



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مولود معمري - تيزي وزو
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



إشكالية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر دراسة حالة : مؤسسة دانون جرجرة الجزائر

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة:

د. فضيلة عكاش -

من إعداد الطالبة:

- يمانى كهينة

أعضاء المناقشة :

- أ. خلفوني فائزة..... رئيسا
- أ. عكاش فضيلة..... مشرفا ومقررا
- أ. عزوق نعيمة..... عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019

الشكر والعرفان

أشكر وأحمد الله الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع، أتقدم
بجزيل الشكر والعرفان للأستاذة الدكتورة " عكاش فضيلة " لقبول الإشراف
على هذا العمل وعلى توجيهي وإرشادي.

كما أتوجه بالشكر مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة و هذا لقبولهم
مناقشة هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر والاحترام إلى كل العاملين " بمؤسسة دانون
جرجرة الجزائر " لما قدموا لنا من معلومات قيّمة بالأخص إدارات مديرية
الموارد البشرية.

كما أشكر كل من الأستاذ " محمد عمرون " و زملائي فاروق،
حبيب و سامي لما قدموا لي من دعم ومساعدة لإتمام هذا العمل
المتواضع.

« والله الموفق وبه نستعين ».

الإهداء

إلى من لا تكفيني قواميس الدنيا لأعبر عن ما أحمله بداخلي اتجاهها.
إلى أغلى وأعز ما أملك في الوجود و التي اختارها الله
أن تكون جنتي تحت أقدامها
أمي الغالية أطل الله في عمرها.
إلى من سحر حياته من أجلي وعلمني درب الحياة وفتح عياني نحو
الآفاق التي كنت أجهلها
أبي العزيز حفظه الله و رعاه.
إلى من تقاسمت لحظات العمر، شاركوا في أفراحي وأحزاني إخوتي
وأخص بالذكر أختي روضة.
إلى أصدقاء وزملاء الدراسة الأعزاء سالم، كنزة، زهرة، فضيلة.
إلى كل طالب علم يتحدى المستحيل من أجل النجاح.

يماني كهينة

مقدمة

مقدمة:

ساهم التطور التكنولوجي السريع في تحويل العالم إلى شبه قرية صغيرة، من خلال إلغاء الحدود والحواجز الجغرافية. مما أدى إلى تسهيل عملية حركة كل من رؤوس الأموال، السلع، المعرفة والمعلومات واليد العاملة. لكنه في المقابل أدى إلى تعميق الفجوة أكثر بين دول العالم، حيث أصبحت الدول المتحكمة بالتكنولوجيات الحديثة هي المسيطرة والدول التي تفتقر لهذا النوع من التكنولوجيا ازدادت فقرا وتخلفا.

هذا الوضع جعل الدول أمام حتمية إيجا رؤوس الأموال، بغية تحقيق تنميتها الاقتصادية وتمويل مشاريعها الموقفة بسبب عجزها المالي عن انهيار أسعار البترول. كون أن غالبية الدول النامية اقتصادها مبني بالدرجة الأولى على أسعار البترول ومشتقاته.

بطبيعة الحال هي الظروف التي أدت إلى زيادة الطلب على الاستثمار الأجنبي بنوعيه المباشر وغير المباشر، وهذا نظرا لما يمنحه من إيجابيات لهذه الدول النامية، لعل أهمها جلب التكنولوجيا المتطورة وتوظيفها. لكن لإنجاح هذه المهمة لابد من توفير مناخ ملائم للاستثمار أي تهيئة الظروف والأوضاع الملائمة، لنقل الرأسمال من بلده الأصلي إلى البلد المستثمر لأن هذه الظروف والأوضاع لها تأثيرا إما إيجابي أو سلبي على نجاح المشروعات الاستثمارية ككل.

الدولة الجزائرية كغيرها من الدول النامية، قد أعطت أهمية خاصة للاستثمار الأجنبي، ويظهر ذلك من خلال محاولة توفير الظروف السياسية، الاجتماعية، القانونية، الاقتصادية الملائمة لهذا النوع من العمليات، خاصة أن الجزائر قد شهدت في فترة التسعينيات أزمة سياسية، كانت تعتبر من أكبر العوائق التي أثرت سلبا على الاستثمار الأجنبي فيها.

من بين الإجراءات المتخذة من طرف الحكومة الجزائرية في عملية جذبها للاستثمارات الأجنبية وتحفيز هذه الأخيرة على أخذ الجزائر كبلد مضيف لها، هي تطوير منظومتها الاقتصادية والقانونية، وهذا

من خلال إصدار جملة من القوانين ^(1*) المنظمة للمجال. ويعتبر القانون رقم 16-09 المتعلق بترقية الاستثمار هو القانون المنظم للمجال في الجزائر حاليا، فهذه الإجراءات يمكن اعتبارها العامل الذي شكل الدافع المحفز لزيادة إقبال المستثمر الأجنبي إلى الجزائر، وحتى إن كانت بنسبة ضئيلة.

ولكي تتجح فواعل الاستثمار الأجنبي، المتمثلة في الشركات متعددة جنسيات، الشركات الأجنبية، الشركات المختلطة، في أداء مهامها لابد من تجنيدها للموارد البشرية الملائمة، لأن هذه الأخيرة تعتبر المحرك الرئيسي لتحقيق النمو الاقتصادي وحتى التنمية المستدامة.

فالتغيرات الحاصلة في العالم في إطار العولمة، هي الحتمية التي جعلت المؤسسات الوطنية بصفة عامة، والمؤسسات الأجنبية بصفة خاصة، البحث عن الموارد البشرية، التي ستساهم في تقديم إبداعات متميزة تحطم قواعد الصناعة التقليدية وخلق القيمة التنافسية المتميزة للمؤسسة ككل.

أ- الإشكالية:

يتوقف نجاح المؤسسة أو فشلها على مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ، وهذا من خلال الاستخدام الفعال لمواردها البشرية. فحتى تتمكن الشركات متعددة الجنسيات من لعب دور بارز في التنمية المحلية للبلد المستثمر، عليها إذن توفير العمالة المناسبة لتلبية احتياجات المنظمة بصفة خاصة، واحتياجات المجتمع بصفة عامة.

لذلك غالبا ما تكون تركيبة الموارد البشرية من أولى انشغالات المؤسسة على جميع مستوياتها التنظيمية، وهذا يظهر من خلال سياسة التوظيف لدى كل مؤسسة.

¹ - (*) القوانين التي أصدرتها الجزائر لتنظيم مجال استثمارها تتمثل في:

- قانون رقم 86-13 مؤرخ في 19 أوت 1986 يعدل ويتم القانون رقم 82-13 المؤرخ في 28 أوت 1982 المتعلق بتأسيس الشركات المختلطة الاقتصاد وسيرها.

- قانون رقم 88-25 مؤرخ في 12 جويلية 1988 المتعلق بالاستثمارات الاقتصادية الخاصة الوطنية.

- قانون رقم 90-11 المؤرخ في 14 أفريل سنة 1990 المتعلق بالنقد والقرض.

- مرسوم تشريعي رقم 93-12 المؤرخ في 5 أكتوبر 1993 المتعلق بترقية الاستثمار.

- أمر رقم 01-03 مؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار.

- أمر رقم 06-08 مؤرخ في 15 جويلية 2006 يعدل ويتم الأمر رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار.

- قانون رقم 16-09 مؤرخ في 03 أوت 2016 المتعلق بترقية الاستثمار.

بما أن مؤسسة دانون الفرنسية تعتبر من الشركات متعددة الجنسيات العاملة في الجزائر والخارج والناشطة في مجال الصناعة الغذائية، فمن خلال دراستنا لموضوع البحث، سنحاول من خلالها التعرف على كيفية تكوين تركيبة العمالة البشرية في الشركات متعددة الجنسيات، بصفة عامة، وبمؤسسة دانون جرجرة الجزائر بصفة خاصة، وبهذا إذن نصل إلى طرح إشكالتنا المتمثلة في:

ما هي الاستراتيجيات المعتمدة من طرف دانون جرجرة الجزائر كشركة متعددة الجنسيات في توظيفها للعمالة البشرية المناسبة؟

ب- الأسئلة الفرعية:

انطلاقا من الإشكالية الرئيسة السابقة، نطرح التساؤلات التالية:

- هل الشركات متعددة الجنسيات العاملة في الجزائر تعمل بقواعد النظام تشغيل العمالة الأجنبية فيها أم لا؟
- ما هي الأدوات المعتمدة في عملية توظيف الموارد البشرية لدى دانون جرجرة الجزائر؟
- هل المؤسسة دانون جرجرة الجزائر في توظيفها للموارد البشرية، تعتمد أكثر على سوق العمالة المحلية أم الأجنبية؟.

ج- الفرضيات:

1- الرئيسة:

- 1 - قد تعتمد شركة دانون العالمية في توظيفها للعمالة المؤهلة في فروعها المتواجدة في البلدان المستثمرة على تصديرها من الفروع المتواجدة بالبلد الأم، أما العمالة غير المؤهلة تعمل على استقطابها من البلدان المضيفة لمشاريعها.

2- الفرعية:

- 1 - قد تكون الآليات المعتمدة في عملية توظيف العمالة المحلية هي نفسها المعتمدة في توظيف العمالة الأجنبية لدى مؤسسة دانون جرجرة الجزائر.

2- تعتمد مؤسسة دانون على الطرق الكلاسيكية في توظيف عمالتها من البلدان المستثمرة.

د - الحدود الزمنية والمكانية للدراسة:

1- المكانية:

سنتطرق من خلال موضوع الدراسة لعملية توظيف العمالة البشرية لدى شركة متعددة الجنسيات دانون، والمتواجدة في السوق الجزائري باسم دانون جرجرة الجزائر، المختصة في الصناعة الغذائية.

2- الزمانية:

ستركز الدراسة على الفترة الممتدة من 2001-2018م أي منذ وصول الشركة المستثمرة إلى الجزائر إلى غاية يومنا هذا، باعتبار أن هذه المؤسسة بدأت بالاستقطاب وتوظيف الموارد البشرية من قبل بدء مشروعها، ولا زالت تقوم بذلك إلى نهاية مشاريعها الاستثمارية في الجزائر.

هـ - منهجية الدراسة:

الإجابة على إشكالية موضوع البحث وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، وجب عليها الاعتماد على أدوات البحث العلمي والمتمثلة في كل ما يلي:

1- المناهج:

المنهج هو " الطريقة التي تتبع للكشف عن الحقائق بواسطة استخدام مجموعة من القواعد العامة، ترتبط بتجميع البيانات وتحليلها، حتى نصل إلى نتائج ملموسة " (2)، ومن بين المناهج المستخدمة في الدراسة ، وفق ما يتماشى مع متطلبات موضوع البحث نذكر:

المنهج الوصفي التحليلي : يقوم هذا المنهج على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها (3). إذ سنوظف هذا المنهج من خلال محاولة

²- عصام حسن الدليمي، البحث العلمي: أسسه ومناهجه، (عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2018)، ص 142.

³- المرجع نفسه، ص 143.

ربط العلاقة بين متغيرات موضوع الدراسة ، وكذا في محاولة تحليل الإحصائيات والمعلومات المتحصل عليها من طرف الشركة الأجنبية حول كيفية سيرورة عملية التوظيف.

منهج دراسة الحالية : هو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا أو مجتمعا محليا أو مجتمع عاما. والغرض من اعتماده هو التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة ودراسة جميع المراحل التي مرت بها قصد الوصول إلى تعميقات متعلقة بالوحدة المدروسة⁽⁴⁾.

ولقد اعتمدنا على هذا المنهج في دراستنا من خلال التطرق لمسألة التوظيف في المؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر ودانون جرجرة الجزائر كنموذج في ذلك.

2- الاقتربات:

أ- الاقتراب القانوني : يركز هذا الاقتراب في دراسته للأحداث، والمواقف والعلاقات والأبنية على الجوانب القانونية، أي مدى التزام الظواهر بالمعايير والضوابط القواعد القانونية المكتوبة وغير المكتوبة المتعارف عليها⁽⁵⁾.

ب- الاقتراب المؤسسي : يقوم هذا الاقتراب: "على دراسة المؤسسات من عدّة جوانب كالغرض من تأسيسها، مراحل تطورها، هيكلها، اختصاصاتها، التنظيم الداخلي للمؤسسة... الخ"⁽⁶⁾.

ج- الاقتراب الوظيفي : " هو عبارة عن جملة من الأنشطة الضرورية الانجاز، وهذا بهدف ضمان استمرار بقاء النظام ككل"⁽⁷⁾.

وقد تم الاعتماد على هذا الاقتراب في حدود الإطار التطبيقي لموضوع الدراسة.

⁴ - محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي: المفاهيم، المناهج، الاقتربات، الأدوات، (الجزائر: دار النشر للجامعات، 1997)، ص 87.

⁵ - المرجع نفسه، ص 117.

⁶ - المرجع نفسه، ص 119.

⁷ - المرجع نفسه، ص 171.

3- الأدوات:

- **المقابلة:** تُعبّر المقابلة "عن الاتصال والتفاعل اللفظي الذي يتم بين طرفين، أحدهما الباحث والآخر المبحوث، يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة الحصول على بعض المعلومات في موضوع معين"⁽⁸⁾.

حيث اعتمدنا عليها في دراسة الحالة، وذلك من خلال مقابلة المسؤول الأول لمصلحة إدارة الموارد البشرية للشركة محل الدراسة دانون جرجرة الجزائر.

و- الدراسات السابقة:

1- محمد سارة، **الاستثمار الأجنبي في الجزائر، دراسة حالة أوراسكوم**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص قانون أعمال، جامعة منتوري، قسنطينة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2009-2010م.

❖ حيث ركزت هذه الدراسة على تحليل الإطار القانوني للاستثمار الأجنبي في الجزائر بهدف التأكد من مدى تحفيزها لجذب الاستثمارات الأجنبية.

2- أحمد مرزوق، **التوظيف في المؤسسة الأجنبية وأثره على تكيف العمال الجزائريين - دراسة حالة مؤسسة Todini الإيطالية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2008-2009م.

❖ ركزت هذه الدراسة على نقطة أساسية مفادها: هل سياسة التوظيف المعتمدة في المؤسسة الأجنبية تعمل على تسهيل التكيف المهني للعامل الجزائري فيها.

3-Abdelouahab Guerrouahen, Essai d'analyse de la politique de recrutement, étude de cas : Ooredoo Algérie-, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Science Commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales : Option gestion des ressources humaines, 2014.

⁸- ربحي مصطفى عليان، **مناهج و أساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق**، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000م)، ص 21.

❖ ركزت هذه الدراسة على أن: المؤسسة التي تعي أهمية العنصر البشري في العمل، يجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار سياسة التوظيف، حيث تعتبر هذه الأخيرة، أفضل الأدوات لجذب الكفاءات وتوظيفها بشكل دقيق، خاصة في وقتنا الحالي الذي يتميز بالانتشار الواسع لشركات المتعددة الجنسيات والذي يوازنها اشتداد المنافسة.

❖ أمّا فيما يخص موضوع دراستنا: "إشكالية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر - دراسة حالة: دانون جرجرة الجزائر -"، سنحاول دراسة الموضوع من زاوية التوظيف بهدف التعرف على آليات التوظيف في هذا النوع من المؤسسات، وكذا التعرف على نوعيه العمالة المعتمدة فيها (محلية أم أجنبية).

ز - أهداف الدراسة:

إنّ الهدف الأساسي من دراستنا لموضوع " إشكالية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر - دراسة حالة: دانون جرجرة الجزائر - " هو تقديم إضافات علمية حول:

- ماهية عملية توظيف العمالة البشرية.
- التعرف على آليات و أدوات التوظيف العمالة البشرية لدى المؤسسات الأجنبية.
- تسليط الضوء على أهم المشاكل التي من الممكن التعرض لها خلال سيرورة عملية التوظيف في هذا النوع من المؤسسات.

ح-أسباب اختيار موضوع الدراسة:

1-الموضوعية:

- التعرف على كيفية توظيف الموارد البشرية لدى المؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر.
- التعرف على أولوية المؤسسة الأجنبية في توظيف العمالة الأجنبية أو المحلية.

2- الذاتية:

- الرغبة الشخصية في التطرق لكيفية تسير الموارد البشرية، خاصة عملية التوظيف في المؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر.
- قلة الاجتهادات العلمية في موضوع البحث والميل الشخصي لدراسة الموضوع.

ط - تقسيم الدراسة:

من أجل معالجة الإشكالية البحثية لموضوع الدراسة، تم تقسيم البحث كالتالي:

بعد عرض المقدمة بكل عناصرها، لكل من الفصل الأول والثاني اللذان يكونان بمثابة ضبط الإطار المفاهيمي للدراسة، وهذا من خلال التطرق إلى ماهية توظيف الموارد البشرية، بعدها الإطار المفاهيمي للاستثمار الأجنبي في الجزائر.

بعدها سنتطرق للشركات المتعددة الجنسيات كآلية تنفيذ المشاريع الاستثمارية في الجزائر. وفي الأخير لتركيبية العمالة لهذا النوع من الشركات.

