشعورهم بالأهمية والاعتراف من قبل مؤسساتهم، فأحياناً تلعب ممارسات بسيطة من طرف الإدارة دوراً متواضعاً ولكنها تشكل فارقاً كبيراً بالنسبة للعمال والموظفين، كما تعد برامج التطوير والتدريب أهم قنوات نقل المعارف والخبرات من الأطراف الأجنبية إلى المحلية، وتتوقف أهمية هذه العملية على نوعية هذه البرامج وحجم الإمكانيات التي توفرها الدولة والسلطات المحلية لتحقيق ذلك، وهذا ما دفعنا إلى التركيز على هذه العناصر بالرغم من ذلك فنجد نسبة 25% من هذه الفئة التي تحصلت أو خضعت لبرامج تدريب، ترى أنها لم تكن بالمستوى المطلوب بسبب محدودية الفترة وهي الحقيقة عوامل تضعف من قوة هذه البرامج، إذ يلاحظ في الغالب وجود استعداد من قبل العمال والموظفين والإطارات لتلقي المزيد من المعلومات والدروس لترقية مستوياته، إلا أنها تصطدم بحواجز عديدة مثل ارتفاع تكلفتها وقلة الميزانية المخصصة لهذه البرامج، محدودية المدة وذلك لعدم وجود إدارة حقيقية من قبل السلطة لدعم هذه الجهود ووزيادة استفادة الإطارات المحلية من خبرة الأجانب في المجالات المطلوبة.

في حين نجد أن الشواهد الكمية تشير إلى وجود عدم اهتمام كامل من طرف المتعامل الياباني بإعداد تكوين للإطارات المحلية واكتفائه بحجم معارفها وخبراتها كما هي عليه، فمن بين كل 10 أشخاص تحصل شخص واحد فقط على تكوين، وتتم هذه العملية على مستوى الجمع وتكون إما تحت إشراف محلي أو أجنبي كما ترى نسبة 10% أنها ليست برامج على مستوى عال من الجودة، إذ تقتصر فقط على المعلومات والتعليمات التي تحتاجها عموماً لأداء مهامك ولا تتعلق بتطوير مهارات أو زيادة معارف أو غيرها، وعليه يمكن القول أن هناك تجانساً هاماً لسياسات التسيير والإشراف التي تعمل وفقها هذه الأطراف، فلا فرق بين الموظف أو الإطار والتقني بالنسبة للمتعامل الياباني إنما المهم هو أداء العمل، لا توجد معاملة خاصة لفئة معينة فالمبدأ الأساسي هو توفر العامل على الحجم المناسب من المعارف التي تخوله القيام بالمهام الموكلة إليه، ولا ضرورة أولاً حاجة إلى الزيادة عن هذا الحجم بينما يبدى المتعامل الفرنسي مرونة أكثر في التعامل مع هذا العنصر وذلك بالنظر إلى ما تبينه المعطيات في الجدول أعلاه.

جدول رقم:53 يوضح رأي المبحوثين في خبرات الأجنب على مستوى *SEACO* ومجمع *COJAAL*

	الاحتمالات رأي المهندسين بمستوى الأجنب			الاحتمالات رأي المهندسين بمستوى الأجنب		
	النسبة	التكرارات		النسبة	التكرار	
COJAAL	%10	01	خبير ذو مستوى عال	%10	01	خبير ذو مستوى عالي
	%10	01	متوسط	%60	06	شخص متخصص
	%60	06	دون المستوى	%30	03	متوسط المستوى
	-	00	متوسط ودون المستوى	-	-	دون المستوى
	%20	02	المجموع	%100	10	المجموع
	%100	10				
						SEACO

وفقا لمعطيات الجدول يشير المبحوثين بأن مستويات المسيرين الأجنب تتراوح على العموم بين كونهم أشخاص متخصصين أو أنهم على مستوى متوسط وذلك بنسبة 60% لكليهما على مستوى *cojaal* و *SEACO*، في الحقيقة إن رأي هذه الفئة تحديدا يشكل فارقا مهما على اعتبار أنهم الأكثر فئات احتكاكا بالخبراء، لا سيما في الجوانب الفنية والتقنية أو على مستوى الأشغال، وبالتالي فهم أكثر إطلاعا على قدراتهم وكفاءاتهم في التعامل مع المشاكل والصعوبات التي تعترض إنجاز المهام، كما أبدى بعض المبحوثين رأيهم حول خبرات الأجنب التي تكون أحيانا دون المستوى المطلوب في تسيير أو إنجاز المشاريع، ولعل تفسير هذا الضعف نجده كما سبق الإشارة في المقابلة التي أجريناها مع مدير المشروع في شركة *pizza rotti* حول الأسباب التي تحول دون إرسال هذه الشركات لأفضل خبراءها، إن هذه القضايا تجعلنا نفكر في حجم الخبرات والمعارف التي يمكن للإطارات المحلية الاستفادة منها على ضوء هذا النوع من الكفاءات، والتي يرى 20% من المهندسين أنها دون المستوى وبنسبة 10% على الأكثر أنها تمتلك مستوى عال.

جدول رقم: 54 يوضح احتمال استفادة الموظفين من وجود مسيرين أجنبى أو من العمل داخل الشركة الأجنبىة.

	COJAAL			SEACO		
	النسبة	النسبة	إمكانية وجود استفادة	النسبة المئوية	التكرارات	إمكانية وجود استفادة
	40%	04	اكتساب خبرات خارج مجال الاختصاص	30%	03	اكتساب جدية وصرامة في العمل
	30%	03	اتقان العمل واحترام الوقت	70%	07	لا يوجد
	30%	03	الاستفادة من حجم الامكانيات المتوفرة للمشروع	100%	10	المجموع
	100%	10	المجموع			

ويوضح بيانات الجزء المتعلق بالمهندسين على مستوى مجمع *Cojaal* وجود تفاؤل عام من قبلهم حول أهمية هذه التجربة بمعنى تجربة العمل مع هذا المجمع، فتشير نسبة 40% منهم أنهم تمكنوا من اكتساب خبرات خارج مجال تخصصهم مثل الاستفادة من ناحية التنظيم أو الجوانب التنظيمية، والتحكم أكثر في نوعية الأعمال والأشغال، أما في مجال التخصص تحديدا فالاستفادة ضعيفة، كما يرى 30% أن أكبر استفادة تكمن في اكتساب بعض المعايير والذهنيات الغائبة عن مؤسساتنا مثل احترام الوقت والالتزام بهام وفقا لمخطط معين، أهمية الاتقان كقيمة أساسية في العمل وتشير فئة ثالثة أن استفادتها كانت من خلال اطلاعها على حجم المعلومات والاحتكاك بالتقنيات والتجهيزات التي تم توفيرها التي تم توفيرها لهذا المشروع.

بينما تبين معطيات الجدول الخاصة بشركة *SEACO* وجود تفاؤل أقل وتشدد نوعا في الحكم على هذه التجربة حيث أن 70% منهم لا يجدون أية استفادة تذكر من خلال العمل مع هذا المتعامل الأجنبي، في حين تؤكد فئة أخرى ممثله بـ: 30% في الجدول أنها اكتسبت إلى حد ما جدية أكثر وصرامة في العمل مع وجود المسير الأجنبي.

المحور الرابع: محور الأبحاث والدراسات

جدول رقم 55 : يوضح رأي المبحوثين حول احتمال امتلاك هذه الشركات لمراكز أبحاث ومكاتب دراسات.

	COJAAL			SEACO		
	النسبة المئوية	التكرار	مجال اختصاصها	النسبة المئوية	التكرارات	احتمالات
COJAAL	60%	06	الهندسة والتصميم	100%	10	نعم
	30%	3	المجالات الفنية	-	-	لا
	00	00	الدراسات والتطوير	-	-	لا أدري
	10%	1	الهندسة والدراسات	100%	10	المجموع
	-	00	دراسات وتطوير المجالات الفنية			
	100%	10	المجموع			
SEACO	100%	10		100%	10	نعم
	-	-		-	-	لا
						لا أدري
	100%	10		100%	10	المجموع

يتوضح لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن كل المبحوثين في المؤسساتين يؤكدون على امتلاك هذه الشركات لمراكز بحث ومكاتب دراسات تابعة لها، وبالتالي فالاحتمال مؤكد تمثل 100% وهذا راجع لكون هذه الفئة أكثر إطلاعاً بهذه الجوانب، على عكس فئة الموظفين والذين لاحظنا وجود بعض الأجوبة بخصوص عدم امتلاكها لهذه المراكز، وأحياناً أخرى لا تملك أية فكرة عن وجود مثل هذه الشركات، كما يؤكد المبحوثون على مستوى COJAAL إن دور مكاتب الدراسات الخاصة بالمجمع يقوم بالدرجة الأولى على أعمال الهندسة و التصاميم بنسبة 10% و إنجاز النشاطات المتعلقة بشبكات الغاز، أشغال شبكات المياه الصرف الصحي وغيرها، مع تواضع مستواها في مجال الأبحاث والتطوير بنسبة 10% كما أن هذه الفئة لم تذكر نوع هذه الأبحاث التي أشارت إليها هذه النسبة، وعلى العموم يمكن القول أن هذه الشركات تعتمد على ما تقدمه مخابرها ومكاتب دراستها من دراسة وأبحاث حول هذه الشركات لكننا لا نلمس وجودها بقوة على مستوى المشاريع التي أوكلت إليها من طرف السلطات المحلية.

جدول رقم 56: يوضح مساهمة هذه المخابر ومكاتب الدراسات في إنجاز وتسيير المشاريع الموكلة.

	تكرارات	النسبة	السبب	تكرار	احتمالات	النسبة	تكرار	السبب	النسبة	تكرارات	احتمالات	
COJAAL	33%	3	متابعة مطالية للأشغال للشركات	9	نعم	-	-	-	20%	02	نعم	
	33%	3	تقديم خبراته لادارة المشروع			37.5%	03	تواضع حجم ومستوى الدراسات				
	22%	2	مساهمة ضعيفة في البحث والتطوير			37.5%	03	لا تؤخذ بعين الاعتبار	80%	08	لا	
	12%	1	لا أدري	-	لا	25%	02	لا أدري	100%	10	المجموع	
	100%	1020	المجموع	10	المجموع	100%	08	المجموع				
											SEACO	

دل معطيات الجدول على تواضع ومحدودية مهامهم مخابر البحث والتحليل في تطوير تسيير المؤسسة فما من بين 08 مبحوثين يرى 37.5% أن تلك الدراسة المنجزة لا تؤخذ بعين الاعتبار بسبب تواضع مستواها كما توضح نسبة 37.5% أو ربما لأسباب أخرى متعلقة بمكانة عنصر البحث في سلم أولويات الشركة ، كما نلاحظ أن أغلب المبحوثين في COJAAL على دراية كافية بالدور الذي تقدمه مكاتب الدراسة في إنجاز المشروع كما يرى البعض الآخر أن لها دور في متابعة مطابقة الأشغال للدراسات المنجزة في تقديم خبراته لإدارة وتسيير المشروع وذلك بصورة ونسب متساوية كما يمثل الجدول.

جدول رقم : 57 يوضح رأي المبحوثين حول حاجة البلاد إلى الخبرات الأجنبية في إنجاز هذه المشاريع.

COJAAL			SEACO		
نسبة	تكرار	احتمالات	نسبة	تكرار	الاحتمالات
70%	07	ضروري اكتساب الخبرة وانجاز الأشغال الكبرى	30%	03	الكفاءات المحلية قادرة على تسيير القطاع لوحدها
20%	02	فرصة جيدة لتطوير البلاد والاقتصاد	20%	02	لا بأس بها لاكتساب الخبرة
10%	01	مهمة ولكن ليس كل المجالات	50%	05	لا حاجة لوجودها
100%	10	المجموع	100%	10	المجموع

تدل كذلك معطيات الجدول أعلاه وجود تجانس كبير في إجابات المبحوثين بين فئتي الموظفين والمهندسين حول نقطة حاجة البلاد والمشاريع في إنجاز المشاريع الكبيرة وتحديث البنية التحتية وترقية تسيير مواردها، إلى خبرات وتخصص الأجانب وقد بينت الإجابات في الجدول الأخير أن 50% من الإطارات المحلية لا ترى حاجة لوجودها في عملية التسيير كتسيير قطاع الموارد المائية مثلا باعتبار أن هناك كفاءات وطنية قادرة على تسييره كما تبين توضيحه نسبة 30% وإن كانت مهمة في بعض الأحيان لاكتساب الخبرات.

بينما بيدي المبحوثون على مستوى COJAAL تفاوتا واضحا ممثلا في نسبة 70% حول وجود هذه الشركات ودورها في إنجاز مثل هذه الأشغال، وهي كذلك بمستوى مشروع الطريق السيار شرق غرب، وهي بالإضافة إلى ذلك فرصة جيدة لاكتساب الخبرة وتطوير البلاد إذ احتسبنا نسبة 20% وذلك رغم كل النقائص والانتقادات التي وجهها المبحوثون في السابق لنشاط هذه الشركات، بينما ترى نسبة 10% المتبقية أنها مفيدة ولكن ليس في كل المجالات والقطاعات .

وبذلك نكون قد انتهينا من مرحلة تفريغ البيانات وتحليلها بالنسبة لاستبيانات الموظفين والمهندسين على حد سواء، حتى نعمل على استخلاص النتائج العامة من هذه الدراسة الميدانية على مستوى شركة *SEACO* ومجمعي *COJAAL* و *G.T.C* كما سنقوم بعرض هذه النتائج على ضوء ما تم التطرق إليه في الجانب النظري وذلك في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

سنحاول في هذا المبحث مناقشة جوانب العمل الميداني و ذلك بالتطرق إلى نتائج البحث و مدى مطابقتها للفرضيات التي انطلقنا منها،وعلى ضوء هذه الدراسة فقد تمكنا من التوصل إلى مجموعة من النتائج،والتي نهدف من ورائها للوصول إلى بعض التعميمات بشأن بعض القضايا التي هي محل اهتمام بالنسبة إلينا.

