

جامعة سعد دحلب البلدية
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

تخصص: إدارة الأعمال

دور الاستثمار الأجنبي في نقل الخبرات الإدارية و التسييرية

للمؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة مؤسسة سيال (SEAAL) -

من إعداد الطالب:

نصر الدين قردوبة

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	أستاذ التعليم العالي، جامعة سعد دحلب البلدية	ناصر مراد
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي، المدرسة العليا للتجارة الجزائر	دادي عدون ناصر
عضوا مناقشا	أستاذ التعليم العالي، جامعة سعد دحلب البلدية	رابح كشاد
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر (أ)، جامعة سعد دحلب البلدية	جمال عمورة

البلدية، جوان 2010

ملخص

تظهر العلاقات الاقتصادية الدولية اعتمادا كبيرا على الاستثمار الأجنبي لتدويل منتجات المؤسسات المتعددة الجنسيات و انتشارا واسعا لأنشطة هذه المؤسسات عبر تواجد فروعها في العديد من الدول في العالم، أو بتدويل الخبرات و المعارف التي اكتسبتها المؤسسات المتعددة الجنسيات لمؤسسات الدول المستقبلية لهذا النوع من الاستثمار و هذا حسب متطلبات و تطلعات الدولة المستقبلية و حسب أهداف المؤسسات الأجنبية من غرض الاستثمار.

و يتعرض هذا البحث إلى إمكانية استفادة المؤسسة الجزائرية من تواجد المؤسسات الأجنبية بالجزائر في اكتساب خبرات و معارف المناجمنت للارتقاء إلى مستوى دولي مقبول، هذه الاستفادة تكون في إطار تعاقد المؤسسات الجزائرية مع المؤسسات الأجنبية عبر مختلف أشكال الاستثمار الأجنبي و ذلك بتكوين اليد العاملة المحلية في مختلف تقنيات الإدارة و التسيير أو عن طريق الإشراف المباشر للخبراء الأجانب على عمال المؤسسة المحلية، و بمحاولة اكتشاف مدى استعداد المؤسسة الأجنبية لنقل خبراتها و معارفها في مجال الإدارة و التسيير و قابلية المؤسسة الجزائرية لاكتساب هذه المعارف وفق متطلبات التأقلم و الانسجام بين الطرفين.

Abstract

The international economic relationship show a large dependence on foreign investment to outsource of multinational companies products and widespread activities of these companies, through the presence of its subsidiaries into many countries in the world or by outsourcing of experiences and knowledge acquired by the multinational companies to the receiving countries companies of this type of investment according to the requirements and aspirations of the receiving country and according the investment purposes of the foreign companies objectives.

This research shed light on the possibility that Algerian company may take advantage from the presence of foreign companies in Algeria in acquiring the knowledge of management in view of raising our level, this benefit would be in the context of contracting between Algerian companies and foreign companies via different forms of foreign investment, by training the local labor force vary administration technical's and management or by foreign experts direct oversight "supervision" of local company workers, and by training to discover the preparedness of foreign companies to transfer its experiences and knowledge in administration and management and the possibility of Algerian companies to acquire these knowledge according to conditions of adaptability and harmony between the two parties.

شكرٌ وتقدير

الحمد لله في مبتدئ الأمر ومنتهاه؛

والشكر الجزيل المصحوب بالعرفان والتقدير إلى أستاذي الفاضل:

أ.د ناصر دادي عدون

على جميل صبره وحسن توجيهه لي أثناء إعداد العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من أمدني بيد العون والمساعدة في إخراج هذه المذكرة.

كما أشكر:

• عمال وإطارات سيال بالقبية على مساعدتهم، وحسن استقبالهم.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد.

إهداء

أهدي هذا البحث إلى والديّ؛

وإلى كلّ إخوتي وأختي؛

وإلى كلّ الأصدقاء وزملاء الدراسة.

الفهرس

شكر وتقدير

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

11.....	مقدمة عامة.....
18	1.الاستثمار الأجنبي و المؤسسات المتعددة الجنسيات
18	1.1.عموميات حول الاستثمار الأجنبي
19.....	1.1.1. الاستثمار الأجنبي و الفرق بينه و بين الاستثمار المحفظي.....
22.....	2.1.1. أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر
28.....	3.1.1. الاستثمار الأجنبي غير المباشر كشكل للتعاون الدولي
33.....	2.1. النظريات المفسرة للاستثمار الأجنبي.....
33.....	1.2.1. النظرية التقليدية.....
35.....	2.2.1. نظرية عدم كمال الأسواق.....
39.....	3.2.1. النظرية الإلكتيكية لـ (J.H.Dunning).....
43.....	3.1. المؤسسات المتعددة الجنسيات و علاقتها بالاستثمار الأجنبي.....
44.....	1.3.1. التطور التاريخي و تعريف المؤسسات المتعددة الجنسيات.....
50.....	2.3.1. خصائص المؤسسات المتعددة الجنسيات.....
53.....	3.3.1. الانتشار الواسع للاستثمار الأجنبي و واقعه في الجزائر.....
58.....	2. نقل الخبرات الإدارية و التسييرية من خلال الاستثمار الأجنبي.....
59.....	1.2. الخبرات الإدارية و التسييرية.....
59.....	1.1.2. المعرفة كرأسمال بشري.....

64.....	2.1.2. الإطار النظري للخبرات الإدارية و التسييرية.
69.....	3.1.2. إنتاج المعرفة و الخبرات التسييرية.
74.....	2.2. نقل الخبرات الإدارية و التسييرية.
74.....	1.2.2. إمكانية نقل الخبرات الإدارية و التسييرية.
77.....	2.2.2. نقل و تطوير الخبرات الإدارية و التسييرية.
81.....	3.2.2. دور التكوين و تنظيم المؤسسة في تحسين نقل الخبرات
85.....	3.2. مساهمة الاستثمار الأجنبي في نقل الخبرات الإدارية التسييرية.
85	1.3.2. تبادل الخبرات التسييرية بين مختلف أشكال الاستثمار الأجنبي.
89	2.3.2. ثقافة المؤسسة كحافز أو معيق لنقل الخبرات الإدارية و التسييرية.
94.....	3. نقل الخبرات الإدارية و التسييرية في مؤسسة سيال.
95.....	1.3. تقديم مؤسسة سيال SEAL.
95.....	1.1.3. لمحة تاريخية عن مؤسسة سيال
95.....	2.1.3. مهام مؤسسة سيال
96.....	3.1.3. الكفاءات الإقليمية.
96.....	2.3. تحليل العقد الإداري لمؤسسة سيال مع المؤسسة الأجنبية.
96.....	1.2.3. أهداف العقد الإداري
97.....	2.2.3. طريقة تنفيذ العقد الإداري
99.....	3.2.3. تحليل المحتوى الرئيسي للعقد.
99.....	3.3. الإطار المنهجي للدراسة.
99.....	1.3.3. المنهج المستخدم و مصادر المعطيات
101.....	2.3.3. اختيار العينة و خصائصها العامة.
108.....	4.3. عرض و تحليل نتائج الإجابات المقدمة من طرف أفراد العينة
108.....	1.4.3. تحليل نتائج المحور الأول (الاستثمار الأجنبي).
116.....	2.4.3. تحليل نتائج المحور الثاني (نقل الخبرات التسييرية)
129.....	3.4.3. نتائج الدراسة الميدانية
131.....	خاتمة عامة.

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الرقم
21	01
41	02
42	03
45	04
54	05
56	06
78	07
83	08
102	09
102	10
103	11
104	12
104	13
105	14
106	15
107	16

108	السبب الرئيسي لتحسن خدمات المؤسسة	17
109	أسس التوظيف في المؤسسة	18
110	احترام أوقات العمل و القانون الداخلي للمؤسسة	19
112	آجال إنجاز المشاريع	20
113	امتلاك رخصة الإيزو	21
114	وجهات النظر الموافقة للعقد مع المؤسسة الأجنبية	22
115	الاطلاع على الأهداف الرئيسية للعقد	23
117	طبيعة العلاقة مع الزملاء الأجانب	24
118	وسائل الاتصال المعمول بها	25
119	الصراع و أسبابه	26
120	ظروف العمل بين طرفي العقد	27
121	التقارب في طرق معالجة الأنشطة	28
122	الاستفسار عن طرق التسيير	29
124	البرامج التكوينية	30
126	خلاصة للنتائج المحققة	31
127	إمكانية المحافظة على مستوى الأنشطة التسييرية بعد انتهاء العقد	32

قائمة الأشكال

الرقم	الصفحة
01	26
02	38
03	49
04	51
05	60
06	63
07	66
08	68
09	68
10	69
11	70
12	71
13	76
14	79
15	86
16	90
17	124
18	125
19	125
20	128

مقدمة

عرفت الساحة الاقتصادية العالمية عدة تحولات ناتجة عن عولمة النظام الاقتصادي الرأسمالي تمثلت أساسا في تحرير التجارة الخارجية، إزالة القيود التجارية، وزيادة حجم التبادلات الدولية، و بروز المؤسسات المتعددة الجنسيات كأحد أهم العوامل البارزة لعولمة الإنتاج من خلال تفكيك الأنشطة الإنتاجية وإعادة تركيبها و هيكلتها عبر شبكاتها الدولية. و العولمة الاقتصادية من خلال تأثيرها علي الاقتصاد الدولي، حيث حققت أكبر 200 مؤسسة متعددة الجنسيات الأولى في العالم رقم أعمال يساوي إلى 24.2 % من الإنتاج الداخلي الخام العالمي في 1982 و 26.8 % سنة 1992 و أكبر مؤسسة 100 منها حققت 14.1 % سنة 1998 و ما يقارب 14.4 % سنة 1999، [1] ص 04 هذا ما يبين توسع أنشطتها و تواجد فروعها في العديد من الدول في العالم و هذا التوسع من شأنه أن يؤثر على اقتصاديات الدول المضيفة لها من خلال ممارستها لمختلف أنشطتها.

يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر الشكل الواسع الانتشار لأنشطة المؤسسات المتعددة الجنسيات، حيث زادت نسبة نموه خاصة منذ بداية الثمانينيات، حيث بلغت 153.9 مليار دولار كمتوسط سنوي في الفترة الممتدة ما بين 1983 و 1987، و حوالي 385.8 مليار دولار ما بين 1987 و 1992، أما ما بين 1995 و 2000 زادت نسبة نموها أكثر من 400 % مقارنة بالفترة السابقة أي ما يناهز 1442.39 مليار دولار، و بعد سنة 2003 بدأت تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة تنمو بمعدل 21.82 % في 2004 مقارنة بـ 2003، و بـ 32 % في 2006 مقارنة بـ 2005، لتستمر في الارتفاع رغم الأزمة الاقتصادية العالمية لتبلغ 1833.3 مليار دولار في 2007 في العالم حسب مؤتمر الأمم المتحد للتجارة و التنمية (UNCTAD). [2] ص 01

هذا ما جعل الاستثمار الأجنبي أحد أهم محركات التنمية الاقتصادية و مصدرا للعملة الأجنبية و عاملا هاما لامتنعاص البطالة و الحفاظ على توازن المدفوعات، كما يعتبر الشكل المفضل لدى الدول المضيفة له لما ينقله من تكنولوجيا التي تعتبر حاليا أحد أهم المدخلات التي تستخدم لإنجاح العملية الإنتاجية و تحسين المستوى التنافسي للمؤسسات، و بنقل الخبرات الإدارية و المهارات التسييرية أو حتى إنشاء مراكز للبحث و التطوير

فيه، مما يساهم في تحسين المستوى التكنولوجي للبلد المضيف و زيادة كفاءته الإدارية و التسييرية بإكسابه للطرق الحديثة في الإدارة و التسيير.

فقد كان تحويل الأموال و المنتجات النهائية الوجه البارز لأثر المؤسسات المتعددة الجنسيات على اقتصاديات الدول المضيفة و ذلك منذ ظهورها حتى فترة الستينات من القرن العشرين، و من ثم تحويل التكنولوجيا لبروز أهميتها في العملية الإنتاجية، أما الآن فيعتبر تحويل المعارف الإدارية و التسييرية و مختلف أسس إدارة الأعمال الهدف الذي علي أساسه تقوم الدول النامية على العموم بتهيئة الأرضية المناسبة لجذب المستثمرين الأجانب. هذا التحول ناتج عن اختلاف حاجات الدول المضيفة للاستثمار الأجنبي، فحاليا تعتبر المؤسسات المتعددة الجنسيات

الأكثر تقوفا مقارنة بالمؤسسات الأخرى و ذلك نظرا لتفتحها على مختلف الثقافات و العقليات التسييرية في العالم و بالتالي تمتلك خبرة واسعة في تسيير و إدارة الفروع، لهذا تسعى العديد من المؤسسات لاكتساب خبراتها و معارفها التسييرية، هذه المعارف تتعلق بالموارد البشرية التي تعتبر أعلى رأسمال قد يرقى بمستوى المؤسسة لذلك تطوير و تحسين المستوى العام للمؤسسة يكون من تطوير مهارات الأفراد التسييرية.

أمام هذه التطورات و جب على كل دولة تريد زيادة معدل نموها أو تحسين مستواها التسييري و الإداري التأقلم مع هذه التحولات و توطيد العلاقات الاقتصادية الدولية بعقد اتفاقيات شراكة و بتهيئة مناخ استثماري يسمح بجذب المستثمرين الأجانب، بمنح تسهيلات جمركية، توفير هيكل قاعدي و إداري ملائم، و تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار و تحسين أدائه لزيادة حصته في الإنتاج الداخلي الخام.

و قد أخذت الاستثمارات الأجنبية مكانا هاما في أدبيات الاقتصاد و الإدارة باعتبارها شكلا من أشكال الاستثمار الذي يعتبر أساس التنمية الاقتصادية و نظرا لدوره المهم في الاقتصاد الدولي، نجد من بينها: دراسات Ohlin et Samuelson في إطار نظرية التبادل الدولي، النموذج الياباني لـ K.Kojima et T.Ozawa، أما الدراسة المعتمدة حاليا فهي النموذج الإلكتيني لـ John H.Dunning.

والجزائر على غرار العديد من الدول النامية الأخرى و بعد فشل النظام المخطط و في إطار التوجه نحو اقتصاد السوق، قامت بالعديد من الإصلاحات الهيكلية شملت عدة جوانب من بينها إصلاح قانون الاستثمار، لإعادة التوازن الاقتصادي الكلي، هذه الإصلاحات انعكست إيجابا على تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة نحو الجزائر لتصبح في المرتبة الرابعة و الثالثة سنة 2001 و 2002 على التوالي في إفريقيا و الأولى في المغرب العربي في 2002 في تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة، لتنمو بنسبة 28.17% في 2007 مقارنة بـ2001، وهي تشجع المستثمرين الأجانب لدخول السوق الوطنية عبر منح مختلف التسهيلات الممكنة.

إلا أن هذا التواجد الأجنبي للمؤسسات المتعددة الجنسيات في الجزائر لا يكفي وحده، إذ يجب تكييفه وفق الأوضاع الاقتصادية من جهة و حسب متطلبات السياسة الاقتصادية الوطنية من جهة أخرى. فالمؤسسة

الاقتصادية الجزائرية بحاجة ماسة إلى كفاءات تسييرية و قيادية و خبرات إدارية بالدرجة الأولى أكثر مما هي بحاجة إلى موارد مالية أو تكنولوجية، هذه الخبرات هي التي ستسمح بالتفتح الايجابي على اقتصاد السوق و القدرة على المنافسة. كما أن المؤسسات الاقتصادية بالجزائر خاصة منها العمومية لم تحتك كثيرا مع السوق العامية و مستوى المنافسة لدى الدول المتقدمة، و الجزائر في طريقها لدخول منظمة التجارة العالمية و في إطار الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، ففتح المنافسة مع هذه الأسواق من شأنه أن يؤثر سلبيا على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فيجب إذا تأهيلها أولا خاصة في مجال الإدارة و التسيير لتعرف فيما بعد و يمكن لها معرفة كيفية استغلال مواردها (خاصة المعرفية) للبقاء في السوق.

و في هذا الإطار تدرج دراستنا بمحاولة معالجة الإشكالية التالية:

هل هناك استفادة للمؤسسة الاقتصادية سيال من التعاقد مع المؤسسة الأجنبية في اكتساب الخبرات الإدارية و التسييرية؟

و على ضوء ذلك يمكن صياغتها في الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يمكن تفسير الاستثمار الأجنبي من خلال الميزات التي تتمتع بها المؤسسات المتعددة الجنسيات و ما يقدمه لمؤسسات الدولة المضيفة من خبرات؟
- هل هناك نقل للمعارف و الخبرات الإدارية و التسييرية نحو مؤسسة سيال، و فيما تتمثل أشكال هذا النقل؟
- هل مؤسسة سيال تستفيد من خبرات و معارف المؤسسة الأجنبية، و هل هناك قيمة مضافة ناتجة عن هذا النوع من الاستثمار؟

فرضيات البحث:

- من أجل معالجة الإشكالية المطروحة، والإجابة على الأسئلة المطروحة أعلاه قمنا بوضع الفرضيات التالية لتكون منطلقا لهذه الدراسة:
- يعتبر النموذج الالكتيكي لـ (John Dunnind) الأكثر تفسيراً للاستثمارات الأجنبية و للمؤسسات المتعددة الجنسيات.
- يمكن نقل خبرات و معارف تسييرية من المستثمر الأجنبي إلى المؤسسة محل الاستثمار عن طريق مختلف أشكال الاستثمار الأجنبي.
- تستفيد مؤسسة سيال من الاستثمار الأجنبي بكسب مهارات إدارية و خبرات تسييرية حديثة، عن طريق التكوين و الاحتكاك مع المستثمرين الأجانب انعكس إيجابا على نتائج المؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار الموضوع بناء على عدة أسباب نذكر منها:

- النمو الكبير الذي عرفته الاستثمارات الأجنبية في الاقتصاد الدولي، و دوره الفعال في تحسين الأداء للمؤسسة المتعاقدة مع المستثمر الأجنبي.
- يشكل الاستثمار عموما و الاستثمار الأجنبي خصوصا محور السياسة الاقتصادية الجزائرية بسعيها إلى توفير الأراضية المناسبة لاستقطابه و الاستفادة من مخرجاته و الاندماج أكثر في الاقتصاد العالمي، و الاستفادة من هذا النوع من الاستثمار في عدة جوانب أهمها مدى مساهمته في دفع عجلة الاقتصاد و توسيع الأنشطة القاعدية للاقتصاد و التنمية بالمساهمة الفعالة في تحسين أداء هذه الأنشطة و حسن تسييرها وفق متطلبات البلد.
- قلة الدراسات حول هذا الموضوع و بهذا الشكل، فمعظمها اهتمت بأثر الاستثمار الأجنبي المباشر على اقتصاديات الدول المضيفة و دوره في تكريس العولمة، دون الاهتمام بمدى الاستفادة منه في اكتساب أسس إدارة الأعمال عن طريق هذا النوع من الاستثمار.
- ارتباط الموضوع مع طبيعة التخصص (إدارة الأعمال) خاصة في شقه المتعلق بنقل الخبرات الإدارية و التسييرية.

أهداف الدراسة:

إضافة إلى الإجابة عن التساؤلات المطروحة في الإشكالية تسعى الدراسة الوصول إلى:

- محاولة تقييم الاستثمار الأجنبي في الجزائر من خلال معرفة مدى استفادة المؤسسة الاقتصادية منه في اكتساب الخبرات الإدارية و التسييرية.
- معرفة دوافع المؤسسات المتعددة الجنسيات للاستثمار في الجزائر ومدى استعدادها لتكوين اليد العاملة و إكسابها المعارف المتعلقة بإدارة الأعمال.
- إثراء المكتبة الاقتصادية بمرجع جديد حول هذا الموضوع قد يكون مقدمة لدراسات أخرى، و تقديم عناصر و أفكار في الجانب الخاص بالإطار المفاهيمي و النظري للموضوع.
- معرفة إمكانيات الاستفادة من الاستثمارات الأجنبية و اكتشاف المشاكل المتعلقة بنقل الخبرات و المعارف التسييرية للمؤسسة الجزائرية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الاستثمارات الأجنبية على المستوى الدولي و على مستوى اقتصاديات الدول المضيفة، بنقل المعارف و مختلف الخبرات الإدارية و التسييرية مما يساهم في تحسين أداء الأفراد و المؤسسات و للتطلع أكثر على المناهج الحديثة في إدارة الأعمال. و مدى حاجة الاقتصاد الوطني إلى طرح مثل هذه

المواضيع اليوم و ذلك نظرا للتوجه الحالي للسياسة الاقتصادية الوطنية و الجهود المبذولة في عملية تأهيل المؤسسات الاقتصادية الوطنية للاندماج في الاقتصاد العالمي و مواجهة التحديات، و لتوجيه الاهتمام إلى العامل الذي قد يكون فعالا و مفيدا يمكن الاستفادة منه في إطار هذه الجهود لتفعيل و تحسين التسيير و الإدارة بالمؤسسة الجزائرية.

حدود الدراسة:

- على المستوى الدولي سيتم التطرق إلى مختلف التطورات التي عرفتها الاستثمارات الأجنبية و المؤسسات المتعددة الجنسيات و لأسباب اهتمام الدول بها، كما أن الدراسة تخص نقل الخبرات و المعارف المتعلقة بالإدارة و التسيير دون التطرق إلى نقل باقي المعارف التقنية أو التكنولوجية.
- إن فحص الفرضيات السابقة و الإجابة عن الإشكالية الرئيسية يحتاج إلى إجراء تربص تطبيقي لدى مؤسسة تمارس استثمارا أجنبيا مباشرا أو غير مباشر في الجزائر و هي مؤسسة سيال للتوصل إلى الأهداف المرجوة من الدراسة.
- أما فترة الدراسة فمن بداية الثمانينيات للمعطيات المتعلقة بالاستثمارات الأجنبية، و فترة ما بعد الإصلاحات (1990-2007) و باكتشاف مدى التحسن في الإدارة و التسيير في المؤسسة بعد التعاقد مع المؤسسة الأجنبية.

الدراسات السابقة:

- هناك العديد من الدراسات الأجنبية و الرسائل الجامعية التي عالجت موضوع الاستثمار الأجنبي و المؤسسات المتعددة الجنسيات و أثرها على اقتصاديات الدول المضيفة، و قد تم الاعتماد عليها خلال هذه الدراسة. كما أن هناك عدد من الرسائل الجامعية و المذكرات تناولتهما بالدراسة و التحليل، نذكر منها:
- أهمية الاستثمار المباشر الأجنبي في الدول العربية مع دراسة مقارنة بين الجزائر، مصر و المملكة العربية السعودية. فارس فضيل، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر (2004)، و قد حاولت فهم واقع الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول الثلاث و اكتشاف مدى التقارب بينهم، بتقييم تدفقاته إلى الدول الثلاث و بمعرفة آثاره على الدول المضيفة له.
 - أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. سملاي يحضيه، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر (2005)، توصلت إلى أهمية تطوير الكفاءات و المهارات الأفراد بالمؤسسة و مدى مساهمة العنصر البشري و معارف الأفراد في تحسين المستوى التنافسي للمؤسسة.
- كما تناولت المقالات الأكاديمية و الملتقيات هذا الموضوع نذكر منها:

- Pour une approche globale du transfert de connaissance, Boris Berthon, XIIème conférence de l'AIMS, 2003.

تطرقت هذه المداخلة إلى تصنيف المعارف في المؤسسة و كيفية تبادلها بين أفراد المؤسسة عن طريق التعلم والمشاركة الجماعية في أداء الأنشطة الوظيفية للمؤسسة.

- Le transfert de connaissances : revue de littérature, prévot Frédéric, XVIème conférence internationale de management stratégique, AISMS 2007.

و الذي قدم إطارا نظريا لنقل المعارف التسييرية بين مختلف الأطراف المشاركة في الاستثمار الأجنبي، و تعرض لمختلف العوائق و الطرق التي بها يمكن إنجاز نقل الخبرات التسييرية. كل هذه البحوث و أخرى تطرقت إلى الاستثمار الأجنبي و لاتفاقيات الشراكة مع المؤسسات المتعددة الجنسيات و إلى ضرورة تطوير الموارد البشرية بكسب مختلف المعارف و الخبرات لتحسين المستوى الإداري للمؤسسة و الرقي به إلى مستوى دولي مقبول، و يأتي بحثنا كربط بين الاستثمار الأجنبي و عوائده المعرفية على مستوى أفراد مؤسسة الدولة المضيفة له، حيث أن هذه الدراسات تطرقت إلى الاستثمار الأجنبي و إلى تطوير خبرات الموارد البشرية كل على حدا أو بربطها بالتنمية.

المنهج المتبع و الأدوات المستخدمة:

لقد قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يلائم هذا النوع من الدراسات، بوصف و عرض كل ما هو ضروري فيما يتعلق بالاستثمار الأجنبي، أشكاله، نظرياته، العوامل المشجعة له و لنقل الخبرات الإدارية و التسييرية. و تحليلي بشرح و تفسير العلاقة الموجودة بين المتغيرتين من جهة و مختلف عناصر الموضوع من جهة أخرى، و ذلك بطريقة تسمح بالوصول إلى الإجابة الدقيقة عن الإشكالية المطروحة.

و لضبط الموضوع و معالجته بصفة واضحة قمنا بالاعتماد على جداول و مخططات إحصائية عن تطور كل من الاستثمارات الأجنبية و المؤسسات المتعددة الجنسيات. وتمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية في الجانب التطبيقي لمعالجة البيانات، والوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها للخروج باستنتاجات صحيحة فيما يتعلق بالمؤسسة الجزائرية ومقارنتها مع ما تم التوصل إليه في الجانب النظري.

هيكلية البحث:

للإجابة على إشكالية البحث المطروحة واختبار الفرضيات، ارتأينا تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول، سبقتها مقدمة وتلتها خاتمة، تتضمن ملخصاً عاماً عن البحث متبوعاً بأهم النتائج، تليه مجموعة من التوصيات والمقترحات، لنتهي بعد ذلك إلى تحديد الآفاق المستقبلية للبحث.

الفصل الأول جاء بعنوان: الاستثمار الأجنبي و المؤسسات المتعددة الجنسيات. نتعرض في مبحثه الأول إلى عموميات حول الاستثمار الأجنبي المباشر منه و غير المباشر و توضيح وجه التفرقة بينه و بين الاستثمار المحفظي، و سنتطرق إلى الأشكال التي يظهر بها الاستثمار الأجنبي المباشر و غير المباشر و مختلف المزايا

و العيوب بالنسبة للمستثمر الأجنبي و الدولة المضيفة. أما في مبحثه الثاني سنحاول عرض و تحليل مختلف التفسيرات للاستثمارات الأجنبية، من خلال عرض أهم النظريات ثم تقييمها، والتي تعتبر أكثر شيوعا وذلك بالطرق إلى النظرية التقليدية و المتمثلة في التفسير الكلاسيكي و النيوكلاسيكي للاستثمار الأجنبي و لنشاط المؤسسات المتعددة الجنسيات، و نظرية عدم كمال الأسواق، و إلى التفسير الحديث للاستثمار الأجنبي المتمثل في النظرية الإلكتيكية. و في المبحث الثالث سنتطرق إلى علاقة الاستثمار الأجنبي بالمؤسسات المتعددة الجنسيات التي تعد المشرف على الفروع الأجنبية، و بالتطرق إلى التطورات التي مرت بها المؤسسات المتعددة الجنسيات و مختلف الخصائص التي تميزها، و إلى تطور تدفقات الاستثمارات الأجنبية في العالم و الجزائر.

الفصل الثاني: نقل الخبرات الإدارية و التسييرية من خلال الاستثمار الأجنبي. بالتطرق في المبحث الأول إلى طبيعة هذه الخبرات ك رأس مال فكري يتواجد في شكل معارف صريحة و ضمنية لدى رأس المال البشري، و إلى الإطار النظري لهذه الخبرات و كيفية إنتاج هذه المعارف في المؤسسة. أما المبحث الثاني فخصصناه إلى نقل الخبرات الإدارية و التسييرية بالتعرف إلى إمكانية نقل هذا النوع من الخبرات و تبادله بين الأفراد، و بالتعرض إلى التكوين و دوره في إنجاح عملية نقل الخبرات و ذلك أيضا في إطار تنظيمي داخلي مشجع على ذلك. و في المبحث الثالث سنتطرق إلى مدى مساهمة الاستثمار الأجنبي في نقل الخبرات و المعارف التسييرية إلى عمال المؤسسة محل الاستثمار و ذلك بين مختلف أشكال الاستثمار الأجنبي و مختلف أشكال التواجد في الدولة المضيفة له، و بالتعرض كذلك إلى ثقافة المؤسسة كحافز أو معيق لنقل الخبرات التسييرية.

الفصل الثالث وكان بعنوان نقل الخبرات الإدارية و التسييرية في مؤسسة سيال، تناولنا فيه مدى استفادة المؤسسة الجزائرية من التعاقد مع المؤسسة الأجنبية في كسب خبراتها و معارفها الإدارية و التسييرية في إطار العقد الإداري المبرم بين الطرفين من خلال دراسة حالة. ويتكون من أربعة مباحث خصصنا الأول إلى تقديم المؤسسة و مختلف المهام الموكلة إليها و إلى مختلف الكفاءات و موارد الاستغلال، أما الثاني ف جاء بتحليل محتوى العقد الإداري المبرم بين مؤسسة سيال و المؤسسة الأجنبية، و جاء في المبحث الثالث الإطار المنهجي للدراسة و لخصائص عينة الدراسة، والرابع لتحليل نتائج الاستبيان والمعطيات و بعرض نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل 1

الاستثمار الأجنبي و المؤسسات المتعددة الجنسيات

يعتبر الاستثمار الأجنبي محركا للتبادل الدولي ولإقتصاديات الدول المضيفة له، إلا أن توسعه ونموه الكبير دفع العديد من الاقتصاديين إلى ضرورة البحث عن تفسير له و لمختلف أشكاله التي يتجسد بها. و بما أن محور دراستنا تكمن في معرفة مدى قدرة مؤسسة الدولة المضيفة للاستفادة من الاستثمار الأجنبي في مجال الإدارة و التسيير، فإنه من الضروري فهم طبيعته من خلال التعرض إلى مختلف التعاريف المتعلقة به و تمييزه عن الأشكال الأخرى للتدويل و مختلف الأشكال التي يتخذها و التي يفضلها كل من المستثمر الأجنبي و الدولة المضيفة و هذا من خلال التعرض لمختلف الايجابيات و السلبيات لكل شكل من الأشكال، هذا فيما يخص المبحث الأول من هذا الفصل أما المبحث الثاني فخصصناه إلى مختلف النظريات المفسرة له و للمؤسسات المتعددة الجنسيات سواء منها الكلاسيكية أو الحديثة و خاصة النظرية الإلكتيكية، أما المبحث الثالث فخصصناه إلى المؤسسات المتعددة الجنسيات التي تعتبر الأداة الرئيسية لتجسيده من خلال التعرض لتعاريفها و مختلف التطورات التي ميزتها بالموازاة مع الاستثمار الأجنبي و عرض مختلف الخصائص التي تميزها.

و بناء على هذا سنتناول في هذا الفصل:

- عموميات حول الاستثمار الأجنبي؛
- النظريات المفسرة للاستثمار الأجنبي؛
- المؤسسات المتعددة الجنسيات و علاقتها بالاستثمار الأجنبي.

1.1. عموميات حول الاستثمار الأجنبي:

يكنم فهم ظاهرة اقتصادية ما في تحديد مفهوم دقيق لها، و الاستثمار الأجنبي المباشر على خلاف بعض الظواهر الاقتصادية الأخرى يتميز بصعوبة في تحديد تعريف شامل له و ذلك نظرا لمختلف التعقيدات التي

تحيط به و بالاستثمار الأجنبي غير المباشر (الاستثمار المحفظي و باقي الأشكال الأخرى للاستثمار الدولي) و القائم أساسا على نسبة المساهمة من جهة و تعدد أشكاله من جهة أخرى.

و سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مختلف التعريفات و المفاهيم المتعلقة بالاستثمار الأجنبي بشكليه المباشر و غير المباشر، و بالتعرض إلى وجه التفرقة بينهما، و بالتطرق كذلك لمختلف الأشكال التي يظهر بها الاستثمار الأجنبي في الدول المضيفة له.

1.1.1. الاستثمار الأجنبي و الفرق بينه و بين الاستثمار المحفظي:

تعددت التعاريف الخاصة بالاستثمار الأجنبي المباشر نظرا لتعدد وجهات النظر الخاصة به، إلا أن التعاريف الأكثر شيوعا و استخداما هي تلك الخاصة بالمنظمات الدولية، فحسب صندوق النقد الدولي (Fond Monétaire International) « الاستثمار الأجنبي المباشر هو الحصول على مصلحة دائمة في تسيير مؤسسة. الاستثمار الأجنبي المباشر يقوم على امتلاك أصول لسنوات معينة بهدف الحصول على إمكانية التأثير في تسيير هذه الأصول» [3] ص 01

و تعرفه منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (Organisation de Coopération et du Développement Economique) « الاستثمار الأجنبي المباشر يمثل فئة من الاستثمار الدولي، حيث يسمح لمؤسسة ما (المستثمر الأجنبي) بالحصول على مصلحة دائمة في مؤسسة (مؤسسة الاستثمار الأجنبي المباشر) مقيمة في اقتصاد آخر» [4] ص 09

و يعرف أيضا حسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية و التطوير (CNUCED) « الاستثمار الأجنبي المباشر هو عملية التي بواسطتها تتحصل المؤسسة على إمكانية التأثير و المراقبة على نشاط أو تسيير مؤسسة مقيمة في بلد آخر» [5] ص 249

و حسب البنك الفرنسي، الاستثمار الأجنبي المباشر يتمثل في النقاط التالية: [6] ص 47

- امتلاك وحدة في الخارج لها استقلالية قانونية (أو فرع).
- امتلاك نسبة معينة من رأسمال المؤسسة الأجنبية، الذي يعطي للمستثمر المقيم الحق في تسيير المؤسسة الأجنبية المستثمر فيها (نسبة المساهمة $\leq 10\%$).
- القروض و التسبيقات القصيرة الأجل المقدمة من المستثمر للمؤسسة المستثمر فيها ، بعدها ليس هناك علاقة تربط المؤسسة الأم مع فرعها الأجنبي.

بعد عرض التعاريف الخاصة بالمنظمات الدولية، سنعرض الآن تعارف مختلف منطري الاستثمار الأجنبي المباشر، حيث يعرفه J.Mucchielli « الاستثمار الأجنبي المباشر يعرف بأنه امتلاك نسبة معينة من

رأسمال مؤسسة أجنبية الشيء الذي يسمح لها ببعض المراقبة على قرارات المؤسسة: الحق في تسيير المؤسسة الأجنبية» [7] ص249

أما أبو قحف عبد السلام فيعرفه بأنه « ذلك الاستثمار الذي ينطوي على تملك المستثمر الأجنبي لجزء من أو كل الاستثمارات في مؤسسة معينة هذا بالإضافة إلى قيامه بالمشاركة في إدارة المؤسسة مع المستثمر الوطني في حالة الاستثمار المشترك أو سيطرته الكاملة على الإدارة و التنظيم في حالة ملكيته المطلقة لمؤسسة الاستثمار فضلا عن قيام المستثمر الأجنبي بتحويل كمية من الموارد المالية و التكنولوجيا و الخبرة التقنية في جميع المجالات إلى الدول المضيفة » [8] ص13

إن التعاريف السابقة تتمحور حول النقاط الرئيسية التالية و التي على أساسها يمكن تقديم تعريف شامل:

- **المستثمر الأجنبي:** هي وحدة مؤسساتية مقيمة في اقتصاد ما، تتحصل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة علي 10 % على الأقل من حقوق التصويت لمؤسسة أو عدة مؤسسات مقيمة في اقتصاد آخر. المستثمر المباشر يمكن أن ينتمي إلى قطاع اقتصادي و يمكن أن يكون: شخص عادي، مجموعة أفراد عاديين تربطهم علاقة، مؤسسة خاصة أو عمومية، مجموعة مؤسسات مرتبطة فيما بينها، تنظيم إداري عمومي. [4] ص10
- **الإقامة:** إن مسألة الإقامة يمكن تحديدها بالنقاط التالية، الشخص المقيم هو:
 - كل فرد معنوي له حقوق و واجبات في الإقليم الوطني.
 - كل فرد معنوي له حقوق وطنية خاصة، لأنشطة مقره الاجتماعي، لفروعه، لمؤسساته في الإقليم الوطني.
 - كل فرد معنوي له حقوق أجنبية، لأنشطة مؤسسته المكونة في الإقليم الوطني.
- **المصلحة الدائمة:** تدل علي وجود علاقة طويلة الأجل بين المستثمر الأجنبي و المؤسسة المستثمر فيها، بممارسة تأثير واضح في تسيير المؤسسة.

و تشكل نسبة المساهمة المحور الذي على أساسه يمارس المستثمر الأجنبي تأثيره على المؤسسة محل الاستثمار و قد حددت بـ 10 % علي الأقل لدي OCDE و CNUCED و هي تختلف من دولة لأخرى كما هو مبين في الجدول الآتي:

النسبة	%10	%20	%25	%50	%100
الدول	الدانمارك الولايات المتحدة الأمريكية	فنلندا فرنسا اسبانيا	أستراليا اليابان بريطانيا ألمانيا	النمسا كندا	هولندا

الجدول رقم (1): نسب المساهمة في رأس المال حسب بعض الدول [9] ص26

إلا أن فرنسا حاليا اعتمدت نسبة 10% كحد أدنى للمساهمة في رأسمال المؤسسة المحلية لاعتباره استثمارا أجنبيا مباشرا.

من خلال ما سبق يمكن تقديم تعريف عام للاستثمار الأجنبي المباشر يتمثل في أنه ذلك النشاط الذي من خلاله تقوم علاقة ذات مصالح مشتركة بين مؤسستين مختلفتين في الجنسية، وفق نسبة مساهمة لا تقل عن 10% تمكن المستثمر الأجنبي من التأثير على توجهات المؤسسة من خلال نقل مختلف الموارد المالية و التكنولوجيا و الخبرات الإدارية للمؤسسة المستثمر فيها و بالمقابل يحقق المستثمر الأجنبي أهدافه المرجوة من الاستثمار.

1.1.1.1 الفرق بين الاستثمار الأجنبي المباشر و بين الاستثمار في المحفظة:

المحفظة الاستثمارية هي نوع من أنواع التحركات العالمية للأموال، تخص التوظيفات المالية في مؤسسات خارج بلد المستثمر الأجنبي و ذلك عن طريق شراء أسهم و سندات، و يعرفها " Tsurumi " الاستثمار الأجنبي يكمن في مساهمة المستثمر في رأسمال مؤسسة معينة و يتوقع من المساهمة عائد مالي بدون المساهمة في إدارتها، في هذه الحالة يعرف بالاستثمار المحفظي" [10] ص73

تعتبر المحفظة الاستثمارية الدولية من أدوات الاستثمار الحديثة التي أخذت تلاقي اهتماما متزايدا من قبل المستثمرين، و لعل أهم المزايا التي يوفرها هذا النوع من المحافظ هي ميزة التنوع التي توفر الأمان النسبي.

[11] ص54

وحسب ما ذكرناه سابقا يعتبر الاستثمار أجنبيا مباشرا إذا كانت نسبة مساهمة المستثمر الأجنبي 10% على الأقل من رأسمال المؤسسة محل الاستثمار، حسب OCDE و CNUCED أي نسبة أقل من هذه يعتبر استثمارا محفظيا يتم تسجيله محاسبيا. [12] ص03

في بعض الحالات يمكن أن يتحصل المستثمر الأجنبي علي 10 % من حقوق التصويت إلا أنه لا يساهم بصفة فعالة في تسيير المؤسسة، و في المقابل هناك من يتحصل على أقل من هذه النسبة و له دور رئيسي في تسيير المؤسسة.

حسب S.hymer وجه التفرقة يكون بالإجابة عن السؤال التالي: من يراقب المؤسسة؟ كيف يتم الاستثمار؟، إذا كان المستثمر يراقب مباشرة المؤسسة محل الاستثمار يسمى بالاستثمار المباشر ، أما إذا كان لا يقوم بمراقبتها (أي ليس له سلطة قرار عليها) فهو استثمار محظي [13] ص 11

2.1.1. أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر:

تتعدد أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر نظرا للأهمية النسبية لكل شكل و للخصائص التي يتمتع بها، بالإضافة إلى تفضيلات المستثمر الأجنبي (حيث أصبح الاندماج و الاقتناء الشكل الأكثر تفضيلا)، من جهة و الدولة المضيفة من جهة أخرى.

و يرجع التباين في الاختيارات و التفضيلات المشار إليه إلى عدد من العوامل يمكن تلخيصها في: [14] ص 10-09

- الاختلاف بين الدول المضيفة من حيث درجة التقدم الاقتصادي و الاجتماعي، و النظام السياسي المطبق، و الأهداف التي تسعى لبلوغها من وراء الاستثمار الأجنبي.
- الاختلاف في خصائص المؤسسات المتعددة الجنسيات (مثل حجم المؤسسة، مدى أو درجة دولية نشاطها و عدد الأسواق العالمية التي تخدمها، أنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها و مجالات النشاط و أهداف المؤسسة..الخ)
- عوامل ترتبط بالأرباح و التكاليف المتوقعة، و متطلبات الاستثمار المالية و الفنية و الأخطار التجارية و غير التجارية،..الخ
- خصائص الصناعة أو النشاط الذي تمارسه المؤسسات المتعددة الجنسيات و درجة المنافسة في أسواق الدول المضيفة.

1.2.1.1. إنشاء فرع: (الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي)

يتمثل في إنشاء وحدة إنتاجية جديدة في الدولة المضيفة، و قد كان الشكل الأساسي إن لم نقل الوحيد للاستثمار الأجنبي المباشر في العالم حتى سنوات السبعينات [15] ص 06، هذا الشكل من الاستثمار يقضي بالتملك المطلق للمستثمر الأجنبي لهذا المشروع، و قد كان الشكل الأكثر تفضيلا للمؤسسات المتعددة الجنسيات حيث يسمح بالاحتفاظ بالتكنولوجيا لدى الفرع، و في المقابل لقي ترددا كبيرا لدى الدول

النامية للخوف من التبعية السياسية و الاقتصادية، إلا أنه لا توجد أي مبررات علمية تثبت صحة هذا التردد.

سننظر الآن إلى مزايا و عيوب الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي:

1.1.2.1.1 من وجهة نظر الدولة المضيفة:

1- مزايا الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي: [16] ص 43-44

- تعظيم العوائد المتوقعة لهذه الدول من وراء الاستثمارات الأجنبية.
 - زيادة حجم التدفقات -النقد- رأس المال الأجنبي إلى الدول المضيفة.
 - يساهم كبر حجم المؤسسة في إشباع حاجات المجتمع المحلي من السلع و الخدمات المختلفة مع احتمال تحقيق فائض للتصدير، أو للتقليل من الواردات مما يترتب عليه تحسين ميزان المدفوعات للبلد المضيف.
 - المساهمة البناءة في التحديث التكنولوجي بالمقارنة بالأشكال الأخرى سواء المباشر أو غير المباشر، من خلال و جود جهاز يقوم باختيار التكنولوجيا التي تتناسب و السوق المحلي بغرض تحقيق الناتج الأمتل و الربح الأفضل.
 - خلق فرص للعمل سواء في مراحل التأسيس أو في مراحل التشغيل.
- كما يعكس تواجد المستثمرين الأجانب بالإيجاب على المستوى التنافسي لمؤسسات الدولة المضيفة، و ذلك نظرا للمستوى الفني و المعرفي الذي قد يتمتع به هذا المستثمر الأجنبي، كما قد يسمح هذا التواجد الأجنبي بتحسين المستوى الإداري و التسييري لبعض الإطارات في الدولة المضيفة.

2- عيوب الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي:

أما من ناحية العيوب فإن الدول المضيفة و خاصة النامية منها تخشى من أخطار التبعية الاقتصادية و ما يترتب عليها من آثار سياسية سلبية على المستوى المحلي و الدولي في حالة ظهور أي تعارض مع مصالح المؤسسات المعنية. [17] ص 489

2.1.2.1.1. المزايا و العيوب من وجهة نظر المستثمر الأجنبي:

1- مزايا الاستثمارات الأجنبية المباشرة المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي: [16] ص 44-45

- يوفر هذا النوع من الاستثمارات الحرية الكاملة للمستثمر الأجنبي في الإدارة و التحكم في النشاط الإنتاجي و سياسات الأعمال المرتبطة بمختلف أوجه النشاط الوظيفي للاستثمار تسويقية، إنتاجية، مالية، أو السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

- كبير حجم الأرباح المتوقع الحصول عليها و الناجمة عن انخفاض تكلفة مدخلات عوامل الإنتاج بأنواعها المختلفة في الدول النامية.
- يساعد التملك الكامل للمؤسسة في التغلب على القيود التجارية و الجمركية التي تفرضها الدول المضيفة على وارداتها.
- يساعد في تخطي المشكلات الناجمة عن الأشكال الأخرى للاستثمار الأجنبي مثل: عقود التراخيص، و عقود الإدارة و غيرها.
- قرب هذا النوع من الاستثمارات و ملاسته لأرض الواقع في السوق المضيف.

2- عيوب الاستثمارات الأجنبية المباشرة المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي: [16] ص 45-46

- تكمّن عيوب هذا النوع من الاستثمارات من وجهة النظر هذه في جانبين:
- ضخامة رؤوس الأموال لتمويل هذا النوع من الاستثمار بالمقارنة بالاستثمارات المشتركة حيث يتحمل المستثمر الأجنبي وحده التكاليف منذ إنشاء المؤسسة حتى بداية العملية الإنتاجية.
- يمكن أن يتعرض هذا النوع من الاستثمارات للأخطار غير التجارية مثلا: التأميم، المصادرة، التصفية الجبرية، التدمير الناجم عن عدم الاستقرار السياسي أو الاجتماعي.

2.2.1.1 الاستثمارات الأجنبية المباشرة المشتركة: les joint-ventures

هو اتفاق تعاقدى مشروط و الذي بواسطته يقوم طرفان علي الأقل بممارسة نشاط اقتصادي بالمشاركة في رأس المال و تقاسم الأرباح و الخسائر و تكاليف الاستغلال. هي وحدة تشبه مؤسسة خواص، و في العموم الشركاء ليس لهم الرغبة في مواصلة هذه العلاقة بمجرد بلوغ الهدف الأولي المحدد، السؤال الخاص بما إذا كانت الوحدة الناتجة عن الاستثمار المشترك شبه مؤسسة راجع إلى العقود المبرمة بين المشتركين من جهة و إلى النصوص القانونية من جهة أخرى، الاستثمار المشترك (coentreprise بالفرنسية) هو شبه مؤسسة إذا أوفت الشرط المتعلق باعتبارها وحدة مؤسساتية خصوصا إذا كان نظامها المحاسبي مميّزا، و في المقابل إذا كان كل العمليات يتم في الواقع إنجازها فرديا من طرف الشركاء في هذه الحالة لا يمكن اعتبارها وحدة مؤسساتية. [4] ص 03

و قد عرفت الاستثمارات الأجنبية المباشرة المشتركة تطورا كبيرا خاصة خلال سنوات السبعينات من القرن الماضي و ذلك لسببين:

- 1- كان لتفادي الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي نظرا للتخوف الذي أبدته الدول المضيفة له خاصة الدول السائرة في طريق النمو، بما يسمح لها بمراقبة المؤسسات المتعددة الجنسيات.
- 2- في إطار التعاون الاقتصادي بين الدول المتقدمة و الدول المتخلفة (تعاون شمال-جنوب).

التوظيف المشترك لرأس المال، تقاسم الأخطار و أثر التعاضدية الممكن الاستفادة منه هو ما جعله شكلا مفضلا مقارنة بإنشاء فرع جديد أو عملية الاقتناء، و هذا الشكل مفضل أيضا نظرا لأنه يسمح بالدخول إلى أسواق أجنبية خاصة تلك التي تستلزم معرفة جيدة بخصائص الدول المضيفة (خاصة منها الثقافية و الاجتماعية)، في هذه الحالة التعاقد مع شريك من الدولة المضيفة عامل مهم في الوصول إلى الأهداف المرجوة من العملية الاستثمارية. [15] ص 11 و يمكن التمييز بين ثلاثة فئات للاستثمار المشترك: الاستثمار المشترك المالي، للإنتاج، أو للبحث و التطوير.

1.2.2.1.1 مزايا و عيوب الاستثمارات المشتركة من وجهة نظر الدولة المضيفة:

1- مزايا الاستثمار المشترك:

يمكن القول بأن الاستثمار المشترك بصفة عامة يساهم (إذا أحسن تنظيمه و توجيهه أو إدارته) في زيادة تدفق رؤوس الأموال الأجنبية و التنمية التكنولوجية، و خلق فرص جديدة للعمل و ما يرتبط بها من منافع أخرى، بالإضافة إلى تحسين ميزان المدفوعات. و كذلك تنمية قدرات المديرين الوطنيين و خلق علاقات تكامل اقتصادية راسية أمامية و خلفية مع النشاطات الاقتصادية و الخدمية المختلفة بالدول المضيفة. [17] ص 483 و بالنسبة للدول النامية بصفة خاصة يعتبر الاستثمار المشترك من أكثر الأنواع قبولا لأنه يسمح لها بمراقبة المستثمر الأجنبي بامتلاك حق المراقبة على رأس المال الموظف عن طريق المستثمر الأجنبي، و يساعد في تنمية الملكية الوطنية، و خلق طبقات جديدة من رجال الأعمال الوطنيين. [17] ص 483

2- عيوب الاستثمار المشترك: [16] ص 40

- تحقيق المنافع الخاصة به يتوقف على مدى قدرة الاقتصاد الوطني على توفير القدرات الفنية و الإدارية و المالية التي تشارك المستثمر الأجنبي رسم السياسات الاستثمارية للمشروع.
- صغر حجم المشاريع المشتركة نظرا لاحتمال انخفاض القدرة المالية للمستثمر الوطني، الأمر الذي ينشأ عنه تقليل إسهامات هذا المشروع في تحقيق الأهداف المرجوة منه.
- الحرمان من تواجد المستثمر الأجنبي في كثير من الأحيان إذا ما أصر الطرف الأجنبي على عدم مشاركة أي طرف وطني في الاستثمار.

2.2.2.1.1 مزايا و عيوب الاستثمارات المشتركة من وجهة نظر المستثمر الأجنبي:

1- مزايا الاستثمار المشترك: [14] ص 18-19

- يساعد الاستثمار المشترك (في حالة نجاحه) في تسهيل حصول المؤسسة على إنشاء و تملك مؤسسات استثمارية تملكا مطلقا.

- يفضل في حالة عدم توفر الموارد المالية و المعرفة التسويقية الخاصة بالسوق الأجنبي لدى المؤسسة المتعددة الجنسيات (خاصة منها الصغيرة الحجم) اللازمة لاستغلال السوق الأجنبي.
- يساعد هذا الشكل من أشكال الاستثمار على سرعة التعرف على طبيعة السوق الأجنبية، إنشاء قنوات للتوزيع.
- الاستثمار المشترك يساعد في تخفيض الأخطار غير التجارية مثل التأميم و المصادرة.
- الاستثمار المشترك يساعد في تذليل الكثير من الصعوبات و المشاكل البيروقراطية أمام الطرف الأجنبي خاصة إذا كان الطرف الوطني هو الحكومة أو إحدى الشخصيات المعنوية الممثلة لها.
- يساعد الاستثمار المشترك الطرف الأجنبي الحصول على القروض المحلية و على المواد الأولية و الأولية اللازمة للنشاط (أو حتى للمؤسسة الأم).
- وجود طرف وطني في الاستثمار المشترك يسهل في حل المشكلات التي يلاقيها المستثمر الأجنبي و الخاصة باللغة و العلاقات مع العمال، و المناخ الثقافي.

