

PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC ALGERIA

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of higher Education and scientific Research

المركز الجامعي صالحى أحمد - النعامة-

University center salhi ahmed – naama-



معهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

Institute of economic sciences, management and commerces sciences

Memory

Presented to obtain the diploma of Master

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

من طرف الطالبين :

حمان نور الدين

ميسات إبراهيم

عنوان المذكرة:

علاقة الشراكة الأجنبية بتطوير الموارد البشرية

-دراسة حالة مؤسسة صيدال-

مذكرة مناقشة بتاريخ 24 جوان 2024 أمام لجنة المناقشة المشكلة من:

أ.د./	زقاي وليد	أستاذ بالمركز الجامعي صالحى أحمد - النعامة-	رئيسا
أ.د./	ملياني خالد	أستاذ بالمركز الجامعي صالحى أحمد - النعامة-	مشرفا
أ.د./	رافع نادية	أستاذة بالمركز الجامعي صالحى أحمد - النعامة-	ممتحنا

2024/2023



# شكر و عرفان

نتقدم بخالص الشكر إلى كل زملائنا و إلى سفيان لمساعدتهم و مشاركتهم القيمة في إتمام هذا العمل.

ونخص بالشكر الأستاذ الدكتور ملياني خالد على توجيهاته و إرشاداته الحكيمة طول فترة إعداد هذه المذكرة و لتفانيه و خبرته التي كان لها الأثر البالغ في إنجاز هذا العمل، كما أتقدم بعظيم الإمتنان إلى كل من ساهم بطريقة أو بأخرى و خاصة رئيس قسم علوم التسيير.

فلكم منا جزيل الشكر و التقدير.

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وصلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم، وعلى آله وصحبه  
أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين وبعد:

إلى والدتي تغمدها الله برحمته وإلى والدي الذين زرعوا في قلبي حب العلم والمعرفة  
منذ نعومة أظفاري وكانا سندي ودعوتي طوال مشواري الأكاديمي

إلى زوجتي التي شاركتني أيام المسيرة وأفراحها وكانت لي خير معين وسند

إلى أبنائي الأعزاء مصدر فخري وإعتزازي ودافعي الأبدي نحو التميز والإنجاز

إلى أختي وأبنائها وكل من ساهم بجهد أو بأخري في إنجاح هذه الرحلة العلمية

لكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

إبراهيم

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

و صلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم، و على آله و صحبه أجمعين و  
من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين و بعد:  
إلى من أحمل إسمه بكل فخر و إعتزاز سندي و منبع أمانى.

أبي الغالي أدامك الله و حفظك من كل سوء.

إلى من إختصت بالجنة لتكون تحت أقدامها منبع العطف و الحنان أطال الله عمرها

أمى الغالية.

قد أرضاني الله بكما فهلا رضيتما عني بارك الله لي فيكم.

إلى كل إخوتي و أخواتي حفظهم الله و رعاهم.

لكم جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

نور الدين

## ملخص:

تهدف المذكرة التي قمنا بإنجازها إلى معرفة علاقة الشراكة الأجنبية بتطوير المورد البشري ,حيث تطرقنا في هذه الدراسة إلى جانب نظري وآخر تطبيقي وقمنا بمعالجة الجانب النظري وهذا بدراسة مفاهيم عامة حول الشراكة الأجنبية وكذا الموارد البشرية ,كما تطرقنا إلى العلاقة التي تربط الشراكة الأجنبية بالمورد البشري,وفي الجانب التطبيقي فقد قمنا بدراسة حالة تخص مجمع صيدال إستنادا لدراسات السابقة و توصلنا إلى نتائج إيجابية تخص المورد البشري بعد الشراكة الأجنبية ,كما نوصى بتوفير جميع الإمكانيات اللازمة من أجل جلب شراكات أجنبية وهذا لكسب خبرة و مهارة لدى المورد البشري المحلي و كذا القدرة على مواكبة التطورات الراهنة و الرفع في الإنتاج و الأداء لدى المؤسسات المحلية .

**الكلمات المفتاحية: شراكة، المؤسسات الأجنبية ،تطوير الموارد البشرية ،صيدال**

**The relationship of external partnerships to human resources development**

**-sidal foundation case study-**

### summary:

The memorandum that we completed aims to know the relationship of the foreign partnership with the development of the human resource. In this study, we touched on a theoretical aspect and an applied aspect. We addressed the theoretical aspect and this by studying general concepts about the foreign partnership and human resources. We also touched on the relationship that links the foreign partnership with the human resource. On the practical side, we have conducted a case study related to the Saidal Complex, based on previous studies

We have reached positive results regarding the human resource after the foreign partnership. We also recommend providing all necessary capabilities in order to bring in foreign partnerships, in order to gain experience and skill among the local human resource, as well as the ability to keep pace with current developments and increase production and performance in local institutions.

**Keywords:** partnership,foreign institutions,human resources development,sidal

فهرس

المحتويات

بسملة

شكرو عرفان

إهداء إبراهيم

إهداء نور الدين

أ	مقدمة .....
13	الفصل الأول : الإطار النظري لشراكة الأجنبية و المورد البشري .....
15	المبحث الأول : مفهوم الشراكة الأجنبية أشكالها و الدوافع المؤدية لها.....
15	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الشراكة الأجنبية.....
16	المطلب الثاني: أشكال الشراكة الأجنبية.....
27	المطلب الثالث : دوافع المؤدية للشراكة الأجنبية.....
29	المبحث الثاني : أهداف الشراكة الأجنبية عواملها و آثارها.....
29	المطلب الأول : أهداف الشراكة الأجنبية.....
30	المطلب الثاني: عوامل نجاح الشراكة الأجنبية.....
31	المطلب الثالث : آثار الشراكة الأجنبية.....
33	المبحث الثالث : عموميات حول الموارد البشرية .....
33	المطلب الأول : مفاهيم حول الموارد البشرية و عوامل ظهورها.....
36	المطلب الثاني : مهام الموارد البشرية في المؤسسة.....
38	المطلب الثالث : أهمية الموارد البشرية.....
43	الفصل الثاني: واقع الشراكة الأجنبية ودورها بتطوير المورد البشري .....
45	المبحث الأول : واقع الشراكة الأجنبية في الجزائر.....



45	المطلب الأول : تطور الشراكة الأجنبية في الجزائر.....
47	المطلب الثاني :أهداف الشراكة الأجنبية في الجزائر وآثارها.....
47	المطلب الثالث : الإجراءات الازمة والمرافقة لنجاح الشراكة الأجنبية في الجزائر.....
49	المبحث الثاني : دور المؤسسات الأجنبية في تطوير الموارد البشرية.....
49	المطلب الأول: عوامل المساعدة لشراكة الأجنبية في خدمة الموارد البشرية.....
51	المطلب الثاني : أثر الشراكة الاجنبية في تحسين مستوى المعرفة والمهارات وزيادة فرص العمل.....
52	المطلب الثالث: فوائد الشراكة مع المؤسسات الأجنبية والتحديات التي تواجهها.....
54	المبحث الثالث: دراسة ميدانية لتطور الموارد البشرية لمجمع صيدال في ظل الشراكة الأجنبية.....
56	المطلب الأول: عموميات حول مؤسسة صيدال.....
60	المطلب الثاني: فرص و التهديدات التي يواجهها مجمع صيدال.....
62	المطلب الثالث: تحليل تطور الموارد البشرية في ظل الشراكة الأجنبية لمجمع صيدال.....
72	خاتمة.....
76	قائمة المصادر والمراجع .....
80	قائمة الملاحق.....

# مقدمة

يعيش عالمنا الحالي عصرا تختلف سماته، و ملامحه، آلياته ومعاييره عن كل العصور السابقة، وقد كان أخطر آثار هذا العصر الجديد بروز التنافسية كحقيقة أساسية، تحدد نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات والشركات العالمية، فتم اللجوء إلى إستراتيجية بديلة تمثلت في التحالف و المشاركة وأصبحت أمرا شبه محتم، فظهرت الشراكة كضرورة اقتصادية ملحة نظرا للدور الذي تلعبه المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة . و للدور الذي تؤديه وكذا المكانة الإستراتيجية التي تحتلها في ظل التحولات و التغيرات الإقليمية والدولية المتسارعة بالاقتصاد العالمي، فالجزائر و كغيرها من الدول سعت إلى الإلتحاق بالإقتصاد العالمي وهذا عن طريق عقد إتفاق شراكة بين عدة أطراف دولية محاولة بذلك الإستفادة من تجارب الدول المتقدم لإستمرارية الوضعية المتدنية للمؤسسات الجزائرية والذي أوجب البحث عن الحلول الناجعة والفعالة لتنمية و يعد لجوء الجزائر إلى الشراكة الأجنبية ، إستجابة للتطورات والتحولت العالمية من جهة ورغبة في النهوض بالاقتصاد الوطني من جهة أخرى . من خلال إعتداد التسيير العقلاني الذي فشل النظام العمومي في تحقيقه ، مما تولد عنه ممارسات وسلوكيات غير عملية ساهمت في ضعف أداء المؤسسة والحصول على التكنولوجيا المتقدمة والخبرة التنظيمية لمختلف الموارد البشرية وتحسين وضعيتهم المهنية والإجتماعية ولتأهيل المؤسسات الجزائرية الخاصة و العامة بشكل عام ، حيث عملت الدولة في ذلك على تشجيع الإستثمارات الأجنبية بسن قوانين وإجراءات وتحفيزات تحمي المستثمرين الأجانب ولتشجيعهم على الدخول في الشراكة مع بعض الشركات الوطنية بتركيز على الموارد البشرية والعنصر البشري النوعي وما يمتلكه من مهارات ومواهب، كونه الغاية والوسيلة في الوقت ذاته.

وعليه طرح الإشكالية التالية : كيف تساهم الشراكة الأجنبية في تطوير المورد البشري في المؤسسة ؟

### فرضيات البحث:

إن التحدي المفروض على نمط التسيير الجديد هو تحسين و تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسة الاقتصادية الذي لن يكون إلا من خلال تحقيق رضا وظيفيا عند المورد البشري في المؤسسة . فالأمر لم يعد يرتبط بما تملكه هذه الأخيرة من إمكانيات مادية وبشرية وتنظيمية ، بل أصبح الوصول إلى الفعالية التنظيمية يتوقف على قدرة المؤسسة للإستفادة من كافة الموارد والإمكانيات بصفة عامة وكذا مواردها البشرية بصفة خاصة وعلى الأساس إقترحنا الفرضيات التالية:

1 .: يتميز موقف عمال المؤسسة بالشك وعدم الإطمئنان إلى نظام الشراكة قبل وبعد تطبيقه ويختلف باختلاف الفئات العمالية.

2 .. نظام العمل في ظل الشراكة الأجنبية يساهم في إكتساب العامل لقيم عمل جديدة.