بعدها سنتطرق في الفصل الثالث إلى الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة، ذلك كون مؤسسة دانون تعتبر من الشركات متعددة الجنسيات الناشطة في سوق العمل المحلي الجزائري والأجنبي، وفي مجال الصناعات الغذائية، فمن خلال دراستنا لموضوع البحث: **إشكالية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر-دراسة حالة: شركة دانون جرجرة الجزائر -** ، سوف ندرس من خلالها كيفية تكوين تركيبة العمالة (النوع، العدد) في المؤسسة، والذي له دور حيوي في التحكم في التكنولوجيات الحديثة وأداء المهام بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة ككل.

• معوقات دراسة الموضوع:

- صعوبة إيجاد مؤسسة أجنبية بهدف إسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي.
- صعوبة الحصول على المعلومات الكافية حول المؤسسة موضوع الدراسة التطبيقية.
- صعوبة الحصول على الوثائق التي تبرز سير عملية التوظيف في المؤسسة الأجنبية محل الدراسة، وذلك راجع لسرية المهنة.
- الأزمة الصحية وعرقلة التنقل وإجراءات الحجر الصحي.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد:

في ظل العولمة، اشتد التنافس بين الشركات لكسب الأسواق على نطاق واسع. لذلك أصبحت الشركات المتعددة الجنسيات تنتقل من دولة لأخرى، بغية الاستثمار فيها والاستفادة من المزايا الجبائية والقانونية المقدمة لها، وسعيها لكسب أفضل الإطارات المؤهلة لضمان جودة منتوجاتها، وهذا إما باعتمادها على السوق المحلية أو الأجنبية، مستخدمة في ذلك الأدوات المناسبة في جذب وتوظيف العمالة الملائمة من حيث العدد والنوع المناسب.

بهذا سنتطرق في هذا الفصل لكل من:

المبحث الأول: ماهية توظيف الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الشركات المتعددة الجنسيات والاستثمارات الأجنبية المباشرة.

المبحث الثالث: مصادر وإجراءات توظيف العمالة في الشركات المتعددة الجنسيات.

المبحث الأول: ماهية توظيف الموارد البشرية.

تعتبر اليد العاملة الركيزة الأساسية لاستخدام جميع الموارد الأخرى في المنظمة، ففي نهاية المطاف، بدون الجهود المثمرة التي يبذلها العنصر البشري، تصبح بقية الموارد بدون فائدة، وكما أن عملية استخدام هذه الموارد وتطويرها يتطلب قدرا معيناً من الكفاءة للعنصر البشري. لهذا نجد المنظمات دائماً ما تسعى إلى تجديد طاقتها البشرية بما يخدم استراتيجياتها العامة، وهذا يتم من خلال ما يسمى بـ " عملية توظيف " ، بالرغم من الأهمية التي تحوزها العملية ككل للمنظمة، إلا أن هناك من ينظر إلى هذه الأخيرة كمجرد امتداد طبيعي لكل من عملية تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف، وكذا تخطيط الموارد البشرية في المنظمة.

- انطلاقاً من هنا، سنتطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

المطلب الأول: تعريف عملية توظيف الموارد البشرية.

المطلب الثاني: مراحل عملية توظيف الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف عملية توظيف الموارد البشرية.

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لعملية التوظيف مع تعدد الباحثين والمؤلفين الذين كتبوا في هذا المجال، وفيما يلي سنذكر بعض من هذه التعاريف:

- يعرف التوظيف على أنه: " عنصر رئيسي في إدارة الموارد البشرية نظراً لاعتباره أحد الأدوات الرئيسية لتنظيم القوى العاملة، وكذا يزود المنظمة بالمهارات الجديدة اللازمة التي هي بحاجة لها"⁽⁹⁾.

- كما يعرف التوظيف على أنه: " مجموعة من الإجراءات المتخذة من طرف المنظمة، بغرض جذب المترشحين الذين لهم المهارات والخبرات اللازمة لشغل الفوري للمنصب الشاغر أو في المستقبل الفوري"⁽¹⁰⁾.

⁹ -Giteau Jean Pierre, *Gestion de Ressources Humaines*, (édition 2008) p 60.

¹⁰ -Sekiou Lakhdar et les autres, *La gestion des ressources humaines*, (Canada : 2^{ème} éd, édition 4 LNC, 1993) , p 227.

- ويعتبر التوظيف جزءا من عملية استحواذ على الموارد البشرية، من طرف المنظمة بهدف شغل الوظائف الشاغرة فيها (11).

- يعرف كذلك على أنه ذلك النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، وذلك بغرض تحقيق أهداف المنظمة (12).

- التوظيف يقصد به توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة، واللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل، للتمكن من اختيار وتعيين الأشخاص للعمل (13).

بناءا على المعارف المكتسبة سابقا نستخلص أن عملية التوظيف هي ذلك النهج الذي تتبناه المنظمة في البحث عن المترشحين وتنفيذ الإجراءات اللازمة من أجل جذب وانتقاء الأفراد ذوي الخبرات والمؤهلات العلمية والعملية المناسبة، وبالتالي تعيينها لتلبية احتياجات العمل وهذا ما يحقق أهداف المنظمة ككل.

انطلاقا مما سبق نستخلص أن أهمية توظيف الموارد البشرية تكمن فيما يلي:

- تزويد المنظمة بالقوى العاملة التي تحتاجها المنظمة وهذا وفقا لتقارير تحليل الوظائف.
- زيادة الكفاءة التنظيمية على المدى القصير والطويل.
- التقليل من مخاطر المغادرة السلبية المفاجئة من قبل المترشحين المعيّنين من قبل المنظمة وهذا من خلال تعريفهم بقيم المنظمة مسبقا.

المطلب الثاني: مراحل عملية توظيف الموارد البشرية.

نجاح المنظمة في عملية توظيفها للموارد البشرية، يتوقف على تخطيطها الجيد للموارد البشرية والوصف الدقيق للوظائف، الذي من خلاله تتم عملية التحديد الدقيق للمؤهلات الواجب توفرها في المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة. (14)

¹¹ - Henri Mahe de Boisslandella, **Dictionnaire de gestion**, (édition Economica, 1998) , P 368.

¹² - ربحي مصطفى عليان، **أسس الإدارة المعاصرة**، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2017)، ص 241.

¹³ - رفعت عبد الحليم الفعوري، **إدارة الموارد البشرية** (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005).

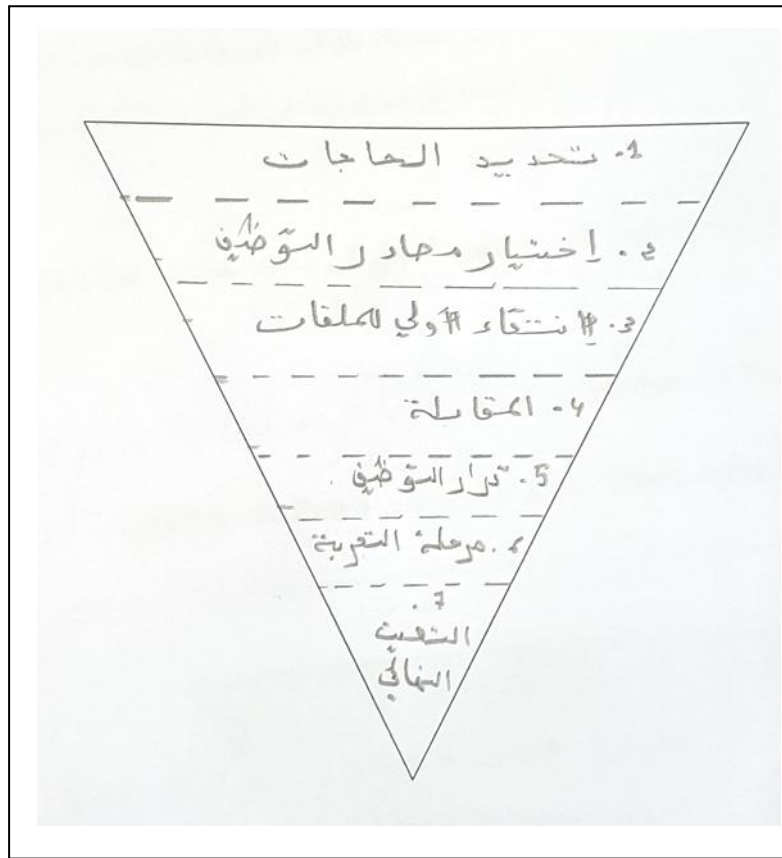
¹⁴ - Peretti Jean Marie, **Gestion des ressources humaines**, (Paris : 21^{ème} éd, Magnard Vuibert, 2016) p 61.

ولضمان فعالية هذه العملية، قام مختصي المجال في تحديد خطوات هذه العملية نذكر من بينهم:

أ- نموذج هيلن دوفالكو Hélène de Falco: وضعت دوفالكو مخططا يوضح مراحل

التوظيف كما يلي:

الشكل رقم (1): خطوات توظيف الموارد البشرية لدى Hélène de Falco.

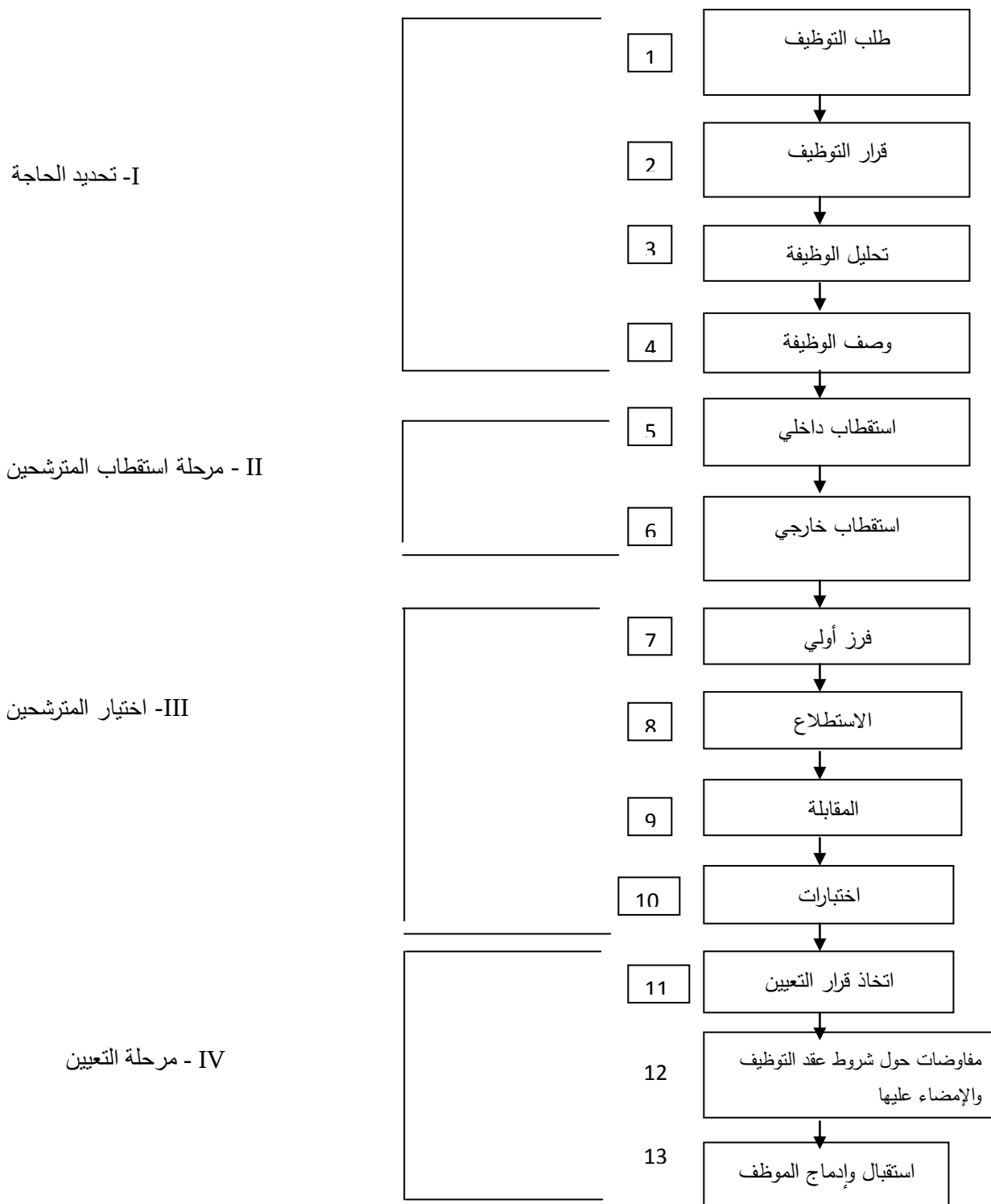


Hélène de Falco, **Maîtriser ses recrutements**, (Paris : Dunod, المصدر :

2016), p2.

ب- نموذج بريتي جين ماري Peretti Jean Marie :

الشكل رقم (2): مراحل توظيف العمالة عند Peretti Jean Marie



المصدر : Jean Marie Peretti, **Gestion des ressources humaines**, (Paris :

Vuibert, 21^{ème} édition, 2016), p 62.

نلاحظ من النموذجين السابقين أنه رغم اختلاف الباحثين في تصنيفهم للخطوات المكونة لعملية توظيف الموارد البشرية [وهذا راجع للمعيار المعتمد في ذلك فهيلن دوفالكو ركزت على تخطيط الموارد البشرية أي قبل التطرق إلى العملية فمن الضروري التعرف بدقة على الوظيفة المراد شغلها، وهذا من خلال كتابة الوصف الوظيفي وبالتالي سهولة تحديد عدد ونوع المترشحين الذي سيتم تشغيلهم. في حين برיתי ركز على نقطة أساسية هي تحليل الوظائف. أي قبل التطرق لكل من استقطاب واختيار والتعيين النهائي للمترشحين، لابد من تحليل الوظيفة من جميع جوانبها بما يسمح بإعداد تقرير يحدد فيه المؤهلات والمهارات العلمية والعملية اللازمة لشغل تلك الوظيفة]، إلا أنه يمكن تحديد الخطوط العريضة المشتركة بين النموذجين فيما يلي:

أ - مرحلة الاستقطاب.

ب - مرحلة الاختيار.

ج - مرحلة التعيين.

أولاً: مرحلة الاستقطاب:

عملية استقطاب الموارد البشرية هي عبارة عن حلقة وصل بين عرض المواد البشرية والطلب على الموارد البشرية، أي أنها تعمل على تحديد وجذب المرشحين ذو القدرات العلمية والعملية، المهتمين باستلام الوظائف الشاغرة⁽¹⁵⁾.

*تتأثر عملية استقطاب الموارد البشرية بعاملين أساسيين هما:

أ - الظروف الاقتصادية: في حالة كون الظروف الاقتصادية مزدهرة يشتد الطلب على العمال.

أما في حالة كون الظروف الاقتصادية سيئة (حالة الركود) يقل الطلب على العمال.

ب - سمعة المؤسسة: عندما تكون سمعة المؤسسة جيدة يسهل عليها استقطاب العاملين إليها

والعكس صحيح، ومن العوامل التي تحدّد سمعة المؤسسة في سوق العمل نذكر:

- مدى استقرار العمالة.

- معدلات الأجور.

¹⁵ - مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي ، (عمان: مكتبة مجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2019)، ص 115.

- أمان وسلامة العمل.

- فرص الترقّي (16).

*مصادر الاستقطاب:

تنقسم مصادر استقطاب الموارد البشرية إلى:

- مصادر داخلية

- مصادر خارجية

1- المصادر الداخلية:

يقصد بها الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، ويتم اللجوء لهذا النوع من المصادر في حالة الوظائف الإستشرافية، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المنظمة (17).

ومن أهم مصادر الاستقطاب الداخلي نذكر:

- **الترقيات Promotion**: أي شغل الوظيفة الأعلى، يصاحب ذلك عادة زيادة في المسؤوليات، ويتطلب توظيف بهذه التقنية توفير خبرات إضافية في المتقدم للترقية. وتعتمد المؤسسة على هذه الطريقة إما على أساس الأقدمية أو الكفاءة أو معاً (18).

- **النقل الداخلي Rotation**: أي تحويل العامل من قسم إلى آخر أو من إدارة إلى أخرى أو من وظيفة إلى أخرى، وعادة ما يتم النقل بين الوظائف المتماثلة في الدرجة.

- **مخزون المهارات Skills Inventories**: أي امتلاك المؤسسة لبيانات ومعلومات حول المهارات العلمية والمؤهلات العملية، حيث يتم اللجوء لهذه الطريقة عادة في الحالات الاستثنائية.

16- المملكة العربية السعودية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، إدارة الموارد البشرية، طبعة 1429 هـ، ص 35.

17- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004)، ص 143.

18- من نصر الله، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار الزهران للنشر والتوزيع)، 2009، ص 144.

- الإعلان الداخلي Job Posting: الذي يكون من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة بلوحات داخلية متضمنة للشروط اللازم توفرها في الأشخاص المطلوبين.
- عن طريق الزملاء و المعارف والأصدقاء⁽¹⁹⁾: تلجأ المؤسسة أحيانا إلى من تثق بهم من العاملين لديها ليزكوا بمن يعتقدوا أنهم ملائمين لشغل الوظائف الشاغرة.

2- المصادر الخارجية:

- يقصد بها عملية البحث عن الأشخاص من خارج المنظمة⁽²⁰⁾، الذين لديهم المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، وهذا يتم من خلال:
- الإعلانات في الصحف والمجلات والإذاعة...الخ.
- مكاتب العمل المتخصصة في توفير الأفراد المتخصصين في مهن معينة.
- المدارس والجامعات.
- الاستقطاب الإلكتروني.
- باحثين عن الكفاءات Les chasseurs de têtes⁽²¹⁾.