2- عيوب الاستثمار المشترك: [17] ص 487

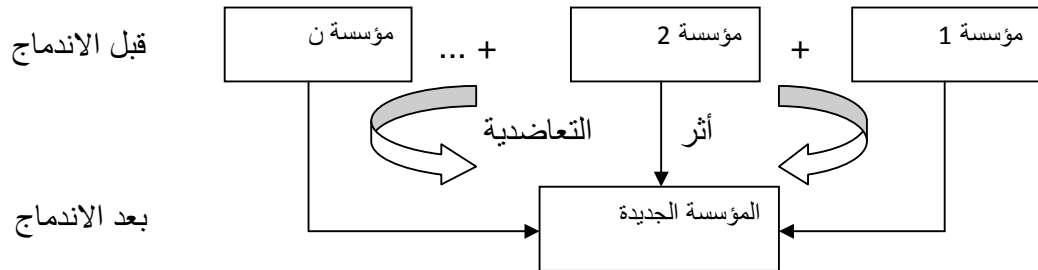
- احتمال حدوث تعارض في المصالح بين طرفي الاستثمار، خاصة في ما يتعلق بنسبة المساهمة.
- قد يسعى الطرف الوطني إذا وجد بعد فترة زمنية إلى إقصاء الطرف الأجنبي من المؤسسة محل الاستثمار، مما يزيد من درجة الخطر غير التجاري.
- إن انخفاض القدرات الفنية و المالية للمستثمر الوطني قد يؤثر سلبا على فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- إذا كان الطرف الوطني ممثلا في الحكومة أو شخصية معنوية تمثلها فمن المحتمل أن تضع شروطا أو قيودا صارمة على التوظيف، التصدير، و تحويل الأرباح إلى الدولة الأم.

3.2.1.1 الاندماج-الاقتناء المحرك الأساسي للاستثمار الأجنبي المباشر : les fusion-acquisitions

إن كل من الاندماج و الاقتناء يدلان على عمليات النمو الخارجي، و يعرفان كما يلي:

- 1- **الاندماج:** نتكلم عن الاندماج عندما تقوم مؤسستان (أو أكثر) بالتوحد، في عوض أن تبقى منفصلة، و يكون هذا الاندماج في إطار مؤسسة واحدة و جديدة من أجل الاستفادة من أثر التعاضدية. [4] ص 06

و يمكن التعبير عنه بالشكل التالي:



الشكل رقم (1): كيفية الاندماج بين المؤسسات من إعداد الطالب

2- الاقتناء: هي عملية تتم بين مؤسسات مستقلة، وفق شروط معروفة بالسوق وتقوم به المؤسسة بما يوافق مصلحتها، حيث تشتري المؤسسة عناصر أصول و خصوم المؤسسة المعنية بعملية الاقتناء. في بعض الحالات المؤسسة المقتناة تصبح فرعاً للمؤسسة المقتنية. [4] ص 01

بصفة عامة يدل اندماج-اقتناء على امتلاك المراقبة لمؤسسة ما على مؤسسة أخرى و ذلك بالحصول على نسبة من رأس مالها لا تقل عن 50 % و تسمح هذه العملية للمؤسسة بـ:

- تقوية المركز التنافسي بزيادة حجمها، حصتها السوقية، الحصول على علامات جديدة.
- دخول أسواق جديدة و تقاسم الأخطار (في حالة اندماج).
- التنويع و الحصول على كفاءات جديدة و تكنولوجيا كان من الصعب تطويرها بدون النمو الخارجي.
- اجتياز قيود الدخول باقتناء مؤسسة موجودة في السوق المعنية.
- النمو السريع.

كما يعتبران النوع المفضل للتموقع في الخارج، و الشكل الأكثر تمثيلاً للاستثمار الأجنبي المباشر حيث قدرت قيمتها بأكثر من 150 مليار دولار سنة 1990، لتبلغ 187 مليار دولار سنة 1995، لتسجل نمواً كبيراً حيث بلغت 1150 مليار دولار سنة 2000 ، لتتضاعف 6 مرات ما بين سنة 1995 و 2000، وقد قدرت بـ 1637 مليار دولار. كما أن عدد مشاريع الاندماج – الاقتناء حسب منظمة الأمم المتحدة للتعاون و التنمية قدرت نسبة نموها بـ 10% سنوياً ما بين 1980 و 1999، ليلعب عددها 6400 عملية اندماج – اقتناء سنة 1999، و قد بلغت عمليات الاندماج – الاقتناء الدولية حوالي 25% من العمليات الكلية (الوطنية و الدولية) سنة 2000. [5] ص 06

كما يمكن تمييز عدة أنواع من هذه العمليات: [15] ص 09

- **عمودية:** المستثمر يبحث عن مراقبة مختلف المراحل الإنتاجية، نحو الأعلى (الموردين) أو من الأسفل (شبكة التوزيع) من أجل التخلي عن ارتباطها، هذا النوع من النمو دائري مقارنة بالنشاط الأصلي للمقتني.
- **أفقي:** تتمثل في شراء مؤسسات منافسة مباشرة، و الموجودة في نفس القطاع الإنتاجي.
- **تعددية:** و التي لا علاقة لها بنشاط المستثمر، يمكن هدف المستثمر منه هو تنويع الأنشطة الإنتاجية من أجل تفادي خطر التركيز على نشاط إنتاجي واحد.
- **استراتيجي:** الهدف من هذه العملية في هذه الحالة هو تعزيز نقاط القوة لدى المستثمر الأجنبي بالحيازة على كفاءات المؤسسة المعنية بالاقتناء أو الاندماج في قطاع معين (بحث و تطوير، تكنولوجيا، تسويق، صورة علامة).

- **مالية:** في هذه الحالة المؤسسة تقتنى أو تندمج معها مؤسسة أخرى من أجل مكانتها أو من أجل هدف ربحي (إعادة بيعها بقيمة أكبر).

إن عملية النمو الخارجي عن طريق الاقتناء قد يقود إلى تنظيمات هجينة، تظهر في إضرابات تنظيمية، لهذا يجب أن يأخذ بعين الاعتبار في هذه العمليات و ذلك بوضع إستراتيجية فيما يخص التنظيم الثقافي للمؤسسة المقتناة.

أما فيما يخص عملية الاندماج فيجب القيام بالتشخيص التالي:

(1) قبل عملية الاندماج:

- الأبعاد الداخلية للمؤسسة.
- مستوى التقارب في المجال الثقافي، نظم المعلومات، التنظيم.

(2) بعد عملية الاندماج:

- العناصر التعريفية، و تتمثل في العناصر الفاعلة، القدرات، الإستراتيجية.
- وضوح النهج الإداري للاندماج.
- الأولويات و التخطيط لنجاح الاندماج.

للاستثمار الأجنبي المباشر عدة أشكال، و يعتبر الاقتناء-الاندماج الشكل الأكثر انتشارا و تفضيلا للمستثمر الأجنبي و للدولة المضيفة في نفس الوقت.

3.1.1. الاستثمار الأجنبي غير المباشر كشكل للتعاون الدولي:

على غرار الاستثمار الأجنبي المباشر هناك أشكال أخرى تقوم بها المؤسسات المتعددة الجنسيات لتدويل إنتاجها أو حتى خبراتها و ذلك في صيغة استثمارات أجنبية غير مباشرة، أين يكون تدخلها توجيهي و غير مباشر باعتبار أنها في هذا الشكل من الاستثمارات لا تساهم في العموم في رأس مال المؤسسة محل الاستثمار.

و يمكن تعريف الاستثمار الأجنبي غير المباشر بأنه شكل من أشكال التعاون الدولي، و لا يستلزم انتقال رؤوس الأموال أو مشاركة الطرف الأجنبي في رأس مال المؤسسة المضيفة له. وله عدة أشكال أهمها: عقود الترخيص والامتياز، عقود التسيير والإدارة، اتفاقيات التعاون، العقود المبرمة في مجال البترول والتعدين، عقود مفتاح في اليد، عقود منتج في اليد، وعقود التصنيع، إلى جانب مختلف الأشكال التي تخص التسويق مثل الحيازة على الخبرات التسويقية، استخدام العلامات التجارية... الخ.

و عليه فإن ضابط التفريق ما بين الاستثمار الأجنبي المباشر و غير المباشر يرجع إلي معيار السيطرة و الرقابة، فكلما كان المستثمر الأجنبي يملك المؤسسة أو غالبية حقوقها و تولي إدارته كان الاستثمار مباشراً، أما إذا لم تخوله حصته في المؤسسة حق الإدارة و السيطرة كان الاستثمار غير مباشر. [16] ص 31

و تعتبر الحصة الفاصلة بين النوعين من الاستثمار الأجنبي المباشر و غير المباشر هي نسبة 10% من رأسمال المؤسسة المستثمر فيها [4] ص 09-10، كما يمكن أن لا تكون هناك و لا أي مساهمة في رأسمال المؤسسة المستثمر فيها، و هذا يظهر في مختلف عقود الإدارة و التسيير و اتفاقيات التعاون.

و العديد من المؤسسات المتعددة الجنسيات تفضل في كثير من الأحيان الاستثمار الأجنبي غير المباشر للعديد من الأسباب أهمها: [18] ص 37

- التخفيف من حدة الصراع بين الدول المضيفة والمستثمر الأجنبي وخاصة بين الدول النامية والمؤسسات متعددة الجنسيات، و الذي كان محتدم بين الطرفين خاصة خلال سنوات الستينات و السبعينات.

- تمكين الدول المضيفة من اكتساب مختلف التقنيات التكنولوجية و الخبرات التسييرية ، وكذلك سلع وخدمات و خبرات المستثمر الأجنبي، في دون أن تفرض عليها الهيمنة والسيطرة من طرف المؤسسات الدولية المنسوبة للدول الأصلية.

- تمكين المستثمر الأجنبي وخاصة المؤسسات متعددة الجنسيات من الحفاظ على توسيع نشاطاتها ومن ثم التوسع بعيدا كل البعد عن تلك المخاطر التي قد تنجم من ردة فعل الدول المضيفة، ومن ثم يتسنى لها مراقبة نشاطاتها عن طريق تلك الأشكال دون تغلغل أو خوف.

و يتجسد الاستثمار الأجنبي غير المباشر في العديد من الأشكال سنركز على أهمها:

1.3.1.1 عقود الترخيص و الامتياز:

تعتبر تراخيص أو امتياز الإنتاج أو التصنيع أو استخدام العلامات التجارية أحد الأساليب التي يمكن للمؤسسة المتعددة الجنسيات أن تنقل إنتاجها أو أنشطتها من نطاق الدولة الأم إلى الأسواق الدولية دون الحاجة إلى إنفاق استثماري، و تراخيص الإنتاج أو التصنيع هي عبارة عن اتفاق أو عقد تقوم المؤسسة المتعددة الجنسيات بمقتضاه التصريح لمستثمر أو أكثر بالدولة المضيفة (قطاع عام أو خاص) لاستخدام براءة الاختراع أو الخبرة الفنية و نتائج أبحاثها، و ذلك مقابل عائد مادي معين. [17] ص 494

و تتمثل هذه التراخيص في حقوق استخدام تصاميم هندسية، صناعية، خبرات إدارية، أو معلوماتية و ذلك إما في الإنتاج أو التسويق أو في تسيير الأنشطة اليومية للمؤسسة.

أما فيما يتعلق بعقود الامتياز فهي تجري من خلال حصول مؤسسة محلية ما على حق استعمال علامة صنع أو بعض الخدمات مثل الإشهار، المساعدات الفنية هي ملك حصري لمؤسسة أجنبية.

1.1.3.1.1 مزايا و عيوب عقود الترخيص و الامتياز بالنسبة للدولة المضيفة:

بالنسبة للمزايا فلأسباب سياسية و اقتصادية تفضل العديد من الدول النامية هذا الشكل من الاستثمارات الأجنبية، فها الشكل لا يتيح لصاحب الترخيص أو الامتياز أن يتحكم في سوق الدولة المضيفة أو في إدارة أنشطتها الإنتاجية، ويمكن هذا النوع من الاستثمار الدولة المضيفة من تجنب خطر التبعية التكنولوجية بل يمكنها ذلك من تطوير هذه التراخيص و تنمية ميادين البحث و التطوير باعتبار أن القاعدة موجودة.

أما من حيث العيوب المرتبطة بالتراخيص و الامتيازات فهي: [17] ص497

- من المتوقع أن تحرم الدولة المضيفة لهذا الشكل من الاستثمار من بعض أنواع التراخيص المتعلقة بالتكنولوجيات الحديثة و المتقدمة، حيث يفضل مالك هذه الحقوق الدخول بها إلى السوق الدولية بشكل مباشر.
- ارتفاع تكلفة الحصول على تراخيص أو امتيازات الإنتاج في كثير من الأحيان، إذ ترتبط بقدرة الممثل من طرف الدولة المضيفة على التفاوض.
- لا يسمح هذا النوع من تدفق رؤوس الأموال الأجنبية على سوق الدولة المضيفة.
- عدم توفر الكفاءات الفنية و الإدارية بالدولة المضيفة قد يهدد إمكانية نجاح هذه الدولة في استغلال هذه العقود استغلالا جيدا، كما أن تكلفة تدريب العمال المحليين مكلفة جدا.

2.1.3.1.1 مزايا و عيوب عقود الترخيص و الامتياز بالنسبة للمؤسسات المتعددة الجنسيات: [17] ص498

بالنسبة للمزايا، فالتراخيص تعتبر مصدرا مربحا للمؤسسة بحيث يمكن لها أن تفرض السعر الذي يناسبها باعتبارها مالكة الحقوق، و هذا النوع من الاستثمار يساعد المؤسسة في الحد من السرقة و التجسس الخاصة ببراءات الاختراع، كما تمثل طريقة سهلة و سريعة لدخول أسواق كان من الصعب دخولها عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر.

أم من حيث العيوب، فيمكن للمؤسسة أن تفقد السيطرة على جودة نشاط المنتج أو النشاط محل الترخيص، كما أن هناك احتمال فقدان الأسواق المجاورة للدولة التي حصلت على الترخيص، و هذا النوع من الاستثمار ليس مربح و غير آمن نسبيا مقارنة بالاستثمار الأجنبي المباشر.

2.3.1.1 عقود الإدارة و التسيير:

عقود الإدارة هي عبارة عن اتفاقيات أو مجموعة من الترتيبات و الإجراءات القانونية يتم بمقتضاها أن تقوم المؤسسة المتعددة الجنسيات بإدارة كل أو جزء من العمليات أو الأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري معين في الدولة المضيفة لقاء عائد مادي معين أو مقابل المشاركة في الأرباح. [17] ص 501

عقد الإدارة هو اتفاق بين الحكومة و طرف خاص لتشغيل مشروع في مقابل أتعاب، و الحكومة لا تحصل على مبلغ ثابت (كما في حال التأجير)، و لكنها مسؤولة عن استثمارات ثابتة (و هو ما لا يحدث في حالة عقد الامتياز)، و هي تملك أغلبية المشروع (وهو ما يتميز عن المشروع المشترك).

أما عقود التسيير فتعني تعاقد مؤسستين، الأولى أجنبية والثانية محلية، مبني على أساس أن المؤسسة الأجنبية تؤمن تسيير المؤسسة المحلية أو إنجاز مشروع معين وذلك لفترة محددة وعند انقضائها تحوّل قدرات المشروع بأكمله للشركاء المحليين حتى يتسنى لهم الإشراف عليه. [18] ص 40

و أبرز مثال عن هذه العقود نشاطات السياحة و الفنادق و الصحة و مختلف القطاعات الخاصة بالمنشآت القاعدية كتسيير الموارد المائية و تسيير النفايات.

1.2.3.1.1 مزايا و عيوب عقود الإدارة و التسيير بالنسبة للدولة المضيفة:

تتمثل النقاط الايجابية لهذا النوع من الاستثمار في أنه يساهم في تحقيق مستوى من التطور و التقدم في النشاط المعني بالإدارة و التسيير بأن يصل إلى مستوى دولي من خلال اكتساب المهارات الإدارية و التسييرية للمستثمر الأجنبي و تطبيقها حتى بعد انقضاء مدة العقد. و انخفاض نسبة الأثار السلبية التي قد تنجم عن تملك المستثمر الأجنبي لكل النشاط المعني بالعقد.

أما بالنسبة للعيوب ففي العديد من الأحيان لا تكون هناك إرادة حقيقية من طرف المستثمر الأجنبي في نقل خبراته و معارفه لعمال المؤسسة المحلية مما لا يسمح بتحقيق الأهداف المثلى للعقد. كما أن عدم مساهمة المستثمر الأجنبي في رأسمال المؤسسة محل الاستثمار قد لا يحثه على إنجاز المشروع على أكمل وجه لأنه لا يوجد ما يخسره المستثمر الأجنبي. بالإضافة إلى انعدام إمكانية تدفق رأس المال الأجنبي إلى السوق المحلية.

2.2.3.1.1 مزايا و عيوب عقود الإدارة و التسيير بالنسبة للمؤسسة المتعددة الجنسيات:

بالنسبة للمزايا، هذا النوع من الاستثمار لا يتطلب رأس مال لإنجاحه فالمؤسسة تدخل بمعارفها و خبراتها في الإدارة و التسيير، كما أن هذا النوع من الاستثمار قد يفتح السوق المستهدفة أمام الاستثمار الأجنبي المباشر إذا كانت المؤسسة تفضل هذا النوع خاصة إذا نجحت العقود الإدارية و التسييرية المبرمة و بالتالي يساعد ذلك

المؤسسة في الحصول على مشروعات استثمارية مشتركة أو حتى إنشاء فرع أجنبي باعتبار أن المؤسسة قد اكتشفت السوق.

أما بالنسبة للعيوب، فتسيير أو إدارة مشروع استثماري مملوك للغير قد يصعب من مهمة المؤسسة المتعددة الجنسيات حيث يمكن للطرف المحلي أن يتدخل في التسيير أو في بعض القرارات التي تعود بالفائدة على مستقبل المؤسسة مما يخلق نوع من التضارب في المصالح بين طرفي العقد الشيء الذي يؤدي إلى خلق مشاكل تنظيمية، إنتاجية، أو تسويقية.

3.3.1.1 عقود المفتاح في اليد و عقود المنتج في اليد:

عقود المفتاح في اليد هي اتفاق يتم بين المؤسسة الأجنبية و طرف من الدولة المضييفة (مؤسسة، الحكومة) بأن يقوم المستثمر الأجنبي بإنجاز مشروع استثماري (مؤسسة، مصنع، سلسلة إنتاجية، ... إلخ) وفق شروط هندسية، تقنية، هيكلية يتم الاتفاق عليها مسبقا، و يتم تسليم المشروع للطرف المحلي عند الانتهاء من إنجازه، و ذلك وفق مقابل مادي متفق عليه مسبقا، و عند تسليم المشروع ينتهي دور المستثمر الأجنبي.

أما عقود المنتج في اليد فهي عقود تكميلية لعقود المفتاح في اليد بأن يقوم المستثمر الأجنبي بالتجارب الضرورية لتأكيد صحة الإنجاز بالقيام بتكوين اليد العاملة المحلية على كيفية عمل المشروع.

و حسب Bernard Hugonnier الفرق بين عقود الإدارة و التسيير و عقود المفتاح في اليد يكمن في أن " في إطار عقود التسيير يمكن للمستثمر الأجنبي الاستقرار ميدانيا بمجرد تحقيق الأهداف الأولية للاستثمار، في حين في إطار عقود المفتاح في اليد فإن التدخل الأجنبي ينتهي بمجرد إتمام إنشاء المشروع الاستثماري من خلال وحدة الإنتاج، مصنع، هيكل قاعدية". [9] ص 19

كما توجد أشكال أخرى للاستثمار الأجنبي غير المباشر كالعقود المبرمة في مجال البترول و عقود التسويق وأخرى حيث اكتفينا بذكر أهمها.

و تعتبر هذه الأشكال الأكثر انتشارا في الدول النامية نظرا لأن هذه العقود تتعلق بالخبرة و التسيير و الإدارة و التي تعتبر العنصر الضعيف لدى الدول النامية التي تعاني من قلة الخبرة و ضعف المستوى الإداري و التقني للاقتصاد بصفة عامة.

ولكل من الاستثمار الأجنبي المباشر و غير المباشر خصائص معينة نظرا لاختلاف الأشكال التي يدخل بها المستثمر الأجنبي إلى السوق الدولية، هذا من جهة و من جهة أخرى لاختلاف التفسيرات و وجهات النظر الخاصة بكل شكل و في هذا الصدد يجب التطرق إلى الإطار النظري و مختلف التفسيرات للاستثمار الأجنبي و لأنشطة المؤسسات المتعددة الجنسيات.

2.1. النظريات المفسرة للاستثمار الأجنبي و للمؤسسات المتعددة الجنسيات:

رغم ظهور الاستثمار الأجنبي منذ نهاية القرن التاسع عشر إلا أن التفسيرات النظرية الخاصة به لم تظهر حقيقة إلا في سنوات الخمسينيات، حيث كانت التجارة الدولية محور التفكير الاقتصادي.

وعلى هذا الأساس سحاول تحليل الاتجاهات الفكرية لظاهرة الاستثمارات الأجنبية، من خلال عرض أهم النظريات ثم تقييمها، والتي تعتبر أكثر شيوعاً وذلك بالتطرق إلى النظرية التقليدية و المتمثلة في التفسير الكلاسيكي و النيوكلاسيكي للاستثمار الأجنبي، و نظرية عدم كمال الأسواق، و إلى التفسير الحديث للاستثمار الأجنبي المتمثل في النظرية الإلكتيكية.

1.2.1. النظرية التقليدية:

تفترض النظرية التقليدية أن الاستثمارات الأجنبية بمثابة مباراة من طرف واحد الفائز بنتيجتها المؤسسات المتعددة الجنسيات في معظم إن لم يكن في كل الحالات، أو بمعنى آخر أن الاستثمارات الأجنبية من خلال الشركات المتعددة الجنسيات تأخذ أكثر مما تعطي في الدول المضيفة لها.

1.1.2.1 النظرية الكلاسيكية:

و تقوم النظرية الكلاسيكية كذلك على الميزة المطلقة و التي تتمثل في إمكانية بلد معين من الإنتاج مع أقل تكاليف مدخلات العملية الإنتاجية هذه الميزة يجب أن يملكها بلد معين مقارنة مع باقي العالم.

تعتبر النظرية الكلاسيكية نقطة الانطلاق في تحليل وتطوير نظرية التبادل الدولي و الاستثمار الأجنبي، و من أهم روادها: آدم سميث، دافيد ريكاردو، جون ستيوارت ميل و غيرهم، الذين كان لهم الفضل في ذلك تبعاً للنظريات الميزة النسبية، الميزة المطلقة، القيم الدولية.

و كامتداد لنظرية "الميزة المطلقة"، قام دافيد ريكاردو بتفسير أساس التبادل الدولي على مبدأ الميزة النسبية في سنة 1817 م، و ذلك بعد انتقاده لنظرية الميزة المطلقة لآدم سميث.

مبدأ الميزة النسبية ينص على أن كل بلد سيتخصص في إنتاج و تصدير تلك السلع التي يمكنه أن ينتجها بتكلفة منخفضة نسبياً (التي يكون فيها أكثر كفاءة نسبياً من البلاد الأخرى). وبالعكس كل بلد سيستورد تلك السلع التي ينتجها بتكلفة مرتفعة نسبياً (التي يكون فيها أقل كفاءة نسبياً من البلاد الأخرى). و بالتالي التخصص المبني على مبدأ الميزة النسبية هو أساس قيام التبادل الدولي بين الدول هذا من جهة، و من جهة أخرى هو وسيلة تعظيم المنافع بحسب ما جاء في فحوى هذه النظرية. [18] ص 66

فقد تزامن الطرح الكلاسيكي مع المرحلة الاستعمارية أين كانت الدول المضيفة بمثابة مصدر رئيسي للمواد الخام و المواد الأولية، و من ثم فإن الاستثمارات الأجنبية كان الهدف الرئيسي منها هو الحصول على المواد الأولية. [17] ص411-412 وقد اهتم الكلاسيك بأهمية عنصر العمل، رأس المال و التكنولوجيا كأساس لنمو المؤسسات المتعددة الجنسيات.

2.1.2.1 التفسير النيوكلاسيكي لـ هيكشر، أولين، و سامويلسون:

يعتبر نموذج (HOS Heckscher-Ohlin-Samuelson) النموذج القاعدي للنظرية النيوكلاسيكية في تفسير الاستثمار الدولي و التي ينطلق تحليلها من وظائف الإنتاج المختلفة، فالمنتجات متجانسة و التكنولوجيا متوفرة و معلومة من طرف الجميع، على أساس هذه الشروط التجارة الدولية لا تفسر إلا وجود فوارق خاصة في عوامل الإنتاج (الأرض، رأس المال، العمل) بين الدول المتبادلة. [19] ص55 و على هذا الأساس تقوم كل دولة بالتخصص في إنتاج و تصدير ما يمكن أن توفره عوامل الإنتاج المتاحة بكثرة في هذا البلد، فالتبادل الدولي (تجارة دولية أو استثمار أجنبي) يقوم على أساسين:

- اختلاف عوامل الإنتاج بين الدول.
- وفرة/ندرة عوامل الإنتاج في الدول.

فإذا كانت الدولة (أ) تعاني من ندرة نسبية في عنصر العمل و تركيز (وفرة) في رأس المال، و الدولة (ب) لها ندرة نسبية في رأس المال و تركيز في عنصر العمل، فالتبادل يكون على أساس الندرة و التركيز في عوامل الإنتاج بين البلدين.

أما فيما يخص تحركات رأس المال الدولي فهو استجابة لاختلاف أسعار الفائدة بين الدول، فمع افتراض وجود سوق المنافسة الكاملة فإن رأس المال سينتقل بحرية من سوق لآخر، و ذلك استجابة طبيعية لاختلاف معدل العائد على سعر الفائدة بين الدول [20] ص38، و هذا راجع إلى مدى توفر رأس المال لدى الدول من ندرته و هو ما يؤدي إلى ارتفاع سعر العائد بالخارج خاصة لدى الدول التي لها ندرة في رأس المال.

و يعتبر Macdougall 1960، أول من قام بهذا التحليل و ذلك استنادا إلى البحث في آثار الاستثمار المباشر على البلد المستقبل، و ذلك بنقل التكنولوجيا و المعارف بصفة عامة إلى البلد المستقبل، لكن ليس كل نقل للتكنولوجيا مفيد للبلد المستقبل، لأنه في هذه الحالة تكون المؤسسات المتعددة الجنسيات المصدر لها و ذلك بما يتماشى و أهدافها. [21] ص125-129

إن الطرح النيوكلاسيكي لاقى ترحيباً في البداية، إلا أن عدة انتقادات وجهت له لعدم قدرته على تفسير أهم التساؤلات المتعلقة بالاستثمار الأجنبي وبنشاط المؤسسات المتعددة الجنسيات، فلم تقم هذه النظرية بالتمييز بين الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر، حيث أن النظرية عاملت الاستثمار الأجنبي على أساس أنه رأس مال و لم تأخذ في عين الاعتبار أن الاستثمار الأجنبي (و خاصة منه المباشر) يتضمن كذلك التكنولوجيا و المهارة الإدارية.

كما أن النظرية لم تفسر قيام عدد محدود من المؤسسات بانتهاز الفرصة لتصبح مؤسسات متعددة جنسيات، و مع النمو الكبير الذي عرفه كل من الاستثمار الأجنبي و نشاط المؤسسات المتعددة الجنسيات لم تعد هذه النظرية قادرة على مسايرته.

2.2.1. نظرية عدم كمال الأسواق:

نظراً لعدم قدرة النظرية الكلاسيكية و النيوكلاسيكية على تفسير نشاط المؤسسات المتعددة الجنسيات و خاصة نشاط الاستثمار الأجنبي المباشر و غير المباشر، و في ظل النمو الذي عرفته المؤسسات المتعددة الجنسيات الأمريكية خلال عشرينيات الستينات، أصبح من الضروري البحث أكثر لمحاولة تفسير هذه الظاهرة، و إن كانت المبادئ التي انطلق منها الاقتصاديون مشتركة إلا أن تفسيراتهم مختلفة.

ففيما يخص هذه النظرية فتقوم على أساس عدم تكامل الأسواق في الخارج مما يدفع المؤسسات باستغلال هذه الفرصة إذا ما توفرت على ميزة احتكارية كافية بالقدر الذي يمكنها من الحصول على مركز قيادي في السوق غير الكامل من أجل تغطية تكاليف التوطن في الخارج، و في هذا الإطار نعرض ثلاث نظريات:

1.2.2.1 نظرية الميزة الاحتكارية S.Hymer, Kindberger:

لقد كان هايمر 1960، أول من قام بتطوير نظرية تفسر الإنتاج الدولي و الاستثمار الأجنبي المباشر على أساس عدم كمال الأسواق، الذي تستغله المؤسسات المتعددة الجنسيات للاستحواذ عليه، بشرط أن تكون لديها ميزات خاصة تمكنها من ذلك.

افترض هايمر أن المؤسسات التي تملك ميزات احتكارية أو في موقع جيد للحصول على حصة من السوق الغير كامل لتعويض التكاليف و المخاطر التي تواجهها العملية الإنتاجية في الخارج و لمنافسة مؤسسات البلد المضيف، و يكون السوق غير كامل عندما يحدث عدم توازن بين المؤسسات التي تمتلك الموارد اللازمة، المطورة أو المتحصل عليها و أخرى لا تمتلكها. [22] ص 19

إن المخاطر التي يمكن أن تعترض المؤسسات المتعددة الجنسيات تتمثل في الحواجز اللغوية و الثقافية، القيود القانونية، تغيير أذواق المستهلكين، تكاليف الاتصال و المراقبة بين المؤسسة الأم و الفرع، إضافة إلى عدم

التأكد الذي يحيط بها في السوق الخارجية، لذلك قام هايمر بالتركيز على الميزة الخاصة التي من شأنها أن تجعل المشروع الاستثماري ممكن و مربح، هذه الميزة الخاصة تدخل ضمن الأسواق الغير كاملة و التي تأخذ أربعة أشكال عدم تكامل: [15] ص60

- عدم تكامل في أسواق المنتجات: صورة علامة، عدم تجانس المنتجات...الخ
- عدم التكمال في أسواق العوامل: امتيازات خاصة بدخول أسواق المال، الملكية الحصرية لتكنولوجيا معينة، أساليب خاصة في تسيير الأفراد...الخ
- إمكانية استغلال اقتصاديات السلم داخلا و خارجا.
- السياسات التوسعية للحكومة.

أما كيندلبرغر 1969 فقد انطلق من تحليله بمبدأ هايمر فيما يخص عدم تكامل الأسواق و ذلك بنقد النظرية التقليدية حيث يرى بأنه " سوف لن يكون هناك استثمار مباشر في المجال أين توجد منافسة كاملة" [22] ص545، فإذا كانت الأسواق كاملة و متوازنة فلن يعود الاقتصاد الدولي بحاجة إلى الاستثمار الأجنبي المباشر بل تعوضه في هذه التجارة الدولية، لذلك أكد كيندلبرغر على أن الاستثمار الأجنبي المباشر يسمح بنقل الأموال، التكنولوجيا، و المسيرين خاصة في البلدان التي يفتقد فيها هذا النوع من العوامل، إلا أنه من المفضل اقتصاديا أن تتبنى المؤسسة المتعددة الجنسيات تكنولوجيا واحدة على المستوى الدولي عوض أن تعرض كل تكنولوجيا في كل البلدان المضيفة لها. [22] ص550-551

كما يرى أن إمكانية حدوث الاستثمار الأجنبي في النطاق الاحتكاري يتوقف على شرطين: [19] ص105-107

- يجب على المؤسسة أن تربح في السوق الخارجية أكثر مما تجنيه في السوق الوطنية، إذا ما أرادت تغطية تكاليف أخطار عملياتها في المحيط الخارجي.
- يجب أن تمتلك المؤسسة ميزة يمكن أن تنقلها إلى الخارج لتنافس بها المؤسسات الأجنبية.

2.2.2.1 نظرية عدم كمال سوق رأس المال:

لقد كان Robert Aliber 1970 من المفسرين للاستثمار الأجنبي المباشر وفقا لعدم كمال الأسواق و لكن في الأسواق المالية، حسب أليبر العامل الأساسي الذي يسمح بتفسير التقسيم الجغرافي للاستثمار الأجنبي يكمن في العلاقات داخل الأسواق المالية، خطر التبادل و أفضليات السوق في الحصول على أصول لقاعدة نقدية منتقاة من طرف المستثمرين،... المؤسسة التي تتنبأ بخطر تبادل تغامر في منطقة تبادل

نقدية أخرى التي يجب أن تأخذ في قراراتها، و أن تقيم تدفقاتها الربحية بأخذ عدم التأكد في عين الاعتبار. [23] ص93

حسب الطرح الذي قدمه أليير فإن عدم التكامل في الأسواق المالية و التغييرات التي تطرأ على أسعار الصرف هي السبب في حدوث الاستثمار الأجنبي المباشر، و هي الميزة التي يمكن أن تستغلها المؤسسات المتعددة الجنسيات في الخارج، فكلما ازدادت قوة عملة الدولة انخفضت أسعار الفائدة بتلك الدول، و عندما تقتصر المؤسسة المتعددة الجنسيات فإنها تقتصر وفقا لعملة الدولة الأم، [20] ص46 و هذا ما يفسره النمو الكبير الذي عرفته الاستثمارات الأجنبية المباشرة الأمريكية في سنوات 1950 إلى 1960، و هي الفترة التي تميزت بقوة العملة الأمريكية (الدولار)، و البريطانية (الجنيه الإسترليني). إلا أنه وفق هذا النموذج لا يمكننا تفسير النمو المستمر في الاستثمارات الأمريكية المباشرة و البريطانية في فترة السبعينات على الرغم من الضعف الذي ميز العملتين خلال تلك الفترة.

من وجهة نظر أخرى لا يمكن تفسير الاستثمار الأجنبي في المنطقة التي تتعامل بعملة واحدة (الدولار مثلا)، أو تلك المؤسسات المتعددة الجنسيات في الدول النامية، أين لا يوجد في العموم أسواق مالية حقيقية.

3.2.2.1 نظرية دورة حياة المنتج:

يعتبر نموذج R-Vernon الذي قدمه في مقال سنة 1966 و المتبوع بكتاب سنة 1970 من النماذج الديناميكية التي فسرت الاستثمار الأجنبي المباشر و التبادل الدولي وفقا لخصائص عرض المنتجات. فحسب هذا الطرح المنتجات الجديدة تظهر في الدول الأكثر إبداعا، و التي تقوم بتصديرها خلال دورة حياتها، هذه المنتجات سوف تفقد جاذبيتها تدريجيا في البلد الأصلي لها (تقادم المنتجات)، و التي ستهمل من طرف البلدان الأصلية لها و ستظهر عند المنافسين، و التي حان الوقت لتصديرها. [23] ص20-21

فبعد أن كانت المنتجات الجديدة مكلفة، و مع تزايد الطلب المحلي عليها يشجع ذلك المؤسسات لزيادة العرض على هذه السلعة و ذلك لتغطية تكاليف تطويرها، و بعد إشباع السوق الوطنية يتم تصديرها إلى الخارج، في هذه المرحلة يظهر الاستثمار الأجنبي المباشر.

و يميز فرنون بين أربعة مراحل في طرح المنتج: [23] ص20-25

1) مرحلة الظهور: خلال هذه المرحلة المنتج الجديد بتركيز تقني و تكنولوجي عالي و بطلب منخفض، و تتميز هذه المرحلة أيضا بطرح تدريجي للمنتج في الأسواق (إنتاج محدود) مع معدل نمو ضعيف و تكاليف مرتفعة، كما أن المنتجات موجهة أساسا للسوق المحلية، و المهم هنا أن تكون المؤسسة قادرة على التحرك لتطورات الطلب.

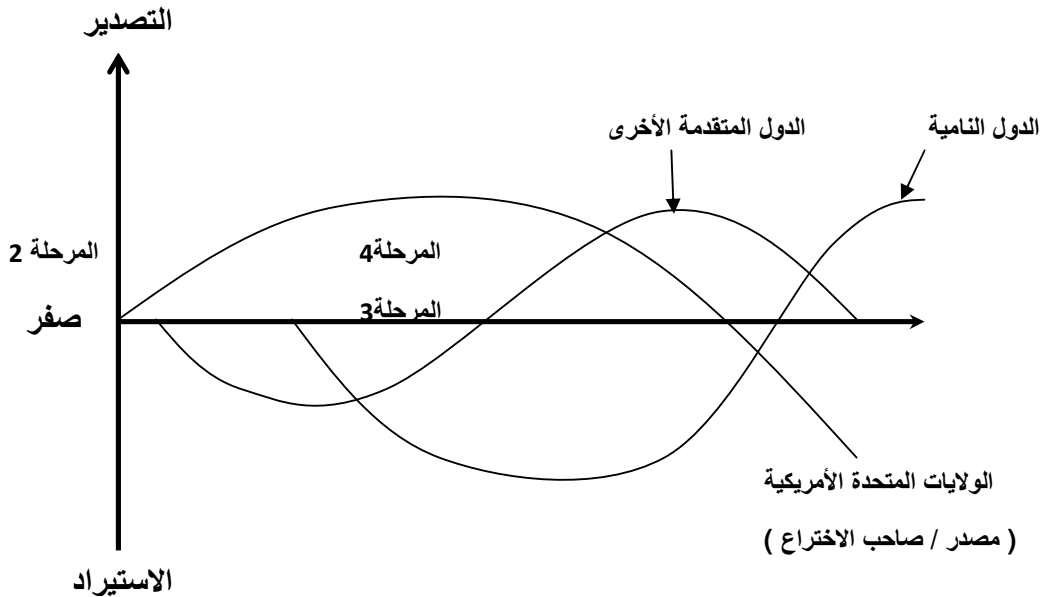
2) مرحلة النمو: أين يعرف المنتج طلبا مرتفعا داخل و خارج البلد و ذلك قد يكون بسبب تكنولوجيته المتطورة، يعرض بسعر مرتفع (الذي يوازن المستوى الإنتاجي الذي ليس جيدا). هذه المرحلة تتميز

على العموم بتغييرات في الطرق الإنتاجية (نمطي، سلسلة، اقتصاديات السلم)، هذا النمو يترجم من طرف المؤسسة بغزو سريع للأسواق.

3) مرحلة النضج: أين يتم إشباع الطلب الذي يكون في أعلى مستوياته، و في هذه المرحلة الاستثمار المباشر يحل في مكان التصدير. في الواقع عندما يصل المنتج إلى هذه المرحلة يفقد المؤسسة المنتجة ميزتها الاحتكارية لتكنولوجية المنتج نظرا لظهور مؤسسات لها في السوق المحلية و المقلدة لمنتجاتها و من أجل تعويض خسارة هذه السيطرة، تقوم المؤسسة بطرح منتجها في أسواق البلدان المستوردة لمنتجاتها خاصة تلك الدول التي يكون الإنتاج فيها بتكلفة أقل، حسب هذا الطرح الاستثمار بالخارج يكون الجزء الرئيسي من إستراتيجية دفاعية للحفاظ على هوامش المؤسسة في مختلف الأسواق التي سيطرت عليها في الأول، و في هذه المرحلة تفكر المؤسسة في البحث عن منتج جديد لتتزامن مرحلة نموه مع مرحلة انحطاط المنتج القديم.

4) مرحلة الانحطاط: و فيها ينخفض الطلب حتى توقيف الإنتاج، و المنافسة تكون أساسا على الأسعار و تستلزم إعادة تنظيم العمل بيد عاملة أقل تأهيلا و بأقل تكلفة، و ما ينتج في هذه المرحلة يكون في الغالب في الدول النامية، كما أن إنتاج فروع المؤسسة الأم يكون للتصدير لها أو للدول المتقدمة و يفضل في هذه المرحلة بيع عقود الإنتاج.

الشكل رقم (2): مراحل دورة حياة المنتج الدولي [24] ص74



على غرار دورة الحياة التي يمر بها المنتج لدى صاحب الاختراع (الولايات المتحدة الأمريكية مثلا)، و التي يمر بها المنتج حتى عند تصديره إلى دول أخرى، إلا أن المراحل تختلف، فلما يكون المنتج في مرحلة الظهور لدى صاحب الاختراع لم يظهر بعد لدى الدول الأوروبية، و عند مرحلة النمو يكون قد صدر إلى الدول الأوروبية و هنا يكون في مرحلة الظهور، و في الدول النامية لا يظهر المنتج إلا بعد اندثاره عند صاحب الاختراع و تتزامن مع مرحلة الانحطاط لدى الدول الأوروبية.

لقد لقي نموذج دورة حياة المنتج رواجاً لدى الاقتصاديين و قد تم تطبيقه على عدة مؤسسات و لفترة زمنية معتبرة خلال إنتاجها، مثل الصناعة الالكترونية و التي بعد رواجها الكبير، انتشر إنتاجها إلى الدول الأوروبية (فرنسا، ألمانيا) ثم بعد ذلك أصبحت الدول النامية المنتج الرئيسي لها مثل: تايوان، سنغفورة، كوريا الجنوبية، و الهند.

إلا أن هذا النموذج لا يمكن تطبيقه على بعض المنتجات و الصناعات كالمنتجات الفاخرة و قطاع البترول. كما أن النظرية لا تفسر بعض الحالات من الاستثمار الأجنبي المباشر مثل ذلك الاستثمار الذي يكون مخصص للدولة المضيفة فقط و ليس لخدمة الدولة الأم، و بحوث التطوير.

لم تعد هذه النظرية تتماشى و المعطيات الحالية أي أنها كانت صالحة لفترات معينة و هذا يعود إلى التطور الكبير الذي عرفه الاقتصاد العالمي و الذي نتج عنه قصر دورة حياة المنتج كما أنه ليست كل المنتجات حالياً تمر بنفس دورة الحياة التي اقترحها فرنون.

3.2.1. النظرية الإلكتيكية لـ J.H.Dunning:

إن ما تم عرضه من نظريات الاستثمار الأجنبي المباشر و للمؤسسات المتعددة الجنسيات ركزت تفسيراتها على انتقال عوامل الإنتاج، لدورة حياة المنتج، أو عدم كمال الأسواق. و بالرغم من إيجابياتها إلا أنها لم تستطيع أن تساير النمو و التطور الكبير الذي عرفه الاستثمار الأجنبي المباشر خاصة في فترة الثمانينات من القرن السابق، حيث بقي الغموض حول أشكال معينة من الاستثمار الأجنبي المباشر، و ذلك نظراً لتميزها عن باقي أشكال تدويل الإنتاج.

العديد من الإشكاليات بقيت مطروحة للدراسة و التفسير من أجل الإجابة على الأسئلة الثلاثة الرئيسية المتعلقة بالاستثمار الأجنبي المباشر و تدويل الإنتاج و هي:

لماذا الإنتاج الدولي؟ أين يتم؟ و كيف يتم تدويل الإنتاج؟

لهذا جاء الإطار المفاهيمي لدينينج على ثلاث عناصر التي على أساسها يمكن للمؤسسة أن تصبح متعددة جنسيات و أن تجلب قيمة مضافة عن طريق الاستثمار الأجنبي و هي (OLI) الميزات الخاصة بالمؤسسة،

ميزة الموقع، و ميزة التدويل: O : ownership (avantage spécifique), L : localisation (la localisation), I : internationalisation (l'internationalisation).

1- الميزات الخاصة بالمؤسسة:

أن تمتلك المؤسسة ميزات خاصة بها مقارنة بمؤسسات خارج البلد الأم لتتمكن من تأمين بعض الأسواق، هذه الميزات الخاصة يمكن أن تكون قبل كل شيء أصولا غير ملموسة، و التي تكون على الأقل لفترة طويلة نوعا ما، و هي ملك حصري أو خاص للمؤسسة، مثلا في حالة مؤسسة متعددة جنسيات في المواد الغذائية السلع الغير ملموسة الأكثر إستراتيجية هي في العموم سمعة و جودة علامة المنتجات، القدرة على التأقلم مع منتجاتها وفق الأذواق المحلية، الكفاءات المتعلقة بطرح المنتجات، تكنولوجيا الإنتاج، خدمة الزبائن... [23] ص95

2- ميزة الموقع:

بفرض أن الميزة الأولى مرضية، يجب على المؤسسة التي تملك تلك الميزات أن تجني منها أكبر قدر ممكن من الأرباح بالاستغلال الخاص لها لا أن تقوم ببيعها أو كرائها لمؤسسات أجنبية، أي أن تقوم بتدويل ميزاتها عن طريق مد أنشطتها عوضا عن إخراجها بعقود تراخيص أو عقود تدخل ضمن هذا الإطار لمؤسسات غير تابعة لها. [23] ص95

3- ميزة التدويل:

بافتراض أن الميزتين السابقتين متوفرتين، يجب استعمالها خارج البلد الأصلي، و يجب تصريفها على الأقل مع بعض العوامل الأخرى (بما فيها الموارد الطبيعية)، بما يكون مفيد للمؤسسة [23] ص95، فيجب على المؤسسة استغلال ميزاته السابقة في أحسن موقع يمكنها من تحقيق أهدافها بالأخذ بعين الاعتبار بعض الخصائص المتعلقة بالدولة المضيفة نذكر منها:

- الحالة الاقتصادية و السياسية للبلد المضيف.
- إمكانية استغلال بعض الموارد (اليد العاملة، المواد الأولية، المعدات، ...الخ).
- مستوى الأسواق من حيث النمو.
- حواجز الدخول...الخ.

و الجدول الآتي يبين مختلف العناصر المحددة للتدويل للمؤسسات:

مميزات خاصة	مميزات خاصة بالبلد المضيف	ميزة التموقع
تكنولوجيا متقدمة. المعرفة أو كفاءات تسييرية. اقتصاديات السلم. القدرة على التنوع في المنتجات(مراقبة العلامة). الولوج السهل لأسواق العوامل و المنتجات الوسيطة.	أسعار و جودة المدخلات. تكاليف النقل و الاتصالات. جودة الهياكل القاعدية. الحواجز الجمركية. تشجيع الاستثمار. التقارب الثقافي.	تخفيض تكلفة التبادل. حماية المعرفة. مراقبة الإنتاج السوق.

الجدول رقم (02): العناصر المحددة لتدويل المؤسسات [15] ص 69

حسب دينينج ظاهرة الاستثمار الأجنبي تحدث عندما تتوفر العوامل الثلاثة السابقة، فالمميزات الخاصة هي ما يمكنها من التميز عن المؤسسات المنافسة و يزيد من قدراتها الإبداعية، هذه المميزات سوف تستخدمها في محيط ملائم و مناسب لأنشطتها و هو ما يتعلق بمكان التموقع، إلا أنه قد يكون في البداية عبارة عن عقود تعاون، لذلك من المهم توفر ميزة التدويل لدى المؤسسة للخروج من البلد الأصلي و المساهمة في الإنتاج الدولي و طرح المعارف.

نظرا لأهمية الدراسة التي قدمها دينينج و تعمقها مقارنة بالنظريات الأخرى قام Mcchielli بالتعمق أكثر في النظرية الالكتيكية حيث قام بتحليل مركب بين المميزات التنافسية الخاصة بالمؤسسة مقارنة مع مميزات مؤسسات البلد الأصلي أولا و بعد ذلك يتم مقارنتها مع مميزات مؤسسات البلد المستقبل، و ذلك بالإجابة عن السؤالين الرئيسيين:

كيف يمكن للمؤسسة أن تكون متعددة جنسيات أو أن تمارس استثمار أجنبي مباشر؟، لماذا تفضل المؤسسة الاستثمار الأجنبي، و تدويل إنتاجها بالخارج؟

الإجابة عن السؤال الأول تتمثل في ضرورة امتلاك مميزات خاصة تمكنها من أن تصبح متعددة جنسيات و تمكنها أيضا من الحصول على حصة من أسواق خارجية تتمثل هذه المميزات في: [6] ص 120-121

(1) **تملك علامة:** و ذلك بأن تستغل المؤسسة عدم كامل أسواق المنتجات، باستغلال صورة علامة حول منتج معين، مكتسبة عن طريق اختلاف المنتج عن باقي المنتجات الأخرى، أو تركيز الإعلان عليه، أو نظرا لمستوى الجودة التي يتمتع به.

(2) **ميزة تكنولوجية أو معرفية:** تعتبر التكنولوجيا أو المعرفة غير متساوية ما بين المؤسسات المتعددة الجنسيات يمكن أن تستغل هذا الجانب بالحصول على ميزة تكنولوجية مقارنة بمنافسيها ما يمكنها من التميز عن المؤسسات الأخرى.

- 3) امتياز الدخول إلى الأسواق: و ذلك نظرا لحجمها، ما يمكنها دخول أسواق رأس المال، أسواق المواد الأولية، اليد العاملة المتخصصة... و يعطيها أيضا قوة تفاوض مع الموردين فيما يخص الأسعار... الخ
- 4) امتلاك اقتصاديات السلم/التشكيلة (Gamme): بواسطة إنتاجها الضخم لدى فروعها، الشيء الذي يحدث الفارق بين المؤسسة مع باقي المؤسسات التي تعمل في نفس النشاط.
- 5) منحى تعلم مهم: المؤسسة التي ستقوم بتدويل منتج من منتجاتها في الخارج كانت لها تجربة مع المنتج في البلد الأصلي و ذلك عن طريق التصدير، كما يجب أن تتوفر لها معارف كبيرة فيما يخص أسواق المنتج الذي ستقوم بتدويله (عرض منتجاتها و الطلب العالمي عليه).
- 6) سياسات حكومية ملائمة: يمكن للسياسات الحكومية أن تساعد في تموقع المؤسسات المتعددة الجنسيات و ذلك عن طريق سياسات الجذب الملائمة خاصة إذا ما كانت ذات حجم كبير ما يعطيها قدرة كبيرة على التفاوض.

كل هذه الميزات السابقة الذكر ضرورية لكي تصبح المؤسسة متعددة جنسيات و لتمارس الاستثمار الأجنبي ، إلا أنها غير كافية إذ يجب أن تكون هذه الميزات قابلة للتحويل نحو الفروع الخارجية.

و تبحث المؤسسة عن تدويل إنتاجها في الخارج من أجل:

- البحث على أفضل الشروط المعروضة: البحث على أقل التكاليف، حماية التموينات في المواد الأولية، الولوج إلى التكنولوجيا، و محددات أخرى.
- البحث على أفضل الشروط المطلوبة: دخول إلى أسواق أجنبية و الإحاطة بالحوجز الجمركية، التقرب من المستهلكين، التعدد الدولي.

إن ما يميز النظرية الإلكتيكية أنها إجابة شاملة عن الأسئلة السابقة و شاملة لمختلف الأفكار التي جاءت بها النظريات الأخرى كما هو مبين في الجدول التالي:

السؤال	نوع الإجابة	النظرية المناسبة
لماذا الاستثمار المباشر؟	مميزات خاصة	نظرية الأسواق
أين يتم التموقع؟	مميزات التموقع	نظرية التخصص الدولي، نظرية المال
كيف يتم تنظيم الإنتاج؟	ميزة التدويل	النظرية التدبيرية و نظرية التنظيم المؤسسة

الجدول رقم (03): علاقة النظرية الإلكتيكية بالنظريات الأخرى. [19] ص123

إن ما يلاحظ من الجدول أن النظرية الإلكتيكية قد جمعت و شملت العديد من النقاط الأساسية للنظريات الأخرى، فالميزات الخاصة التي يجب أن تتمتع بها المؤسسة نجدها في نظرية عدم كمال الأسواق، و ميزة التوقع يمكن إيجادها في نظرية رأس المال و نظرية التخصص الدولي.