و قد انطلقنا من مجموعة فرضيات بشأن هذه الخبرات و الأسباب التي تدعو للجوء إليها و لتقصي واقعها في الاقتصاد الوطني بصفة عامة و المؤسسة الجزائرية بصفة خاصة،وبغرض اختبار صدق هذه الفرضيات فقد قمنا بتطبيقها على أرض الواقع،من خلال إجراء دراسة ميدانية على عدد من الشركات المختلطة والأجنبية،كما قمنا بتجزئة هذه الفرضيات إلى مؤشرات تضمنتها محاور الاستبيانات التي أجاب عنها المبحوثون.

الفرضية الأولى:

وتتعلق بدور الخبرات الأجنبية في صياغة الشكل التنظيمي في المؤسسات الجزائرية قد تم مناقشتها بناء على مؤشرات أسئلة المحور المتعلق بالتنظيم وعليه يمكن القول:

- تعمل الشركات و الخبرات الأجنبية على تصميم بناءات تنظيمية تدرج بصفة عامة ضمن النموذج الميكانيكي، فبمجرد ملاحظة أو إلقاء نظرة سريعة على خرائطها التنظيمية (أنظر إلى الملاحق) يكمن التوصل إلى مايلي:

- أنها عبارة عن بناءات تنظيمية مهيكلية وفقا للنموذج الميكانيكي ويكون التقسيم على أساس الوظيفة هو المعيار، أين تجمع تقسم و الأنشطة والمهام في أقسام أو في إدارات معينة، كما هو مبين في الخريطة التنظيمية لشركة *Seaco* (أنظر إلى جزء الملاحق) ين نجد المديرية العامة بالإضافة للأقسام الأخرى،و تشمل الأقسام التقنية والإدارية، فهي إذن بمثابة بناء إداري بيروقراطي يعتمد على مبدأ التخصص وتقسيم العمل و تفويض واضح السلطة مع توسيع حلقة السيطرة.

-في حين نجد أن النموذج الياباني ومن خلال إلقاء نظرة على خريطته التنظيمية(أنظر إلى الملاحق) ،يتوضح لنا بأنه كذلك بناء تنظيمي ينتمي إلى النموذج الميكانيكي إلى حد ما، إلا أنه لا يتسم بالبيروقراطية التي تسيّر وفقها شركة *seaco* حيث تراه نسبة %60 من المبحوثين أنه تقسيم مناسب و تكمن كفاءته من خلال تسهيل القيام بالمهام بالنسبة للموظفين، بالإضافة إلى

كونه يتسم بالمرونة وبفرض رقابة ضمنية من مبدأ المساءلة الذاتية، غير أنه وفي بعض المستويات يفقد وضوحه مما يؤدي إلى تداخل المهام و بالتالي إضاعة الجهد والوقت في الحالات .

و بناء على ذلك يكمن القول بأن البناءات التنظيمية قد تتطابق في شكلها ولكنها قد تختلف من زاوية الممارسات، حيث تتميز الخبرة الفرنسية على مستوى *seaco* بالهيكل البيروقراطية والتي تنقصها المرونة الكافية، ولعل مرد ذلك كما يرى عالم الإدارة الياباني الشهر¹ *ouchi* بسبب أن المجتمعات الغربية و في مشوارها الصناعي قد طغت عليها الآلة إلى حد بعيد، بينما نجد أن الخبرة اليابانية تركز على تكوين بناء تنظيمي مهيكلًا ميكانيكيًا و لكنه غير بيروقراطي، حيث عملت على استبدال أسلوب المركزية بإنشاء فرق عمل يشرف عليها مشرف يحمل خصائص ومهارات معينة لإدارة فريق العمل، مما يسمح بوجود تنظيم مصغر داخل تنظيم أكبر و بحكم صغر حجم هذه الفرق مقارنة بالمجتمع ككل، و بالتالي قلة المستويات الإدارية وانسياب المعلومات بسرعة، ما يؤدي إلى ظهور نوع من الهياكل المسطحة لإدارة هذه الفرق ويتميز بوجود علاقات اعتراف واحترام مقبول، و إن كانت الخريطة التنظيمية التي هي في حوزتنا خريطة مختصرة ولم تتطرق إلى التفاصيل و لم تظهر وجود هذه الفرق إلا أن معظم الباحثين عبروا عن ذلك في الجداول التالية:

16.14.13. وقد لاقت هذه الممارسات الأجنبية استحسانًا مقبولًا من طرف الموظفين (كما تبينها المعطيات 60% من الباحثين ترى بأن التنظيم والعمل مناسب 77% رقابة عادية في المجمع) و التي تنعكس من دون شك على سلوكياتهم وبالتالي على أدائهم في العمل بصفة عامة، إن مثل هذه التجارب يمكن الاستفادة منها و توظيفها في مشاريع مماثلة.

في حين نجد أن التصميم التنظيمي لشركة *pizza rotti* كما توضحه الخريطة التنظيمية:

(أنظر إلى الملاحق)

أنه عبارة عن تصميم يقوم على مزيج من الهيكل الوظيفي و المصفوفي فهي بناءات تنظيمية مهيكلية في مستواها الأول وفقا للتقسيم الوظيفي لمهام المسؤولين في أعلى المستويات الإدارية، ونجد في المستوى الأول الأقسام التالية: قسم إدارة الجودة و البيئة، قسم العتاد، وقسم الإدارة الأجنبية للمشروع، بالإضافة إلى قسم الهندسة والتقنيات، قسم الإعلام الآلي والبرمجيات، وقسم أو مصلحة الموظفين، غير أنه وبمجرد الانتقال إلى مستوى الإدارة الوسطى

¹ <http://www.startimes.com/f.aspx?t=24270167> الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة

القيادة، أطروحة دكتوراه، السنة الجامعية 2009-2010 ص شوهدت بتاريخ: من اسم المؤلف، الفصل الثاني: ص 75

وخاصة على مستوى الأشغال نجد أن التنظيم يأخذ الشكل المصفوفي أين يكون بوسع المشرف أو المسؤول الواحد الاستعانة و الاستفادة من العمال والمخصصات المالية في وحدات عديدة ، و تكون قنوات الاتصال قصيرة مما يسمح بتدفق المعلومات ، حيث تظهر ازدواجية في السلطة و اتساع الرقابة، و قد لاحظنا ذلك بالنسبة للأقسام التالية :فقسم المشتريات يشرف على إدارته قسم العتاد بالإضافة الإدارة الأجنبية للمشروع ، بالإضافة إلى قسم الدراسات والذي يسير من طرف قسم الهندسة و التقنيات و بالإضافة إلى قسم الإدارة الأجنبية للمشروع، أما على مستوى الورشات و الأشغال فهي تسيير من قبل عدة أقسام مثل :قسم إدارة ومتابعة الجودة ، قسم الأمن، وقسم الإدارة الأجنبية للمشروع، وترى أغلب نظريات التنظيم الحديث بأن هذه الهياكل تناسب الشركات ذات الحجم الكبير لاسيما المتعددة الجنسيات ¹ لأنها تساعدها على التأقلم مع المستجدات و بالتالي الصمود فيها وجه المنافسة، غير أنه تصميم يتطلب وجود إمكانيات هائلة لتسييره وعلى الرغم من النقائص الموجودة في هذا النموذج، إلا أنه تعتبر هيكل عملي في ظروف معينة، لكن إجراء مقارنة بسيطة نجد أن تنظم الشركة الأم يقوم على الهيكل الوظيفي بناء على المهام والنشاطات الرئيسية التي تقوم بها، وفي هذا الصدد يمكن القول بأن تصميم الشركة الأم يختلف عن تنظيم وتصميم شكل وهياكل الفروع، ولكنها غالبا ما تصب في الإستراتيجيات الشاملة لهذه الشركات، إذ يلاحظ وجود نوع من التراجع ² في تطبيق هذا التصميم من قبل الشركات المتعددة الجنسيات بسبب ارتفاع تكلفته وكثرة ظهور النزاعات والصراعات بسبب حاجته إلى عدد كبير من الكفاءات بسبب تعدد مستويات السلطة و غيرها من المعوقات، و ذلك كما توضحها الخريطة التنظيمية (أنظر إلى الملاحق)

- بينما نجد أن هذه الهيكلة تكاد تكون غير موجودة على مستوى مجمع *Alstom* وذلك عندما حاولنا الحصول على خريطة تنظيمية لهذه الشركة طلب منا البحث عنها على الشبكة ، ولاحظنا على إثرها وجود نوع من الضبابية في هيكلها و لا يظهر العديد من العناصر مثل نوع التقسيم، شكل السلطة، ارتفاع الهيكل و غيرها ؟،

¹ Abderrazak DHAOUI, *Opc it*, page:28

² Athmane EL MOUDEN *Opcit*,page :34.

إن هذه النتيجة تتفق و إلى حد بعيد مع دراسة سابقة قام بها باحث في جامعة ليون 02 وقد أجرى دراسته الميدانية على مستوى شركة *Astom* في سنغافورة¹ وقد توصل إلى وجود نوع من الضبابية في هيكل المؤسسة وتسييرها و قد بين هذا التصميم غير الواضح المعالم يتوافق مع تصميم الشركة الأم ، وليس مجرد إجراء تقوم به على مستوى الفروع، غير أنه وبدءاً من سنة 2005 عملت الشركة المتعددة الجنسيات في أكثر من 70 دولة على وضع تصميم بسيط يتضمن هيكلًا مقسماً على أساس المناطق الجغرافية التي تنتشر فيها، وذلك كما توضح الخريطة التنظيمية (أنظر إلى الملاحق) :

وعليه يمكن القول بأن مجمل هذه الشركات الأجنبية و التي كانت محل دراستنا هي عبارة عن بناءات تنظيمية يتخذ تصميمها النموذج الميكانيكي فهي تتبع في بناء شكلها التنظيمي نماذج تقليدية في التصميم (فالنموذج الميكانيكي موجود منذ أبحاث *Taylor*)، و بالتالي فالخبرات التنظيمية الأجنبية في هذا المجال خبرات عادية و لا تتعلق بمهارات متميزة في إعداد و تطوير تصميم عالية المستوى ، وهذا فقط إذا استثنينا النموذج الياباني و الذي يمثل إلى حد ما تجربة يكمن للمؤسسات الوطنية الاستفادة منه في اختيار التصميم الخاص بها حتى يحقق لها النتائج المرجوة من هذا الاختيار.

الفرضية الثانية: و تم صياغتها على النحو التالي:

تشكل الممارسات التنظيمية باعتبارها بديلاً مؤقتاً عن الأسلوب المتبع في تسيير المؤسسات و إدارة مواردها.

إن هذه الفرضية تمت مناقشتها بناء على الأسئلة المتعلقة بمحور تسيير وتطوير الممارسات الحديثة في تسيير و إدارة الموارد البشرية ، وقد تم التوصل إلى مايلي :

- إن اهتمام الشركات المتعددة الجنسيات بتطوير و ابتكار أحدث الأساليب و الطرق في إدارة رءسماها البشري قد أصبح يمثل لديها هوساً حقيقياً و هاجساً دائماً للاستحواذ على أفضل الكفاءات والأيد العاملة المؤهلة بالخبرات والمعارف المتخصصة، ولعل حجم الأبحاث التي تجريها في هذا الشأن هي خير دليل على ذلك، غير أن هذه الممارسات التي نتحدث عنها لم نلمس لها وجوداً على المؤسسات و الشركات محل الدراسة، و حتى أبسط الممارسات المتعلقة بعمليات

¹ ALIAROL MARTIN, les ressource humaines à ALSTOM ,transport Singapour, pour université de Lyon 02, année 2004 – 2005, page :19

التحفيز،التكوين،إدارة ومتابعة المسار المهني...و قد عبر معظم المبحوثين عن وجود نوع من الهوة بين الخبراء الأجانب و بينهم، كما دلت أجوبة المبحوثين لاسيما في شركة *Seaco* عن وجود سلبية مفترطة من قبل المسيرين الأجانب في التعامل مع المشاكل و أن أسلوبهم لا يختلف كثيرا عن أسلوب المؤسسات الجزائرية، كما أن عمليات التكوين وبرامج التدريب تظل ضعيفة و متدنية عن الحد المطلوب من أجل نقل وتوطين معارف وخبرات الأجانب، مما يصعب على الإطارات المحلية مسألة تسيير القطاع بعد انتهاء عقد التسيير الأجنبي وقد عبروا عن ذلك في الجداول التالية: (جدول 33: 53% من المشاكل لا يبالي المسير الأجنبي بحلها، جدول 35: 50% من الموظفين عبروا عن عدم اكتسابهم لأية معارف وخبرات من الخبراء الأجانب، جدول 38: 70% من المبحوثين في *SEACO* يرون عدم وجود أية عمليات نقل أو تبادل للخبرات بين الإطارات المحلية والأجنبية)

كما تدل الشواهد العلمية بأن مستوى الخبراء المحليين سيظل متدنيا في نهاية المشاريع عن مستوى نظرائهم من الأجانب، بسبب عدم وجود نية حقيقة من قبل هذه الأطراف لمقاسمة و مشاركة ما تم التوصل إليه من أبحاث في الدول المتقدمة مع الدول الأقل تقدما، وكثيرا ما تعزو هذه الأطراف صعوبة الأمر إلى تواضع المدة المخصصة لإنجاز المشاريع حتى يتسنى لهذه الجهود أن تظهر نتائجها، و نذكر في هذا الشأن بعض الممارسات مثل : آلية وضع سلم الأجور في شركة *ALstom* وقد تطرق بعض الإطارات المحلية على مستوى مجمع *Cojaal* إلى نظام المناوبات الذي تسيير وفقه الأشغال على مستوى ورشات البناء، وأكد معظمهم بأنه نظام يخدم مصلحة الشركات والمجمعات أكثر مما يقدم خبرة للعمال والموظفين عدا عن كونه أسلوبا مجهدا و يؤدي إلى استنزاف طاقات العامل مما يزيد من احتمال إصابته بحوادث خطيرة نتيجة الإجهاد و الإرهاق، ولهذا نجد أن العديد من الإطارات المحلية خاصة من فئة المهندسين تقترح أسلوبا مناوبة 12*2 حيث يرى الأغلبية بأنه عملي في تقدم بالأشغال و يراعي كذلك مصالح العمال وبالرغم من ذلك فإننا نتحفظ حول هذا الاقتراح كونه كذلك بفرض على العامل على مستوى الأشغال و الورشات العمل بمعدل 12 ساعة متواصلة و أحيانا في ظروف مناخية صعبة، وهذا الأمر في حد ذاته يتنافى مع ما تنادي به المنظمات الدولية حول إجبارية أن لا تتعدى المعدل القانوني للعمل 08 ساعات يوميا، وعلى هذا الأساس يمكن الحكم على الخبرات الأجنبية في تسيير و إدارة رأسمالها البشري لاسيما في فروعها أنه يختلف بشكل أساسي مع إستراتيجياتها

على مستوى الشركة الأم، فهي تميل في أغلب الأحيان إلى تقليص من حجم استثماراتها على الموارد البشرية و لا يختلف الوضع عندها كثيرا بالنسبة للإطارات أو الموظفين، لأن العوائد المتوقعة من هذه الاستثمارات لا تعود بالنفع عليها بصورة مباشرة من جانب، ومخافة أن تتسرب هذه الخبرات لهذه الدول مما يعني خسارة أسواقها من جانب آخر، كما أن حجم إنفاقها على مجالات البحث و التطوير ضعيفة هذا إن لم نقل بأنها معدومة ، وذلك كما عبر الباحثين على مستوى الجداول : 42.41 و الجدول 56 بالنسبة لاستبيانات المهندسين، (09 % حجم الأبحاث للدراسات والتطوير)، و أما يقتصر الأمر على بعض الدراسات المتواضعة و التي تعمل على توطيد الخبرات المتقدمة و التكنولوجيات القاعدية والملوثة للبيئة ، أو بإجراء التجارب و الاختبارات على مستوى فروعها في الدول النامية والمتخلفة مما يحد من حجم خسائرها فيما لو طبقتها في بلدانها الأصلية.