بالاعتماد على ما سبق نستنتج أن المؤسسات تعتمد على مصادرها المختلفة في استقطابها للعمالة الملائمة، وهذا كمحاولة منها استفادة من بعض المزايا وتجنب بعض السلبيات التي قد تنشأ لها صراعات داخل التنظيم، نذكر بعضها كالتالي:

¹⁹ - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 144.

²⁰ - منصور محمد إسماعيل العريفي، إدارة الموارد البشرية، (صنعاء: دار الكتاب الجامعي، ط2، 2012)، ص 85.

²¹ - المرجع نفسه، ص. ص 86-87.

* ظهور مفهوم " باحث عن الكفاءات Les chasseurs de têtes " لأول مرة في الستينات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، يتم الاتصال بهم من قبل المنظمات بهدف العثور على المترشح النادر. لهم دور استشاري لصاحب العمل، الذي يدعمه في تطوير صورة المترشح المثالي ومن ثم تقدم له قائمة المترشحين الملائمين، les chasseurs de têtes، وسيلة فعالة للمنظمات في العثور على المترشح المثالي، وهذا إذا كانت مستعدة لدفع ثمن مقابل ذلك، لأن أجرتهم تقدر ب 1/3 من الراتب السنوي الإجمالي للوظيفة المراد شغلها.

الجدول رقم (01): تقييم مصادر عملية الاستقطاب.

التقييم المصدر	الإيجابيات	السلبيات
المصادر الداخلية	- تخفيف تكاليف التدريب والتكوين. - تحقيق الاستقرار في قوة العمل.	- قد ينشأ صراع داخلي بين الأفراد العاملين المرشحين لشغل الوظائف. - قد لا تتوفر الكفاءات والمهارات المطلوبة في المرشحين الداخلين لشغل العمل.
المصادر الخارجية	- زيادة حدة المنافسة بين القوى العاملة في المنظمة وهذا من أجل الحفاظ على مكانتها في ظل تواجد خطر استبدالها بالمهارات الجديدة. - معالجة النقص في هيكل الموارد البشرية الفنية داخل المنظمة.	- ارتفاع تكاليف الاستقطاب الخارجي. - مقاومة العاملين القدامى في المنظمة لأسلوب الاستقطاب الخارجي، خوفا على مناصبهم.

المصدر: من إعداد الطالبة.

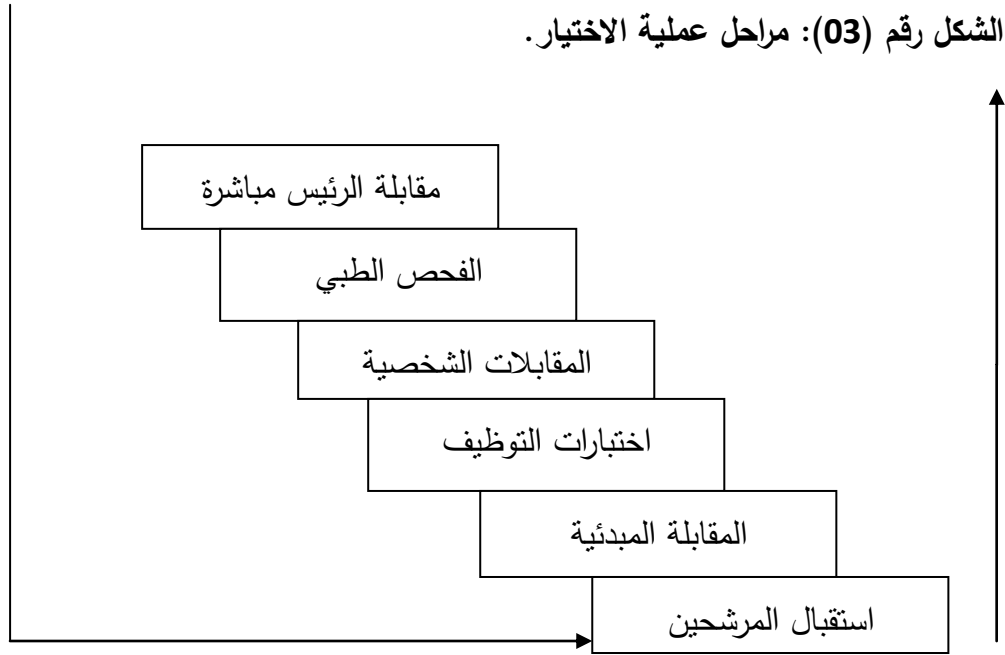
ثانياً: مرحلة الاختيار.

الاختيار la sélection هي عملية انتقاء أفضل المرشحين الذين تم استقطابهم من مصادر عديدة، وتعيينهم في المناصب الشاغرة. ومن المتوقع أن يؤدي مهامهم بنجاح⁽²²⁾.

تمر عملية اختيار المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة بعدة خطوات هي:

- استقبال طلبات التوظيف.
- إجراء مقابلات مبدئية.
- إجراء اختبارات التوظيف (اختبارات القدرات، السيكولوجية، الصحية).
- المقابلات النهائية.

²² - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية، (جامعة القاهرة: كلية التجارة، 2002)، ص ص، 183-185.



المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية، (جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2002)، ص 186.

انطلاقاً من الشكل السابق نستخلص أن لضمان نجاح سيرورة عملية اختيار المترشحين لشغل الوظيفة لابد من تنظيمها أي العملية ككل عبر مجموعة من الخطوات التي لابد منها.

ثالثاً: مرحلة اتخاذ قرار التعيين.

الهدف من هذه المرحلة هو تحقيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. وقرار التعيين دائماً ما يكون من مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة على شكل قرار مكتوب، يتم توضيح فيه كل من اسم الوظيفة، اسم الموظف، تاريخ بدء التعيين، الراتب الذي يتقاضاه كمقابل شهري⁽²³⁾.

في معظم الدول تنص قوانين الخدمة المدنية على ضرورة وضع الموظف تحت التجريب، لمدة ثلاثة أو ستة أشهر من تاريخ تسلمه العمل، وبعدها تقرر المنظمة فيما إذا سيستمر في عمله أم يعفى منه، إذا ما قررت المنظمة استمراره تصدر قرار إدماجه بصفة دائمة⁽²⁴⁾.

²³ - المرجع نفسه، ص 280.

²⁴ - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015)، ص 55.

المبحث الثاني: الشركات المتعددة الجنسيات والاستثمارات الأجنبية المباشرة.

لقد لجأت الدول النامية للاستثمارات الأجنبية، كبديل لتمويل عجزها المالي الداخلي. فالاستثمارات الأجنبية خاصة المباشرة منها، تعتبر وسيلة هامة لتحسين أوجه أداء اقتصاد الدول النامية، نظرا للإيجابيات التي يحققها لها كجلب رؤوس الأموال، تكنولوجيا حديثة، عمالة مؤهلة... الخ.

فباعتبار الشركات متعددة الجنسيات من آليات تنفيذ المشاريع الاستثمارية بموجب وسائل مختلفة، فهي كشبكة عنكبوتية توزع فروعها من داخل الدول المتقدمة وصولا إلى الدول النامية أو العكس حاليا.

وبهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: مفهوم الشركات متعددة الجنسيات.

المطلب الثاني: ماهية الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

المطلب الأول: مفهوم الشركات متعددة الجنسيات.

كثرت التعاريف المقدمة لمفهوم الشركات متعددة الجنسيات وهو الأمر الذي أدى إلى تعدد تسميات هذه المؤسسات ذو نشاط دولي، ومن بين التسميات نذكر:

الشركات عبر الوطنية، الشركات عابرة الحدود، الشركات الكوكبية، الشركات العالمية، الشركات عبر القومية، الشركات العملاقة، الشركات الدولية، الشركات متعددة الجنسيات⁽²⁵⁾.

ومن بين التعاريف المقدمة لها نذكر:

1- يعرفها Raymond Vernon (هو اقتصادي أمريكي، ولد 01 سبتمبر 1913 في الولايات المتحدة الأمريكية وتوفي عام 1999، ومن أبرز أعماله نذكر Strom over the multinationals

²⁵ - نعيمة بويرطخ، الشخصية القانونية للشركات متعددة الجنسيات في القانون الدولي ، مذكرة ماجستير، (جامعة منتوري قسنطينة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2011)، ص.27.

عام 1968، The manager in the international economy (عام 1977) على أنها: " مجرد مؤسسات تنتمي إلى قوميات مختلفة لكنها موحدة من خلال إستراتيجية عامة للإدارة" (26).

2- يعرف طلعت الحديد الشركات متعددة الجنسيات على أنها: " تلك المؤسسات التي تسيطر على وحدات إنتاجية في أكثر من دولة واحدة. وتديرها في إطار إستراتيجية إنتاجية موحدة" (27).

3- يعرفها محسن شفيق (هو مصري الأصل مختص في القانون التجاري) على أنها: " ذلك المشروع الذي يتكون من مجموعة من وحدات الفرعية ترتبط بالمركز الأصلي، بعلاقات قانونية وتخضع لإستراتيجية اقتصادية عامة، وتتولى الاستثمار في مناطق جغرافية عدة" (28).

إن انطلاقاً من التعاريف السابقة نستخلص أنّ الشركات متعددة الجنسيات هي تلك المؤسسات التي تمارس مختلف نشاطاتها في أكثر من دولة، من خلال تأسيسها لفروع لها فيها، يتم تسييرها وفقاً لتوجيهات الشركة الأم وهذا بغرض تحقيق استراتيجياتها المسطرة عالمياً.

وبناءً لما جاء في التعاريف السابقة، نلاحظ أن للشركات المتعددة الجنسيات جملة من السمات التي تميزها عن باقي الشركات الدولية الأخرى والمتمثلة فيما يلي:

أ- لها فرع على الأقل في دولة غير دولة الأم.

ب- مبدأ الإدارة والتنظيم الموحد: أي أن هذا النوع من الشركات لها سمة مميزة عن باقي المؤسسات وهي كيفية إدارتها وتنظيمها، إذ أن جميع الفروع تخضع لأوامر وتوجيهات الشركة الأم.

ج- حجم الشركة: من أكثر ما يميز هذا النوع من الشركات هو اتساع المساحة الجغرافية التي تغطيها، ومن المؤشرات التي تدل على ضخامة حجمها: حجم الاستثمارات، حجم رأسمال، تنوع الإنتاج، ارتفاع أرقام المبيعات، حجم العمالة.

²⁶ - المرجع نفسه، ص. 32.

²⁷ - طلعت جواد لحي الحديدي، المركز القانوني للشركات متعددة الجنسيات، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص. 33.

²⁸ - المرجع نفسه، ص. 36.

المطلب الثاني : ماهية الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

أولاً: مفهومها

إنّ مصطلح الاستثمار الأجنبي هو مصطلح حديث، إلّا أنّ مفهومه قديم يعود إلى منتصف القرن 19م تحت تسمية " حركة رأس المال "، بعدها عرف " بالاستثمار الدولي " ثم الاستثمار الأجنبي منذ 1930م⁽²⁹⁾.

- مفهوم الاستثمار الأجنبي مفهوم مركب من كلمتين:

الاستثمار: هي تلك العملية التي من خلالها يتم توظيف أموال من أجل الحصول على المنافع في المستقبل.

الأجنبي: يقصد بها انتقال رؤوس الأموال بين الدول وبالتالي تعتبر أموال أجنبية للبلد المستقبل لها⁽³⁰⁾.

انطلاقاً من هنا، يمكن تعريف العملية ككل على أنها عملية انتقال رؤوس الأموال بين بلدين أو أكثر، أو حتى خبرات فنية أو مهارات إدارية قصد توظيفها في عمليات اقتصادية، بغرض تحقيق أرباح لصالح المستثمر، ويكفل زيادة في الإنتاج والتنمية للدول المضيفة، وهذا خلال فترة زمنية معينة.

ثانياً: أنواع الاستثمار الأجنبي

يختلف الباحثون في تصنيفهم لأشكال الاستثمار الأجنبي، نظراً لاعتمادهم لمعايير التصنيف المختلفة، إلّا أن أكثرها شيوعاً بين الباحثين هو معيار " مقدار السيطرة " وبناءً على هذا المعيار نجد أن الاستثمار الأجنبي يصنف إلى:

²⁹- صليحة أمير، صليحة حجاب، دور الاستثمار الأجنبي المباشر في التنمية الاقتصادية في الجزائر خلال فترة 1-2-2014، دراسة حالة الشركة الإيطالية " ريزاني دي إيكو " للبناء والأشغال العمومية، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، (جامعة مولج معمر تيزي وزو: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2015)، ص 24.

³⁰- عقيلة نيار، الاستثمار الأجنبي ودوره في تنمية الموارد البشرية - محلية - دراسة حالة مؤسسة حكمة الأردنية لصناعة الأدوية - إسطاولي، الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة الجزائر 2: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2011)، ص 12.

أ- الاستثمار الأجنبي المباشر: Foreign Direct Investment.

هو تلك العملية التي يقوم بها المستثمر الأجنبي في دولة من غير دولته الأم، إذ من خلالها يتم المساهمة برؤوس أموال في شركات قائمة قصد تطويرها، أو تكوين فرع جديد لها، وهو الأمر الذي يمنح له الحق في المشاركة في إدارتها إما بصورة جزئية أو مطلقة، هذا حسب الشروط المتفق عليها⁽³¹⁾.

ب- الاستثمار الأجنبي غير المباشر:

هي تلك العملية التي يقوم من خلالها المستثمر الأجنبي بوضع أمواله في مشروع معين، بغرض الحصول على عائد مادي فقط، بدون التدخل في الإدارة، أي شراء أسهم وسندات مشروع معين فقط⁽³²⁾.

• مقارنة بين الاستثمار الأجنبي المباشر والاستثمار غير المباشر:

انطلاقاً من التعاريف السابقة، سنحاول القيام بمقارنة بين النوعين.

الجدول رقم (02): أوجه تشابه واختلاف بين نوعين الاستثمار.

الاستثمار الأجنبي المباشر	الاستثمار الأجنبي غير المباشر
- استثمار طويل الأجل.	- استثمار قصير الأجل.
- يهدف إلى الحصول على الأرباح.	- يهدف إلى تحقيق الأرباح.
- ينطوي على اكتساب حق الرقابة.	- لا ينطوي على اكتساب حق الرقابة.
- امتلاك كلي أو جزئي للمؤسسة.	- شراء أسهم وسندات.
- مسؤول على الخسائر والأرباح والمخاطر.	- لا يتحمل المخاطر والخسائر الخاصة بالمؤسسة.
- حق في إدارة المؤسسة.	- ليس له الحق في الإدارة.
- يتضمن تحويلاً دولياً لرأس المال.	- يتضمن تحويلاً دولياً لرأس المال.
- يساعد على تطوير الاقتصاد الدولي.	- يساعد على تطوير الاقتصاد الدولي.

المصدر: عبد السلام أو قحف، **اقتصاديات الإدارة والاستثمار**، (الإسكندرية: منشورات دار

الجامعية، 1993م)، ص 175.

³¹- بلوج بولعيد، "معوقات الاستثمار في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد (4)، ص 73.

³²- عبد الرحمن سانية، دراسات في التنمية الاقتصادية، (بيروت: مكتبة حسن العصرية للطبع والنشر والتوزيع، 2014)، ص 224م.

المبحث الثالث: مصادر وإجراءات توظيف العمالة في الشركات متعددة الجنسيات.

إدارة الموارد البشرية على صعيد الشركات متعددة الجنسيات، تزداد تعقيدا بالمقارنة مع الأوضاع في الشركات المحلية، ذلك لأنّ عدد الفروع الخارجية واسع من حيث عدد العاملين، مختلف كثيرا من حيث البيئات والقوانين، وتأثيرات هذه الأخيرة على مردودية العمل. لذلك دائما ما نجد هذا النوع من الشركات، تلجأ إلى إجراء استقصاءات حول إمكانية العثور على العمالة الملائمة من حيث الاختصاص والكفاءة، وذلك باعتمادها على جملة من الإجراءات، واللجوء لمصادر عدّة لتوفير العمالة المناسبة. لكن هذا وفقا لجملة من الشروط التي يجب مراعاتها عند القيام بالعملية.

وبهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من:

المطلب الأول: إجراءات توظيف العمالة في الشركات متعدّدة الجنسيات.

المطلب الثاني: مصادر توظيف العمالة في الشركات متعدّدة الجنسيات.

المطلب الأول: إجراءات توظيف العمالة في الشركات متعدّدة الجنسيات.

مسألة الوصول للموارد البشرية الدولية المؤهلة، تعتبر مفتاح تطور الشركة على المستوى الدولي. فتوظيف الأفراد ذوي كفاءات ومؤهلات عالية لها دور في تطوير مستويات الأداء. وبناء على هذا يظهر أن " لإدارة الموارد البشرية الدولية " وزن ثقيل في تحسين أداء الموارد البشرية على مستوى الشركة متعددة الجنسيات.

تجدر الإشارة إلى أن إدارة الموارد البشرية الدولية والمحلية نفس الاستراتيجيات، لكن هناك بعض الفواعل التي جعلت منهما مختلفتين والمتمثلة في:

1- سوق العمل: تختلف أسواق العمل من بلد لآخر، فهي تحتوي على أفراد يملكون مهارات

مختلفة، والشركات المتعددة الجنسيات تبحث عن أسواق العمل التي تتميز بنوعية جيّدة من المهارات، ويواجه العامل الذي ينشط في الساحة الدولية مشاكل لا يواجهها مثيله الذي يعمل في بيئته المحلية.