إن النظريات السابقة تفسر إلى حد كبير كل من للاستثمار الأجنبي و للمؤسسات المتعددة الجنسيات إلا أن هناك جانب لا يجب إغفاله، حيث تلعب المعلومة دورا أساسيا في إنشاء و حدات إنتاجية في الخارج. حسب H.Johnon " إن نقل المعرفة هو نواة عملية الاستثمار المباشر " [25] ص436، فخلق المعرفة شرط ضروري للإنتاج في الخارج، خاصة منها الجديدة و المتعلقة أساسا بالتكنولوجيا، و أن استعمالها يكون عاما بدون منع الآخرين من حق الاستفادة منها، فلكي تتفوق المؤسسة يجب عليها أن تختار نوعا معينا من المعرفة للتعلم في البحث فيه ما يمكنها من إنجاح عملية الاستثمار الأجنبي المباشر في الخارج.

إن المعرفة تتكون من مجموع المعلومات المخزنة و المستعملة خلال النشاط الإنتاجي العادي أو الخاص. حسب هذه النظرية هناك نوعين من المعلومات: [21] ص61-68

(1) **المعلومات التكنولوجية:** و هي تتعلق بمختلف مراحل تطوير المنتجات الجديدة عبر مختلف مراحل

الإنتاج و التي على أساسها يمكن للمؤسسة القيام بالاستثمار في الخارج، فهذه المعلومات التكنولوجية تعتبر ميزة تمكن المؤسسة من التكيف في الأسواق الخارجية

(2) **المعلومات التجارية:** و هي بدورها تنقسم إلى نوعين رئيسيين:

- تكيف المنتجات في الأسواق المحلية ينعكس في أقسام الإنتاج و البيع، و هي قائمة على التعلم على أساس الخبرة، و ليست هناك أية حماية فعلية، و القدرة على تكيف المؤسسة يرجع إلى موهبة الجماعة في التوجيه و أهليتها في تمييز السوق و المعرفة التي هي بحاجة ماسة إليها.

- الاتصال المباشر مع المستهلكين بتوفير المعلومات حول المنتج الجديد، و هنا يجب على المؤسسة اكتشاف مختلف الطرق الإشهارية الفاعلة للتمكن من إقناع المستهلكين.

تختلف التفسيرات الخاصة بالاستثمار الأجنبي و بالمؤسسات المتعددة الجنسيات من نظرية لأخرى، إلا أن التفسير الأكثر شمولا و الذي يحتوي على مجمل آراء و أفكار النظريات الأخرى هو تفسير النظرية الإلكتيكية لدينينج، أين فسر القيام بعملية الاستثمار الأجنبي نتيجة امتلاك المؤسسة و توفرها على ميزات تساعد في دخول السوق المستهدفة.

3.1. المؤسسات المتعددة الجنسيات و علاقتها بالاستثمار الأجنبي:

لقد أضحت المؤسسات المتعددة الجنسيات أحد أهم الظواهر التي تميز النظام الاقتصادي العالمي الجديد، فحسب جذورها التاريخية القديمة في التبادلات الدولية و نظرا لخصائصها التي تميزها على الصنف الآخر من المؤسسات أصبحت هذه المؤسسات الركيزة الرئيسية للاستثمار الأجنبي و التبادل الدولي. و لدراسة هذه

المؤسسات سنتعرض في هذا المبحث إلى التطور التاريخي لهذه المؤسسات وذلك لفهم مختلف التعاريف المقدمة لتفسيرها، بالإضافة لمختلف الخصائص التي تميزها وتجعلها عالمية.

1.3.1. التطور التاريخي و تعريف المؤسسات المتعددة الجنسيات:

إن التطور و النمو الكبير الذي تعرفه المؤسسات المتعددة الجنسيات حاليا كان نتيجة فترات زمنية عديدة، و إن كانت متفق عليها، حيث لا يمكن حصر أول ظهور للشركات المتعددة الجنسيات بتاريخ معين أو مكان محدد لأن بروزها الحقيقي كان بعد الحرب العالمية الثانية (خاصة في سنوات الخمسينات)، موازاة مع النمو الواسع الذي عرفته استثمارات المؤسسات الأمريكية في قارة أوروبا.

1.1.3.1 التطور التاريخي:

و يمكن تقسيم نموها و تطورها التاريخي إلى المراحل الآتية:

1- المرحلة البنكية: و تمتد هذه المرحلة من أوائل القرون الوسطى حتى منتصف القرن الثامن عشر، و قد كانت في شكل تحالفات، لقد تطورت بشكل متوازي مع التجارة الخارجية و هيكل مؤسسات التمويل الدولية الأولى و المتمركزة في إيطاليا، و في دول أوروبية أخرى كهولندا، إنجلترا، و فرنسا، و التي كان معظم ملاكها من الملوك و الأمراء التجار الذين أصبحوا أول من يستثمر بالخارج بتوكيل أحد الأقرباء بالإشراف على النشاط التجاري، الاقتصادي في الخارج. [26] ص 62-63

و لإثبات أقدميتها يمكن ربط ظهورها و تطورها مع ظهور و تطور النظام الرأسمالي بحد ذاته و الذي في إطاره ظهرت هذه المؤسسات على أساس " دعه يعمل دعه يمر" حيث كما قال F.Braudel " النظام الرأسمالي يقوم دائما و بالضرورة على الأفعال الاحتكارية، و بالرغم من عدوانيته الدفاعية اتجاهه إلا أن التنظيم يستمر في السوق، لكن من الإجحاف اعتبارها ظاهرة جديدة" [19] ص 37 ، و يقصد بذلك المؤسسات المتعددة الجنسيات و التي تدخل في نظام السوق الرأسمالي.

2- العصر الذهبي للاستثمار الدولي: يمتد ما بين 1800 و 1914، حيث تعتبر فترة الانطلاقة الحقيقية لنشاط المؤسسات المتعددة الجنسيات، و التي تميزت بأربع خصائص للاستثمار الدولي الذي تقوم به المؤسسات المتعددة الجنسيات: [19] ص 38

- معظم المؤسسات المتعددة الجنسيات و الاستثمار الأجنبي كان أوروبيا، ففي بداية القرن التاسع عشر كانت البلدان الأوروبية الوحيدة التي تستثمر بالخارج و قد بقيت مهيمنة حتى 1914 في البنوك العالمية و في المواد الغذائية و سوق المواد الأولية.
- عمليات الاستثمار الدولي كانت تتم من طرف الخواص، فما بين 1865 و 1892 ظهرت مجموعة من المؤسسات المتعددة الجنسيات مثل: Singer الأمريكية التي استثمرت في غلاسكو، و قد كانت

المؤسسات الأوروبية الأكثر انتشارا في الخارج مثل Bayer الألمانية 1863، Nestlé السويسرية 1867، Michelin الفرنسية 1893.... الخ.

- كانت الاستثمارات المحفظية الأكثر انتشارا مقارنة بالاستثمارات الأجنبية المباشرة، و ذلك في الأسواق المالية (لندن، باريس، و أمستردام) وحتى 1914 حوالي 80% من الاستثمارات الأجنبية البريطانية و الفرنسية أخذت شكل شراء أسهم و سندات.
- هذه الاستثمارات الأجنبية المباشرة كانت لاستغلال المواد الأولية، و ذلك لبناء الهياكل القاعدية للدول، و قد كان الحديد أهم المواد الأولية المستغلة، و المواد الغذائية. و في بداية القرن العشرين ظهرت مؤسسات متعددة جنسيات أخرى متخصصة في مجالات أخرى كاستغلال البن، الشاي، الكاكاو، السكر.

إن التطور الذي عرفته أوروبا و ذلك ببناء هياكلها القاعدية، أدى بها إلى البحث عن موارد لا تتوفر عندها هذا ما أدى إلى ظهور مؤسسات متعددة جنسيات تبحث عن هذه المواد الأولية في دول أجنبية، و الجدول التالي يبين مخزون الاستثمارات الدولية للمؤسسات المتعددة الجنسيات لأهم الدول الصادر منها الاستثمار الأجنبي:

أهم الجهات المستقبلية	النسبة المؤوية	المبلغ بمليون دولار	البلد المستثمر
بريطانيا 47% الولايات المتحدة الأمريكية 20% أمريكا اللاتينية 20% أوروبا 6%	41%	18	بريطانيا
أوروبا 61% (25% لروسيا فقط) إمبراطورية فرنسا 9%	19.3%	8.5	فرنسا
أوروبا الوسطى 53% أمريكا اللاتينية 16% أمريكا الشمالية 15%	13.7%	6	ألمانيا
كندا، المكسيك، كوبا	7.9%	3.5	الولايات المتحدة الأمريكية
الكونغو، روسيا، أوروبا الغربية	4.5%	2	بلجيكا
أوروبا، الإمبراطورية المستعمرة	4.5%	2	هولندا

الجدول رقم(4): مخزون الاستثمارات الدولية في 1914. [19] ص22

3- ما بين الحربين العالميتين: تراجع القومية

استغلت بعض المؤسسات ظروف الحرب و قامت بتوسيع مصالحها الدولية، و بالذات تلك المؤسسات التي تعمل في الصناعات ذات التكنولوجيا الحديثة، و إنتاج السلع التي عليها طلب استهلاكي كبير، و من بين هذه المؤسسات مؤسسة جنرال موتورز، فورد، هوفر، رانجتون راند، بروكترتن جامبل. و لكن بشكل عام، نجد أن ظروف الحرب العالمية الأولى أدت إلى هبوط تدفق رأس المال بين الدول. و خلال الثلاثينات تقلص حجم نشاط المؤسسات الأمريكية المتعددة الجنسيات، و يرجع ذلك جزئيا إلى أزمة الكساد الكبير إلى جانب ظهور بوادر الحرب العالمية الثانية [26] ص67، مما دفع بالعديد من المؤسسات المتعددة الجنسيات إلى بيع فروعها و جزء من ممتلكاتها في الخارج.

و يمكن ذكر بعض الخصائص التي ميزت الاستثمار الدولي في هذه الفترة: [19] ص25-26

- الخطر الملازم للعمليات البعيدة أصبح المهيمن على مواقف الاستثمار الأجنبي حتى ما بعد الحرب العالمية الثانية (وبالتحديد سنوات 1950).
- قامت الحرب بعكس الأدوار التقليدية في الأسواق المالية، و ذلك بترك أوروبا مكانتها المسيطرة إلى الولايات المتحدة الأمريكية التي أصبحت أكبر الدائنين في السوق المالية، حيث انتقلت عدد الفروع الأجنبية الصناعية لأكثر من 187 مؤسسة تحت رقابة المؤسسات الأمريكية من 180 مؤسسة سنة 1919 إلى 715 مؤسسة سنة 1939.
- ما بين 1918 و 1938، تلتى العمليات الأجنبية للمؤسسات المتعددة الجنسيات كانت موجهة للدول النامية و التي ركزت أساسا على استغلال المواد الأولية: المعادن، البترول، المواد الغذائية... الخ.

4- ما بعد الحرب العالمية الثانية و حتى 1973: انتشار المؤسسات المتعددة الجنسيات.

- لقد تميزت المرحلة التي تلت الحرب العالمية الثانية بنمو كبير للمؤسسات المتعددة الجنسيات و الاستثمار الأجنبي على حد سواء و ذلك يعود إلى الأسباب الرئيسية التالية: [15] ص31
- إرساء معالم و قواعد النظام الاقتصادي الدولي المعاصر من خلال مؤتمر برلين وودز عام 1946.
 - إبرام الاتفاقية العامة للتعريف الجمركية و التجارة (GATT) عام 1947، و التي تنص على ضرورة تحرير التجارة الخارجية و تخفيض التعريف الجمركية بين الدول الأعضاء.
 - التطور التكنولوجي الذي أدى إلى تخفيض تكاليف النقل و الاتصال.
 - جهود إعادة التعمير بعد الحرب، خاصة أوروبا، تحت غطاء مخطط مارشال (23 مليار دولار كمساعدات حكومية من طرف الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الممتدة ما بين 1946 و 1951) الشيء الذي أدى إلى إنعاش المؤسسات الأمريكية.

- لقد كان السوق الداخلي الأمريكي في الأول الوحيد الذي يعرض وضعيات مردودية ملائمة، هذا ما دفع البلد إلى مضاعفة استثماراتها ثلاثة مرات في باقي العالم خلال عشرة سنوات. [19] ص 28 كما كانت أوروبا المنطقة الرئيسية للاستثمار الأمريكي الخاص بالدرجة الأولى و ذلك في عدة مجالات أهمها: الكيمياء، الإلكترونيك، الإعلام الآلي، و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال.

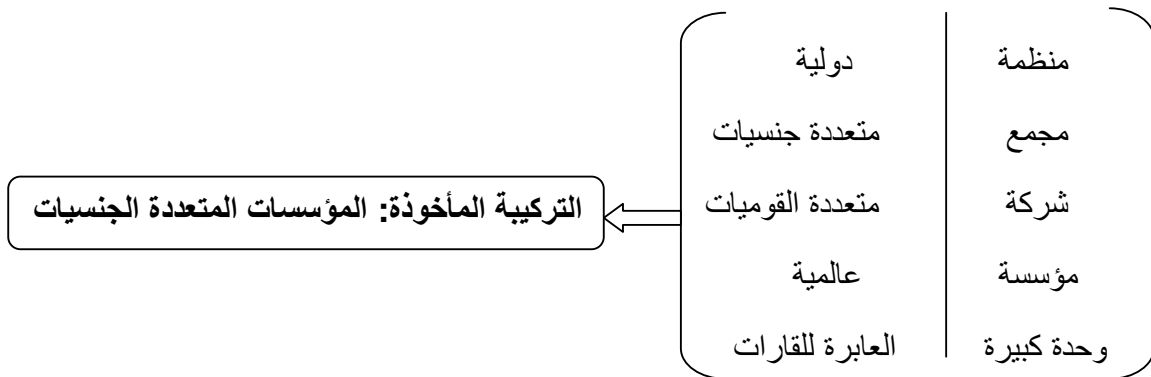
5- الفترة ما بين 1973 و 1984: فتور الاستثمار الأجنبي المباشر

لقد تميزت هذه المرحلة بنمو بطيء للاستثمار الأجنبي و للمؤسسات المتعددة الجنسيات، و ذلك بسبب الأزمة النقدية، و الأزمات البترولية، التي أدت إلى عدم توازن تدفقات الاستثمارات الأجنبية. نسبة الولايات المتحدة الأمريكية من المخزون العالمي للاستثمار الأجنبي المباشر في الخارج انخفض من 48 % إلى 37% ما بين 1973 و 1985. و في نفس الفترة زادت النسبة الألمانية من 6% إلى 9%، و كذلك النسبة اليابانية من 5% إلى 6.5% و باقي الدول الأوروبية. [19] ص 35 إن هذه النسب نتيجة منطقية عن إلغاء نظام بروتن وودز و تبني نظام جديد في 1973 و هو نظام التعويم (Flottants)، هو ما أدى بالولايات المتحدة الأمريكية لفقدان ميزة تفوق عملت صرفها، و بروز كل من العملة البريطانية (الجنيه الإسترليني)، المارك الألماني، و الين الياباني.

أم المرحلة من 1985 إلى الوقت الحالي فسيتم التطرق لها في المطلب الثالث من هذا المبحث نظرا لأهميتها، و لكن قبل ذلك يجب التعرض إلى مختلف التعاريف المتعلقة بالمؤسسات المتعددة الجنسيات، و خصائصها.

2.1.3.1 تعريف المؤسسات المتعددة الجنسيات:

إن فهم ظاهرة اقتصادية أو إدارية يتطلب تحديد تعريف دقيق لهذه الظاهرة لأنه على أساس هذا التعريف يمكن فهمها جيدا و تحديد معالمها للوصول إلى الأهداف المرجوة من دراستها. أولا يجب الاتفاق على التسمية، حيث هناك العديد من التركيبات التي يمكن استخدامها في هذا الصدد:



و يمكن تقديم التعاريف التالية حسب بعض الكتاب و منظري الاقتصاد الدولي:

حسب R.Vernon 1966 عرف المؤسسات المتعددة الجنسيات بأنها " تمثل مؤسسة كبيرة تملك فروعاً صناعية على الأقل في ست بلدان أجنبية" [27] ص190 يركز هذا التعريف على عنصرين رئيسيين هما:

- حجم المؤسسة: بأن يكون كبيراً أي لا يشمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- التوسع: بأن يكون لديها عدد كبير من الفروع في أكثر من 5 بلدان.

إن هذا التعريف يلئم فترة طرحه أين كانت المؤسسات الأمريكية الكبيرة هي المهيمنة على الاستثمار الدولي، أما في الوقت الحالي فنجد العديد من المؤسسات المتوسطة و حتى الصغيرة منها أثبتت أحقيتها في كسب أسواق أجنبية و حققت نتائج جيدة فيها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

أما حسب J.L.Mucchielli " يمكن أن نعتبر مؤسسة متعددة جنسيات كل مؤسسة تمتلك على الأقل وحدة إنتاجية في الخارج" [7] ص18، الفرع الإنتاجي هو المعيار الأساسي في هذا التعريف لاعتبار المؤسسة متعددة جنسيات، حيث يمكن أن تمتلك المؤسسة ممثلين تجاريين في دول أجنبية لكن ذلك لا يعبر حقيقة عن تعدد أسواقها إلا بالحيازة على وحدة إنتاجية خارج حدود بلدها الأصلي.

و يعرفها M.Ghertman " هي كل مؤسسة تنتسب إلى بلد معين، تمارس و تراقب أنشطة في بلدين أجنبيين على الأقل، و أين تحقق أكثر من 10 % من رقم أعمال الفروع الأجنبية التابعة لها" [28] ص04

و يعرفها كل من M.Delapierre et C.Milelli " هي مؤسسة تمارس أنشطتها في عدة بلدان، و هي مكونة من المؤسسة الأم في البلد الأصلي، و الفروع في البلدان المضيفة". [29] ص13

إن هذا التعريف يحمل في طياته خاصيتين رئيسيتين للمؤسسات المتعددة الجنسيات:

- تعدد البلدان التي تمارس المؤسسات المتعددة الجنسيات فيه أنشطتها، حيث كل فرع يأخذ جنسية البلد المضيف.
- المراقبة تكون من طرف المؤسسة الأم و التي تأخذ جنسية البلد الأصلي.
- لا يجب أن تكون المؤسسة كبيرة لكي تعتبر متعددة جنسيات.

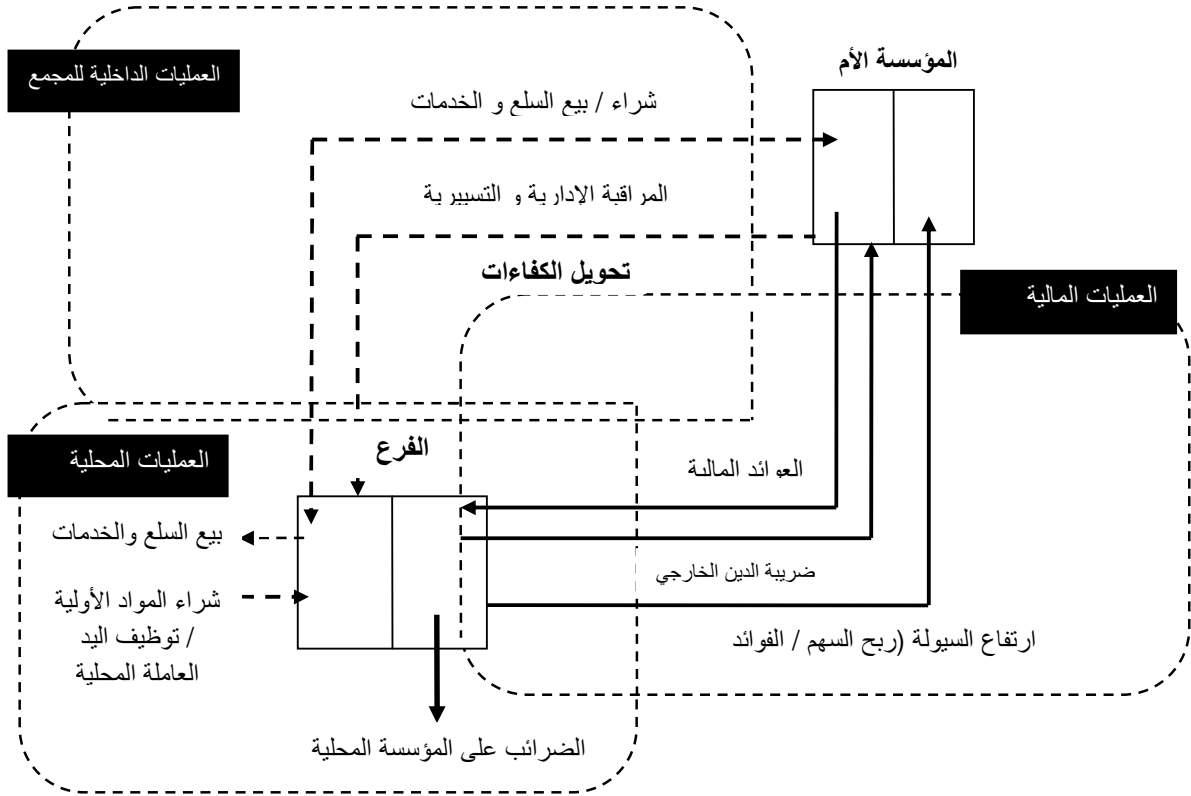
في حين يعرفها عبد العزيز النجار "المؤسسة المتعددة الجنسيات هي كيان اقتصادي له مركز رئيسي(أو أكثر)، يملك و يسيطر على تسهيلات في الخارج في دولتين على الأقل غير الدولة الأم، و يعمل في مجال من المجالات الاقتصادية، أو أكثر، يربط بينها إستراتيجية واحدة يتول و وضعها و متابعة تنفيذها الإدارة في المركز الرئيسي (أو المراكز الرئيسية) و الذي يشترك فيها أفراد من جنسيات مختلفة، و ذلك من خلال هيكل تنظيمي محكم، و تنتظر إلى العالم بأسره على أنه سوقاً واحداً لا يوجد فيه حدود دولية سواء عند الحصول على الموارد أو عند تخصيصها، لتحقيق هدف الكيان كله في تعظيم الربح على المستوى الدولي". [26] ص57

و الآن بعد عرض تعاريف مختلف الكتاب نعرض تعريف منظمة التعاون و التنمية الدولية (CNUCED) حيث تعرفها، " هي مؤسسات متحدة أو غير متحدة مكونة من المؤسسة الأم و فروعها الأجنبية. المؤسسة الأم هي من تراقب أصولها في وحداتها المتواجدة في البلدان الأجنبية، في العموم بالحيازة على نسبة معينة من رأس مالها، هذه النسبة تكون 10% أو أكثر من الأسهم أو حقوق التصويت" [5] ص 249

بعد عرض مختلف التعاريف الخاصة بالمؤسسات المتعددة الجنسيات نجد أن هناك صعوبة في قياس أو تحديد الدرجة التي على أساسها يمكن اعتبار مؤسسة ما متعددة جنسيات، إلا أنه هناك معايير يمكن على أساسها تجاوز هذه الصعوبات، حيث يمكن أن نستشفها من التعاريف السابقة و هي:

- (1) **الفروع الأجنبية:** و هي مؤسسات استثمار أجنبي مباشر، و التي 10 % على الأقل من رأس مالها ملك لمؤسسة أخرى تدعى المؤسسة المستثمرة (المؤسسة الأم)، و قيمة أصول هذه الفروع الأجنبية (اثنان على الأقل) يجب أن تكون معتبرة مقارنة برأس مال المؤسسة الأم (مثلا 25% من الأصول الكلية للمؤسسة الأم).
- (2) **المبيعات (رقم الأعمال):** بأن لا يقل رقم أعمال المؤسسة (مع فروعها) عن 300 مليون دولار مثلا.
- (3) **الحصة السوقية:** من كل بلد تنشط فيه و مقارنة مع المؤسسة الرائدة في ذلك البلد.
- (4) **حجم اليد العاملة:** و مقارنتها مع المؤسسات الكبرى الأخرى، و معيار الحجم هنا لا يهم بقدر ما يهم الكفاءة العمالية على المستوى الدولي.

و الشكل الآتي يبين مختلف العلاقات التي تربط المؤسسة الأم و فروعها في الخارج:



الشكل رقم (03): العلاقة بين المؤسسة الأم و فرعها الأجنبي في الإطار الدولي. [30] ص 09

يتضح لنا من الشكل السابق أنه توجد ثلاثة عمليات أساسية تربط المؤسسة الأم و الفرع الأجنبي في إطار الاستثمار الأجنبي الذي تقوم به المؤسسات المتعددة الجنسيات:

(1) **العمليات المالية:** و المتمثلة في حصة المؤسسة الأم في الفرع الأجنبي، حتى لو كان هذا الفرع ذوا ملكية مشتركة بين المؤسسة الأم و مؤسسة من الدولة المضيفة، كذلك تتضمن اقتطاعات من الفوائد أو رأس المال إلى المؤسسة الأم.

(2) **العمليات المحلية:** و هي خاصة بأنشطة الفرع في البلد المضيف من خلال شراء و استغلال المواد الأولية و توظيف اليد العاملة، بيع السلع و الخدمات في السوق المحلية.

(3) **العمليات داخل المجمع:** و هي خاصة بكل التحويلات التي تتم داخل المجمع بين المؤسسة الأم / الفرع الأجنبي أو في بعض الحالات ما بين فرعين تابعين لنفس المؤسسة الأم، تتمثل هذه التحويلات في تبادل السلع و الخدمات (شراء / بيع)، و المراقبة الإدارية و التسييرية من طرف المؤسسة الأم على فرعها الأجنبي.

هذه العمليات الثلاث تمثل العمليات و العلاقات الأساسية التي تربط المؤسسة المتعددة الجنسيات و أنشطتها الخارجية خلال مختلف عمليات تدويلها.

2.3.1. خصائص المؤسسات المتعددة الجنسيات:

إن أهمية المؤسسات المتعددة الجنسيات تستشف من أثرها الكبير على الاقتصاد العالمي و على الدول المضيفة و هذا راجع إلى مجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

1.2.3.1 كبر حجمها: إن الخاصية الرئيسية للمؤسسات المتعددة الجنسيات هي وجود و سيطرت المؤسسات ذات الحجم الهائل، لكن ليس الحجم الكبير هو الشرط الوحيد لتمتلك المؤسسة من أن تصبح متعددة جنسيات، فليست كل مؤسسة عملاقة هي مؤسسة متعددة جنسيات (مثل مؤسسات الطيران)، و بالتالي فإن الحجم الكبير يعتبر شرطا للعمل في الخارج ، إلا أنه ليس شرطا كافيا أو وحيدا. [26] ص76 إن توفر هذه الخاصية يعكس مدى الإمكانات الهائلة التي تمتلكها المؤسسة و التي تمكنها من التفوق، حيث يمكن أن تكون المؤسسة متوسطة إلا أنها متعددة جنسيات و تمارس أنشطتها في عدة دول.

و لعل أهم المؤشرات التي تؤكد هذه الخاصية هي:

1- نصيب المؤسسات المتعددة الجنسيات من الإنتاج العالمي: يقصد بإنتاج المؤسسات المتعددة الجنسيات ما تنتجه فروع هذه الشركات في الدول المضيفة، و الذي يمكن معرفته عن طريق معرفة مبيعات هذه الفروع، حيث أن حجم مبيعات المؤسسات المتعددة الجنسيات في الأسواق الخارجية يساوي إلى صادرات المؤسسة الأم×مبيعات الفروع، [26] ص83 ففي سنة 2000 أحصت CNUCED ما يزيد عن 63312 مؤسسة أم

لها 821812 فرع أجنبي في حين كانت 11000 مؤسسة أم تراقب 82000 فرع أجنبي سنة 1977. [1] ص09

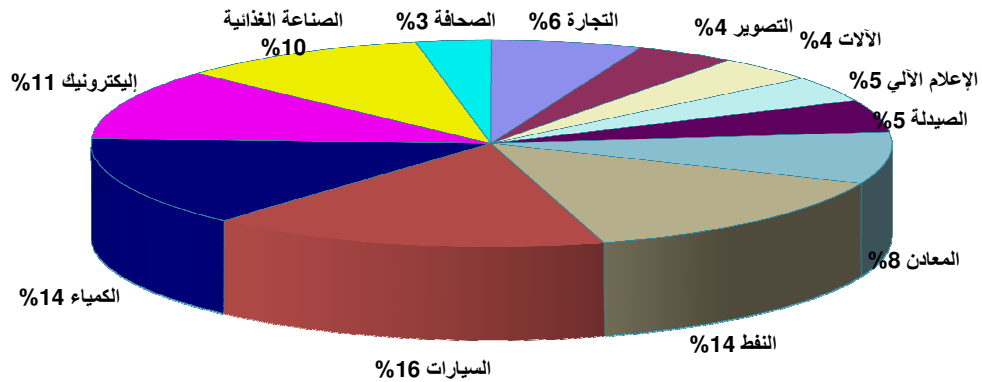
و قد قدرت بـ 79000 مؤسسة متعددة جنسيات تراقب 790000 فرع أجنبي حيث قدر مخزون استثمارها الأجنبي بـ 15000 مليار دولار في 2007 ، أما رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسات المتعددة الجنسيات يقدر بـ 31000 مليار دولار بزيادة قدرها 21% مقارنة بسنة 2006 و هو معدل يفوق بكثير معدل نمو الاقتصاد العالمي و معدل نمو التجارة الخارجية. [31] ص04
إن الأرقام السابقة تعكس حقيقة مدى النصيب الهائل للمؤسسات المتعددة الجنسيات من الإنتاج الدولي و حجمها الكبير الذي مكنها من بلوغ هذه الأرقام.

2- حجم العمالة: قدرت CNUCED عدد عمال المؤسسات المتعددة الجنسيات بـ 25.1 مليون عامل في الفروع الأجنبية سنة 1990 ليتضاعف إلى حوالي ثلاثة مرات ليبلغ 70 مليون عامل سنة 2006، و قد بلغ 82 مليون عامل سنة 2007 [31] ص05، و بالتالي للمؤسسات المتعددة الجنسيات قدرة كبيرة في التأثير على قوة العمل لدى الدول المضيفة و بالتالي على توزيع الدخل و على تحسين القوة الشرائية.

2- لأهمية النسبية للشركات المتعددة الجنسيات بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى داخل نفس النشاط في الدولة المضيفة: حيث هناك بعض البلدان تشكل المؤسسات المتعددة الجنسيات أهمية كبيرة لاقتصادها، فالولايات المتحدة الأمريكية مثلا سنة 1998 الإنتاج الخام الكلي (القيمة المضافة الكلية) للشركات المتعددة الجنسيات الأمريكية مثلت 32% من الإنتاج الأمريكي 7.5% من الإنتاج الداخلي الخام العالمي. [3] ص177

2.2.3.1 تنوع الأنشطة:

تتميز المؤسسات المتعددة الجنسيات أيضا بتنوع أنشطتها الإنتاجية حيث تقوم بتعدد منتجاتها و ذلك من أجل تفادي مخاطر الأزمات التي قد تصيب النشاط الإنتاجي في حالة التخصص. و الشكل التالي يبين ذلك:



الشكل رقم (04): أنشطة المؤسسات المتعددة الجنسيات [7] ص32

من الشكل السابق يتضح لنا أن المؤسسات المتعددة الجنسيات تمارس أنشطتها في عدة مجالات، إلا أن الطابع الغالب هو الصناعات الإنتاجية بنسبة 60% غير أن القطاع الخدمي يشهد تطوراً ملحوظاً. خلال عام 2000، 90% من 100 مؤسسة متعددة جنسيات الأولى في العالم تسيطر بنسبة 12%، 16%، 15%، من أصول، رقم الأعمال، و العمال في العالم لكل من القطاعات: الإلكترونيك، صناعة السيارات، و النفط على التوالي.

3.2.3.1 التوزيع الجغرافي: حيث أن المؤسسات المتعددة الجنسيات تغطي فروعها الأجنبية و شبكاتنا العديد من الأسواق العالمية و هذا راجع أساساً إلى:

- التخطيط الاستراتيجي المحكم.
- الإمكانيات التسويقية الفعالة.
- التطور التكنولوجي المتقدم خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
- تطلعها الدائم للنمو و التوسع.
- امتلاك قدرات عالية في التأقلم مع الأسواق الأجنبية.

و يمكن أن نستشف هذه الخاصية من تقرير الاستثمار في العالم لـ 2008 ، حيث من بين 100 مؤسسة متعددة جنسية الأولى في العالم (الغير مالية) نجد أن الخمس مؤسسات الأولى، تسيطر و تراقب 2087 فرع أجنبي من بين 3337 فرع كلي، و حسب نفس التقرير تمتلك المؤسسة الانجليزية (wpp group pic) 932 فرع أجنبي من بين 1434 فرع كلي، [5] ص 220-223 هذا يبين مدى توسع و تواجد المؤسسات المتعددة الجنسيات في معظم الأسواق العالمية.

4.2.3.1 مباشرة النشاط في ظل سوق احتكار القلة:

يتميز هيكل السوق الذي تباشر من خلاله المؤسسات المتعددة الجنسيات نشاطها، بأنه سوق يسيطر عليه عدد قليل من البائعين أو المشتريين أو المنتجين، أي أنه سوق احتكار القلة، [26] ص 146 حيث تميل المؤسسات المتعددة الجنسيات إلى التواجد في الأنشطة التي يوجد بها درجة عالية من التركيز، أي سيطرة عدد قليل من المؤسسات على النشاط في الدولة الأم.

5.2.3.1 الاعتماد على المدخرات العالمية:

إن حجم الاستثمارات و التوسع الأجنبي الذي تقوم به المؤسسات المتعددة الجنسيات في حاجة دائمة إلى تمويل متزايد، فباعتبار أنها تنظر إلى العالم كسوق واحدة، فهي تسعى بذلك لتعبئة مدخرات من تلك السوق و ذلك يتم و فق الطرح التالي: [32] ص 62-65

- تقوم المؤسسة المتعددة الجنسيات بطرح أسهمها في الأسواق العالمية الهامة (طوكيو، زيورخ، فرانكفورت، ميلانو، باريس، لندن، نيويورك)، كما أن كبرياتها تمتلك بنوكا تضمن لها السيولة الدائمة.

- عند الإقدام على عمليات كبرى مثل شراء أسهم شركة منافسة بالقدر الذي يسمح بالسيطرة على إدارتها، تلجئ المؤسسة المتعددة الجنسيات إلى الاقتراض من البنوك المتعددة الجنسيات حتى لو كان ذلك بمعدلات مرتفعة.

- من القواعد الأساسية في المؤسسات المتعددة الجنسيات إلزام كل فرع تابع لها بأن يوفر محليا أقصى ما يمكن توفيره من التمويل اللازم لها، و يتم هذا بأشكال مختلفة منها المشروعات المشتركة، طرح أسهم في السوق المالية المحلية، الاقتراض من الجهاز المصرفي المحلي... الخ. و في أسلوب التعاقد من الباطن أن لا تساهم المؤسسة الأم في رأسمال فروعها الأجنبية، إذا ما أقامت المشروع على نحو يجعل الفرع التابع لها يعتمد عليها أو على أحد فروعها الأخرى في استزاد الآلات و قطع الغيار و المستلزمات الإنتاجية فالربح الأساسي للمؤسسة المتعددة الجنسيات في هذه الحالة هو إمكانية تسويق منتجاتها في السوق الأجنبية.

بعد معرفة مختلف التعاريف الخاصة بالاستثمار الأجنبي المباشر و بالمؤسسات المتعددة الجنسيات، يتضح لنا بعض الغموض فيما يخص الفرق بين الاستثمار الأجنبي المباشر و المؤسسات المتعددة الجنسيات، إن فهم هذه الأخيرة ليس مهم بقدر ما هو ضروري.

الاستثمار الأجنبي المباشر و المؤسسات المتعددة الجنسيات لا يعبران عن شيء واحد: الثانية هي وحدة جزئية من الأولى. [23] ص 09

الاستثمار الأجنبي المباشر يعبر عن تطبيق مراقبة نشاط إنتاجي معين من طرف مؤسسة مقيمة في بلد ما على مؤسسة مقيمة في بلد آخر فالعلاقة هنا هي علاقة ملكية، من جهة أخرى إذا ما عرفنا المؤسسة المتعددة الجنسيات بأنها تلك المؤسسة التي لها استثمارات إنتاجية في بلدين على الأقل، في هذه الحالة لا يمكن التفريق بين الاستثمار الأجنبي المباشر و المؤسسات المتعددة الجنسيات. أما إذا أخذنا تعريف آخر للمؤسسة المتعددة الجنسيات، الاستثمار الأجنبي المباشر يصبح أكثر تعبيراً عن طبيعته.

3.3.1. الانتشار الواسع للاستثمار الأجنبي و واقعه في الجزائر:

عرفت الفترة الممتدة من منتصف الثمانينات من القرن الماضي توسعا كبيرا و متزايدا لتدفقات الاستثمار الأجنبي، و كان ذلك بفعل عوامل عديدة تمثلت أساسا في التغيرات التي مست العلاقات الاقتصادية الدولية، و لقد شهدت هذه الفترة ما يلي: [18] ص 122-123

- الانخفاض الحاد في أسعار البترول خاصة في سنتي 1985 و 1986 مما أثر كثيرا في اقتصاديات الدول النفطية و خاصة الدول النامية.
- تسارع الدول النامية نحو الاندماج في الاقتصاد العالمي، عبر تطبيق مختلف الإصلاحات و ذلك بفعل عوامل متعددة، منها اتساع فجوة التنمية بينها و بين الدول المتقدمة، أزمة الديون الخارجية... الخ
- الانتقال من GATT إلى OMC الذي كان نتاج لمفاوضات كالتت بعدها بموجب دورة أورجواي 1994 بتوقيع اتفاقية منظمة التجارة العالمية و ما انجر عنها من تدابير كان لها انعكاسا على التجارة و الاستثمار من خلال وضع إجراءات تنظيمية للتجارة العالمية و حقوق الملكية الفكرية و إجراءات التجارة المتصلة بالاستثمار.

كل هذه العوامل و أخرى حفزت الدول النامية على وجه الخصوص إلى إعادة النظر في نشاط المؤسسات المتعددة الجنسيات و الاستثمار الأجنبي كمصدر مهم يمكن الاعتماد عليه في تنمية الاقتصاد و حتى خلال الأزمات.

و الجدول التالي يبين تطور تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في العالم:

الجدول رقم(05): تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في العالم ملايين الدولارات [5] ص253

2007	2006	2005	2004	2003	2002	1995/2000	المنطقة/السنة
1833.3	1411	958.7	717.7	561.1	625.2	734.9	الوارد الإجمالي
1247.6	940.9	611.3	403.7	361.1	442.9	539.3	المجموع
848.5	599.3	505.5	218.7	279.8	316.6	327.9	أوروبا
22.5	6.5-	2.8	7.8	6.3	9.2	4.6	اليابان
232.8	236.7	104.8	135.8	53.1	74.5	169.7	الولايات
143.7	111.3	1.7-	41.3	21.8	42.6	37.1	بلدان أخرى
499.7	413	316.4	283.6	180.1	171	188.3	المجموع
53	45.8	29.5	18	18.7	14.6	9	إفريقيا
126.3	92.9	76.4	94.4	45.9	57.8	72.9	أمريكا اللاتينية
320.5	274.3	210.6	171.2	115.5	98.6	106.4	آسيا
85.9	57.2	31	30.4	19.9	11.3	7.3	دول أخرى
%68.1	66.7 %	%63.8	%56.2	%64.4	%70.8	%73.4	الدول المتقدمة %
%27.3	29.3 %	%33	%39.5	%32.1	%27.4	%25.6	الدول النامية %
%4.7	%4.1	%3.2	%4.2	%3.5	%1.8	%1	دول أخرى %

تشير مختلف الإحصائيات التي تضمنتها تقارير مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية (CNUCED), أن تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر شهدت تزايدا ملحوظا بداية من عقد التسعينات. بخصوص تدفقاته الواردة على المستوى العالمي, إذ بعدما كان تقدر قيمتها للفترة (1984-1991) حوالي 200 مليار دولار كمتوسط سنوي استمرت بعدها في التزايد خلال سنوات التسعينات إذ بلغت تدفقات الاستثمار الأجنبي الوارد للفترة (1995 إلى 2000) 734.9 مليار دولار كمتوسط سنوي, لتحقق قيمة بـ1442.39 مليار دولار سنة 2000, لتنمو ما مقداره 400% في الفترة (1995 إلى 2000) مقارنة بالفترات السابقة, لتتخفض بعدها إلى نحو 625.2 مليار دولار سنة 2002, و نحو أكثر من 561.1 مليار دولار سنة 2003. و يعزى هذا الانخفاض الحاد إلى تراجع عمليات الاندماج و التملك و توجه الاقتصاد العالمي إلى التباطؤ و تراجع قيمة الأصول مع تراجع أسعار الأسهم في الأسواق المالية العالمية التي تشكل 65% من عمليات تمويل صفقات الاندماج و التملك و التأثيرات السلبية لأحداث 11 سبتمبر 2001 التي زادت من حالة عدم اليقين و التوتر في أوساط المستثمرين و تأثير حالة الترقب و الحذر في اتخاذ القرار الاستثماري و ضعف الثقة في قطاع الأعمال.

[33] ص13

و بعد سنة 2003 بدأت تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة تنمو بمعدل 21.82% في 2004 مقارنة بـ 2003, و بـ 32% في 2006 مقارنة بـ 2005, لتستمر في الارتفاع رغم الأزمة الاقتصادية العالمية.

أما فيما يخص تقسيمه بين الدول, فنلاحظ أن الدول المتقدمة لها النصيب الغالب في حجم الاستثمارات الأجنبية الواردة بنسبة 73.4% كمتوسط سنوي في الفترة الممتدة من (1995 إلى 2000), لتتخفض هذه النسبة إلى 56.2% سنة 2004. أما الحائز الكبير على هذه النسبة فتمثل الولايات المتحدة الأمريكية أكبر حصة في الدول المتقدمة بـ 236.7 مليار دولار سنة 2006 و بـ 232.8 مليار دولار في 2007, تليها بريطانيا بـ 224 مليار دولار في 2007 مقابل 148 مليار دولار في 2006, ثم فرنسا, كندا, هولندا, الصين... الخ.

أما بالنسبة للدول النامية فبالرغم من الحصة الصغيرة التي تحوزها بـ 25.6% من حجم الاستثمارات الأجنبية الواردة في الفترة (1995 إلى 2000), فنلاحظ تزايدا ملحوظا لحجم التدفقات الواردة إليها تعود في الأساس إلى تغيير نظرتها اتجاه الاستثمار الأجنبي, حيث ارتفع نصيبها إلى 32.1%, 39.5%, 33%, و ذلك خلال السنوات 2003, 2004, 2005 على التوالي, و هذه النسب الصغيرة راجعة إلى عدد من العوامل تمثلت أساسا في الظروف الاقتصادية السيئة التي كانت تعيشها الدول النامية, و هي ظروف تجلت أساسا في النمو الاقتصادي البطيء, الفجوة الادخارية و ما سببته من ضعف في معدلات الاستثمار, شبح المديونية الذي أثقل كاهلها, إلى جانب ذلك فإن حدة أزمة الديون في هذه الدول و عدم مقدرتها على التسديد أدت بتدخل صندوق النقد الدولي للتأثير على سياساتها الاقتصادية من خلال برامج التعديل الهيكلي, هذه البرامج أدت إلى تحسين مستويات الاستثمار الأجنبي في الدول النامية و لو نسبيا.

أما في الجزائر فبعد تحرير الاقتصاد و الدخول في نظام اقتصاد السوق، و بعد هيكلة القانون المنظم للاستثمار الأجنبي في الجزائر سنة 1994، استفادت الجزائر من تدفقات لرؤوس الأموال الأجنبي في شكل استثمارات أجنبية مباشرة و غير مباشرة، حتى ارتقت الجزائر إلى المرتبة الأولى مغاربيا و الثالثة إفريقيا سنة 2001، إلا أن هذه الاستثمارات كانت ضمن نطاق محدود يتمثل في قطاع المحروقات بالدرجة الأولى.

و الجدول التالي يعرض تطور تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الجزائر:

الجدول رقم(06): تطور الاستثمار الأجنبي في الجزائر (مليون دولار) [5، 34] ص255، 235

السنوات	/1985 1990	/1991 1995	/1996 2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
التدفق	5.5	22	373.4	1196	1065	634	882	1081	1795	1665

خلال الفترة الممتدة من 1985 إلى 1995 تميز الاستثمار الأجنبي بشبه غياب على مستوى التدفقات الواردة، و ذلك بسبب الإبقاء على السياسة التمويلية القائمة على الاقتراض من الخارج و ذلك لتمويل اقتصادها الذي عرف انتكاسات عديدة بسبب تدهور الطلب على النفط وانخفاض أسعاره، هذا بالإضافة إلى المباشرة في الإصلاحات الهيكلية للاقتصاد عموما لأن مناخ الاستثمار لم يكن مشجعا البتة لتدهور الأوضاع السياسية و الاجتماعية آنذاك.

أما من 1995 فعرف تدفق الاستثمارات الأجنبية إلى الجزائر قفزة نوعية ليسجل 373.4 مليون دولار في الفترة (1996 إلى 2000)، و 1196 مليون دولار لتحتل بذلك المرتبة الأولى في المغرب العربي و الثالثة إفريقيا، و 1795 مليون دولار في 2006، و يعزى هذا الارتفاع إلى:

- هيكلة العديد من الديون الأجنبية في شكل استثمارات.
- الإصلاحات التي قامت بها الجزائر على المستوى الكلي.
- ارتفاع أسعار النفط و إبرام عقود التنقيب و الاستغلال مع المؤسسات المتعددة الجنسيات خاصة منها الأمريكية و البريطانية.

يعتبر الاستثمار الأجنبي شكلا خاصا من الاستثمار الدولي، حيث يقوم على نسب مساهمة المستثمر الأجنبي في رأسمال المؤسسة محل الاستثمار و التي تعد نقطة التفرقة بين الاستثمار الأجنبي المباشر و غير المباشر، كما أن الاندماج و التملك يمثلان الوجه الغالب للاستثمار الأجنبي المباشر نظرا لتوازن تقضيات الدول المضيفة له من جهة و المستثمر الأجنبي من جهة أخرى، و تعد عقود الإدارة و التسيير و التراخيص الوجه الأكثر انتشارا للاستثمار الأجنبي غير المباشر خاصة في الدول النامية.

و هذا النوع من الاستثمار الدولي ليس بالجديد بل هو قديم قدم تاريخ العلاقات التجارية الدولية إلا أن ظهوره برز بشكل كبير خلال القرن العشرين، امتدادا لنشاط المؤسسات المتعددة الجنسيات التي تعتبر المحرك الرئيسي لتجسيده من خلال فروعها الأجنبية و رغبتها في تغلغل إلى الأسواق الخارجية بحثا عن اقل التكاليف و اقتصاديات الحجم.

الفصل 2

نقل الخبرات الإدارية و التسييرية من خلال الاستثمار الأجنبي

تشكل المعرفة أساس العمل الإداري و التسييري، فهي تكتسب عبر الزمن و مختلف التجارب التي يمر بها الفرد في المؤسسة و من خلال أدائه لأنشطته التسييرية، و المؤسسة في هذه الحالة في حاجة توظيف مختلف المعارف التي يملكها الفرد بما يفيدها، لهذا تسعى إلى كسب مختلف المعارف المتعلقة بالإدارة و تسيير الأنشطة، و هذه المعارف و الخبرات قد تكون لدى أفراد خارج المؤسسة لذلك يسعى المشرفون للبحث عن هذه المعارف و كسب إدراتها لهذه الخبرات، و هذا يتم عن طريق الاستثمار الأجنبي كأحد المداخل لكسب الخبرات التسييرية وفق أساليب محددة.

و يعد التكوين أحد أهم هذه الأساليب باعتباره النقل المباشر من مالك الخبرات إلى الأفراد، بالإضافة إلى الإشراف المباشر للأفراد الأجانب على اليد العاملة المحلية، ولكن لتحقيق ذلك يجب توفر تنظيم داخلي يسمح بنقل هذا النوع من الخبرات.

بالاعتماد على الإطار النظري للخبرات و المعارف و كيفية نقلها من فرد لآخر أو من مجموعة لآخرى، سنحاول في هذا الفصل تتبع كيفية نقل الخبرات بين أطراف الاستثمار الأجنبي من خلال العرض التالي:

- الخبرات الإدارية و التسييرية؛
- نقل الخبرات الإدارية و التسييرية؛
- مساهمة الاستثمار الأجنبي في نقل الخبرات الإدارية و التسييرية.

1.2. الخبرات الإدارية و التسييرية:

تعتبر الخبرات معارف في الشكل العام، و لكن لكل فرد خبرات (معارف) في مجال معين، لذلك يجب التطرق إلى المعرفة و أهميتها باعتبارها رأس المال الفكري للمؤسسة، و ذلك بالتطرق إلى العلاقة التي تربط رأس المال الفكري بالخبرات، و الإطار النظري لهذه الخبرات، و بالتعرض لإنتاج المعرفة و الخبرات.

1.1.2. المعرفة كرأس مال بشري:

التطرق إلى المعرفة و لو بشكل عام يسمح لنا باكتشاف طبيعة الخبرات و موقعها من المعرفة، و ذلك لفهم كيفية تشكلها و خاصة لمعرفة إمكانية انتقالها إلى الزملاء العاملين في المؤسسة.

تعددت التعاريف الخاصة بالمعرفة، فهناك من يعتبر المعرفة معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة، محللة، و مطبقة، أو المعرفة تتكون من البيانات و المعلومات التي تم تنظيمها و معالجتها لنقل الفهم و الخبرة و التعلم المتراكم و التي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن. [35] ص18-19 فالمعرفة تعبر عن تراكم مختلف المعلومات المتعلقة بالأنشطة اليومية للفرد، هذا التراكم يتم وفق طرق منظمة بحيث تكون قابلة للاستخدام في حين الحاجة إليها، فامتلاك المعرفة أو الخبرة دون تطبيقها في مختلف الوضعيات التي تتطلب الرصيد المعرفي و الخبرة المتولدة عن التجارب السابقة لا تعتبر معرفة بل تخزين لمعلومات لا سوى، و من هذا المبدأ يجب على الفرد أو المشرفين على الموارد البشرية في المؤسسة معرفة كيفية استخدام و توظيف هذه المعارف و تجسيدها في الأنشطة اليومية للفرد، و خاصة منها تلك المعارف الكامنة في عقول الأفراد و على هذا الأساس يمكن تعريف المعرفة من خلال أنواعها حيث تقسم إلى نوعين: المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية:

(1) **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة غير المكتوبة المخزنة في عقل الأفراد و المستقرة في نفوسهم. إنها المعرفة التي يحفظها العقل و تحتويها الذاكرة الإنسانية و تحاول في فترات متباعدة أن تستذكرها عبر آليات التفكير المعروفة.

(2) **المعرفة الصريحة:** فهي المعرفة المكتوبة أو المرمزة التي تحتويها المراجع، الكتب، الوثائق، المدونات، التقارير، و أوساط تخزين المعلومات الرقمية، و لذلك فهي معرفة سهلة الوصف و التحديد و يمكن بسهولة تحويلها من لغة إلى أخرى و من شكل إلى آخر، و يمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها و إنتاجها و بالتالي تخزينها و استرجاعها.