و بناء على ما تقدم يمكن القول أنه بالرغم من وجود بعض الخبرات المقبولة في تسيير بعض المشاريع، إلا أنها لا تشكل بصفة دائمة بديلا مطلقا عن الأساليب المتبعة في تسيير الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الوطنية، كونها لا تبتعد كثيرا عنها في استراتيجياتها المتبعة في نشاطاتها على مستوى فروعها لا سيما في عقود التسيير، و ربما بدرجة أقل في مشاريع الإنجاز والبناء و فلا يمكن النظر إلى كل الخبرات الأجنبية من منظور واحد في هذا الشأن.

الفرضية الثالثة:

و تتعلق بإمكانية تسرب و انتقال الخبرات الأجنبية من الأجانب إلى الإطارات المحلية. و قد عملنا على مناقشة هذه الفرضية خلال مراحل البحث المختلفة و حتى في الجوانب النظرية و قد تم تخصيص لها كذلك عددا من الأسئلة للتوصل إلى نتائج بشأنها على ضوء ذلك يمكننا القول بأن:

الدول النامية قد استحوذ عليها هاجس نقل الخبرات وتوطينها شأنها شأن الدول المتقدمة و التي تسعى دون هوداه للحلول دون تحقيق ذلك، فلا يزال موقف الدول الأكثر تصنيعا وتقدما موقفا سلبيا تجاه هذه القضايا ،وقد عبرت عن ذلك في العديد من المناسبات، كما أن ممارساتها في هذا الشأن هي خير دليل على ذلك ونكتفي بأن نقيس هذه الممارسات على دولة مثل الجزائر : فقد عملت هذه الأخيرة و منذ اللحظة الأولى للاستقلال

على الاستعانة بالخبرات الأجنبية وارتبطت بالعديد من المكاتب الدراسات الأجنبية في مجالات عديدة وقطاعات إستراتيجية وحيوية ولكنها لم تحقق أي تقدم يذكر، وقد عرفت المؤسسات الوطنية الصناعية اللجوء المكثف للخبرات الأجنبية في عقود المساعدات الفنية وقد حجم إسترادها خلال فترة خمسة سنوات فقط أي ما بين سنتي 1973-1978 ما يقدر بـ: 4912 عقدا و هي متعلقة في أغلبها باستشارات فنية وخبرات من مكاتب دراسات وشركات الهندسة الأجنبية والمقاولات وهذه العقود التي تم إحصاؤها تم في مجملها في القطاع الصناعي دون احتساب القطاعات الأخرى و بمبالغ قرت بـ: 79.4 مليار دينار أي ما يعادل 18 مليار دولار أمريكي، و تمثل 90% حجم المساعدات الفنية الأجنبية في الجزائر من نفس المرحلة، غير أن أداء المؤسسات الصناعية لم يسهم في ما كان مرجوا منه، كما لم تساهم في تحويل هذه المؤسسات إلى "أقطاب صناعية" أو "أقطاب تكاثر" كما يسميها الاقتصادي " *De Bernis* " والذي قدم دراسات عديدة لوزارات عديدة بشأن نظريته حول نموذج الصناعة المصنعة، غير أن هذه المؤسسات عرفت الأكثر المشاكل تأزما و ظلت الأمور تميل دائما لمصالح الدول الكبرى والمتقدمة صناعيا، و حتى في مجال في توسيع برامجها المتعلقة بالاستثمارات الصناعية فقد تم اللجوء إلى الكثير من الشركات الأجنبية و مساعداتها لاسيما الشركات الفرنسية و لألمانية وحتى الأمريكية منها، وفي كيفية إنجاز هذه الاستثمارات و تشغيل الوحدات عن طريق ما يسمى بعقود المفتاح في اليد وعقود المنتج في اليد، غير أنها لم تزيد في رصيد المعارف والخبرات المتخصصة شيئا بقدر ما أوقعتنا كما هو الحال بالنسبة للدول النامية والمتخلفة في تبعية تكنولوجية مطلقة¹، بسبب ارتفاع فاتورة تكاليف الصيانة وتحايل هذه الأطراف فيما يتعلق بإنجاز المشاريع، واستغلالها لنقص الخبرات المحلية في هذه المجالات، مما أدى إلى تعثر فاضح في انطلاقتها، وبالتالي إبرام المزيد عقود التشغيل و الصيانة و التي استنزفت ثروات البلاد.

كما أن سياساتها الرامية لاحتكار المعارف و الاستحواذ على مشاريع الصناعات و الأشغال الكبرى لا تزال قائمة في الدول النامية، بالإضافة إلى عدم نزاهة بعض هذه الأطراف أصبحت اليوم تشكل تحديا حقيقيا يواجهه الدول، التي تسعى للحصول علي خبراتها و بالتالي وضع سياسات تحد من ممارستها و احتكاراتها لا تزال بعيدة عن متناول هذه الدول، ذلك أن

د.علي غربي، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم الاجتماع الاتصال و الترجمة والبحث، منتوري، قسنطينة، ص 82¹.

هذه النشاطات لا تحكمها علاقات التعاون والتبادل و المصالح المشتركة كما تصرح هذه الأطراف، و إنما علاقات التبعية والاستغلال، وبالنظر إلى تفتن بعض الدول إلى الدور الذي تلعبه هذه الأطراف في استنزاف ثرواتها ، فقد أصبحت تضع بعض القيود والشروط قبل الدخول في صفقات مماثلة، وقد عملت الجزائر إلى سلسلة من الإجراءات العديدة و التي تهدف من ورائها إلى تقليص اللجوء إلى مكاتب الدراسات الأجنبية، في إطار تخفيض فاتورة استيراد الخدمات و التي بلغت 11.7 مليار دولار حسب سنة 2009. و تبلغ قيمة تحويلات الخبرة الأجنبية منها 2 إلى 3¹ مليار سنويا، كما قررت في هذا الصدد إعطاء أولية لمكاتب الدراسات المحلية للمساهمة في إنجاز المشاريع ، أو على الأقل أن لا تكون جنسية مكتب الدراسات الذي يتولى دراسة المشروع من نفس جنسية الشركة التي تتولى مهمة إنجازها، وذلك من أجل منع حدوث تواطؤ وضع حد للتلاعبات التي تقوم بها الشركات الأجنبية في إنجاز المشاريع، والرغم من هذه الإجراءات إلا أن الصحف اليومية تشير بأن تكلفة إنجاز المشاريع في الجزائر يفوق وبمعدل الضعف تكلفتها في دول مجاورة مثل تونس والمغرب مثلا قد نشرت الصحف اليومية بأن "مشروع القرن" الطريق السيار شرق-غرب و الذي يعرف الكثير من المشاكل في عملية إنجازها كما سبقت الإشارة و الذي كلف خزينة الدولة حوالي 14 مليار دولار، مقارنة مع مشروع الطريق السيار في المغرب والذي تم إنجازها في خمسة سنوات و يمتد على مسافة 507 كيلومتر لم يكلف دولة المغرب سوى 800 مليون دولار، و بإجراء مقارنة بسيطة يمكن استنتاج أن ما كلفه مشروع الطريق السيار يسمح بإنجاز حوالي 13² طريقا سريعا كالذي أنجز في المغرب، وقد علق الخبير الاقتصادي الجزائري محمد بهلول أن ارتفاع تكاليف إنجاز هذه المشاريع مرده غياب النضج وعد تراكم المعارف والخبرات في التعامل مع هذه الشركات الأجنبية .

كما يمكن القول في هذا الشأن بأن مسألة تعثر الخبرات الأجنبية لا تقف عند مستوى نشاط الشركات المتعددة الجنسيات و مكاتب الدراسات، وإنما حتى المؤسسات الدولية فإنها تسجل نفس الموقف، ولعل المشاكل المتعلقة بتوطين الخبرات وفقا لمبدأ المرافقة أو الخبير المرافق خير مثال على هذه الأوضاع، حيث أثبت في عدة دول تواضع نتائجها، و هذا ما يتوافق مع ما توصل إليه دراسة سابقة بشأن نشاطات الشركات المتعددة الجنسيات في نقل التكنولوجيا للدول

¹ حفيظ صوابلي، الحكومة تقلص اللجوء إلى مكاتب الدراسات الأجنبية، جريدة الخبر اليومي تاريخ: 20-10-2010 العدد: 6152 ص: 03

² سليم بن عبد الرحمان، مشاريع الجزائر تكلف أضعاف ما تكلفه في تونس و المغرب، جريدة الخبر اليومي، بتاريخ 27/08/2012 العدد 6817، ص: 10

النامية¹، حيث أكدت بأنه وعلى ضوء العديد من الدراسات التي أجريت أن عملية انتقال الخبرات والمؤهلات العلمية بين الدول والأطراف المنتجة لها والأطراف المتلقية ضعيف ولا يمثل سوى 12% من المعرفة المتبادلة مقارنة مع حجم الأصول المعرفية، وتمثل المعرفة الصريحة أو الظاهرة حوالي 26% من الأصول المعرفية التي يمكن انتقالها مع وجود بعض العوائق في تبادلها، بينما تمثل المعارف والخبرات النوعية 72% وهي المعرفة الكامنة في رؤوس الأفراد والخبراء لا تتم مبتدلتها و تظل حبيسة خبرائها.

و فضلا عن ذلك تظل الخبرات الأجنبية محط شك و تحفظ كبير من طرف العديد من الدول بسبب ممارستها وعدم التزامها بمعايير النزاهة والشفافية في تقديم المساعدات، حيث نشر في هذا المجال خبير من خبراء المؤسسات الاستشارية وبيوت الخبرة الدولية والتي تعمل بصفة وطيدة مع مؤسسات دولية مثل البنك العالمي وصندوق النقد الدولي حقائق عن نشاطاته² مع مجموعة من الخبراء و المستشارين الدوليين، حيث بين فيه أن واقع هذه الخبرات والمساعدات بعيد كل البعد عن المساعي الحسنة، وقدم أمثلة كثيرة و كيف أنهم استطاعوا هو ومع مجموعة من صفوة الخبراء في الشركات الاستشارية، أن يحولوا دولة مثل الإكوادور إلى واحدة من أفقر دول العالم، بواسطة إعداد دراسات محكمة ومعقدة لتحديث البنية التحتية وغيرها من المشاريع و التي تؤدي إلى إيقاعها في فخ المساعدات الدولية، حتى تتولى مهام إنجازها كبرى شركات الهندسة الأمريكية وفقا لشروطها، كما يؤكد "أنهم دفعوا الإكوادور لإفلاس خلال ثلاثة عقود و انتقل مؤشر الفقر فيها من 50% إلى 70% و البطالة من 10% إلى 70% وتخصص الإكوادور اليوم 50% من ميزانياتها ديونها و لم تجد حلا سوى في وضع غاباتها من الأمازون التي تحتوى على مخزون معتبر من النفط ينافس احتياطي الشرق الأوسط، و اليوم فإن مقابل كل 100 دولار يتم استخراجها من غابات الأمازون من النفط، تحصل الشركات الأمريكية من ورائه على 75 دولار وتبقى 25 دولار الأخرى للإكوادور تذهب منه 75 لسداد الديون الخارجية ويبقى 2.5 دولار فقط للصحة، والتعليم، والبرامج الأخرى".

¹ دودي حمزة، مرجع سابق، ص. 169

² جون باركنز، الاغتيال الاقتصادي للأمم، مذكرات قرصان اقتصادي، ترجمة مصطفى الطناني و د عاطف معتمد، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، سنة 2012 ص 34

إنها بالفعل أرقام وحقائق مخيفة عن نشاط هذه الأطراف، و خلاصة القول أنه من السذاجة الاعتقاد بأن الدول المتقدمة، وتأتي في مقدمتها الشركات المتعددة الجنسيات، ومنظماتها الدولية تتسابق لمنح الدول النامية آخر ما توصلت إليه من معارف و خبرات والذي يضمن على تفوقها ومكانتها الحالية، و لهذا فإن الفرضية المتعلقة بإمكانية أو احتمال أن تتسرب هذه الخبرات إلى الاقتصاد الوطني ومؤسساته العتيقة، هو احتمال ضعيف إن لم نقل أنه غير وارد، ويبقى على هذه الدول أن تعمل على تفعيل الخبرات المحلية الكامنة وتحفيزها للقيام بدورها، أما عن حاجتها لمسائل الخبرة فهي حقيقة لا يمكن إنكارها فالدول النامية في أمس الحاجة إلى معارف وخبرات متخصصة في مجالات عديدة، ولكنها بحاجة أكثر إلى الخبرات الموثوقة و التي هي محل نزاهة و استقامة معروفة، و لذلك فهي مطالبة بالاستفادة من تجارب الدول الأخرى كونه يوفر الجهد والوقت، ولهذا يجب عدم اختراع الدوالب من جديد، لما أردنا معالجة مشكلة من المشاكل، على حد تعبير الخبير السوري الدكتور ليان قطيني*، كما يتوجب عليها أن تعمل على توسيع وجهتها وأفاقها إلى دول ناشئة، كما يتطلع بعض الباحثين الذين أكدوا أن هناك مجالات عديدة يمكن من خلالها للدول العربية مثلا إشتراك و تبادل الخبرات فيما بينها، مثلما اقترح المفكر و الخبير اللبناني: أنطوان زحلان¹: حول أهمية التعاون بين دولة الإمارات و التي تسعى لتأسيس شبكة للغاز بتكلفة 08 ملايين دولار، وسيكون من المهم لدولة الإمارات العربية لو استخدمت الخبرة و التسهيلات الجزائرية كونها أول دولة عربية تطور مواد الغاز فيها بكثافة، وبالتالي الاستفادة منها في تطوير قاعدتها الصناعية، وفي المقابل سيكون في وسع الجزائر الاستفادة من المجالات المالية وتطوير أسواقها المالية بالاعتماد على التجربة الإماراتية والتي تقدم نموذجا عربيا متقدما، والمجالات في هذا الصدد عديدة ومتنوعة .