2- التحكم والسيطرة: إنّ عملية التسيير في العمليات الخارجية تكون صعبة نظرا لتباعد الدول واختلاف المهارات والمعارف وثقافات الدول المضيفة⁽³³⁾.

3- مشكلات التنقل بين الدول: تواجه الشركات المتعددة الجنسيات تحديات صعبة فيما يخص حركة العمال من دولة إلى أخرى، قد تكون قانونية، اقتصادية، ثقافية.

4- الأساليب والممارسات الإدارية: تختلف من دولة إلى أخرى ومن الصعب فهمها، كما أن عمليات التنسيق بين مراكز القيادة تكون جدّ معقدة نظرا لاختلاف الأنظمة⁽³⁴⁾.

ومن بين أهم العمليات الإدارية التي تقوم بها: " عملية التوظيف "، فنجاح العملية ككل أو فشلها ينعكس على جميع الوظائف الأخرى في المنظمة، لذلك يتم الاهتمام بها بالدرجة الأولى، مما سيكسبها ميزة تنافسية لا تملكها المنظمات الأخرى، وهذه العملية مثلها مثل عملية التوظيف التي تكون على مستوى الشركات المحلية، تتكون من ثلاثة أنشطة رئيسية وهي:

أولاً: الاستقطاب:

تعتبر هذه العملية كأول خطوة في عملية التوظيف ويقصد بها: " عملية البحث والترغيب وجذب الموارد البشرية المؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، بالعدد والنوع والوقت الملائم". ويمكن للشركات متعددة الجنسيات أن تمارس هذه العملية باعتمادها، إمّا على المصادر الداخلية أي سوق العمل الداخلي، بغرض شغل الوظائف الشاغرة، أو باعتمادها على المصادر الخارجية، وهذا من خلال قيامها بالبحث عن الموارد بسوق العمل الخارجي⁽³⁵⁾. ومن أبرز الأدوات المستخدمة في هذه الحالة نجد الاستقطاب الإلكتروني الذي يقصد به عملية جذب المترشحين ذوي القدرات العلمية والعملية اللازمة لتشغيل الوظائف المراد شغلها، من خلال اعتماد المؤسسة على الوسائل والأدوات الإلكترونية على غرار المنصات الإلكترونية، وسائل التواصل الاجتماعي... الخ وذلك قصد إيجاد المهارات والخبرات الجديدة التي لم تكن موجودة في المنظمة سابقاً.

³³ - عبد الكامل خالدي، خلف فهد محي الدين، " نحو تحسين أداء الشركات متعددة الجنسيات من خلال مدخل إدارة الموارد البشرية الدولية "، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد (5)، جانفي 2018، ص 140.

³⁴ - المكان نفسه.

³⁵ - يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية - قضايا معاصرة في الفكر الإداري -، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015)، ص 333.

ثانياً: الاختيار:

تعتبر هذه العملية الجسر الذي يربط بين الفرد في بيئته الخارجية والوظيفة في بيئتها الداخلية، فبفضل هذه العملية يمكن تحقيق المبدأ: " وضع الرجل المناسب في المكان المناسب "، وهذا بالاعتماد على مجموعة من الخطوات التي تضيف الموضوعية للعملية وتتمثل في:

- 1 تحديد أهداف العملية.
- 2 استقبال طلبات العمل.
- 3 للمقابلة الأولية. (36)
- 4 الاختبارات: هي مجموعة من الاختبارات التي تقوم بها المنظمة لتعرف مدى مواءمة مؤهلات طالبي شغل الوظيفة مع متطلبات الوظيفة والتي تتمثل في:
 - أ - اختبارات متعلقة بالقدرات والقابليات التقنية والمهنية.
 - ب - اختبارات متعلقة بالاهتمامات الشخصية.
 - ج - اختبارات متعلقة بالمتطلبات الثقافية للبلد الذي سيعمل فيه.
 - د - اختبارات متعلقة باللغة ومدى إتقانها.
 - هـ - اختبارات متعلقة بالثقافة العامة.
 - و - اختبارات متعلقة بمتطلبات الأداء المطلوب إنجازه.
- 5 الفحص الطبي.
- 6 -المقابلة النهائية والاختيار الأولي (37).

ثالثاً: التعيين:

تعتبر هذه الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف وتحمل أهمية كبيرة للشركة باعتبارها الباب الذي يدخل من خلالها المرشحون لأداء متطلبات الوظيفة الشاغرة، من خلال تطبيق مبدأ وضع الرجل

³⁶- مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق، ص. 433. 434.

³⁷- المكان نفسه.

المناسب في المكان المناسب، والذي ينتج عن ذلك عقد بين الفرد وبين المنظمة، والذي لا يمكن فسخه إلا في حالات معينة تتطلب إجراءات قانونية⁽³⁸⁾.

المطلب الثاني: مصادر توظيف العمالة في الشركات متعددة الجنسيات.

إنّ النجاح في العمل الدولي أيا كان مجاله، يتطلب توفير مؤهلات وخبرات لأداء المهام على أكمل وجه.

فالبعد الجغرافي الذي تتميز به الشركات متعددة الجنسيات هي المسألة التي تدفع بالمسؤولين للتدقيق في عملية البحث واختيار العمالة الملائمة، من حيث العدد والنوع على مختلف المستويات التنظيمية.

ولضمان نجاح هذه الخطوة على الشركات متعددة الجنسيات، الأخذ بعين الاعتبار جملة من العوامل التي تؤثر في عملية التوظيف، ومن بين هذه العوامل نذكر:

- الاهتمام بموضوع تكلفة اختيار وتعيين الموظفين من مصادرها المختلفة.
- المهارات والخبرات والكفاءات المتوفرة لدى المترشحين لشغل الوظائف.
- مضمون السجل الوظيفي للمرشح ومستويات الأداء عنده.
- قدرة المترشح على التكيف والتأقلم مع الظروف الاجتماعية والقانونية والثقافية الجديدة وإمكانيته في تحقيق التواصل الجيد، خلق التفاعل الإيجابي مع العناصر البيئة المحيطة الجديدة.
- قدرة العامل الأجنبي هو وأسرته على التأقلم مع الظروف الجديدة وكذا تحمله لظروف العمل والبعد عن الوطن⁽³⁹⁾.
- دراسة سوق العمل المحلي والمنظومة التكوينية للبلد المحلي.

من المصادر المعتمدة في عملية التوظيف لدى الشركات متعددة الجنسيات نذكر:

³⁸- عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية - نظرة إستراتيجية -، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008)، ص

185.

³⁹- علي إبراهيم الخضر، إدارة الأعمال الدولية، (سوريا: دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2007)، ص 250.

أولاً: البلد الأم:

ترسل الشركة أفراداً من موطنها الأصلي، وهذا لتولي الوظائف الرئيسية في الوحدات التابعة لها في الخارج من مديرين وتقنيين وخبراء... الخ، ويطلق على هذا النوع من الموظفين بـ "أبناء البلد".

ثانياً: البلد المضيف:

يمكن للشركة أن تستأجر عاملين من جنسية البلد المضيف، وهذا من أجل إضفاء البعد المحلي للشركة، لكن غالباً ما تتولى الشركة الأم توجيه المدراء والعاملين المحليين، لأنّ في نظرها ليس لديهم المعرفة الكافية⁽⁴⁰⁾. ومن أسباب اعتماد الشركة الأم تقنية التوظيف من البلد المضيف نذكر:

- استئجار هذا النوع من العمالة لا يكلف كثيراً، لأنّ الشركة لن تدفع تكاليف مغادرة الوطن والنقل والسماح بالدراسة.
- الحكومات المحلية عادة ما ترغب بوظائف جيدة لمواطنيها.
- إنّ استخدام الموهبة المحلية يجنب مشكلة التعامل مع كيفية ضبط ثقافة البلد المضيف⁽⁴¹⁾.

ثالثاً: البلد الأجنبي الثالث:

يمكن للشركة أن تلجأ إلى تشغيل عمالة، لا هي من البلد الأم ولا هي من البلد المضيف. وإنّما تلجأ إلى بلد ثالث أجنبي⁽⁴²⁾، وهذا راجع لعدة أسباب منها:

- الافتقار إلى التعليم الجيد والخبرة الفنية.
- عدم الاهتمام بدرجة ربحية المشروع من طرف العمالة المحلية للبلد المضيف للاستثمارات.
- عدم المقدرة على الاتصال بالآخرين بشكل ناجح.

⁴⁰ - فاتحة هوارى، "دور إدارة المغتربين في تحسين أداء شركات متعددة الجنسيات"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، (العدد 13)، 1

جوان 2018، ص 321.

⁴¹ - يوسف حجيم الطائي، المرجع السابق، ص 331. 332.

⁴² - فاتحة هوارى، المرجع السابق، ص 321.

- عدم المقدرة على تفويض الصلاحيات.

أو أنّ الشركة تحاول تطبيق إستراتيجية شاملة ومتكاملة لإدارة الموارد البشرية على أساس عالمي⁽⁴³⁾.

لكل من هذه المصادر مزايا وعيوب تنعكس على المنظمة ككل، والمتمثلة فيما يلي:

الجدول رقم (03): مزايا وعيوب مصادر التوظيف لدى الشركات متعددة الجنسيات.

البلد التقييم	البلد الأم	البلد المضيف	البلد الأجنبي الثالث
] 			

⁴³ - محمد العابر، إدارة الموارد البشرية الدولية، على الرابط: <https://sst5.com/Article> ، في يوم (2020/10/15) على الساعة 23.10.

- الحكومة المضيفة قد تسيء توظيف مواطني الدولة الأجنبية الثالثة. - يؤثر سلباً على دافعية العمال المحليين نحو أداء مهام بصفة جيدة	- قد يخلق منطق "نحن" ضد "هم" داخل محيط العمل. - صعوبة تعيين الموظفين المؤهلين لتحقيق أهداف المشروع الاستثماري.	- صعوبة التكيف مع البيئة والثقافة الأجنبية. - حواجز اللغة. - ضغوط مستمرة في مكان العمل. - مشكلات التكيف الأسري للعاملين. - قد يتسبب في زيادة تكاليف العملية ككل.	١
---	--	---	----------

La source :Open Textbooks for Hong Kong, **Human Ressource Management** (Hong Kong : the open university of Hong Kong), p.p. 435. 440.

خلاصة :

دائما ما تسعى الدول النامية لجذب المشاريع الاستثمارية الأجنبية نحوها، وهذا كبديل لتحسين اقتصادها الوطني. والجزائر تعتبر إحدى هذه الدول، حيث تعمل منذ غداة الاستقلال على توفير المناخ الملائم لاستقبال كل من الشركات الأجنبية أو المتعددة الجنسيات.

وهذه الأخيرة لكي تضمن نجاح كل من عملية الإنتاجية والتسييرية، تأخذ بعين الاعتبار " **العنصر البشري** "، وهذا يظهر من خلال اعتمادها على تقنية إدارة الموارد البشرية الدولية، وذلك من خلال الاعتماد على كل من الأسلوب الاستقطاب الاختيار وتعيين عناصرها البشرية، بما يتماشى مع الظروف الداخلية للدولة المضيفة والظروف الخارجية المحيطة بها.

والهدف من هذه الإجراءات هو تحسين مستوى كفاءة أداء العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات وبالتالي تحقيق أهدافها ككل.

الفصل الثاني:

التوظيف واليد العاملة

في الشركات متعددة

الجنسيات العاملة

في الجزائر

تمهيد:

من أجل مواكبة المستجدات في مجال جذب رؤوس أموال أجنبية نحوها، والتخفيف من حدة العراقيل المنفرة للمشاريع الاستثمارية، قامت الجزائر بإصدار مجموعة من القوانين التي من شأنها تنظيم هذا المجال وقانون رقم 09-16 يعتبر المعمول به حاليا في الجزائر. كما حصرت على حماية العنصر البشري سواء كان ذو أصول جزائرية أم أجنبية في هذا النوع من الشركات، وهذا من خلال إصدار جملة من القوانين التي من شأنها تنظيم العمالة في هذه المؤسسات.

وبهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الإطار القانوني للاستثمارات الأجنبية وفق قانون 09-16 الجزائري.

المبحث الثاني: شروط التوظيف في الشركات متعددة الجنسيات وفق القانون الجزائري.

المبحث الثالث: العمالة الجزائرية في الشركات متعددة الجنسيات

المبحث الأول: الإطار القانوني للاستثمارات الأجنبية وفق قانون 09-16 الجزائري.

في سعي الجزائر لمواكبتها التطورات الحاصلة في مجال آليات جذب رؤوس الأموال الأجنبية والتخفيف من حدة العقبات المنفردة للمشاريع الاستثمارية قامت بإنشاء جهاز متمثل في الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، أنشئت بموجب المادة 06 من الأمر رقم 01-03 المؤرخ في 02 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار . حيث اتخذت من الجزائر العاصمة كمقر لها، لها هياكل مركزية على المستوى المحلي، وتعمل تحت وصاية الوزير المكلف بترقية الاستثمار . وهو الجهاز المتخصص في مخاطبة المستثمرين والإشراف على العملية ككل⁽⁴⁴⁾.

ومن مهام الوكالة الوطنية للاستثمار تقديم جملة من المزايا والضمانات التي من شأنها تحفيز المستثمرين الأجانب على القدوم للجزائر والاستثمار فيها وفق نص القانون 09-16 المتعلق بترقية الاستثمار.

وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: المزايا الممنوحة للاستثمار الأجنبي وفق قانون 09-16

المطلب الثاني: الضمانات المقدمة للمستثمر الأجنبي وفق قانون 09-16

المطلب الأول: المزايا الممنوحة للاستثمار الأجنبي وفق قانون 09-16

مزايا الاستثمار هي تلك الإجراءات والترتيبات ذات قيم اقتصادية قابلة للتقويم، تمنحها الدولة للمستثمرين سواء المحليين أو الأجانب لتحقيق أهداف محددة⁽⁴⁵⁾.

بمقتضى قانون 09-16 المتعلق بترقية الاستثمار، فإن المزايا التي يتم منحها للمستثمرين تتمثل

في:

⁴⁴ - الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لترقية الاستثمار على الرابط: WWW.andi.dz في 05/07/2020، تم الاطلاع على: 19:30
⁴⁵ - محمد طالبي، "أثر الحوافز الضريبية وسبل تفصيلها في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد (06)، ص. 316.

الجدول (04): مزايا المستثمرين الأجانب وفق قانون 16-09.

المرحلة المزايا	مرحلة إنجاز	مرحلة استغلال
1- الامتيازات المشتركة	- الإعفاء من الحقوق الجمركية فيما يخص السلع المستوردة التي تدخل في الإنجاز مباشرة. - الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات المستوردة و المقتناة محليا التي تدخل مباشرة في إنجاز. - الإعفاء من دفع حق نقل الملكية بعوض والرسم على الإشهار العقاري. - تخفيض 90% من سعر الإيجار السنوي للأرض المحدد من قبل إدارة أملاك الدولة. - إعفاء كل العقارات التي يتم اقتناؤها في إطار إنجاز المشروع لمدة 10 سنوات من كل الرسوم على الملكية العقارية. - إعفاء من حقوق التسجيل المتعلقة بمحاضر تأسيس المؤسسة والرفع من رأسمالها.	- لمدة 10 سنوات بعد محضر الاستغلال المحرر من قبل المصالح الجبائية: ■ الإعفاء من الضريبة على أرباح المؤسسات. ■ الإعفاء من الضريبة على النشاط المهني. ■ تخفيض 50 % من سعر الإيجار السنوي للأرض المحدد من قبل إدارة أملاك الدولة خلال فترة الاستغلال.
2- الامتيازات المشتركة الخاصة (مناطق الجنوب و الهضاب العليا والخاصة)	- بالإضافة للامتيازات المذكورة سابقا يستفيد المستثمر أيضا من: ■ تكفل الدولة الجزئي أو الكلي بتكاليف أشغال بناء المشروع. ■ تخفيض من سعر الإيجار السنوي للأرض من قبل إدارة أملاك الدولة: أ- دينار رمزي ل م² لمدة سنوات، و 50% من سعر الإيجار بعد هذه المدة بالنسبة للاستثمارات المتواجدة بالهضاب العليا وكذا	- يتم منح المزايا المنصوص عليها في الفقرة. البندان " أ"، " ب " من المادة 12 لمدة 10 سنوات ، وذلك ابتداء من تاريخ الشروع في مرحلة الاستغلال والمحددة في المحضر المعاينة الذي تعدّه المصالح الجبائية، بناء على طلب المستثمر.