و يمكن التمييز أيضا بين المعارف الفردية و المعارف الجماعية في المؤسسة و هو ما يمكن توضيحه في الشكل التالي بأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر التنظيم الداخلي للتنظيم:

المعرفة في المؤسسة

معارف المؤسسة	مهارات المؤسسة	
معرفة صريحة	معرفة ضمنية	النوع
المعطيات، الإجراءات، المناهج، التحليل	الكفاءات، المهارات	المكونات
غير متجانسة، غير كاملة، تغير ظروف إنتاجها	تكتسب من العمل، تنتقل بالعمل الجماعي	الخصائص
متوفرة في عدة مواقع	محصورة في موقع معين	الموقع

- تمثل تجربة و ثقافة المؤسسة؛
- تكون مخزنة في الأرشيف، الأنظمة الآلية و في عقول البشر؛
- تظهر في مخططات الإنتاج، الخدمات، إنجاز المبيعات؛
- تمثل قيمة مضافة للعمليات التنظيمية و الإنتاج.

الشكل رقم (05): تصنيف المعارف في المؤسسة [36] ص 106

يتضح لنا أن المعارف الضمنية تكون في مختلف المهارات الفردية و الكفاءات التي يتمتع بها الأفراد، و ليست متوفرة للجميع فهي تكتسب من الممارسة في المؤسسة و تنتقل بين أفراد المؤسسة ولكن بصعوبة، لذلك يعتبر هذا النوع من المعارف الأهم في المؤسسة باعتباره أساس التفوق و من شأنه أن يحدث الفرق، كما أن تحويل هذا النوع من المعارف إلى معارف صريحة من شأنه أن يوسع و يزيد من حقل المعرفة في المؤسسة. على عكس ذلك تتمثل المعارف الصريحة قاعدة المعرفة التي على أساسها يتم تطوير مختلف الإجراءات و المناهج المتعلقة بتنظيم المؤسسة.

1.1.1.2 أهمية المعرفة:

تمثل المعرفة محور التحول من اقتصاد مبني على رأس مال مادي إلى اقتصاد مبني أساسا على رأس مال فكري، و تبرز أهمية المعرفة فيما يمكن أن تقدمه من قيمة مضافة للمؤسسة و يمكن أن نحدد أهمية المعرفة في أنها تساهم في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد تقنيات تسييرية و إدارية تتلاءم و احتياجاتها و وفق متطلبات السوق، كما أنها تتيح للمؤسسة اكتشاف الأقسام التي تتمتع فيها بكفاءة عالية و بالتالي تطويرها و اكتشاف الأقسام الأقل كفاءة لتحسين مستواها، كما أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات بما يمكنها من التكيف مع التغير المتسارع في بيئة الأعمال، و لتواجه التعقيد المتزايد فيها، و يمكن للمؤسسات

أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها و المتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة، كما تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المؤسسة و تطورها و نضجها و إعادة تشكيلها ثانية. [36] ص20

2.1.1.2 خصائص المعرفة:

للمعرفة عدة خصائص تميزها عن غيرها من العوامل الملموسة، حيث أنها مزيج من الخبرات و المعلومات و الأفكار هذا ما يجعل من الصعب تحديد أبعادها بدقة، و حسب (Housel et Bell) هناك مجموعة خصائص أساسية تميز المعرفة هي: [37] ص29-33

1- إن المعارف يمكن أن تولد: بعض المؤسسات لها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، و هذا يستند على عدد من الأفراد الذين تعتمد عليهم المؤسسة في إنتاج المعرفة.

2- المعرفة يمكن أن تستبدل: إن المعرفة الصريحة (ما يسجل في الكتب و الدوريات) يمثل القليل من المعارف التي تخلق القيمة المضافة، حيث أن المعرفة الضمنية هي الأهم و التي على المؤسسة أن تستخرجها من الأفراد، فمغادرة الفرد المؤسسة يعني ضياع المعرفة معه بالنسبة للمؤسسة، كما يمكن للمعرفة أن تتلاشى بإحلالها بمعرفة أخرى جديدة.

3- المعرفة يمكن أن تمتلك: إن أغلب المعارف التي تتميز بأنها ذات قيمة للمؤسسة تقوم هذه الأخيرة بحمايتها عن طريق تحويلها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية.

4- المعرفة يمكن أن تخزن: أي أن المعرفة قابلة للتخزين، وإن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية تخزينه خلال تاريخها السابق، و ذلك عن طريق الكتب، الأشرطة، و مختلف وسائل التخزين الالكترونية.

5- المعرفة متجذرة في الأفراد: ليس كل المعرفة في المؤسسة هي صريحة و منظورة، فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها كإمكانيات ذهنية، و هي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة.

و تجدر الإشارة إلى أن الخاصية الثانية صحيحة في شقها المتعلق بالمعرفة الضمنية خاصة إذا لم يتم استخراجها و استغلالها، أما المعرفة الصريحة فهي متواصلة البقاء بحيث تنتقل من شخص إلى آخر فهي بذلك تراكمية تنمو باستعمالها و لا تتناقص.

3.1.1.2 علاقة رأس المال الفكري بالخبرات المعرفية:

قبل التعرض إلى العلاقة التي تربط رأس المال غير المادي و المعرفة نقدم تعريف لرأس المال الفكري، يعتبر (Ralph Stayer) أول من أطلق عبارة رأس المال الفكري حيث قال: " كانت الموارد الطبيعية أهم العناصر

المكونة للثروة القومية، و أهم المصادر التي تستخدمها المؤسسات، بعد ذلك أصبحت النقود رأس المال المكون الأساسي للموجودات الثابتة بالنسبة للمؤسسات و المجتمع على حد سواء، أما الآن فقد حل رأس المال الفكري محل المصادر المادية و أهم مكونات الثروة القومية و أعلى موارد المؤسسات" [38] ص05، و يعرفه (Enderes) على أنه " الموجودات المعرفية التي تمتلك القدرة على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح متميز و الذي يعد المؤشر الرئيسي لنجاح المؤسسة المحلية و الدولية"، [39] ص16 و حسب (Ulrich) هو " مجموعة المهارات المتوافرة في المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن و الفرص التي تتيحها التقنية." [39] ص16

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن رأس المال الفكري هو مورد غير ملموس يتمثل في مختلف المعارف، الخبرات، القدرات العقلية للعاملين تفيد المؤسسة كقاعدة موارد معرفية. و يتكون من ثلاثة عناصر هي:

- (1) **رأس المال الهيكلي:** يمثل قدرة المؤسسة على المزج بين عواملها غير المادية في العمليات، المنتجات، لخلق القيمة و يمثل أصل من أصول المؤسسة.
- (2) **رأس المال الزبوني:** هو الثروة المتضمنة لعلاقات المؤسسة مع زبائنها، و مختلف حقوق ملكية العلامات التجارية و ثقة الزبائن بالمؤسسة و ولائهم لها، فهو إذا علاقة ذات اتجاهين من الضروري على المؤسسة المحافظة عليه لأنه يمثل أصلا من أصول المؤسسة. [37] ص208
- (3) **رأس المال البشري:** " مختلف المهارات و المعارف و القابليات التي يمتلكها الأفراد و التي تساهم في إضافة القيمة للمؤسسات." [40] ص839

إن رأس المال البشري هو ما يهمننا في دراستنا، حيث يعتبر كل ما يزيد من إنتاجية العنصر البشري كالمهارات التسييرية والتقنية، فرأس المال البشري على الرغم من دوره الكبير في زيادة فعالية المؤسسة إلا أنه يختلف عن رأس المال المادي بشكل أساسي كونه غير مادي بطبيعته. و يتكون أساسا من مختلف المعارف و الخبرات الإدارية و التسييرية و العمليات التنفيذية للأفراد في المؤسسة سواء منها الضمنية أو الصريحة، و هي ما يشكل المهارات التي تكون قابلة للتحويل. يمثل رأس المال البشري مورد من موارد المؤسسة إلا أنه ليس ملكا للمؤسسة بل للأفراد و ما المؤسسة إلا مستخدم له مقابل أجر معين.

ولأنه يصعب قياس رأس المال البشري مقارنة برأس المال المادي، يتم قياسه وفق الإنفاق على التعليم أو البحث والتطوير خلال فترة زمنية معينة.

وفيما يتعلق بنظرية رأس المال البشري فقد تحددت ملامحها في الستينات، حين كان أغلب الاقتصاديون ينتقدون استخدام مفهوم رأس المال البشري معتقدين أنه يعامل البشر كرأسمال مجرد يستخدم لتحقيق ربح

المؤسسة. إلا أنه وبظهور تلك النظرية حدث تغير في التحليل الاقتصادي، إذ أصبح ينظر إلى القرارات المتعلقة بالتعليم أو بتنمية المهارات والقدرات على أنها قرارات استثمارية. وتمتد جذور تلك النظرية إلى أعمال " شولتز (Schultz 1960, 1961, 1962). [41] ص 113

ولقد بنى " شولتز " مفهومه لرأس المال البشري على ثلاث فروض أساسية، وهي: [41] ص 114

- أن النمو الاقتصادي الذي لا تفسره زيادة المدخلات المادية، يرجع إلى زيادة تراكم رأس المال البشري؛
- يمكن تفسير الاختلاف في الإيرادات وفقاً للاختلاف في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد؛
- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

و الشكل التالي يبين الأهمية الإستراتيجية لرأس المال البشري كمورد غير ملموس (المعرفة) و ذلك حسب (R.Amit et P.J.H.Schoemaker)، من وجهة تحليل المؤسسة و الصناعة:



الشكل رقم (06): التحليل الاستراتيجي للموارد و القدرات المرتبطة بالعوامل الإستراتيجية [42] ص 14

يوضح الشكل أن مختلف الموارد، القدرات، و الكفاءات تشكل أصولاً للمؤسسة، تقوم هذه الأخيرة بمقارنتها مع العوامل الإستراتيجية للصناعة، من خلال هذا التحليل الاستراتيجي تتمكن المؤسسة من معرفة الموارد الملموسة

و غير الملموسة التي تمكن المؤسسة من التفوق و كسب ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها من طرف المنافسين، فيمكن لرأس المال البشري أن يحدث الفرق في قوى التنافس في السوق بأن يكون محور تفوق المؤسسة على منافسيها.

إن العلاقة التي تربط رأس المال الفكري (خاصة منه البشري) و المعرفة أنهما يشتركان في اعتمادهما على الفرد و على قدراته الغير ملموسة، و يتمثل رأس المال الفكري في المعرفة، والخبرات التي يمكن توظيفها لخلق القيمة.

من هذا المنطلق يجب على المؤسسة استخراج المعارف الضمنية الكامنة في الأفراد عن طريق مختلف أساليب المحاورة مما يسهل عملية نقل هذه الخبرات من فرد لآخر.

2.1.2. الإطار النظري للخبرات الإدارية و التسييرية:

أصبحت المعارف و الخبرات الإدارية و التسييرية عنصرا رئيسيا في الأبحاث الخاصة بالإدارة الإستراتيجية، و تعتبر النظرية المرتكزة على الموارد أكثر النظريات المهمة بها و ذلك لاهتمامها بالمعلومات و مختلف الموارد غير المادية. لهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى الإطار النظري للمعارف و الخبرات التسييرية مكان تشكيلها.

1.2.1.2 المؤسسة مكان تكامل و تنسيق المعارف و الخبرات:

أظهرت نظرية المعرفة إرادة قوية للوصول لفهم المعارف التنظيمية و التدبيرية إلى أكبر حد ممكن و وضع هذه المعارف قيد التحليل. حسب (Grant et Spender(1996) منفعة المعارف في نظرية الإدارة ليس جديد: فقد بدأت مع بداية الاهتمام بالرشادة المحدودة لسيمون في نهاية الأربعينات من القرن الماضي، و مع الاهتمام بالأصول المعنوية، الكفاءات و القدرات التنظيمية في منتصف الثمانينات. [43] ص05

تقوم النظريات التي اهتمت بالمعرفة و الخبرات بفكرة الأسلوب التنظيمي الذي بواسطته يتعاون الأفراد داخل المؤسسة لتحصيل المعارف التي سيطبقونها في الأنشطة الاقتصادية. وجود المؤسسة في حد ذاتها مرتبط بجمع المعارف و الخبرات الإنتاجية، الخاصة و التعليمية، لأن نمو المؤسسة محدد بقاعدتها المعرفية.

نظرية المعارف قدمت نظرة جديدة لوجود المؤسسة، فهي توجد لمواجهة السوق لأنها تسمح بإنشاء وحدة اجتماعية أكثر فعالية من السوق الذي يتم فيه تركيب المعارف التي تسمح بتنظيم المهام الإنتاجية، حسب Kogut et Zander "فهي تجلب قواعد تنظيمية التي لا يوفرها السوق، مناهج لرموز موحدة، قيم، لغة موحدة، طريقة ترميز معينة للولوج لمعارف مجموعة كبيرة من الأفراد" و يرون كذلك " أن المؤسسات هي وحدات اجتماعية تستعمل علاقاتها الهيكلية و مناهج ترميز بينها لتعزيز النقل و الحصول على مهارات و قدرات جديدة" [43]

ص06

و يؤيد Grant فكرة إنتاج المعارف و الخبرات بأنها نشاط ينحصر على مستوى الأفراد، أما دور المؤسسة حسبه فيتمثل ليس في التعميم بل في تطبيق المعارف و الخبرات في العملية الإنتاجية، هذا الدور يقوم على نقل و تخزين المعارف في صيغة عادات و هذا ما نستشفه من قوله "المؤسسة موجودة كوحدة إنتاجية للسلع و الخدمات لأنها تستطيع خلق الشروط التي بها يمكن للعديد من الأفراد أن يستخدموا معارفهم الخاصة". [43] ص06

فعالية المؤسسة إذا تقوم على قدرتها على الإدماج و التنسيق بين المعارف، نقل المعارف، المهن و الخبرات بين الأفراد أو وحدات من نفس التنظيم، هي وظيفة مهمة لضمان استمرارية الإبداع التنظيمي للأفراد و لتنمية الكفاءات، في الواقع المعارف مقسمة داخل المؤسسة (بين الأفراد أو بين الوحدات)، و على المؤسسة أن تحاول نقل البعض منها إلى أفراد أو وحدات أخرى من نفس التنظيم (من المؤسسة الأم إلى الفرع الخارجي في حالة مؤسسة متعددة جنسيات مثلاً). سرعة و فعالية تجاوب المعارف في الداخل ضرورية لصيانة و تطوير تنافسية المؤسسة. [43] ص05-07

2.2.1.2 المؤسسة مكان تشكيل المعارف و الخبرات:

يجب عل المؤسسة أن تغير باستمرار المعارف المستعملة، و لمواجهة التغيرات و عدم استقرار المحيط الخارجي تبحث المؤسسة عن ميزة مؤقتة تبني عليها إستراتيجيتها القائمة على التحطيم و إعادة البناء لمواجهة و التأقلم مع أي تغيرات قد تطرأ على المحيط. لهذا يتكلم Spender عن النظرية الديناميكية للمعرفة، هذا يدل على أن المعارف المتوفرة في المؤسسة ليست معروفة أو مكتشفة بل مصنوعة، فالمعارف في المؤسسة في تجديد مستمر. [43] ص07

و يرجع الفضل في تحول الاهتمام الخاص بالمعرفة من الجانب الأكاديمي إلى الجانب العملي التطبيقي المنتشر ضمن الممارسة التسييرية إلى الباحث الياباني نوناكا (Nonaka) و نموذج هدلند (Hedlund)، الذين اقترحوا نموذجاً تفسيريًا بينوا من خلاله أهمية تسيير المعرفة في المؤسسة،

و الشكل التالي يمثل قاعدة تشكيل و تسيير المعارف الإدارية و التسييرية:

نموذج Hedlund (1994)	نموذج Nonaka (1991، 1994)
<p>الإفصاح</p> <p>تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة</p> <p>العالمية</p> <p>المعرفة الظاهرة تصبح ضمنية بسبب الأفعال</p> <p>التنظيمية الروتينية</p> <p>التوسع</p> <p>نقل المعارف في شكل ضمنية أو صريحة</p> <p>للعامل نحو المؤسسة</p> <p>التملك</p> <p>المجرى العكسي الذي به تعلم المؤسسة العمال الجدد</p>	<p>المشاركة</p> <p>تكوين المعرفة الضمنية على أساس الخبرة المشتركة</p> <p>الاستبطان</p> <p>تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة</p> <p>مع إظهار هذه المعرفة</p> <p>التنسيق</p> <p>استعمال مجرى مشترك للتنسيق بين المعارف</p> <p>الضمنية الفردية</p> <p>العالمية</p> <p>تحويل المعرفة الصريحة إلى ضمنية بالتملك.</p>

الشكل رقم (07): نقل و تكوين المعارف [43] ص08

يوضح النموذج السابق ديناميكية نظرية المعرفة التي تقوم على إدراك تفاعل الأحداث بين مختلف أنواع المعارف الموجودة في المؤسسة: [44] ص06-07

- 1 المشاركة: من الضمنية إلى الصريحة:** يشكل التشارك عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة، بتحويل النموذج الفكري أو الكفاءات التقنية، هذا التحويل يمكن أن يتم بدون تبادل شفهي، في الحقيقة هذا التحويل يتم في العموم بالملاحظة، التقليد، و خاصة التطبيق. و كما يوضح النموذج مفتاح تحصيل المعارف الضمنية هو الخبرة.
- 2 الاستبطان: من الضمنية إلى الصريحة:** يسمح التدويل بتحويل المعارف الضمنية إلى صريحة فيشكل مصطلحات، نماذج، أو فرضيات.
- 3 العالمية: من الصريحة إلى الضمنية:** غالبا ما يتم هذا التحويل عن طريق عملية التعلم بمساعدة بعض المستندات.
- 4 التركيبات: من الصريحة إلى الضمنية:** هي عملية إنتاج المعارف الصريحة عن طريق إعادة هيكلة مجموعة معارف صريحة محصلة من مختلف طرق الاتصال.

و من خلال هذا النموذج نستنتج:

- أن المعارف و الخبرات الموجودة في المؤسسة موزعة بين الأفراد في شكل مهارات و كفاءات فردية أو جماعية؛
- هذه المعارف و الخبرات في حاجة إلى اهتمام، تنسيق، و تفاعل بين ممتلكيها لإعادة تشكيلها و هيكلتها وفق متطلبات المؤسسة؛
- التفاعل الجماعي داخل المؤسسة يساعد من انتقال هذه المعارف و الخبرات بين الأفراد.

إن المعرفة المقصودة هنا هي الضمنية و الصريحة و تسيير المعارف الكيفية (Know-how) المفروضة من المؤسسة المتعددة الجنسيات إلى فروعها أو من المستثمر الأجنبي إلى الشريك في الدولة المضيفة. المعرفة الصريحة يمكن تجسيدها أو حتى ترميزها، التواصل بها، فهمها داخل و خارج المؤسسة، في حين أن المعارف الضمنية عميقة الترسخ في عقول و خبرات الأفراد، غير ظاهرة ليست سهلة الترميز، و صعوبة التواصل و النقل في النظام إلا أنها الأكثر إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة لأنها تزيد من تنافسيتها. [45] ص05-06

فالمعرفة الضمنية كثيرا ما تقيد و تعقد وظيفة الموارد البشرية في عملية نقل المعارف و الخبرات، هذا خاصة إذا ما تعلق نقل المعارف مع الجوانب الثقافية، العادات، و عناصر أخرى التي ما بين فروع مؤسسات غير متعددة جنسيات.

حسب منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OCDE) فإن نقل الكفاءات و الخبرات من المستثمر الأجنبي أو المؤسسة المتعددة الجنسيات إلى مؤسسة البلد المضيف هو ثاني شيء يمكن أن يقدمه الاستثمار الأجنبي المباشر بعد خلق مناصب الشغل، مثلا يمكن للمؤسسات المحلية أن تكتسب المعارف من خلال الاتصال المباشر مع المستثمر الأجنبي في حالة شراكة أو من خلال عمليات التمويل. إرسال المعرفة يمكن أن يكون أيضا من خلال تحرك العمال مثلا عندما توظف المؤسسة المحلية عمالا شغلوا مناصب تسييرية في المؤسسات الأجنبية. كما يمكن أن يفرض الاستثمار الأجنبي مستوى معيناً من الإبداع قد يحث المؤسسات المحلية للرفع من فاعليتها و تحسين مستواها التنافسي. [46] ص03

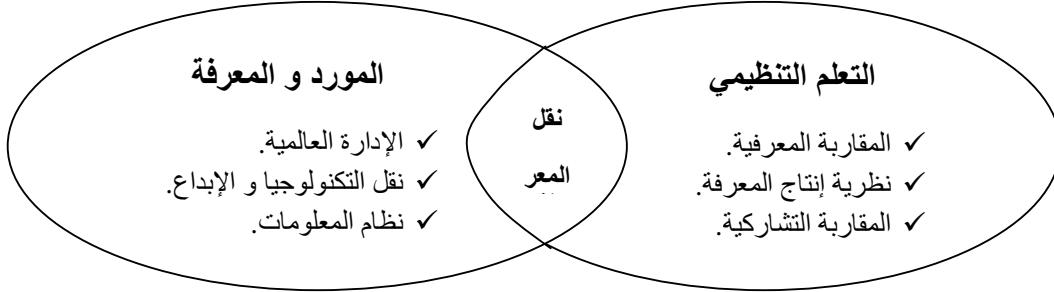
حسب المقاربة بالموارد الهدف الأساسي للمؤسسة هو في إيجاد العلاقة الملائمة بين المحيط الداخلي و الخارجي، فحسب Grant "من الجيد للمؤسسة التوفيق بين مواردها و مهاراتها الداخلية من جهة و للفرص و التهديدات الموجودة في محيطها الخارجي من جهة أخرى"، [47] ص02 إلا أن نقل المعارف و الخبرات كثيرا ما ترتبط بالتعلم التنظيمي لأن نقل أو صنع المعارف و الخبرات هو تعليم و تعلم لكن يكون ضمنياً في كثير من الأحيان، و الشكل التالي يبين نقل المعارف من مقاربتين:

المقاربة بالموارد

الشرح بالمضمون

المقاربة بالمعارف الاجتماعية

الشرح بالإطار



الشكل رقم (08): نقل المعارف من مقاربتين [48] ص03

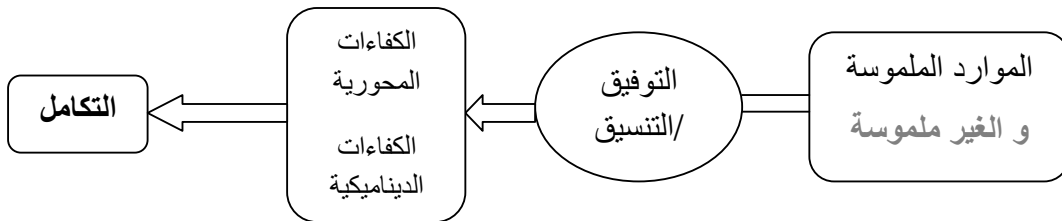
من جهة المقاربة بالموارد فأبحاثها تحلل و تشرح نقل المعارف على أساس محتواها، من جهة المقاربة بالمعارف الاجتماعية فهي تهتم بالإطار التنظيمي الذي يوفر إمكانية تحرك المعارف.

المقاربة بالموارد تقترح نظرة ديناميكية باعتبار المؤسسة مجموعة موارد، التي تسمح للمؤسسة بامتلاك ميزة تنافسية دائمة، دفاعية، هذه الميزة تتكون على أساس المورد الذي تملكه بحيث يكون:

- متميز: بأن يترك أثرا واضحا في سير العمليات التنظيمية للمؤسسة، أو بعبارة أخرى أن يساعد هذا المورد على الإبداع في الأنشطة الإنتاجية أو الإدارية.
- غير قابل للتقليد: بأن يصعب على المنافسين تقليده أو إيجاد مثل له.
- يخلق القيمة: بأن يستطيع أن يحدث الفرق في أي وقت ممكن.

من و جهة النظر هذه تعتبر المعارف و الخبرات الإدارية و التسييرية من الموارد الإستراتيجية للمؤسسة.

و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

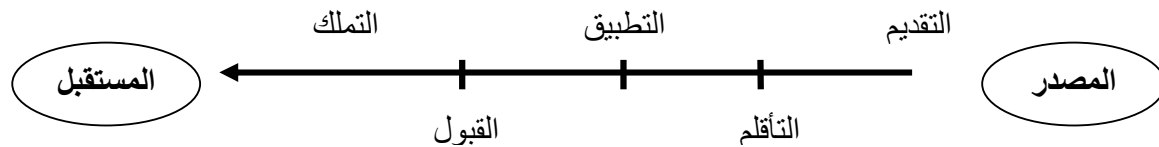


الشكل رقم (09): محتويات محفظة الموارد [49] ص05

من الشكل يتضح أن التنسيق الذي تقوم به المؤسسة بين مختلف مواردها عن طريق كفاءاتها المحورية يسمح بإحداث تكامل في المؤسسة.

و فيما يخص مراحل نقل المعارف و الخبرات هناك بعض الغموض خاصة حول عدد هذه المراحل باعتبار نقل الخبرات هو عملية خطية، و يمكن تلخيص هذه المراحل في النقاط التالية: [48] ص 04-05

1. **التملك/التقديم:** إذ يجب تحديد الاحتياجات من المعلومات (امتلاك المعلومات المتعلقة بالمعارف المراد تحصيلها).
 2. **التأقلم:** المعرفة تعدل من مصدرها بتكييفها مع احتياجات مستقبلها.
 3. **التطبيق:** تحديد و حل العقبات المرتبطة بتكييف المعارف المنقولة وفق احتياجات مستقبلها.
 4. **القبول:** هذه المرحلة تعكس الدرجة الحقيقية لاستعمال مستقبل المعرفة المنقولة.
 5. **التملك:** تحقق هذه المرحلة عندما يستخدم المستقبل المعارف المنقولة بصفة تلقائية و مرضية.
- و يمكن تمثيل المراحل السابقة حسب Szulanski في الشكل التالي:



الشكل رقم (10): مراحل عملية نقل المعارف و الخبرات [48] ص 05

حسب هذا المنطق يظهر نقل الخبرات كتبادل ديناميكي للمعارف التسييرية ما بين المصدر و مستقبل معين (فرد، وحدة تنظيمية، مؤسسة)، هذا الهيكل يشبه إلى حد كبير نموذج اتصال. تبادل المعارف التنظيمية يدل على تجاوب دقيق بين شبكة العلاقات المرتبطة و الموارد الخاصة.

المعارف و الخبرات التسييرية من الممكن إيجادها داخل المؤسسة في القدرات الكامنة للأفراد و ما على المؤسسة إلا بلورتها و استخراجها لتوظيفها في الأنشطة الوظيفية، و لكن قد لا تتوفر المؤسسة على هذه القدرات و المعارف الكامنة أو لا تعرف كيفية استخراجها و الاستفادة منها.

3.1.2. إنتاج المعرفة و الخبرات التسييرية:

لقد خضع إنتاج السلع و لازال لندرة الموارد في حين أن قطاع المعرفة يعاني من وفرة المعلومات و المعرفة مما أدى إلى مشكلة الندرة في الانتباه و التركيز من قبل المتلقين. كما أن القطاع السلعي يتسم بالنمو الخطي في حين أن قطاع المعرفة يتميز حسب (Housel et Bell) بالنمو الأسّي. و بفضل هذا القطاع فإن اقتصاديات الدول المتقدمة تخطت مرحلة النمو الخطي و انتقلت إلى مرحلة النمو الأسّي. [37] ص 395 على الرغم من توفر المعلومات و المعرفة مقارنة بالموارد الأخرى إلا أن هناك بعض المعارف غير متوفرة خاصة تلك المعارف التقنية و التي هي سبب التطور الحاصل في الدول المتقدمة، كما أن توفر المعرفة و المعلومات ليس كافيا وحده

فكيفية توظيفها و استخدامها في اتخاذ القرارات و في الوقت المناسب لها و تنميتها لتشكيل محفظة خبرات هو المبدأ الأساسي الذي من خلاله يمكن التحول من النمو الخطي إلى النمو الأسي.

1.3.1.2 مبررات الاهتمام بإنتاجية العمل المعرفي:

على خلاف الموارد المادية تتميز المعرفة و مختلف الخبرات الإدارية بصعوبة قياسها، فهي أصل من الأصول الفكرية و لأن قيمتها الاقتصادية لا تظهر إلا عند استعمالها.

إن التحول من اقتصاد قائم على الموارد الطبيعية إلى اقتصاد مبني أساسا على الأصول الفكرية يقتضي تحويل الاهتمام من إنتاجية عوامل الإنتاج الطبيعية إلى إنتاجية العمل المعرفي و ذلك له عدت مبررات: [35] ص 309-

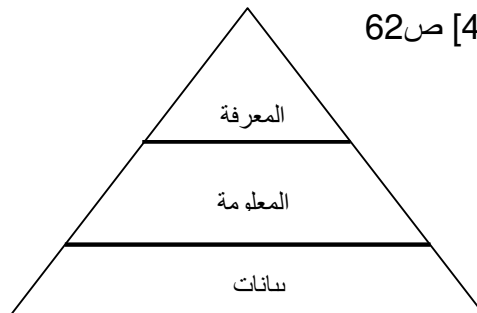
310

- إن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، و هذا يعني أنه لا بد من إيجاد مقياس أو مؤشرات دالة على مكونات العمل المعرفي و نتائج استخدامه للتمكن من إدارته.
- الاستثمارات الكبيرة في مبادرات و مشروعات المعرفة لا بد من أن تعني وجود حاجة حقيقية لقياس و تقييم هذه الاستثمارات و نتائجها، فحسب تقديرات مجموعة (Gartner G) فإن أكثر من خمسة ملايين دولار أنفقت على مشروعات المعرفة و إدارتها.
- إن الخصائص المميزة للمعرفة سواء كأصل غير ملموس أو عدم بروز قيمتها إلا عند الاستخدام أو قابلية الانتشار و الانتقال بسهولة خاصة المعرفة الصريحة، و مع استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، كل ذلك يجعل المعرفة و الخبرات قابلة للنقل إلى الخارج بسهولة و بسرعة هذا ما يبرز ضرورة قياس و تقييم العمل المعرفي.
- النقص الواضح في مقاييس تقييم الأداء للعمل المعرفي.

في الحقيقة ليس هناك نموذج واحد لقياس المعرفة أو طريقة واحدة بل هناك العديد من الطرق و هذا راجع إلى اختلاف الأبحاث في هذا المجال، كما أنه يجب التمييز بين المعرفة و الخبرات الإدارية كرسيد و المعرفة و الخبرات كندفق.

2.3.1.2 من البيانات إلى المعرفة:

يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها مختلف العمليات المتعلقة بإنتاج و تنظيم المعارف داخل المؤسسة من أجل خلق القيمة، من هذا المنطلق يجب التعامل مع المعرفة و إدارتها بأنها خلاصة محصلة الفرد الثقافية الناتجة عن التفاعل داخل المؤسسة و ليست مجرد معلومات يجب معالجتها، تخزينها، أو بثها فتسيير المعرفة إذا هو تسيير للأفراد أولاً، فالتكلم عن المعرفة و الخبرات يجب فهم مخطط المعرفة و الذي يمثله الشكل التالي:



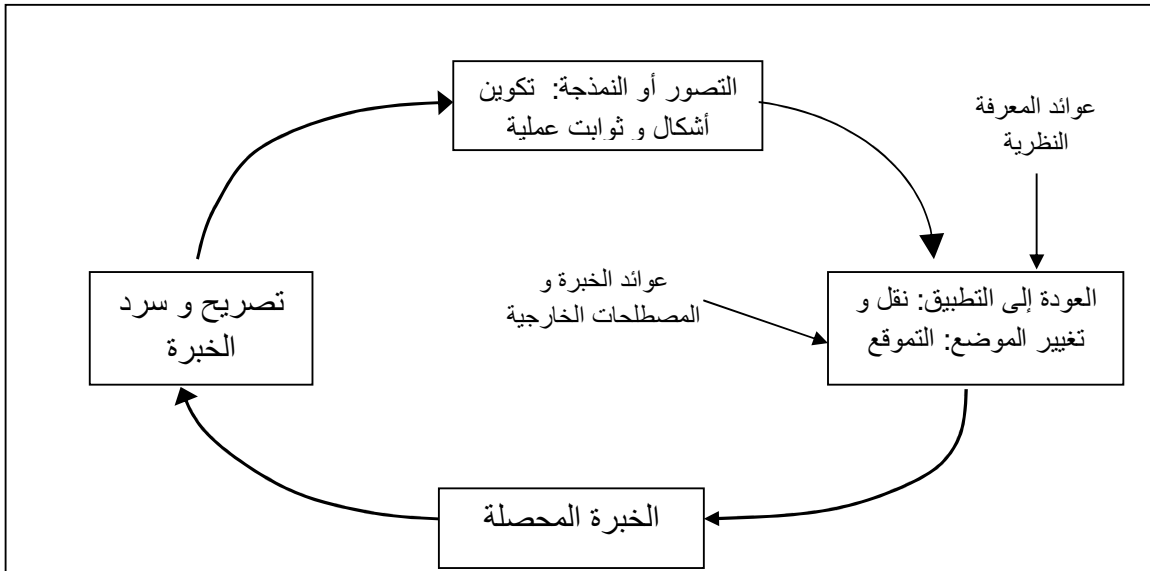
يتضح من الشكل أن هناك فرق بين كل من البيانات و المعلومات و المعرفة، حيث أن البيانات جميع الحقائق والأرقام والحروف والرموز التي تشير أو تصف موضوعاً ما، أو فكرة معينة، أو موقف أو شرط، أو أي عامل

آخر [50] ص46. في حين أن المعلومة هي مجموعة بيانات منظمة لهدف استخلاص رسالة، تكون في العموم في شكل ظاهر مصورة، مكتوبة، منطوقة. [42]ص63 إذا فالمعلومات هي بيانات تم تشغيلها و معالجتها بأدوات معينة بهدف يخدم صاحبها أو مستخدمها. العلاقة بين البيانات والمعلومة مماثلة بتلك الموجودة بين المادة الأولية والمنتج النهائي .

3.3.1.2 فهم الخبرات و الكفاءة:

الكفاءة هي التطبيق الفعلي للمعرفة في وضعية معينة (حل مشكلة، اتخاذ قرار، عملية)، الشيء المهم في هذا التعريف هو التطبيق الفعلي للمعرفة حيث على أساسه يتم التقييم و التفرقة بين الكفاءات. و حسب R.Wittorski الكفاءة هي معرفة أو رد فعل معروف، لا يتم التصريح به و يتم تقييمه في الوسط الاجتماعي. [51] ص99-108 المهني هو من لا يتمكن فقط من التعامل بفعالية مع الوضعيات الخاصة بل أيضا من يفهم لماذا و كيف يتعامل مع هذه الوضعيات، يجب عليه إذا فهمها من وجهتي نظر: ما يخص الوضعية التي يجب التعامل معها و الطريقة التي يتعامل بها.

فهم وضعية معينة يقضي بتشكيل تصور الذي يسمح من تكوين رد فعل فعال، حيث يجب تكوين صورة عملية أو هيكل تصوري، هذا ما يسمح بالانتقال من وضعية غامضة إلى وضعية الإشكال ليتسنى وضع إستراتيجية حل هذا المشكل. و لفهم الخبرات و كيفية تكوينها نعرض الشكل التالي الذي يتمثل في دورة تمر بأربع مراحل:



الشكل رقم (12): دورة التعلم الخبراتية [52] ص99

يوضح الشكل السابق أربع مراحل لتحقيق دورة كسب الخبرات: [52] ص99-108

1. مرحلة الخبرة المحصلة: و هي مرحلة انطلاق ضرورية، و تتعلق بتوظيف المحصلات الخبراتية حيز التطبيق بمعالجة حالة معينة في إصلاح عرض، حل مشكل، في قيادة المشروع، أو في إنجاز الأنشطة، بدون هذه المرحلة الابتدائية الدورة الخبراتية لا يمكن أن تعمل حيث لا يمكن تطبيق هذه الأخيرة إلا في حالة تقابل الموضوع المعالج مع الوضعيات التي يمكن إدراجها كفرص تعليمية. في هذه المرحلة الفشل فيها وارد بدون معرفة أسبابه.

2. مرحلة التحصيل: تقوم هذه المرحلة على سرد ما تم تحصيله في المرحلة السابقة، ليس بوضعها في جدول إحصائي لتمثيل البيانات أو في مخطط توضيحي. السرد هو أحداث متتابعة بتحويل الوقائع في صورة تاريخ، أي بوضعها في إطار معنوي، و هو ليس نشاط غير عادي أو حكر على المختصين فقط: فبعض الأوقات في المؤسسة تمر بسرد أحداث و بتبادل وقائع. و يكون فعال إذا ما كان في إطار مناسب من خلال مجرى السرد الذي يجب أن يعبر بصورة حقيقية عن الحدث، هذا يدل على ضرورة سرد الحدث، طرح نظرة ديناميكية، تناسب تدخل الفاعلين و لا سيم العوامل، الإحاطة بالمراحل و الأوقات الحاسمة.

هذه المرحلة تمر بمراحل فكرية مترابطة تبدأ بالتشخيص، التقديم، التطبيق، حيث ما يتم تلقيه من قبل صاحب الخبرة يكون نظرة أولية للمتلقي عن كيفية التعامل مع الأحداث المشابهة أو حتى في بعض الأحيان يقود ذلك إلى المحاكاة في حالة أحداث أخرى غير مشابهة، و في هذه الحالة تبرز قدرة الفرد على القيام برد الفعل الموافق للأحداث الموافقة للمواقف الجديدة.

3. مرحلة التصور أو النمذجة: هي مرحلة إعادة تشكيل للوصول إلى نماذج أو ثوابت، و لا يتم ذلك إلا على أساس المرحلة السابقة، حسب Piaget "هو إعادة تشكيل مبني على مخطط عالي حول ما تم تنظيمه، و لكن بطريقة أخرى، قائمة على المخطط الداخلي"، [52] ص 103 هذه مرحلة تقوم على بناء مخطط عمليات، نماذج معرفية التي تسمح بفهم الوضعية المعالجة من جهة و العمليات المهنية من جهة أخرى. فالمهم ليس في السرد فقط بل بشرح، بإيجاد صيغة أكثر عموما، التمكن من العمل في إطار نظري، هذا الإطار ليس علمي بل معرفة براغماتية. هذا التحرك نحو النمذجة الذي يقوم من سرد الوقائع إلى:

- التخلص من أثر الموقع لإنتاج الثوابت رغم أهمية الاعتماد عليها في بعض الأحيان، حيث يقول Piaget فيما يخص الثوابت " بأنها ما يبقى ثابت عندما يتغير كل شيء ".

- الربح في العموم بقبول الخسارة فيما يخص الجزئيات.

- صنع نماذج، تركيبات التي يمكن تطبيقها على مجموعة حالات (على صورة نظرية التي تسمح بتطبيقها في مواضع و أماكن مختلفة).

- إيجاد مستوى تفرع جيد: إذا كان منخفض جدا، وزن الموضوع يحد من العموميات إذا كان مرتفع جدا، أهمية التركيبات تكون ضعيفة.

هذا العمل التصوري يقود إلى تصنيع ثوابت عديدة تمكن الفرد من التأقلم مع الوضعيات الجديدة بحسن التفريق بين ما هو ثابت و متغير من جهة و اكتساب نموذج تفكيري يوجهه في التعامل مع الوضعيات المختلفة.

4. مرحلة النقل أو التحول إلى وضعيات جديدة: تقضي هذه المرحلة بالتصرف على أساس النماذج التي تم

إعدادها في المرحلة السابقة، من الواضح أنه في هذه المرحلة كل تصرف أو تفاعل يكون استنادا لدروس الخبرة. المهم في هذه المرحلة هو إعادة التوضع، باختبار حقيقة المصطلحات و النظريات في الواقع العملي و تفسيرها في الحالات الجديدة. يمكن التصرف ببساطة **بنقل** تصرف سابق (تم التعامل معه في مرحلة النمذجة) يشابه الوضعية الجديدة، في هذه الحالة بيانات الوضعية الجديدة تماثلية. إذا كانت الوضعية الجديدة تختلف بصورة كبيرة عن الخبرات السابقة المستخدم يجب أن يقوم بتغييرات مهمة في مخططة العملي بإعادة تنظيم: تركيبة الموارد بإعادة تشكيلها، جلب المعلومات الجديدة عن الموضوع، إعادة تشكيل الرابط بين التركيبات التي تخص الموارد، في هذه الحالة لا نكون في حالة نقل فقط بل هي مرحلة تحول إلى وضعيات جديدة. هذه التكلفة المعرفية ليست مقبولة إلا إذا كان الموظف يملك فكرة واضحة حول العوائد التي يمكن أن يحققها هذا التعلم. هذا التعلم يحتاج إلى بصمات خارجية للخبرات حول الوضعية المعالجة لإثراء و الكشف عن ثوابت عملية أخرى. النقل أو التحويل نحو وضعيات جديدة ليس عملية عامة، فهي عملية خاصة قائمة على ثوابت ناتجة عن التفسير و التعميم، و ليس بالضرورة أن يقود النقل و التحويل إلى التعميم بصورة مباشرة، فهناك منهج يجب إتباعه ليقودنا إلى التركيبات المناسبة من الموارد، و لكن كيف يتم ذلك؟، هنا يدخل دور الذاكرة بنوعيتها: [53] ص28

- **الذاكرة العميقة، طويلة الأجل:** التي تحتوي على مجموع المعارف المحصلة عن طريق التربية، التعلم، العلاقة مع المحيط و معارف فطرية، الرابط بين المعارف الفطرية و المحصلة العميقة يكون حتى أعمق منطقة للعقل الباطن.

- **ذاكرة العمل، قصيرة الأجل:** التي تشكل النظام الرابط بين الحواس و الذاكرة العميقة.

الذاكرة الطويلة الأجل لها ميزة أن تكون متنوعة: حيث يوجد العديد من الأنواع للذاكرة و كل واحدة منه يمكن أن تشكل الخبرة (ذاكرة حقيقية، تصورية، مرئية، سمعية، إجرائية...).

يجب الإشارة إلى أهمية تنظيم المعارف للتمكن ليس فقط من استرجاعها بل أيضا ليسهل تحريكها، المعارف المنظمة وفق نهج معين، نظريات، قواعد إنتاج، مجموعة معلومات هم الأكثر إمكانية للتحريك. الذاكرة العميقة ذات مدلولية، فهي تسمح بأخذ معلومات عندما يتم إعطائها معنى معين، كلما كانت الكفاءات و المعارف منظمة في الذاكرة العميقة كلما كانت أسهل للاستخدام، و يكون هناك تعلم عندما تغير الكفاءات و المعارف الذاكرة الطويلة الأجل.

و قد كان كل من Hacker et Frese أكثر من تكلم عن الخبرات و كيفية تشكيلها: [54] ص119

- الأول يخص التحصيل و التطور التدريجي للحس التحصيلي، هذا الجانب مرتبط بصورة كبيرة بالوظائف الحسية، و لا يمكن إهمال الدور الذي تلعبه الكفاءات الاجتماعية في هذا التحصيل، من وجهة نظر أن الخبرة تزيد من القدرة على تفسير تصرفات الآخرين.
- الثانية تخص جعل التصرفات أوتوماتيكية، Hacker يؤكد على أنه بمجرد التمكن من جعل التصرفات المحصلة في الواقع أوتوماتيكية يسمح ذلك بتجنب مختلف الحركات الغير مفيدة و الاقتصاد في الإعداد للأنشطة. من جهة أخرى جعل العمليات المعرفية أوتوماتيكية يحد من المجهود و الانتباه، الشيء الذي يسمح بالقيام بعدة أنشطة في آن واحد.

2.2. نقل الخبرات الإدارية و التسييرية:

إن ما يملكه الفرد من خبرات مهنية و ما تعلمه من مهارات إدارية و تسييرية لا ينتهي عنده، كما أن تطوير طرق التعلم لا يضمن بالضرورة التعلم و كسب طريقة للتعلم لا يعني بالضرورة استخدامها لأن التفكير ليس كالتطبيق. فالشيء المهم هو القدرة على نقل جزء مما تعلمه الفرد إلى أطراف أخرى و إلى وضعيات جديدة.

1.2.2. إمكانية نقل الخبرات الإدارية و التسييرية:

نقل الخبرات و المعارف التسييرية ليس كتحويل المنتج من مكان إلى آخر، فهذه الخبرات لا تنفصل عن مجال تطبيقها كما أن هذا المجال يشكل جزء من الخبرات في حد ذاتها، و تشكل هذه الخبرات كفاءة تنظيمية و التي تمثل القدرة على التصرف بطريقة فعالة مع مجموعة من الوضعيات،"النقل ليس البحث في الكفاءات، المهن، أو المعارف المهنية للعامل لكن في القدرة على تشكيل الروابط، نسج الخيوط، إنشاء الصلات بين وضعيتين مختلفتين" [52] ص119 القدرة على نقل الخبرات تكون بصفة كبيرة في حالة العمل التفكيرى و التطبيقي الذي يقوم به الخبير لدى حله للمشاكل التي تواجه المؤسسة.

1.1.2.2 شروط و مراحل نقل الخبرات:

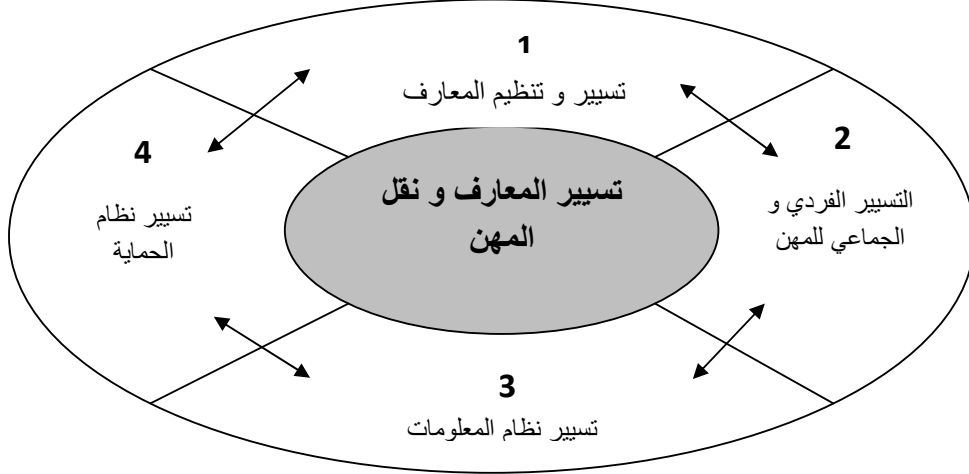
نقل الخبرات لا يكون بعملية مباشرة، فدورة كسب الخبرة تبين أنه يجب المرور بمراحل حتى يمكن إعادة استعمال مناسبة، هذا النقل يعني أيضا إعادة استثمار ما تم تعلمه في وضعيات تختلف عن طبيعتها الأصلية فالمهم هو استعمال الخبرات المنقولة أكثر من نقلها. [52] ص120

هناك عدة شروط يمكن تجميعها لتحقيق نقل الخبرات و هي كما يلي: [52] ص121-123

- المرور عبر وضعيات متغيرة للتعلم في المشوار المهني، التغيير في الموقع لكن أيضا التغيير في طرق التكوين (دراسة المشاكل، المحاضرات، تكوين-تصرف، دراسة حالة، المحاكاة، بيداغوجية المشروع...الخ).

- المشاركة في أوقات التحليل للعمليات المهنية (اجتماعات استرجاع الخبرات، اجتماعات مراجع المشروع، مؤسسات استشارية...الخ).
- المرافقة مع عامل محنك بشرط أن يعمل بجدية، هذا يدل بأن يفكر بصوت مرتفع عندما يمارس أعماله (توضيح الفرضيات، عرض التعاريف، وصف مراحل التنفيذ، صياغة المشاكل المعروضة للحل، تقييم المخاطر...الخ).
- تبادل الممارسات مع متعلمين آخرين لمقارنة طرق التصرف في أماكن مختلفة.
- إنجاز اختبارات أين يطلب من المتعلمين البحث عن وضعيات أو موضع استخدام المعارف أو المهن المكتسبة أو التي في طريق التعلم.
- وضع المتعلمين في وضعية تشاور و تبادل النصائح لحل مشكل معين، هذا هو أساس التعليم للتحويل.
- استخدام السرد عن طريق جهاز الإعلام الآلي، لمحاكاة خبرات سابقة من شأنها أن تسهل صياغة قصة الفعل الجماعي.
- التعلم عن طريق وحدات متعددة.
- التعلم الموقفي، مع تطبيق بيداغوجية محاكاة التي تحتوي مواقف لتحليل و تطوير المعارف، المخططات العملية و التصرف التنفيذي. يجب ليس فقط امتلاك موارد (معارف، مهن...) لكن التدريب على مزجها و تطويرها أيضا مقارنة مع مهمة الإنجاز أو مشكل معروض للحل.
- العمل على (المعارف الشرطية) أي على التي تشير لماذا و إلى أي مدى يفضل استعمال المعارف الإخبارية و الإجرائية المحصلة. من المهم تطوير فهم الشروط التي يمكن على أساسها استعمال المعرفة. من خلال وجهة النظر هذه، يمكن للمتعلمين صنع (فهرس للشروط) لم تعلموه، و يمكن لهم معرفة (لماذا) و (متى) يمكن لهم استعمالها.
- مواجهة (وضعيات-مشاكل) و لـ (أهداف-عراقيل) التي تقودهم إلى تفسير و الانتقال إلى مناهج عملية و تقييمية.
- استخدام دروس ذكية التي تقدم للمتعلمين تشخيص لمخططهم و تدريبهم لاستعمال (قواعد الإنتاج) ملائمة لتحريك المعارف الضرورية لحل مشكل معين.
- التدريب ليس فقط على حل مشاكل بل أيضا بصياغة مشاكل جديدة لحلها.
- الاهتمام بنقل الخبرات يكون منذ بداية التعلم، حيث لا يجب ربطها بعد مرحلة التعلم فقط. من المهم للمتعلمين الأخذ بعين الاعتبار أن كل ما يتم تعلمه قابل للنقل.
- تطبيق وظيفة وسيطة قادرة على تطوير الأنشطة المعرفية.

إن الخبرات الإدارية و التسييرية التي يملكها الفرد تمثل مصدر المهنة التي يجيد استخدامها، هذه الخبرات يجب على المؤسسة أن تحسن إدارتها و نقلها فهي مصدر المعارف المتوفرة في المؤسسة و الشكل التالي يمثل صورة توضيحية للموارد المعرفية في المؤسسة:



الشكل رقم (13): هيكل عام للموارد و إمكانيات نظام إدارة المعارف في المؤسسة [55]ص 54

الشكل السابق يلخص تسيير المعارف و الخبرات التي تعتبر كفاءات إلى أربعة أجزاء: [55] ص 55-75

1) تهتم المرحلة الأولى بتسيير و تنظيم المعارف و الخبرات، و التي مصدرها: أولاً داخل المؤسسة، الخاص بتسيير المراجع الداخلية (قاعدة البيانات، الشبكة، الإجراءات، السجلات...)، التي على أساسها يمكن اختبار النماذج المطبقة للمعرفة من نشوئها إلى غاية نقلها أو تلفها. ثانياً خارجي، الذي يهتم باليقظة و المحيط الخارجي للمؤسسة و هو الأكثر تعقيداً لأنه غير مستقر مع العلم أن القليل من المؤسسات من يتقنه لتعدد مجالاته (قانوني، علمي، تقني، تكنولوجي، مالي، تنافسي، سياسي اجتماعي...).