* معد نشرة "اتجاهات الاقتصاد السوري" التي صدرت عام 2008 لأول مرة

أنطوان زحلان ، المعايير القياسية و التقدم العلمي، مجلة المستقبل العربي ، تدر عن مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت لبنان ، العدد 209، سبتمبر 2000
لص:35.

الخطاتمة

و نحن بصدد إنهاء هذه الدراسة لا يسعنا القول سوى بأن الخبرات الأجنبية هي سلاح ذو حدين، شأنها شأن بقية الظواهر الإنسانية، ويسعى كل طرف من خلاله إلى تحقيق ما يصبو إليه وبصورة متناقضة و أحيانا أخرى متناحرة بين أهداف هذه الأطراف، وبالرغم من كل الانتقادات التي قد نوجهها إليها فهي قادرة على الاستمرار والامتداد و التوسع بين الدول وأن تهيمن على طبيعة العلاقات، فرياح العولمة لن تبقي للقيود والحواجز التي تضعها الدول في مواجهة هذا المد قوة، لا صمودا، كما ستعمل هذه العولمة المالية و الفكرية على تمهيد الطريق لهذه الخبرات المغلفة قي صور مشاريع استثمارية لاقتحام مجالاتها وفقا لمصالحها الخاصة وبالشروط التي تناسبها، وهذا هو واقع حضارة القرن الواحد والعشرين، فهي منظومة قائمة على التناقضات الفاضحة بين دول رائدة تستبق عصرها و بين دول أخرى تحبوا على هامش الحضارة، ولكل فلكه الذي يسبح فيه.

و أمام هذا الوضع، وفي ظل كل هذه الظروف الراهنة يتعين علينا كدول نامية أن نجد مخرجا و حلا واقعيًا يتماشى مع مبادئ و أولويات ويراعى مصالح شعوبها، بدلا من الانسياب وراء أوهام نقل الخبرات واستراد التكنولوجيات، كما يتوجب على الدول أن تحاول التفكير في بدائل ممكنة و لا تتحمل تكلفتها لأجيال و أجيال.

و بناء على ذلك فإننا نخلص إلى القول بأن دراسة واقع الخبرات الأجنبية في شقه التنظيمي هو من المواضيع التي تتسم بالحدأة وتكتسي طابعا شيقا و صعبا في أن واحد، بالإضافة إلى كونه مجالا خصبا يحتاج إلى إثراء جوانبه المختلفة، ذلك وانطلاقا من دراستنا الحالية نستطيع القول بأنه متغير يقع في مفترق طرق علوم تخصصات عديدة، وبالتالي فالمجال مفتوح للعلوم الأخرى للمشاركة في إثرائه، كما حاولنا قدر الإمكان الالتزام بمنهجية التحليل السيوسولوجي في دراسة الظاهرة، غير أنه وفي بعض الأحيان نجد أنفسنا مجبرين على الخوض في الجوانب الاقتصادية و التحليل من منظورها، وهذا الأمر لا يشكل من وجهة نظرنا مزجا مستهجننا كونه يساعد الباحث على النظر إلى الظواهر بمنظار الشمولية و التخصص في أن واحد.

وعليه نختم بالقول أنه حري بهذه الدول أن تحاول وتفشل خير من الانتظار و التأمل و يبقى المجال مفتوحا أمام أبحاث أخرى، و نحن نرجو أن تكون هذه الدراسة مشروعاً يمهد لدراسات أخرى في هذا المجال حتى نستطيع أن نضع اللبنة الأساسية في صرح البحث العلمي و الذي نأمل أن نستطيع بواسطته تحقيق نتائج في المدى المتوسط والطويل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- جون باركنز، الاغتيال الاقتصادي للأمم، مذكرات قرصان اقتصادي، ترجمة مصطفى الطناني و د عاطف معتمد، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، سنة 2012
- 2- سعد بشانية، تنظيم القوى العاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، بجامعة منتوري قسنطينة 1، 2002.
- 3- شريف شطبي، محاضرات في الإحصاء الوصفي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مطبعة جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2003-2004
- 4- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث والاتصال والترجمة 2006
- 5 - صمويل عبود، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر 1998
- 6- عادل أحمد حشيش، العلاقات الاقتصادية الدولية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000
- 7- عبد الخالق عبد الله، حكاية السياسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة: الأولى. بيروت، لبنان
- 8- علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، *Cirta Copy*، قسنطينة، 2006
- 9- علي غربي، التكنولوجيا المستوردة وتنمية القافة العمالية بالمؤسسة الصناعية مخبر علم الاجتماع والاتصال و الترجمة والبحث، منتوري، قسنطينة.
- 10- نعيمة حسن زروقي، الدور الجديد لمهنة المعلومات و إدارتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجموعة 10 سبتمبر 2004، فبراير 2005.

2-Les ouvrages :

- 1- Jean Simonet et jean pierre : Le conseil. Livre du consultant et du client. Deuxième édition. Eyrolles .2009

2-PH. Devasse, PH. Parruite, Manuel de comptabilité, Bert édition 2010.

3-Yadolah Dodge, premier pas en statistique, springer –verlag ,paris,
<France,page :80.

4-Yves Fuchs, la coopération aide au néo Colonialisme ,paris Edition sociale
,Paris , 1973.

ثالثا المعاجم والقواميس :

1-معجم الوسيط لمجمع اللغة العربية، دار الأمواج، بيروت ،لبنان، 1991.

2-Dictionnaire La Rousse,édition la rousse VUEF,2001, page :164.

رابعا المقالات:

أنطوان زحلان،، المعايير القياسية و التقدم العلمي،مجلة المستقبل العربي، تصدر مركز دراسات الوحدة العربية،بيروت لبنان،العدد209، سبتمبر2000.

عبد العزيز محمد حمد ساتي ، المبادئ العامة للخبرة في النزاعات القانونية، مجلة صندوق أبو ظبي للتنمية. الإمارات العربية المتحدة.دون سنة النشر

الجرائد والصحف:

حفيظ صوايلي، الحكومة تقلص اللجوء إلى مكاتب الدراسات الأجنبية، يومية الخبر

سليم بن عبد الرحمان، مشاريع الجزائر تكلف أضعاف ما تكلفه في تونس و المغرب، جريدة الخبر اليومي، بتاريخ 27/08/2012العدد6817

خامسا الرسائل الجامعية :

1.احمد زردومي: التكنوقراطيين واتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه ،جامعة قسنطينة ،2002 –2003

2.داودي حمزة: إمكانية استغلال الشركات المتعددة الجنسيات في نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة أم البواقي – 2006–2007

3. عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمراكز الجرافات والرافعات *C.P.G* قسنطينة، رسالة ماجستير بجامعة قسنطينة، 2007-2008

سادس المواقع الإلكترونية:

1- إحسان خضر الاستثمار الأجنبي المباشر- تعارف وقضايا- مجلة جسر التنمية- السنة الثالثة. العدد الثاني والثلاثون ص 09 على الموقع:

http://www.arab-api.org/devbrdg/delivery/develop_bridge33.pdf

2- مراجع المؤسسات المعتمدة على الموقع:

. <http://www.el-mouradia.dz/arabe/infos/actualite/archives/Autoroute/ReferencesEntreprisesRetenues>

3- جابر يوسف محمد يوسف، ملخص كتاب نظرية المنظمة الهيكل و التصميم، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدممارك ، على الموقع:

<http://www.ao-academy.org/docs/nadhariyah07102011.doc>,

4- سامي هايل، المساعدة الفنية، الموسوعة العربية، المجلد الثامن عشر، مجلة العلوم القانونية، على الموقع:
[-http://www.arab-ency.com/index.php?module=pnEncyclopedia&func=d=12372&m=1](http://www.arab-ency.com/index.php?module=pnEncyclopedia&func=d=12372&m=1)

5- محمد بن عبد الكريم الدحام -ترجمة ومراجعة الجزء الخاص بالتنظيم والهيكل التنظيمية- من كتاب السلوك التنظيم على الموقع:

<http://www.faculty.ksu.edu.sa/aldaham/20%التنظيمي%20الهيكلة.doc>

6- صحيفة وقائع، المساعدة الفنية، صندوق النقد الدولي جويلية: 2011 على الموقع:

<http://www.imf.org/external/arabic/np/exr/facts/techa.htm>

7- صحيفة وقائع، مراكز صندوق النقد الدولي للمساعدة الإقليمية، صندوق النقد الدولي أوت 2011 على الموقع:

<http://www.imf.org/external/arabic/np/exr/facts/techa.htm>

8- برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية للمملكة العربية السعودية ، أفضل الممارسات لتصميم الهيكل التنظيمي، النسخة 10 على الموقع:

http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/pop_0032-4663_1955_num_10_1_4341

10- الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه، السنة الجامعية 2009-2010

http://www.yesser.gov.sa/ar/methodologies/doclib/best_practices_of_it_organization_design.pdf

سابعا المواقع الأجنبية:

1-Abderrazak Dhaoui, **Décentralisation de la recherche et développement dans les firmes multinationales : entre performance et gestion des résultats**, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion Université de Reims ,Avril 2009 disp/sur le site :

<http://ebureau.univ-reims.fr/slide/files/quotas/SCD/theses/exl-doc/GED00001009.pdf>,

2-Alain Roger, Patrick Roger, **Rôle et place des experts dans une société de l'informatique, XII^e congrès de l'AGRH, liéges**, 13-14 Septembre 2001 disp/sur le site :

http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/88_565.pdf

3-Alarag hussein- **Foreign direct investment développement polices in the arab countries**- Munich archive personnel, december 2005 disponible sur le site :

http://mpra.ub.uni-muenchen.de/2230/1/MPRA_paper_2230.pdf

4-Allirol Martin, **les ressource humaines à ALSTOM ,transport Singapour, pour** université de Lyon 02, année 2004 – 2005 disponible sur le site :[http :](http://www.alstom.com/fr/careers/ressources-humaines)

5-Andrea Pidovani, **Rapport De Stage Pizza Rottii Maroc**, HECI Groupe, Période 19/07/2010 Au 30/09/2010, H,e,c,i,Groupe,Ecole,des,Hautes,Etudes,Commerciales,et,disponible sur le site : <http://www.pagesmaroc.com/recherche-Enseignement,superieur-cASABLANCA -808->

6-Athmane El Mouden, **L'impact de l'évolution des structure s organisationnelles des FMN sur leur stratégie de localisation et leur système de contrôle**, Doctorat en Sciences de gestion, Université de Limoges Institut d'administration des Entreprises ,décembre 2007 dip/sur le site :

<http://ebureau.univ-reims.fr/slide/files/quotas/SCD/theses/exl-doc/GED00001009.pdf>

- 7-Boutique **AFNOR-NFX 50-110**, Atelier d'architecture – France 27-2009
pae :05- :
http://www.ceacap.org/dossier_forum/nfx50-110.pdf
- 8-Bruce brihon, **l'Apprentissage organisationnel** , intrac Mars disponible sur le site :
http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/2214/doc_kwI06I.pdf?sequence=2
- 9-Bureau indépendant d'évaluation (BIE) , **évaluation de l'assistance technique de FMI**, 05 Novembre, 2003 disp/sur le site :
<http://www.ieo-imf.org/ieo/files/issuespapers/110503f.pdf>
- 10-Cabinet MCC, **Transmission des savoirs et des savoirs –fares professionnels en situation de travail**, Guide annuel, 2008,dip/sur le site :
<http://www.toutes-les-generations-en-entreprise.com/.../guide-transmission-savoir-faire.pdf>
- 11-Carlos lopes – **la coopération technique, concept marqué par l'histoire**- PNUD, New York.6-8 Février, 1995 dips/sur le site : <http://www.politique-africaine.com/numeros/pdf/062069.pdf>
- 12-Centre d'analyse de la politique économique et sociale **-(CAPES)-évaluation de l'assistance technique pour le renforcement des capacités au Burkina Faso-** rapport provisoire- Novembre 2008,disp/sur le site :
http://www.capes.bf/IMG/pdf/Rapport_AT_pour_Validation_Atelier.pdf
- 13-Chapitre 01, **Les principales formes structurelles** ,année 2005,2006 disp/sur le site : http://etablissements.ac-amiens.fr/0020059d/spip_gdns/IMG/pdf/Chapitre_2.pdf
- 14-Christoph Barel , severine ventolini Siham Abouaissa ,1 8^{ème} congrès AGRH –outil Modes et Modèles. 19-21 Septembre 2007,Firboug suisse, **les raisons stratégique et économique du recours à la main d'œuvre étrangère dans l'enseignement supérieur et industriel** , centre de recherche Magellan , I.A.E de Lyon, université jean Moulin Lyon 3disp/sur le site :
http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/12-107-217_326.pdf
- 15-COFRAC, **Règle générale pour la gestion des évaluateurs et expert**, révision, 01 décembre2008,page Dominique Grootares, **Le travail de l'enseignant. Expert dans le cadre de la configuration organisationnelle de type profession et méritocratique**, atelier d'histoire et de projet pour l'éducation (META), Inédit, 1995, page 02 dips/sur le site :
<http://www.meta-educ.be/textes/Enseignant-expert.pdf>