3. تساهم الشراكة الأجنبية في نقل التكنولوجيا والخبرة التنظيمية بصورة مباشرة أو غير مباشرة .

4. العوائد المادية والمعنوية المقدمة في ظل السياسة الجديدة للشريك الأجنبي تتحكم في مستوى الرضى

الوظيفي عند العمال.

### أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في فتح آفاق بحثية جديدة و موضوعات مبتكرة لدراسة علاقة الشراكة مع المؤسسات الأجنبية وتأثيرها على تطوير الموارد البشرية بحيث تعتبر مهمة للباحثين و الأكاديميين من أجل الإرتقاء بالممارسات المحلية و تطوير المعرفة و البحث في مجال تطوير الموارد البشرية من خلال التعرف على أحدث الإتجاهات و الممارسات العالمية من أجل إثراء البحث العلمي و تحسين جودة البرامج و المناهج الأكاديمية

### صعوبات الدراسة :

- 1- عدم إدراج دراسة حالة من طرف اللجنة العلمية عند تلقينا عناوين المذكرات .
- 2- طلب تعديل عنوان المذكرة من طرف الطالبين (صعوبة الدراسة ) قابله رفض من طرف الإدارة
- 3- عدم وجود مؤسسات لها شراكة أجنبية على مستوى ولاية النعامة .
- 4- عدم إستقبال الطالبين من طرف مؤسسات لها شراكة أجنبية في ولايات مجاورة بحجة عدم إستقبال طلبة من خارج الولاية .
- 5- شح المراجع المبينة لعلاقة الشراكة بتطوير المورد البشري .

# الفصل

## الأول

**مقدمة :**

تقتضي التغيرات و التحولات الكبيرة و السريعة التي تميز المحيط الإقتصادي العالمي، مع تزايد حدة المنافسة رفع تحديات كبرى في مجال الإستثمار لتحسين الإنتاجية في سبيل تحقيق النمو الإقتصادي و إستقطاب حجم أكبر من المشاريع الإستثمارية، هذا ما يتطلب البحث عن فرص الشراكة الأجنبيّة التي تسمح بالتعاون و التبادل في هذا المجال، لذا تعتبر الشراكة الأجنبيّة ضرورة حتمية لكسب التحديات المفروضة و بالتالي فإن الجزائر تسعى للإنتفاح أكثر على الشراكة الأجنبيّة من خلال خلق مناخ إستثماري ملائم لجذب المستثمرين الأجنبي أكثر مما يعدها على الإلتحاق و الإندماج الجيد في الإقتصاد العالمي من خلال الإنتفاح على الأسواق الخارجية، الأمر الذي أصبح ضروريا أكثر من أي وقت مضى.

**المبحث الأول: مفهوم الشراكة الأجنبية أشكالها و الدوافع المؤدية لها.**

أصبحت الشراكة الأجنبية أداة حاسمة للمؤسسات بسبب متطلبات الأسواق الدولية للانفتاح والتطور التكنولوجي والتغيرات البيئية وزيادة المنافسة وتحقيق الأهداف بفعالية من حيث التكلفة ، وتقلل من تكاليف البحث التكنولوجي ، وتساعد على التعامل مع التحديات والمخاطر والأزمات بحيث توفر الشراكة المهارات والموارد والخبرات اللازمة لإختراق الأسواق الجديدة وتوفير تمويل جديدة مما يسهل في نهاية المطاف التحول العالمي بطريقة مخططة.

**المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الشراكة الأجنبية.**

تعتبر الشراكة هي شكل من أشكال التعاون والتقارب بين المؤسسات الاقتصادية بإختلاف جنسياتها قصد القيام بمشروع معين يحقق للأطراف المتعاقدة مصالح و أهداف معينة و مرغوبة، لكن ليس هو التعريف الوحيد لها فقد اختلفت التعاريف الخاصة بها و أشكالها، كما تعددت الدوافع التي تجلب المؤسسات الاقتصادية و أصحاب المشاريع لعقد إتفاقيات الشراكة الأجنبية، و قدمت أيضا نظريات عديدة و مختلفة لتفسيرها قصد تطويرها و تنميتها<sup>1</sup>.

و قدم الإقتصاديون عدة مفاهيم لمصطلح الشراكة الأجنبية للتمكين من الوصول إلى تعريف شامل لمعناها و معنى الشركات المشتركة.

بحيث تعتبر الشراكة الأجنبية في القطاع الإقتصادي مفهوما يجري تعميمه و إستخدامه على نطاق واسع لهذا كان من الصعب تحديد تعريف موحد للشراكة الأجنبية، و في السنوات الأخيرة تعددت التعاريف الخاصة بها نذكر من أهم هاته التعاريف ما يلي<sup>2</sup>:

- 1- الشراكة هي الطريقة المتبعة من طرف المؤسسات في التعاون مع بعضها البعض للقيام بمشروع معين دي إختصاص من خلال توفير و تكثيف الجهود و الكفاءات علاوة على الوسائل و الإمكانيات الضرورية المساعدة على البدء في تنفيذ المشروع أو النشاط مع تحمل جميع الأعباء و المخاطر التي تنجم عن هذه الشراكة .
- 2- الشراكة عبارة عن نمط أو نموذج من العلاقات الخاصة و المميزة القائمة بين المؤسسات و المبني على التعاون طويل المدى الذي يتعدى العلاقات التجارية و الهادف إلى تحقيق غايات تلبية متطلبات المتعاملين.

<sup>1</sup> إكرام مياسي، "الإندماج في الإقتصاد العالمي وإنعكاساته على القطاع الخاص في الجزائر"، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2012 ، ص 306 .

<sup>2</sup> نفس المرجع.

3- الشراكة هي تقارب بين عدة مؤسسات مستقلة قانونيا لأجل التعاون في مشروع معين، أو نشاط خاص بتكثيف وتنسيق الجهودات وكذا تبادل الكفاءات والوسائل والمصادر الأساسية.

4- الشراكة هي إتفاقية تعاون طويلة أو متوسطة المدى بين مؤسستين أو أكثر، مستقلة قانونا متنافسة أو غير متنافسة، والتي تنوي جلب أرباح مشتركة من خلال مشروع مشترك.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا إستنتاج تعريف شامل لمعنى الشراكة، فالشراكة هي عقد أو إتفاق بين مشروعين أو أكثر قائم على التعاون فيما بين الشركاء، ويتعلق بنشاط إنتاجي أو خدمي أو تجاري على أساس ثابت ودائم مع ملكية مشتركة، وهذا التعاون لا يقتصر فقط على مساهمة كل منهم في رأس المال وإنما أيضا على المساهمة الفنية الخاصة بعملية الإنتاج وإستخدام الإختراع بالإضافة إلى العلاقات التجارية والمعرفة التكنولوجية، وكذلك على المساهمة في كافة العمليات ومراحل الإنتاج والتسويق.

### المطلب الثاني: أشكال الشراكة الأجنبية

للشراكة الأجنبية عدة أشكال تحدد من حيث القطاعات الإقتصادية ونواحي أخرى، ولأهميتها هناك أسباب كثيرة ومختلفة تجعل المؤسسات والمستثمرين والدول للجوء إليها وإبرام إتفاقيات ونذكر منها<sup>1</sup>:

#### 1- الشراكة حسب العلاقة بين المؤسسات:

قام كل من "Garrette" و "Dussauge" بتقسيم أشكال الشراكة حسب طبيعة العلاقة بين المؤسسات إلى قسمين، يحتوي القسم الأول على الشراكة التي تحدث بين المؤسسات غير المتنافسة، أما القسم الثاني فيضم أنواع الشراكة التي تكون بين المؤسسات المتنافسة.

#### أ-شراكة المؤسسات غير المتنافسة:

وهي تحدث بين المؤسسات التي لا تنشط في نفس القطاع إضافة أن لكل مؤسسة سوقها الخاص ودافعها الأساسي هو التوسع في النشاط وإقتحام أسواق جديدة

#### ب-شراكة المؤسسات المتنافسة:

إن الشركة المالكة للتكنولوجيا أصبحت في حاجة إلى التعاون مع الشركات الأخرى للإشتراك في تكاليف التكنولوجيا والبحث والتطوير بدلا من المنافسة، كما برزت حاجة تلك الشركات إلى الأسواق العالمية لتصريف منتجاتها وخدماتها، كل ذلك أدى إلى تحول آليات المنافسة إلى صيغ جديدة للتعاون والتحالف، أو ما يعرف بالمنافسة التعاونية. ولقد صنف كل من "B.Garrette و "P. Dussauge" أشكال شراكة

<sup>1</sup> . بلاطة مبارك، مداخلة "أهمية الشراكة الأجنبية في تأهيل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية"، ملتقى دولي حول: آثار وإنعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 13 - 14 نوفمبر 2006، ص 2 - 3.



المؤسسات المتنافسة إلى ثلاث أنواع رئيسية، وذلك بالإعتماد على معيارين هما: الأصول والمؤهلات التي يساهم بها كل طرف، إضافة إلى طبيعة المنتجات

## 2- الشراكة حسب قطاعات النشاط<sup>1</sup>:

ويمكن تصنيف الشراكة حسب القطاعات وميادين النشاط إلى شراكة صناعية، شراكة تجارية شراكة مالية، وشراكة في ميدان البحث والتطوير .

### أ-الشراكة الصناعية<sup>2</sup>:

تعقد في الميدان الصناعي عدة إتفاقيات غالبا ما تأخذ شكل عقود مخططات العمل، ولكن هذا البروتوكول ليس الوحيد في السوق، وقد ذكر G.Richardson " أن جوهر هذه الإتفاقيات التعاونية يتمثل في قبول درجة معينة من الإلتزامات من جهة، وإعطاء ضمانات حول التصرفات المستقبلية من جهة أخرى، وأضاف كل من "G.Pache" و "Vdes Garets" أن الهدف من هذه العقود هو الوصول إلى مستوى مقبول من الأداء وتحديد طبيعة وأشكال تنفيذ العمليات.

و تبرز ضرورة إقامة ما يعرف بالتعاون الفني إنطلاقا من ضخامة التكاليف المخصصة للمشاريع الصناعية من جهة، وكذا التكنولوجيا العالية التي تتطلبها، في هذا الإطار تلجأ بعض الشركات العالمية إلى التقارب وإنشاء فرق أو جماعات متخصصة في المشاريع التكنولوجية والصناعة المتطورة، ثم الانفصال بعد ذلك، واللجوء إلى المنافسة الفعلية حول المنتج النهائي المطروح في الأسواق العالمية. ويمكننا حصر دوافع الشراكة الصناعية في النقاط التالية<sup>3</sup>:

عوامل تقنية كتطور التكنولوجيا و الإبداع، عوامل إقتصادية مثل تكاليف البحث والتطوير، عوامل تجارية كتقوية شبكات التوزيع، عوامل سياسية كالتحفيزات الحكومية والإقليمية والإتفاقيات السياسية، وهناك عدة أوجه لإتفاقيات الشراكة في المجال الصناعي أهمها:

<sup>1</sup> FASSIO (G), « partenariat industriels », revue gestion, mars – avril 2000, p121.