2) المرحلة الثانية تخص تسيير المهنة (le savoir-faire) الفردي و الجماعي: و ذلك بالاهتمام بنشاطين هما التكوين المستمر للأطراف المشاركة و تسيير الكفاءات فيما يخص النشاط الأول يجب تحليل الاحتياجات العامة للمؤسسة (المخطط العام للتكوين)، على مستوى الأفراد (المسار المهني للأفراد)، تثمين التجارب السابقة بتكوين المعارف الداخلية (إستراتيجية نقل الخبرات)، متابعة و تطبيق ما تم تعلمه. فيما يخص تسيير الكفاءات على المؤسسة معرفة و تحديد شبكة خبرائها و كفاءاتها المرجعية، تسيير الكفاءات الحرجة، قياس المهن الجماعية (شجرة الكفاءات، هرم العمر، التقاعد...).

3) المرحلة الثالثة تهتم بتسيير نظم المعلومات الذي يمثل محرك نقل المعارف، من الممكن تحديد خصائص المعلومات و طريقة استعمالها التي يجب أن تتبع منطقياً طريقة معالجة دورة حياة المعلومة من نشوئها. هذا يدل على أن الوظيفة الأساسية لنظام المعلومات هي صنع و توفير ما هو ضروري لمستعملها في ظل محيط أو وضعية معينة. طريقة سير المؤسسات و خاصة دوران المعلومات تطورت بشكل كبير مع التكنولوجيات

الجديدة، و ينقسم نظام المعلومات إلى داخلي (الوسائل السمعية بصرية، بروتوكولات الاتصال، الشبكة الداخلية، نظام تسيير قاعدة البيانات...)، و خارجي (الشبكة الخارجية كالانترنت، تسيير نظم اليقظة، تبادل البيانات الآلية...).

4) المرحلة الأخيرة تخص تسيير نظام حماية المعارف، بتشخيص النقاط التي تعاني منها المؤسسة في حماية معارفها و كفاءاتها من الضياع، خاصة السير الاستراتيجي للمؤسسة باختبار فعالية المراحل الحساسة للتنظيم من أجل اكتشاف هذه الأخطار و ذلك بحماية عملية نقل المعارف و الخبرات، التوثيق، حماية الشبكات الداخلية و الخارجية، تسيير المعلومات الموجهة للعوام، مجازاة الكفاءات الفاعلة...).

2.1.2.2 إرادة و قابلية تكيف الفرع الأجنبي لنقل الخبرات و المعارف الإدارية: [45] ص13-14

بعد الكفاءات المهنية هناك بعض الخصائص التي يجب توفرها في الفرع الأجنبي لتطبيق برنامج نقل المعارف و الخبرات الإدارية من المؤسسة الأم إلى الفرع الأجنبي أو من المستثمر الأجنبي إلى مؤسسة الاستثمار الأجنبي المباشر، من بين هذه الخصائص إرادة الفرع الأجنبي لاستقبال هذه الخبرات، أدبيات العمل و التموقع في الخارج تتعلق بفكرة أن الفرع الذي له اهتمام بالنشاط الخارجي يجب أن تكون له إرادة حقيقية لاستحقاق المعارف المهنية من قبل العمال المحليين.

و هذا يتناسب مع موضوع المطلب الثالث من نفس المبحث المتعلق بدور تنظيم المؤسسة في تحسين نقل الخبرات، و الذي يركز على دور الترتيبات التنظيمية الحديثة لنقل المعارف الذي يعتمد أساسا على مدى توفر الهيكل و الاستراتيجيات التنظيمية المناسبة. إلا أنه لا يجب التركيز على ما تم ذكره سابقا، حيث أن للإرادة و الدافع الفردي لنقل و اكتساب المعارف و الخبرات دور كبير لتحقيق و إنجاح هذه العملية خاصة على المستوى الدولي.

إذا كان نقل المعرفة و الخبرات مهم للمشرف و إذا كانت الفروع الأجنبية تؤدي دورا في نقل المعارف في هذه الحالة هذه الفروع سواء امتلكت الإرادة أو الدافع يصبح نقل المعارف عنصرا ثمينا لأنشطة الفروع و حسن متابعة المشرف لاستثماره الأجنبي. البحوث الأولية في إدارة الفروع الأجنبية تشير أن عنصر من هذا القبيل لا يعتبر صفة مشتركة بين الفروع الأجنبية من جهة لأن الفروع الأجنبية لها أيضا مصالحها المهنية الخاصة بها و قد يمتلك الفرع الأجنبي نظام متابعة نمطي أو روتيني من جهة أخرى هذا لا يستدعي ضرورة لنقل المعرفة بالنسبة للفرع الأجنبي. بإسقاط المقاربة بالموارد، الفروع الأجنبية التي لها الدافع لنقل الخبرات ذات قيمة و ندرة تساهم في فعالية مساعدة المؤسسات الأخرى.

2.2.2. نقل و تطوير الخبرات الإدارية و التسييرية:

يقول Pastré "لا نستطيع التصرف بدون تحصيل الخبرة، أي بدون التعلم"، [56] ص10 و لكن السؤال يكمن في كيفية تحصيل هذه الخبرة و تطوير الملكات الذاتية إلى كفاءات و قدرات تقنية، تسييرية، أو تنظيمية.

يقدم الجدول التالي قائمة لميكانيزمات نقل الخبرات و المعارف المقترحة من طرف أبحاث Almeida et Grant في ظل المؤسسات المتعددة الجنسيات، و أبحاث Rebentish et Ferretti في إطار الاستثمارات المشتركة، و أبحاث Makhija et Ganesh:

الجدول رقم(07): ميكانيزم نقل المعارف [43] ص22

Makhija et Ganesh (1997)	Rebentish et Ferretti (1995)	Almeida et Grant (1998)
- العقود.	- الاتصالات الغير شخصية.	- نقل الأفراد.
- تجميع الهياكل.	- الاتصالات الشخصية.	- تبادل البيانات الإلكترونية.
- السلطة الرسمية.	- أنشطة المجموعة.	- الرسائل الإلكترونية، الهاتف،
- الإجراءات النمطية.	- إرسال الأفراد.	- الفاكس.
- المخطط و الإجراءات		- مجموعات حوار.
الميزانية.		- المحاضرات المتلفزة.
- الإشراف.		- التقارير المكتوبة.
- تقييم الأداء.		- المقابلات وجه لوجه.
- فرق العمل.		- ملتقيات التكوين.
- تنظيم الاجتماعات و العقود		- المجموعات المختصة.
الفردية.		- القواعد، الإجراءات التوجيهية.
- نقل المسيرين.		- التكامل الجماعي.
- الطقوس، التقاليد، الاحتفالات		(تقسيم النظام الذي يسمح بتوجيه
(لتعزيز الروابط المشتركة)		المعارف المرتبطة باختصاص
- الشبكة، عمليات التشارك		معين دون حيازة كل المعارف.)
(لتقوية القيم المشتركة)		

ميكانيزمات نقل المعارف و الخبرات تعطى في العموم في شكل قائمة، و هناك من قدمها في شكل مصفوفة معرفة بالبعدين: القيد المفروض على المستقبل فيما يخص استعمال المعرفة، الوصول للمعرفة المسموحة من طرف المرسل (خاصة أو عامة) أنظر الشكل أدناه.

الطرق من النوع 3 تفرض أكثر قيود مقارنة من النوع 4 بالنسبة لمستعمل المعرفة، مما لا يعطي للمرسل إمكانية الاستعانة في حالة حدوث مشكل معين. الطرق 3 و 4 تسمح بإرسال قدر أقل من المعارف مقارنة بالطرق 1 و 2 و لكن أكثر دقة، و أكثر تكلفة مما يستدعي ضرورة التشارك مع طرف آخر.

استعمال المعرفة

غير مقيدة	مقيدة	
<ul style="list-style-type: none"> - نص معلومة. - الجرائد. - الجرائد الاقتصادية. - المحاضرات. 	<ul style="list-style-type: none"> - التراخيص 	عامة
2	1	
<ul style="list-style-type: none"> - الرسائل الالكترونية. - الهاتف. - المقابلة وجه لوجه. 	<ul style="list-style-type: none"> - زيارات للمؤسسة. - الرباطات. - دراسات القياس المقارن 	خاصة
4	3	الوصول للمعرفة

الشكل رقم (14): تقسيم طرق نقل المعارف و الخبرات [43] ص 23

1.2.2.2 المراحل الأساسية لنقل و تطوير المعارف الخبراتية:

يتم نقل و تحصيل الخبرات في إطار المؤسسة، هذه الخبرات المنقولة يجب أن تخدم التطور الاستراتيجي للمؤسسة و تحسن من أداء الوظائف الإدارية، فمن المهم وضع مبادئ توجه مراحل نقل الخبرات بما يفيد المؤسسة أهم هذه المبادئ تتمثل في: [43] ص 11

- **نقل الخبرات، ليس تقليدا:** لا يجب الاستياء مسبقا، حيث أن الخبرات لا يمكن نسخها و تملكها من خلال ملف. هذا المبدأ يوضح أن نقل الخبرات لا يتم بالضرورة نحو شخص فقط في حالة فشل إعادة تنظيم بعد بداية النقل.
- **نقل الخبرات، العمل سويا:** نقل الخبرات ليس فقط مجرد عملية أو معرفة كيفية النقل، للتمكن من تحقيق نقل الخبرات ما بين "الناقل" و "الهدف" يوجب تجاوز مختلف الصعوبات من خلال تقديم المساعدة أثناء عملية النقل. هذا المبدأ يبين ضرورة تنظيم أوقات العمل سويا في إطار نقل المعارف الخبراتية.
- **تحديد وضعيات العمل:** الذي يضع في نفس الوقت المعارف الخبراتية و يظهر أكثر تلاءما مع التعلم، هذا المبدأ يقود إلى المضي عن طريق تحديد وضعيات العمل التي تصبح فيما بعد محرك عملية نقل الخبرات.

فهم هذه المبادئ يساعد كثيرا طرفي تبادل الخبرات لإنجاح عملية نقل الخبرات عن طريق الإشراف أثناء العملية و لمساعدة صاحب الخبرة لكيفية نقل معرفه و خبراته تدريجيا حتى يتقنها المستقبل، تساعد هذه المبادئ إذا على التعجيل بعملية تحصيل المعارف و ربح الوقت لصالح الشخص المستفيد، و لكي يستطيع تجاوز المراحل الآتية لتطوير و نقل المعارف الخبراتية: [43] ص 12-13

1- تشخيص الفرص:

أين يتم التحقق من وجود كفاءات متعلقة بالخبرات المراد تحصيلها على مستوى المؤسسة، و التي لها دور استراتيجي لنقل و الحفاظ على هذه الكفاءات. هذا التشخيص يسمح أيضا بقياس مدى نجاعة الدخول في عملية نقل المعارف الخبراتية، لاسيما ضمان أفراد مطلوبين مسبقا: المشروع هل تم انجازه من طرف العمليين؟، المناخ الاجتماعي هل هو مناسب (كيف يمكن اعتبار الإدارة حتى الآن و تقييم عوائد الأجراء الأكثر خبرة؟).

2- تحديد المعارف الخبراتية المهمة:

ترتبط هذه المرحلة بتحديد الأنشطة التي يتعلق الإبداع فيها بالمعارف الخبراتية و تحليل أهميتها المعايير الأربعة (القيمة الإستراتيجية المضافة، دور الخبرة، مخاطر الخسارة، عدم إمكانية التحصيل عن طريق برامج تكوين أخرى). وزن هذه الخبرات يسمح في حالة الفشل بالمساعدة بين بعض الخبرات المنقولة. ترتبط هذه المرحلة أيضا بتحديد أو تأكيد الفرد أو الأفراد الناقلين للخبرات (من يعرف إنجاز نشاط معين يمكن اعتباره مهم؟) و الأفراد المقصودين في عملية نقل الخبرات (من له الخلفيات للحصول على الكفاءات المرتبطة بهذا النشاط؟). هذا يسمح بضبط السؤال المتعلق بالاختيار على أساس الأنشطة و ليس على أساس الأفراد.

3- تكوين ناقلي الخبرات و تعبئة المعنيين:

ترتبط المرحلتين أساسا بالإجراءات، العمل مع ناقل الخبرات يقضي بتهيئته على نقل معارفه: بتعيين كيف تمكن من تحصيل معارفه، في أي وضعيات و كيف استقرت في ذهنه، و من هنا كيف يمكن للمعني بتحصيل خبراته أن يتعلم في نفس الوضعيات. هذا العمل مع ناقل الخبرات يجب أن يؤدي إلى تشكيل مخطط لتطبيق نقل الخبرات، ورقة عمل تقديرية أكثر واقعية، لكل خبرات و معارف للنقل: الوضعيات الملائمة، طرق النقل المعتمدة، الأجال، طرق تقييم الخبرات المحصلة... بالموازاة، يجب ضمان الشروط خاصة منها التنظيمية التي تضمن السير الحسن لعملية نقل الخبرات. تحتوي المرحلتين أيضا نشاط متعلق بتحضير الأفراد المعنيين بنقل الخبرات: شرح تحديات نقل الخبرات، فحص الخلفيات (المحصلات الأولية)، الحماية،...

4- تطبيق نقل الخبرات و تقييم المحصلات المعرفية:

أين يجب على المستشار متابعة نقل الخبرات، لتحديد مختلف الصعوبات و تقديم مساعدة لتشكيل الإجابات المقنعة المحتملة، ثم معرفة مختلف الكفاءات التي تم تحصيلها عند نهاية الإجراءات الموافقة لعملية نقل الخبرات و تقييمها مقارنة بما تم التخطيط له مسبقا.

5- تكوين الممارسات الجيدة:

خلال هذه المرحلة تكون المؤسسة مختلف المعارف و الخبرات المهمة و التي تم نقلها و معرفة كيفية نقلها، للسماح للمؤسسة بامتلاك و المحافظة على هذه الكفاءات و الخبرات من جهة و إبقاء المراحل السابقة في ذاكرة- المؤسسة من جهة أخرى.

2.2.2.2 طرق تنشيط الخبرات و المعارف:

و يمكن استخدام بعض الطرق لتنشيط رأس المال الفكري لأفراد المؤسسة المحلية و تطويره لاكتساب مهارات جديدة، من خلال الطرق التالية: [39] ص134-137

1- عصف الأفكار (Brain Storming): يعد أوزين أول من ابتكر هذا الأسلوب و نشره في كتابه "الخيال التطبيقي"، تهدف هذه الطريقة و تستخدم لإثارة القدرة الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار، لأن الجماعة تؤدي دورا كاملا في مساعدة الفرد على إطلاق قدراته الإبداعية لأنها تمتلك معلومات و معارف أكثر مما يملكه أفرادها بشكل مستقل الواحد عن الآخر، و يناسب هذا الأسلوب تنشيط رأس المال الفكري و مخزون الخبرات للفرد حسب (Brown 1998, Miller 1998) "إن استخدام الذكاء المعرفي الشخصي بمفرده لا يكفي لأن هناك الكثير من الأسئلة التي لا بد منها، لذا فتكوين المجموعة سيجعل المفكر ينظر للأمور من زوايا متعددة". و تنفذ هذه الطريقة بتكوين مجموعة أفراد حيث يكون أحد أفراد المجموعة قادرا على إثارة الإبداع و خلق الجو المناسب بتعيينه مديرا للجلسة، و يتم تتبع الخطوات الثلاثة الآتية: توضيح المشكلة، كيفية العمل و السلوك المقابل لها، تنقية الأفكار. و تمثل هذه الطريقة عملية تكوينية في الواقع.

2- طريقة كايزن kaizen :

وهي طريقة تعني التحسين المستمر عند اليابانيين، حسب هذا المدخل يجب أن يتصف تحسين الأداء بتركيز التطوير والتحسين على مستوى العمليات للوصول إلى أفضل النتائج في الأنشطة التسييرية و العادية للمؤسسة، واعتبار التحسين المستمر مسؤولية شاملة ومشاركة بين الإدارة والعاملين، إن التركيز على العنصر البشري بتنمية معارفه وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المساعدة على ذلك للتأثير إيجابا على روحه المعنوية يعد أحد أهم ركائز تسيير المؤسسة.

نقل الخبرات و المعارف التسييرية يتطلب جهدا و وقتا بالإضافة إلى مشاركة جماعية تحت إشراف مدراء المؤسسة، و لا يتم ذلك عشوائيا بل وفق طرق منهجية يتم إتباعها لتحقيق نقل للخبرات و المعارف بين أفراد المؤسسة.

3.2.2. دور التكوين و تنظيم المؤسسة في تحسين نقل الخبرات:

يتضمن التكوين أحداث تغير في سلوك المستخدمين و قابليتهم تيسر و تسهل بلوغ أهداف التنظيم فإذا جرى التكوين بكيفية مناسبة، فان ذلك يؤدي إلى اكتساب المعنيين المهارات و القدرات و المعارف التي تضمن تغيير سلوكهم لصالح التنظيم أو المؤسسة التي يعملون بها. [57] ص04

يساهم التكوين في العملية الإنتاجية، الصيانة، نقل المعارف و الخبرات، تطوير الكفاءات. الخبرة و بعض المناهج المعرفية إذا ما أحسن جمعها و نقلها إلى أفراد آخرين (عن طريق التكوين) يمكن الوصول إلى نتائج فعالة، فيما يخص هذه الخبرات هناك بعض التوجيهات و النقاط التي يجب أخذها في عين الاعتبار: [53] ص32-34

- (1) التقييم الأولي للتكوين:** قبل بدأ التكوين، من الضروري القيام بتقييم القدرات التعليمية لكل فرد. و على المكون وضع برنامج يناسب كل فرد أو مجموعة.
- (2) التكامل مع الأهداف العامة للمؤسسة:** يعتبر التدريب تطورا للعمليات الفكرية المرتبطة بالتعلم الذي يجب أن يمتد مع الهدف المسطر أولا من قبل المؤسسة، و متأقلم مع التغيرات التي تقوم بها المؤسسة.
- (3) أداة لضمان نقل المحصلات المعرفية في عمليات تكوين أخرى و في الوضعيات المهنية:** من بين المصاعب التي تواجه البرامج المعرفية الموجودة عندما المشاركين لا ينقلون محصلاتهم المعرفية أثناء العمليات المهنية. بعض المشاركين لهم قاعدة معرفية جيدة و اجتازوا اختبارات معرفية معقدة، لكن في المقابل لا تظهر هذه النتائج في ميدان العمل، لتسهيل بناء المحصلات المعرفية الفعالة من المهم إدماج طرق معرفية في عملية أكبر:

- تدريب على مجمل العمليات الفكرية، بإدماج مقياس أولي لبضعة أيام يسمح بتدريب كل القدرات المعرفية، بهدف تعيين المستوى أولاً.
- تدعيم هذا التدريب في إطار واسع، نفس المدرب يتابع المجموعة لتكوينات أخرى (منهجية، الفعالية الفردية، أو تكوين تقني).

(4) تدعيم النمطية عن طريق المنهجية: هذه الخاصية مطلوبة لكل البرامج المعرفية، مهما كان مستوى المتكون (عامل، إطار). تخص هذه المنهجية كل تنظيم للأفكار أو للمعلومات نذكر منها:

- منهجية اتصال كتابي و شفهي، الهدف الرئيسي في هذه الحالة هو تدعيم الهيكلية الفكرية للفرد ذاته أو في حالات التحوار.
- معالجة المعلومات (البحث عن المعلومات، معالجتها و تلخيصها، إعادة ترتيبها).

البعد المنهجي للبرنامج يمكن تعزيزه بالأدوات:

- تسيير الوقت.
- تنظيم العمل.

هذه الطريقة تسمح للمتكون بامتلاك منهجية استعمال المحصلات المعرفية بصفة فعالة، سلوك جديد، و ضمان نقل الخبرات و المعارف وفق تجانس بيداغوجي

(5) يستحسن تقديم المناهج المعرفية في دورة طويلة: كأداة بيداغوجية للجميع و ليس فقط فردية. ففي العموم يكون التكوين للعمال الأقل مؤهلات تسييرية و تقنية الشيء الذي يعطي صورة سلبية لجميع العمال، هذه الصورة قد تكون حاجز للعديد من الإطارات في هذه الحالة يجب أن يكون البرنامج التكويني متكامل و متتابع.

و يمكن التمييز بين نوعين من التكوين النظري و العملي:

1. التكوينات النظرية: هناك ثلاث جوانب ضرورية لفهمها:

1.1 أثر التعلم: الذي يمر بعدة مستويات متتابعة:

- **مستوى المعرفة النظرية:** إثبات الذات يقوم على المعارف النظرية أو على التحاليل الأولية التي تسمح بفهم و التمكن من الوضعيات البسيطة و المحدودة مع الوقت، و هي مرحلة جزئية و غير مستمرة.
- **مستوى المعرفة العملية:** تظم الكفاءة المعرفة العملية التي تمكن الفرد من مواجهة مجموعة وضعيات و تطبيقها بصورة مقبولة، تقاوم الانفعال، لضغط الوقت.
- **مستوى تطبيق الوضعيات العادية:** تسمح الكفاءة و المعرفة بالتمكن من الوضعيات المتعددة التي تستدعي التأقلم معها بالاعتماد على معايير و منهجيات معروفة.
- **مستوى مواجهة الوضعيات المعقدة:** تسمح الخبرة و الكفاءة الفردية بمواجهة و التمكن من الوضعيات التي تستلزم تفكير عالي، معقد، صعب، استعمال مجموعة تقنيات، مراحل أو مناهج خاصة.

1.1 أثر المشاركة: فالمهم في التسيير هو إيجاد عوامل تكامل للمشاركين في التدريب (رد الفعل أثناء عملية التكوين، التركيز، جودة الإصغاء).

3.1 أثر التثقيف: حيث يعطي التكوين فرصة معبرة عن تطور الأداء الفردي بتوسيع النظرة للمتكونين مما يسمح بتحليل و متابعة فردية.

2. التكوين العملي: و هنا يوجد جانب، أثر النقل

1.2 أثر النقل: و هنا يجب طرح الأسئلة التالية: هل يطبق المتكونين ما تعلموه؟ هل يواجه المتكونين صعوبات في تطبيق المعرفة، المهنة المكتسبة عن طريق عملية التكوين؟

هذا المستوى من التقييم لهدف قياس مدى استعمال المحصلات المكتسبة أثناء التكوين في العمل، هذا التقييم يأخذ بعين الاعتبار التحسن في نفس الأنشطة للمتكون، لتحديد مستوى تطبيق البرنامج التكويني.

خصائص النماذج	نماذج العرض	نماذج توضيحية	نماذج استفهامية	نماذج عملية
أنواع الأهداف المقصودة	نقل المعرفة	نقل طرق العمل	نقل المعرفة	معرفة كيفية العمل و دور كل متكون
دور المكون	المكون: أستاذ، محاضر تقنيات العرض، تصرفات المكون، القرار و التقييم	مكون و موضح تقنيات التكوين حول معرفة ما يجب تحصيلها	المكون و المستبين تقنيات العرض و الأسئلة تصرفات، المعلومات، قضية إقرار و تقييم	المنشط، تقنيات التنشيط، العمل في مجموعة و حل المشاكل، تصرفات معرفية، معلومات
دور المتكويين	الاستماع للمكون، طرح أسئلة في بعض الأحيان	الاستماع و ملاحظة المكون، أسئلة عند الاقتضاء، تطبيق التقنيات	الاستماع للمكون أو أجوبة من طرف متكويين آخرين، أسئلة عند الاقتضاء	الاستماع للمكون و المتكويين الآخرين و المشاركة في أعمال أو تمارين
المنفعة و الفائدة	نماذج مهمة لأجل نقل المعرفة، طريقة تقليدية مضمونة على المدى القصير.	نماذج مهمة في نقل معرفة كيفية العمل مهنيًا، طريقة ملموسة: المكون يسمع يلاحظ يوضح و يطبق.	نماذج تسمح بمشاركة المتكويين و اكتشاف تدريجي للمعرفة و التدريس المبرمج يسمح بالتكوين الفردي.	نماذج تسمح بالتكوين المستقل لكل متكون و حل المشاكل و تسمح بإدماج التجربة و التطبيق.
المخاطر و الحدود	فعالة أحيانًا، ضعيفة أحيانًا، قليل من الأشياء المأخوذة و المطبقة.	تتطلب مجموعات ذات مستوى متجانس و قليلة العدد.	أن تكون الأسئلة منطقية.	تتطلب وقت و مجموعات قليلة العدد، بعض من المتكويين يفضلون الحصول على المعلومات أكثر من المشاركة.

الجدول رقم (08): النماذج التكوينية [58] ص 155

3.3.2.2 دور التنظيم الداخلي للمؤسسة في تحسين نقل الخبرات و المعارف:

هناك العديد من الطرق التي يمكن بواسطتها نقل المعارف و الخبرات التسييرية إلا أن هذا النقل من الخبير إلى المسير لا يمكن أن يتحقق بصفة مفيدة للمؤسسة إلا إذا توفر نظام داخلي يساعد و يشجع على التعلم و تبادل الخبرات و في هذه الحالة نتكلم عن العلاقة التنظيمية بين المستثمر الأجنبي و عمال مؤسسة البلد المضيف.

فهناك عدة عوامل يجب توفرها لتحقيق عملية نقل الخبرات و المعارف التسييرية خاصة من الأطراف الأجنبي إلى عمال المؤسسة المستقبلية لهم، لأن ثقافتهم قد تتعارض أو لعدم وجود تقارب بين الثقافتين، لذلك على الطرفين تهيئة المناخ المناسب للاستفادة من الجانبين. و فيما يلي أهم العناصر التي يجب توفرها في التنظيم الداخلي للمؤسسة محل نقل الخبرات:

1- إظهار المعرفة إلى الخارج: [59] ص148-149 يكون الأفراد المعرفة إلى الخارج في العموم في شكل معلومات، لأن هذا النوع من المعارف يسهل إنتاجه مع أدوات الإعلام الآلي. العديد من المسيرين يتجهون للاعتقاد أن كل كلمة مكتوبة هي كلمة مفهومة و لا يأخذون في عين الاعتبار أن مستقبل المعرفة أو المعلومة هو من يوجه المعنى على حسب فهمه لها و ليس حسب مرسلها، عندما يتعلق الأمر بإيصال معقد أو تطبيق تغيير تنظيمي المعلومة في هذه الحالة غير مفيدة كما يؤكد Barry Harrington القائم بالنمذجة لنظام تبادل المعلومات في مكتب الاستشارات الإستراتيجي Bain رغم كل الوسائل التكنولوجية لأنظمة الإعلام الآلي المعقدة، لاشيء يمكن أن يعوض يقظة المنافسة الجيدة ". المنافسة مفيدة أكثر من المعلومة المكتوبة بحد ذاتها، لكن الأفضل بإرادة الوصول إلى المثالي لدفع الأفراد لإنتاج المعارف و الخبرات الخاصة بهم، هذا ما يقود إلى المشاركة و الاستبطان.

2- حيز مهني متفتح و عملية المشاركة: في ظل مناخ مهني و تنظيمي متفتح يسهل بكثير النقل السريع للمعلومة و المعرفة، حيث أن الجزء الكبير من الاتصال الذي يتم بين فرد و آخر هو ضمني، و الخبرات المهمة للتحويل تكون في معظم الأحيان ضمنية، فتشجيع عملية المشاركة بين الأفراد و تكوين جماعات عمل يساعد على الاحتكاك بين الأفراد و الاستفادة من بعضهم البعض خاصة في حالة و جود خبير مشرف على هذه المجموعات (مستثمر أو مسؤول أجنبي)، هذا التفتح أو المشاركة يجب على المؤسسة أن تهيئه و تضع المناخ المناسب له على أساس طبيعة العمل لديها.

3- تكيف الفروع الأجنبية لنقل المعارف: [45] ص14-17 خاصية أخرى قيمة و مهمة تتمثل في تكيف الفرع الأجنبي مع عملية نقل المعارف و الخبرات، هناك العديد من الدراسات مثلا Gupta, Steensma تصورت: القدرات التنظيمية لنقل المعرفة في المحيط الدولي و تم فحص الخصائص التنظيمية كمرونة الهيكل التنظيمي و الآليات العملية و التي تؤثر في زيادة القدرة على نقل الخبرات. إلا أن هذه الدراسات لم تعطي الاهتمام اللازم لدور الكفاءات في الفروع الأجنبية في نقل المعرفة و التي تتمثل في المرونة و القدرة على التكيف مع المحيط

الأجنبي Pulakos, Arad, Donovan، حيث على مستوى الفرد عكس المستوى التنظيمي، تركز هذه الدراسات على القدرات التنظيمية خلال نقل المعارف (مهارات نقل الخبرات، المرونة، و التكيف).

معظم المؤسسات المتعددة الجنسيات تولى أهمية كبيرة للكفاءات التقنية مثل تجنيد و حسن اختيار الفروع الأجنبية، بالرغم من أن الخبرة التقنية و الإدارية هي العامل الرئيسي لنجاح الفرع الأجنبي، إلا أنه هناك معايير أخرى مهمة تؤدي إلى نجاح الفرع الأجنبي في التكيف مع الاختلافات الثقافية و بيئة البلد المستقبل. العوامل المرتبطة بأدوار الفروع الأجنبية للمؤسسات المتعددة الجنسيات الغير مرتبطة بالعمل (مثلا توافق الأفراد، الثقافة الجديدة، الشخصيات الفردية) تمارس تأثيرا على ضبط الفرع الأجنبي، إذا في إطار المؤسسات المتعددة الجنسيات التكيف خاصة أساسية في نجاح الفرع الأجنبي.

الفروع الأجنبية التي تمتاز بمرونة و سهولة في التكيف بإمكانها انجاز تغييرات في عمليات نقل المعرفة لأنها تساعد على ضمان نقل الأنواع المفيدة للمعرفة إلى المؤسسات محل الاستثمار، المساعي المرنة لإدارة المعرفة تعزز القدرة على امتصاص الكفاءات و بالسماح للمدراء بحرية العمل فيما يخص تعديل نماذج و طرق التعامل مع الاحتياجات المتغيرة، باختصار تقوي مرونة المؤسسة و قدرتها على التكيف كفاءة الفروع الأجنبية في نقل الخبرات و نجاعة نقل المعرفة. هذه الخصائص (المرونة و التكيف) قيمة في اقتصاد اليوم و لا سيما لأنشطة الاستثمارات الأجنبية المباشرة التي تعمل في بيئات جديدة حيث القيم الثقافية و اللغة و المهارات تختلف عما هي في بلدهم الأصلي.

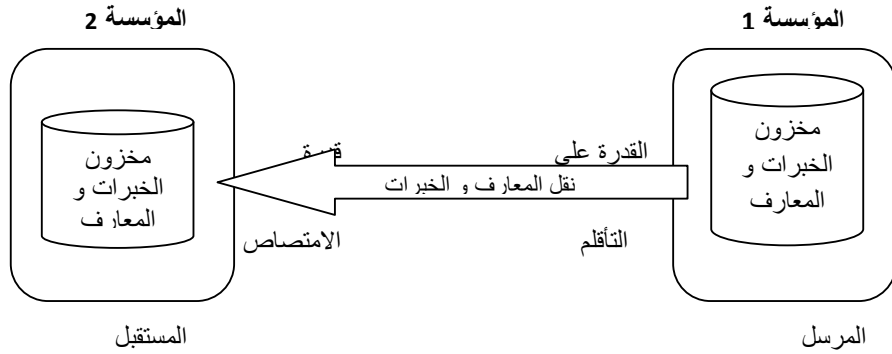
3.2. دور الاستثمار الأجنبي في نقل الخبرات الإدارية و التسييرية:

قيام المستثمر الأجنبي بأعماله في الدولة المضيئة و الاحتكاك الذي يكون بين عمال المؤسسة المحلية و العمال الأجانب من شأنه أن يحسن مستوى قدرات و مهارات الأفراد، و ذلك بالإشراف المباشر للعمال الأجانب على العمال المحليين أو من خلال عمليات التكوين. و سنتعرض في هذا المبحث إلى التبادل الذي يحصل بين مختلف أشكال الاستثمار الأجنبي فيما يخص الخبرات و المعارف الإدارية و التسييرية، و من ثم نتطرق إلى ثقافة المؤسسة التي يمكن أن تكون حافزا أو معيقا لنقل هذه الخبرات من المستثمر الأجنبي إلى عمال المؤسسة المحلية و التطرق كذلك على طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة الجزائرية و واقعها من حيث التحفيز أو العرقلة لعملية النقل هذه.

1.3.2. تبادل الخبرات التسييرية بين مختلف أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر:

نقل و تبادل الخبرات بين أطراف الاستثمار الأجنبي يتم من المستثمر الأجنبي إلى مؤسسة الاستثمار الأجنبي المباشر أو غير المباشر في حالة أن كان الهدف الأولي من عملية الشراكة هذه، أو بنقل هذه الخبرات من المؤسسة الأم إلى الفرع الأجنبي في حالة المؤسسات المتعددة الجنسيات التي تريد الرفع من الكفاءة الإدارية لفرعها

الأجنبي، أو داخل المؤسسة نفسها بين جماعات عمل، حيث يعرفه Argote "نقل المعرفة هو عملية تتم بين طرف و وحدة أخرى تمتلك الخبرة. نقل المعرفة في المؤسسة يظهر في تبادل المعارف أو في تحسن الطرف المستقبل، وفق هذا التغيير يمكن قياس فعالية النقل"، [60] ص151 ويشكل تبادل الخبرات و المعارف تعلما من الطرف المستقبل لها، لذلك يجب أن يكون هناك تقارب و تأقلم بين طرفي التعلم و الخبرة في حد ذاتها و ذلك بأن يتمكن المستقبل من امتصاص المعارف و الخبرات الموجودة لدى المرسل و بقدرة المرسل بالتأقلم مع مستقبل معارفه و خبراته و هذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (15): نقل الخبرات بين طرفي التبادل من إعداد الطالب

فإذا كانت المؤسسة (1) هي المؤسسة الأجنبية و التي تمتلك الخبرات و المعارف الإدارية و التسييرية، و المؤسسة (2) هي مؤسسة الاستثمار الأجنبي و التي تريد كسب و امتلاك البعض من مخزون الخبرات و المعارف للمؤسسة (1)، فيجب أن تكون قادرة على الامتصاص من مخزون المؤسسة (1) و ذلك بالتكيف مع ثقافة و عقلية المرسل، هذا الأخير من شأنه أن ينجح عملية نقل الخبرات إلى المؤسسة (2) إذا كان يعرف كيف يتأقلم مع ثقافة و عقليات المستقبل لهذه الخبرات.

1.1.3.2. نقل الخبرات في ظل المؤسسات المتعددة الجنسيات: [43] ص11

نقل المعارف و الخبرات عامل مهم في تسيير المؤسسات المتعددة الجنسيات، و في نجاحها و استمرار وجودها حيث هناك من يعرف المؤسسات المتعددة الجنسيات (Kogut et Zander) وفق قدرتها على نقل المعرفة إلى الخارج. نقل الخبرات و المعارف في ظل المؤسسات المتعددة الجنسيات يكون عموما بتدفق المعارف من المؤسسة الأم إلى فروعها، و يسمح بالتخفيض من تكلفة القاعدة المعرفية الموجودة (اقتصاديات السلم)، و توسيع ميزات التنافسية في الساحة العالمية و بضمان أن كل الفروع في مستوى الفعالية المطلوبة. في بعض الأحيان نقل الخبرات قد يكون محدود لبعض الاعتبارات (خصائص جغرافية، قواعد تنافسية)، أو أن تكون الخبرات و المعارف مفيدة و قيمة في البلد الأصلي و ذات قيمة ضعيفة في البلد المستقبل لها. قدم 2006 et person Hu 1995 et Kostova 1998 نموذج لدراسة نقل الخبرات لدى المؤسسات المتعددة الجنسيات:

- نجاح نقل الخبرات يكون بدرجة تأقلم المعرفة و درجة عالمية المستقبل.
- العوامل المؤثرة على نجاحه تعرف على ثلاث مستويات (البلد المستقبل، مؤسسة الفرع المستقبل، طبيعة العلاقة بين المرسل و المستقبل).
- الهيكل التنظيمي.
- المحفزات على تبادل الخبرات.
- طرق التشارك في الفرع.

يمكن لنقل الخبرات و المعارف التنظيمية أن يتم من الفرع إلى المؤسسة الأم، حيث تستغل وجود فروعها في الخارج للحصول على الخبرات و المعارف الجديدة و إعادة بثها في الداخل. أو يمكن أن يتم بين الفروع بتبادل الخبرات و المعارف دون الرجوع للمؤسسة الأم.

2.1.3.2 نقل الخبرات في حالة إنشاء فرع جديد:

التعلم داخل المؤسسة يمكن أن ينتج عن طريق أفراد مؤسسات أخرى، أي يمكن للمؤسسة أن تتعلم من خبرة مؤسسة أخرى، ففي حالة إنشاء فرع جديد للمستثمر الأجنبي يمكن أن ينقل خبراته و معارفه الإدارية و التسييرية من خلال النظام الإداري الذي يفرضه باعتباره مالك المؤسسة و من خلال توظيفه لمسيرين أجنبين يشرفون على أفراد البلد المستقبل، أو حتى عن طريق برامج تكوينية لتحسين المستوى التدييري لليد العاملة المحلية لتمكن من مواكبة مستوى المسيرين الأجنب.

3.1.3.2 نقل الخبرات في حالة الاستثمار المشتركة:

حسب (Prévo, Spender) نقل الكفاءات (بما فيها المعارف و الخبرات الإدارية) يمكن أن يساعد في تطوير التعاون بين الطرف الأجنبي و المحلي الشيء الذي يكسب الطرف المرسل العديد من الميزات أهمها زرع الثقة بين الطرفين، التعلم في مجال التعاون بين المؤسسات حيث يمكن لمن له خبرة في هذا المجال أن يدير هذا الاستثمار المشترك بنجاح. [43] ص17

الاستثمار المشترك هو حالة خاصة من التحالفات بحيث ينص على تجميع مؤسستين على الأقل في هيكل موحد. في حالة الاستثمار المشترك نقل المعارف و الخبرات يمكن أن يطبق بطريقتين من الأصل إلى المشتركين في الاستثمار و من المشتركين إلى المشرف: [43] ص19

1- النقل من الأصل المشتركين في الاستثمار: قدرة الحصول على المعارف و الخبرات من المنشئ للاستثمار المشترك إلى باقي المستثمرين تحدد أساسا بفعالية الطرف الأول، خصائص الاستثمار المشترك تؤثر في مستوى اكتساب المعارف و الخبرات و أهم هذه الخصائص يمكن تلخيصها في:

- القدرة على التعلم من طرف المشتركين الآخرين في الاستثمار، بأن تكون لديهم القدرة و القابلية على امتصاص المعارف من الطرف الأصلي.
- وجود أهداف محددة بأن يكون للمشاركين في عملية الاستثمار المشترك أهداف أولية من الاستثمار المشترك بخصوص التعلم و الاستفادة من الطرف الأصلي من معارفه و خبراته في مجال الإدارة و التسيير.
- أن يلتزم المشرف على عملية الاستثمار المشترك بتسهيل و متابعة عملية نقل معارفه و خبراته إلى الأطراف المشتركين معه، و مستوى المراقبة المطبقة.
- وجود مستوى معين من الصراعات و عدم فهم بين المشتركين مما يفعل من النقاش و الحوار.

2- اقتناء المشرف على المعارف: نقل المعارف و الخبرات من أطراف الاستثمار المشترك إلى المشرف يتحدد بعالمية المشرف نحو المعرفة الموجودة في الاستثمار المشترك. هناك أربعة عمليات يمكن أن تسهل هذا النوع من امتلاك الخبرات:

- الولوج للمعارف (الاجتماعات المهيكلة، العلاقة المباشرة بين المشرف و الاستثمار المشترك، إمضاء عقود تكنولوجية أو تعاون).
- التفاعل بين أطراف الاستثمار المشترك و المشرف (الزيارات، المقابلات، اجتماعات مشرف-أطراف الاستثمار المشترك).
- حركة العمال و العلاقة الإستراتيجية بين الأطراف.

4.1.3.2 نقل المعارف و الخبرات في حالة الاندماج-الاقتناء:

بتطبيق نظرية الموارد على عمليات الاندماج-الاقتناء، يمكن للموارد أن تصبح ميزة جوهرية تساعد في نمو المؤسسة، تشكل عمليات الاندماج-الاقتناء حقيقية للحصول السريع على الموارد و الكفاءات (المهنية منها و التسييرية) المتواجدة في السوق. عمليات الاقتناء تسمح للمؤسسات بالمباشرة في تنمية على مستوى الموارد التي يصعب تطويرها داخليا خاصة منها الغير ملموسة، كما أن اقتناء هذه الموارد يسمح بتقليص الوقت اللازم للحصول على بعض الموارد (الخبرة)، حيث يعتبر Barney عمليات الاقتناء بأنها " الشكل الأكثر سهولة للحصول على قدرات جديدة في الصناعات التي تتميز بتطور مستمر" و ذلك لأن هذه القدرات مكلفة جدا في تطويرها ذاتيا. [61] ص07-08

هناك أربع عوامل يجب أخذها و الاعتماد عليها (يمكن نمذجتها) عند نقل الخبرات و المعارف في حالة الاندماج-الاقتناء:

- **متغيرات مرتبطة بالأحداث:** كطبيعة المعرفة، طريقة النقل، مجلس الإدارة، الوقت، محرك عملية النقل.

- عوامل خاصة بالمؤسسة: كالثقافة، الهيكل، الهيكل البشري، الحجم، الخبرة في النقل.
- العراقل المرتبطة بعملية النقل: النظرة الأحادية الجانب في طرق خلق القيم، تحطيم القيم، قيادة سيئة.
- الشروط المسهلة لعملية النقل: فهم النظام المكون للمعرفة، الإرادة و القدرة على نقل/استقبال المعارف و الخبرات، الاستقلالية.

5.1.3.2 نقل المعارف و الخبرات في حالة عقود الإدارة و التسيير و التراخيص:

نقل الخبرات و المعارف التسييرية في هذه الأشكال من الاستثمار الأجنبي غير المباشر هو صلب عملية الاستثمار في بعض من الحالات، ففي عقود التسيير و الإدارة يكون الهدف الرئيسي من عملية الاستثمار نقل الخبرات من المستثمر الأجنبي على المؤسسة محل الاستثمار، ففي هذه الحالات المؤسسة التي تُوَجَّر المستثمر الأجنبي لتسيير أنشطتها أو بعض وظائفها يتبين أنها تفتقد إلى هذا النوع من الخبرات لذلك تستعين بالقدرات و معارف المؤسسات الأجنبية التي لها الخبرة في هذا المجال. و قد يتم نقل الخبرات تلقائياً بدون التخطيط المسبق لها و هذا في حالة صغر حجم الاستثمار أو الوظائف المستثمر فيها، ولكن في العديد من الأحيان و خاصة في الدول النامية يتم وضع مخطط عملي لكيفية مساهمة المستثمر الأجنبي في تعليم أفراد المؤسسة محل الاستثمار و يتم إتباع هذا المخطط طوال مدة العقد مع تقييم النتائج المتوصل إليها أثناء سريان العقد و ذلك للتحقق من مدى التطور و التحسن على المستوى التسييري لعمال المؤسسة محل الاستثمار.

2.3.2. ثقافة المؤسسة كحافز أو معيق لنقل الخبرات الإدارية و التسييرية:

الإشراف المباشر للمستثمر الأجنبي على اليد العاملة المحلية قد يرافقه بعض الصعوبات في ما يخص نقل الخبرات و المعارف الإدارية و التسييرية و هذا يرجع في كثير من الأحيان إلى طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة محل الاستثمار، هذه الأخيرة تظهر في سلوك الفرد و الجماعة على حد سواء. هل يمكن أن تشجع طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة للتعلم و الاستفادة من خبرات و معارف المستثمر الأجنبي أو الحد من هذه الاستفادة؟ و هل ثقافة المؤسسة الجزائية تساعد وتسهل من عملية نقل الخبرات الإدارية و التسييرية إلى أفرادها؟، هذا ما سنحاول إبرازه في هذا المطلب مع التطرق إلى بعض العقبات التي يمكن أن تحد من نقل الخبرات بالنسبة للمستثمر الأجنبي أو للفرد المحلي في حالة و جود صعوبات متعلقة أساساً بخصائص و طبيعة المستثمر الأجنبي.

في هذا السياق ما يهنا هو الخروج بخصائص ترتبط بطبيعة الموضوع المعالج للاعتماد عليه في استنتاج طبيعة العلاقة التي تربط الثقافة بعملية نقل الخبرات، فالثقافة حسب آلان شارل مارتيني Alain-CH Martinet: « هي مجموعة الاتجاهات المشتركة بين غالبية أعضاء المؤسسة، والقيم الأساسية التي ينقاسونها...وتؤثر في الغالب، وبطريقة غير ظاهرة، في ممارسات المؤسسات خاصة في مجال التسيير»، [62] ص138 هذه الاتجاهات و القيم المشتركة مكتسبة و تؤثر في سلوك الأفراد و الجماعة و تظهر في نمط الإدارة و التسيير المتبع من قبل الأفراد الناتج عن السلوك المتبع و المتأثر بطبيعة الثقافة و القيم السائدة في المؤسسة، و لا يمكن التكلم عن ثقافة المؤسسة بدون ربط هذه الأخيرة بتاريخ المؤسسة حيث أن ثقافة المؤسسة تتكون مع مرور

الوقت و هي في حاجة إلى محيط يتميز بالتغييرات، الأنشطة المتعلقة بها، الأزمات، شخصيات مختلفة فاعلة في تكوينها. في هذا الإطار يجب التطرق أيضا إلى مكونات ثقافة المؤسسة و أنواعها، الشيء الذي يسمح في الأخير إلى اكتشاف العلاقة بين المكونات و الأنواع الأساسية لثقافة المؤسسة التي قد تسمح بوضع القواعد الأساسية التي تسمح بنقل الخبرات الإدارية من المستثمر الأجنبي إلى المؤسسة محل الاستثمار.

1.2.3.2 مكونات ثقافة المؤسسة: التعرض إلى مكونات ثقافة المؤسسة يسمح لنا أيضا بتحليل الآثار التي تتركها بعض المكونات على أنشطة المؤسسة و على أفرادها، و نذكر منها:

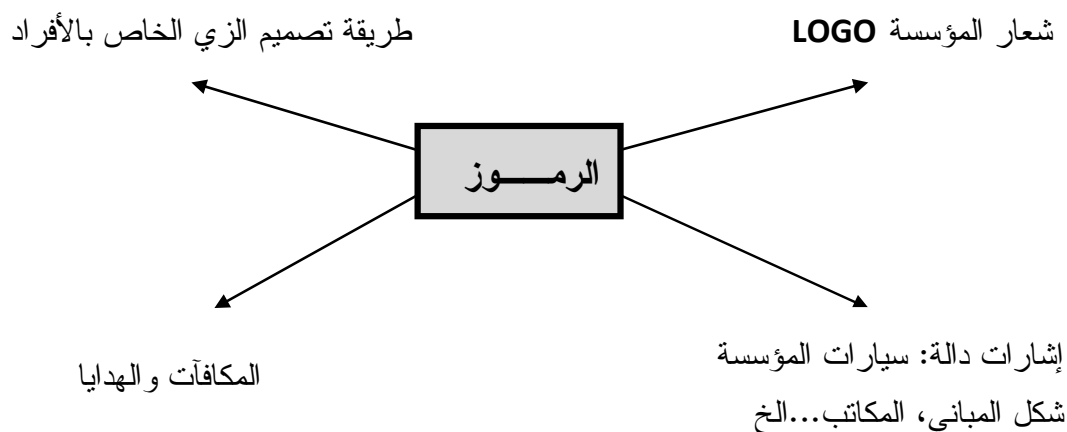
1- العرف (la tradition): و يتمثل أساسا في تاريخ المؤسسة الذي يمكن من خلاله تحليل و فهم مراحل تطور المؤسسة، قراراتها، منتجاتها، الهياكل الداخلية و الخارجية، الاستراتيجيات المتبعة. و الأبطال (Héros) الذين شاركوا في صنع تاريخ و مجد المؤسسة.

2- المهنة (le métier): تمثل العناصر الرئيسية المكونة لنشاط المؤسسة، هذه العناصر يمكن تلخيصها في المهنة المرتبطة بالنشاط، بالمعرفة (savoir-faire)، بطرق تنفيذ المعرفة (façons de faire).

3- القيم (les valeurs): تمثل الخبرات المعاشة حيث لكل جماعة قيمها الخاصة بها، و تمثل مختلف القواعد التي يتم الاعتماد عليها للحكم على الأشياء فهي مرشد للسلوك. و يقسمها (M.Thévenet) إلى ثلاثة أصناف: القيم المعلنة التي تبرز و تظهر في المستندات و الخطابات الرسمية للمؤسسة، القيم الجلية (apparente) و التي تظهر في اختيار الأبطال، المديرين، و كل الخيارات التي تقيم بنجاحها، و القيم العملية و التي تظهر في مختلف عمليات التسيير و التقييم و تعتبر دليل الفرد في تصرفاته.

4 - الرموز (les symboles): و هي مختلف الإشارات و الرموز التي تحوي مختلف المعاني الثقافية للمؤسسة و التي تظهر مستوى الترابط الثقافي للأفراد من خلال تطبيقها على مستوى المؤسسة، و تظهر أهمها في الشكل التالي:

الشكل رقم (16): أهم الرموز في المؤسسة [63] ص 266



2.2.3.2 أنواع ثقافة المؤسسة: تقسم ثقافة المؤسسة إلى قوية و ضعيفة و هو تصنيف روبينس Robbins الذي اعتمد على معيار القوة و الضعف. إن الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة و الترابط الاجتماعي و جماعية

العمل وفعالية نظام الاتصال والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ، أهم ما يميز الثقافة التنظيمية القوية هو تجانسها فهي ثقافة متجانسة، فجميع أفراد المؤسسة يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح ومفهوم لهم جميعا. أما الثقافة الضعيفة فهي ثقافة غير متجانسة مجزئة، أو تتسم بعدم وجود اتفاق أو إجماع بين الأعضاء على القيم والمبادئ، ويحتاج العاملون فيها إلى توجيهات -صلابة السلوك، الحد الأدنى المقبول- حيث يتبعوا الأوامر فقط كمحصلة للتضاد بين خصائص التنظيم الرسمي وخصائص الشخصية الناضجة. [64] ص 07

3.2.3.2 ثقافة المؤسسة الجزائرية و دورها في التعلم:

في الحقيقة ليس هناك نوع معين أو نهج لثقافة المؤسسة الناجحة، و لكن المهم بالنسبة للمؤسسة هو أن تدعم ثقافة الأفراد الأهداف العامة للمؤسسة و تتفق معها. فتغيير إستراتيجية المؤسسة يجب أن تتقبله الثقافة السائدة في المؤسسة أو يستلزم إعادة تكييف هذه الثقافة مع الإستراتيجية الجديدة المنتهجة، و المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و خاصة منها العمومية لديها خصائص معينة تميز الجانب الثقافي لديها قد يشكل عائقا أمام المستثمر الأجنبي لنقل خبراته و يعرقل من المسار التعليمي للفرد بالمؤسسة الجزائرية. هذا بالإضافة إلى ظروف المؤسسة و محيطها التنظيمي الداخلي.