- 16-FEP- Group conseil, **guide de gestion des ressources humaines** éditons par techno-compétences Québec,2003 canada,disp/sur le site : http://www.technocompetences.qc.ca/guides/grh/guide_francais.pdf
- 17-Gérar Cluson – *L'assistance technique*- archive de document de la FAO disp/sur le site : <http://www.fao.org/docrep/X4400f/X4400f11.htm/.../> -
- 18-Gustave Oleg, Pascale Pavlidis, **La création de nouvelles connaissances organisationnelle au service du marketing, département technique de communication**, centre de recherche GRIMM, Saint Denis ,Cedex disp/sur le site : http://www.ville-grasse.fr/filemanager/.../338/apports_knowledge_marketing.pdf
- 20-Guylaine Beaudry,Gérard Boismenu, **Expertise technique et organisationnelle**, université de Montréal,2000 dips/sur le site :<http://revues.enssib.fr/pdf/Expert%20technique.pdf>
- 20-Hassan,Abid, **GETMO,les besoins de formation en transport**, pour le compte du les pays de la méditerranée occidentale, décembre 2009 disp/ sur le site : http://www.cmimarseille.org/_src/TL_CETMOSStudyTrainingNeedsMoghreb.pdf
- 21-Haute école de gestion, **structure organisationnelle**, Département de l'économie d'entreprise, 06-11-2007 disp/sur le site : <http://www.campus.hesge.ch/fragnieree/doc/Organisation/03.1%20Structure-Nvc.pdf>
- 22-HEC, *Structure organisationnelle* disponible sur le site : <http://campus.hesge.ch/fragnieree/doc/Organisation/03.1%20Structure-Nvc.pdf>
- 23-HEC Montréal, **Organisation: Structures, processus et systèmes sociaux**, Fabian Moreno disp/sur le site : <http://zonecours.hec.ca/.../A2005-1-190576.MGT-140700-04A-S08-9.PPT>
- 24-Hec Montréal,**Structure et Processus Administratifs**,Mouloud Khelif,Automne, 2006 disp/ sur le site : [http://zonecours.hec.ca/documents/A2009-P2-2134392.51-404-02\(A09\).pdf](http://zonecours.hec.ca/documents/A2009-P2-2134392.51-404-02(A09).pdf),
- 25-Horence Fridman **Le défi de la question des ressources humaines face aux mutations des entreprises** université de paris dauphine, 2004,2005 disp/sur le site :http://www.mbarh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_etudiants/MEMOIRE-GROUPE5-les-defis-de-la-gestion-des-ressources-humaines.pdf

26-Isabelle Corbett, Eléonor Mounoud, **les paradoxes de la gestion de l'expertise une mise en intrigue de la gestion des connaissances dans une entreprise cimentière**, XXIème, congrès AGRH du 17 au 19 Novembre 2010 disp/sur le site: <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2010corbett-monnoud.pdf>

27-Isabelle Martinez , **L'internationalisation est –elle créatrice de valeur** 22 2 ème congre de L'AFC France (2001) disp/sur le site :<http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/46/41/PDF/MARTINEZ.PDF>

28-Jean-Jacques PLUCHART, **La trajectoire Stratégique de Microsoft Corp**, Université de Paris I Panthéon-Sorbonne, Paris ,2008 disp/sur le site : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/168--la-trajectoire-strategique-de-microsoft-corp/download>.

29-Karine Gineste, jaque, Grisé. **Le conseil en management, une profession en mutation. Faculté des sciences de l'administration**, université laval Québec–canada-1998- 01. Page: 03 disp/sur le site : http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/grisej/publications/Article_.PDF

30-Maxime Moreno , **gestion des ressources humains**, sous module de base, janvier 2008 disp/sur le site : http://foad.refer.org/IMG/pdf/Cours_GRH.pdf

31-Ministère du budget des comptes public et de la fonction public , **bonne pratique de la gestion des ressources humaines**, guide méthodologique,2008, disp/sur le site : <http://www.fonction-publique.gouv.fr/publications/collection-ressources-humaines-4>

32-Oleggy Gustave, Pascale Pavlidis, **La création de nouvelles connaissances organisationnelle au service du marketing, département technique de communication**, centre de recherche GRIMM, Saint Denis ,Cedex page :05,disp/sur le site : http://www.ville-grasse.fr/filemanager/.../338/apports_knowledge_marketing.pdf

33-PARTIE :01 Choisir une structure, La raison d’etre d’une structure dossier étudie disp/sur le site : <http://www.crcom.ac-ersailles.fr/IMG/doc/CHOISTRUCDOSETUD1>,

34-Peter – lengyel **Le rôle de l'assistance technique dans le développement économique** , conférence : de tiers-monde 1960 N° 04 « Tiers monde » - 1960 disp/sur le site : <http://www.Persee.fr>

- 35-Pierre Choudat, Pierre Mivalles, *l'évaluation des experts dans l'organisations* « *les nouveaux enjeux du travail et de l'emploi* » 28-30 Aout 2007, Montréal, Québec, Canada,2007, disp/sur le site : http://www.talentsrh.fr/pages/dossier_publications/communication_experts.pdf
- 36-Programme des nations unites *, pour le développement, l'expert en développement des capacités organisationnelles*, projet N00037556,disp/sur le site : [http://www.bj.undp.org/New%20Docs/TDR_Expert_en_developpement_des_c apacites_organisationnelles.pdf](http://www.bj.undp.org/New%20Docs/TDR_Expert_en_developpement_des_capacites_organisationnelles.pdf)
- 37-SAM Ashoka- *vers quelque innovations RH dans les entreprise* département des sciences humaines , disp/ sur le site : http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003_cerdin_som026.pdf
- 38-Samuel. p – et HAYES 23 Avril 1959 U.N.E.S.C.O, *critère et technique Dévaluation de l'assistance, Technique pour le développement économique* –Morris Edward. *Les problèmes sociaux de l'assistance technique*. UNESCO-1954 disp/sur le site: <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001573/157345fb.pdf>
- 39-Rapport G. GEDD n° 007207 – *Rapport C.GIET/SGN° 2010 – L'expertise – Mission d'analyse et de conseil, suite au grenelle de l'environnement, Ministère de l'économie de l'industrie et de l'emploi*, France, Octobre 2010 disp/sur le site : http://www.cgeiet.economie.gouv.fr/Rapports/2011_01_28_Rapport_Mission_analyse_suites_Grenelle_environnement.pdf
- 40-*Règle générale pour la gestion des évaluateurs et expert*, révision, 01 décembre2008 disp/sur le site <http://www.cofrac.fr/documentation/gen-eval-ref-01> COFRAC,

فن الرسم الأدبي

الفصل الأول: إشكالية الدراسة

02	المبحث الأول: صياغة الإشكالية
02	أولا: مشكلة البحثية
06	ثانيا: أسباب إختيار الموضوع
08	ثالثا: أهمية الدراسة
09	رابعا: صعوبات الدراسة
10	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
11	أولا : الدراسات العربية
17	ثانيا: الدراسات الأجنبية
20	ثالثا: مفاهيم الدراسة
28	المبحث الثالث: منهج الدراسة
29	أولا: منهجية الدراسة
30	ثانيا: أساليب التحليل
33	المبحث الرابع: مجالات الدراسة
33	أولا: المجال الزمني
36	ثانيا: المجال المكاني
47	ثالثا: المجال البشري
50	رابعا: تصنيف خصائص العينة
78	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: مدخل عام حول الخبرة

81	المبحث الأول: مدخل حول الخبرة
81	أولاً: أنواع الخبرات
85	ثانياً: الخبرة من وجهة نظر العلوم الأخرى
87	المبحث الثاني: دواعي اللجوء إلى الخبرات الأجنبية
87	أولاً: أسباب اللجوء إلى الخبرة الأجنبية
100	ثانياً: تصنيفات الخبرة الدولية
118	المبحث الثالث: أساليب و قنوات نقل التكنولوجيا
118	أولاً: الأساليب المباشرة
121	ثانياً: الأساليب غير المباشرة
125	ثالثاً: تقييم برامج نقل الخبرات الأجنبية
132	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: الخبرات الأجنبية في المؤسسات العالمية وممارساتها التنظيمية

134	المبحث الأول: معايير الخبرات الأجنبية ودرها في التنظيم
134	أولاً: مواصفات ومعايير الخبرات الدولية
142	ثانياً: دور خبير التنظيم في المؤسسات الحديثة
145	المبحث الثاني: خبرة إعداد البناء التنظيمي و عرض بعض النماذج
146	أولاً: إعداد وتصميم الهيكل التنظيمي
146	ثانياً: عناصر تصميم الهيكل التنظيمي
157	ثالثاً: نماذج مقترحة من البناءات التنظيمية
167	رابعاً: خصائص بعض الهياكل التنظيمية
168	خامساً: بعض التوصيات في إنجاز وإعداد الهياكل التنظيمية

171	المبحث الثالث: خبرة تسيير الموارد البشرية
171	أولاً: إعداد الكفاءات
179	ثانياً: حفظ الكفاءات
184	خلاصة الفصل الثالث

الفصل الرابع: تحليل البيانات و مناقشة النتائج

186	المبحث الأول: تفرغ البيانات وتبويبها
186	أولاً: تحليل استبيانات فئة الموظفين
235	ثانياً: تحليل استبيانات فئة المهندسين
251	المبحث الثاني: مناقسة نتائج الدراسة
262	الخاتمة
265	قائمة المراجع
274	فهرس الجدوال
280	فهرس الدراسة

فهرس الجداول و الأشكال

فهرس الجداول

فهرس الجداول الخاصة بفئة الموظفين:

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
50	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس على مستوى شركة <i>Seaco</i> و مجمع <i>Cojaal</i>	01
52	يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب خاصية السن على مستوى شركة <i>Seaco</i> و مجمع <i>Cojaal</i>	02:
53	جدول: يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب خاصية الأقدمية في <i>Seaco</i> و مجمع <i>Cojaal</i>	03
55	يوضح تقسيم عينة البحث حسب المستوى التعليمي في <i>SEACO</i> و <i>COJAAL</i>	04
57	يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقا لخاصية المهام و الوظائف في <i>SEACO</i> و <i>COJAAL</i>	05
59	يوضح توزيع عينة البحث على مستوى مجمع <i>Cojaal</i> حسب خاصية اللغات المتحكم فيها.	06
62	يوضح توزيع عينة فئة المهندسين حسب خاصية السن و الجنس	07
64	يوضح توزيع عينة المهندسين حسب خاصية الاقدمية	08
65	يوضح توزيع عينة المهندسين حسب التخصص الأكاديمي و الوظيفة	09
66	توضح توزيع عينة المهندسين في المجمع حسب خاصية اللغات المتحكم فيها	10
74	وضح تقسيم العينة وفقا لفئة الموظفين والمهندسين	11
76	يبين توزيع المقابلات وفقا للشركات	12
159	جدول يوضح أشكال الهياكل التنظيمية	13
187	يوضح إجابات المبحوثين حول موضوع تواجد الشركات الأجنبية في الجزائر.	14
189	يوضح رأي المبحوثين في التعاون بين الجزائر <i>SEM</i> من جانب تسيير الموارد المائية، وبين الجزائر والمجمع الياباني في إنجاز الأشغال الكبرى.	15
192	يوضح رأي المبحوثين حول العمل بالمؤسسات الأجنبية عموما	16
194	يوضح رأي الموظفين بالمؤسسات الأجنبية أو التي يتواجد بها أجانب	17
195	يوضح عوامل قوة الشراكة الأجنبية	18
197	يوضح رأي المبحوثين حول نقاط وعوامل ضعف الشركات الأجنبية في مجمع <i>COJAAL</i>	19

198	: يوضح رأي المبحوثين حول سياسة التوظيف بالمجمع	20
199	يوضح كيفية تم توظيف المبحوثين على مستوى المجمع	21
201	يوضح احتمال وجود فرق بين أسلوب التسيير السابق والجديد في <i>SEACO</i>	22
202	: يوضح مزايا طريقة التسيير والتنظيم الأجنبي في المؤسسات	23
204	: يوضح رأي المبحوثين في تقسيم المهام داخل المجمع	24
205	يوضح دور هذا التقسيم في أداء المهام والأعمال داخل المجمع احتمال صوب تداخل بين المهام	25
206	هو متعلق بالموظفين على مستوى <i>SEACO</i> ويوضح رأيهم حول ترتيب الأجانب لأوليائه في العمل التسييري.	26
207	يوضح رأي المبحوثين في نوع الرقابة المطبقة في شركة <i>Seaco</i> ومجمع <i>Cojaal</i>	27
209	يوضح اهتمام العمال والموظفين	28
210	يوضح الخصوصيات التي يمتاز بها التنظيم الأجنبي داخل الشركات	29
212	: يوضح طبيعة المشرف على الموظفين.	30
213	: يوضح علاقات العمل بين المسؤولين الأجانب والموظفين	31
214	: يوضح طريقة حل المشاكل والنزاعات داخل المؤسسات	32
215	يوضح رأي المبحوثين حول حجم الأجرة داخل الشركة وحجم الأعمال والمهام	33
217	يوضح استفادة العمال من زيادة في الأجر في شركة <i>SEACO</i>	34
218	يوضح احتمال حصول واكتساب العمال المهارات وخبرات جديدة بوجود المسيرين الأجانب.	35
220	يوضح احتمال الحصول على تدريب أو تكوين للموظفين في <i>Cojaal</i> و <i>Seaco</i>	36
221	يوضح احتمال الحصول على تدريب أو تكوين متخصص للموظفين في <i>SEACO</i> و <i>COJAAL</i>	37
225	يوضح احتمال نقل وتبادل للخبرات والمعارف بين الإطارات الأجنبية والمحلية	38
227	يوضح رأي المبحوثين في المستوى العلمي و التنظيمي للمسيرين الأجانب	39
228	يوضح إمكانية استفادات الموظفين من وجود المسيرين الأجانب أو العمل بالشركات الأجنبية.	40
230	يوضح امتلاك الشركات الأجنبية لمكاتب الأبحاث والدراسات	41
231	: يوضح أسباب تأخير المجمع الياباني عن تسليم المشروع	42
231	: رأي المبحوثين جدول مدة عقد التسيير الأجنبي من طرف <i>SEM</i>	43
232	يوضح عيوب الأجانب في الإشراف على مثل هذه المشاريع	44
233	: يوضح رأي المبحوثين حول مكانة الشركة قبل عقد التسيير وحاجة المؤسسات الوطني إلى الخبرات الأجنبية في مؤسسة <i>SEACO</i>	45
234	يوضح مساهمة هذه المشاريع في نقل الخبرات من الأجانب إلى الإطارات المحلية	46