(مصدر سليمان بلعور، المناولة كاستراتيجية التشابك والتكامل الصناعي في دول العربية، مركز جامعي غرداية)

<sup>2</sup> أمين معين السيد، مفهوم الشراكة وآلياتها وأنماطها، ندوة علمية حول الجزائر والشراكة الأجنبية، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر، ماي 1999، ص.6.

<sup>3</sup> ALIOUAT (B), OP.cit, p15 (مصدر سليمان بلعور، المناولة كاستراتيجية التشابك والتكامل الصناعي في دول العربية، مركز جامعي )

غرداية

أولا لدينا إتفاقيات التخصص و الصنع حيث هذا الشكل يفرض نوعا من تبادل المنتجات دون التدخل في رأس المال، و يقوم مبدأ التخصص على فرضية أن لكل مؤسسة تخصص محدد في منتج معين، و عن طريق الشراكة يتم تبادل هذه الإختصاصات لضمان سير العملية الإنتاجية.

و ثانيا هناك إتفاقيات المناولة الباطنية (Les accords de sous-traitance) حيث يمثل عقد المناولة الباطنية إتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين شركتين أو فرعين من فرعهما مثلا بموجها يقوم أحد الطرفين بإنتاج سلعة أو توريد أو تصدير قطع الغيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول الذي يستخدمها في إنتاج السلعة بصورتها النهائية وبعلامته التجارية، كما قد تحتوي الإتفاقية على التزام الطرف الأصلي بتزويد المقاول من الباطن بالمواد الخام اللازمة لتصنيع مكونات السلعة التي يتم توريدها فيما بعد للطرف الأصلي<sup>1</sup>.

وتعتبر تجربة موتورولا المنتج الرئيسي للسلع الإلكترونية الإستهلاكية حيث إختارت إستراتيجية هجومية تسعى من خلالها للتواجد القوي في السوق اليابانية، وتنفيذا لهذه الإستراتيجية أبرمت الشركة إتفاقيات حقوق التصنيع ومقاولات باطنية مع "توشيبا خاصة بوحدة الذاكرة لتقوم فيما بعد بعملية التجميع والتغليف وتسويق تلك الرقائق تحت إسمها وعلامتها التجارية، وكانت نتائجها أنها توصلت إلى تصاميم أفضل لمنتجاتها وحازت على تواجد أكبر في السوق اليابانية<sup>2</sup>.

و ثالثا نجد عقد شراء بالمبادلة (المقابل) الذي من خلاله يلتزم هذا المصدر بشراء جزء من الإنتاج المصنوع، ومعنى ذلك أن الشريك الذي يمون الشركة بالأجهزة و المواد اللازمة للإنتاج يلتزم مقابل ذلك بشراء المنتج التام الصنع، و هو ما يسمح بتخصص كل من الشريكين في وظيفة محددة، و غالبا ما تحدث هذه الإتفاقيات بين طرف أجنبي يهتم بالتسويق وآخر محلي يقدم مهارات و يهتم بالإنتاج<sup>3</sup>. المشاركة الصناعية يحقق نقل التكنولوجيا والمعرفة الإدارية الحديثة بصورة أكثر فعالية مقارنة بالمشروعات المملوكة بالكامل للأجانب، وهذا نظرا لكون المصالح المحلية تكون ممثلة في المشروع المشترك بصورة مؤثرة<sup>4</sup>، وتعطى الأولوية للإقتصاديات المضيفة للإستثمار الأجنبي لتنمية القدرات الإنتاجية الوطنية، فيقام مشروع مشترك بين المشروع الدولي والمحلي، وتوزع المسؤوليات بحيث تقتصر مسؤولية المشروع الأجنبي على تقديم التكنولوجيا وتكلف الشركات المحلية بتوفير التمويل.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف التسويق الدولي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 128.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي، دار الكتب القاهرة، 2000، ص. 69.

<sup>3</sup> أمين معين السيد، المرجع السابق، ص. 8.

<sup>4</sup> عوض الله زينب حسين الإقتصاد الدولي - نظرة عامة على بعض القضايا الدار الجامعية للطباعة و النشر بيروت،

ب-الشراكة التجارية<sup>1</sup>:

و تتمثل هذه الصيغة في التعاون المشترك بين مؤسستين أو أكثر تعاني المؤسسة الأصل من ضعف في تسيير نشاطها التجاري و بالتالي تلجأ للشراكة لترويج جزء من منتجاتها في السوق المحلية أو الخارجية و فتح شبكات جديدة للتوزيع، و هو ما ينعكس على رقم أعمال تلك المؤسسة بصفة إيجابية، وهناك أشكال عديدة للشراكة التجارية نذكر منها : أولاً هناك التعاون الأفقي للتموين حيث يتم خلق تعاون أفقي للتموين عن طريق إستغلال المنتج بترخيص أو شراء من المورد، فالعديد من الشركات تلجأ لشراء بعض المنتجات من شركة أخرى، عن طريق إتفاقية الترخيص ثم تقوم ببيعه تحت الإسم التجاري للشركة المنتجة حسب ما هو متفق عليه في العقد، وغالبا ما يتم اللجوء للترخيص في الحالات التالية: غياب أو نقص الكفاءات العالية الخاصة بالمنتج في المؤسسة، إرتفاع تكلفة الإنتاج مقارنة بإمكانية الشراء من المصدر الرئيسي، والسمعة والشهرة التجارية العالمية المميزة التي يمتاز بها منتج المؤسسة المانحة للترخيص وثانيا نجد إنشاء شركة مشتركة حيث تجد بعض المؤسسات نفسها أمام صعوبات لتنفيذ إستراتيجيتها التسويقية ويظهر ذلك في عدم قدرتها على النفاذ وإقتحام الأسواق الخارجية، ضعف طاقتها الإنتاجية الخدمائية لتلبية الطلبات المتزايدة، محدودية السيطرة و التحكم في القنوات التسويقية المحلية، عدم فعالية بحوثها التسويقية في تسريب المنتجات عبر القنوات التسويقية العالمية إلى السوق الدولية. وكل هذه العوامل وغيرها جعلت إنشاء شركة مشتركة أمرا هاما لتغطية تلك. النقائص التي تعاني منها المؤسسة في مجال التسويق و ثالثا هناك منح الإمتياز تعتبر عقود الإمتياز شكلا من أشكال عقود الترخيص حيث تقوم شركة دولية بمنح حق أو إمتياز أداء عمل معين بطريقة محددة لفترة من الزمن و في مكان محدد لشركة محلية في دولة أخرى، و على هذا تقوم الشركة المستفيدة من الإمتياز بإستعمال طريقة تنظيم معينة و أداء عمل معين تحت الإسم التجاري للمؤسسة صاحبة الإمتياز نظير دفع مقابل مالي للمؤسسة صاحبة الإمتياز. وتجدر الإشارة إلى بعض الحالات المرتبطة بهذا النوع من الإستثمار و التي يمكن تلخيصها في الآتي: الحالة الأولى تتمثل في التراخيص بالضرورة أو الإضطرارية، ويسود هذا الشكل في بعض الدول النامية التي ترفض التصريح للشركات الأجنبية بالتملك الكامل لمشروعات الإستثمار. أما الحالة الثانية تتجمد في التراخيص بالاختيار، و هنا تفضل الشركات الأجنبية منح تراخيص الإنتاج أو التسويق كأسلوب غير مباشر للإستثمار و غزو الأسواق الدولية و في الحالة الثالثة تكون بالمرج بين منح التراخيص و عمليات التجميع الصناعية.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف المرجع السابق، ص 118.

### ج-الشراكة في ميدان البحث والتطوير<sup>1</sup>:

تشتمل البحوث التطويرية على ثلاثة أنواع من المشروعات: البحوث الرئيسية والبحوث الأساسية إضافة إلى البحوث التطبيقية، وتخصص الحكومات والشركات مبالغ طائلة للإنفاق عليها، وتظهر هذه الشراكة الفنية من خلال الإشتراك في ميزانيات البحوث وتبادل الخبرات والتعاون على تخفيض المخاطر. وهي تبرز في قطاعات كثيرة كشركات الأدوية العالمية

### د-الشراكة المالية:

يظهر هذا الشكل من خلال مساهمة شركة ما في رأسمال شركة أخرى أو أكثر وهذا ما قامت به شركة "فورد" مثلاً عندما حازت حصة بنسبة 25% في شركة مازدا.

### هـ- شراكة خدماتية<sup>2</sup>:

هي إحدى الأشكال الإقتصادية في إطار التنافس الحاد بين الشركات العالمية في البحث عن وسائل تمكن من توطين رأسمال في هذا القطاع ونتيجة لتعدد الخدمات وتنوعها، فإن العقود المبرمة في هذا المجال تتنوع وتعدد حسب طبيعة و نوعية الخدمة مثل عقود التسيير والإدارة.

### 3- الشراكة حسب نوعية العلاقات القائمة بين المؤسسات المشتركة:

تحدد نوعية الشراكة الإستراتيجية المرغوب فيها إنطلاقاً من نوعية العلاقات القائمة بين الشركات المبنية على الشراكة، وعليه سنتطرق إلى أشكالها تبعاً لنوعيتها كما يلي: الشركات المشتركة ذات رأسمال الشراكة عن طريق الاندماج الجزئي والإقتناء الشراكة عن طريق نظم إقتسام الإنتاج.

### أ-الشركات المشتركة ذات رأسمال<sup>3</sup>:

تمثل الشركات المشتركة نموذج التعاون والمشاركة مع المشروعات الأخرى فهي تشكل نموذجاً متقدماً جداً للشركات المشتركة العقدية أين تنظم العلاقات عن طريق العقد. إذ تتمتع بالإضافة إلى مساهمة كل طرف (شركة) في رأسمال (الملكية) بوسائل أخرى متفق عليها في نصوص العقد ابتداءً من المساهمة الفنية في عمليات الإنتاج إلى معرفة التكنولوجيا وعمليات التسويق وتقاسم الأعباء، يكمن هدف هذا النوع من التحالف في البحث عن تقاسم في الإلتزامات المالية والمخاطر، التكنولوجيا والمهارات التأزر النفساني والإجتماعي لتسهيل الإندماج التجاري والسياسي في البلد المضيف. إذ أن الأسباب التي أدت إلى

<sup>1</sup> فريد النجار المرجع السابق، ص 74.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 60.

<sup>3</sup> أمين معين السيد، المرجع السابق، ص 8.

بروز هذا النوع من التعاون هو فشل الأشكال العديدة لنقل التكنولوجيا ومحدودية السيطرة و التحكم في القنوات التسويقية المحلية.