كضعف الاتصال بين العديد من المستويات داخل المؤسسة، ومختلف العوامل المؤدية إلى اختلال التوازن والشعور بالظلم خاصة فيما يتعلق بالأجور والترقيات، [65] ص 130 وكذا الغياب شبه التام لثقافة أو مشروع مؤسسة لدى المسيرين، وكذا الإدارة بالمشاركة، وتمييز الاتصال بنقص الثقة المتبادلة والشفافية. [66] ص 78 أين تؤثر ثقافة المؤسسة بصورة كبيرة جدا في تشكيل الرسائل والاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة في المحيط الاقتصادي الدولي في حين تم إهمالها لدى بعض المؤسسات الجزائرية . فتقافة المؤسسة توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والاعتقادات فيما يخص وضعية المؤسسة في الماضي، كيف كانت، وما هي الآن وكيف ستكون في المستقبل.

إن تفسير السلوكيات التي يقوم بها الفرد الجزائري داخل المؤسسة خاصة تلك المرتبطة بتعاملاته مع باقي أفراد المؤسسة يمكن تحليله من خلال القيم التي يتبناها هذا الفرد. وفي هذا ذكر Zahir Yanat بعض خصائص العامل الجزائري التي من شأنها الكشف عن جوانب من نظام القيم لديه، كمرجعية تحكم نظرته للأشياء وتوجه سلوكه:

- إعطاء أهمية كبرى لما هو شفهي. و هو ما يظهر في النمو الكبير للتنظيمات غير الرسمية والاتصالات الجارية فيها، واستمرار ذلك مدة طويلة يرسخ في تفكيره أن المعلومات الصحيحة والمهمة تأتي من ذلك المصدر فقط.
- طغيان العاطفة، والجهة أو الإقليم نقاط ارتباط وجذب بالنسبة له.

- تحديد شخصي للوظيفة، وهيمنة كبرى لما هو تقليدي، تظهر في سيادة القيم الريفية: صعوبة الخضوع للانضباط، للإنتاجية، للوقت، وللعلاقات غير الشخصية، وللقواعد. وهذه القيم الأخيرة تنتمي للذهنية ما قبل الصناعية (Pré-industrielle).

إن هذا النوع من الثقافة قد يشكل عائقا في عملية نقل الخبرات الإدارية و التسييرية من المستثمر الأجنبي إلى المؤسسة محل الاستثمار، و من بين انعكاسات هذا النوع من الثقافة على عملية نقل الخبرات ما يلي:

- عدم استقرار و توازن المؤسسة كنظام اجتماعي يصعب من عملية التفاعل و الاستجابة لشروط و متطلبات عملية التعلم.

- الزيادة من حدة الصراع و الانشقاق اتجاه الطرف الأجنبي.

- صعوبة إرساء معالم الثقة بين الطرفين المحلي و الأجنبي، و التي تعتبر ضرورية لتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التعلم.

- زيادة الشعور بالاغتراب و عدم الانتماء للمؤسسة مما يشجع على اللامبالاة.

إلا أنه لا يمكن الحكم على ثقافة المؤسسة الجزائرية بهذه الدرجة من السلبية إلا بالدراسات الميدانية و التي سنقوم بإحداها في الفصل الثالث من هذا الموضوع.

1- الصعوبات المتعلقة بالمستثمر الأجنبي: و تتمثل هذه الصعوبات في الخصائص المتعلقة بالمستثمر الأجنبي، الفكرة الجوهرية هنا هي مدى استعداد و إرادة المستثمر الأجنبي لنقل خبراته و معارفه التنظيمية لأفراد المؤسسة محل الاستثمار، و هذه الصعوبة تكون بشكل كبير في حالة عقود الإدارة و التسيير حيث ليس للمستثمر في بعض الأحيان نسبة مشاركة في رأسمال المؤسسة المحلية، أي لا وجود لمخاطر كبيرة حول استثماره.

2- الصعوبات المتعلقة بنوع الخبرات المنقولة: فالخبرات ليست متجانسة، حيث هناك بعض الخبرات يصعب نقلها لأنها تتعلق بتفاعل حاملها مع الوضعية المعاشة أثناء كسبها كمهارات و خبرات القيادة التي لا يمكن نقلها إلا بتوفر خصائص القيادة لدى الفرد المتعلم و المشابهة لحد بعيد لخصائص ناقلها.

يمكن للمعارف و الخبرات أن تنتقل بين مختلف أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر منه و غير المباشر و ذلك بتوفر تنظيم داخلي جيد و مساعد على تبادل المعلومات، و ثقافة تنظيمية تحفز من تبادل المعارف و الخبرات و ليست منغلقة.

تمثل الخبرات الإدارية و التسييرية رأسمالا فكريا يتجسد في مختلف المعارف الصريحة منها و الضمنية و التي تعد أساس القيام بالوظائف الإدارية للفرد، كما أن المعرفة ذات صفة شخصية وترتكز على الكفاءات الفردية التي تمتلك بشكل دائم تلك المعرفة وقدرة تطبيقها و ترجمتها في تسيير الأنشطة، كما أن المعرفة الصريحة تكون مخزنة في وسائل مادية، هي معلنة، وشائع الوصول إليها وتعتبر صريحة لأنه يمكن

نقلها بسهولة بينما تتمثل المعرفة الضمنية أو الكامنة في المهارات الفردية والجماعية التي نجدها في القدرات أو الكفاءات التسييرية.

و يلعب الاستثمار الأجنبي دورا هاما في تحسين المستوى التسييري لأنشطة المؤسسة المستثمر فيها و ذلك وفق أسس و متطلبات يجب توفرها كالتنظيم الداخلي المحفز على تبادل الخبرات و طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة، و هذا يمكن أن يتم بين مختلف أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر أو غير المباشر.

الفصل 3

نقل الخبرات الإدارية و التسييرية في مؤسسة سيال

تطرقنا في الفصلين السابقين إلى متغيرتين هما الاستثمار الأجنبي و نقل الخبرات الإدارية و التسييرية، و قد بينا في الفصل الأول المفاهيم المتعلقة بالاستثمار الأجنبي بشكليه المباشر و غير المباشر و مختلف أشكال دخول المؤسسات المتعددة الجنسيات إلى اقتصاديات الدول المضيفة، و كذلك الإطار النظري الذي يفسر أشكال التواجد الأجنبي في اقتصاديات الدول المضيفة. في حين ركزنا في الفصل الثاني إلى الخبرات الإدارية و التسييرية التي يمكن أن تستفيد منها مؤسسات الدول المضيفة للاستثمار الأجنبي من المستثمر الأجنبي و دور هذا الأخير في نقل هذه الخبرات إلى عمال المؤسسات المحلية، و تطرقنا في هذا الفصل إلى العوامل التي يجب توفرها في التنظيم الداخلي للمؤسسة المحلية للاستفادة من هذه الخبرات.

و من أجل اكتشاف مدى استفادة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من تواجد المؤسسات الأجنبية في الجزائر، في اكتساب خبرات المستثمر الأجنبي في التسيير، اخترنا مؤسسة المياه و التطهير للجزائر (المقر الاجتماعي للمؤسسة بالقبة)، و ذلك نظرا للاهتمام الذي أولته الحكومة الجزائرية لقطاع المياه و محاولة تطويره بالاعتماد على الخبرات الأجنبية في هذا الميدان.

لذلك سنحاول في هذا الفصل تحديد خصائص كل من المتغيرتين المدروستين و إظهار واقعها في المؤسسة بإبراز مدى مساهمة الاستثمار الأجنبي في نقل الخبرات الإدارية و التسييرية لعمال المؤسسة المحلية و ذلك من خلال العرض التالي:

- تقديم مؤسسة سيال (SEAAL)؛
- تحليل محتوى العقد الإداري لمؤسسة سيال مع المؤسسة الأجنبية؛
- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- عرض و تحليل نتائج الإجابات المقدمة من طرف أفراد العينة ؛
- نتائج الدراسة الميدانية.

1.3. تقديم مؤسسة سيال SEAAL:

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم لمحة تاريخية للمؤسسة و تطورها و ذلك منذ الاستقلال، و بالتعرض للمهام الأساسية الموكلة للمؤسسة باعتبار المؤسسة المخولة بتسيير الموارد المائية على مستوى ولاية الجزائر، ذلك اعتمادا على الكفاءات الإقليمية للمؤسسة.

1.1.3. لمحة تاريخية عن مؤسسة سيال:

شركة المياه و التطهير الجزائر "سيال":

SEAAL : Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger

كان توزيع المياه الصالحة للشرب لمدينة الجزائر يتم من طرف مصلحة البلدية للمدينة و ذلك في الفترة الممتدة من 1962 إلى 1970. أما المناطق العليا لولاية الجزائر (الأبيار، بن عكنون، بوزريعة...)، كان التوزيع يتم من طرف مؤسسة فرنسية تدعى شركة شمال إفريقيا للمياه التي كانت تنشط في إطار عقد امتياز مع ولاية الجزائر. في 1971 أنشأت الشركة الوطنية لتوزيع المياه (SONADE, Société Nationale de Distribution de l'Eau) تحت الأمر 7082/11/71، وذلك بامتصاص شركة شمال إفريقيا للمياه لشغل مهامها السابقة. و في إطار مشروع يندرج ضمن مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية تم إنشاء المؤسسة العمومية للمياه الجزائر في 16 أفريل 1977 بموجب الأمر 77763/16/77 لتولي مهام توزيع المياه عوضا عن المصالح البلدية، وكان المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية و تسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة و مساندة التنمية الاقتصادية للبلاد.

و في 21 أفريل 2001 تم إنشاء الجزائرية للمياه (ADE, Algérienne Dés Eau) و الديوان الوطني للتطهير (ONA, Office Nationale de l'Assainissement) وفق الأمر 83883 /01/21، و يبلغ رأسمال المؤسسة 1000 000 000 دج.

و المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة المياه و التطهير الجزائر) تم إنشائها من طرف الجزائرية للمياه و الديوان الوطني للتطهير في 01 أفريل 2006 باستدعاء الخبرة الأجنبية و هي المؤسسة الفرنسية (Suez Environnement)، و تتكون المؤسسة من (14) مديرية -أنظر الملحق رقم (01) الهيكل التنظيمي للمؤسسة-

و يقع المقر الاجتماعي للمؤسسة في: بن عمر، القبة الجزائر.

2.1.3. مهام مؤسسة سيال :

تعتبر مؤسسة سيال من أهم المنشآت العمومية على مستوى ولاية الجزائر، باعتبارها المخولة بمهام إنتاج، تسيير، معالجة و توزيع المياه الصالحة للشرب بهدف تحسين مستوى الخدمة في القطاع.

على هذا الأساس قامت المؤسسة بتثبيت مجموعة من المهام تتماشى و متطلبات السياسة الوطنية و العالمية فيما يخص قطاع الموارد المائية، من بين هذه المهام:

- إنتاج، معالجة، توزيع و فوترة المياه.
- تسيير و استغلال أنظمة الإنتاج، المعالجة، التوزيع و التطهير للمياه الصالحة للشرب لضمان أحسن خدمة في القطاع و أحسن استغلال للموارد المائية.

- القيام بالأشغال العمومية المتعلقة بالقطاع، خاصة الجانب المتعلق بشبكة قنوات التوزيع و الوصل الصغيرة.

3.1.3. الكفاءات الإقليمية:

تستغل سيال خدمات توزيع المياه لولاية الجزائر، بومرداس، و تيبازة، و تقوم أيضا بتزويد الإدارات العمومية، القطاعات الصناعية، التجارية، و الخدماتية. و ذلك بالاعتماد على نظام إنتاج يتمثل في:

- المياه الجوفية: باستغلال 248 بئر (forages) في الولايات الثلاث (الجزائر، بومرداس، تيبازة).
- المياه السطحية: إنتاج المياه السطحية يأتي ضمن نظام إنتاج يسر قدرة (SPIK, Système de Production Isser Kheddara)، الذي يتكون أساسا من السدود التالية:

- بني عمران: 16 مليون م3.
- قدرة: 14 مليون م3.
- محطة المعالجة لبودواو: 540000 م3 في اليوم.
- خزانات بودواو، قاريدي، جسر قسنطينة و تافورة بقدرة ضخ: 348270 م3 في اليوم.

2.3. تحليل العقد الإداري لمؤسسة سيال مع المؤسسة الأجنبية:

العقد الإداري بين الجزائرية للمياه و المركز الوطني للتطهير من جهة و المؤسسة الفرنسية من جهة أخرى جاء ثمرة مجهودات السلطات الجزائرية التي طلبت من المؤسسة الفرنسية بالقيام بتشخيص ميداني لتقديم مختلف الحلول لتجاوز مختلف الصعوبات المتعلقة بتوزيع الماء، هذا التشخيص تم بين الطرفين الجزائري المتمثل في إدارات الجزائرية للمياه و المركز الوطني للتطهير من جهة و خبراء المؤسسة الفرنسية (Suez environnement) من جهة أخرى، أسفر هذا التشخيص عن مخطط تنفيذي لعصرنة الأنظمة الإدارية و العملية للطرف الجزائري، و بتوقيع العقد في 28 نوفمبر 2005 بحضور الرئيس المدير العام للمؤسسة الفرنسية. العقد لمدة خمس سنوات و نصف باستثمار 18 مليار دينار سنويا ابتداء من 01 مارس 2006 و ذلك لولاية الجزائر.

سيال، شركة المياه و التطهير الجزائر هي مؤسسة جزائرية بالأسهم، تمتلك مناصفة بين الجزائرية للمياه و الديوان الوطني للتطهير أين تتم مراقبة حسن التسيير من طرف مجلس الإدارة المكون من أعضاء يختارهم المساهمين العموميين (الجزائرية للمياه و المركز الوطني للتطهير).

1.2.3. أهداف العقد الإداري:

يهدف العقد الإداري إلي تحقيق الأهداف التالية:

- تحسين و زيادة حصة الموارد المائية الموزعة و ذلك بـ:
 - توزيع الماء بنوعية جيدة يوميا على مستوى ولاية الجزائر و بدون انقطاع (24/24 بداية من سبتمبر 2009).
 - ضمان التسيير الحسن و الدائم للموارد المائية.
 - تحسين الخدمات المتعلقة بالمياه المستعملة و ذلك بـ:
 - تحسين شبكة المياه المستعملة على مستوى ولاية الجزائر.
 - المساهمة في تحسين وضعية الشريط الساحلي لولاية الجزائر.
 - تحسين تسيير الموجودات (patrimoine)، و ذلك بـ:
 - وضع المنشآت التقنية في مستوى جيد.
 - تطوير التسيير الأمثل للمياه و التطهير على مستوى الولاية.
 - عصرنة خدمة الزبائن بـ:
 - إحصاء الزبائن، العدادات و وضعيتها.
 - التقييم بدقة لجودة المياه الموزعة و المستهلكة.
 - وضع الأدوات الحديثة لتسيير الأمور الخاصة بالزبائن على غرار برنامج الفوترة، مركز المكالمات الهاتفية، مركز استقبال الزبائن...
 - تطوير الموارد البشرية و ذلك بـ:
 - تحفيز العمال للتنسيق معهم في إنجاز طموحات العقد و الشروع.
 - وضع برنامج لنقل الكفاءات التسييرية و التكنولوجية.
 - تطوير برامج التكوين الخاصة بالعمال.
- و يعتبر الهدف الرئيسي بعد التزويد الغير منقطع (24/24) نقل المعارف و الخبرات وفق منهجية عامة موضوعة و تطبق من طرف المؤسسة الفرنسية (Suez environnement) .

2.2.3. طريقة تنفيذ العقد الإداري:

يتم تحقيق الأهداف السابقة وفق برنامج تنفيذي و تكويني كما يلي:

1.2.2.3 إتباع مخطط عملي:

مختلف الأهداف التقنية و الإدارية موجودة في شكل مخطط عمليات مفصل يتم إتباعه و مراجعته كل ثلاث أشهر. و يتم إرسال بيان للأعمال كل شهر للطرف الجزائري، الذي يبين تقدم الأعمال بالاعتماد على مؤشرات متابعة، و على شرح للأعمال المنفذة، كما يشير هذا البيان إلى الصعوبات المصادفة للمخطط التنفيذي. يعتبر

هذا المخطط عنصر تبادل بين الطرفين (الجزائري و الأجنبي) و يسمح للطرف الجزائري خاصة بالتعقيب على النتائج المحصلة و إعادة تقييم حالة الأهداف الغير محققة.

و يتم كل عام تلخيص تقدم المخطط العملي لمؤسسة سيال و ذلك لكل نشاط:

- استغلال المياه الصالحة للشرب.
- التطهير.
- أعمال التجديد.
- التسيير التجاري.
- الأهداف الجديدة و المشاريع الأساسية.
- نقل الخبرات.
- الجانب المالي المتعلق بالاستثمارات المتفق عليها في العقد و الخاصة بالمياه و التطهير.

هذه الخلاصة السنوية تسمح بقياس مدى التطور الحاصل في المؤشرات المتعلقة بسير الأعمال، و تحديد وضعية الجهود المقدمة من المخطط المتبع.

2.2.2.3 التكوين، و نقل الخبرات:

امتلاك معارف و خبرات (Suez environnement) و نقل هذه الأخيرة لخبراتها و معارفها لعمال سيال يشكل الهدف الأكثر أهمية للعقد الإداري الذي قامت به سيال. نقل هذه الخبرات و المعارف تم تنظيمه وفق العناصر الرئيسية التالية:

- إشراك خبراء مسيرين من المؤسسة الفرنسية على مستوى التأطير الميداني لمختلف الأنشطة و لنقل الخبرات للأفراد المحليين.
- الولوج لقاعدة البيانات و تبادل المعلومات بين الطرفين (مجلس خبراء المهنة، و شبكات أخرى).
- تسليم العمال مختلف الأعمال (قواعد البيانات التقنية، الدراسات، التقارير،... إلخ).
- وضع دورات تكوينية في مجال الإدارة و التسيير و المهنة.
- وضع مخطط منظم لتقييم المعارف و الخبرات لعمال مؤسسة سيال (برنامج WIKTI).

تطبيق برنامج (WIKTI, Water International Knowledge Transfer Initiative) لنقل خبرات المؤسسة الفرنسية يكون خلال كل مدة العقد الإداري، و هي طريقة منظمة و تسمح بقياس مستوى تعلم الأفراد لمختلف الأنشطة التسييرية و التقنية اليومية لمؤسسة سيال، و ذلك بتحديد هذه الأنشطة و المقدرة بـ36 نشاط يومي و يتم قياس مستوى التمكن من النشاط المنجز وفق قائمة معينة تحوي القواعد الأساسية و معيار التقييم

لكل نشاط، و على هذا الأساس يتم مقارنة النشاط المنجز بالمعايير الموضوعة التي يجب احترامها لإنجاز النشاط كما خطط لتنفيذه.

3.2.3. تحليل المحتوى الرئيسي للعقد:

تعتبر المؤسسة الفرنسية (Suez environnement) متعددة الجنسيات باعتبارها تنشط في أكثر من بلدين (راجع تعريف المؤسسات المتعددة الجنسيات، الفصل الأول) بصفة مباشرة و بصفة غير مباشرة، فالمؤسسة تمارس استثمارا أجنبيا مباشرا في بلدان عديدة (أنظر الملحق رقم 02)، Suez environnement في العالم) على غرار بلدان الاتحاد الأوروبي، أستراليا، و تمارس استثمار أجنبي غير مباشر في الجزائر، و ذلك لأنها لا تملك حصة من رأس مال مؤسسة سيال باعتبار الجزائرية للمياه و المركز الوطني للتطهير المالكين لأسهم المؤسسة مناصفة 50% لكل طرف (راجع تعريف الاستثمار الأجنبي الغير مباشر الفصل الأول) أما المؤسسة الفرنسية (Suez environnement) فقد تم الاتفاق معها للإشراف على تسيير المؤسسة و نقل خبراتها في قطاع المياه وفق برنامج استثمار و مخطط تنفيذي لعقد إداري و تسييري يمتد لـ 5 سنوات و نصف و بعد ذلك يتولى الطرف الجزائري الإشراف على تسيير المؤسسة باعتبار المدة المذكورة سابقا كافية وفق المخطط لنقل معارف المؤسسة الفرنسية للعمال المحليين. و تندرج دراستنا في اكتشاف مدى اكتساب أفراد مؤسسة سيال لخبرات و معارف الخبراء الأجانب المشرفين على تسيير المؤسسة في مدة العقد المتفق عليها، حيث أن الهدف الرئيسي من هذا العقد هو الوصول بمؤسسة سيال إلى مستوى دولي مقبول في إدارة و تسيير الأنشطة الوظيفية للمؤسسة.

3.3. الإطار المنهجي للدراسة:

اعتمدنا على دراسة حالة مؤسسة واحدة و هي مؤسسة سيال، في إطار العقد الإداري مع المؤسسة الفرنسية (Suez environnement) ضمن الاستثمار الأجنبي غير المباشر، و هي مهمة و يمكن استخلاص الأهداف المرجوة من الدراسة باعتبار أن السلطات الحكومية الممثلة في وزارة الموارد المائية هي المشرف و الراعي لهذا العقد الذي يعتبر نقل الخبرات و المعارف التسييرية الهدف الرئيسي منه.

1.3.3. المنهج المستخدم و مصادر المعطيات:

1.1.3.3 المنهج المستخدم:

إن الهدف من الدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع نقل الخبرات الإدارية و التسييرية من المؤسسة الأجنبية إلى عمال المؤسسة المحلية و ذلك في إطار الاستثمار الأجنبي، و ذلك بالإجابة عن الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، بوصف الظاهرتين المتمثلتين في الاستثمار الأجنبي و نقل

الخبرات و المعارف الإدارية و التسييرية من خلال الجانب النظري، و بتحليل المتغيرتين و مدى تأثير الأولى في الثانية، للوصول إلى إجابة منهجية للأسئلة المطروحة.

2.1.3.3 مصادر معطيات الدراسة:

تتمثل معطيات الدراسة في العاملين بمؤسسة سيال بالمقر الاجتماعي للمؤسسة بالقبة، و هذا بالاعتماد على أدوات التحليل التالية:

أولا الاستبيان: يعتبر أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء، و هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها. [65] ص210

و تضمنت زيادة على عدد من الأسئلة الهدف منها معرفة بعض البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث، محورين، وهذا للإجابة على الأسئلة الفرعية المنبثقة عن الإشكالية الرئيسية للبحث والمتعلقة بمؤسسة سيال وهي الآتي:

- هل هناك حقيقة تحويل للمعارف و الخبرات الإدارية نحو المؤسسة الجزائرية عن طريق الاستثمار الأجنبي، و فيما تتمثل أشكال هذا التحويل ؟
- هل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تستفيد من هذا التحويل، و هل هناك قيمة مضافة ناتجة عن هذا النوع من الاستثمار؟

المحور الأول: خاص بالاستثمار الأجنبي، و يتضمن 09 أسئلة تتعلق بواقع التواجد الأجنبي في المؤسسة و بالنظام الداخلي في ظل هذه الشراكة، و مدى التغير الحاصل في بعض الأمور التنظيمية للمؤسسة كالتخطيط و إدارة المشاريع.

المحور الثاني: و يتضمن 07 أسئلة تتعلق بنقل الخبرات و المعارف التسييرية، و طبيعة العلاقات التي تربط العمال الأجانب بالعمال المحليين، و حجم البرنامج التكويني، بالإضافة إلى قابلية العامل المحلي لاكتساب هذه الخبرات محل النقل.

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وظيفتها في الاستمارة، فقد كانت على الشكل التالي:

- أسئلة مغلقة: الغرض منها الحصول على معلومات محددة يسهل تكميمها ووضعها في جداول إحصائية وتحليلها تحليلًا إحصائيًا.

- أسئلة نصف مفتوحة: الغرض منها إعطاء الفرصة للمبحوثين لإعطاء الإجابة التي يرون أنها تناسبهم في حال عدم وجودها ضمن الخيارات المقدمة لهم.

و بعد استرجاع الاستمارات، قمنا بالتعليق على نتائج الإجابات بعد تحويلها إلى أرقام ونسب مئوية وتحصيل النتائج التي تم استنتاجها من الإجابات الواردة فيها.

- ثانياً المقابلة: تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعاً وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث، [66] ص75 و تسمح لنا المقابلة بالتطرق للموضوع محل البحث مع عدد من أعضاء المؤسسة خاصة رؤساء الأقسام المعنيين بالدرجة الأولى باكتساب الخبرات و المعارف التسييرية من الخبراء الأجانب.

- ثالثاً الملاحظة المباشرة: و التي لا تتطلب إخضاع متغيرات الدراسة للفحص و ذلك لفهم ومحاولة تفسير ما يحدث ما بين العاملين داخل المؤسسة انطلاقاً من مشاهدة الواقع كما هو، والاستعانة بهذه الملاحظات في الوصول إلى معلومات تفيد البحث.

2.3.3. اختيار العينة و خصائصها العامة:

1.2.3.3 اختيار عينة الدراسة:

تختلف طريقة اختيار العينة حسب طبيعة الموضوع ومكونات مجتمع البحث، وبالنظر إلى موضوع هذه الدراسة فقد تم اختيار العينة الطبقية والتي يقصد بها الأخذ بتقسيمات مجتمع البحث المتجانسة حسب صفة أو صفات معينة لها علاقة بالظاهرة المراد دراستها، فبعد أن نقوم بتقسيمها على هذا النحو، نأخذ من الطبقة عدداً من الأفراد يتناسب مع العدد الكلي للأفراد الواقعيين في تلك الطبقة، ويتم اختيار أفراد العينة من الطبقة إما عشوائياً، أو بطريقة منتظمة.

نظراً لمحدودية الزمن و الإمكانيات المحدودة لا يمكن إجراء البحث على المجتمع الكلي، لذلك تم اختيار العينة على أساس المستويات الإدارية بأخذ الإطارات في الدرجة الأولى من الأهمية لأنهم المعنيين بالدرجة الأولى بنقل الخبرات و هم من يكلف خاصة مستقبلاً بتحسين أو الحفاظ على المستوى الإداري و ذلك بأخذ نسبة 45% من إطارات المؤسسة، ثم عمال التحكم بنسبة 22.5% من مجموع عمال التحكم، و بعدها عمال التنفيذ بنسبة 14.5% من مجموع عمال التحكم، تم اختيار العينة اعتماداً على نسبة الربع (1/4) من المجتمع الأصلي، أي ربع عدد العاملين في هذه المؤسسة (سيال بالقبعة).

والجدول التالي يبين مختلف الفئات المهنية في المؤسسة.

الجدول رقم(09): توزيع المجتمع الأصلي للعيينة حسب الفئات المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة المهنية
28.08%	82	الإطارات
38.70%	113	عمال التحكم
33.22%	97	عمال التنفيذ
100%	292	المجموع

تلاحظ أن نسبة عمال التحكم هي الأعلى مقارنة بنظيراتها من فئة الإطارات و المقدرة بـ 28.08% و فئة عمال التنفيذ المقدرة بـ 33.22%.

و تحصلنا على العينة مع إجراء الحسابات و بالتقريب بالزيادة كما يلي:

- الإطارات: $82 \times 45\% = 37$ عامل إطار.
- عمال التحكم: $113 \times 22.5\% = 25$ عامل تحكم.
- عمال التنفيذ: $97 \times 14.5\% = 14$ عامل تنفيذ.

فكانت العينة التي تحصلنا عليها هي: $ع = 37 + 25 + 14 = 76$ عاملا، و التي تمثل 26% من المجتمع الأصلي.

والجدول التالي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية المتحصل عليها:

2.2.3.3. الخصائص العامة للعيينة:

من خلال تطرقنا لخصائص العينة يمكننا تكوين نظرة عامة عن مميزات أفراد العينة التي أجرينا معها البحث كما أن هذه الخصائص ستساعدنا على تفسير بعض النتائج والمعطيات.

1.2.2.3.3. الفئات المهنية: و التي يمكن تمثيلها وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(10): التوزيع النسبي للفئات المهنية للعيينة

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة المهنية
48.68%	37	الإطارات
32.90%	25	عمال التحكم
18.42%	14	عمال التنفيذ
100%	76	المجموع

يمكن التوزيع الإحصائي للفئات المهنية لأفراد العينة المختارة من معرفة توزيع هذه الفئات للمجتمع الأصلي. وبالاعتماد على الجدول يظهر أن نسبة الإطارات تبلغ نحو 48.68% ونسبة عمال التحكم 32.90%، أما نسبة عمال التنفيذ فهي 18.42%.

يمكننا ملاحظة أن الإطارات يمثلون جزءاً معتبراً من مجموع الأفراد العاملين بالمؤسسة، و من حجم العينة المأخوذة. حيث هناك نوع من التباعد بين الإطارات و الفئات الأخرى، إذ يعادل عدد الإطارات أكثر من ضعفين و نصف عدد عمال التنفيذ. هذا التباعد راجع إلى طريقة اختيار العينة أين ركزنا على الإطارات بالدرجة الأولى باعتبارهم المعنيين أولاً باكتساب الخبرات التسييرية من العمال الأجانب من جهة و من جهة أخرى بعد عمليات التوظيف التي قامت بها المؤسسة بعد القيام بالعقد الإداري تم ترقية العديد من عمال التحكم إلى إطارات.

2.2.2.3.3 توزيع أفراد العينة حسب السن:

فيما يخص عامل السن تحصلنا على المعلومات المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب السن

التكرار النسبي المتجمع الصاعد	التكرار النسبي %	التكرار	الفئة العمرية
11.84%	11.84%	09	أقل من 25 سنة
48.68%	36.84%	28	من 25 إلى 34 سنة
73.68%	25%	19	من 35 إلى 44 سنة
94.73%	21.05%	16	من 45 إلى 54 سنة
100%	5.26%	4	أكثر من 55 سنة
—	100%	76	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول يظهر لنا أن الفئة الأقل من 25 سنة تبلغ نسبتها 11.84% من العينة المدروسة، تليها الفئة من 25 إلى 34 سنة بنسبة 36.84% و هي الفئة العمرية الأكثر تواجداً، في حين الفئة التي تليها في كثافة التواجد هي الفئة من 35 إلى 44 سنة بنسبة 25%، و فئة من 45 إلى 54 سنة تمثل 21.05% من العينة، أما الفئة الأخيرة و هي الأكثر من 55 سنة فتتمثل 5.26% من العينة الإجمالية. و من خلال ملاحظة التكرار المتجمع النسبي الصاعد يتضح أن أفراد العينة المدروسة شباب حيث أن 48.68% أي تقريبا النصف من أفراد العينة تقل أعمارهم عن 35 سنة، و ربع أفراد العينة تقل أعمارهم عن 45 سنة فنحصل بجمع النسبتين على 73.68% لا تتجاوز أعمارهم 44 سنة، في حين الذين تتجاوز أعمارهم 45 سنة تبلغ نسبتهم 26.32%. هذه الفئات العمرية تفيد المؤسسة كثيرا حيث أن الفئة العمرية الشابية تسعى في العموم إلى اكتساب الخبرات و المعارف التسييرية لأنها في إطار التحصيل مما قد يساعد في نقل الخبرات و يضمن

أن تبقى هذه الخبرات و توظف في صالح المؤسسة خاصة في الفترة التي تلي نهاية العقد الإداري مع المؤسسة الأجنبية.

3.2.2.3.3 توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الجنس
%69.74	53	%57.14	8	%64	16	%78.38	29	ذكر
%30.26	23	%42.86	6	%36	9	%21.62	8	أنثى
%100	76	%100	14	%100	25	%100	37	المجموع

تظهر نسبة الذكور إلى مجموع العاملين في كل الفئات من إطارات، عمال التحكم، و عمال تنفيذ متقاربة نوعا ما (%78.38، %64، %57.14 على التوالي) وأعلى من نظيرتها عند الإناث في نفس الفئات السابقة (%21.62، %36، %42.86 على التوالي أيضا). و كذلك في النسب العامة أين تبلغ نسبة الذكور %69.74 و هي أعلى من نسبة الإناث التي تبلغ %30.26. و هذا راجع إلى تحول نظرة المجتمع إلى المرأة خاصة في السنوات القليلة الماضية أين أصبح العنصر النسوي حاضرا في العديد من مناصب المسؤولية إلا أن نسبة الرجال أكثر من نظيرتها النساء و ذلك راجع إلى تفضيل العديد من النساء العمل في مجالات التعليم، الصحة، الخدمات. كما أن تواجد الرجال بكثرة خاصة في فئة الإطارات أين يبلغ %78.38 مناسب جدا لعملية نقل الخبرات و المعارف التسييرية، حيث يسهل من تبادل الخبرات و المعلومات بين الطرف الأجنبي و العامل المحلي و هذا وفق تقاليد المجتمع الجزائري.

4.2.2.3.3 توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الأقدمية
%36.85	28	%64.29	9	%32	8	%29.73	11	أقل من 5 سنوات
%39.47	30	%21.43	3	%44	11	%43.24	16	من 6 إلى 10 سنوات
%23.68	18	%14.28	2	%24	6	%27.03	10	أكثر من 10 سنوات
%100	76	%100	14	%100	25	%100	37	المجموع

القراءة الإحصائية للجدول توضح أن نسبة الإطارات الذين لهم أقدمية أقل من 5 سنوات تقدر بـ %29.73، و الذين خدموا المؤسسة من 6 إلى 10 سنوات تبلغ نسبتهم %43.24 و هي النسبة الأكثر تواجدا، أما من لهم

أقدمية تفوق 10 سنوات فنسبتهم تبلغ 27.24% و هي مقاربة لمن لهم أقدمية أقل من 5 سنوات. أما فئة عمال التحكم فالنصف تقريبا له أقدمية ما بين 6 إلى 10 سنوات في حين 32% له أقدمية أقل من 5 سنوات. أما فئة عمال التنفيذ فالأغلبية لهم أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 64.29%، و 21.43% له أقدمية ما بين 6 إلى 10 سنوات، في حين 14.28% لهم أقدمية أكثر من 10 سنوات في خدمة المؤسسة.

على المستوى الإجمالي 36.85% من حجم العينة لهم أقل من 5 سنوات في المؤسسة، و هي متقاربة مع نسبة العمال الذين لهم أقدمية من 6 إلى 10 سنوات التي تبلغ 39.47%، أما النسبة الباقية و هي 23.68% فلهم أقدمية أكثر من 10 سنوات في المؤسسة. و تجدر الإشارة أن الأقدمية هنا تمتد حتى قبل إنشاء مؤسسة سيال أي منذ عهد مؤسسة (EPEAL) بما أن النشاط واحد و المتعلق بالموارد المائية.

إن نسبة أقدمية العمال التي تقدر بـ 36.85% لمن لهم أقدمية أقل من 5 سنوات راجع إلى عمليات التوظيف و تجديد الموارد البشرية التي قامت بها المؤسسة خاصة بعد العقد الإداري الذي قامت به مع المؤسسة الأجنبية و الذي أوجب توفير عمال جدد لإنجاح هذا العقد. و هي نسبة مقاربة لمن لهم أقدمية من 6 إلى 10 سنوات التي تبلغ 39.47% و التي ترجع أيضا لعمليات التوظيف التي قامت بها مؤسسة الجزائرية للمياه و المركز الوطني للتطهير بعد إنشائهما في 2001. إن الأهمية التي تكتسيها معرفة المدة التي قضاها العامل داخل المؤسسة تكمن في فهم مدى إدراك العامل للتنظيم الداخلي للمؤسسة و تمكنه من الأنشطة الموكلة له، حيث أن من لهم أقدمية من 6 إلى 10 سنوات تمكنهم هذه المدة من معرفة احتياجاتهم المعرفية الخاصة لتطوير قدراتهم التنظيمية و كذلك معرفة الأنشطة التي حالت دون تحقيق الأهداف المرجوة منها و بالتالي يمكن له إجراء تغييرات على مستوى الأنشطة التسييرية أو على مستوى طريقة تنفيذها بعد اكتساب الخبرات اللازمة لذلك و لتولي المهام على أحسن وجه بعد انقضاء مدة العقد الإداري مع المؤسسة الأجنبية.

5.2.2.3.3 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الفئة المهنية	الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ابتدائي	-	-	-	-	-	-	-	-
متوسط	2	5.41%	3	12%	2	14.29%	7	9.21%
ثانوي	12	32.43%	9	36%	6	42.86%	27	35.53%
جامعي	23	62.16%	13	52%	6	42.86%	42	55.26%
المجموع	37	100%	25	100%	14	100%	76	100%

فيما يخص الإطارات يمثل المستوى الجامعي النسبة الأكثر تواجدا بـ 62.16% و 32.43% مستواهم التعليمي ثانوي، أما فئة عمال التحكم فالمستوى الجامعي و هو الأكثر بـ 52% متقارب نوعا ما مع المستوى

الثانوي الذي تبلغ نسبته عند هذه الفئة 36% في حين تبلغ نسبة الفئة من المستوى الابتدائي 12%، أما عمال التنفيذ فمستواهم التعليمي يبلغ 85.72% من ذوو المستوى الثانوي و الجامعي مناصفة.

و بصورة عامة تبلغ نسبة المستوى الجامعي 55.26% و تقاربها نسبة المستوى الثانوي بنسبة 35.53% أما المستوى المتوسط فنسبته 9.21%. ويرجع ارتفاع نسبة الجامعيين من العاملين إلى حاجة المؤسسة إلى أفراد ذوو تكوين عالي في الميادين الإدارية، و لتحقيق الأهداف و السياسات العامة للمؤسسة خاصة إنجاز العقد الإداري مع المؤسسة الأجنبية لأن كسب الخبرات و تعلم الأفراد يحتاج إلى هذا المستوى التعليمي. أما تواجد المستوى الثانوي بصفة معتبرة أيضا فهذا راجع إلى أقدمية العديد من الأفراد العاملين بالمؤسسة الذين تم توظيفهم وفق شروط و متطلبات سمحت لهم آنذاك من تولي المناصب الإدارية، و قد اكتسبوا الخبرة الكافية لأداء مهامهم وفق المتطلبات الحالية.

6.2.2.3.3 توزيع أفراد العينة حسب المستوى في اللغة العربية:

الجدول رقم (15): توزيع الأفراد حسب المستوى في اللغة العربية

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	المستوى في اللغة
-	-	-	-	-	-	-	-	ضعيف
13.16%	10	14.29%	2	12%	3	13.51%	5	متوسط
51.32%	39	50%	7	52%	13	51.35%	19	جيد
35.52%	27	35.71%	5	36%	9	35.14%	13	جيد جدا
100%	76	100%	14	100%	25	100%	37	المجموع

وفق المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول يتضح أن فئة الإطارات تتقن جيدا اللغة العربية بنسبة 86.49% (51.35%+35.14%) ما بين جيد و جيد جدا على التوالي، و من مستواهم متوسط من نفس الفئة تبلغ نسبتهم 13.51% في حين لا يوجد من له مستوى ضعيف. تقريبا نفس النتائج لفئة عمال التحكم حيث أن 88% (52%+36%) على التوالي يتقنون اللغة العربية بين جيد و جيد جدا أم من لهم مستوى متوسط فتبلغ نسبتهم 12%. أما فئة عمال التنفيذ ف85.71% منهم يتقن اللغة العربية بين جيد و جيد جدا و 14.29% مستواهم متوسط و لم نسجل حالات ضعف المستوى في اللغة العربية. عموما أغلبية أفراد العينة مستواهم بين جيد و جيد جدا بنسبة 86.84% (51.32%+35.52%) على التوالي، وهذا راجع بطبيعة الحال إلى أن اللغة العربية هي اللغة الأم لأفراد المؤسسة..

إلا أن هذا التقييم حسب ما لاحظناه داخل المؤسسة ليس معياراً حقيقياً للنسب المذكورة آنفاً و هذا بدليل تفضيل العديد من العمال تلقي الاستمارة باللغة الفرنسية عوضاً عن اللغة العربية.

7.2.2.3.3 توزيع أفراد العينة حسب المستوى في اللغة الفرنسية:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب المستوى في اللغة الفرنسية

الفئة المهنية	الإطارات		عمال التحكم		عمال التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ضعيف	-	-	1	4%	2	14.29%	3	3.95%
متوسط	3	8.11%	9	36%	4	28.57%	16	21.05%
جيد	19	51.35%	9	36%	6	42.85%	34	44.74%
جيد جداً	15	40.54%	6	24%	2	14.29%	23	30.26%
المجموع	37	100%	25	100%	14	100%	76	100%

تبلغ نسبة فئة الإطارات الذين مستواهم بين جيد و جيد جداً 91.89% (51.35%+40.54%) و هي النسبة الغالبة إذا لا وجود لمن لهم مستوى ضعيف في اللغة الفرنسية أما من مستواهم متوسط فتبلغ نسبتهم 8.11%. أما عمال التحكم فمستواهم يتراوح بين المتوسط بنسبة 36% و الجيد بنفس النسبة أما ذوو المستوى الجيد جداً فتبلغ نسبتهم 24% و المستوى الضعيف لا يتجاوز 4%. فيما يخص عمال التنفيذ فمستواهم في اللغة الفرنسية يتراوح بين الضعيف بنسبة 14.29% و 28.57% بالنسبة لأصحاب المستوى المتوسط و تبلغ نسبة المستوى بين الجيد و الجيد جداً 57.14% بجمع النسبتين (42.85%+14.29%) على التوالي.

و بصورة إجمالية 75% من بين أفراد العينة مستواهم في اللغة الفرنسية يتراوح بين الجيد و الجيد جداً (44.74%+30.26%) على التوالي، في حين نسبة المستوى المتوسط للأفراد تبلغ 21.05%، أما المستوى الضعيف فلا يمثل أكثر من 4% من إجمالي أفراد العينة.

إن إتقان أفراد المؤسسة للغة الفرنسية يفيد جداً المؤسسة خاصة بالنسبة للإطارات، و ما يهم موضوعنا في هذا الجانب أن المؤسسة الأجنبية التي تعاقدت معها مؤسسة سيال هي مؤسسة فرنسية (Suez environnement) و بالتالي فإن إتقان اللغة الفرنسية من طرف العمال المحليين يسهل و يساعد في تبادل المعلومات و تشجيع الاتصال بين الطرفين بصورة فعالة.

و بالمقارنة بين نتائج الجدولين يتضح لنا أن مستوى اللغتين العربية و الفرنسية تبلغ نسبته (86.49% و 91.89%) و ذلك للمستويين بين الجيد و الجيد جداً، و لعمال التحكم (88% و 60%) للغتين العربية و الفرنسية على التوالي بين الجيد و الجيد جداً، أما عمال التنفيذ فتبلغ نسبة مستواهم بين الجيد و الجيد جداً (85.71% و 57.14%) للغتين العربية و الفرنسية على التوالي. هذا من شأنه أن يسهل عملية نقل الخبرات و المعارف ما بين الإطارات و عمال التحكم و عمال التنفيذ.

4.3. عرض و تحليل نتائج الإجابات المقدمة من طرف أفراد العينة:

سنقوم هنا بعرض مختلف البيانات و الإجابات المتعلقة بكل سؤال، و بتحديد الغرض و الفائدة من طرح كل سؤال، عرض الإجابات المقدمة من طرف المبحوثين يكون في جدول ذي نسب مئوية ليتسنى لنا تقديم القراءات الإحصائية للنسب الجزئية و من ثم للنسب العامة، و بعد ذلك سنقوم باستخلاص النتائج المحللة و المترتبة عن كل سؤال.

1.4.3. تحليل نتائج المحور الأول (الاستثمار الأجنبي)

تتعلق أسئلة المحور الأول بالاستثمار الأجنبي من خلال التطرق إلى واقعه في المؤسسة و معرفة آراء العمال المحليين منه و من العقد الإداري، و بعض المؤشرات للتنظيم الداخلي للمؤسسة بعد القيام بالعقد الإداري. معرفة النتائج الخاصة بهذه المعلومات تعطينا نظرة عامة عن مدى التطور الشكلي و العام للتنظيم و التسيير الداخلي للمؤسسة لاكتشاف التغيرات المستحدثة من طرف المسيرين الأجانب و مكانة العامل المحلي من هذا الإنجاز.

السؤال الأول:

الغرض من طرح هذا السؤال على أفراد العينة هو معرفة السبب الرئيسي الذي يعتقد العامل أنه المهم و الذي على أساسه يمكن تحقيق النتائج المرجوة من المؤسسة، و الجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها من أفراد العينة:

الجدول رقم (17): السبب الرئيسي لتحسن خدمات المؤسسة

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
32.89%	25	42.86%	6	36%	9	27.02%	10	التعاون و الإرادة الجماعية
31.58%	24	21.43%	3	32%	8	35.14%	13	برامج التخطيط الجديدة
31.58%	24	21.43%	3	32%	8	35.14%	13	التعاقد مع المؤسسة الأجنبية
02.63%	2	14.28%	2	-	-	-	-	لا أدري
01.31%	1	-	-	-	-	2.71%	1	عوامل أخرى
100%	76	100%	14	100%	25	100%	37	المجموع

يعتقد 27.07% من فئة الإطارات أن التعاون والإرادة التي يتمتع بها عمال سيات هي السبب الرئيسي لتحسن مستوى الخدمة التي تقدمها المؤسسة، و 70.28% من الإطارات يرون أن الفضل في القفزة النوعية للمؤسسة كان بسبب برامج التخطيط الجديدة المعتمدة و التعاقد مع المؤسسة الأجنبية مناصفة للنسبة، في حين 2.71% من الإطارات يرى أن برامج التكوين و إرادة الحكومة هي وراء تحقيق المؤسسة لهذه القفزة.

أما عمال التحكم فنسبهم متقاربة في وجهة نظرهم بين من يرى أن التعاون و الإرادة الجماعية بنسبة 36% و 64% مناصفة بين برامج التخطيط الجديدة و التعاقد مع المؤسسة الأجنبية كسبب كل على حدي لتور جودة خدمات المؤسسة. و تقريبا نصف عمال التنفيذ يرون أن الإرادة الجماعية و التعاون هي سبب التحسن، و تقارب نسبي بين العوامل الأخرى.

أما على المستوى الإجمالي تظهر النتائج أن العوامل الثلاثة الأولى هي التي يرجع لها الفضل بنسب متقاربة جدا بالتساوي بين برامج التخطيط الجديدة و التعاقد مع المؤسسة الأجنبية بنسبة 31.58% لكل منهما، و 32.89% من العينة يرى أن التعاون و الإرادة الجماعية هي السبب في الوصول إلى هذه النتائج.

من خلال القراءة الإحصائية للنتائج المسجلة في الجدول أعلاه نستنتج ما يلي:

- حسب ما قدم من إجابات نسجل نقطة إيجابية و هي اعتقاد العمال أن المؤسسة فعلا في تطور و تحسن مستمر و هو عامل مهم لتنمية روح التعاون بين الأفراد.
- في الحقيقة ليس هناك سبب واحد راجع لتطور و تحسن خدمات المؤسسة و إنما ذلك جاء نتيجة توليفة العوامل المتمثلة في الإرادة الجماعية، برامج التخطيط المنتهجة، و العقد الإداري المبرم مع المؤسسة الأجنبية حيث أن 96.07% تؤيد هذا الرأي بكل نسبة على حدا.

السؤال الثاني:

يتعلق السؤال بعملية انتقاء الموارد البشرية باعتبار أنها العنصر الأساسي الذي يساهم في تحسين المستوى الإداري للمؤسسة هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن العمال هم المعنيين الرئيسيين بالعقد الإداري الذي قامت به المؤسسة مع المؤسسة الأجنبية وذلك بهدف تحسين قدراتهم التسييرية فمن هذا الجانب جاء طرح هذا السؤال.

الجدول رقم (18): أسس التوظيف في المؤسسة

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإيجابية
26.32%	20	35.72%	5	32%	8	18.92%	7	الشهادة
25%	19	21.43%	3	36%	9	18.92%	7	الخبرة
26.32%	20	14.28%	2	12%	3	40.54%	15	الكفاءة
22.36%	17	28.57%	4	20%	5	21.62%	8	العلاقات الشخصية
100%	76	100%	14	100%	25	100%	37	المجموع

تظهر المعطيات الإحصائية أن الإطارات يرون أن عمليات التوظيف تتم بنسبة 40.54% لأصحاب الكفاءات الجيدة، و بنسبة 18.92% لكل من أصحاب الشهادات و الذين يملكون الخبرة الضرورية لتولي المنصب، و بالنسبة للعلاقات الشخصية كأساس بنسبة 21.62% في عمليات التوظيف. أما عمال التحكم للخبرة دور هام في التوظيف بنسبة 36%، تليها الشهادة بنسبة 32%، الكفاءة بنسبة 12%، و على غرار الإطارات لا تختلف النسبة فيما يخص التوظيف عن طريق العلاقات الشخصية بنسبة 20%. و لعمال التنفيذ تعتبر الشهادة و العلاقات الشخصية العاملان الرئيسيين لشغل المنصب و ذلك بنسبة (35.72%، 28.57%)، في حين نسبة الاعتماد على الخبرة تقدر بـ 21.43%، و للكفاءة 14.28%.

على المستوى الكلي هناك تقارب شديد بين العوامل الأربعة (26.32%، 25%، 26.32%، 22.36%) لكل من الشهادة، الخبرة، الكفاءة، العلاقات الشخصية. و ما يلاحظ من هذه النتائج أن هناك تباين في الأسس التي على أساسها يتم التوظيف و ذلك يمكن تفسيره بطبيعة المنصب، حيث هناك بعض المناصب من تتطلب شهادة في ميدان المنصب فقط و لا داعي لشروط و عوامل أخرى، في حين هناك مناصب أخرى تتطلب الخبرة أو الكفاءة كأساس للتوظيف نظرا لطبيعة المنصب التي تقضي بذلك، كما أن هناك بعض المناصب من تستدعي توليفة من العوامل السابقة الذكر. لكن ما يلاحظ هو ارتفاع نسبة أساس العلاقات الشخصية كأساس للتوظيف بـ 22.36%، و يرجع ذلك إلى تفشي الظاهرة في الجزائر، و ذلك نظرا لنقص الشفافية في عمليات التوظيف.

و في هذا الصدد و حسب المقابلات التي قمنا بها مع بعض المسؤولين معدل دوران العمل متوسط، حيث يلاحظ ارتفاع نسبي في نسبة الإطارات التي تغادر المؤسسة بدون أسباب، و هذا ما قد يشكل تهديدا للمؤسسة مستقبلا، فكل الإطارات التي رحلت تلقت تكوينات معمقة و طينيا و دوليا، و يعد معدل دوران العمل في ارتفاع في المؤسسة خاصة خلال فترة العقد الإداري المبرم مع المؤسسة الأجنبية، و هذا من شأنه أن يشكل تهديدا للمؤسسة ففئة الإطارات هي المعول عليها لتولي إدارة و تسيير المؤسسة بعد انقضاء مدة العقد الإداري.