فهرس جداول فئة المهندسين

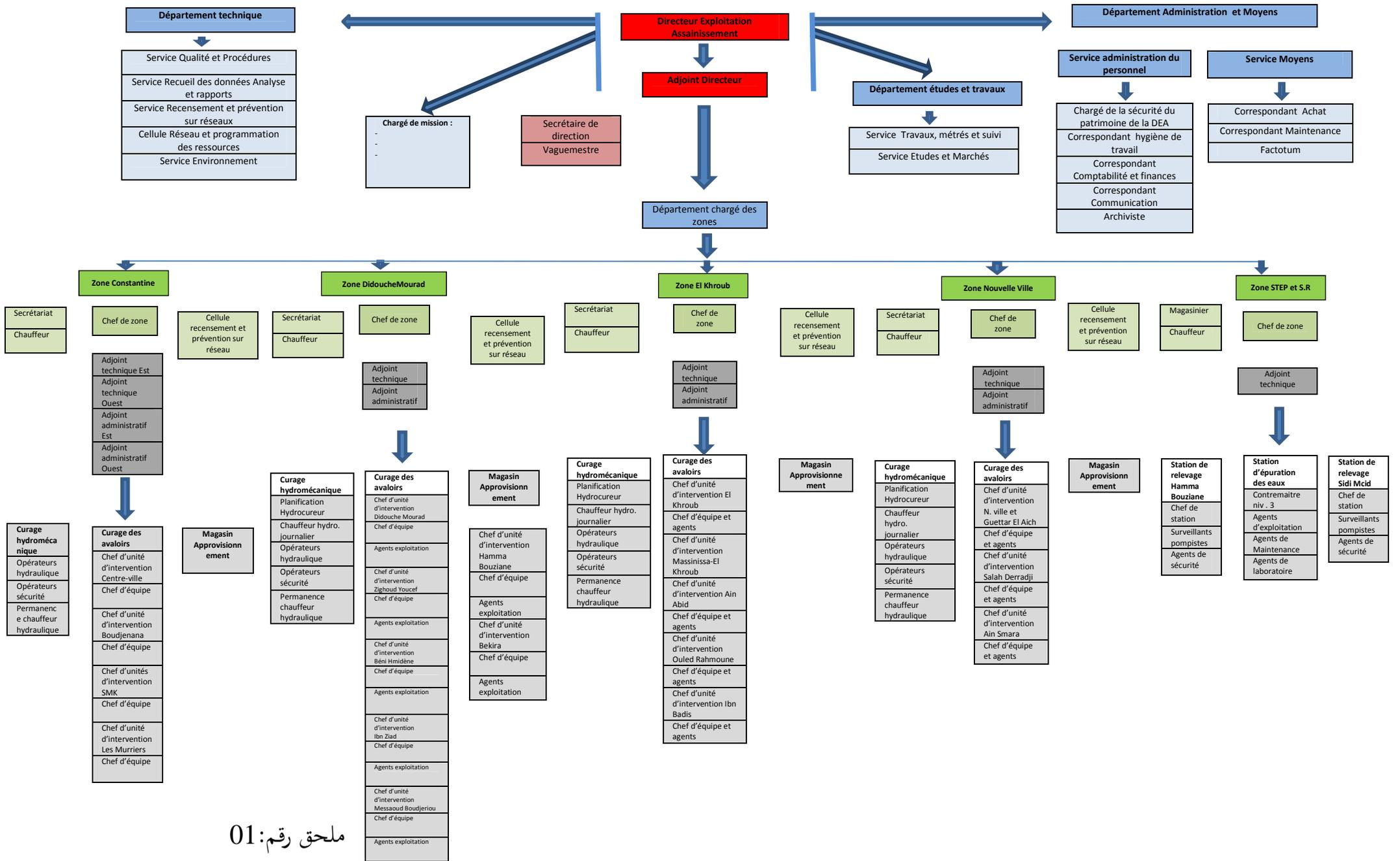
الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
235	متعلق باحتمال بالعمل مع الشركات الأجنبية	47
236	يوضح رأي المبحوثين بشأن دور الشركات الأجنبية في إفقار المؤسسات الوطنية من الكفاءات.	48
238	احتمال وجود فرق بين أسلوب تطهير ومعالجة المياه قبل وبعد توقيع العقد على مستوى <i>SEACO</i>	49
239	يوضح طريقة ومزايا بعض التنظيم الأجنبي للشركات خاص بمجمع <i>COJAAL</i> فقط	50
241	يوضح رأي المهندسين في أسلوب العمل بالمناوبات <i>3 X 8</i> مجمع <i>COJAAL</i>	51
243	يوضح احتمال حصول فئة المهندسين على تكوين أو تدريب.	52
245	يوضح رأي المبحوثين في خبرات الأجانب على مستوى <i>SEACO</i> ومجمع <i>COJAAL</i>	53
246	يوضح احتمال استفادة الموظفين من وجود مسيرين أجانب أو من العمل داخل الشركة الأجنبية	54
247	يوضح رأي المبحوثين حول احتمال امتلاك هذه الشركات لمراكز أبحاث ومكاتب دراسات	55
248	يوضح مساهمة هذه المخابر ومكاتب الدراسات في إنجاز وتسيير المشاريع الموكلة	56
249	يوضح رأي المبحوثين حول حاجة البلاد إلى الخبرات الأجنبية في إنجاز هذه المشاريع	57

فهرس الأشكال البيانية:

الصفحة	عنوان الشكل البياني	الرسم
51	يوضح توزيع عينة البحث حسب خاصية الجنس في شركة <i>seaco</i> ومجمع <i>cojaal</i>	01
52	يوضح توزيع عينة البحث حسب خاصية السن في شركة <i>seaco</i> ومجمع <i>cojaal</i>	02
54	يوضح توزيع عينة البحث حسب خاصية الأقدمية في شركة <i>seaco</i> ومجمع <i>cojaal</i>	03
56	يوضح توزيع عينة البحث حسب خاصية المستوى التعليمي و التخصص الأكاديمي في شركة <i>seaco</i> ومجمع <i>cojaal</i>	04
58	يوضح توزيع عينة البحث حسب خاصية المهام و الوظائف في شركة <i>seaco</i> ومجمع <i>cojaal</i>	05
59	يوضح توزيع عينة البحث على مستوى مجمع <i>Cojaal</i> حسب خاصية اللغات المتحكم فيها	06
62	يوضح توزيع عينة البحث حسب خاصية السن و الجنس لفئة المهندسين على <i>seaco</i> ومجمع <i>cojaal</i>	07
64	يوضح توزيع عينة المهندسين حسب خاصة الاقدمية	08
65	يوضح توزيع عينة المهندسين حسب التخصص الأكاديمي و الوظيفة	09
66	توضح توزيع عينة المهندسين في المجمع حسب خاصية اللغات المتحكم فيها	10
74	توضح توزيع عينة الدراسة بين الموظفين والمهندسين	11
76	يوضح توزيع المقابلات وفقا للشركات	12
143	يوضح شكل المعرفة المستخدمة من قبل الخبير	13
152	يوضح التصميم التنظيمي تبعا للتقسيم على أساس الوظائف	14
153	يوضح التصميم التنظيمي تبعا للتقسيم على أساس المنتج	15
153	تصميم تنظيمي تبعا للتقسيم على أساس المناطق الجغرافية	16
158	يوضح أشكال الهياكل التنظيمية	17
164	يوضح هيكل مصفوفيا مقسما تبعا للإدارات و المسؤولين معا	18
168	هيكل تنظيمي مقترح من قبل مدير شركة الخطوط الاسكندينية - <i>Kalzane</i>	19
200	يوضح كيفية تم توظيف المبحوثين على مستوى المجمع	20
220	احتمال حصول الموظفين على تدريب في شركة <i>Seaco</i>	21
220	يوضح نوع الإشراف على التدريب في شركة <i>Seaco</i>	22

الصفءة	عءءول الشكل الببانبف	الرسم
220	ببوضء أسباب ضعف برامبء البءرب بف شركة <i>Seaco</i>	23
222	اءءمال ءصول الموظفبء على ءكوبب بف شركة <i>Cojaal</i>	24
222	ببوضء نوع الإشراف على ءكوبب بف شركة <i>Cojaal</i>	25
222	ببوضء أسباب ضعف برامبء ءكوبب بف شركة <i>Cojaal</i>	26
227	ببوضء رأب المءءوءبب بف المسءوءب العلمب و الببظبمب للمسبببببب الأءانب	27

المساحق



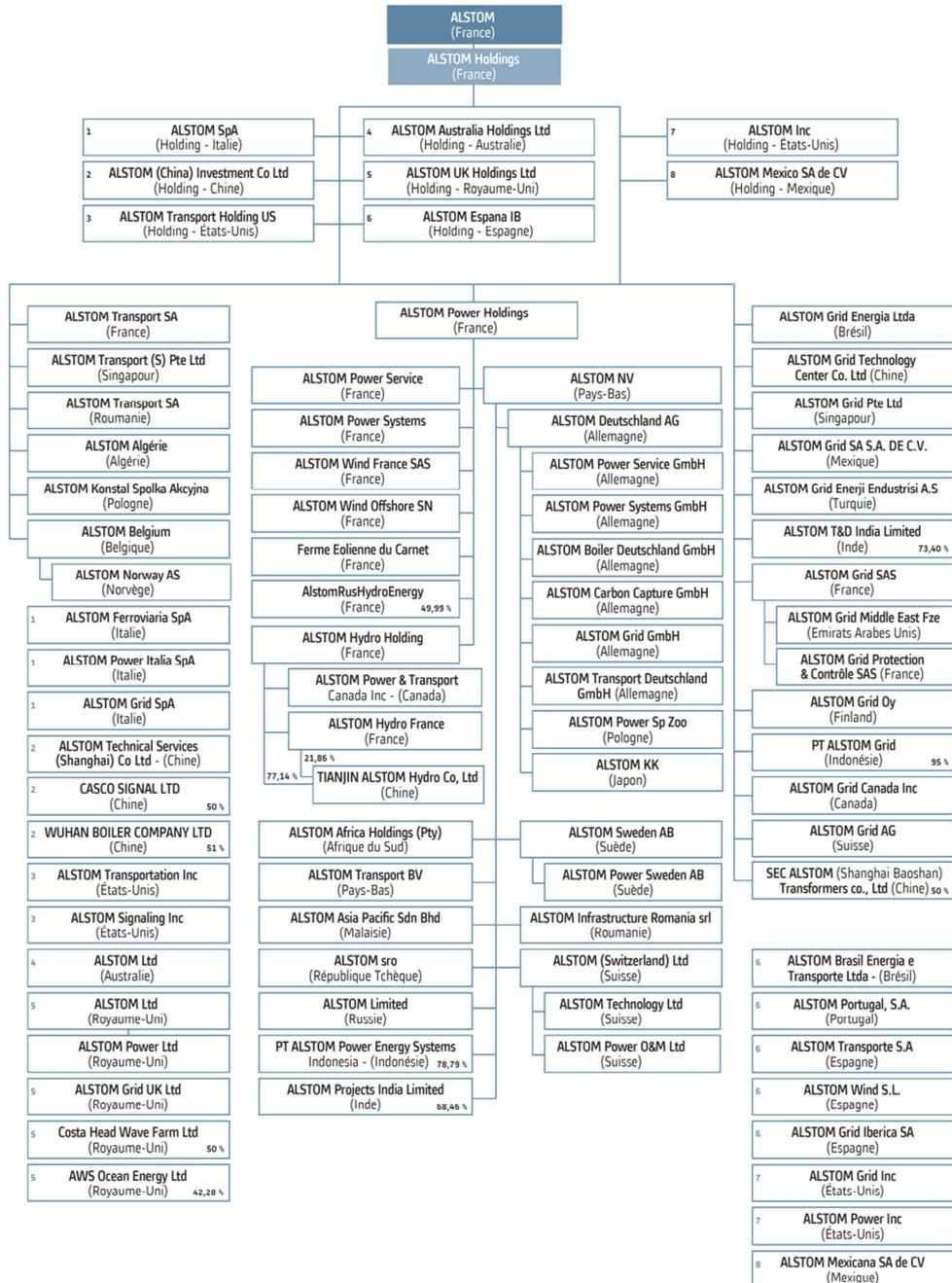
ملحق رقم: 01

المحق رقم : 02 الخريطة التنظيمية لشركة Piazza Rotti الأم



المحق رقم : 03 الخريطة التنظيمية لشركة Alstom الأم

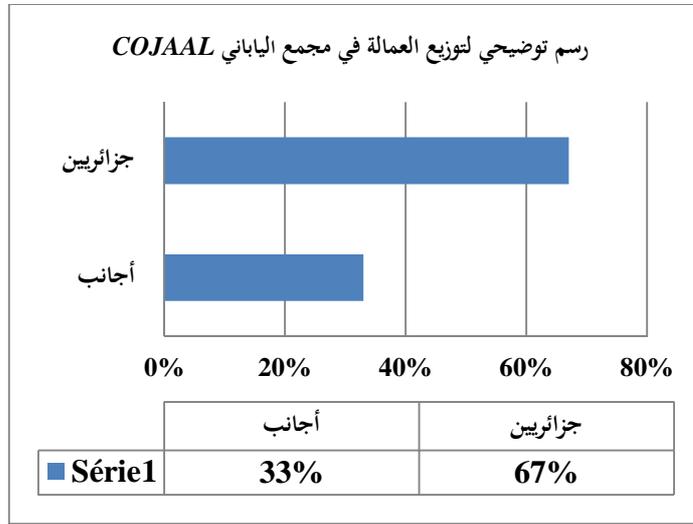
ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 MARS 2012



Nota : Les sociétés sont détenues à 100% directement ou indirectement, sauf indication contraire. Le numéro en bleu attribué à certaines filiales indique leur lien en capital direct ou indirect avec la société holding portant le même numéro, en noir.