### ب-الشراكة عن طريق الاندماج الجزئي و الإقتناء<sup>1</sup>:

ففي هذه الحالة تلجأ بعض الشركات وبالتحديد الأقسام أو الدوائر، بإبرام عند الشراكة عن طريق الإندماج الجزئي للوصول إلى الأسواق العالمية، وتلبية حاجيات و تنفيذ طلبات تم الإتفاق بشأنها، ولا تقتصر هذه الأخيرة في هذه الحالة على التسويق ودعم إمكانية إقحام والنفوذ إلى الأسواق فحسب، بل تتعدى إلى تقديم مساعدات مالية لتشجيع البحث و التطوير على مستوى الشركة المستقلة لذلك ويشمل التعاون كافة القطاعات الإقتصادية.

### ج-الشراكة عن طريق نظم إقتسام الإنتاج<sup>2</sup>:

تطبق هذه النظم بصفة خاصة في مجالات الإكتشافات البترولية و المعدنية، حيث تحتاج هذه الإكتشافات إلى موارد مالية ضخمة و تكنولوجيا عالية، في حين تبقى نتائجها إحصائية و من ثم لا تقدر عليها الإقتصاديات النامية فيعهد بها إلى مشروع متعدد. الجنسيات ذو قدرة ضخمة من حيث التمويل و المعرفة الفنية، فيقوم بالإستثمار و الإنفاق على الإنتاج و يتحمل مسؤولية النجاح أو الفشل كما يقوم أيضا بتطوير و تدريب العناصر المحلية من العمالة و المهندسين و الإطارات، كما يقوم بعض الأحيان بتسويق الإنتاج كله أو جزء منه، و يتم إقتسام الناتج بعد إكتشافه و إنتاجه بنسبة معينة بين الملاك المحليين أو الدولة و بين المشروع المتعدد الجنسيات.

### 4- تصنيف متعدد الأبعاد<sup>3</sup>:

ورد هذا التصنيف في دراسة " Buse and Walt سنة (2000) حيث وفقها تصنف الشراكة إستنادا إلى عدد من الأبعاد تشمل العضوية الشرعية والعلاقات المؤسسية و طبيعة النشاط و تصنف العضوية الشرعية للشراكة على أساس طبيعة العلاقة بين المتشاركين كالشراكة التعاقدية بين القطاعين العمومي والخاص. أما العلاقات المؤسسية هي تفرق بين أشكال الشراكة إعتقادا على مدى مساهمة القطاع الخاص في صنع القرار الإستراتيجي ذي الصبغة العامة وعليه فالعلاقات المؤسسية تعتمد الشكل التنظيمي أساسا لتصنيف الشراكة، والذي يمكن أن يأخذ الأشكال التالية: أولا نجد نموذج هيئة النخبة يتم وفق قرار على أساس الإجماع. و يكون الشركاء في هذا النموذج شبه متساوين، و يتم التأثير على السياسة العامة ذات العلاقة بالشراكة وفق الروابط الشبكية للوصول إلى أهداف الشراكة. وثانيا هناك

<sup>1</sup> أمين معين السيد، المرجع نفسه، ص9 .

<sup>2</sup> عوض الله زينب حسين، المرجع السابق، ص439.

<sup>3</sup> عادل محمود الرشيد، المرجع السابق، ص(57-58).

نموذج التنظيمات غير الحكومية الذي من خلاله تبني العلاقات بين أطراف الشراكة على أساس التفويض، حيث يوفر القطاع العمومي الموارد المادية أو المالية أو التنظيمية لتمكين الشريك الخاص من تنفيذ البرنامج العام ذي العلاقة كالمبادرات الطبية في المجال الصحي التي تهدف إلى مقاومة الأمراض المستعصية، ورابعاً نموذج السلطة شبه الرسمية وهو تنظيم مختلط يجمع ما بين خصائص التنظيم العمومي والتنظيم الخاص، أما طبيعة النشاط كمياري فتشمل: النموذج الإستثماري الذي يتم من خلاله بلورة نشاطات الشراكة بين القطاعين نموذج السياسة المركزة بتطوير المعايير التي تحكم الشراكة بين القطاعين، والنموذج الوظيفي العملياتي وفق أبحاث تطوير المنتج الذي تهدف الشراكة إلى إنتاجه.

### 5- الشراكة وفق نمط التنظيم<sup>1</sup>:

يتم تصنيف الشراكات بهذه الحالة وفقاً لتعدد التنظيم وإدارته، وتشمل الآتي:

#### أ. الإدارة المشتركة أو الوكالة المشتركة:

حيث يتم تشكيل منظمة خاصة أو وكالة خاصة من الجهات المتشاركة ويعتبر نمطاً معقداً من حيث المسؤوليات المزدوجة كونها ذات إتجاهين: أحدهما نحو المنظمة المستحدثة، والآخر نحو المنظمة الأصلية ويأخذ هذا النمط من الشراكة أشكالاً وتنظيمات مختلفة. ولكن العامل المشترك بينها هو وجود مجلس للشراكة مكون من المنظمات أو الوكالات المتشاركة.

#### ب. الشراكة التعاقدية:

حيث يقوم تنظيم مستقبل بتأدية مجموعة وظائف ومهام الشراكة بموجب عقد أو ترخيص أو حق إمتياز. وهذا النمط من الشراكة شائع جداً بين القطاعين العمومي والخاص، ويقوم على أساس الفصل بين مشتري الخدمة الحكومية في هذه الحالة وبين مزود الخدمة القطاع الخاص في هذه الحالة وإرتبط هذا النمط بمفهوم الإدارة العمومية الجديدة (New Public Management).

#### ج. الشبكات:

يشمل هذا النوع من الشراكة، في حده الأدنى المنظمات التي ترتبط بعضها ببعض بطريقة فضفاضة إلى أن يصل إلى المنظمات التي تربطها علاقة متصلة قوية في حده الأقصى ولا يشتمل هذا النوع من الشراكة على الأداء المشترك عادة، ولكنه يقتصر على إتخاذ القرار المشترك وبناء الإستراتيجية المشتركة. وتتمحور الإستراتيجيات فيه حول سياسات وبرامج محددة تعكس تحول دور الحكومة من التوجيه إلى التمكين الذي تعكسه مؤثرات كإستخدام أدوات لتحقيق أهداف الشراكة.

<sup>1</sup> عادل محمود الرشيد، المرجع السابق، ص 62.

**د. فرق المهام أو المجموعات الإرشادية<sup>1</sup>:**

في هذا النمط يقتصر نشاط الشراكة على تطوير الخطة الإستراتيجية فقط أو قد يمتد نشاطها ليشمل تنفيذ المهام ذات العلاقة ويعتمد نجاحها على عوامل مثل: طبيعة العلاقات بين أفراد المجتمع المهني المعني بالشراكة، وقدرتهم على حل المشاكل و التفاوض، كما يعتمد على طبيعة المؤسسات المحلية وعلى مدى توفر الفرص أو القيود المحددة لها. يتطلب هذا النوع من الشراكة فتح نافذة التعاون من أجل تكوينه و التي تتم من خلال إلتقاء أربع قنوات هي: المسألة التي تعالجها الشراكة، والسياسة الخاصة بها والبعد التنظيمي و البعد الإقتصادي الإجتماعي السياسي.

**هـ. التعاون القطاعي البيئي:**

وتمثله الشراكات ذات التنظيم المتعدد الذي يضم عدة قطاعات و يستخدم - أحيانا - ليشير إلى التقسيم القطاعي، على أساس الملكية والرقابة والذي يضم القطاعين العمومي و الخاص، إضافة إلى المجتمع المحلي أو التطوعي و يستخدم ليشير إلى سياسات القطاعات المختلفة المرتبطة بمجالات معينة كالصحة الصناعة، الإسكان وغيرها. وتشمل الإستراتيجيات المساعدة على نجاح هذا النمط من الشراكة الآتي: المرونة وإستغلال الفرص و القدرة على التعاون والإمكانات الإقتصادية للشركاء و مدى مساهمتهم في تحديد الأهداف المشتركة.

**و. الشبكات التوليدية أو البراعمية:**

ينسحب هذا النوع من الشراكات على الإرتباطات المعقدة بين أطراف. الشراكة و هي عبارة عن شبكات قائمة على مجموعة معقدة من الإرتباطات المتقاطعة الديناميكية الموقفية، حيث العديد منها غير ملحوظ، و لا يدركه المشاركون بدرجة واضحة و يعتمد نمو هذا النمط من الشراكة على المعرفة والتعليم كما يرتبط بحدود تنظيمية متحولة و مداخل و مخارج متعددة كالحالات التي تشمل مشاريع مختلفة أين يتم التركيز على مسألة مهمة في الوقت الواحد ثم الإنتقال إلى المسائل الأخرى المهمة عبر سير الشراكة.

**6- تصنيف الشراكة على أساس التعلم:**

تم إستنباط هذا التصنيف من قبل Wallis and Stuart إستنادا إلى تقييم مشاريع مشتركة مدعومة من قبل الإتحاد الأوروبي في العديد من الدول الأوروبية و بين الباحثان أنه تم بلورة ثلاثة أشكال من الشراكة المستندة إلى التعلم هي المؤسسية والمستجيبة و العفوية، ولكل منها خصائصها و أهدافها، والتي تأثرت بنموذج العلاقات الصناعية في كل بلد و بنظمه التعليمية، و بمؤثرات محلية أخرى، و بإعادة الهيكلة فيه و فيما يلي توضيح لكل نمط من هذه الأنماط الثلاثة:

<sup>1</sup> عادل محمود الرشيد، المرجع السابق، ص 62.

**أ- الشراكة التعليمية المؤسسية:**

تتكون من شريكين أو ثلاثة وتأخذ أحد شكلين: الأول يركز على المفاوضات بين إتحاد النقابات والإتحاد الفيدرالي لأصحاب العمل، وأصحاب العمل على المستوى الوطني والقطاعي و المنظمات بخصوص المسائل المتعلقة بالتدريب والتعلم، أما الثاني فيرتبط بنظم التعليم الوطنية، حيث يتم تمثيل جهات ثلاث في الشراكة اللجان الحكومية و المجالس التوجيهية في المجتمع المحلي، والقطاع الخاص. كما يتم صياغة التشريعات الجديدة، والإتفاقيات الجماعية المتعلقة بالتعلم والتدريب الخاص بصناعة معينة في هذا النمط من الشراكات.

**ب- الشراكة التعليمية المستجيبة:**

تهدف إلى رفع مستوى مهارات العاملين لإدخال تنظيمات العمل الجديدة التي تتطلبها المستجدات بسهولة وتركز على الترتيبات التي تهدف إلى تطوير القطاع، و المهارات المحددة المرتبطة بالمنظمة المعنية مثلها، في ذلك، مثل المؤسسة.