	المناطق الخاصة. ب-دينار رمزي ل م ² لمدة 15 سنة بالنسبة للاستثمارات بمناطق الجنوب.	
3-	- بالإضافة إلى المزايا الممنوحة، فإن ذلك لا يلغي التحفيزات الجبائية والمالية الخاصة بالمنشأة وهذا بموجب التشريع المعمول به لفائدة النشاطات السياحية والنشاطات الصناعية و الفلاحية. - لا يؤدي وجود عدة مزايا من نفس الطبيعة سواء تلك المنشأة بموجب التشريع المعمول به أو تلك المنصوص عليها في قانون 09-16 إلى تطبيقها معا، إذ في هذه الحالة يستفيد المستثمر من تحفيز الأفضل. - الاستثمارات التي تنشأ أكثر من 100 منصب شغل تستفيد من مزايا إضافية.	الامتيازات الإضافية لفائدة النشاطات ذات امتياز أو المنشئة لمناصب شغل
المزايا الاستثنائية لفائدة الاستثمارات ذات أهمية للاقتصاد الوطني	تمديد مدة مزايا الاستغلال المذكورة في المادة 12 لمدة زمنية يمكن أن تصل إلى 10 سنوات. منح إعفاء أو تخفيض طبقا للتشريع المعمول به للحقوق الجمركية والجبائية والرسوم وغيرها من الاقتطاعات الأخرى ذات طابع جبائي والإعانات أو المساعدات، أو الدعم المالي، وكل التسهيلات التي قد تمنح في مرحلة الإنجاز.	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القانون 09-16 المتعلق بترقية الاستثمار

يتضح من خلال دراستنا للمزايا المقدمة من طرف المشرع الجزائري للمستثمر الأجنبي، أن الحكومة الجزائرية سعت لتوفير مناخ استثماري ملائم ومحفز للاستثمار فيه، لكن بالنظر إلى واقع الاستثمار الأجنبي المسجل في الجزائر نجد أنه لم يرقى لطموحات الدولة الجزائرية بعد.

المطلب الثاني: الضمانات المقدمة للاستثمار الأجنبي وفق قانون 16-09.

الضمانات هي عبارة عن مجموعة من التعهدات التي تتعهد بها الدولة المضيفة للاستثمار في قوانينها الوطنية بمسؤولياتها عن الأخطار غير التجارية التي قد تمس ملكية الأموال المستثمرة أو تؤثر سلبا في أداء المشروع وإستمراريته⁽⁴⁶⁾.

ومن بين الضمانات التي وفرها المشرع الجزائري للمستثمر الأجنبي، وفق النص القانوني 16-09 ما يلي:

- أ -ضمان المساومة في المعاملة: أي أن المستثمر الأجنبي يتلقى معاملة عادلة فيما يخص الحقوق والواجبات المرتبطة باستثماراته، ولا يتم التمييز بينه وبين المستثمر المحلي.
- ب ضمان استقرار القانون المعمول به: أي تعهد الدولة بعدم تغيير الإطار التشريعي الذي ينظم المجال بشكل فجائي.
- ج ضمان حرية الاستثمار: أي حرية تحويل رأس المال المستثمر والعائدات الناجمة عنه إلى البد الأصلي دون قيود.
- د ضمان اللجوء إلى التحكيم الدولي لفض النزاعات: في حالة وجود نزاع بين طرفي العملية، يتعهد المشرع الجزائري باللجوء للجهات القضائية المختصة لفض النزاع سواء كانت على المستوى الإقليمي أو الدولي.
- هـ ضمان عدم استيلاء الاستثمارات المنجزة وضمان التعويض في حالة ما تم ذلك⁽⁴⁷⁾: أي يتعهد المشرع الجزائري بعدم نزع الملكية للاستثمارات المنجزة والاستيلاء عليها، لكن في حالة ما تم ذلك سيحصل المستثمر الأجنبي على تعويض مقابل ذلك.

⁴⁶ - أحمد عبد الصبور الدجاوي، " حوافز وضمانات الاستثمار الأجنبي المباشر في دولة الإمارات العربية المتحدة: دراسة مقارنة"، مجلة جامعة الشارقة، المجلد (16)، العدد (02)، (ربيع الثاني 1441هـ الموافق لـ ديسمبر 2019)، ص 29.

⁴⁷ - أحكام المادة 21، 22، 23، 24، 25 من القانون رقم 16-09 مؤرخ في 29 شوال عام 1437 هـ الموافق لـ 3 أوت 2016، المتعلق بترقية الاستثمار، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة في أوت 2016.

المبحث الثاني: الشروط المتعلقة بتوظيف العمالة الأجنبية في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في الجزائر.

منذ سنوات تعتمد الجزائر على عمالة أجنبية قادمة من بلدان مختلفة، على غرار الصين، إيطاليا، تركيا، إسبانيا... الخ، وفي مختلف المجالات. وفي إطار ذلك تعمل السلطات الجزائرية على تنظيم هذه العمالة من خلال إصدار قوانين متعلقة بوضعية العامل الأجنبي في الجزائر.

ومن بين هذه القوانين نذكر:

- **قانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل:** مؤرخ في 21 أبريل 1990 الموافق ل 26 رمضان 1410 المتضمن قانون علاقات العمل، الجريدة الرسمية، العدد 17، الصادرة في 25 أبريل 1990.

حسب " المادة 21 " من القانون، فإنه يجوز للمستخدم توظيف العمالة الأجنبية وهذا عندما لا تتوفر يد عاملة وطنية مؤهلة، وهذا حسب الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول به ⁽⁴⁸⁾، أي أن في حالة توفير العمالة الجزائرية الملائمة من حيث العدد والنوع لا يسمح وفق أحكام المادة 21 من قانون 90-11 لأرباب العمل اللجوء لتشغيل العمالة الأجنبية مهما كان نوعها وحجمها.

- **قانون رقم 81-10 المتعلق بشروط تشغيل العمال الأجانب:** مؤرخ في 11 جوان 1981 الموافق ل 09 رمضان 1401، المتضمن لشروط تشغيل العمال الأجانب.

حسب ما جاء في نص " المادة 2 "، أكد المشرع الجزائري على مراعاة الاتفاقيات الدولية التي أبرمتها الجزائر مع الدولة الأجنبية. والزام العامل الأجنبي الذي يقبل على ممارسة نشاط مقابل أجر، أن يكون حائزا على جواز سفر أو رخصة للعمل المؤقت من طرف السلطات المعنية، أي ضرورة توفير المستندات الرسمية التي تثبت حصول العمالة الأجنبية على رخصة القيام بمهامها على الأراضي الجزائرية.

⁴⁸ - المادة 21 من القانون 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 هـ الموافق ل 21 أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية، العدد 17، الصادرة في 25 أبريل 1990م.

وفق نص " **المادة 3** " من نفس القانون، يُمنع استخدام العمالة الأجنبية غير المؤهلة تقنياً، باستثناء رعايا الدول الموقعة مع الجزائر اتفاقيات دولية، أي وفق هذه المادة لا يسمح لأرباب العمل باللجوء لاستخدام العمالة الأجنبية غير المؤهلة والمتخصصة وهذا باستثناء عمالة الدول الموقعة اتفاقيات دولية مع الجزائر.

وفق أحكام " **المادة 5** " لا يمنح للعامل الأجنبي جواز السفر أو رخصة العمل إذا ما توفرت العمالة المحلية الجزائرية، وفق نص المادة نلاحظ أن المشرع يسعى إلى حماية حظوظ العمالة المحلية في الشركات الأجنبية من خلال منعه اللجوء للعمالة الأجنبية من طرف الشركات متعددة الجنسيات في حالة توفر العمالة المحلية الجزائرية الملائمة من حيث العدد والنوع.

وفق ما جاء في " **المادة 16** "، فإن رب العمل ملزم بدفع للعامل الأجنبي ما يتقاضاه العامل المحلي في نفس المهنة.⁽⁴⁹⁾ نلاحظ أن المشرع وفق نص المادة 16 يسعى لضمان مساواة في التعامل مع كل من العامل الأجنبي والمحلي من طرف أرباب العمل داخل الشركات متعددة الجنسيات.

وفي الأخير يمكن القول أن رغم المشرع الجزائري حرص على الحفاظ على حقوق العمالة، خاصة المحلية منها، إلا أن الشركات متعددة الجنسيات عادة ما تقوم بممارسات تخالف من خلالها القوانين والتشريعات الداخلية، وهذا يظهر من خلال توظيفها للعمالة غير الرسمية، أو اعتمادها بشكل كبير للعمالة الرخيصة أو التوجه للسوق الخارجية فيما يتعلق بأفراد ذوي الكفاءات العالية في تقنية تكنولوجية حديثة، وتهميش العمالة المحلية المختصة في المجال.

⁴⁹ - أحكام المواد 2، 3، 5، 16 من قانون 81-10 المؤرخ في 9 رمضان عام 1401 الموافق لـ 11 جوان 1991، المتعلق بشروط تشغيل العمال الأجانب، الجريدة الرسمية.

المبحث الثالث: العمالة الجزائرية في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في الجزائر.

من بين الأهداف من فتح الباب أمام الاستثمارات الأجنبية المباشرة، هو الحد من تفاقم ظاهرة البطالة، وهذا بتوفير مناصب الشغل من خلال تنشيط الاستثمار وفتح المصانع و ورشات العمل وغيرها من المؤسسات، والجزائر تعتبر إحدى الدول النامية التي عانت من هذا المشكل أي البطالة، خصوصا بعد المباشرة في تطبيق برامج التعديل الهيكلي في فترة التسعينات.

لذلك دائما ما نجد السلطات العمومية تعمل على توفير التدابير اللازمة (المزايا والضمانات) لتسهيل عملية التوظيف في هذا النوع من الشركات.

فوفق الإحصائيات المصرح بها من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، فإن مناصب الشغل المعلنة بين 2002-2017 في الاستثمارات الأجنبية المباشرة هي كالتالي:

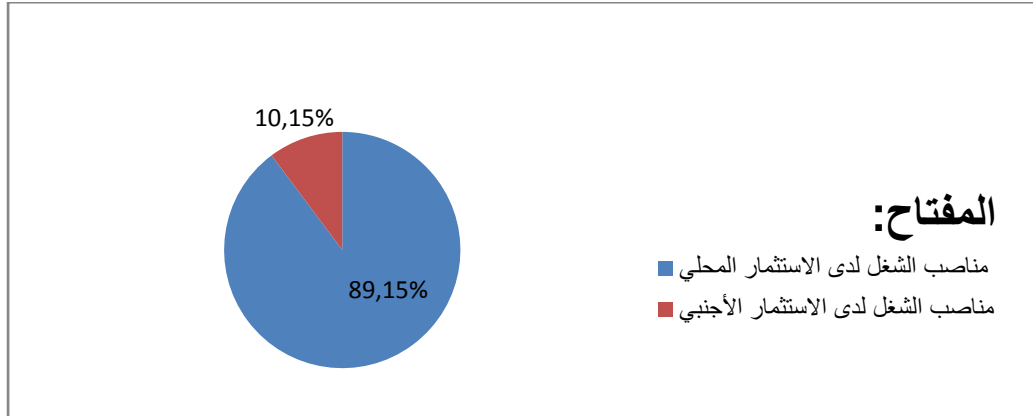
الجدول رقم (05): مناصب الشغل المستحدثة في فترة 2002-2017.

عدد المشاريع	%	القيمة بمليون دج	%	مناصب الشغل	%
الاستثمار المحلي	98,58 %	11 780 833	82,38 %	1 098 011	89,15 %
الاستثمار الأجنبي	1,42 %	2 519 831	17,62 %	133 583	10,85 %
المجموع	100 %	14 300 664	100 %	1 231 594	100 %

المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، في الموقع: <http://www.andi.dz>

انطلاقا من الجدول، نلاحظ أن المشاريع الاستثمارية الأجنبية تساهم في خلق مناصب الشغل بشكل ضعيف، إذ تقدر النسبة الإجمالية لمناصب العمل المفتوحة لدى الشركات الأجنبية في الجزائر في فترة 2002-2017 بـ 10,85 % وهي نسبة جد ضعيفة مقارنة بالنسبة الإجمالية لمناصب العمل المفتوحة في إطار الاستثمارات المحلية والتي تقدر بـ 89,15 %.

الشكل رقم (04): نسب المناصب المفتوحة في كل من الاستثمار المحلي و الأجنبي في الجزائر في فترة 2002-2017.



المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، في الموقع: <http://www.andi.dz>

كما أن توزيع نسب العمالة المحلية في الشركات متعددة الجنسيات يختلف من قطاع لآخر، وهذا يظهر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (06): تقرير الاستثمار حول توزيع العمالة الجزائرية في الشركات المتعددة الجنسيات، من جانفي 2005 إلى 2015.

القطاع	الزراعة	الصناعة	الصناعة الميكانيكية	بناء وأشغال	سياحة	خدمات	الصحة	التجارة	المجموع
حجم العمالة	3945	30880	150	6895	2877	6695	124	343	51909

المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، في الموقع: <http://www.andi.dz>

انطلاقا من الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

1- قطاع الصناعة: هو القطاع الذي يتوفر على أكبر عدد مناصب الشغل في الشركات المتعددة الجنسيات، بحيث وفر ما يعادل 30880 منصب عمل خلال 10 سنوات وذلك في الفترة الممتدة من 2005 إلى 2015.

2- قطاع بناء الأشغال العمومية: وفرت الشركات المتعددة الجنسيات 6895 منصب شغل للجزائريين، لكن بالمقارنة مع حجم العمالة المطلوبة في القطاع نجد أن هذا الرقم ضعيف، وهذا راجع إلى أن بعض الشركات المستثمرة تعتمد على اليد العاملة الأجنبية التي تنتمي إلى البلد الأم للشركة، وكمثال على ذلك الشركات الصينية.

3- قطاع الخدمات: في هذا القطاع وفرت الشركات متعددة الجنسيات 6695 منصب شغل للجزائريين، وذلك بهدف تسهيل عملية تلبية احتياجات الجمهور المستهدف على غرار وكالات السياحة والبنوك، المؤسسات الاتصالية...الخ.

4- قطاع الزراعة: رغم عدم اهتمام الشركات المتعددة الجنسيات بهذا القطاع، إلا أن مناصب العمل المفتوحة عندها يقدر بـ 3945 منصب عمل، مع الإشارة إلى أن عدد المشاريع التي قامت بها الشركات الأجنبية بصفة عامة في القطاع في الفترة الممتدة ما بين 2005 و 2008 هي أربعة مشاريع فقط.

5- نلاحظ أن قطاع الصحة: هو الذي يحظى بالمرتبة الأخيرة في توزيع مناصب الشغل، إذ يقدر عدد المناصب المفتوحة في هذا القطاع بـ 124 منصب عمل، مع الإشارة إلى أن المشاريع الاستثمارية في المجال معتبرة. وقد يرجع ذلك إلى توظيف العمالة المؤهلة والكفوءة من البلد الأم أو بلد أجنبي ثالث لعدم توفرها في الجزائر.

انطلاقاً من الجدول (5) نلاحظ أن كل من قطاع الصناعة وبناء الأشغال العمومية يمثل الصدارة في توفير مناصب الشغل، ثم يليه قطاع الخدمات، وهذا ربما راجع إلى أن هذه القطاعات تحتاج لعمالة مناسبة من حيث العدد وليس النوع. في حين القطاعات التي توظف بنسبة جد ضعيفة على غرار الصناعة الميكانيكية، الصحة، هي القطاعات التي توظف العمالة المناسبة من حيث النوع وليس العدد، وهو الأمر الذي يتعارض مع أحد أهم أهداف الجزائر في استقطابها للمشاريع الأجنبية ألا وهو خلق مناصب شغل جديدة وكذا خلق نوع من الاحتكاك بين العاملين الأجانب والعاملين المحليين بهدف اكتساب الخبرات والمهارات الفنية.

خلاصة:

المشرع الجزائري عمل على جذب المستثمرين الأجانب نحو الجزائر، وذلك من خلال منحهم مزايا وضمانات كآليات في ذلك. وذهب إلى أبعد من ذلك حيث عمل أيضا على تنظيم العمالة المستخدمة داخل هذا النوع من المشاريع الاستثمارية، لكن رغم هذا فحسب الإحصائيات المقدمة من طرف السلطات الرسمية حول النسب الفعلية للاستثمارات الأجنبية في الجزائر هي نسب جد ضئيلة.

الفصل الثالث:

واقع سياسة توظيف

الموارد البشرية في

مؤسسة " دانون جرجرة

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري وإبراز أهم المفاهيم الخاصة بموضوع الدراسة، من ماهية توظيف الموارد البشرية وكذلك الاستثمار الأجنبي في الجزائر، والتطرق للشركات المتعددة الجنسيات كآلية تنفيذ المشاريع الاستثمارية الأجنبية في الجزائر، و تركيبة العمالة في هذا النوع من الشركات في الجزائر.

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة، والمتمثلة في "دانون جرجرة الجزائر"، وهذا بغرض التعرف على كيفية اختيار هذه المؤسسة لعمالها، سواء كان ذلك من السوق المحلية أو الدولية.

ولقد تم اختيار هذه المؤسسة كونها تمتاز بصبغة دولية، باعتبارها من أضخم الشركات متعددة الجنسيات الناشطة في أزيد من 140 سوق دولية، والجزائر تعتبر إحدى هذه الأسواق.

وبهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى كل من:

- نبذة تاريخية حول المؤسسة محل الدراسة.
- سياسة دانون جرجرة الجزائر في توظيف الموارد البشرية.
- تركيبة العمالة في مؤسسة "دانون جرجرة الجزائر".

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن مجمع دانون.

ساهمت " العولمة الاقتصادية " وما نتج عنها من الانفتاح على مختلف دول العالم في اعتماد "مجمع دانون" وبدءا من التسعينيات على إستراتيجية تصدير منتوجاته إلى دول غير أوربية، وكان يستهدف اختيار الأسواق ذات حجم واسع و مستهلك ذو قدرة شرائية مرتفعة نوعا ما.