ملحق رقم: 06 يوضح خصائص مجتمع الدراسة في Seaco:

النسبة المئوية	التكرار	حسب المهام
33%	1330	أجانب
67%	2753	جزائريين
100%	4083	المجموع



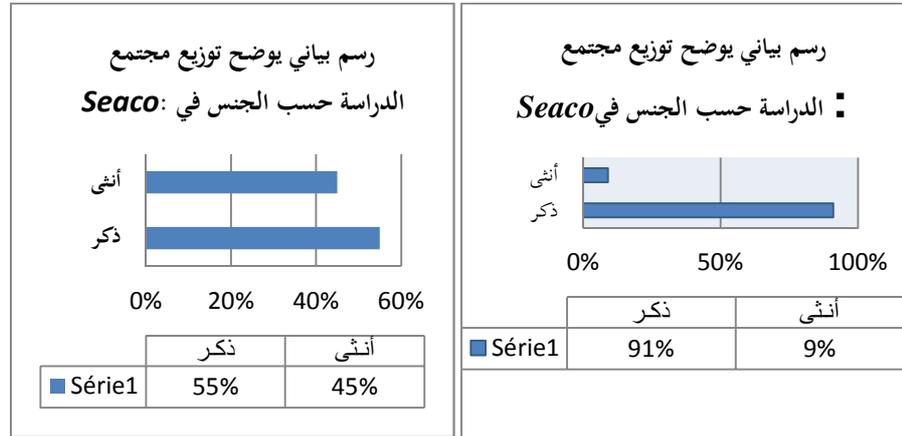
من إعداد الطالبة بناء على معطيات قسم مصلحة الموظفين في المجمع

ملحق رقم: 07 يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب خاصية الجنس على مستوى شركة

Cojaal و Seaco مجتمع

	Cojaal			Seaco		
	النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة حسب الجنس	النسبة المئوية	التكرار	مجتمع الدراسة حسب الجنس
	%56	1542	ذكر	%91	1327	ذكر
	%44	1211	أنثى	%9	131	أنثى
	%100	2753	المجموع	%100	1458	المجموع

من إعداد الطالبة بناء على المعطيات المقدمة من الشركات

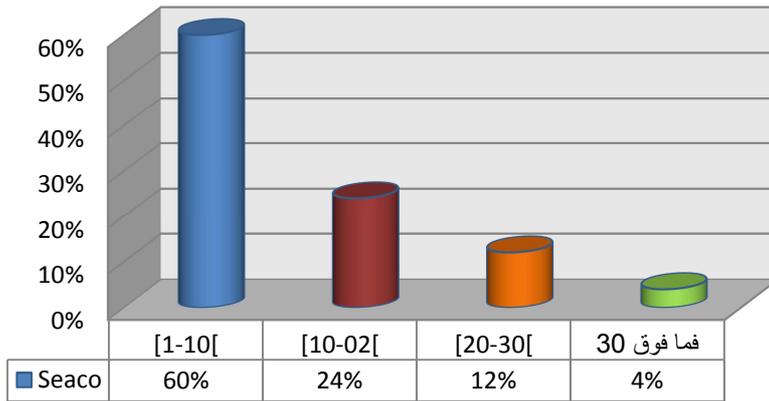


بحسب دليل الشركة 2010 فإن العدد الإجمالي للموظفين هو: 1458 عام

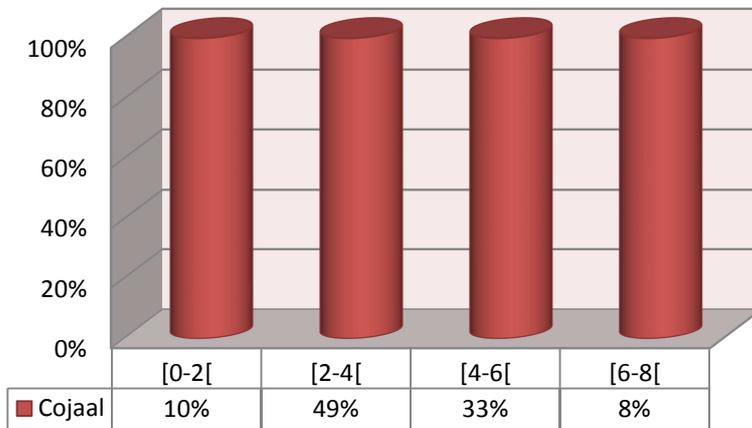
ملحق رقم 08 يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب خاصية الأقدمية في *Seaco* ومجمع *Cojaal*

Cojaal			Seaco		
النسبة	العدد	حسب الأقدمية	النسبة	العدد	حسب الأقدمية
%10	275]2-0[%60	868]10-1[
%49	1350]4-2[%24	350]20-10[
%33	908]6-4[%12	175]30-20[
%8	220]8-6[%4	65	30 فما فوق
%100	2753	المجموع	%100	1458	المجموع

رسم بياني يوضح خاصية الاقدمية في: *Seaco*:



رسم بياني يوضح خاصية الاقدمية في: *Cojaal*:



الاستمارة

(استمارة خاصة بالموظفين في seaco)

-البيانات الشخصية :-

الجنس: ذكر أنثى

السن:

المستوى التعليمي:

.....

التخصص:

الوظيفة:

الأقدمية في المؤسسة: 01 من 10- من 20 من 30 فما فوق

-المحور الأول: ظروف التوجه إلى الشركة :-

1- ما رأيك في وجود الشركات الأجنبية في الجزائر؟

.....

2- ما رأيك في التعاون بين الجزائر وشركة SEM في تسيير الموارد المائية؟

.....

3- هل سبق لك وأن عملت في شركات يتواجد بها شركاء أجنبية؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم أين تم؟

.....

4- ما رأيك بالعمل في المؤسسات الأجنبية عموما؟

.....

5- حسب تجربتك الشخصية ما هي عوامل قوة الشركات الأجنبية؟

.....

المحور الثاني: تنظيم العمل داخل المؤسسات الأجنبية

1- هل تلاحظ أن هناك فرق بين أسلوب التسيير السابق ونمط التسيير الجديد؟

لا

2- فيما يكمن هذا الفرق؟

.....
.....
.....

3- هل هناك طريقة معينة في تنظيم العمل داخل؟

.....
.....
.....

4- هل يعتمدون كثيرا على المظاهر الشكلية أم التركيز على مضمون العمل؟

.....
.....

5- كيف ترى نوع الرقابة (le contrôle) في هذا المجمع؟

.....
.....
.....

6- هل يهتم المسير الأجنبي بإشراك العمال في إتخاذ القرارة؟

.....
.....
.....

7- هل هناك خصوصيات تمتاز بها تنظيم العمل في هذه الشركة؟

.....
.....
.....

المحور الثالث: تسيير الموارد البشرية

01- هل المسؤول المباشر عنك مسؤول :

أجنبي

جزائري

02- إذا كان أجنبي كيف تصف علاقة عملك به؟

.....
.....

03- هل تراعي سياسة المجمع العناصر التالية؟

العطل الدينية

العطل الرسمية

04- عند حدوث مشاكل ونزاعات داخل العمل كيف يعالج المسير الأجنبي المشكل؟

الاستماع للمشاكل

الاستجابة السريعة

اللامبالاة négligence

05- هل ترى أن الأجر الذي تحصل عليه مناسب للعمل الذي تبذله في المؤسسة

06- عند أدائك لمهامك هل تجد العمل؟

ممتع عادي

مرهق روتيني

07- هل تحصلت عليه بفعل :

زيادة جماعية لكل العمال

تحفيز مادي للتفوق في العمل

ترقية

08- هل تلاحظ أنك قد اكتسبت مهارات وخبرات جديدة في ميدان عملك؟

لا

نعم

09- هل هذا يعود ذلك؟

اهتمام الإدارة بنقل معارف جديدة للعمال

ظروف العمل تفرض التحسين الدائم لمستوى الأداء

الرغبة في الحصول على محفزات مادية ومعنوية

المنافسة بين العمال

10- هل استفدت من تكوين في المؤسسة بعد عملية الشراكة وانضمام مؤسسة SEM في عملية التسيير؟

لا

نعم

11- هل تم ذلك في داخل المؤسسة أم خارجها؟

12- إذا كانت الإجابة خارجها أين تم

ذلك؟

13- هل تم التكوين تحت إشراف محلي أم أجنبي؟

14- حسب رأيك هل و فعال

لا

نعم

لماذا.....

15- هل هناك تعاون وتبادل للخبرات بين الإطارات المحلية و الأجنبية؟

لا

نعم

لماذا؟

10- مارأيك في طريقة الدعم و التعاون التي يقدمها لك المسؤول الأجنبي في مجال عملك؟

25- هل بوسعك أن تحدد وبطريقة دقيقة حجم استفادتك في المؤسسة بوجود مسير أجنبي (الإيجابيات)؟

المحور الثالث: الدراسات و الأبحاث

01- هل تمتلك المؤسسة مخابر علمية تابعة لها في الجزائر؟

لا

نعم

أين تتواجد؟

02- هل بإعتقادك مدة 05 سنوات كافية للمسير الأجنبي لتطهير القطاع من مشاكله

لا

نعم

03- هل تعتقد أن مكانة المؤسسة في السوق أفضل مما كانت عليه قبل أو بعد توقيع عقد التسيير؟

بعد

قبل

لماذا؟

04- هل تعتقد بأن الشركات الوطنية في حاجة فعلا إلى شراكات أجنبية للخروج من أزمت سوء التسيير :

لا

نعم

- فسر لماذا؟

05- إذا كانت الإجابة بلا فماذا تقترح:

10- هل تساهم هذه المشاريع في نقل حقيقي للخبرات و المعارف من الأجنب إلى الإطارات المحلية؟

لا

نعم

لماذا

الاستمارة

(استمارة خاصة بالعمال في الإدارة Cojaal)

-البيانات الشخصية :-

الجنس: ذكر أنثى

السن:

المستوى التعليمي:

التخصص:

الوظيفة:

الأقدمية في المجمع: أقل من سنتين من 2-4 من 5 فأكثر

اللغة المتحكم بها:

-المحور الأول: محور التعاون و الشراكة :-

1- ما رأيك في برامج و اتفاقيات التعاون بين الجزائر و الشركات الأجنبية؟

.....
.....

2- ما رأيك في التعاون بين الجزائر و المجمع الياباني في إنجاز مشروع الطريق السريع؟

.....
.....

3- هل سبق لك وأن عملت في شركات يتواجد بها شركاء أجنبية؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم أين تم؟

.....
.....

4- ما رأيك بالعمل في المؤسسات الأجنبية عموما؟

.....
.....

لماذا؟

5- حسب تجربتك الشخصية ما هي عوامل قوة الشركات الأجنبية؟

.....
.....

6- ما هي نقاط ضعف الشركات الأجنبية؟

.....
.....

7- ما رأيك بسياسة التوظيف في المجمع؟

.....
.....

8- كيف تم توظيفك في هذا المجمع؟

.....
.....

المحور الثاني: تنظيم العمل و علاقاته

1- هل هناك طريقة معينة في تنظيم العمل داخل ؟

.....
.....

2- كيف ترى هذا التنظيم ؟

فعال غير فعال

3- ما رأيك في تقسيم المهام داخل المجمع ؟

مناسب غير مناسب

لماذا:.....

4- هل ترى بأن هذا التقسيم يسهل عليك القيام بالمهام و الوظائف اليومية داخل المجمع؟

نعم لا

لماذا:.....

5- هل حدث و أن وقع تداخل بين مهامك و مهام زميلك أو مسؤولك في العمل؟

نعم لا

6- كيف ترى نوع الرقابة (le contrôle) في هذا المجمع؟

.....
.....

8- كيف يتم اتخاذ القرار على مستوى الإدارة الدنيا في المجمع ؟

الشكاوى الاقتراحات

9- كيف يتم اتخاذ القرار على مستوى الإدارة الوسطى في المجمع ؟

المشاركة المقابلات

10- كيف يتم اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا في المجمع ؟

التقارير الاجتماعات

11- ماهي الخصوصيات التي يمتاز بها تنظيم العمل في المجمع؟

.....
.....

المحور الثالث: تسيير الموارد البشرية

1- هل المسؤول المباشر عنك مسؤول؟

جزائري أجنبي

2- إذا كان أجنبي كيف تصف علاقة عملك به؟

.....
.....

03- هل تراعي سياسة المجمع العناصر التالية؟

العطل الرسمية العطل الدينية

04- عند حدوث مشاكل ونزاعات داخل العمل كيف يعالج المسير الأجنبي المشكل؟

الاستماع للمشاكل

الاستجابة السريعة

اللامبالاة *la négligence*

05- هل ترى أن الأجر الذي تحصل عليه مناسب للعمل الذي تبذله في المؤسسة

نعم لا

06- عند أدائك لمهامك هل تجد العمل؟

ممتع عادي

مرهق روتيني

07- هل استفدت من تكوين بعد توظيفك في المجمع؟

نعم لا

- أين تم هذا التكوين؟

داخل المجمع خارج المجمع

08- إذا كان خارجه أذكر أين تم؟

.....
.....

09- هل تم هذا التكوين تحت إشراف محلي أم أجنبي

9- كيف تقيم برنامج التكوين الذي حصلت عليه؟

.....
.....

10- هل هناك تعاون وتبادل للخبرات بين الإطارات المحلية و الأجنبية؟

نعم لا

لماذا؟

10- ما رأيك في طريقة الدعم و التعاون التي يقدمها لك المسؤول الأجنبي في مجال عملك؟

.....
.....

11- ما رأيك في المستوى العلمي و التنظيمي للأجانب؟

خبير عالي
متخصص متوسط
دون المستوى

12

7- هل تستطيع أن تحدد و بصورة دقيقة حجم استفادتك من العمل داخل المجمع الياباني *Cojaal*؟

.....
.....

المحور الرابع: محور الأبحاث و الدراسات:

1- هل يمتلك المجمع مكتب دراسات خاص به؟

نعم لا

2- ما هو مجال اختصاصه؟

الهندسة التصميم
مجال التقني الدراسات و التطوير

3- ما أسباب التأخر في سير الأعمال و تسليمها من وجهة نظر المجمع الياباني؟

.....
.....