**ج- الشراكة التعليمية العفوية:**

تتم على مستوى المصنع أو المجتمع المحلي الواحد، و هي ترتيبات تنظيمية مركبة، تشمل مدى واسعاً من المنظمات العمومية والقطاع الخاص، والمنظمات التطوعية، إضافة إلى الشركاء الإجماعيين. وفي هذا النمط يتم تطوير الشراكات العفوية بشكل مستقل في المواقف المنغلقة أو عندما توجد حاجة إلى إنهاء خدمات العاملين على نطاق واسع، ويهدف هذا النوع من الشراكات إلى تزويد فرص عمل جديدة للأشخاص الذين أنهت خدماتهم لإكتساب مهارات توظف في سوق العمل.<sup>1</sup>

**7- الشراكة على أساس الملكية المباشرة والمنافسة:**

وصنف Butler and Gill الشراكة إستناداً إلى الملكية المباشرة والمنافسة إلى عدة أشكال هي :

**أ- الشراكة غير الرسمية:**

و هي تغطي الإتفاقيات الضمنية بين أعضاء الإدارة العليا في المنظمات المحلية المتشاركة لضبط المنافسة كالإتفاق على ساعات العمل، ونوع السلع التي تباع، وتسعيرها.

<sup>1</sup> عادل محمود الرشيد، المرجع السابق، ص 62 - 70.



**ب- الشراكة الإحتوائية:**

تتمثل بضم أعضاء عناصر خارجية إلى منظمة ما، ليشاركوا في إدارتها، وتهدف إلى الحصول على الدعم البيئي والمشاركة بالمعلومات للحصول على فوائد مستقبلية محتملة .

**ج- المشاريع المشتركة بدون رأس مال:**

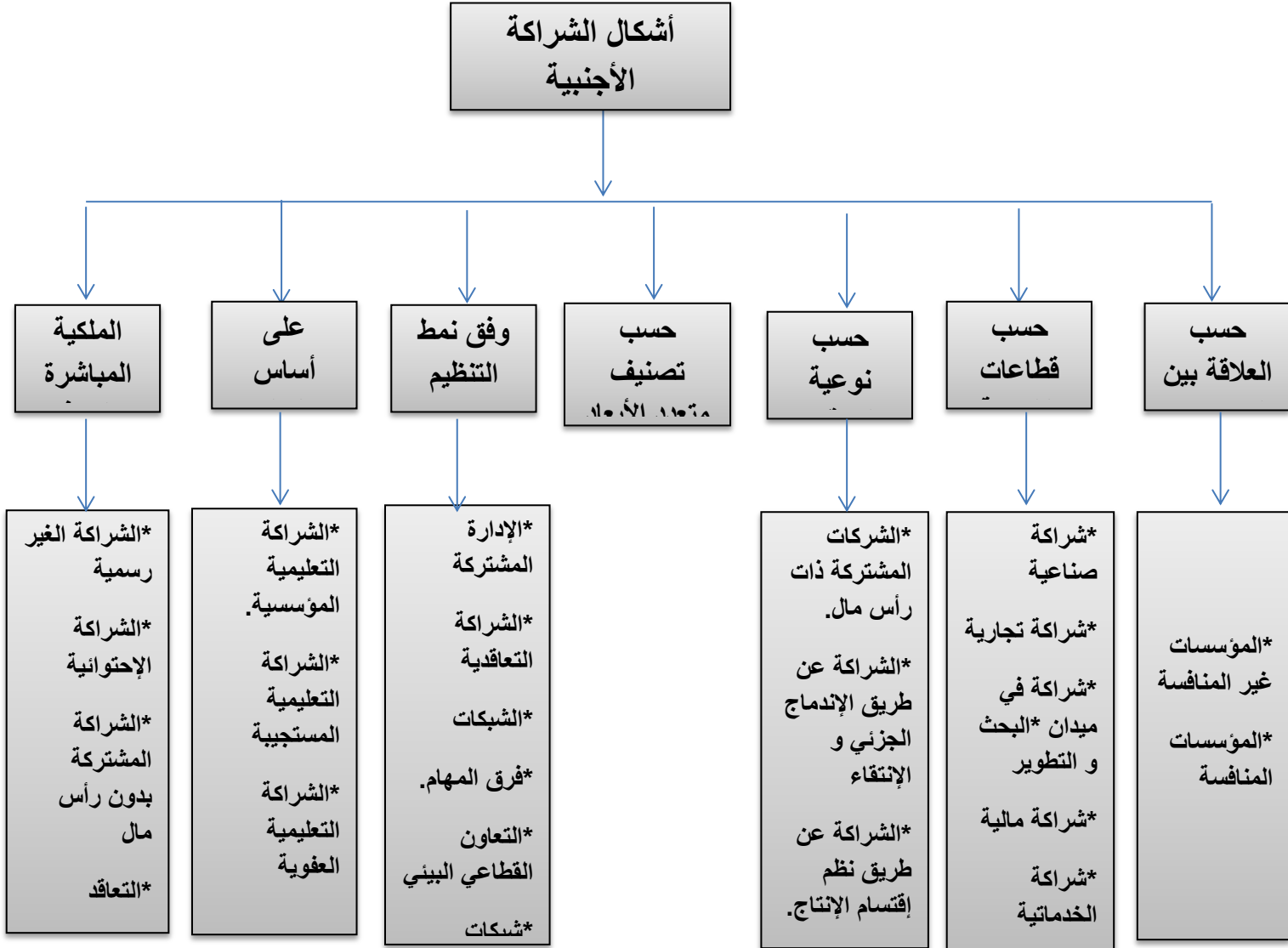
ترتبط بإتفاقيات رسمية من أجل تنفيذ مشاريع محددة وتقوم على إنشاء شركة لتنفيذ مشروع مشترك مستقلة إداريا عن الجهات المكونة لها، و تقتصر مساهمات الأعضاء فيها على الخبرات والعاملين دون المساهمة برأس المال .

**د- التعاقد:**

و يرتبط بإتفاقيات رسمية بين منطمتين أو أكثر، ينفذ كل شريك إلتزاماته على أساس تبادلي مع الآخرين، و من أجل تسهيل الرجوع إلى تصنيفات الشراكة البارزة ككل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عادل محمود الرشيد، المرجع السابق، ص70 - 71.

الشكل رقم 01: يلخص أشكال الشراكة الأجنبية<sup>1</sup>



<sup>1</sup> مصدر: من إعداد الطالبين مستخلص من النقاط المذكورة سابقا.

### المطلب الثالث: الدوافع المؤدية لشراكة الأجنبية.

تحولت الشراكة الأجنبية إلى أداة هامة وأساسية بالنسبة للمؤسسة للأسباب التالية:

#### أ- دولية الأسواق:

إن نظام دولية الأسواق يفرض على المؤسسة الإهتمام بالإنفتاح أكثر على جميع الأسواق بغرض تسويق منتجاتها، وتطوير كفاءاتها، وتكثيف إمكانياتها، لذا تبادر المؤسسة إلى إبرام عقود الشراكة الأجنبية والتي تعد وسيلة لضمان تحقيق هذه الأهداف وغيرها بأقل التكاليف<sup>1</sup>.

#### ب- التطور التكنولوجي:

نظرا لكون التكنولوجيا عامل أساسي في تطوير الإقتصاد وازدهاره، وعلى رواج المنتجات و إنفتاحها على الأسواق العالمية، فمن الصعب على المؤسسة مواكبته نظرا للتكاليف التي تشكل عائقا مما يستدعي اللجوء إلى سياسة الشراكة لتقليص تكاليف الأبحاث التكنولوجية<sup>2</sup>.

#### ج- تغيرات المحيط:

إن التغيرات المتواترة للمحيط الدولي على كافة المستويات تستدعي الإهتمام البالغ وحافز للدخول في مجال الشراكة مع المؤسسات الإقتصادية لتفادي كل ما في شأنه أن يؤثر سلبيا على مستقبل المؤسسة.

#### د- المنافسة بين المؤسسات الإقتصادية<sup>3</sup>:

تعتبر زيادة حدة المنافسة من أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور إستراتيجية الشراكة ، فهي وسيلة هامة للتعاون والإتحاد قصد مواجهة هذه الظاهرة ، وذلك من خلال تمكين الطرف الآخر من إستغلال كل إمكانياته المتوفرة وتزويده بطاقات جديدة معرفة منظورة من خلال الشراكة. بالإضافة إلى ما سبق ، هناك دوافع أخرى أدت إلى اللجوء إلى هذا الخيار هي : أولها مواجهة التحديات ، المخاطر والأزمات.

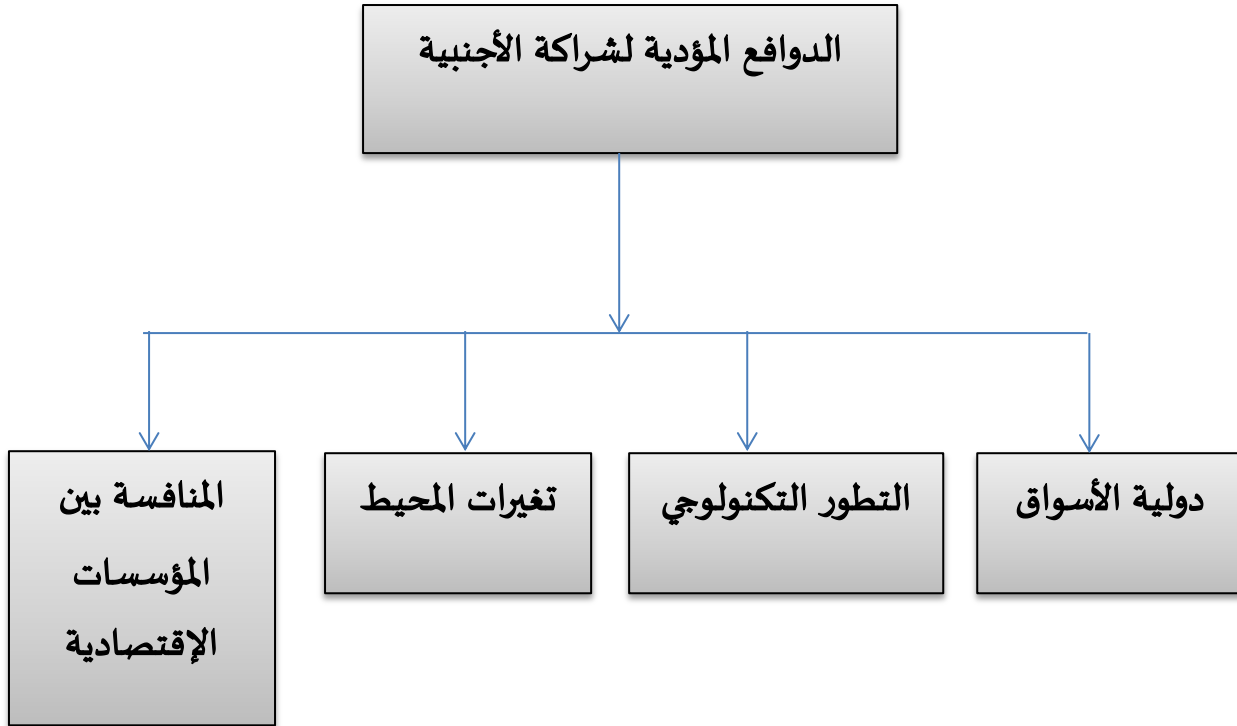
ثانيها ضمان توفير الإحتياجات من المهارات ، الموارد والخبرة اللازمة لإختراق الأسواق الجديدة وأخيرا تحقيق رافعة تمويلية جديدة وبتكلفة محدودة كما تحقق قدرا كبيرا من فرص التحول للعالمية بأسلوب متدرج ومخطط.