والجزائر تعتبر إحدى هذه الأسواق، حيث دخل "مجمع دانون" إلى الجزائر من خلال الشراكة مع ملبنة جرجرة عام 2001. ومنذ هذا التاريخ بدأ المجمع يثبت وجوده بالسوق الجزائري ويصوغ أهدافه المستقبلية، مستعينا في ذلك بالمؤسسة المحلية " جرجرة ".

وبهذا إذن سنتطرق في هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: تقديم شركة " دانون جرجرة الجزائر".

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة "دانون جرجرة الجزائر".

المطلب الأول: تقديم شركة دانون جرجرة الجزائر.

مجمع دانون هو شركة فرنسية متعددة الجنسيات، تعتبر من أضخم شركات صناعات الغذائية عبر العالم، يتمحور نشاطها حول ثلاث قطاعات أساسية هي:

- الحليب ومشتقاته.

- البسكويت

- المياه المعدنية.

ومن أهم منتوجاتها نذكر: أكتيفيا، دانيت، دانون، بليدينا... الخ⁽⁵⁰⁾.

تأسست من طرف إسحاق كارسو / Isaac Carasso، الذي بدأ بإنتاج الياغورت في برشلونة عام 1919، وسمي المنتج باسم " دانون " تيمنا بابنه دانيال. في عام 1929م حوّل "إسحاق كارسو" مقر

⁵⁰ -الموسوعة، « دانون: حقائق ومعلومات عن هذه الإمبراطورية الغذائية »، على الرابط : <http://elmosoah.com/Facts-about-danon> ، على الساعة 10:05. 2020/12/20

الشركة من إسبانيا إلى فرنسا وبالتحديد مدينة باريس، وفي عام 1942 حوّل المقر مرة أخرى من باريس إلى نيويورك، وذلك بعد دخوله في شراكة مع رجل الأعمال الإسباني Juan Metzger مع تغيير الاسم من Danone إلى Dannone ليعود مجدداً إلى باريس في الخمسينيات لتسيير أعمال العائلة في كل من برشلونة وباريس، فتم ببيع شركة "نيويورك" لشركة "بياتريس فود" سنة 1951، ويعيد ضمها لدانون مرة أخرى عام 1981.

في سنة 1967 اندمجت دانون مع "شركة الأجبان الفرنسية جيرفي" لتصبح بذلك "جيرفي دانون". أما في عام 1973 استحوذت على "شركة لصناعة القنينات الزجاجية"، وبهذا أصبح اسم الشركة "شركة BSN لصناعة القنينات الزجاجية". أصبح اسم الشركة رسمياً "مجموعة دانون" سنة 1983⁽⁵¹⁾.

مع نهاية التسعينات، دخلت مؤسسة دانون مع "مؤسسة جرجرة الجزائر"، وهي مؤسسة متوسطة، متخصصة في إنتاج الياغورت ومشتقات الحليب وهي إحدى الفروع الخمسة "لمؤسسة بطوش" المختصة في الصناعات الغذائية والتغليف التي تأسست عام 1984م⁽⁵²⁾.

و في فترة التسعينات عرفت "مؤسسة جرجرة الجزائر" توسعاً كبيراً، حيث أصبحت الرائدة في صناعة الياغورت في السوق الجزائري.

مع حلول أكتوبر 2001، تم إنشاء "دانون جرجرة الجزائر" Danone Djurdjura Algérie، وهذا إثر الشراكة الإستراتيجية الذي تم بين المؤسستين والتي تقوم على قاعدة 51 % لصالح الطرف الجزائري و 49 % لصالح المؤسسة متعددة الجنسية "دانون"⁽⁵³⁾.

⁵¹ - الموقع الرسمي لمؤسسة "دانون"، على الرابط : www.danone.com/fr.html، تم الاطلاع يوم 20 / 12 / 2020، على الساعة 11:58.

⁵² - الموقع الرسمي لمؤسسة "دانون جرجرة الجزائر"، على الرابط : <http://algerie.danonne.com/>، تم الاطلاع يوم 20 / 12 / 2020، على الساعة 13:18.

⁵³ - المكان نفسه.

لكن مع حلول عام 2006، أخذت " شركة دانون " أغلبية الأسهم مع حفاظها على اسم " دانون جرجرة الجزائر ". ومنذ هذه الفترة عرفت الشركة توسعا بتواجدها في السوق الجزائري، وهذا عن طريق قيامها بعدة تنظيمات على غرار تلك المتواجدة بولاية بجاية، بليدة...الخ.

منذ استثمار المؤسسة إلى يومنا الحالي وظفت حوالي 1000 عامل على مستوى مختلف فروعها المتواجدة في الجزائر.⁽⁵⁴⁾

يكن من وراء تحقيق الشراكة بين كل من " المؤسسة الوطنية بطوش " و " المؤسسة الدولية دانون " السعي لتحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في:

- حصول كلا الطرفين على مزايا من خلال هذه الشراكة، فقد سعت "مؤسسة بطوش " للاستفادة من سمعة وصورة، التكنولوجيا والخبرة المعتمدة من طرف مؤسسة دانون العالمية، بينما كان هدف هذه الأخيرة هو اختراق السوق الجزائري من خلال الاستفادة من خبرة مؤسسة بطوش في السوق الجزائري.
- احتفاظ " بطوش " لعامل استقلاليتها في كل الفروع، ما عدا " جرجرة "، حيث أنّ هذه الفروع غير خاضعة لرقابة مؤسسة دانون⁽⁵⁵⁾.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة " دانون جرجرة الجزائر ".

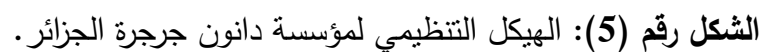
يعتبر الهيكل التنظيمي بالنسبة لأي مؤسسة كانت، الموزع للمهام والمسؤوليات على مختلف المستويات التنظيمية، وبالشكل الذي يحقق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

⁵⁴- مقابلة مع السيد سياح زكرياء، مسؤول في العلاقات العامة بمؤسسة Danone Djurdjura Algérie، يوم 4 جاني 2020 على الساعة 11:15.

⁵⁵- طاهري فاطمة الزهراء بن غزال، " التحالفات الاستراتيجية كأداة لاختراق المؤسسات الأسواق الدولية، نماذج عن تحالفات استراتيجية دولية "، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، (العدد 04)، ص 196.

وكأي مؤسسة كانت، فإن " لدانون جرجرة الجزائر" هيكل تنظيمي من النوع البسيط، حيث يتميز بعدم التعقيد والبساطة، كما أنّ السلطة تتركز في قمة الهرم الإداري.

وبغية تحقيق أهدافها المسطرة، قامت المؤسسة بالاعتماد على هيكل وظيفي مكوّن من المدير العام، وبالإضافة لمساعد المدير، وخمسة مديريات، وخمسة وحدات رئيسية، وكل منها تتفرع لأقسام تابعة.



المبحث الثاني: سياسة دانون جرجرة الجزائر في توظيف عمالتها.

تعتبر عملية اختيار الموارد البشرية وتدريبهم وتنمية مهاراتهم من أبرز الأدوات المعتمدة في عملية نمو وتطوير أي مؤسسة كانت.

لهذا نجد " مؤسسة دانون جرجرة الجزائر " كمؤسسة أجنبية ناشطة في السوق المحلي، تولي أهمية كبيرة للسياسة المعتمدة في عملية اختيار الموارد البشرية المناسبة من حيث العدد والنوع.

وبهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من:

المطلب الأول: آليات التوظيف لدى " دانون جرجرة الجزائر ".

المطلب الثاني: مراحل توظيف الموارد البشرية لدى " دانون جرجرة الجزائر ".

المطلب الأول: آليات التوظيف لدانون جرجرة الجزائر.

يقف وراء دخول " شركة دانون " للأسواق الدولية مجموعة من العوامل أهمها: تلك المتعلقة برؤوس الأموال التي تجلبها والقيمة المضافة التي تخلقها عمالتها موارد البشرية، لهذا دائما ما تسعى لاكتساب وضم المهارات الإدارية والتقنية ذات معايير دولية بغية ضمان نجاحها واستمراريتها.

ولدعم هذا المبدأ، تعتمد " مؤسسة دانون جرجرة الجزائر " على مجموعة من الأدوات التي من شأنها توفير الموارد البشرية الملائمة لتنفيذ استراتيجياتها والمتمثلة في:

أولاً: مدارس التكوين المهني:

هي مؤسسات تكوينية تسعى إلى تكوين وتدريب الشباب في مختلف التخصصات ونماذج السلوكيات المطلوبة في مواقف العمل المختلفة، وهذا من أجل قيام الأفراد بمهامهم المهنية على أحسن وجه وفي أقل وقت ممكن⁽⁵⁶⁾.

⁵⁶ - غياث بوفلجة، الأسس التقنية للتكوين ومناهجه، (الجزائر: ديوان المطبوعات، 1984)، ص 5.

حيث تعتمد دانون جرجرة الجزائري على هذا النوع من المعاهد للبحث فيها عن الأفراد ذوي المهارات والمؤهلات التي ستمكنها من:

أ - زيادة الإنتاج: إذ أنّ جودة التكوين والتأهيل الذي يتلقاه الفرد ينعكس على أدائه

للمهام، وهذا له دور في زيادة نسبة الإنتاج وجودتها.

ب -تخفيض حوادث العمل: تحدث حوادث العمل نتيجة للخطأ من طرف العمال أثناء

أدائهم لمهام، ومنه فالتكوين الجيد يؤدي إلى تقليل حدوث هذه الحوادث، بل يعطي

خبرة للتعامل معها من أجل تجنبها أثناء أداء العمل.

ثانيا: الوكالة الوطنية للتشغيل:

تأسست الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي 90-259 المؤرخ في 8 سبتمبر 1990، المعدل والمكمل للأمر رقم 71-42 المؤرخ في 17 جوان 1971، المتعلق بالديوان الوطني لليد العاملة المنشأ بالمرسوم رقم 62-99، الصادر في 29 جانفي 1962.

تعتبر الوكالة من المؤسسات العمومية ذات تسيير خاص، تُسير بموجب أحكام المرسوم التنفيذي رقم 06-77 المؤرخ في 18 فيفري 2006، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية. هي موضوعة تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي⁽⁵⁷⁾.

تعتبر من بين مؤسسات التي تتحكم في سوق العمل ، كونها هي الهيئة المكلفة بتنظيمه وتنسيقه، وهذا عن طريق الوساطة بين طالبي العمل و مختلف المؤسسات في الجزائر⁽⁵⁸⁾.

⁵⁷ - الموقع الرسمي للوكالة الوطنية للتشغيل ، على الرابط: www.anem.dz، تم الاطلاع يوم 2021/01/05، على الساعة 22:05 .

⁵⁸ - المكان نفسه.

الجدول رقم (07): مهام الوكالة الوطنية للتشغيل ومصالحها اللامركزية.

المهام	المصلحة
- التوجيه والإعلام - المراقبة التقنية - جمع ومعالجة المعلومات المختلفة في سوق العمل.	المديرية العامة
- ضمان سير اللامركزي وتقسيم المسؤولية بين المديرية العامة والهياكل الخارجية. - توفير المساعدة التقنية والبشرية للوكالات الولائية والمحلية بما يسمح لهم بمواجهة المشكلات اليومية.	المديرية الجهوية
- إعلان و توجيه وتوفير الشغل لطالبي العمل. - توفير النصح والإرشاد لأرباب العمل وضمان الاتصال والتقرب من المؤسسات. - ضمان متابعة إدارية لعروض العمل وكذا تنصيب العاطلين ومتابعتهم. - المساهمة في تنفيذ وتطوير سياسة الشغل وفق المخططات الحكومية.	الوكالة الولائية والمحلية

المصدر: الموقع الرسمي للوكالة الوطنية للتشغيل، على الرابط : www.anem.dz، تم الاطلاع

يوم 2021/01/05 على الساعة : 22:05.

تلعب هذه المؤسسة دورا فعّالا في توفير العمالة الملائمة والمطلوبة لدانون جرجرة الجزائر، حيث تكون هذه الأخيرة ملزمة باللجوء لهذه الوكالة في عملية البحث عن العمالة المطلوبة لأداء المهام. وهذا بموجب القانون رقم 04-19 المتعلق بتنصيب العمال ومراقبة التشغيل، وكذلك بموجب الاتفاقيات المبرمة بين مجمع دانون والحكومة الجزائرية، وكذلك بموجب أحكام المادة 21 من قانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل التي تلزم رب العمل باللجوء لتشغيل العمالة المحلية، في حالة توفرها بالعدد والنوع الملاءم بدلا من اعتماده للعمالة الأجنبية..

تعتبر العمالة غير المؤهلة، التي تعتمد على الجهد العضلي أكثر، على غرار عمال في المصانع، السائقون، عمال الصيانة... الخ، الفئة الأكثر توفيراً من طرف الوكالة للمؤسسة دانون جرجرة الجزائر (59).

⁵⁹ - مقابلة مع زيتوني أسامة، المسؤول الأول عن عملية التوظيف في مؤسسة Danone Djurdjura Algérie ، يوم 4 جانفي 2021م.

ثالثا: المنصة الإلكترونية Emploitic للتوظيف.

تعتبر Emploitic الشريك الرئيسي الثاني بعد وكالة ANEM " دانون جرجرة الجزائر " في توفير الموارد البشرية بكل أنواعها (المؤهلة وغير المؤهلة) لأداء المهام المطلوبة، وهي أكبر منصة إلكترونية للتوظيف في الجزائر، أنشئت عام 2006، تحصي 650 ألف مترشح وباحث عن العمل مسجل، و 8000 شركة ومؤسسة مسجلين كأعضاء دائمين، يقدمون عروض العمل. وفرت عام 2018 ما يقارب 19 ألف منصب شغل موزع بنسبة 80 % في القطاع الخاص و 20 % في القطاع العام، معظمها في مجالات التسويق، المبيعات والصناعة⁽⁶⁰⁾.

تقنية التوظيف الإلكتروني، وفرت مجموعة من المحاسن لسوق العمل بصفة عامة، والمؤسسة محل " دراسة الحالة " بصفة خاصة، من خلال نشر ومعالجة المعلومات بطريقة لا مركزية، ومباشرة وبتكلفة زهيدة.

تجدر الإشارة إلى أن دور منصة Emploitic في عملية التوظيف يستمر إلى استقبال السير الذاتية وإرسال الاستدعاءات للمرشحين إلكترونيا. أي أن عملية التوظيف الإلكتروني لدى " دانون جرجرة الجزائر " تنتهي عند هذا الحد، وتستكمل بقية المراحل بالطريقة الكلاسيكية، وهذا ما يحقق لها كل من مبدأ الشفافية والعدالة في مسألة انتقاء أفضل المترشحين، كون أن العملية تتم من طرف خبراء التوظيف الذين ينتمون للمؤسسة، مما يجعلهم على دراية بالمبادئ والأسس والقيم السائدة في البيئة الداخلية للمؤسسة⁽⁶¹⁾.

بالإضافة إلى ما سبق، تتميز إستراتيجية التوظيف لدى دانون جرجرة الجزائر باللجوء لنوع من التوظيف والمتمثل في " التوظيف المؤقت " كآلية في توظيف العمالة الملائمة.

حيث تعتمد دانون جرجرة الجزائر على هذا النوع من التوظيف، عندما يكون الطلب في الإنتاج خلال فترة زمنية مرتفع، ففي هذه الحالة يستوجب التوجه لهذا النوع من التوظيف للاستجابة للأوضاع

⁶⁰ - الموقع الرسمي ل مؤسسة " التوظيف Emploitic " في الجزائر ،على الرابط : <http://www.emploitic.com/>، تم الاطلاع يوم 2021/01/05، على الساعة 21.25.

⁶¹ - مقابلة مع السيد زيتوني أسامة، المرجع السابق، يوم 2021/01/04، على الساعة 11:15.

الطارئة. ليس هذا فقط بل في بعض الأحيان هناك مترشحين ضمن هذه الفئة يتم توظيفهم في المؤسسة بصورة دائمة، وهذا لامتلاكهم للمهارات الفريدة في سوق العمل⁽⁶²⁾.

المطلب الثاني: مراحل توظيف الموارد البشرية لدى دانون جرجرة الجزائر.

تعتبر عملية التوظيف من الوسائل المعتمدة من طرف أي مؤسسة كانت، خدماتية أم إنتاجية، محلية أم أجنبية، في تجديد طاقتها البشرية بما يخدم استراتيجياتها العامة وذلك لأنها:

- تزود المنظمة بالقوى العاملة التي تحتاجها المنظمة وهذا وفقا لنتائج تقارير تحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية.
- البحث عن المرشحين الذين يتوافق ملفهم مع متطلبات شغل الوظيفة المراد شغلها.
- زيادة الكفاءة التنظيمية على المدى القصير والطويل⁽⁶³⁾.

بما أن مؤسسة دانون جرجرة الجزائر هي مؤسسة لها مكانتها في سوق العمل المحلي الجزائري، فدائما ما تعمل على انتقاء العمالة الملائمة عبر المراحل التالية:

أولاً: الإعلان عن المناصب الشاغرة:

بعد قيام المؤسسة بتحديد احتياجاتها من العمالة من حيث العدد والنوع، تقوم المؤسسة بالخطوة التالية، والمتمثلة في الإعلان عن المناصب الشاغرة في سوق العمل.

سابقا كانت تعتمد في ذلك على الأدوات الكلاسيكية، على غرار الجرائد الرسمية، الصحف، الإذاعة... الخ، أما حاليا فتعتبر وكالة ANEM ومنصة Emploitic المتعاملين الأساسيين مع المؤسسة في قضية البحث عن الموارد البشرية الملائمة.