4- ماهي عيوب الأجانب في الإشراف على مثل هذه المشاريع العملاقة؟

.....
.....

5- هل تساهم هذه المشاريع في نقل حقيقي للخبرات و المعارف من الأجانب إلى الإطارات المحلية؟

نعم لا

لماذا؟

(استمارة خاصة بالمهندسين)

-البيانات الشخصية :-

الجنس: ذكر أنثى

السن:

المستوى التعليمي:

التخصص:

الوظيفة:

الأقدمية في المجمع: أقل من سنتين من 2-4 من 5 فأكثر

اللغة المتحكم بها:

-المحور الأول: محور التعاون و المشاركة :-

3- هل سبق لك وأن عملت في شركات يتواجد بها شركاء أجنب؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم أين تم؟

.....
.....

5- ألا تعتقد أن انتقال الكفاءات المحلية بصورة مكثفة للعمل نحو المؤسسات الأجنبية قد يؤدي إلى إفقار المؤسسات الوطنية من الكفاءات المطلوبة؟

نعم لا

لماذا:

المحور الثاني: تنظيم العمل

01- برأيك ماهي مزايا التنظيم الأجنبي للشركات؟

لماذا:

.....

02- ما رأيك في نظام العمل بـ: 3*8؟

.....

.....

03- ماهي ايجابيات العمل بنظام 3*8؟

.....
.....
.....

04- ما هي سلبيات العمل بنظام 3*8؟

.....
.....
.....

05- هل تقترح شكلا تنظيما معين أو تقسيما آخر للعمل على مستوى الأشغال؟

.....
.....

المحور الثالث: تسيير الموارد البشرية

1- هل استفدت من تكوين بعد توظيفك في المجمع؟

نعم لا

- أين تم هذا التكوين؟

داخل المجمع خارج المجمع

2- اذا كان خارجه أذكر أين تم؟

.....
.....

3- هل تم هذا التكوين تحت إشراف محلي أم أجنبي؟

4- كيف تقيم برنامج التكوين الذي حصلت عليه؟

.....
.....

5- ما رأيك في المستوى العلمي و التنظيمي للأجانب؟

خبير عالي

متخصص متوسط

دون المستوى

06- هل تستطيع أن تحدد و بصورة دقيقة حجم استفادتك من العمل داخل المجمع الياباني؟

.....
.....

المحور الرابع: محور الأبحاث و الدراسات:

1- هل يمتلك المجمع مكتب دراسات خاص به؟

لا

نعم

2- ما هو مجال اختصاصه؟

التصميم

الهندسة

الدراسات و التطوير

مجال التقني

3- أذكر مساهمات مكتب الدراسات في انجاز هذا المشروع؟

.....

.....

4- ما هو تقييمك لمكاتب الدراسات الأجنبية المشرفة على إنجاز المشروع؟

.....

.....

5- ما رأيك في مستوى التكنولوجيا التي يوظفها المجمع الياباني في إنجاز المشروع؟

6- هل برأيك أن أفضل طريقة لإنجاز المشاريع العملاقة تحتاج فعلا لخبرات أجنبية؟

.....

.....

7- هل تساهم هذه المشاريع في نقل حقيقي للخبرات و المعارف من الأجانب إلى الإطارات المحلية؟

لا

نعم

لماذا.....

8- ماهي العراقيل التي تحول دون تحقق و إنجاز عملية النقل؟

.....

.....

(استمارة خاصة بالمهندسين)

-البيانات الشخصية :-

الجنس: ذكر أنثى

السن:

المستوى التعليمي:

التخصص:

الوظيفة:

الأقدمية في المجمع: أقل من سنتين من 2-4 من 5 فأكثر

اللغة المتحكم بها:

-المحور الأول: محور التعاون و المشاركة :-

3- هل سبق لك وأن عملت في شركات يتواجد بها شركاء أجنب؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم أين تم؟

.....
.....

5- ألا تعتقد أن انتقال الكفاءات المحلية بصورة مكثفة للعمل نحو المؤسسات الأجنبية قد يؤدي إلى إفقار المؤسسات الوطنية من الكفاءات المطلوبة؟

نعم لا

لماذا:

المحور الثاني: تنظيم العمل

01 هل ترى أن هناك فرقا بين أسلوب تطهير ومعالجة المياه قبل وبعد دخول المسير الأجنبي؟

نعم لا

لماذا:

2- ماهي مزايا هذه الطرق:

3- برأيك ماهي مزايا التنظيم الأجنبي للشركات؟

لماذا:

.....

المحور الثالث: تسيير الموارد البشرية

1- هل استفدت من تدريب بعد دخول المسير الأجنبي؟

نعم لا

- أين تم هذا التدريب؟

داخل الشركة خارج الشركة

2- إذا كان خارجها أذكر أين تم؟

.....
.....
.....

3- هل تم هذا التكوين تحت إشراف محلي أم أجنبي؟

4- كيف تقيم برنامج التكوين الذي حصلت عليه؟

.....
.....

5- ما رأيك في المستوى العلمي و التنظيمي للأجانب؟

خبير عالي

متخصص متوسط

دون المستوى

6 هل تستطيع أن تحدد و بصورة دقيقة حجم استفادتك من العمل بوجود مسير أجنبي؟

.....
.....

المحور الرابع: محور الأبحاث و الدراسات:

1- هل تملك الشركة مخابر بحث دراسات خاص بها؟

نعم لا

2- ما هو مجال اختصاصها؟

.....
.....

3- أذكر مساهمات هذه المخابر و المكاتب في تسيير القطاع؟

.....
.....

9- هل برأيك أن أفضل طريقة لتسيير موارد البلاد تحتاج فعلا لخبرات أجنبية؟

.....
.....

10- هل تساهم هذه المشاريع في نقل حقيقي للخبرات و المعارف من الأجانب إلى الإطارات المحلية؟

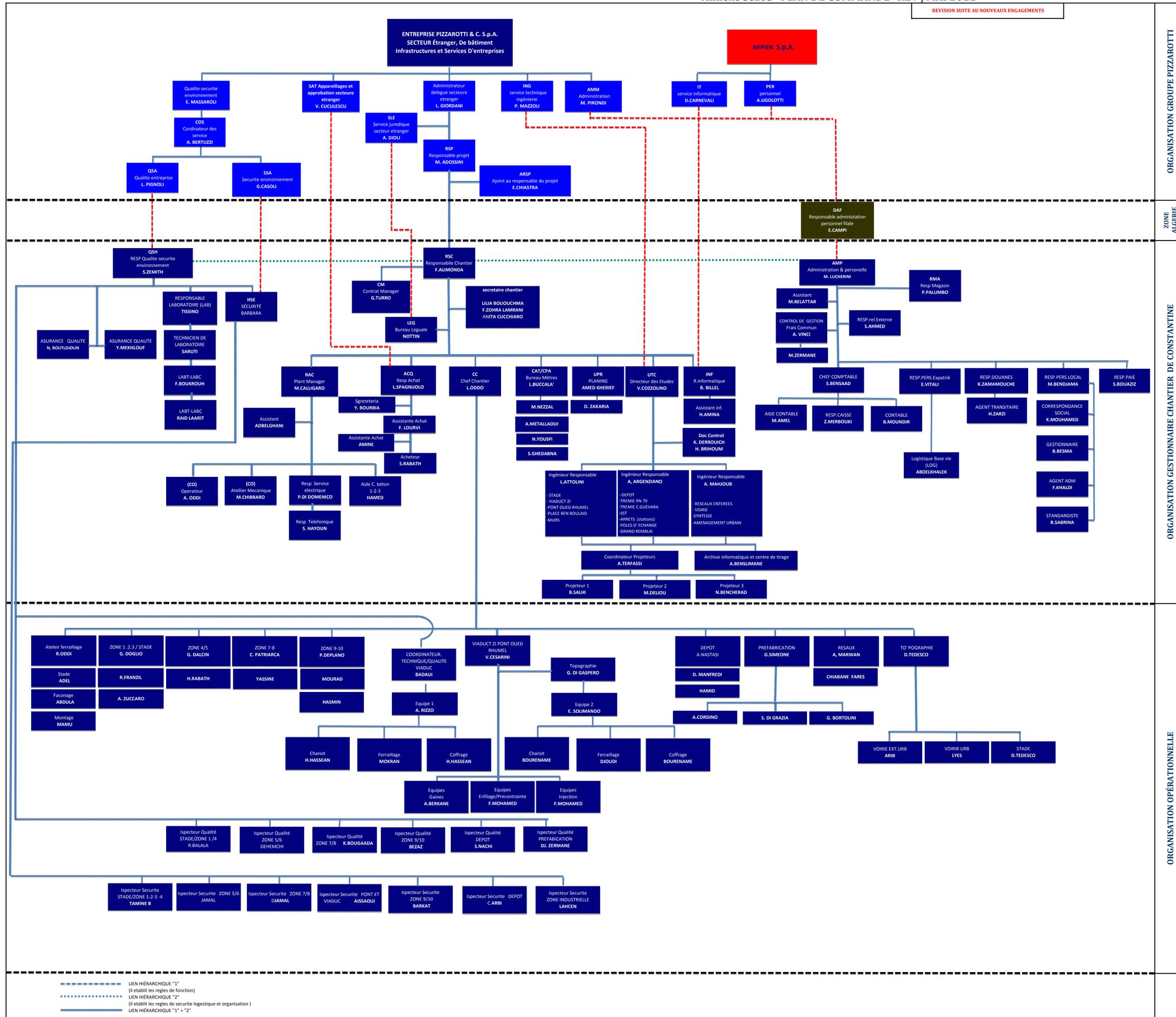
نعم لا

لماذا.....

.....
.....

11- ماهي العراقيل التي تحول دون تحقق و إنجاز عملية النقل؟

.....
.....



ORGANISATION GROUPE PIZZAROTTI

ZONE ALGERIE

ORGANISATION GESTIONNAIRE CHANTIER DE CONSTANTINE

ORGANISATION OPERATIONNELLE

ملخص الأدب راسية

ملخص الدراسة

تمثل الخبرات التنظيمية عنصرا هاما من عناصر التبادل الدولي لاسيما بين الدول المتقدمة و شركاتها متعددة الجنسيات كأطراف تحتكر أغلب الأصول المعرفية و الخبرات الفنية، وبين الدول النامية و المتخلفة كطرف ملتقى بهذه المعارف.

وتسعى الدول النامية من خلال إستقطاب الشركات الكبرى و الاستثمارات الأجنبية إليها إلى توطين هذه الخبرات في مؤسساتها للقضاء على مظاهر سوء التشغيل وضع أساليب تسيير هذه المشاريع، كما تهدف إلى رفع مستوى كفاءتها و إطاراتها بالاحتكاك مع الخبراء الأجانب و جعلهم كفاءات ذات وزن وخبرات نوعية.

غير أن هذه الدول و منذ أكثر من أربعة عقود لم تستطع أن تحقق شيئا يذكر، بل لا تزال تدور في حلقة مفرغة من الأزمات المتوالية و أدركت بأن عمليات نقل الخبرات و استراد التجارب لن تحقق لها أكثر مما تسمح به الدول الرائدة من تقدم وتطور

و أن الخروج من هذه الأوضاع يتوجب وجود إرادة سياسية وشعبية قوية للقيام المطلوب بالاعتماد على إمكانياتها و مقوماتها، ولعد تربة دول جنوب شرق آسيا هي خير دليل على ذلك.

كلمات مفتاحية:

التنظيم -الخبرة التنظيمية - المعرفة الفنية - البناءات التنظيمية - الخبرة الأجنبية -المساعدات الفنية - تنظيم العمل - خبير التنظيم.

RESUME D'ETUDE

Les expertises organisationnelles représentent un élément majeur dans les échanges internationaux, particulièrement entre les pays développés, dont les entreprises multinationales exercent un monopole sur la somme des connaissances et des compétences, et les pays sous-développés ou en voie de développement en leur qualité de partis intéressés par ces compétences.

En attirant les grandes entreprises et les investisseurs étrangers, les pays développés tentent de tirer profit de leurs compétences en les introduisant dans leurs propres entreprises, et de ce fait, combattre les dysfonctionnements et mettre en place des systèmes de fonctionnement probants et ainsi, augmenter son efficacité et la compétence de ses cadres, à travers le voisinage des experts étrangers et en profitant de leur expérience.

Cependant, ces pays n'ont rien pu réaliser depuis plus de quatre décennies, et se sont retrouvé dans un cercle vicieux où les crises succèdent aux crises, et ont finalement pris conscience que le transfert des expériences et l'importation des compétences ne leur donnera pas la possibilité d'atteindre plus de succès qu'il n'est permis par les pays leaders.

Par conséquent, sortir de cette impasse nécessite une grande volonté politique et populaire afin d'amorcer un changement. Pour que cela puisse être possible, il faudra compter sur ses capacités, ses compétences et ses acquis. L'expérience des pays du sud-est de l'Asie est, sans doute, le meilleur exemple.

Mots Clés :

Organisation - Les expertises organisationnelles - les savoirs faire - Structures Organisationnelles - L'expertise Etrangère
L'assistance technique- Organisation du travail - l'expert.

SUMMARY

Organizational expertise is an important field in international trade, especially between developed countries, where multinational companies have a monopoly on knowledge and skills, and underdeveloped countries or developing as parties interested in these skills.

By attracting big companies and foreign investors, the developed countries are trying to leverage their skills by introducing them into their own businesses, and thereby fighting inefficiencies and implement meaningful operating systems and thus increase its effectiveness and efficiency of its staff, through the neighborhood of foreign experts and following up their experience.

However, these countries have not been able to achieve any success for over four decades and are found in a vicious cycle and face several crises. They finally realized that the importation of experience and skills importation won't make them able to achieve more success than is allowed by the country leaders.

Therefore, overcoming this impasse requires great political and people's volition in order to initiate change. For this to be possible, we must rely on their abilities, skills and achievements. The experience of the countries of South-East Asia is probably the best example.

Key words:

Organization - The organizational appraisals - the knowledge faires - Organizational Structures - The Foreign appraisal - The technical support - Organization of work - the expert.