<sup>1</sup> إكرام مياسي، الإندماج في الإقتصاد العالمي وإنعكاساته على القطاع الخاص في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص32.

<sup>2</sup> السليمان بلغور، مرجع سابق الذكر ص 19.

<sup>3</sup> مجلة العلوم الإنسانية العدد 14 مرجع سابق الذكر من 08-09

الشكل رقم 02 : يلخص الدوافع المؤدية لشراكة الأجنبية<sup>1</sup>



مصدر: من إعداد الطالبين مستخلص من النقاط المذكورة سابقا

**المبحث الثاني: أهداف الشراكة الأجنبية عواملها وآثارها.**

تهدف الشراكة الخارجية الإنتقال التكنولوجي ، وسهولة الوصول إلى الأسواق الدولية ، والمشاركة في الحد من المخاطر ، والحد من المنافسة ، ونقل المعرفة. فهو يساعد البلدان على خفض تكاليف البحوث ، ودخول الأسواق ، ويعتمد نجاح الشراكة الأجنبية التخطيط الجيد ، والثقة المتبادلة ، وتوقع النزاعات ... وللشراكة الخارجية لها آثار إيجابية وسلبية. ، مما يجعل من الضروري التفكير بعناية في جميع العوامل.

**المطلب الأول: أهداف الشراكة الأجنبية.**

تعتبر الشراكة وسيلة تنمية تحاول الدول من خلالها تحقيق حملة من الأهداف المتمثلة في:

**1- الإنتقال التكنولوجي<sup>1</sup>:**

تعتبر التكنولوجيا عاملا أساسيا لتطوير الإقتصاد ، ونظرا للتطورات المتسارعة التي تحدث في حقل التكنولوجيا يوما بعد يوم ، مما يجعل الشراكة تهدف إلى تقليص تكاليف الخاصة بالأبحاث وتكون بديلا ممكنا للإنتقال التكنولوجي بطريقة أكثر سهولة.

**2- سهولة الدخول إلى الأسواق الدولية<sup>2</sup>:**

إن إختيار الشريك المناسب يسهل عملية الدخول إلى السوق الدولي ويساعد على تقليل القيود ذو الحواجز إلى تحقيق هذا الهدف ، وكذلك من أجل تعزيز القدرة التنافسية في الأسواق الدولية .

**3- المشاركة في تقليل المخاطر<sup>3</sup>:**

يستخدم أسلوب الشراكة لتقليل مخاطر المنافسة أو على الأقل السيطرة النسبية والمحدودة على الآثار السلبية أو التهديدات المرتبطة بهذه المخاطر .

**4- التقليل من المنافسة<sup>4</sup> :**

تسمح هذه العقود بتوسيع إنتقال المعارف التكنولوجية ، التجارية وغيرها ، وبالتالي تضمن نوع من الثقة المتبادلة . مما يرفع من كفاءة وفعالية هذه العلاقة التي تقود كثيرا من المؤسسات إلى تحسين وضعياتها التنافسية في السوق . هذا النوع من العلاقات كثيرا ما يؤثر على المنافسين مباشرة ويؤدي إلى التقليل من المنافسة.

<sup>1</sup> أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دارقباء للنشر: القاهرة 2001 ص 269

<sup>2</sup> حسن على على الإدارة الحديثة المنظمات الأعمال دارالحامد عمان ط1، 1999 ص 472

<sup>3</sup> فليش عبد الله، أثر الشراكة الأوروبية الجزائرية على تنافسية الإقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29 السنة

الرابعة جويلية، ص 2-3

<sup>4</sup> رجب الحمد شقلابو . التعرف على أهمية وطبيعة الإستثمار في الجماهيرية العظمي المؤتمر الوطني حول الإستثمار

الأجنبي في الجماهيرية الليبية طرابلس 2006.

## المطلب الثاني: عوامل نجاح الشراكة الأجنبية<sup>1</sup> .

إن نجاح الشراكة يقوم على إحترام قواعد تعتبر أساسية لتجنب الإخفاقات التي تحدث بسبب إهمال تلك القواعد وتجاهلها ، ومن بين هذه القواعد نذكر:

### 1- التخطيط الجيد :

يتمثل في الدراسة الأولية لشكل الشراكة ومدى بلوغها للأهداف و يليه وضع مخطط يمكنه توجيه كل العمليات والأنشطة نحو الأحسن .

### 2- الثقة المتبادلة :

ينصح بإدراج نقاط التي تمكن أن تكون محل النزاع من ثم الإستعداد المسبق المواجهتها في إطار الإنفاق التعاقدية حيث تتحسد الثقة المتبادلة من خلال المعرفة الجيدة والدقيقة لإستراتيجيات الشريك ومناهج التسييرية وأهدافه .

### 3- توقع النزاعات:

إن توقع المخاطر والنزاعات و الإستعداد لمعالجتها مسبقا يساعد على مرعاه مبدئين هامين هما :

- فهم الأهداف والإمتميازات التي يرغب الشريك في الحصول عليها وتحقيقها على المدى البعيد.
- وضع آلية لحل هذه الخلافات.

### 4- إنسجام الثقافات:

للتوصل إلى حالة من الإنسجام الثقافي لا بد من التدرج في معرفة طرق التسيير والمبادئ ، القيم والعادات التي يتميز بها الطرف الآخر ، إضافة إلى إعطاء الأولوية للعلاقات الشخصية وهذا بغية توسع دائرة الإحتكاك وتبادل مختلف المعلومات.

### 5- التوازن والتكامل:

يقصد بالتعاون مراعاة التساوي والإنصاف في الرقابة وإتخاذ القرارات وحق المشاركة وإبداء الرأي حتى وإن كان الشريك يساهم بالأقلية، أما فيما يخص التكامل فيكون في مختلف النشاطات ، المنتجات المناهج وغيرها ، وهذا يعطي دفعا لتطوير العلاقات وتعزيز الثقة بين الشركاء.

### 6- جلب أكثر قدر ممكن من التكنولوجيا المتطورة:

يرتبط نجاح الشراكة بمدى قدرتها على جلب التكنولوجيا وتقنيات الحديثة فهي فرصة للتطوير ، ومن ثم تدعيم قدرتها التنافسية ، وللوصول إلى هذا ينبغي وضع آليات خاصة في المخطط الأولى التنظيم ملتقيات ، تبادل وتداول التقارير .

<sup>1</sup> مصدر من إعداد الطالبين .

## 7- المرونة<sup>1</sup>:

ترتكز الشراكة دوماً على المفاوضات في كل خطوة قبل إتحاد أي قرار، ولتكون هذه المفاوضات فعالة ومستمرة تحتاج إلى مرونة كافية يتميز بها الأطراف، مع مراعاة المصالح الخاصة لكل طرف، وهذا لا يأتي إلا إذا تصف المفاوضات بالذكاء.

## 8- وضع إجراءات لتسيير الشراكة:

لتنفيذ ما جاءت به الإتفاقيات يتعين وضع إجراءات دقيقة وصارمة في نفس الوقت، يلتزم بها كل الأطراف، يستحسن أن تنشر الإجراءات في خريطة تكون مساحة للجميع، لكي يسهل عملية قياس الإنحرافات أثناء التقسيم.

إضافة إلى تلك العوامل، هناك عوامل أخرى نذكر منها ما يلي:

- وجود ثقافة تعاون والعمل المشترك.
- بناء تنظيم قوي يتماشى مع المتغيرات العالمية.
- الوضوح في القرارات وكيفية إختيار البدائل. طرق التعامل مع المخاطر، أساليب جسم النزاعات وحدود السلطة.

## المطلب الثالث: آثار الشراكة الأجنبية .

إن خيار الشراكة<sup>2</sup> له جملة من المنافع والآثار الإيجابية كما أن هذا لا يعني غياب الجانب السلبي للشراكة الأجنبية ونوضح ذلك فيما يلي:

### 1- الآثار الإيجابية للشراكة الأجنبية:

إن الشراكة من شأنها أن تساهم في بناء القدرات الوطنية من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة وفتح فرص العمل وكذلك توفير فرص التدريب بالإضافة إلى نقل المعرفة الفنية والإدارية يمكننا حصر أهم آثار الشراكة فيما يلي:

#### 1-1 الآثار على النقد الأجنبي<sup>3</sup> :

إن الشراكة تساهم في زيادة حصيلة الدولة المضيفة من النقد الأجنبي خطراً لما تمتلكه الشركات الأجنبية من موارد مالية ضخمة، إضافة إلى قدراتها على الحصول على أموال من سوق النقد الأجنبي.

<sup>1</sup> بلغور سليمان، مرجع سابق الذكر، ص 48 25

<sup>2</sup> رجب الحمد شقلابو، مرجع سابق الذكر

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والإستثمار الدولي، مكتب و مطبع الإشعاع الفنية 2000، ص 440

**2-1 التحويل التكنولوجي:**

إن الشراكة تمثل فرصة هامة للحصول على التكنولوجيا إلى تمتلكها المؤسسات الأجنبية والتي ليست في متناول المؤسسات المحلية خاصة في ظل إرتفاع حدة المنافسة العالمية.

**3-1 الأثر على الإدارة والتنمية الإدارية<sup>1</sup>:**

يمكن تحديد الآثار من خلال معرفة المساهمة التي تقوم بها الشركات الأجنبية في مجال الإدارة كما يلي: تقوم الشركات الأجنبية بتنفيذ برامج للتدريب والتنمية الإدارية تقديم أساليب إدارية حديثة ومتطورة ... خلق طيق جديدة من رجال الأعمال إضافة إلى التنمية قدرات الطبقة الحالية الإستفادة من الأساليب الإدارية الحديثة من خلال الاحتكاك مع الشركات الأجنبية .

**4-1 الأثر على العمالة<sup>2</sup>:**

إن الشراكة الأجنبية تساعد على تخفيف من حدة البطالة من خلال خلق فرص جديدة للعمل كما أن مساهمة هذه الشركات في حصيلة الضرائب سيؤدي حتما إلى زيادة إيرادات الدولة مما يترتب عنه خلق فرص جديدة للعمل.