⁶² - مقابلة مع السيد سياح زكرياء، المرجع السابق، يوم 4 جانفي 2021 على الساعة 11:15.

⁶³ - Ludovic Shimon et autres, *Gestion des ressources humaines : tendance, enjeux et pratiques actuelles*, (France : édition d'organisation, 2002), p. 188.

ثانيا: عملية الاختيار الأولي:

تتم هذه الخطوة على أساس تحليل السير الذاتية التي استقبلتها، فالمرشحين الذين تلبي ملفاتهم (المؤهلات العلمية والمهارات العملية)، احتياجات الوظيفة المطلوب شغلها يتم استدعاؤهم لإجراء مقابلة مع مسؤولي عملية التوظيف في المؤسسة⁽⁶⁴⁾.

ثالثا: مرحلة المقابلة:

بعد اختبار وبنجاح مرحلة الاختيار الأولي والمتمثلة في انتقاء السير الذاتية للمرشحين، يستقبل المرشح لإجراء المقابلة من طرف اللجنة المختصة، تختلف تركيبتها باختلاف طبيعة المنصب المراد شغله.

في مؤسسة دانون جرجرة الجزائر هناك نوعان من المقابلات هي:

أ- مقابلة فئة غير المسؤولين:

عملية المقابلة لهذه الفئة تمر بمرحلتين:

1- مرحلة مقابلة مع Human resource is business partner:

يعرف شريك الأعمال الموارد البشرية على أنه خبير الموارد البشرية، يعمل بصورة مباشرة مع القيادة العليا للمؤسسة لتطوير وتوجيه أجندة الموارد البشرية التي تدعم الأهداف التنظيمية.

2- مرحلة مقابلة مع مسؤول تخصص العمل:

والهدف من هذه المقابلة هو معرفة مدى ملائمة المرشح لشغل الوظيفة مع متطلبات هذه الأخيرة، وهذا يتم من خلال طرح أسئلة متعلقة بمجال الوظيفة⁽⁶⁵⁾.

⁶⁴ - مقابلة مع السيد زيتوني أسامة، المرجع السابق، يوم 2021/01/04، على الساعة 11:15.

⁶⁵ - المرجع نفسه.

ب- مقابلة فئة المسؤولين:

يتم اختبار هذه الفئة هي الأخرى على مرحلتين، فالمقابلة الأولية تتم مع المسؤول الأول لمصلحة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، بعدها تتم المقابلة الثانية مع المسؤول الأول عن الوظيفة المراد شغلها.

أما فيما يخص المقابلات المتعلقة بالمناصب الحساسة داخل المؤسسة، على غرار مدير مصلحة، مدير فرع... الخ، ففي هذه الحالة تتكون اللجنة من الممثل الأول عن مصلحة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والمسؤول الأول الذي تنتمي إليه الوظيفة، بالإضافة لتواجد المدير العام للمؤسسة. فالهدف من هذه العملية على مختلف مستوياتها، هو التأكد من مدى ملائمة المؤهلات التقنية والفنية للمتشرح مع متطلبات الوظيفة المراد شغلها.

وعلى هذا الأساس يتم اتخاذ قرار الاختيار النهائي وتعيين المترشح⁽⁶⁶⁾.

رابعا: مرحلة تعيين المترشح:

تبدأ هذه المرحلة مباشرة بعد الانتهاء من المقابلات الشخصية التي أجريت مع المترشحين وتحليل كل المعلومات المقدمة من طرفهم.

حيث تعرف عملية التعيين على أنها: " إصدار قرار تعيين المترشح في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة اعتبارا من تاريخ محدد، ويترتب عن هذا القرار حقوق للموظف وواجبات ومسؤوليات عليه"⁽⁶⁷⁾.

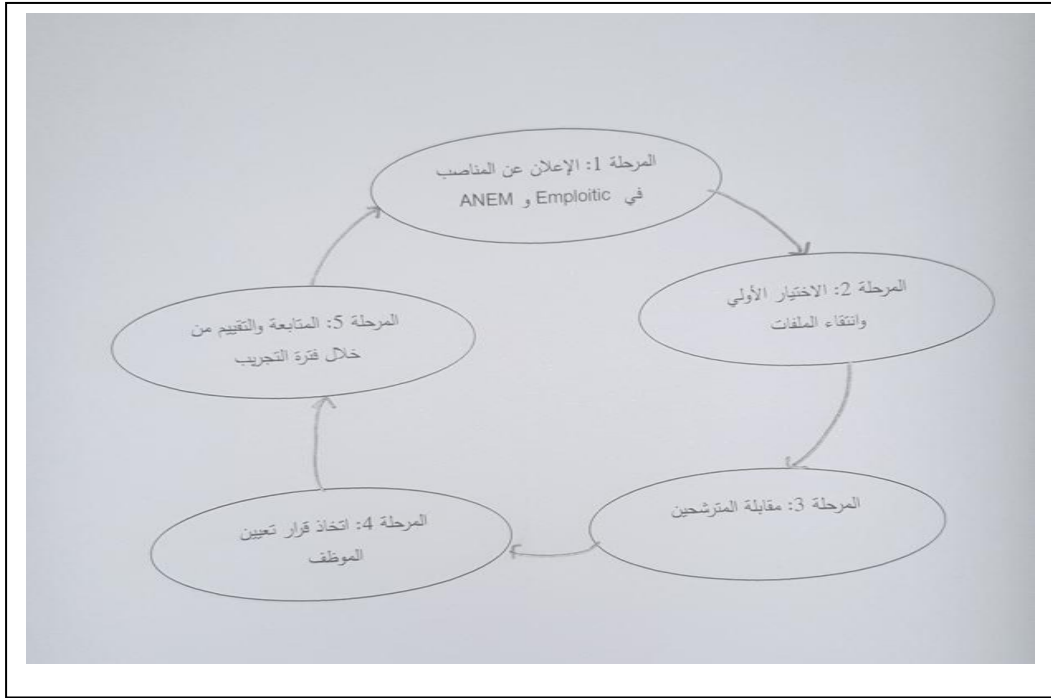
فوفق قانون العمل المعتمد في الجزائر، لاختبار كفاءة العاملين الجدد، تعتمد مؤسسة " دانون جرجرة الجزائر " على ما يسمى بـ " مرحلة التجربة " والتي تكون من ثلاثة إلى ستة أشهر، حسب الوظيفة أو رتبة الموظف، فكلما كان ثقل الوظيفة أو المسؤول كبير في المؤسسة، كانت فترة التجربة أطول، والعكس صحيح.

⁶⁶ - المرجع نفسه.

⁶⁷ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، (مصر: دار النهضة العربية، 2006م)، ص 288.

وفي بعض الأحيان هذه المدة تتجدد لظروف، فمثلا في الفترة الأولية لم يتم الكشف عن جميع الجوانب المرغوبة⁽⁶⁸⁾.

الشكل رقم (6): يوضح مراحل توظيف العمالة لدى Danone Djurdjura Algérie.



المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مؤسسة

Danone Djurdjura Algérie

إن انطلاقا مما سبق، بالرغم من اعتماد مؤسسة دانون جرجرة الجزائر على الأسس العلمية والموضوعية في عملية انتقاء العمالة الملائمة، لتولي المناصب الشاغرة إلا أنه من خلال دراستنا للأدوات المعتمدة في مراحل عملية التوظيف، نلاحظ أن العملية لا تمر بجميع أسسها العلمية (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) ذلك أنها في حالة احتياجها للعمالة تلجأ بصورة مباشرة للوكالة الوطنية للتشغيل، دون إخضاع المترشحين لأي مسابقة خاصة فئة غير المسؤولين.

⁶⁸ - مقابلة مع السيد زيتوني أوسامة، المرجع السابق يوم 2021/01/04، على الساعة 11:15.

المبحث الثالث: العمالة في مؤسسة "دانون جرجرة الجزائر".

لضمان مؤسسة دانون تقبلها من قبل المجتمعات المحلية التي تستثمر بها، اعتمدت على إستراتيجية انفتاحها على البيئة الخارجية المحيطة بها، ويظهر من خلال سياستها المعتمدة في التشغيل، إذ تفضل دانون أن تكون عمالتها تنتمي للبلد المستثمر، وهذه هي إستراتيجيتها المطبقة في الجزائر.

من خلال هذا المبحث سنحاول إلقاء الضوء على العمالة المتوفرة في "مؤسسة دانون جرجرة الجزائر" عن طريق: المطلب الأول: مواصفات العمالة في مؤسسة " دانون جرجرة الجزائر".

المطلب الثاني: تركيبة عمالة مؤسسة "دانون جرجرة الجزائر".

المطلب الأول: مواصفات العمالة في مؤسسة "دانون جرجرة الجزائر".

في عملية البحث عن الموارد البشرية الملائمة من حيث العدد والنوع، تأخذ مؤسسة "دانون جرجرة الجزائر" في الاعتبار جملة من القيم، بالإضافة إلى كل من المؤهلات والمهارات المهنية التي يجب التأكد من توفرها في طالبي العمل قبل توظيفهم نهائيا، وهذا بغية التأكد من وجود التناسق ما بين البيئة الداخلية التنظيمية للمؤسسة ككل، ومع مكونات الشخصية لطالبي العمل.

وهذه العملية (التأكد من وجود التناسق) تتم عن طريق المسؤول الأول عن التوظيف، الذي يتميز بالخبرة البسيكولوجية اللازمة التي تؤهله لتشخيص طالب العمل من خلال تصرفاته أثناء المقابلة، فحسب تصريح المسؤول في العلاقات العامة السيد سايح زكرياء فإن هذه الأخيرة أي التصرفات أثناء المقابلة التي تظهر من خلال طريقة الكلام، احترام الوقت والمواعيد، الطريقة التي يقدم بها المترشح نفسه وكذلك الطريقة التي يدافع بها عن حظوظه أثناء المقابلة كلها تعتبر كالقاعدة الأولية للمواصفات التي يجب توفرها في طالبي العمل لدى دنون جرجرة الجزائر بالإضافة إلى مجموعة من القيم والمتمثلة في⁽⁶⁹⁾:

- الإنسانية: أي يكون لبق في التعامل مع غيره.

- الانفتاح: أن يكون متقبل لفكرة تعامله مع غيره.

- القدرة على خلق العلاقات مع الغير.

⁶⁹ - مقابلة مع السيد سياح زكرياء، المرجع السابق ، يوم 4 جانفي 2021 على الساعة 11:15.

- الرغبة في الانضمام إلى المؤسسة.

ومع استمرار مراحل التوظيف، تدخل كل من المؤهلات العلمية، التقنية، الخبرة، التعمق أكثر في سلوكيات الفرد من خلال خبراته المهنية السابقة كمعايير تحدد مدى ملائمة الفرد لتولي منصب الشغل لدى المؤسسة.

وبهذا إذن وفق تصريحاته مؤسسة دانون جرجرة الجزائر تعمل على احترام كل المعايير المعتمدة في مراحل ما قبل التوظيف فهو الأمر الذي يميزها عن باقي المؤسسات سوءا كانت في القطاع الخاص أو العام.

المطلب الثاني: تركيبة عمالة مؤسسة دانون جرجرة الجزائر.

للحد من النزاعات الناجمة عن اصطدام بين ثقافتين الأصلية والمكتسبة للمؤسسة ولمحاربة الأفكار المتحيزة أن الشركات متعددة الجنسيات تسعى فقط وراء ربحها، قامت مؤسسة دانون ببعض الإجراءات بهدف تكيفها مع الخصائص الاجتماعية والاقتصادية الخاصة بالمجتمع الجزائري.

ومن بين هذه الإجراءات نجد " مشروع التسيير الجزائري " الذي يتمثل هدفه في "جزارة التسيير *Algérieniser le management* (70) " في الفروع المتواجدة في الجزائر، وهذا يتحقق من خلال منح مناصب ذات مسؤولية مهمة للمدراء التنفيذيين المحليين وذوي تكوين محلي بدلا من الاعتماد على العمالة الأجنبية

وسبب اعتماد دانون جرجرة الجزائر لهذا النوع من العمالة، أي العمالة المحلية نذكر (71):

- توظيف هذا النوع من العمالة لا يكلف كثيرا المؤسسة.

- استخدام العمالة المحلية يجنب المؤسسة مشكلة التعامل مع كيفية ضبط الثقافة المحلية

التي تؤثر على الثقافة التنظيمية للمؤسسة ككل.

⁷⁰-Boukrif Moussa, *le partenariat FMN – PME et le choc des deux modes de managements : cas de Danone et une PMN algérienne « Djurdjura »*, presented at the economics and management of networks conference, (Morocco : Robinson Hotel and university Ibn Zohr, 2013), P.13

⁷¹ - مقابلة مع السيد زيتوني أسامة، المرجع السابق ، يوم 4 جانفي 2021 على الساعة 11:15.

- توظيف العمالة الجزائرية يعتبر كشرط من الشروط المتفق عليها في معاهدة الشراكة بين الحكومة الجزائرية ومجمع دانون.

- تحسين دانون جرجرة الجزائر علاقتها ببيئتها وكذا كسب ثقة المستهلك الجزائري.

- تفادي الإجراءات الإدارية المتعلقة بتوظيف العمالة الأجنبية.

حيث تقدر نسبة العمالة الجزائرية بمؤسسة "دانون جرجرة الجزائر" حوالي 98 %، ولا يتم اللجوء لتشغيل الأجانب فيها إلا في الحالات الضرورية والضئيلة، وهذا مرتبط بتخصص العمل (72)، إذ من بين 1000 عامل في المؤسسة، هناك حوالي 12 عامل أجنبي في دانون جرجرة الجزائر وهم كالتالي:

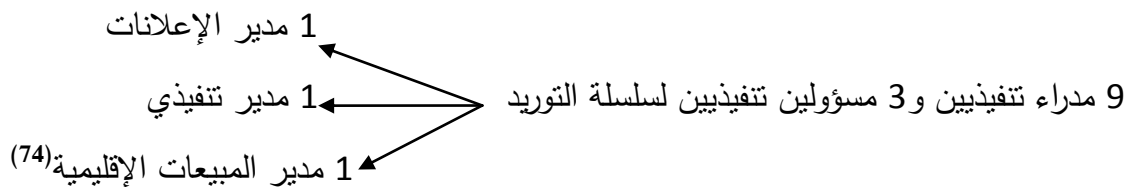
• 3 عمال ذوي أصول مغربية.

• 1 عامل واحد ذو أصل روماني.

• 7 عمال ذوي أصول فرنسي.

• 1 عامل ذو أصل مصري.

وهذه الفئة تتولى المناصب التالية(73):



وفي استقطاب العمالة الأجنبية، مؤسسة دانون جرجرة الجزائر دائما ما تطلب المساعدة من الوكالات الدولية المختصة في المجال، وهي التي تعرف بالباحثين عن الكفاءات " Les chasseurs de tête "، وهذا من أجل مساعدة المؤسسة في عملية الاستقصاء الدولية الواسعة في حصولها للعمالة المناسبة بالعدد والنوع والوقت المناسب(75).

⁷² -Moussa Boukrif, **Op.cit.** p.10

⁷³ - مقابلة مع السيد زيتوني أوسامة، المرجع السابق، في 2021/01/04، على الساعة 11:30.

⁷⁴ -Moussa Boukrif, **Op.cit.** p.12

⁷⁵ - مقابلة مع السيد زيتوني أوسامة، المرجع السابق، في 2021/01/04، على الساعة 11:30.

خلاصة الفصل:

تعتبر عملية التوظيف في المؤسسات الأجنبية عملية إستراتيجية للمؤسسة، لهذا تولي المؤسسات متعددة الجنسيات أهمية كبيرة لعملية انتقاء العمالة الملائمة لتولي المناصب الشاغرة.

مؤسسة " دانون جرجرة الجزائر " تعتبر إحدى هذه المؤسسات، فهي دائما ما تسعى إلى الاستغلال الأحسن للإمكانيات المتاحة لاختيار أفضل المترشحين، بدءا من معاهد ومدارس التكوين، والمواقع الإلكترونية الخاصة بالعملية...الخ.

كما تعتمد على الأسس الموضوعية والعلمية في الانتقاء، وتحاول الابتعاد على السلوكيات السلبية والمؤثرات الذاتية في العملية.

ولضمان "دانون جرجرة الجزائر" تقبلها من قبل المجتمع المحلي، تعمل على تطبيق سياستها في التشغيل التي تقوم على فكرة أساسية مفادها إعطاء الأفضلية والأولوية لعمالة البلد الذي تستثمر المؤسسة فيه، ولا تلجأ للعمالة الأجنبية إلا في الضرورة القصوى.

الخاتمة

الخاتمة

في الختام يمكن القول أن أهمية دراسة موضوع " إشكالية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر - دراسة حالة: مؤسسة دانون جرجرة الجزائر..." تكمن في معرفة مكانة العمالة المحلية في هذا النوع من المؤسسات، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن الجزائر فتحت المجال لهذا النوع من المشاريع الاستثمارية الأجنبية لتحقيق تحسينات في مجالها الاقتصادي من جهة وتنمية مواردها البشرية، من خلال توظيفها في هذا النوع من المؤسسات من أخرى، وهو الأمر الذي سيساهم في تقليل البطالة في ظل عجز المؤسسات الوطنية خاصة العمومية منها على خلق مناصب شغل للاستجابة لطلبات العمل.