السؤال الثالث:

الجدول رقم (19): احترام أوقات العمل و القانون الداخلي للمؤسسة

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئة المهنية
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الإجابة
20	26.31%	3	21.43%	5	20%	12	32.43%	لاستغلال الوقت في كسب الخبرة
15	19.74%	5	35.71%	7	28%	3	08.11%	جبرا و خوفا من العقوبة
32	42.11%	4	28.57%	10	40%	18	48.65%	لا احترام القيم الذاتية
09	11.84%	2	14.29%	3	12%	4	10.81%	ليس هناك خيار آخر
-	-	-	-	-	-	-	-	أسباب أخرى
76	100%	14	100%	25	100%	37	100%	المجموع

بالنسبة لفئة الإطارات تمثل القيم الذاتية (التي تتمثل المعتقدات الفردية المتعلقة بروح المسؤولية و حب العمل) النسبة الأكثر تعبيراً عن الفئة بـ 48.65%، يليها التفسير المتعلق باستغلال الوقت في كسب الخبرة بنسبة 32.43% من الفئة، بعدها تأتي التفسيرات المرتبطة بعدم توفر خيارات أخرى و خوفاً من العقوبة و إجبار المؤسسة للعاملين على احترام الوقت و التنظيم الداخلي للمؤسسة بنسب (10.81% و 8.11%) على التوالي. نفس المبدأ فيما يخص القيم الذاتية كأساس لاحترام الوقت و التنظيم الداخلي لفئة عمال التحكم بنسبة 40%، أما التفسير المرتبط باستغلال الوقت في كسب الخبرات لنفس الفئة يمثل 20%، و التفسيرات الأخرى الخاصة بالجبر و الخوف من العقوبة و عدم توفر الخيارات فتمثل نسب (28% و 12%) على التوالي. أم فئة عمال التنفيذ فيرون أنهم مجبرون و يخافون من العقوبة كتفسير رئيسي لاحترام الوقت و القانون الداخلي للمؤسسة بنسبة 35.71%، و 28.57% منهم يرون ذلك احتراماً و حفاظاً على قيمهم الذاتية، أما التفسيرات المرتبطة باستغلال الوقت في كسب الخبرة و عدم توفر خيارات أخرى فتمثل نسب متفاوتة بين (21.43% و 14.29%) على التوالي.

و بنظرة عامة 42.11% من المبحوثين يحترمون الوقت و القانون الداخلي للمؤسسة تلبية لقيمهم الذاتية، و تقريبا في نفس الاتجاه 26.31% من المستجوبين يفسرون هذا الالتزام استغلال للوقت في كسب الخبرة، و نسبة معتبرة من العينة تقدر بـ 31.58% تفسر ذلك بالإجبار و الخوف من العقوبة من جهة و عدم توفر خيار آخر من جهة أخرى (19.74% و 11.84%) على التوالي.

تشكل القيم الذاتية تفسيراً مقنعاً لاحترام القانون الداخلي و ذلك نظراً لمعتقدات المجتمع الجزائري، و هذا يعتبر أمر إيجابي و مهم بالنسبة للمؤسسة حيث أن احترام أوقات العمل و خاصة القانون الداخلي للمؤسسة يساعد في تفعيل التواصل لتقاسم نفس المبادئ و القيم، إذ يمكن للمشرفين على المؤسسة من توجيه الأفراد وفق متطلبات المؤسسة و لتنمية قدراتهم وكفاءتهم بداية من التمكين في التحكم و التدقيق في الأهداف الشخصية من المبادئ المعتمدة في المحيط الداخلي للمؤسسة لاستغلال الوقت مثلاً في كسب الخبرات التي من شأنها أن تنجح العقد الإداري المبرم و الحفاظ على نفس المستوى الإداري أو تطويره حتى بعد انتهاء مدة العقد مادام هناك نفس المبادئ التي تجمع بين الأفراد. فمثلاً يتراوح معدل التغيب عن العمل حسب المشرفين على الموارد البشرية في المؤسسة بين 0.04% و 0.06% شهرياً سنة 2009 في حين كان يتراوح سنة 2005 بين 0.09% و 3% شهرياً، و يعزى هذا التحسن إلى الانضباط المفروض خاصة بعد إبرام العقد الإداري.

السؤال الرابع:

يعتبر تسيير المشاريع الوجه الغالب لأنشطة المؤسسة لهذا ارتأينا لطرح سؤال يتعلق بآجال إنجاز المشاريع التي شارك فيها المبحوثين و لاكتشاف مدى التطور الذي حصل في مدة الإنجاز لمعرفة أسباب التطور إن وجد، و هذا يفيدنا لاستخلاص درجة انعكاس العقد المبرم على تحسن أداء المشاريع و الذي ينجر عنه تحسن في التسيير. و قمنا بتقسيم السؤال لشطرين، الأول متعلق بالآجال و الشرط الثاني متعلق بالعوامل التي كانت وراء احترام الآجال إن وجد.

الجدول رقم (20): آجال إنجاز المشاريع

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
65.79 %	50	%50	7	%68	17	%70.27	26	معظمها تسلم في الآجال المحددة
%6.58	5	%14.29	2	%04	1	%05.41	2	تأخر معظم المشاريع
27.63 %	21	%35.71	5	%28	7	%24.32	9	حسب ظروف المشروع
%100	76	%100	14	%100	25	%100	37	المجموع

يجمع المبحوثين من فئة الإطارات أن معظم المشاريع التي ساهموا في إنجازها سلمت في الآجال المحددة لها وذلك بنسبة 70.27%، أما 24.32% من نفس الفئة ترى أن آجال تسليم المشاريع التي شاركوا فيها تكون وفق ظروف سير المشروع، و 5.41% منهم يرى أن المشاريع المنجزة تم التأخر في تسليمها. بالنسبة لعمال التحكم 68% منهم سلمت المشاريع التي كانوا طرفاً فيها في الآجال المحددة لها، و 28% منهم يرجعون ذلك لظروف المشروع كل على حدي، في حين 4% من برى بتأخر الإنجاز و التسليم. نصف عمال الفئة التنفيذية سلمت المشاريع التي شاركوا فيها في آجالها المحددة، 35.71% منهم يربطون تسليم المشروع بظروف إنجازها، في حين 14.29% منهم من يرى بتأخر تسليم المشاريع التي شاركوا فيها.

على المستوى الكلي للعينة تجمع الأغلبية بنسبة 65.79% على تسليم المشاريع المنجزة في الآجال المحددة لها مسبقاً، و اعتباراً لظروف إنجاز المشروع بنسبة 27.63%، في حين نسبة قليلة تقدر بـ 6.58% من تأخرت المشاريع التي شاركوا في إنجازها.

من خلال المعطيات السابقة يتضح لنا أن هناك تحسن في إنجاز المشاريع خاصة احترام الآجال المحددة لها، إلا أن هناك بعض المشاريع التي قد تنجز في ظروف تستلزم بعض التأخير لعوامل راجعة لمتغيرات خارجة عن قدرة المؤسسة في العديد من الأحيان أو لعدم التنبؤ بها مسبقاً و هذا ما يفسر وجود نسبة معتبرة من العمال من يربط آجال الإنجاز بظروف إنجازها.

السؤال الخامس:

يتعلق السؤال برخصة الإيزو (المعايير الدولية للجودة) لمعرفة حيازة المؤسسة من عدمها لهذه الرخصة فقبل العقد الإداري المبرم مع المؤسسة الأجنبية لم يكن للمؤسسة هذه الرخصة، و الغرض الرئيسي من طرح هذا السؤال هو اكتشاف التطور الذي طرأ على تسيير المؤسسة على جودة خدماتها الشيء الذي من شأنه أن يمكن المؤسسة من امتلاك هذه الرخصة، و إذا تحصلت عليها المؤسسة يمكن اكتشاف درجة مساهمة المؤسسة الأجنبية في تحصيلها.

الجدول رقم (21): امتلاك رخصة الإيزو

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئة المهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة	
%72.37	55	%71.43	10	%64	16	%78.38	29	نعم	الفائدة من
%27.63	21	%28.57	4	%36	9	%21.62	8	لا	امتلاكها
%100	76	%100	14	%100	25	%100	37	المجموع	

امتلاك رخصة الإيزو في صالح المؤسسة و يفيدها من وجهة نظر فئة الإطارات و التي تؤكد ذلك بنسبة 78.38%، في حين 21.62% يرون عكس ذلك. و 64% من فئة عمال التحكم يعتقدون أن هناك فائدة من امتلاك رخصة الإيزو، و 36% يخالفون ذلك. وفق نفس الاتجاه ترى فئة عمال التنفيذ أن امتلاك رخصة المعايير الدولية مفيد للمؤسسة بنسبة 71.43%، و البقية بنسبة 28.57% ترى عكس ذلك. وفق المجموع الكلي للإجابات 72.37% من المبحوثين يرى أنه من صالح المؤسسة لامتلاك رخصة الإيزو، و 27.63% منهم لاتهم امتلاك الرخصة من عدمه.

مع العلم أن المؤسسة لا تمتلك رخصة الإيزو، إلا أنه و من خلال التبريرات المقدمة من طرف المبحوثين يمكن تفسير الرغبة في امتلاك الرخصة من طرف المؤسسة لتأكيد النتائج المحققة عن طريق العقد و المتمثلة في تحسن الخدمات المقدمة للزبائن و المتمثلة أساسا في التزويد بالمياه الصالحة للشرب وفق المعايير الدولية المرتبطة بهذا المجال على غرار العواصم الأوروبية. أي هناك نية لامتلاك رخصة الإيزو و لكن الأولوية حسب آراء بعض المبحوثين (المتمثلين أساسا في الإطارات) يجب امتلاك الرخصة للمخابر التطهير كأولوية قبل الأنشطة الأخرى. أما المبحوثين الذين لا يرون فائدة من امتلاك رخصة الإيزو فيفسرون ذلك بعدة تبريرات تدور مجملها في الاعتقاد أن الشيء المهم هو تحسين الخدمة كأولوية قصوى حتى امتلاك الرخصة لا ينقص من إرادة التحسين حسب رأيهم هذا من جهة، و من جهة أخرى يرى بعض المبحوثين أن مستوى الخدمة التي يقدمونها لا تقتضي ترخيصا، فهم مقتنعون بجودة أدائهم.

السؤال السادس:

جاء طرح هذا السؤال لمعرفة رأي المبحوثين في العقد الذي قامت به مؤسستهم مع المؤسسة الأجنبية، و للسؤال فائدة جوهرية تتمثل في إمكانية تفسير الإجابات المقدمة في المحور الثاني من الاستبيان.

الجدول رقم (22): وجهات النظر الموافقة للعقد مع المؤسسة الأجنبية

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
27.62%	21	14.28%	2	24%	6	35.14%	13	ضروري و مفيد
27.62%	21	21.43%	3	32%	8	27.03%	10	مفيد إلى حد ما
17.11%	13	21.43%	3	20%	5	13.51%	5	يخدم مصالح المستثمر الأجنبي
19.74%	15	42.86%	6	12%	3	16.21%	6	غير مفيد
7.89%	06	-	-	12%	3	8.11%	3	مضيعة للوقت و الموارد
100%	76	100%	14	100%	25	100%	37	المجموع

صرح ما نسبتهم 35.14% من فئة الإطارات بأن العقد الإداري ضروري و مفيد للمؤسسة، و في نفس الصدد 27.03% من نفس الفئة ترى بأن العقد مفيد و لكن لحد ما، و 13.51% منهم يرى بأنه لا يخدم إلا مصالح المستثمر الأجنبي فقط، و 24.32% (16.21%+8.11%) منهم يرى بأن هذه الشراكة مع المؤسسة الأجنبية غير مفيدة و مضيعة للوقت و الموارد المحلية. أم فئة عمال التحكم فما نسبته 56% منهم (24%+32%) يرى بضرورة العقد و بفائدته و لو لحد ما، أما النسبة الباقية و المقدره بـ 44% فنقول أن هذا العقد و العمل مع المؤسسة الأجنبية يدور بين خدمته لمصلحة المستثمر الأجنبي فقط، بعدم فائدته، و بأنه مضيعة للوقت و الموارد بنسب (20%، 12%، 12%) على التوالي. الفئة الأخيرة الخاصة بعمال التنفيذ ترى بعدم فائدة العقد و بأنه لا يخدم إلا المستثمر الأجنبي بالدرجة الأولى و ذلك بنسبة 64.29% (21.43%+42.86%)، و 35.71% منهم من يؤكد على أهمية العقد الذي قامت به المؤسسة.

و في النتائج العامة، أكثر من نصف العينة بنسبة 55.24% ترى بأن العقد مفيد و ضروري أو مفيد إلى حد ما بـ (27.62%) لكل من الاقتراحين، إلا أن عدد معتبر من العينة من ليس راضيا عن العقد و ذلك بنسب إجمالية 17.11% بأنه يخدم مصالح المستثمر الأجنبي، 19.74% بأنه غير مفيد بتاتا، و 7.89% بأنه مضيعة للوقت و الموارد.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن هناك تفاوت بين المؤيد و المعارض لفكرة العقد و التواجد الأجنبي، حيث أن الاعتقاد بفائدته نجدها بالأغلبية عند فئة الإطارات و ذلك يرجع أساسا لوعيهم الكبير بفائدة هذا النوع من الاستثمارات إذا ما أحسن تنظيمه طبعاً، كما أنهم أول من يستفيد من خبرات المسيرين الأجانب المتواجدين بالمؤسسة و ذلك نظرا لاحتكاكهم المباشر معهم. و تتخفف نسبة التأييد للعقد الإداري كلما انخفض المستوى الإداري.

السؤال السابع:

يتعلق هذا السؤال بمدى اطلاع المبحوثين بالبنود و الأهداف الرئيسية للعقد بين المؤسسة الأجنبية و مؤسستهم، و الهدف من طرح هذا السؤال هو اكتشاف التوجه الاستراتيجي لعمال المؤسسة، حيث أن العلم بمحتويات العقد يساعد العمال في الإسهام تحقيق أهداف العقد كما أنهم يشعرون بأهميتهم لما يكتشفون أن المؤسسة تريد زيادة قدراتهم التسييرية و الرقي بهم لمستوى المؤسسات الدولية من خلال تحقيق الهدف الرئيسي للعقد المتمثل في نقل خبرات و معارف (Suez environnement) لمؤسسة سيال. كما أن طرح هذا السؤال يمكننا من تفسير بعض الإجابات في المحور الثاني.

الجدول رقم (23): الاطلاع على الأهداف الرئيسية للعقد

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		المهنية	
الإجابة									
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
55.26%	42	28.57%	4	44%	11	72.97%	27	نعم	
23.68%	18	28.57%	4	32%	8	16.22%	6	عدم فعالية الجهة المكلفة بالاتصال	لا
21.05%	16	42.86%	6	24%	6	10.81%	4	لا أجد فيها ما يهمني	
-	-	-	-	-	-	-	-	أخرى	
100%	76	100%	14	100%	25	100%	37	المجموع	

إن المعطيات الإحصائية تظهر اطلاع 72.97% من فئة الإطارات على الأهداف الرئيسية للعقد الذي قامت به مؤسستهم مع المؤسسة الأجنبية، أم 27.3% غير مطلعين على هذه الأهداف و البنود و ذلك بنسبة 16.22% بسبب عدم فعالية الجهة المكلفة بالاتصال و 10.81% بسبب عدم الاهتمام بالعقد. بالنسبة لعمال التحكم 44% يبدو مهتما ومطلعا على بنود و أهداف العقد، و 56% منهم ليسوا مطلعين بسبب عدم فعالية الاتصال داخل المؤسسة بنسبة 32%، و 24% بسبب عدم إعطائها أهمية. كما لا يبدو أن عمال التنفيذ مهتمين بمعرفة الأهداف الرئيسية للعقد بنسبة 71.43% بسبب ضعف الاتصال و عدم الاهتمام بنسب متفاوتة بين (28.57%، 42.86%) على التوالي.

و في النسب الكلية، 55.26% من المستجوبين من قالوا أنهم مطلعين على البنود الرئيسية لمحتوى العقد، و 44.73% من ليس على إطلاع على محتوى هذا العقد بسبب عدم فعالية الجهة المكلفة بالاتصال بنسبة 23.68%، و بسبب الاعتقاد بعدم أهمية معرفة البنود الرئيسية للعقد.

يمكن تفسير هذه النتائج باهتمام فئة الإطارات بصفة خاصة بمعرفة بنود و حدود العقد لأنه في النهاية يخصهم بالدرجة الأولى لأن المعارف و الخبرات التي خطط لنقلها من المؤسسة الأجنبية هم من سيتلقاها أولا و من بعد عليهم مسؤولية إعادة نقلها إلى باقي أفراد المؤسسة، و نسبة الاهتمام و الاطلاع على محتويات العقد تظهر في تناقص مع انخفاض المستويات المهنية. و هي إجابات منطقية إذا ما قارناها مع إجابات السؤال السابق(أنظر نتائج تحليل السؤال السادس، ص113) حيث أن نسبة 55.24% من العمال قالوا أن العقد الذي قامت به مؤسستهم مفيد و ضروري أو مفيد لحد ما، و 55.26% مطلع على محتويات العقد.

و من مجموع إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الأول من الاستبيان يمكن القول أن للاستثمار الأجنبي الذي قامت به مؤسسة سيال بالتعاقد مع المؤسسة الأجنبية كان له وقع على أداء الأفراد و حسب إجاباتهم حتى على نظرتهم لمؤسستهم، فهم مقتنعون بأن النتائج الحسنة التي تقدمها المؤسسة كانت راجعة لمجهودهم الجماعي أولا وبالتالي هناك نوع من الثقة بالنفس التي تدفع بالأفراد إلى التعلم أكثر و الاستفادة من الشريك الأجنبي. إلا أن هناك بعض النقاط السلبية و المتعلقة بالتنظيم الداخلي و المتعلقة أساسا بانخفاض نسبة الوعي اتجاه المستثمرين الأجانب و ذلك بعدم صب الاهتمام الكافي لفهم طبيعة و الانعكاسات الممكنة للعقد الإداري على أدائهم، أما التوظيف فشأنه شأن العديد من المؤسسات في الجزائر حيث يتم وفق تسلسل غير منطقي و لا يتم الإعلان عن عمليات التوظيف في العديد من الأحيان، و تعتبر رخصة الإيزو من اهتمامات المؤسسة و لكن الأولوية حسب المشرفين على المؤسسة هي ترخيص المخابر المتعلقة بتنقية المياه و معالجتها.

2.4.3. تحليل نتائج المحور الثاني (نقل الخبرات التسييرية)

تتعلق أسئلة المحور الثاني بنقل الخبرات و المعارف الإدارية و التسييرية و مدى تعلم و تطور خبرات العمال المحليين نتيجة احتكاكهم بالعمال الأجانب أو عن طريق البرامج التكوينية. و ذلك بالتطرق إلى العلاقات التي تربط الطرفين و باكتشاف مدى تواجد الصراعات بين العمال الأجانب و العمال المحليين، و ما إذا جمعت بين الطرفين علاقات و ظروف عمل كأرضية للاستفادة من الخبرة، و بالتطرق للبرامج التكوينية التي تقوم بها المؤسسة و مدى التأطير الأجنبي لها.

السؤال الأول:

إن نقل الخبرات و المعارف من طرف إلى آخر يرتبط أساسا بطبيعة العلاقة التي تربط الطرفين، و من هذا الجانب جاء طرح هذا السؤال فإذا كان هناك نقص أو عدم فعالية في نقل الخبرات تفسره العلاقة و الظروف التي جمعت بين طرفي تبادل الخبرة.

الجدول رقم (24): طبيعة العلاقة مع الزملاء الأجانب

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
10.53%	8	-	-	12%	3	13.51%	5	علاقة محبة و احترام
38.16%	29	14.29%	2	32%	8	51.35%	19	علاقة تعاون و اشتراك
28.95%	22	28.57%	4	36%	9	24.32%	9	علاقة عمل فقط
02.63%	2	14.29%	2	-	-	-	-	علاقة عدم احترام
10.53%	8	7.14%	1	12%	3	10.81%	4	علاقة خلاف و تنازع
9.21%	7	35.71%	5	8%	2	-	-	علاقة أخرى
100%	76	100%	14	100%	25	100%	37	المجموع

صرح ما نسبتهم 64.86% من الإطارات (13.51%+51.35%) أن العلاقة التي تربطهم مع زملائهم من المؤسسة الأجنبية تتراوح بين علاقة محبة و احترام و علاقة تعاون و اشتراك، في حين 24.32% من نفس الفئة لا ترى في العلاقة مع الزملاء الأجانب سوى علاقة عمل و فقط، و 10.81% منهم يرى أنها علاقة خلاف و تنازع، ولم تتعدى العلاقة إلى درجة عدم الاحترام حسب الفئة المستجوبة. نسبة معتبرة من عمال التحكم تقدر بـ36% ترى أن علاقتهم مع الزملاء الأجانب هي علاقة عمل و فقط، و صرح 32% و 12% بوجود علاقة تعاون و اشتراك و علاقة محبة و احترام على التوالي، 12% أدلوا بوجود علاقة خلاف و تنازع مع الزملاء الأجانب، و 2% يرون أنه لا تربطهم و لا علاقة مع الزملاء الأجانب. بالنسبة لعمال التنفيذ ما نسبتهم 14.29% يرى بأن العلاقة مع الزملاء الأجانب هي علاقة تعاون و اشتراك، 28.57% يرى بأنها علاقة عمل و فقط، و نسبة معتبرة تقدر بـ57.14% ترى بأنها علاقة عدم احترام، خلاف و تنازع، أو عدم وجود علاقة بنسب (14.29%، 7.14%، 35.71%) على التوالي.

و في إجمالي القراءة الإحصائية تسود علاقة المحبة و الاحترام أو علاقة التعاون و الاشتراك بنسبة 48.69%، و نسبة أكثر من ربع المبحوثين يرون بأنها علاقة عمل و فقط، و 22.37% (2.63%+10.53%+9.21%) قالوا بأن علاقتهم مع الزملاء الأجانب هي علاقة عدم احترام، خلاف و نزاع أو عدم وجود علاقة.

تنسم العلاقة التي تربط العمال المحليين بالعمال الأجانب في العموم بالتشارك و التعاون فيما بعض و بالمحبة و بالاحترام أحيانا و هذا وجدناه خاصة لدى فئة الإطارات و تنخفض هذه العلاقة الإيجابية مع النزول في سلم المستويات الإدارية، و هي نتيجة طبيعية لأن لفئة الإطارات مصلحة في الحفاظ على علاقة المودة لتهيئة الجو

المناسب لنقل لاكتساب معارف و خبرات العمال الأجانب في ظروف حسنة و ملائمة، كما أن المستويات الإدارية العليا هي الأكثر تفهما لهذا النوع من العقود الإدارية. إلا أن المعطيات الإحصائية تبين نوع من الصراع و عدم التجاوب و هذا ما تفسره ارتفاع نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأن علاقتهم مع العمال الأجانب هي علاقة عمل و فقط سواء على مستوى الفئات أو على المستوى الكلي و هذا ما سنتأكد من صحته أو عدمها في السؤال المقبل.

السؤال الثاني:

يتعلق السؤال بطرق الاتصال المفضلة لدى العمال فيما بينهم، مع التطرق إلى الصعوبات التي تحول دون التواصل مع الزملاء، فالإتصال المباشر بين العمال أو بين العمال و مرؤوسيه من شأنه أن ينقل الرسالة أو فحوى عملية الاتصال على أكمل وجه.

الجدول رقم (25): وسائل الاتصال المعمول بها

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
%23.68	18	%7.14	1	%24	6	%29.73	11	لا
%39.47	30	%28.57	4	%36	9	%45.95	17	لا توجد عقبات
%09.22	7	%28.57	4	%12	3	-	-	الإجراءات الإدارية
%23.68	18	%14.29	2	%28	7	%24.32	9	ضيق الوقت
%03.95	3	%21.43	3	-	-	-	-	كثرة الصراعات الداخلية
%100	76	%100	14	%100	25	%100	37	المجموع

يوضح الجدول أن أكثر من 70% من فئة الإطارات تفضل الاتصالات الشفوية و المقابلات الفردية كأحسن وسيلة للاتصال و يرى 45.95% منهم أنه لا توجد عقبات لتحقيق ذلك، في حين صرح 24.32% من نفس الفئة أن العائق الوحيد يتمثل في ضيق الوقت. أما فئة عمال التحكم ف24% فقط لا يفضل الاتصالات المباشرة وجها لوجه مع الزملاء، و 36% يرى أن التنظيم الداخلي للمؤسسة يساعد على مثل هذا النوع من الاتصال مع الزملاء، و 40% (12%+28%) صرحوا بأن الإجراءات الإدارية و ضيق الوقت هما العائقان الوحيدين أمام هذا النوع من الاتصال. أما فئة عمال التنفيذ ف 7.14% فقط من لا يفضل الاتصالات المباشرة مع الزملاء أو المرؤوسين، و صرح 28.57% منهم أنه لا توجد أي عقبات تحول في وجه هذا النوع من الاتصال، و كل من الإجراءات الإدارية، ضيق الوقت، و كثرة الصراعات الداخلية هي الصعوبات التي تحول دون هذا النوع من الاتصال بنسب (28.57%، 14.29%، 21.43%) على التوالي.

أما إجمالاً فـ 23.68% من المبحوثين لا يفضل هذا النوع من الاتصالات المبني على المقابلات و الاتصال الشفوي، و النسبة الغالبة 76.32% (39.47%+23.68%+3.95%) و التي إما لا تأثر فيها أي عقبات، الإجراءات الإدارية، ضيق الوقت، و كثرة الصراعات الداخلية كعراقيل لهذا النوع من الاتصال المباشر مع الزملاء أو المرؤوسين.

إن انتشار هذا النوع من الاتصال يقوي الاتصال الغير الرسمي داخل المؤسسة و بالتالي يمكن لأفراد المؤسسة الحصول على معلومات كثيرة دون اللجوء إلى وسائل الاتصال المتعارف عليها داخل المؤسسة، كما أن الاتصال المباشر إذا ما كان مفضلاً من طرف العمال الأجانب فذلك سيسمح من زيادة فرص احتكاك العمال المحليين بالأجانب و تسهيل تبادل المعلومات التي تحمل في طياتها خبرات و معارف تنظيمية تفيد العامل المحلي.

السؤال الثالث:

يتمحور هذا السؤال حول الصراع الداخلي بين العمال المحليين و زملائهم الأجانب، و الفائدة من طرح هذا السؤال هو اكتشاف الأسباب التي وراء وجود الصراع إذا وجد هذا الأخير، و هذا يمكننا من تحديد الأسباب التي قد تعيق من اكتساب الخبرات و التي قد تعيق تفعيل الأداء الإداري المطلوب من طرف الجانبين.

الجدول رقم (26): الصراع و أسبابه

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئة المهنية	الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
59.21%	45	50%	7	56%	14	64.86%	24	لا	
05.26%	4	-	-	8%	2	5.40%	2	علاقات شخصية	نعم
17.11%	13	21.44%	3	20%	5	13.51%	5	أسباب مهنية	
11.84%	9	14.28%	2	12%	3	10.81%	4	تعارض المصالح	
06.58%	5	14.28%	2	4%	1	5.40%	2	سوء تفاهم	
100%	76	100%	14	100%	25	100%	37	المجموع	

بلغت نسبة الإطارات الذين لا يربطهم أي نوع من الصراع مع الزملاء الأجانب 64.86%، فيما بلغت نسبة من في حالة صراع 5.40% لأسباب شخصية، و 13.51% لأسباب مهنية، و 10.81% لتعارض المصالح، و 5.40% من نفس الفئة لسوء تفاهم. أما عند فئة عمال التحكم فـ 56% منهم صرحوا بعدم وجود أي نوع من الصراع مع الزملاء الأجانب، و 20% صرحوا بوجود الصراع و لكن لأسباب مهنية، 8% من عمال التحكم يربطهم صراع مع الزملاء الأجانب لأسباب شخصية، في حين يشكل تعارض المصالح سبباً في خلق الصراع

بين الجانبين بنسبة 12%، و 4% بسبب سوء تفاهم. نصف عمال التنفيذ لا يجمعهم أي نوع من الصراع مع العمال الأجانب، و النصف الآخر تتراوح أسباب الصراع الموجود بين الأسباب المهنية بنسبة 21.44%، و 14.28% لكل من الأسباب المتعلقة بتعارض المصالح من جهة و لسوء تفاهم من جهة أخرى.

على مستوى الحجم الكلي، 59.21% من المستجوبين لا يربطهم أي شكل من أشكال الصراع مع الزملاء

الأجانب، و 17.11% من حجم العينة صرحوا بأن الصراع الموجود بينهم و بين العمال الأجانب أسبابه مهنية ليس إلا، و تتراوح النسب الباقية (5.26%، 11.84%، 6.54%) بين الأسباب الشخصية، تعارض المصالح، و سوء تفاهم على التوالي.

توضح النسب الإحصائية أن النسبة الكبيرة من المبحوثين لا توجد أشكال الصراع في حياتهم المهنية مع العمال الأجانب، و نسبة 23.55% من المستجوبين سبب الصراع حسب تصريحه إما مهني أو لسوء تفاهم، أي حوالي 88% من أفراد العينة يمكن لهم تمكنوا من التأقلم مع الطرف الأجنبي و إن وجد صراع بينهم يمكن تفاديه و إصلاحه، و هذا من شأنه أن يوطد علاقات التعاون و التشارك بين الطرفين الأجنبي و المحلي لتحسين الإدارة العامة للمؤسسة، فتعارض المصالح يشكل عائقا و من شأنه أن يحول بين العمال المحليين و تعلمهم التنظيمي لتقنيات التسيير التي يتمتع بها زملائهم الأجانب. و هذه النسب تفسر نتائج السؤال السابق المتعلق بطبيعة العلاقة مع العمال الأجانب و التي 86.85% صرحوا بأن علاقتهم مع العمال الأجانب (علاقة محبة و احترام بنسبة 10.53%+38.16% علاقة تعاون و اشتراك +28.95% علاقة عمل فقط +9.21% بعدم وجود علاقة)، تفسر هذه النسب نسبة 88% بإمكانية التفاهم و التأقلم و التعاون فيما بعض بما يخدم مصالح و أهداف المؤسسة.

السؤال الرابع:

يتمحور هذا السؤال حول ظروف العمل التي تجمع العامل المحلي مع الزملاء الأجانب خلال سير الأنشطة العادية للمؤسسة، فالاحتكاك مع العمال الأجانب خلال العمل يمثل القناة الرئيسية لاكتساب الخبرة و المعارف التسييرية، كما يتطرق هذا السؤال إلى مدى التقارب الموجود بين طرق التعامل مع المشاكل و العقبات الإدارية بين العامل المحلي و نظيره الأجنبي.

الجدول رقم (27): ظروف العمل بين طرفي العقد

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
22.36%	17	50%	7	16%	4	16.23%	6	لا
34.21%	26	14.29%	2	32%	8	43.25%	16	أحاول
1.32%	1	-	-	-	-	2.70%	1	لا أحاول
6.58%	5	7.14%	1	8%	2	5.40%	2	لا أركز مع طريقة عمله
35.53%	27	28.57%	4	44%	11	32.43%	12	لا يفسح لي المجال
100%	76	100%	14	100%	25	100%	37	المجموع

تبلغ نسبة فئة الإطارات الذين جمعهم ظروف العمل مع العمال الأجانب 83.77% (100-16.23) في حين 16.23% منهم لم يحتكوا مع العمال الأجانب أثناء أداء الأنشطة التسييرية للمؤسسة. خلال أداء الأنشطة التسييرية و بمرافقة الزملاء الأجانب صرح 43.25% من فئة الإطارات أنهم يحاولون الاستفادة من خبرة العمال الأجانب التسييرية، و 2.70% فقط لم يحاولوا، و 5.40% لم يركزوا مع طريقة عملهم، في حين 32.43% حاولوا التركيز و الاستفادة لكن لم يفسح المجال لهم المجال لذلك. و فيما يخص فئة عمال التحكم 16% لم تجمعهم ظروف العمل مع الزملاء الأجانب، و 32% سنحت لهم الفرصة و حاولوا الاستفادة من خبرات العمال الأجانب التسييرية، 8% لا يركزون مع طريقة عملهم، و نسبة معتبرة تقدر بـ 44% لم يتمكنوا

من الاستفادة من خبرات العمال الأجانب لأن هذا الطرف الأخير لم يفسح لهم المجال لذلك. أما بخصوص فئة عمال التنفيذ 50% منهم لم تجمعهم ظروف العمل، و النصف الآخر 14.29% جمعهم الظروف و حاولوا الاستفادة من خبرة العمال الأجانب في طريقة التسيير المتبعة، 7.14% لم يركزوا مع طريقة عمل الزملاء الأجانب، في حين هناك نسبة تقدر بـ 28.57% حاولوا الاستفادة لكن لم يفسح لهم العمال الأجانب لذلك.

إذا على المستوى الإجمالي 22.36% من المستجوبين لم تجمعهم ظروف العمل للإطلاع على طرق و عقليات التسيير للزملاء الأجانب، و 34.21% جمعهم هذه الظروف و حاولوا الاستفادة من خبراتهم، 1.32% لم يحاولوا الاستفادة، و 6.58% لم يكن تركيزهم على طريقة عمل الزملاء الأجانب، في حين 35.53% جمعهم ظروف العمل لكن لم يفسح لهم المجال للاستفادة.

توضح النتائج أن 69.74% (35.53%+34.21%) من المستجوبين كانوا في ظروف عمل و مرافقة مع العمال الأجانب إلا أن 34.21% منهم فقط من محاولة الاستفادة من المعارف التسييرية للعمال الأجانب عن طريق الاحتكاك المباشر معهم و محاولات الاستفسار أما النسبة الباقية لم يترك لهم المجال من الاستفادة أو الاحتكاك المباشر لملاحظة و اكتشاف طرق و عقليات التسيير المتبعة من طرف الزملاء الأجانب، و يمكن تفسير ذلك بقلة الخبراء و اليد العاملة الأجنبية الممثلة للمؤسسة الأجنبية و التي لا يتعدى حجمها 27 خبيراً هذا ما يقلص من فرص إشراف هؤلاء الخبراء على مجمل أو أغلب الفئات العاملة المحلية، حتى من سنحت لهم فرصة الاحتكاك و المرافقة للخبراء الأجانب فذلك كان حسب الملاحظة المباشرة داخل المؤسسة كان في ظل اجتماعات العمل التي يحدد فيها الطرفين الأجنبي و المحلي تقدم الأعمال و لمواجهة الظروف الموافقة لسير نشاط المؤسسة.

الجدول رقم (28): التقارب في طرق معالجة الأنشطة

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئة المهنية الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
26.32%	20	14.29%	2	24%	6	32.43%	12	هناك تقارب
28.94%	22	21.42%	3	36%	9	27.03%	10	عدم وجود تقارب
44.74%	34	64.29%	9	40%	10	40.54%	15	لا أدري
100%	76	100%	14	100%	25	100%	37	المجموع

يعتقد 32.43% من فئة الإطارات أن طرق معالجتهم لأنشطة المؤسسة تشابه لطرق العمال الأجانب، و 27.03% يرون عكس ذلك، في حين 40.54% من الفئة صرحوا بأنهم لا يعلمون إذا ما كان هناك تقارب

أو لا. و 24% من عمال التحكم يرون أن توجههم التسييري يشبه طرق الزملاء الأجانب، و 36% صرحوا بعدم وجود تشابه، في حين 40% لا يدرون. و في فئة عمال التنفيذ 14.29% من المستجوبين صرحوا بوجود تقارب في طرق التسيير المتبعة من طرفهم مقارنة بالطرق المنتهجة من طرف العمال الأجانب، و 21.42% لا يرون أي تقارب في الطرق التسييرية المنتهجة من الطرفين الأجنبي و المحلي، و 64.29% لا يعلمون إذا ما إن كان هناك تقارب.

حسب المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك نسبة معتبرة من العمال المحليين خاصة الإطارات كانت لهم فرصة التسيير و المرافقة إلى جانب العمال الأجانب و بالتالي حسب ما أدلوه تمكنوا من الاستفادة من هذه المرافقة و ذلك بفهم بعض الطرق المتعلقة بتسيير الأنشطة العادية للمؤسسة، أما

النسبة المقدره بـ 44.74% و التي لا تعرف ما إذا كان هناك تقارب في طبيعة معالجة الأنشطة التسييرية فيمكن تفسيره بأن هذه النسبة لم تسنح لها الفرصة للعمل جنب إلى جنب مع الزملاء الأجانب و خاصة لدى فئة عمال التحكم أو عمال التنفيذ.

السؤال الخامس:

يدور محتوى السؤال حول طرق معالجة العمليات و اتخاذ القرارات من طرف العمال الأجانب و مد فهم العامل المحلي لها، هذا الفهم يمكن أن يظهر في شكل استفسار عن سبب اتخاذ بعض القرارات، هذا الاستفسار يزيد من فهم العامل المحلي لبعض الأنشطة أو ظروف اتخاذ بعض القرارات و ما هو في الواقع الإنقل غير مباشر لخبرات و معارف الطرف الأجنبي لعمال المؤسسة المحلية.

الجدول رقم (29): الاستفسار عن طرق التسيير

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئة المهنية	الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
55.26%	42	28.57%	4	56%	14	64.86%	24	أحاول	لا أحاول
09.21%	7	21.44%	3	8%	2	5.40%	2	لأنني لا أتحمّل المسؤولية	
17.11%	13	21.44%	3	20%	5	13.51%	5	أرى أن كل قراراته سليمة	
11.84%	9	14.28%	2	12%	3	10.81%	4	لا أجد مجالاً للاستفسار	
06.58%	5	14.28%	2	4%	1	5.40%	2	أسباب أخرى	
100%	76	100%	14	100%	25	100%	37	المجموع	

صرح 64.86% من فئة الإطارات أنهم يستفسرون في بعض الأحيان عن سبب اتخاذ الزملاء الأجانب لبعض القرارات أو في طريقة معالجة بعض العمليات، و النسبة الباقية من نفس الفئة لا تحاول الاستفسار لأسباب تتراوح بين عدم تحمل المسؤولية بنسبة 5.40%، أو لأنهم يرون أن كل قرارات الزملاء الأجانب صحيحة بنسبة 13.51%، أو أن الظروف لم تسمح للاستفسار و نسبتهم 10.81%، و لأسباب أخرى بنسبة 5.40%.

أما فئة عمال التحكم فـ 56% منهم يحاولون الاستفسار عن طرق تسيير بعض الأنشطة، 8% منهم يرون أنهم لا يتدخلون في ذلك لأن مسؤولية القرار أو النشاط ليست على عاتقهم، و 20% يرون أن كل القرارات المتخذة من طرف الزملاء الأجانب صحيحة، 12% لم يجدوا المجال للاستفسار. 28.57% من فئة عمال التحكم يحاولون فهم دوافع اتخاذ بعض القرارات أو بعض الأنشطة، في حين النسبة الغالبة لا تحاول و ذلك حسب تصريحهم لعدم تحمل المسؤولية و لأنهم يرون أن قراراتهم سليمة بنسبة 21.44% لكل منهما، أو لعدم توفر الفرصة للاستفسار بنسبة 28.56%.

على المستوى الكلي 55.26% من المبحوثين يحاولون الاستفسار عن دوافع و أسباب بعض القرارات المتخذة من طرف الزملاء الأجانب، 9.21% لا يحاولون الاستفسار لعدم تحمل مسؤولية القرار، و 17.11% لا يستفسرون لأنهم يرون أن القرارات المتخذة سليمة، 11.84% لأنهم لم يجدوا المجال لذلك.

يمكن أن نستنتج من المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أن كل من فئة الإطارات و فئة عمال التحكم تحاول في العديد من المرات الاستفسار و الوصول إلى فهم بعض القرارات و الطرق معالجة العمليات و الأنشطة من طرف الزملاء الأجانب أي أن هناك إرادة في اكتساب و تعلم طرق التسيير المنتهجة من طرف عمال المؤسسة الأجنبية و التي تعتبر عالمية، أما فئة عمال التنفيذ فلا تحاول في العديد من الأحيان و هذا راجع إلى سببين رئيسيين أولهما عدم الاحتكاك مع العمال الأجانب فالفرصة لم تتح لهم في كثير من الأحيان و السبب الآخر راجع إلى المستوى الإداري فعمال التنفيذ عملهم مرتبط بالأنشطة العملية و جزئياتها و الزملاء الأجانب و نظرا لقلتهم مقارنة بالعمال المحليين لا يهتمون بالجزئيات الدقيقة لأنشطة المؤسسة. و تعتبر النسبة عالية في ما يخص محاولة الاستفسار عن الطرق المنتهجة من طرف الزملاء الأجانب نظرا لعدم التقارب الموجود بين الطرفين الأجنبي و المحلي في معالجة أنشطة تسيير المؤسسة و التي سبق التطرق لها في السؤال الثالث و التي بلغت 26.32% من المبحوثين فقط من يرى أن هناك تقارب، و النسبة الباقية إما تحاول الاستفسار كما هو موضح في الجدول أعلاه أو لم تتح لها الفرصة لذلك.

السؤال السادس:

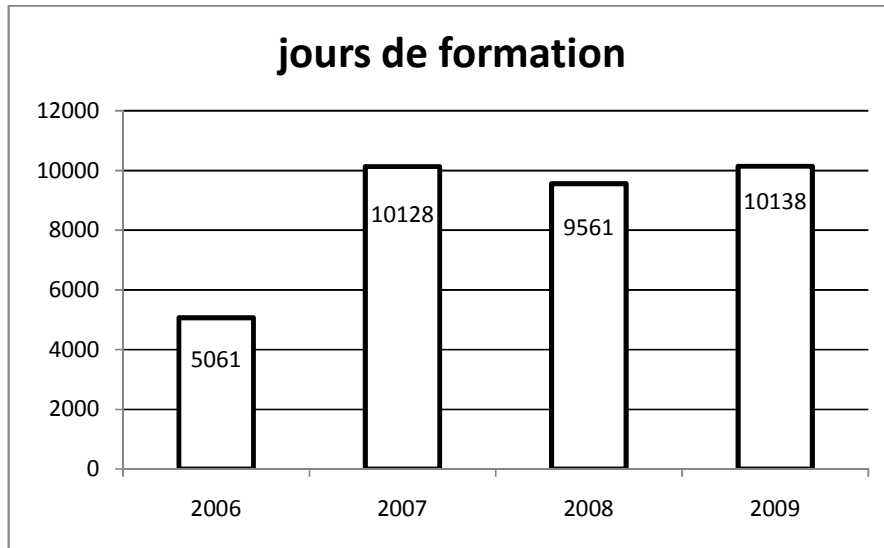
يعتبر التكوين الوسيلة الأكثر فعالية لنقل المعارف و الخبرات الإدارية و التسييرية و في مدة زمنية محدودة جدا، فبرامج التكوين المسطرة من طرف المؤسسة تسمح لنا مدى الاهتمام الذي توليه المؤسسة لعمالها من جهة و إذا ما وصلت إلى المعايير المتعارف عليها دوليا، و في هذا الصدد كان من المهم التطرق إلى التكوين لمعرفة مدى استفادة كل مستوى إداري من برنامج تكويني، و مدى انعكاس هذه البرامج على أداء العمال.

الجدول رقم (30): البرامج التكوينية

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئة المهنية الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
73.68%	56	71.43%	10	76%	19	72.97%	27	نعم
11.85%	9	21.43%	3	8%	2	10.81%	4	لا
14.47%	11	7.14%	1	16%	4	16.22%	6	لا أدري
100%	76	100%	14	100%	25	100%	37	المجموع

تظهر المعطيات الإحصائية أن 72.97% من فئة الإطارات صرحت بأنها استفادت من برامج التكوين، 10.81% لم تستفد، و 16.22% من الفئة لا تعلم بعد إن كانت البرامج التكوينية أفادتهم أم لا. أم فئة عمال التحكم فصرح 76% منهم أنهم استفادوا من البرامج التكوينية، و 8% يرون أن هذه البرامج لم تنعكس إيجاباً على أدائهم، أم 16% لا تعلم بفائدة البرامج من عدمها. فيما يخص فئة عمال التنفيذ ف 71.43% منهم يرون بإيجابية البرامج التكوينية المطبقة منذ بداية العقد، و 21.43% ترى عكس ذلك، و 7.14% لا تدري. على المستوى الكلي يرى 73.68% من المبحوثين أنهم استفادوا من البرامج التكوينية و انعكس ذلك إيجاباً على مستوى أدائهم، 11.85% ترى عكس ذلك، و النسبة الباقية 14.47% لا تدري. نسبة المبحوثين الذين صرحوا بـ لا أدري، كان ذلك نتيجة عدم تطبيق بعض البرامج التكوينية على مستوى النشاط اليومي، و الذين صرحوا بـ لا أي أنهم لم يستفيدوا من البرامج التكوينية يرجع ذلك إلى عدم نجاح البرامج التكوينية في بعض الأحيان أو عدم الاهتمام من قبل المشاركين في العملية التكوينية.

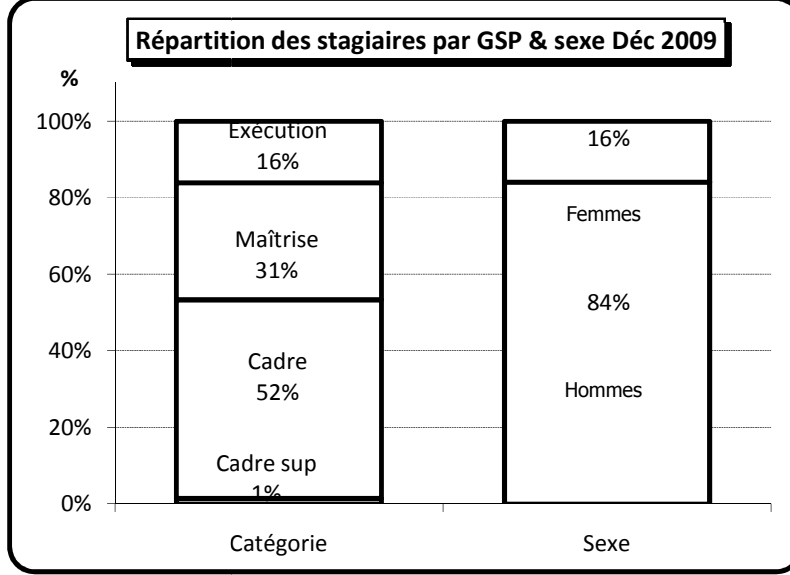
و فيما يخص التكوين و حسب المشرفين على الموارد البشرية تسعى المؤسسة إلى القيام بـ 10000 يوم تكويني لإجمالي عمال المؤسسة سنويا و الشكل التالي يوضح تطور أيام التكوين خلال السنوات الأربع 2006-2009: الشكل رقم (17): الأيام التكوينية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة.

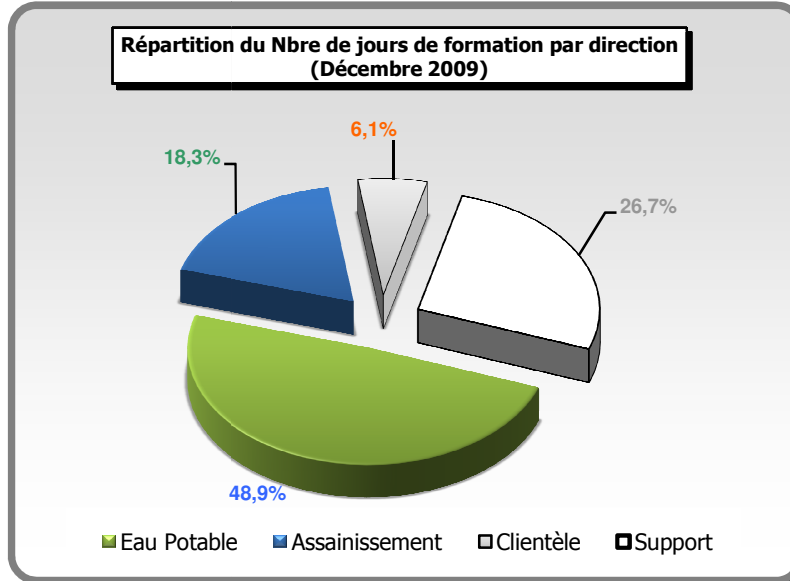
و هذه الأيام التكوينية كانت لكل عمال المؤسسة و ليست لعينة الدراسة، و قسمت الأيام بين مختلف المستويات الإدارية مع إعطاء الأولوية لفئة الإطارات، فخلال سنة 2009 مثلا قامت المؤسسة ببرنامج 10138 يوم تكويني تم تقسيمه بين المستويات الإدارية كما يلي:

الشكل رقم (18): تقسيم الأيام التكوينية على المستويات الإدارية



يتضح من الشكل أن فئة الإطارات هي أكثر المستفيدين من البرامج التكوينية في المؤسسة بنسبة 52% و هذا شيء طبيعي نظرا للمستوى الذي تتمتع به هذه الفئة الشيء الذي يسرع و يسهل من اكتسابها للخبرات و التعلم. و توزع البرامج التكوينية أيضا على مختلف المديريات في المؤسسة، و ذلك حسب البرنامج المتفق عليه مسبقا مع المؤسسة الأجنبية، و ما يهمننا هنا هو البرامج التكوينية المتعلقة بالجانب الإداري و التسييري و التي تدرج في المؤسسة كدعم (Support) و التي كان نصيبها خلال 2009 مثلا كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (19): نصيب الدعائم التسييرية من البرنامج التكويني لسنة 2009



المصدر: من وثائق المؤسسة.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن التكوين فيما يخص الأنشطة الإدارية و التسييرية في المؤسسة يأخذ النسبة الأكبر بعد الأنشطة المتعلقة بالمياه، و ذلك بنسبة 26.7% من الأيام التكوينية أي 2707 يوم تخص مختلف المجالات الإدارية و التسييرية كالنظام المحاسبي و المالي الجديد، القيادة، تسيير الموارد البشرية، تسيير الأزمات... إلخ.

السؤال السابع:

يعتبر هذا السؤال خلاصة إجمالية و نظرة تقييمية كلية لواقع نقل الخبرات في المؤسسة و تحسن المستوى التسييري للمؤسسة في ظل العقد الإداري المبرم مع المؤسسة الأجنبية، من خلال المقارنة بين المستوى التسييري للمؤسسة قبل و بعد إبرام العقد. كما يهدف السؤال إلى معرفة آراء المبحوثين في إمكانية المحافظة على نفس الأداء و النتائج المحققة بعد انتهاء مدة العقد.

الجدول رقم (31): خلاصة للنتائج المحققة

عمال التنفيذ		عمال التحكم						الإطارات						الفئة المهنية				
		لا أدري		سلبي		إيجابي		لا أدري		سلبي		إيجابي						
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة		
7	1	14	2	79	11	12	3	16	4	72	18	11	4	-	-		89	33
14	2	64	9	22	3	-	-	56	14	44	11	6	2	38	14	56	21	رضا العمال
-	-	28	4	72	10	-	-	20	5	80	20	3	1	11	8	76	28	رضا الزبائن
22	3	36	5	42	6	24	6	12	3	64	16	8	3	19	7	73	27	تحسن التسيير

يرى 89% من فئة الإطارات أن هناك تحسن إيجابي في مستوى الخدمات و جودتها، و 11% يرون بأنه لا يمكن التكلم عن ذلك الآن، أما فئة عمال التحكم فـ72% صرحوا بإيجابية الخدمات و الجهود المبذولة، و 16% يرون أن الخدمات المقدمة لا تروق إلى المستوى المتطلع إليه، في حين فئة عمال التنفيذ 79% منهم يرون بإيجابية مستوى الخدمات التي يقدمونها، و 14% يرون بسلبية تطورها.

38% من فئة الإطارات يرون أن المؤسسة لم تصل لتلبية حاجاتهم بدليل أنهم غير راضون عنها، و 56% منهم يرون أن المؤسسة حققت ما يسمى برضا العمال، أما فئة عمال التحكم 44% منهم صرحوا بأن المؤسسة تحسنت في ما يخص إرضاء عمالها، و النسبة الباقية المقدرة بـ56% ترى عكس ذلك، أما فئة عمال التنفيذ فـ22% فقط من يعتقدون أن المؤسسة تطورت في كيفية إرضاء عمالها و 64% يرون أن المؤسسة لم ترقى للتطور المطلوب في شأن العمال و فضية إرضائهم.