**5-1 الأثر على التجارة وميزان المدفوعات<sup>3</sup>:**

تتيح الشراكة فرص للدخول في شبكات التسويق الدولية عن طريق فروع هذه الشركات مما يساعد المؤسسات الإقتصادية المحلية على التوغل في الأسواق الدولية وبالتالي رفع الإيرادات الضريبية للدول المستقبلية لها

**2- الآثار السلبية للشراكة:**

من أهم الآثار السلبية ما يلي<sup>4</sup>:

- قد تكون نوع من التداخل والتاثير على القرارات السياسية للدولة.
- تحميل المؤسسات المحلية أكبر قدر من المخاطر ، منها قد يعرض الإقتصاد المحلي لمخاطر عديدة خاصة إذا كانت نسبة المشاركة للطرف الأجنبي قليلة مقارنة مع نسبة مشاركة الطرف المحلي.
- يمكن للعمالة الأجنبية أن تفرض سيطرتها على العمالة المحلية مما يؤدي إلى فشلها في إكتساب الخبرة نتيجة عدم الإحتكاك.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف المرجع نفسه ، ص 460-461

<sup>2</sup> صلاح عباس، العولمة و آثارها في الفكر المالي و النقدي، مؤسسة للشباب جامعة الإسكندرية، القاهرة 2008، ص 76

<sup>3</sup> محمد الشريف منصور الإستثمارات الأجنبية المباشرة وتأثيرها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط 8-9 أبريل 2002.

<sup>4</sup> صلاح عباس، العولمة في إدارة المنظمات العالمية، الناشر مجموعة النيل العربية 2000، ص 79-81



- الإعتماد على التكنولوجيا بدل اليد العاملة ، وبالتالي الفشل في تحقيق المهم وهو خلق فرص عمل جديدة.
- تحويل الشركات الأجنبية لأرباحها إلى الخارج<sup>1</sup> ويؤدي إلى فشل السياسات المخططة وهذا يؤثر سلبا على ميزان المدفوعات.
- من أهم الأسباب التي تؤدي إلي حدوث الآثار السلبية نجد<sup>2</sup> :
- حالة تعارض الأهداف بين الشركاء بإعتبار أن الشراكة الأجنبية تبني أساسا على تقارب المصالح والأهداف .
- تحدد الشراكة الأجنبية في إتفاق رسمي تحكمه مدة زمنية معينة وفي حالة ظهور مشاكل يصعب فصل هذا الإتفاق.
- تنائي القوانين بين الشركاء يمكن أن يخلق مشاكل من شأنها إعاقة مسار الشراكة نحو الأهداف المسطرة.

### المبحث الثالث: الإطار النظري للموارد البشرية .

تعتبر الموارد البشرية ركيزة أساسية للشركة ، حيث تتطلب تنظيما لمهامها في المؤسسة من حيث الدفاع عن حقوق الموظفين، و تقديم وحوافز ومواءمة الموارد البشرية مع الإحتياجات الحالية والمستقبلية، وإجراء البحوث والتخطيط، ومنه تلعب الموارد البشرية دورا حاسما في نجاح المؤسسة، وبناء فريق من المهنيين وإدارة الموارد البشرية الفعالة، وإتخاذ القرارات بناء على البيانات، والتخطيط الإستراتيجي والتطوير التنظيمي، وإدارة الأزمات. وتعزيز الإبداع والإبتكار وبيئة العمل الإيجابية.

### المطلب الأول : مفاهيم حول الموارد البشرية وعوامل ظهورها .

#### 1- مفاهيم حول الموارد البشرية:

#### التعريف الأول :

إنّ الموارد البشريّة Human Resources: تعني التركيز على المهام الخاصة بالموظفين من خلال تقسيم الشركة وفقاً لمجموعة من الأنشطة التي تشمل التدريب، وتوظيف الموظفين الجدد، وتوجيه الأفراد وتوفير الإستحقاقات الخاصة بالموظفين،<sup>3</sup> وتُعرّف الموارد البشريّة بأنّها جزء من إدارة المنشآت، وتهتمّ

<sup>1</sup> عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الإقتصادية منظمتها - شركاتها تدعياتها، مجموعة النيل العربية 2000، ص 410

<sup>2</sup> سهام عبد الكريم، المرجع السابق، ص 49-50.

<sup>3</sup> www.humanresourcesedu.org , « whatis Human Resource ? », retrieved 5-4-2021 edited.

بإدارة وتدريب الموظفين بإعتبارهم من أهم أصول العمل.<sup>1</sup> من التعريفات الأخرى للموارد البشرية هي الإدارة التي تهتمّ بالأشخاص العاملين في الشركة؛ فتحرص الموارد البشرية على متابعة السجلات الخاصة بتعيينهم وصرف مستحقّاتهم الماليّة.<sup>2</sup>

### التعريف الثاني:

يمكن تعريف الموارد البشرية<sup>3</sup> Human Resources على أنّها مجموعة من الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة في المنظمة أو قطاع الأعمال؛ وذلك للتأكيد على حقيقة أنّ الموظفين هم جزء مهم من العمل، ولإعتبارهم أصلاً من أصول الشركات التي يعملون بها والذي يجب إدارته بفاعلية لتحقيق النجاح، كما أنّ الموارد البشرية ليست مجرد إسم آخر للموظفين، إذ إنّها في تعريف أكثر شمولية تُمثل القسم المسؤول عن إدارة العنصر البشري في المنظمات من خلال توفير عمليات التوظيف، والتدريب، وتطوير المهارات لتحقيق الفائدة المتوقعة لكلا الطرفين بالأداء المطلوب، وقد يمثل هذا القسم عدداً من الموظفين بدايةً بمدير الموارد البشرية وإنهاءً بالمساعدين، أو أن يكون القسم متمثلاً بموظف واحد ويتم تحديد ذلك نسبةً إلى حجم الشركة أو المؤسسة وعدد موظفيها الإجمالي.<sup>4</sup>

### التعريف الثالث:

ظهر مصطلح الموارد البشرية بالإنجليزية (Human Resources)<sup>5</sup>: لأول مرة في كتاب توزيع الثروة للإقتصادي الأمريكي جون كومونز، وبدأ الإهتمام به عملياً وإنشاء قسم خاص به في الشركات وأسواق العمل في القرن التاسع عشر، وهو القسم المسؤول عن التعامل مع المتقدمين للوظائف مباشرةً، وتصنيفهم حسب الكفاءة والإستحقاق، ثمّ قبول الأجدد وتدريبه لإستلام وظيفته داخل الشركة، وزادت الحاجة لوجود هذا القسم في الشركات تماشياً مع حاجة الشركات للموظفين الأكفاء باستمرار،<sup>6</sup> ويُعدّ قسم الموارد البشرية من أكثر الأقسام حيويةً في بيئات العمل المختلفة في الشركات، وأكثرها تمحوراً حول العلاقات المبنية على التنظيم والتشجيع بالإضافة إلى التقييم.

<sup>1</sup> Human Resource, Oxford Dictionaries, retrieved 18-4-2017 edited.

<sup>2</sup> Human Resource, Your Dictionaries, retrieved 18-4-2017 edited.

<sup>3</sup> Human Resource : Defintion Responsibilies », Study.com. editet.

<sup>4</sup> "The department or support, compliance with associated government regulations" Human Resource definition, entrepreneur.Edited.

<sup>5</sup> "What is human resource?", university libraries, retrieved 11/07/2021 edited.

<sup>6</sup> Julius mansa (28/07/2020) human resource investopedia, retrieved "whatishuman resource?" human resource edu, retrieved 11/07/2021 edited.

ويمكن تعريف الموارد البشرية عموماً<sup>1</sup> بأنها أي شخص يؤدي دوراً ولو بسيطاً في الشركة، ويساهم من خلال مهاراته الشخصية في إنجاح أعمالها في موقعه مهما كان، وبغض النظر عن طبيعة تعاقدته مع الشركة والموارد البشري هو ركن من أهم أركان الشركة يليه رأس المال والمعدات وغيرها من الموارد الأخرى، وهو المورد الأكثر حاجة للإهتمام، فالبشر لا يمكن التعامل معهم كجماعة دون وجود تنظيم وحوافز مستمرة، كما أنّ الشخص المسؤول عن هذا القسم يجب أن يتمتع بمؤهلات على المستوى الشخصي تساعده على التعامل مع الآخرين وحتى مع خلافاتهم.

### ومما سبق نستخلص بأن:

“رأس المال البشري” أو “القوى العاملة” – تعني العنصر البشري أو الأفراد المتواجدين داخل منشأة العمل، والذين يشكلون العنصر الأهم في القيام بالعمل داخل المنشأة وإدارة نشاطها.

ولذلك كان من الضروري تواجد ضوابط وقيم إدارية تنظم علاقة الموظفين بالمنشآت، من حيث الحقوق والواجبات بطريقة مهنية وسلسلة في نفس الوقت.

### 2- عوامل ظهور الموارد البشرية<sup>2</sup>:

تعدّ الموارد البشرية من أهم المفاهيم المستحدثة في العصر الحالي، والتي وجدت لتغطية الفجوات الناتجة عن التطور الذي شهده العالم في مجالات العمل المختلفة، ومن العوامل التي يجدر ذكرها في سياق فهم سبب ظهور هذا المصطلح ما يأتي:

- قيام الثورة الصناعية: حيث إنّ الزيادة في تأسيس المصانع تؤدي إلى زيادة الطلب على القوى العاملة وبالتالي الحاجة الملحة لإستحداث جهة إدارية على هذه القوى.
- ظهور العولمة: فقد سمحت التقنيات الحديثة بنمو المنظمات الكبيرة بشكل واسع، وتحولت إدارة شؤون الموظفين إلى أقسام الموارد البشرية.
- زيادة الصراعات الإدارية ومشاكل إضطهاد العاملين وإستغلالهم كتوظيفهم في عمل لساعات طويلة خلال اليوم.
- تدخل الحكومات في حالات الصراع وإجبار المنظمات على تضمين بعض حقوق الإنسان وتشريعات السلامة العامة لتطبيق في أماكن العمل.

<sup>1</sup> Susan M, heathfield (28/02/2021), what is a human resource?, the balance careers, retrieved 11/07/2021, edited.

<sup>2</sup> <https://www.studocu.com/> “Brief HR Management history” HRM Handbook. Edited.

- قيام بعض المنظمات بتشكيل إدارات لشؤون الموظفين بشكل خاص بها، إلا أنّ المسؤوليات التي كانت تتحملها هذه الإدارة واسعة بشكل كبير، تشمل الإمتثال الكامل لمتطلبات القانون في ذلك الوقت.