والحديث عن عملية التوظيف في المؤسسات الأجنبية بصفة عامة، والناشطة في الجزائر بصفة خاصة، يزيد الموضوع تشويقاً، كون أن عملية التوظيف هي القاعدة الأساسية ونقطة الانطلاق للحياة التنظيمية لأي مؤسسة كانت، وهذا باعتبار أن العنصر البشري هو المحرك الرئيسي فيها وذلك من خلال تقديمه للإبداعات المتميزة التي تحطم قواعد الصناعة التقليدية، ومساهمته في خلق مكانة للمؤسسة في سوق تشدد فيه المنافسة.

ومن خلال ما تم تسليط الضوء عليه، من معلومات حول موضوع التوظيف في المؤسسات الأجنبية، وباعتبار " مؤسسة دانون جرجرة الجزائر " كعينة عن المؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر، توصلنا لبعض الاستنتاجات:

- المؤسسات الأجنبية التي لها فروع في الجزائر تفضل استخدام العمالة المحلية على حساب الأجنبية كإستراتيجية منها لضمان تقبلها أكثر من قبل المجتمع المحلي من جهة، وكذلك لتجنب كل ما له علاقة بتأخير إنجاز المشاريع على غرار العراقيل التي تواجه هذه الفئة (العمالة الأجنبية) من جهة أخرى.
- دائماً ما تعمل على تحسين أساليبها المعتمدة في عملية التوظيف، وهذا تكيفاً منها مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة، وهذا يظهر من خلال اعتمادها على

كل من التوظيف الكلاسيكي والإلكتروني في المراحل التي يضعها القائمون على سياسة التشغيل فيها.

- كون المورد البشري يعتبر من أهم الموارد التي يعتمد عليها في إنجاح الاستثمارات الأجنبية، فقد أصبح استقطابه مسألة مهمة، إذ نجد المؤسسات الأجنبية تعتمد على كل من الوكالة الوطنية للتشغيل، معاهد التكوين المهني... الخ كأدوات للحصول على العمالة الملائمة بصفة إلزامية.

بالرغم من ابتعاد مؤسسة دانون جرجرة الجزائر عن السلوكيات السلبية والمؤثرات الذاتية في عملية انتقاء العمالة المناسبة لتولي المناصب الشاغرة، إلا أنه من خلال دراستنا للأدوات المعتمدة في سيرورة عملية التوظيف، نستخلص أن العملية لا تمر بجميع مراحلها العلمية كون أن المشرع الجزائري يفرض عليها اعتماد الوكالة الوطنية للتشغيل كمصدر أول رئيسي في بحثها عن العمالة التي تحتاجها، وهو الأمر الذي ينتج عنه عدم إخضاع المترشحين لأي مسابقة مهما كان نوعها، خاصة فئة غير المسؤولين.

وفي النهاية يمكن القول أن عملية التوظيف من العمليات التي تنعكس آثارها إما بالإيجاب أو بالسلب على المؤسسة ككل، لاسيما الأجنبية منها، لذلك دائما ما تعمل هذه الأخيرة على الحصول على العمالة الملائمة مهما كان مصدرها، أو إكسابها المهارات الملائمة بهدف بلوغها أهدافها المنشودة، وهذا في إطار يسوده الاحترام لظروف العمل من حقوق وواجبات العمال، وهو الأمر الذي سيحقق الولاء اتجاه المؤسسة، خاصة من ناحية العمالة المحلية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1 - الكتب

أ- باللغة العربية:

- 1 أبو قحف عبد السلام، اقتصاديات الإدارة والاستثمار، الإسكندرية: منشورات دار الجامعة، 1993م.
- 2 -أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار النهضة العربية، 2006م.
- 3 -بوفلجة غياث، الأسس التقنية للتكوين ومناهجه، الجزائر: ديوان المطبوعات، 1984م.
- 4 -للخضر علي إبراهيم، إدارة الأعمال الدولية، سوريا: دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2007م.
- 5 -الدليمي عصام حسن، البحث العلمي: أسسه ومناهجه، عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2013م.
- 6 -رفعت عبد الحليم الفعوري، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- 7 -ريحي مصطفى عليان، مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000م.
- 8 -سانية عبد الرحمن، دراسات في التنمية الاقتصادية، بيروت: مكتبة حسن العصرية للطبع والنشر والتوزيع، 2014م.
- 9 -شلبي محمد، المنهجية في التحليل السياسي: المفاهيم، المناهج، الاقتراحات، الأدوات، الجزائر: دار النشر للجامعات، 1997م.
- 10 -طلعت جواد لحي الحديدي، المركز القانوني للشركات متعددة الجنسيات، (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008م.
- 11 -عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية- رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة: كلية التجارة، 2002م.

- 12 - عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية - نظرة إستراتيجية - ، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008م.
- 13 - ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م.
- 14 - مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي ، عمان: مكتبة مجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2019م.
- 15 - منصور محمد إسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، صنعاء: دار الكتاب الجامعي، ط 2، 2012م.
- 16 - توري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015م.
- 17 - يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015م.

ب - الأجنبية:

- 18- De Falco Hélène, Maîtriser ses recrutements, Paris : Dunod, 2016.
- 19- Giteau Jean Pierre, Gestion de Ressources Humaines, édition 2008.
- 20- Henri Mahe de Boisslandelle, Dictionnaire de gestion, édition Economica, 1998.
- 21- Peretti Jean Marie, Gestion des ressources humaines, Paris :Magnard, Vuibert, , 2016.
- 22- Sekiou Lakhdar et les autres, La gestion des ressources humaines, Canada : édition 4 LNC, 1993.

2- المقالات والدراسات:

أ - المقالات:

- 23 - بعلوج بولعيد، " معوقات الاستثمار في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد الرابع.

24 -خالدي عبد الكامل، خلف فهد محي الدين، " نحو تحسين أداء الشركات متعدّدة الجنسيات من خلال مدخل إدارة الموارد البشرية الدولية "، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد الخامس، جانفي 2018م.

25 -الدجاوي عبد الصبور، "حوافز وضمانات الاستثمار الأجنبي المباشر في دولة الإمارات العربية المتحدة: دراسة مقارنة"، مجلة جامعة الشارقة، المجلد 16، العدد الثاني، ديسمبر 2019.

26 -طالبي محمد، أثر الحوافز الضريبية وسبل تفصيلها في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السادس.

27 -هوارى فاتحة، دور إدارة المغتربين في تحسين أداء شركات متعددة الجنسيات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 13، 1 جوان 2018م.

ب- مذكرات ورسائل جامعية:

28 -أمير صليحة، حجاب صليحة، دور الاستثمار الأجنبي المباشر في التنمية الاقتصادية في الجزائر خلال فترة 1-2-2014، دراسة حالة الشركة الإيطالية " ريزاني دي إيكس " للبناء والأشغال العمومية، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة مولو معمري تيزي وزو: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2015م.

29 -بوبرطخ نعيمة، الشخصية القانونية للشركات متعددة الجنسيات في القانون الدولي، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2011م.

30 -قلال أمنة، عوائق الاستثمار الأجنبي في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة مولود معمري تيزي وزو: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2016م.

31 -نيار عقيلة، الاستثمار الأجنبي ودوره في تنمية الموارد البشرية - محلية - دراسة حالة مؤسسة حكمة الأردنية لصناعة الأدوية - إسطاولي، الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 2: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2011 م.

3- المنشورات الصادرة عن المنظمات الدولية

أ- باللغة العربية:

- 32 - المملكة العربية السعودية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، إدارة الموارد البشرية، طبعة 1429 هـ

ب- باللغة الأجنبية:

- 33- Boukrif Moussa, **le partenariat FMN- PME et le choc des deux modes de managements: cas de Danone et une PMN algérienne « Djurdjura »**, Presented at the economics and management of networks conference, (Morocco: Robinson Hotel and university Ibn Zohr, 2013).
- 34- Open Textbooks for Hong Kong, Human Ressource Management, Hong Kong : the open university of Hong Kong.

4- المنشورات الصادرة عن الهيئات الرسمية:

- 35 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون 81-10 المؤرخ في 9 رمضان عام 1401 الموافق لـ 11 جوان 1981، المتعلق بشروط تشغيل العمال الأجانب، الجريدة الرسمية.
- 36 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون 90-11 مؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق لـ 21 أفريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية، العدد 17، الصادرة في 25 أفريل 1990م.
- 37 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التشريعي رقم 93-12 المؤرخ في 19 ربيع الثاني عام 1414هـ، الموافق لـ 5 أكتوبر 1993 المتعلق بترقية الاستثمار ، الجريدة الرسمية، العدد 64، صادرة في 10 أكتوبر 1993م.
- 38 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأ م ر رقم 01-03 مؤرخ في أول جمادى الثانية 1422هـ الموافق لـ 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار ، الجريدة الرسمية، العدد 47، صادرة في 22 أوت 2001م.

39 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 16-09 مؤرخ في 29 شوال عام 1437هـ الموافق لـ 03 أوت 2016 المتعلق بترقية الاستثمار ، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة في أوت 2016م.

5- المواقع الإلكترونية:

40 - محمد العابر، إدارة الموارد البشرية الدولية ، في: <https://sst5.com/Article> يوم 15 أكتوبر 2020م.

41 -الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لترقية الاستثمار، في: www.andi.dz

42 -الموقع الرسمي للوكالة الوطنية للتشغيل، في: www.anem.dz.fr

43 -الموقع الرسمي لدانون جرجرة الجزائر، في: <http://algerie.danonne.com/>

44 -الموقع الرسمي لهجمع دانون، في: <http://algerie.danonne.com/fr.html>

45 - الموقع الرسمي لمنصة التوظيف Emploitic، في: <http://www.emploitic.com/>

6- المقابلات:

45 -مقابلة مع السيد زيتوني أسامة، مسؤول الأول عن عملية توظيف الموارد البشرية في مؤسسة دانون جرجرة الجزائر، يوم 4 جانفي 2021م.

46 -مقابلة مع السيد سيّاح زكرياء، مسؤول في العلاقات العامة في مؤسسة دانون جرجرة الجزائر، يوم 4 جانفي 2021م.

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
22	تقييم مصادر عملية الاستقطاب.	1
27	أوجه التشابه والاختلاف بين نوعين الاستثمار.	2
34-33	مزايا وعيوب لمصادر التوظيف لدى الشركات متعددة الجنسيات.	3
40-39	مزايا الاستثمار الأجنبي وفق قانون 09-16.	4
44	مناصب الشغل المستخدمة في فترة 2002-2017م.	5
47	تقرير وكالة الاستثمار حول توزيع العمالة الجزائرية في الشركات المتعددة الجنسيات من جانفي 2005 إلى 2015.	6
57	مهام الوكالة الوطنية للتشغيل ومصالحها اللامركزية	7

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
17	يمثل خطوات التوظيف لدى Hélène de Falco	1
18	يمثل مراحل التوظيف لدى Peretti Jean Marie	2
23	يمثل مراحل عملية اختيار الموارد البشرية.	3
45	يمثل نسب مناصب الشغل لدى كل من الاستثمار المحلي والأجنبي.	4
54	يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة دانون جرجرة الجزائر.	5
62	يمثل مراحل توظيف العمالة لدى دانون جرجرة الجزائر.	6

الملاحق

نص المقابلة

من خلال تطرقنا لموضوع " إشكالية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر"، سنحاول التطرق لموضوع تركيبة العمالة فيها (أي هل تعتمد على العمالة المحلية أم الأجنبية؟) وكذا الآليات المعتمدة في عملية توظيف الموارد البشرية في هذا النوع من المؤسسات، بما أن " مجمع دانون " يعتبر من الشركات المتعددة الجنسيات التي تنشط في أزيد من 90 سوقا دولية، والجزائر إحدى هذه الأسواق.

سنحاول التطرق لموضوع الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية من طرف سيادتكم:

- 1- ما هي مراحل توظيف العمالة في مؤسسة دانون جرجرة الجزائر؟
- 2- ما هي الأدوات الأكثر اعتمادا في مراحل توظيف العمالة لدى المؤسسة ؟
- 3- ما هي المواصفات التي يجب أن تتوفر في المترشح قبل اختياره؟ و كيف يتم تحديدها؟
- 4- كيف يتم تقييم المترشحين، هل تعتمدون أكثر على الاختبارات الشفهية أم الكتابية و من طرف من؟
- 5- هل تعتمدون على العقود المحدودة المدة لاختبار كفاءة العاملين الجدد؟
- 6- هل حدث من قبل في المؤسسة ثم توظيف عمالة بعد فترة التريص؟ لماذا؟
- 7- هل المؤسسة تعتمد على التكوين المحلي أو أنه يضطر للجوء لليد العاملة الأجنبية؟ أو أنه يوظف محليا ويستثمر في تكوين العاملين وفقا للمعايير التي يحددها؟
- 8- هل هناك مناصب شغل يستدعي في شغلها التوجه نحو سوق العمل للبلد الأم لشركة (مثال)؟
- 9- ما هي الأدوات والشروط المعتمدة في عملية توظيف العمالة المؤهلة وغير المؤهلة ؟
- 10- ما هي الأسباب التي جعلت من " مؤسسة دانون " كشركة متعددة الجنسيات تعتمد على توظيف العمالة من الجزائر وما هي الفئة التي يفضل اختيارها من سوف العمل المحلي الجزائري؟

11- هل المؤسسة تعتمد على إستراتيجية تصدير عمالتها من فروعها المتواجدة في الساحة الدولية إلى الجزائر؟ وما هي العراقيل التي تواجه هذه الفئة ؟

12- هل هناك علاقة بين المبادئ والأسس المطبقة في عملية توظيف العمالة في المجمع بمراحل تحول هذا الأخير من ماركة محلية إلى ماركة عالمية ؟

• هل يمكن تقديم نسب حول حجم العمالة الجزائرية والأجنبية المستخدمة في فروع دانون المتواجدة في السوق الجزائري.

الفهرس

الفصل الأول: إطار مفاهيمي للدراسة

تمهيد

14

15

المبحث الأول: ماهية توظيف الموارد البشرية

16-15

المطلب الأول: تعريف عملية توظيف الموارد البشرية

23-16

المطلب الثاني: مراحل عملية توظيف الموارد البشرية

24

المبحث الثاني: الشركات متعددة الجنسيات والاستثمارات الأجنبية المباشرة

25-24

المطلب الأول: مفهوم الشركات متعددة الجنسيات

27-26

المطلب الثاني: ماهية الاستثمارات الأجنبية المباشرة

28

المبحث الثالث: مصادر وإجراءات توظيف العمالة في الشركات متعددة الجنسيات

31-28

المطلب الأول: إجراءات توظيف العمالة في الشركات متعددة الجنسيات

34-31

الجنسيات

35

المطلب الثاني: مصادر توظيف الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات

37

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: التوظيف واليد العاملة في الشركات

متعددة الجنسيات العاملة في الجزائر

37

تمهيد

38

المبحث الأول: الإطار القانوني للاستثمارات الأجنبية وفق قانون 09-16

40-38

المطلب الأول: المزايا الممنوحة للاستثمارات الأجنبية وفق قانون 09-16

41

المطلب الثاني: الضمانات الممنوحة للاستثمارات الأجنبية وفق

43-42

قانون 09-16

المبحث الثاني: شروط التوظيف في الشركات متعددة الجنسيات وفق القانون

الجزائري

المبحث الثالث: العمالة الجزائرية في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في الجزائر 44-46

خلاصة الفصل

47.....

الفصل الثالث: واقع سياسة توظيف الموارد البشرية

في مؤسسة " دانون جرجرة الجزائر "

تمهيد

49.....

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة دانون

50.....

المطلب الأول: تقديم شركة دانون جرجرة الجزائر

52-50.....

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة دانون جرجرة الجزائر. 52-54

المبحث الثاني: سياسة دانون جرجرة الجزائر في توظيف عمالتها

55.....

المطلب الأول: آليات التوظيف لدى دانون جرجرة الجزائر

59-55.....

المطلب الثاني: مراحل توظيف الموارد البشرية لدى دانون جرجرة

62-59.....

الجزائر

المبحث الثالث: العمالة في مؤسسة دانون جرجرة الجزائر

63.....

المطلب الأول: مواصفات العمالة في مؤسسة دانون جرجرة الجزائر. 63-64

المطلب الثاني: تركيبة العمالة في مؤسسة دانون جرجرة الجزائر. 64-65

66.....

خلاصة الفصل

69-68.....

الخاتمة

75-71.....

قائمة المراجع

77.....

قائمة الجداول

78.....

قائمة الأشكال

81-80.....

الملاحق

84-83.....

الفهرس

ملخص:

يتناول هذا البحث موضوع " إشكالية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر "، إذ من خلال مؤسسة دراسة حالة حاولنا التعرف على نوعية وتركيبية العمالة في المؤسسات الأجنبية الناشطة في الجزائر، و ما هي الأدوات المعتمدة من طرف هذه الأخيرة في عملية بحثها عن العناصر البشرية التي ستحقق لها إستراتيجيتها المسطرة.

Résumé :

Dans le cadre de notre recherche intitulée « la problématique du recrutement des ressources humaines dans les sociétés étrangères actives en Algérie », et à partir de la société de l'étude de cas, on a essayé d'analyser la qualité et la quantité de la main-d'œuvre utilisée dans ce genre de société qui fait partie du marché du travail algérien, et ainsi qu'elles sont les outils et les méthodes utilisées dans le processus du recrutement de la part de ces entreprises afin de réaliser ses objectifs.