أما تحقيق رضا الزبائن، صرح 76% من فئة الإطارات أن الزبائن راضون حالياً عن المؤسسة، في حين 11% صرحوا بأن الزبائن ليسوا راضين بعد عن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، و النسبة الغالبة من

عمال التحكم بـ80% ترى بتحسن صورة المؤسسة لدى زبائنها، و 20% الباقية ترى عكس ذلك، أما فئة عمال التنفيذ فـ72% صرحوا بأن صورة المؤسسة تحسنت و تطور مستوى رضي الزبائن عن المؤسسة، و 28% من نفس الفئة ترى أن صورة المؤسسة لم تتطور حتى بعد العقد المبرم.

أما عنصر تحسن التسيير في المؤسسة، فـ73% من فئة الإطارات صرحوا بأن المؤسسة تحسنت و تطور أدائها التسييري مقارنة بالفترة السابقة لإبرام العقد الإداري، و 19% من نفس الفئة أن المستوى الإداري للمؤسسة لم يتحسن بعد، و في نفس الاتجاه تقريبا يرى 64% من فئة عمال التحكم أن المستوى الإداري لأنشطة المؤسسة قد تطور مقارنة بالسابق، و 12% ترى بعدم تحسن الأداء الإداري للمؤسسة، في حين فئة عمال التحكم 42% يعتقدون أن المؤسسة قد تطورت في أنشطتها التسييرية، و نسبة معتبرة تقدر بـ36% ترى بأن المستوى التسييري لأنشطة المؤسسة لم يتطور بعد.

توضح النتائج الإحصائية أن نسبة كبيرة من المستجوبين ترى بأن المؤسسة قد تطورت و تحن مستوى أدائها للخدمات التي تقدمها لزبائنها و يعتقد أفراد المؤسسة أن الزبائن راضون عن جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، إلا أنه لاحظنا نوع من عدم الرضا عن المؤسسة من طرف عمالها، كما يرى العديد من المستجوبين أن المستوى التسييري لأنشطة و عمليات المؤسسة قد تطور و تحسن مقارنة بالفترة السابقة لإبرام العقد مع المؤسسة الأجنبية.

أما الجزء الثاني من السؤال المتعلق بإمكانية المحافظة على نفس الأداء التسييري لأنشطة المؤسسة حتى بعد انقضاء مدة العقد، أو حتى التطور أكثر فيمثل وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (32): إمكانية المحافظة على مستوى الأنشطة التسييرية بعد انتهاء العقد

المجموع	عمال التنفيذ		عمال التحكم		الإطارات		الفئة المهنية الإجابة	
	%	ك	%	ك	%	ك		
%57.89	44	%42.86	6	%60	15	%62.16	23	نعم
%30.26	23	%57.14	8	%28	7	%21.62	8	لا
%11.85	9	-	-	%12	3	%16.22	6	لا أدري
%100	76	%100	14	%100	25	%100	37	المجموع

صرح 62.16% من فئة الإطارات أنه بإمكان المؤسسة المحافظة أو التطوير من قدراتها التسييرية لأنشطتها اليومية حتى بعد انقضاء مدة العقد المبرم مع المؤسسة الأجنبية، و 21.62% يرون عكس ذلك، أما 16.22% الباقية فلا تريد أن تتكهن بذلك. و فيما يخص عمال التحكم 60% منهم صرحوا بأنهم قادرين على تقديم مستوى تسييري عالي حتى بعد مغادرة العمال الأجانب، و 28% يرون عكس ذلك، و النسبة الباقية 12% تحفظت من

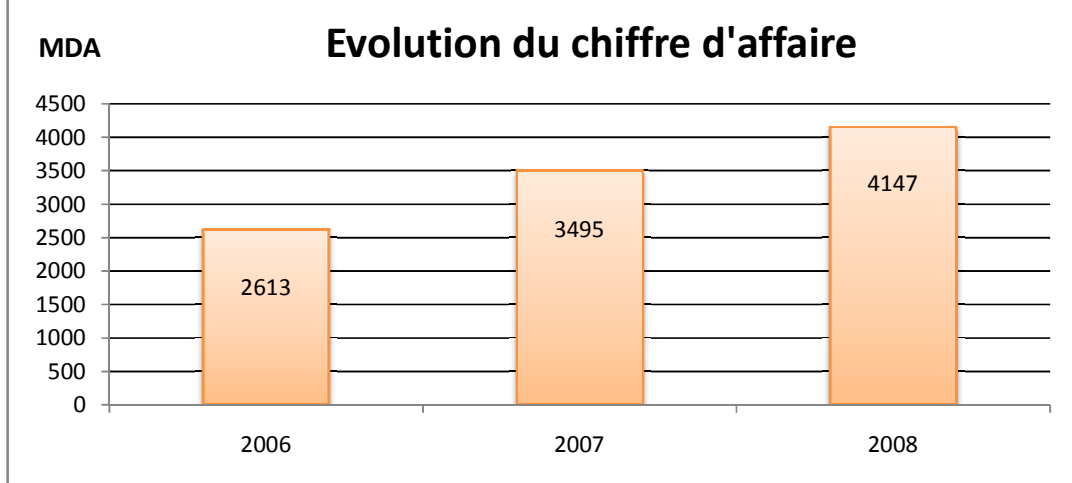
التأكيد على أحد الرأيين. يرى 46.86% من فئة عمال التنفيذ أن المؤسسة و صلت إلى المستوى الذي يؤهلها إلى تسيير نفسها بنفسها دون الحاجة للغير، أم النسبة الباقية و المقدرة بـ57.14% لا توافق على هذا الرأي.

و على المستوى الكلي نسبة معتبرة من المبحوثين تقدر بـ 57.89% صرحت بإمكانية المواصلة في أداء المهام الإدارية و التسييرية للمؤسسة حتى بعد انقضاء مدة العقد الإداري، في حين 30.26% من المستجوبين يرون أن المؤسسة غير قادرة بعد على تسيير نفسها بنفسها، أما النسبة الباقية المقدرة بـ11.85% لا تدري حسب رأيها.

نلاحظ من المعطيات الإحصائية نوع من عدم الثقة في النفس لدى الأفراد المبحوثين فنسبة كبيرة منهم تقدر بـ42.11% بين غير متأكد من قدرة المؤسسة على تسيير نفسها ذاتيا من قدرتها على ذلك، و لعل هذه النسبة تفسرها النسب السابقة الخاصة بالسؤال الرابع، أين و جدنا أن من لم يحاولوا الاستفسار عن طرق معالجة الزملاء الأجانب لبعض العمليات برروا ذلك بأنهم يرون أن كل قراراتهم سليمة و ذلك بنسبة 17.11% و هي الأعلى لمن أجابوا بـ (لا)، و بالتالي خلق ذلك نوعا من الثقة الزائدة في إمكانيات الزملاء الأجانب و إهمال الإمكانيات التسييرية المحلية.

و فيما يخص رقم الأعمال فيمكن إظهار تطوره من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (20): تطور رقم الأعمال



نلاحظ من الشكل أن رقم الأعمال قد تطور بنسبة 33.75% في 2007 مقارنة بسنة 2006 و التي هي السنة الأولى لإبرام العقد الإداري مع المؤسسة الأجنبية، و ارتفع بـ 18.66% في 2008 مقارنة بـ2007، و يرجع هذا التطور إلى التحسن الكبير في تسيير خدمات الزبائن واسترجاع نسبة كبيرة من الديون السابقة التي كانت تدين بها المؤسسة لزملائها.

و مجموع إجابات أفراد العينة عن أسئلة هذا المحور يمكن القول أن العلاقات السائدة بين العمال المحليين و العمال الأجانب هي علاقة تعاون و تشارك فيما بينهما لغرض الوصول إلى الأهداف المرجوة من العقد، هذه العلاقة تقويها وسيلة الاتصال الغالبة في المؤسسة و هي الاتصال الشفوي و المقابلات الفردية و الاجتماعات التي تعزز من فرص الاحتكاك و متابعة الخبراء الأجانب للعمال المحليين، حيث أن أوجه الصراع قليلة حتى و إن كانت فتحصل لسوء تفاهم فقط، إلا أن الصراع الموجود في المؤسسة هو بين العمال المحليين في حد ذاتهم و هو صراع خفي لا يظهر في أشكال النزاعات الفردية أو الجماعية وهذا حسب المقابلات التي أجريناها مع مختلف الفئات المهنية الموجودة داخل المؤسسة و من خلال تحليل الإجابات المتحصل عليها. و لم تكن الفرصة للعديد من العمال المحليين بأن يتم الإشراف عليهم من قبل العمال الأجانب و ذلك نظرا لقلّة الخبراء الأجانب في المؤسسة حيث الأولوية كانت لفئة الإطار، و لكن هناك إرادة و رغبة تليها المحاولة في كسب خبرات و معارف من الزملاء الأجانب و ذلك في طرق تسيير الأنشطة اليومية للمؤسسة، غير أنه لا توجد فرص كثيرة للاستفسار عن طرق التسيير المنتهجة حديثا في المؤسسة أو تدخلات في بعض القرارات المتخذة من طرف الخبراء الأجانب و ذلك لأنهم لا يفسحون المجال في كثير من الأحيان للعمال المحليين.

البرامج التكوينية التي قامت بها المؤسسة خلال الأربع سنوات من العقد سارت ضمن المخطط الأولي و الذي يبلغ 10000 يوم سنويا لمجمل اليد العاملة و العديد من العمال استفادوا من هذه البرامج التكوينية.

3.4.3. نتائج الدراسة الميدانية:

اعتمادا على الإطار النظري للموضوع الذي ساعدنا على فهم و تفسير كل من الاستثمار الأجنبي و نقل الخبرات الإدارية و التسييرية والعلاقة بينهما، يمكن تلخيص نتائج الدراسة الميدانية المعتمدة على المعطيات المستمدة من المصادر المختلفة في عدد من النقاط تمثل في مجملها إجابة على السؤالين الذين قمنا بطرحهما في الإطار المنهجي لهذه الدراسة الميدانية:

◀ هناك نقص في تبادل المعلومات على المستوى الداخلي للمؤسسة لعدم فعالية الجهة المكلفة بعملية الاتصال مما خلق قنوات اتصال غير رسمية كانت القاعدة التي على أساسها يتم تبادل المعلومات و المعارف المتعلقة بالطرف الأجنبي.

◀ تتميز العلاقة التي تربط العمال الأجانب بالعمال المحليين بالتعاون و الاشتراك و في بعض الأحيان و بعلاقة عمل و فقط في أحيان أخرى و هذا راجع إلى نظرة العمال المحليين للزملاء الأجانب المبنية على أن مستواهم المهني عالي جدا.

◀ تسود في العديد من المرات حالات الصراع المهني و الذي يكون في معظم الأحيان خفي، هذا ما يعرقل نقل الخبرات في المؤسسة نظرا لحجب بعض العمال لمعارفهم و احتكارها.

- ◀ معظم المشاريع تنجز في آجالها المحددة و تسلم وفق ما خطط لها، و هذا ما أكسب المؤسسة ثقافة جديدة و هي احترام الوقت و الآجال المحددة، و ذلك حتى في أوقات العمل أين القيم الذاتية و استغلال الوقت هي المبادئ الأساسية في المؤسسة التي يعتمد عليها العمال في حياتهم المهني
- ◀ هناك مساعي جدية للحصول على شهادة المعايير الدولية للجودة و لكن الأولوية تكون لمخابر تحليل المياه، و تعتبر هذه الشهادة في نظر العمال تأكيدا للنتائج الإيجابية المحققة.
- ◀ تتميز نظرة العمال للعقد الإداري الذي قامت به المؤسسة مع المؤسسة الأجنبية بالتحفظ.
- ◀ البرامج التكوينية التي قامت بها المؤسسة منذ بداية العقد تسير ضمن الإطار المخطط لها و قد استفادت منها مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة، و تتم هذه البرامج التكوينية محليا في المركز التكويني الخاص بالمؤسسة، أو المدارس الخاصة بالتكوين، أو في الخارج في المراكز التكوينية الخاصة بالمؤسسة الأجنبية.

خلاصة الفصل:

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تحسن و تطور ملحوظ في الجانب التسييري و الإداري لأنشطة المؤسسة، و هذا راجع إلى استحداث العمال الأجانب لطرق و أساليب تسيير تتوافق و المستوى العالمي و التي يجب إتباعها من قبل العمال المحليين، لكن هذا فيما يخص الأمور الشكلية و الظاهرية للتسيير، فالمهم حسب المشرفين على المؤسسة هو اكتساب الخبرة للتكفل بالعقبات التي قد تعترض المؤسسة خاصة بعد انتهاء مدة العقد، و هذا ما لم يتوفر إلى حد الآن فنقل الخبرات من الخبراء الأجانب إلى العمال المحليين تمثل أساسا في الأمور الشكلية، حيث لا تتوفر لدى العمال الأجانب النية الحقيقية في نقل خبراتهم للعمال المحليين، ما عدا بعض العمال من فئة الإطارات و التي كان لها طريققتها الخاصة في اكتشاف الخبرات الكامنة في الزملاء الأجانب.

كما أن المناخ الداخلي للمؤسسة يصعب في كثير من الأحيان احتكاك و إشراف العمال الأجانب على الزملاء المحليين.

خاتمة عامة:

يمثل الاستثمار الأجنبي أحد أهم العوامل التي تجسد العلاقات الاقتصادية الدولية، فقد عرفت تدفقاته انتشارا واسعا وأنشطته نموا كبيرا التي جسدها المؤسسات المتعددة الجنسيات عن طريق فروعها الخارجية التي تتواجد بعدة أشكال على حسب طبيعة الاقتصاد المستقبل له و حسب متطلباته في هذا الاستثمار، حيث يمكن التفرقة بين أشكال الاستثمار وفقا لنسبة المساهمة للمستثمر الأجنبي في المؤسسة محل الاستثمار. فقد تغيرت النظرة حول هذا النوع من الاستثمار من الاعتقاد بأنه يستغل الموارد الداخلية للدولة المضيفة إلى الاعتماد عليه في بناء و تطوير الاقتصاد، هذا التحول واكبه تطور مختلف التفسيرات للاستثمار الأجنبي و النظريات المؤطرة له و لنشاط المؤسسات المتعددة الجنسيات إلى أن أصبحت الميزات التي تتمتع بها المؤسسة من ميزات خاصة بالمؤسسة و مهاراتها، ميزات التمويع لاستغلال فرص الاستثمار الموجودة في السوق الدولية، و ميزات التدويل بأن تحافظ المؤسسة على مهاراتها و تطورها خارجيا و في السوق المناسبة، هذه العناصر التي يجب أن تتوفر عليها المؤسسة للاستثمار دوليا و التي يجب مراعاتها.

و بما أن المؤسسة تبحث دائما لتطوير كفاءتها و تنمية الرصيد المعرفي لأفرادها، فمن الممكن الاستعانة بالخبرات الأجنبية لتطوير المعارف الإدارية و التسييرية لأفراد المؤسسة المحلية، خاصة في الدول النامية التي أصبحت تبحث عن تأهيل مؤسساتها و الرقي بها إلى النماذج العالمية في كيفية إدارة و تسيير الموارد و الأنشطة الوظيفية للمؤسسة. ففي العديد من الأحيان يتم التعاقد مع المؤسسات المتعددة الجنسيات لأن هذه الأخيرة تمتلك الخبرات و التقنيات التي تجعلها متميزة في التقنيات التسييرية، و لكن هذا التعاقد يجب أن يبنى على أساس التفاهم و التحديد المسبق للأهداف المرجوة من العقد، بأن يتم وضع برنامج أو منهج لكيفية تعليم أو نقل خبرات المؤسسة الأجنبية لعمال المؤسسة المحلية عبر التكوين أو الإشراف المباشر و التوجيهات الخاصة بالأنشطة و التقنيات التسييرية المعمول بها في المؤسسة.

و مؤسسة سيال الجزائرية من بين المؤسسات التي ارتأت إلى الاستعانة بالخبرات الأجنبية و المتمثلة في المؤسسة المتعددة الجنسيات و التي تمتلك الخبرات و المعارف المتعلقة بقطاع المياه و تسييره، و قد تأثرت المؤسسة الجزائرية بهذا العقد بأن تغيرت بعض الطرق الإدارية و التسييرية للأنشطة الوظيفية المتعلقة بالجانب التسييري للمؤسسة.

نتائج اختبار الفرضيات:

بعد دراسة موضوع هذا البحث ومحاولة الإحاطة بمختلف جوانبه، تمكنا من اختبار مدى صحة الفرضيات المقدمة، فكانت النتائج على النحو التالي:

الفرضية الأولى:

تنص على أن النموذج الإلكتيكي كإطار معتمد في تفسير الاستثمار الأجنبي و أنشطة المؤسسات المتعددة الجنسيات، و التي تم التأكد من صحتها من خلال الفصل الأول أين تطرقنا إلى مختلف التوضيحات الخاصة بالاستثمار الأجنبي و بالمؤسسات المتعددة الجنسيات و إلى مختلف التفسيرات الخاصة بهما، بعرض أهم النظريات و التي كان تحليلها ناقصا و غير كامل و لم تواكب التطورات السريعة التي مست الاستثمار الأجنبي و نشاط المؤسسات المتعددة الجنسيات، و تبين أن التفسير الإلكتيكي لدينينج هو الأكثر تفسيراً و شاملاً لمختلف الأفكار و التفسيرات التي جاءت بها النظريات الأخرى.

الفرضية الثانية:

تنص على أنه يمكن نقل خبرات و معارف تسييرية من المستثمر الأجنبي إلى المؤسسة محل الاستثمار عن طريق مختلف أشكال الاستثمار الأجنبي. و التي تم التأكد من صحتها من خلال الفصل الثاني و الفصل الثالث عن طريق إجراء دراسة حالة، أين تطرقنا إلى الإطار النظري للخبرات و المعارف الإدارية و التسييرية التي توجد في المؤسسة، و إمكانية نقلها و تبادلها بين الأطراف الداخلية في المؤسسة و لكن بشرط توفر تنظيم داخلي و ثقافة تساعد على ذلك بتفادي مختلف الصراعات التي يمكن أن تظهر نتيجة اختلاف الثقافات أو وجهات النظر، و تطرقنا إلى ثقافة المؤسسة الجزائرية التي تتميز بنوع من عدم اهتمام المشرفين على المؤسسة خاصة منها المؤسسات العمومية بتطوير و تنمية المهارات الفردية و الجماعية في إدارة و تسيير المؤسسة، و منه يمكن نقل خبرات و معارف المؤسسة الأجنبية إلى أفراد المؤسسة محل الاستثمار و ذلك عن طريق الإشراف و مختلف برامج التكوين.

الفرضية الثالثة:

تتمثل في أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تستفيد من الاستثمار الأجنبي بكسب مهارات إدارية و خبرات تسييرية حديثة، عن طريق التكوين و الاحتكاك مع المستثمرين الأجانب، و التي أظهرت الدراسة الميدانية في مؤسسة سيال أنها صحيحة نسبيا حيث أظهرت الدراسة أن هناك تحسن في الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالإدارة و التسيير في المؤسسة، أين وجدنا إرادة العديد من الأفراد في المؤسسة لتحسين مستواهم و مهاراتهم التسييرية، لكن هذه الإرادة ليست متوفرة في العموم إلا عند فئة الإطارات باعتبارهم المعنيين حسب ما أظهرته الدراسة من عملية كسب الخبرات الإدارية و التسييرية، و في النصف الثاني من الفرضية المتعلق باحتكاك العمال المحليين بالخبراء من المؤسسة الأجنبية أظهرت الدراسة أن العمال المحليين لا تتوفر لهم الكثير من الفرص للاحتكاك و الاستفادة من خبرة العمال الأجانب و بالتالي لم تتوفر الإرادة الفعلية لدى العمال الأجانب لنقل خبراتهم و معارفهم التسييرية، فنقل الخبرات في المؤسسة يتم عن طريق البرامج التكوينية، القواعد المرجعية المعدة لكل نشاط تسييري المرفوقة بمتابعة تقييمية لمستوى أداء النشاط.

النتائج العامة للدراسة:

من خلال تحليلنا لمختلف جوانب الموضوع وأثناء محاولتنا لإيجاد أجوبة للإشكالية المطروحة، تمكنا من التوصل إلى النتائج التالية:

- ◀ يمثل الاستثمار الأجنبي الشكل الأكثر تفضيلا في إطار التبادلات الدولية، و يتخذ عدة أشكال مباشرة متمثلة أساسا في الاستثمارات المشتركة، الفروع الجديدة، و عمليات الاندماج و الاقتناء، و في شكل استثمار أجنبي غير مباشر يكون غالبا في شكل تراخيص و عقود إدارية و تسييرية، و وجه التفرقة بين الاستثمار الأجنبي المباشر و غير المباشر يتم وفق نسب المساهمة.
- ◀ تعتبر المؤسسات المتعددة الجنسيات الهيكل الذي يتخذه الاستثمار الأجنبي في دخول اقتصاديات الدول، و تمثل قاعدة انتقال و تحرك رؤوس الأموال و الموارد البشرية و التقنية و الخبرات و المعارف على المستوى الدولي.
- ◀ تعتبر المعارف و الخبرات التسييرية و الإدارية رأسمال بشري يجب على المؤسسة بغية تطوير و تنمية هذه المهارات أن توجهها و تعمل على استخراج المعارف الكامنة و تحويلها إلى صريحة حتى يتمكن

باقي أفراد المؤسسة من الاستفادة منها. فالقيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه بما يخدمها و يلبي حاجة الفرد في تطوير مهاراته.

◀ يعد التكوين وسيلة ناجعة لتحقيق نقل الخبرات الإدارية و التسييرية من العمال الأجانب إلى المؤسسة الجزائرية شرط أن تكون هناك متابعة و إشراف القائمين على عمليات التكوين في تقييم هذه البرامج.

◀ نقل الخبرات و المعارف الإدارية و التسييرية من المستثمر الأجنبي إلى المؤسسة محل الاستثمار مرهون بمدى إرادة المستثمر الأجنبي لتعليم و تحسين مستوى التسيير لدى عمال المؤسسة المستثمر فيها و اليد العاملة للدولة المضيفة التي يجب أن تعرف كيف تتأقلم و أن تكون لها القابلية لاكتساب هذه الخبرات و معرفة قيمتها.

◀ يجب على الجهة المشرفة على العقود الاستثمارية و التعاقدات مع المؤسسات المتعددة الجنسيات أن توجه أهداف العقد بما يساهم في تطوير المهارات الفردية للعمال المحليين دون صب مجمل الاهتمام إلى النتائج العاجلة أو المظاهر الخارجية التي تنجر عن عملية الاستثمار الأجنبي، و القيام بمقارنة الأهداف المحققة من المسطر لها و ذلك على المستوى الفعلي و المحقق و ليس النتائج فقط.

التوصيات والاقتراحات:

على أساس النتائج التي تم استخلاصها و ذكرها بإيجاز، و استنادا على الجانب النظري يمكننا أن نقدم بعض التوصيات تخص مؤسسة سيال و هذه التوصيات نوجزها فيما يلي:

◀ يجب على المؤسسة اعتبار مواردها الداخلية و المتمثلة في رأسمالها البشري خاصة و رأسمالها الفكري عامة، و توفير بيئة تقودها لاكتساب الخبرات و المعارف التسييرية، و تنظيم داخلي يسوده التحفيز على الإبداع و على التعلم و تجديد المعارف الإدارية و التسييرية.

◀ الحرص على توفير الشروط الضرورية و السانحة لنقل الخبرات و تبادلها بين أفراد المؤسسة و الاهتمام بنظام المعلومات، بتمكين جميع الأفراد إمكانية الحصول على المعارف المختلفة و المتعلقة بأهداف و إستراتيجية المؤسسة في مواردها البشرية.

◀ إعداد أفراد المؤسسة لما بعد نهاية مدة العقد الإداري، و مدى إمكانية المحافظة على المستوى الحالي أو على مستوى التحسن بعد انتهاء العقد.

◀ مساهمة الأفراد في تحديد احتياجاتهم المعرفية، و توجيه المشرفين على المؤسسة إلى كيفية كسبها.

◀ الاهتمام بجميع المستويات الإدارية فيما يخص نقل الخبرات و المعارف الإدارية و التسييرية.

◀ عدم الاهتمام بالشكل الظاهري لأداء المؤسسة و بالإجازات و النتائج الشكلية، إذ يجب التحقق من هذه النتائج في تحققها من عدمه، و صب الاهتمام بكسب المعارف التي توصل إلى تلك النتائج بدون شراكة أجنبية.

أفاق البحث:

وفي ختام هذه الدراسة، نقترح مجموعة من المواضيع التي أثارنا انتباهنا خلال إجراء الدراسة، ونود أن تكون بحوثا مستقبلية، وتمثل في:

◀ دراسة فيما يخص نقل الخبرات التسويقية أو في مجال تسيير البنوك عن طريق المؤسسات المتعددة الجنسيات أو عن طريق البنوك العالمية.

◀ تكملة لدراستنا بتقييم مستوى التطور في التسيير بنفس المؤسسة و معرفة إذا ما تستطيع المؤسسة مستقبلا تحسين أنشطتها التسييرية.

◀ دراسة شاملة تقييمية لسياسات الاستثمارات الأجنبية و مدى مساهمتها في التنمية الاقتصادية بالجزائر و تحقيق الأهداف المرجوة من استقطابها في تأهيل المؤسسة الجزائرية.

◀ دور الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية في المساهمة في تنمية المهارات البشرية.

قائمة المراجع

- 1) UNCTAD, World investment report 2001 promoting linkages, Nations unites, Geneva, 2001.
- 2) www.unctad.org/fdistatistics. Date de consultation: 02/01/1009.
- 3) <http://www.worldbank.org> Date de consultation : 18/04/2009.
- 4) OECD, Glossaire de l'investissement direct international, www.oecd.org/daf/investissement
- 5) UNCTAD, World investment report 2008, Multinational corporation and infrastructure challenges, Nations Unites, Genève 2008.
- 6) Mucchielli .J, multinationales et mondialisation édition du Seuil 1998.
- 7) Mucchielli Jean Louis, Thierry Mayer, Economie internationale, édition Dalloz 2005.
- 8) أبو قحف عبد السلام ، نظريات التدويل و جدوى الاستثمارات الأجنبية مؤسسة شباب الجامعة مصر، 2003.
- 9) Hugonnier. B « Investissement direct coopération international et firmes multinationales, édition Economica, Paris 1984.
- 10) Arvind and others, Managing multinational corporations , Preager Publisher USA 1974.
- 11) محمد مطر فايز تيم، إدارة المحافظ الاستثمارية، دار وائل 2005.
- 12) Sandrine Levasseur, investissement direct à l'étranger et stratégies des entreprises multinationales, département des études de l'OFCE mars 2002.
- 13) S.H. Hymer, the international operations of national firms a study of foreign direct investment nassagesetts institute of technology, 1960.
- 14) أبو قحف عبد السلام ، الأشكال و السياسات المختلفة للاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 2003.
- 15) Denis Tersen, l'investissement international, Armand Colin, Paris 1996.

- (16) عبد العزيز محمد عبد الله، الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول الإسلامية في ضوء الاقتصاد الإسلامي، دار النفائس الأردن، 2005.
- (17) أبو قحف عبد السلام ، اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، 2003 الإسكندرية.
- (18) فارس فضيل، أهمية الاستثمار المباشر الأجنبي في الدول العربية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.
- 19) Jacquemot Pierre, la firme multinationale une introduction économique, Economica Paris 1990.
- (20) رضا عبد السلام، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في عصر العولمة، المكتبة العصرية 2007 مصر.
- 21) Bourguinat Henri, théories de l'investissement direct étranger, Economica, Paris 1985.
- 22) Meier Olivier et G.Shier, entreprise multinationales : stratégie, restriction 2005.
- 23) Lindert et kindberger, économie internationale, 7 ed Economica 1983.
- 24) Bonin, l'entreprise multinationale et l'état, Etudes Vivantes, 1984, Québec.
- 25) Kindberger .P, the international corporation, Mit press, 1970.
- (26) عبد العزيز النجار، الإدارة المالية في تمويل الشركات المتعددة الجنسيات، الناشر المكتب العربي الحديث 2007.
- 27) Vernon.R, international investment and international trade in product cycle, Quarterly Journal of Economics, may 1966.
- 28) Ghertman. M, Les multinationales, Edition Bouchin Alger 1993.
- 29) M.Delapierre C.Milelli, les firmes multinationales des entreprises au cœur d'industries mondialisées, Vuibert 1995 Paris.
- 30) UNCTAD, Rapport sur l'investissement dans le monde : les sociétés transnationales et le défi des infrastructures vues d'ensemble, nations unies, Genève, 2008
- (31) محي محمد مسعد، ظاهرة العولمة الأوهام و الحقائق، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية 1999.

(32) المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، التقرير السنوي لعام 2001 حول مناخ الاستثمار في الوطن العربي.

(33) محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، 2008.

(34) Michel Grundstein, le management des connaissances dans l'entreprise problématique, axe de progrès, orientations, research report, mg conseil, juillet 2002.

(35) أنظر نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، الوراق 2005، عمان.

(36) Stewart, Intellectuel capital : the new wealth of organizations, double day currency, new York, 1999.

(37) عادل حرحوش المفرجي و أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، المظمة العربية للتنمية الادارية، 2003

(38) Youndt and authers, human resource management manufacturing strategy and firm performance, academy of management journal, vol

(39) سملاي يحضيه، أطروحة دكتوراه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

(40) Jean-Yves prax, le manuel du knowledge management 2 ed, Dunod, 2007.

(41) prévot Frédéric, le transfert de connaissances : revue de littérature, XVIème conférence internationale de management stratégique, AISMS 2007.

(42) Voir Hanane Sadik, le transfert intergénérationnel de connaissance, séminaire université d'aix-Marseille II, 2006.

(43) Hyondong Kim, Expatriate capabilities, knowledge transfer, and foreign direct investment performance, 2005, the Ohio state university.

(44) L'OCDE, l'impact social de l'investissement direct étranger, 2008, www.ocde.com.

(45) Marija.A, six sigma philosophy and resource-based theory of competitiveness: an integrative approach, Facta University 2007.

(46) Boris Berthon, pour une approche globale du transfert de connaissance, XIIème conférence de l'AIMS, 2003

47) M.Aribou, Etude des déterminants de succès du transfert de compétences stratégiques dans le processus d'intégration post fusion-acquisition, AIMS, 2009.

(48) مفتاح محمد دياب، معجم مصطلحات نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 1995.

49) R.Wittorski, de la fabrication des compétences, éducation permanente, 1998.

50) Guy et Boterf construire les compétences individuelles et collectives, 3 ed Editions D'organisation, 2001.

51) Heliette, mobiliser les potentiels personnels, les éditions d'organisation, paris 1994.

52) Claud Livez Leboyer, la gestion des compétences, édition d'organisation, 2009.

53) Jean-Yves Buck, le management des connaissances mettre en œuvre un projet de knowledge management, édition d'organisation, 2000.

54) Patrick Conjard et Fabienne caser, Transfert des savoir-faire d'expérience, 2009

(55) سعداوي نعيمة، التكوين و أنماطه، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005

56) Jean et Renvée Simont, les managements d'une équipe. Les édition d'organisation 1987.

57) Karl Erik Sveiley, knowlegde management la nouvelle richesse des entreprises, Maxima Paris 2000 .

58) Argote et Ingram et autres, Knowledge Transfer in organizations: Learning from experience of others, organization Behavior and human decision processes, 2000.

59) Mohamed-Larbi Aribou, Etude des déterminants de succès du transfert de compétences stratégiques dans le processus d'intégration post fusion-acquisition, CESAG Grenoble 2009,

- 60) Alain-CH Martinet et Ahmed Silem Lexique de Gestion. DALLOZ, 5éd. Paris 2000.
- 61) Michel Darbelet et Laurent Izard, L'Essentiel sur le management. Berti éditions, 5éd. Alger 2007.
- 62) علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، البليلة 2002.
- 63) Mehieddine Cheraiet, culture d'entreprise en Algérie: l'expérience de SIDER. OPU, Alger 2004.
- 64) Med Gherrari dans: M.R.I.P vers une nouvelle culture managériale. OPU, Alger 1996.
- 65) فوزي عبد الله العكش، البحث العلمي: المنهج و الإجراءات ، مطبعة العين الحديثة، الإمارات العربية المتحدة، 1986، ص 210
- 66) عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، 2001.

جامعة سعد دحلب - البليدة -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال

مصلحة ما بعد التدرج

استمارة خاصة بدور الاستثمار الأجنبي في نقل الخبرات الإدارية و التسييرية

تهدف هذه الدراسة إلى جمع معلومات تتعلق بواقع الاستثمار الأجنبي و مدى نقل الخبرات الإدارية و التسييرية داخل مؤسساتكم و ذلك بهدف معرفة دور و طريقة مساهمة الاستثمار الأجنبي في تحسين مستوى المعارف و الخبرات الإدارية في المؤسسة الجزائرية، لذا فإننا نشكر تعاونكم و مساهمتكم في الإجابة على محتويات هذه الاستمارة و إعطائكم إياها الاهتمام الكافي لإتمام هذا العمل، مؤكداً على أن كل ما سوف تدلون به من آراء و وجهات نظر أو بيانات سوف يكون موضع السرية التامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي البحث.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

المعلومات العامة

1. الجنس: ذكر / أنثى
2. المستوى التعليمي: ابتدائي / متوسط
 ثانوي / جامعي
3. السن: أقل من 25 سنة / من 25 إلى 34 سنة
 من 35 إلى 44 سنة / من 45 إلى 54 سنة
 أكثر من 55 سنة
4. الأقدمية: أقل من 5 سنوات / من 6 إلى 10 سنوات
 أكثر من 10 سنوات
5. المستوى في اللغة:
- | ضعيف | متوسط | جيد | جيد جدا |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
- العربية
الفرنسية
6. المهنة: إطار / عامل تحكم / عامل تنفيذ

المحور الأول: الاستثمار الأجنبي

1. قامت المؤسسة بقفزة نوعية في جودة خدماتها و حسن تسيير الموارد المتاحة، يرجع الفضل في ذلك إلى:
 التعاون والإرادة الجماعية برامج التخطيط الجديدة التعاقد مع المؤسسة الفرنسية لا أدري أخرى حدد.....
2. باعتبار العمال أهم عنصر ساهم في هذا التحسن، فعلى أي أساس يتم التوظيف في المؤسسة:
 الشهادة الخبرة الكفاءة العلاقات الشخصية العلاقات الشخصية
3. هل هناك استقرار في المناصب داخل المؤسسة، معدل دوران العمل:
 كبير متوسط ضعيف
4. لماذا يجب على العامل احترام أوقات العمل و القانون الداخلي للمؤسسة:
 لاستغلال الوقت في كسب الخبرة لأنه مجبر على ذلك و خوفا من العقوبة لاحترام القيم الذاتية لأنه لا يملك خيار آخر سبب آخر للذكر.....
و ما هو تفسيرك للغيابات و التأخرات الموجودة: ظروف خاصة نقص الأجر و عدم الرضى نقص الرقابة و الانضباط أسباب أخرى
5. ما هي طرق التخطيط المنتهجة في المؤسسة:
 المخططات الإستراتيجية (3-5 سنوات) المخططات السنوية الميزانيات الدورية
6. كيف يتم إنجاز المشاريع التي شاركت فيها:
 معظمها في الآجال المحددة تأخر معظم المشاريع على حسب ظروف المشروع إذا كانت معظم المشاريع تسلم في آجالها، فهل ذلك راجع إلى: تحسين القدرات التنفيذية حسن التخطيط لها تحسين ظروف العمل عوامل أخرى.....
7. هل تملك المؤسسة رخصة الإيزو (ISO):
 نعم لا إذا كان نعم فما نوعها و متى تم الحصول عليها.....
و هل تعتقد أن هناك فائدة من امتلاكها: نعم لا برر.....
8. ما رأيك في العقد الذي قامت به مؤسستك مع المؤسسة الأجنبية (سيال):
 ضروري و مفيد مفيد إلى حد ما يخدم مصالح المستثمر الأجنبي فقط غير مفيد مضيعة للوقت أشياء أخرى حدد.....
9. هل أنت على اطلاع بالأهداف الرئيسية لمحتوى هذا العقد:
 نعم لا إذا كان لا فهل ذلك راجع إلى: عدم فعالية الجهة المكلفة بالاتصال لا أجد فيها ما يهمني أخرى حدد.....

المحور الثاني: نقل الخبرات الإدارية و التسييرية

1. ما هي العلاقة التي تربطك بزملائك من المؤسسة الأجنبية في العمل:

علاقة محبة واحترام علاقة تعاون واشتراك علاقة خلاف وتنازع

علاقة عدم احترام علاقة عمل فقط علاقة أخرى، حددها.....

2. تفضل الاتصال الشفوي و المقابلات الفردية كأحسن وسيلة للاتصال مع المسؤولين أو العمال:

نعم لا

و هل هناك صعوبات و عراقيل تآثر على اتصال مع زملاء:

نعم لا إذا كانت الإجابة بنعم فهل تتعلق بـ:

إجراءات إدارية ضعف وسائل الاتصال ضيق الوقت كثرة الصراعات بين العمال

3. هل يوجد نوع من الصراع مع الزملاء الأجانب:

نعم لا

إذا كان نعم فهل ذلك ناتج عن: علاقات شخصية أسباب مهنية تعارض المصالح

سوء تفاهم أخرى حددها.....

4. هل سبق و أن جمعتك ظروف عمل مع الزملاء من المؤسسة الأجنبية:

نعم لا

في حالة نعم هل تحول الاستفادة من خبرته التسييرية: أحول لا أحول

لا أركز مع طريقة عمله لا يفسح لي المجال

و هل ترى تقارب في طرق معالجته لنفس المشاكل التي تواجهها: هناك تقارب لا يوجد تقارب

5. إذا لم تفهم طريقة معالجته لبعض العمليات أو لاتخاذ بعض القرارات هل تحاول الاستفسار:

أحاول لا أحول

إذا كانت الإجابة لا أحول فلماذا؟

لأنني لا أتحمل مسؤولية القرار أرى أن كل قراراته سليمة لا أجد مجالاً للاستفسار

أسباب أخرى.....

6. تقوم إدارة المؤسسة بتكوين العمال وفق برنامج معد وذلك:

لكافة المستويات الإدارية للإطارات عمال التحكم

هل استفدت من برنامج تكويني في الفترة:

2004 2000 عددها..... 2007-2004 عددها..... 2010-2007 عددها.....

هل انعكس ذلك إيجاباً على أدائك: نعم لا لا أدري

7. من خلال خبرتك و مدة عملك في المؤسسة و مقارنة مع الفترة السابقة للتعاقد مع المؤسسة الأجنبية، ما

مدى تحقيق المؤسسة للآتي: زيادة عدد الخدمات و جودتها رضا العمال

رضا الزبائن تحسن التسيير

Formulaire relatif au rôle de l'investissement étranger dans le transfert des expériences managériales

Cette étude a pour objectif de collecter des informations concernant l'état de l'investissement étranger et l'étendu du transfert des savoirs faire managériales au sein de votre entreprise, afin de connaître le rôle et la façon dont l'investissement étranger contribue dans l'amélioration du niveau des connaissances et expériences administratives dans l'entreprise Algérienne, nous vous remercions pour votre coopération et contribution de répondre sur le continu de ce questionnaire et d'avoir accordé l'attention afin d'accomplir ce travail, nous vous assurons que toutes vos opinions et points de vue ou révélation seront gardées en secret et ne seront utilisées que pour des fins scientifiques.

NB : veuillez cocher la case appropriée.

Informations générales

- 1- **Sexe :** Masculin Féminin
- 2- **Niveau scolaire :** Primaire Moyen
Secondaire Universitaire
- 3- **Age :** Moins de 25ans 25 à 34ans 35 à 44ans
45 à 54ans Plus de 55ans
- 4- **Ancienneté :** Moins de 5ans De 6 à 10ans Plus de 10ans
- 5- **Niveau linguistique :** Faible Moyen Bien Très bien
- Arabe**
- Français**
- 6- **Profession :** Cadre Maîtrise Agent d'exécution

Première partie : l'investissement étranger

1- l'entreprise a amélioré la qualité de ses services et la bonne gestion des ressources disponibles, le mérite en revient à :

La coopération et la volonté collective le nouveau planning

Contrat avec l'entreprise étranger je ne sais pas

Autres, précisez.....

2- Puis les employés sont l'élément principal qui a contribué à cette amélioration, alors sur quel principe le recrutement se fait dans l'entreprise :

Le diplôme l'expérience la compétence Relations personnelles

3- A-t-il une stabilité dans les postes au sein de l'entreprise, moyen de rotation de travail est : Grand Moyen faible

4- Pourquoi l'employé doit respecter les heures de travail et le règlement intérieur de l'entreprise : afin de saisir le temps pour acquérir l'expérience

Il est contraint et par crainte d'une punition par respect aux principes

Il n'a pas le choix Autres raisons, précisez.....

5- Quelles sont les façons du planning suivies :

Les plans stratégiques (3 à 5ans) les plans annuels

les budgets périodiques Autres, précisez.....

6- Comment sont réalisés les projets dont lesquels vous avez participé :

La plupart dans les délais prescrits la plupart sont retardés

Selon les conditions du projet

• Si la plupart des projets sont délivrés à temps, est-ce cela est grâce à :

L'amélioration des capacités exécutables Le bon climat de travail

La bonne gestion Autres facteurs.....

7- L'entreprise possède-t-il le certificat d'ISO : oui non

Si oui, quel est son type et quand l'a obtenu.....

• Pensez vous que l'avoir est utile : oui non

Justifiez

8- Que pensez-vous du contrat que votre entreprise a signé avec l'entreprise étranger :

Nécessaire et utile utile en quelque sorte inutile

Sert seulement les intérêts de l'investisseur étranger perte du temps

Autres, précisez

9- Etes-vous au courant des objectifs principaux du contenu de ce contrat :

Oui non

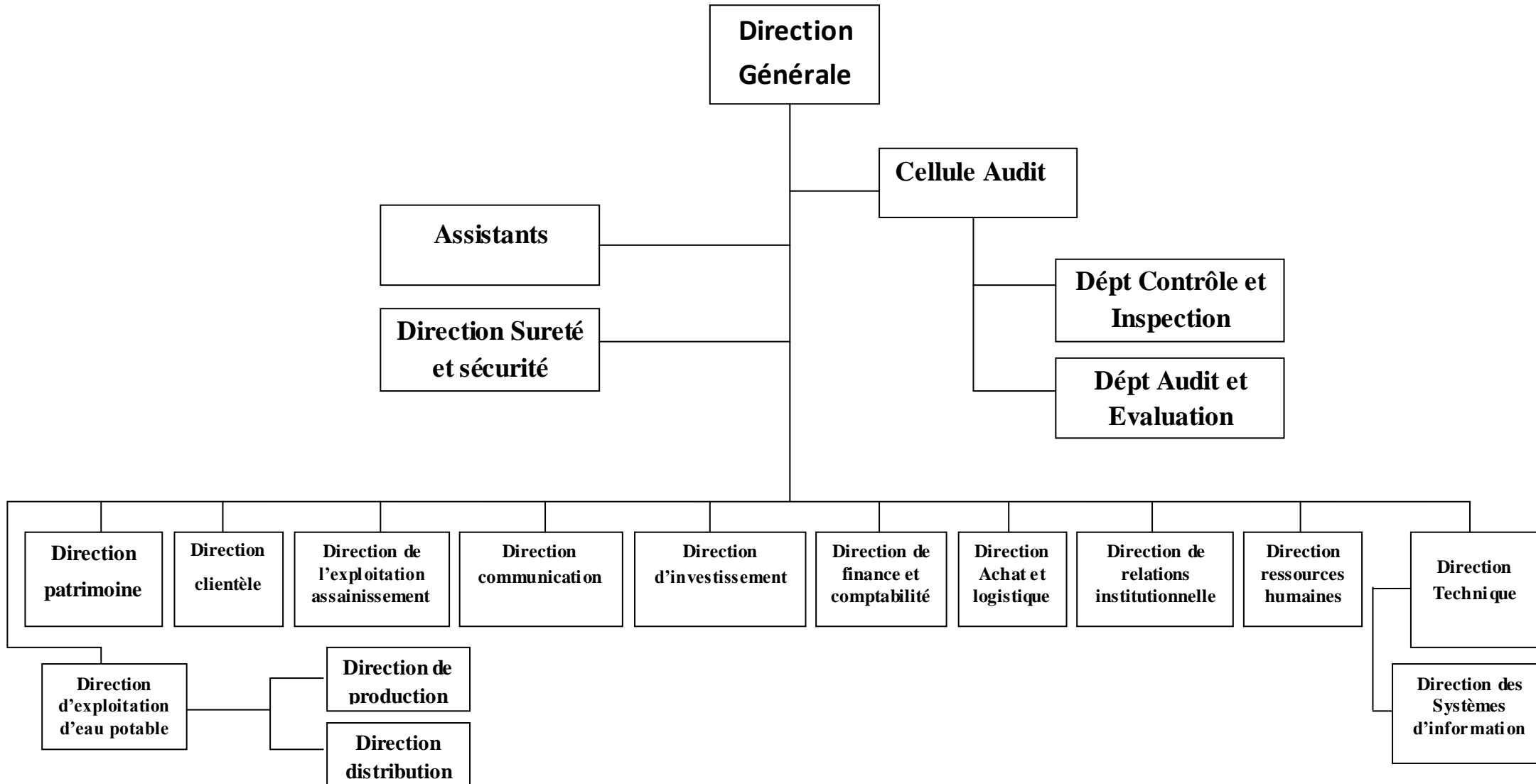
Si non cela est du à : l'inefficacité de la communication ne m'intéresse pas

Autres, précisez

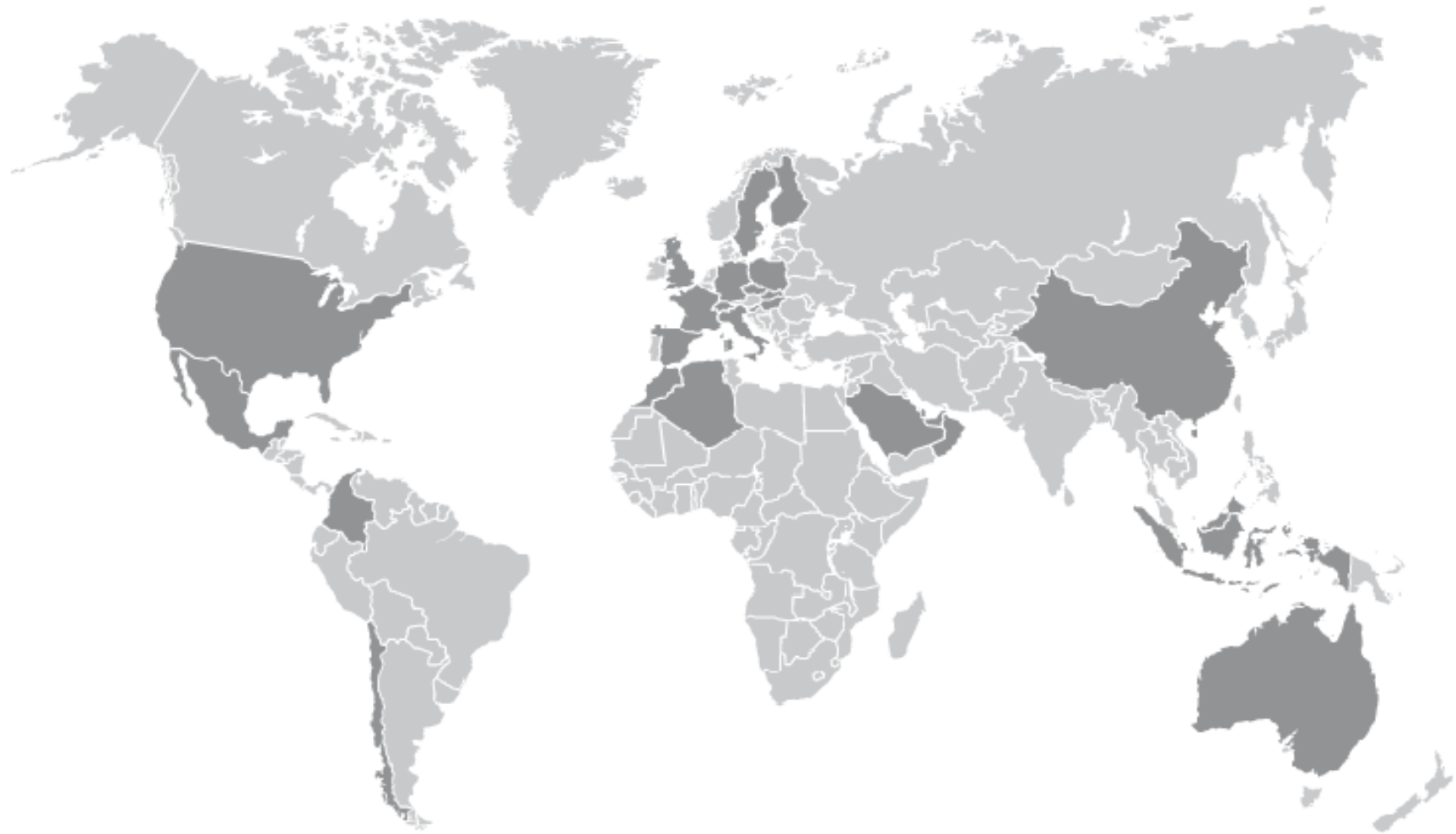
Deuxième partie : transfert des expériences managériales

- 1- Quelle est la relation qui vous lie avec vos collègues de travail de l'entreprise étranger :
Relation de fraternité et de respect Relation de travail
Relation de coopération et de partenariat Relation de contention et de conflit
Relation de non respect Autres relations, précisez.....
- 2- Vous préférez la communication directe avec les responsables et les employés :
Oui Non Y a-t-il des obstacles influençant sur le processus de communication :
Oui Non Si oui cela est du à des : procédures administratifs
L'inefficacité de la communication les conflits interne pas du temps
- 3- Y a-t-il une sorte de conflit avec les collègues étrangers : Oui Non
Si oui cela est du à des : Relations personnelles Raisons professionnelles
Conflits d'intérêts Malentendu Autres, précisez.....
- 4- Avez-vous déjà travaillé avec des collègues étrangers : Oui Non
Si oui, vous essayez de tirer profit de leur expérience gestionnaire :
J'essai Je n'essai pas Je ne concentre pas avec leur façon de travailler
Je n'ai pas l'occasion Autres, précisez
- Voyez- vous un rapprochement dans la façon de traiter les mêmes problèmes que vous rencontrez : Il y un rapprochement Il n'y a pas un rapprochement
Je n'ai aucune idée Commentaire.....
- 5- Si vous ne comprenez pas la façon dont laquelle il traite certaines opérations ou d'avoir pris certaines décisions, vous essayez de poser des questions : Oui Non
Si non, alors pour quelle raison : Parce que je n'assume pas la responsabilité
Je pense que ses décisions sont idoines Je ne vois pas la raison de s'enquérir
Autres raisons, précisez.....
- 6- L'entreprise forme les employés selon un programme préparé pour :
Tous les niveaux administratifs les cadres agents d'exécution
Avez- vous bénéficié d'une formation durant :
2000-2004 Combien... 2004-2007 Combien...
2007-2010 Combien...
Cette formation avait des répercussions positives sur votre performance :
Oui Non je ne sais pas
- 7- A travers vos expériences et la durée de votre travail dans l'entreprise en comparaison avec votre précédent contrat dans l'entreprise étranger, quel est le progrès réalisé dans ce qui suit :
- | | positif | Négatif |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Améliorer la gestion | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Augmenter et améliorer la qualité de service | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Satisfaire les employés | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Satisfaire les clients | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Organigramme générale de la SEAAL



الملحق رقم (02): Suez Environnement في العالم



الدول التي تفتتح فيها (Suez environnement)