### المطلب الثاني : مهام الموارد البشرية في المؤسسة.

من مهام الموارد البشرية الأساسية تشمل القدرة على تحمل مسؤوليات متعددة، حيث يُطلب منه الدفاع عن حقوق الموظفين والمشاركة في المسؤوليات الإدارية والتشغيلية، وتقديم إستشارات للإدارات المختلفة بشأن الشؤون البشرية. يشمل مهام موظف الموارد البشرية مواءمة الموارد البشرية مع الإحتياجات الحالية والمستقبلية، والبحث والتخطيط والتطوير، والتوظيف والتعيين، والتدريب و العمل على تحقيق الإستدامة والنجاح للشركة من خلال تطوير وتدريب فعّال للموظفين والتوظيف الشامل والمشاركة الفعّالة في تشكيل ثقافة القوى العاملة ونذكر أهم المهام منها:

#### 1- الدفاع عن حقوق الموظفين<sup>1</sup>:

القدرة على العمل كمدافع عن حقوق الموظف والمخطط الاستراتيجي ومدير التغيير ليكون أكثر من مجرد معين موظفين جدد.

#### 2- المشاركة في المسؤوليات الإدارية والتشغيلية:

يشارك مديرو الموارد البشرية أيضًا في المسؤوليات الإدارية والتشغيلية. ليكون مدير موارد بشرية فعّالاً يجب عليه أيضًا أداء أدوار قيادية في التدريب المستمر للموظفين والحفاظ على فهم قوي لعلامة الشركة وأهدافها.

#### 3- تقديم الإستشارة للإدارة المختلفة:

يجب أن يكون مدير الموارد البشرية قادرًا على العمل كمستشار للإدارات المختلفة في الأمور المتعلقة بالموارد البشرية. ويشمل ذلك العمل مع رئيس القسم في صياغة السياسات والإجراءات. أولاً وقبل كل شيء، يجب على مديري الموارد البشرية تقديم مشورة الخبراء حول كيفية إنشاء علاقة أقوى بالموظفين. تستخدم إستراتيجية الموارد البشرية الجيدة أيضًا تخطيط القوى العاملة، والتوظيف، والترويج كجزء من مسؤولياتها الإدارية والتشغيلية.

<sup>1</sup> <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/roles-functions-human-ressource-management>.

#### 4- مواءمة الموارد البشرية مع الإحتياجات<sup>1</sup>:

تتضمن إستراتيجيات الموارد البشرية أيضاً مواءمة الموارد البشرية مع الإحتياجات الحالية والمتوقعة. حيث يمكن إعتباره من ضمن الحفاظ على الميزة التنافسية للشركة وتمكينها من الإستجابة بسرعة أكبر لإحتياجات العملاء المتغيرة.

#### 5- البحث والتخطيط:<sup>2</sup>

هي العملية التي تساهم في التأكد من توفير العدد المناسب من الموظفين في المكان المناسب، وفي الوقت الذي تتوفر فيه الحاجة لهم، كما يشمل تخطيط الموارد البشرية على تحليل طبيعة الموارد المتاحة، ووضع توقُّعات للحاجات المستقبلية، والتأكد من الإستثمار المناسب للموارد البشرية، مع الحرص على تحقيق التوازن بين الحاجات المطلوبة والعرض على الموارد البشرية.

#### 6- التوظيف:

وتشمل هذه المهمة أنشطة تعيين موظفين جدد سواءً بدوام جزئي أو دوام كامل، وإنهاء العقود، كما ويجب أن تتم هذه العملية من خلال إستخدام تقنيات مناسبة لإستقطاب الكفاءات الجيدة والموهوبة المناسبة للشواغر وتحديد الرواتب والمكافآت المناسبة لكل منها.<sup>3</sup>

#### 7- تطوير المنظمة:

التطوير التنظيمي هو العملية التي تنفذ فيها المنظمة خطة لتحسين قوتها العاملة الحالية لتلبية متطلباتها الحالية والمتوقعة. حيث تشمل على زيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين العمليات والأنظمة. كما تلعب تطوير المنظمة دورًا حيويًا في تعزيز القوى العاملة الحالية، وتعزيز فعاليتها، وتشجيع الظروف الإيجابية في مكان العمل.

#### 8- إستحقاقات الموظف:

يشارك مديرو الموارد البشرية في نشر المعلومات المتعلقة بمزايا الموظفين وبرامج المساعدة وأوراق الغياب. عادة ما يتم تضمين هذه المعلومات في دليل الموارد البشرية. حيث يتم تكليف مديري الموارد البشرية بتوجيه الموظفين الجدد حول المزايا العديدة التي تقدمها الشركة. كما أنها تلعب دورًا في المنازعات المتعلقة بفوائد الموظفين.

<sup>1</sup> <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/roles-functions-human-ressource-management>.

<sup>2</sup> Chron, retrieved 18-4-2017 edited.

<sup>3</sup> Rohan agarwel, HRM functions: 78 major functions of HRM", your article library, edited.

**9- التعويض:**

وذلك من خلال تقدير الرواتب المناسبة للوظيفة المتاحة والتفاوض بشأن أسعار التأمين الصحي للموظفين وخطط التقاعد المتاحة من خلال ضمان الإمتثال للقوانين المعمول بها.

**10- الحفاظ على الصحة والسلامة:**

وذلك بتحقيق بيئة عمل مناسبة تسمح للعاملين ممارسة دورهم دون تشكيل أي خطر على صحتهم أو حياتهم من خلال إتباع قواعد السلامة العامة وإدخالها حيز التنفيذ والإلتزام مع الدوائر الحكومية المسؤولة عن مثل هذه الإجراءات.

**11- التدريب و التطوير:**

وتتم هذه العملية من خلال تدريب وتطوير مهارات الموظفين، وإعداد الموظفين الجدد للقيام بعملهم على أكمل وجه، وتقديم الملاحظات والتغذية الراجعة للإدارة وتقييم أداء الموظفين.

حتى مع وجود المرشح الأكثر خبرة، فإن الإنضمام إلى شركة جديدة يتطلب التدريب، وذلك بناءً على الإحتياجات التدريبية. الغرض من تدريب الموظفين هو تزويدهم بالمهارات والمعرفة اللازمة لأداء دورهم بفعالية. حيث يجب أن يكون أصحاب العمل مستعدين للإلتزام بقدر كبير من الإستثمار في تدريب موظفيهم. هذا ليس مفيداً للشركة فحسب، بل يساعد أيضاً في التطوير الذاتي للموظف.

**المطلب الثالث : أهمية الموارد البشرية<sup>1</sup>**

تلعب الموارد البشرية دورًا حاسمًا في المنظمات، حيث تساهم بشكل كبير في نجاحها وإستدامتها وتكمن أهمية الموارد البشرية في قدرتها على بناء فريق عمل من المحترفين داخل المؤسسة وذلك بوجود قسم موارد بشرية كفؤ. وينبغي على القائمين على إدارة الموارد البشرية تحقيق أهداف الموارد البشرية بالتعامل مع الموظفين على أنهم قيمة وأصول للمؤسسة لا أنهم تكلفة عليها. التعامل مع الموظف على أنه من أصول الشركة يسهل عملية إدارة رأس المال البشري وكذلك إدارة الموارد البشرية.

وتكمن أهمية الموارد البشرية في:

<sup>1</sup> Rohan agarwel, HRM functions: 78 major functions of HRM", your article library, edited.

**1- إختيار الكفاءات من الموظفين<sup>1</sup>:**

تكمن أهمية الموارد البشرية في قدرتها على بناء فريق عمل من المحترفين داخل المؤسسة، وذلك بوجود قسم موارد بشرية متطور الذي يتولى إختيار الأفضل من حيث المهارات والخبرات. وينبغي على القائمين على إدارة الموارد البشرية التعامل مع الموظفين على أنهم قيمة وأصول للمؤسسة لا أنهم تكلفة عليها والتعامل مع الموظف على أنه من أصول الشركة.

وإختيار الموظفين له أسس علمية لا بد أن تُراعي لضمان ضم الكفاءات من المتقدمين للوظيفة وطرق إختيار الموظفين عديدة، ولكل منها مزايا وعيوب تؤخذ بعين الحسبان.

**2- تطوير الموظفين:**

تلعب الموارد البشرية دور أساسي في تعزيز إنتاجية الموظفين وتحسين أدائهم، وذلك من خلال توفير لهم فرص التدريب التي تساعدهم على إكتساب المزيد من الخبرات وتطوير مهاراتهم. وتسهل الموارد البشرية فرص التعلم والتطوير المستمر، مما يضمن إكتساب الموظفين لمهارات جديدة ومواكبة إتجاهات الصناعة. وتقوم أيضاً بالتخطيط للتعاقب، وهو تحديد ورعاية قادة المستقبل، مما يضمن وجود مجموعة من المواهب للأدوار الحاسمة داخل المنظمة.

**3- توفير بيئة عمل إيجابية:**

إن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تقديم بيئة عمل مُحفزة للإنتاج لكافة الموظفين، فهي تتولى إدارة شؤون وحل المشكلات التي قد يتعرضون لها مع الآخرين داخل موقع العمل.

**4- تقييم مستوى الموظفين:**

تساعد إدارة الموارد البشرية كل موظف على معرفة الجوانب التي يتعين عليه التحسين فيها والتطوير منها وذلك من خلال إهتمامها بتقييم أداء الموظف بشكل مستمر. وهذا بدوره يساعد على تطوير الأداء الذي يصب في مصلحة الشركة أو المؤسسة من حيث المساهمة في تحقيق الأهداف.

- وضع معايير الأداء: تضع الموارد البشرية توقعات ومعايير أداء واضحة، مما يؤدي إلى مواءمة الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية.
- تقييم الأداء: تجري إدارة الموارد البشرية تقييمات منتظمة للأداء، وتقدم تعليقات بناءة، وتحدد مجالات التحسين، وتقدر أصحاب الأداء العالي.

<sup>1</sup> Rohan agarwel, HRM functions: 78 major functions of HRM", your article library, edited.

**5- جذب المواهب والإحتفاظ بها:**

جذب المواهب وتوظيفها من قبل الموارد البشرية المسؤولة عن تحديد وجذب وتوظيف الأفراد ذوي المهارات والمؤهلات اللازمة للنجاح التنظيمي. والإحتفاظ بالموظفين، حيث تلعب إستراتيجيات الموارد البشرية، مثل برامج إدارة المواهب والتطوير، دورًا حاسمًا في الإحتفاظ بالموظفين المهرة وذوي الخبرة وتقليل تكاليف دوران الموظفين، والحفاظ على المعرفة المؤسسية.

**6- مشاركة الموظفين ورضاهم<sup>1</sup>:**

تعمل الموارد البشرية على خلق بيئة عمل إيجابية، فتعزز الموارد البشرية ثقافة إيجابية في مكان العمل تعزز مشاركة الموظفين ورضاهم ورفاههم بشكل عام. وتطبق الموارد البشرية آليات ردود الفعل وبرامج التقدير للإعتراف بمساهمات الموظفين وتعزيز الروح المعنوية.

**7- التوافق الإستراتيجي مع الأهداف التنظيمية:**

مواءمة إستراتيجيات الموارد البشرية مع أهداف العمل: تضمن الموارد البشرية أن إستراتيجياتها ومبادراتها تتماشى بشكل وثيق مع الأهداف والغايات العامة للمنظمة.

التخطيط الإستراتيجي للقوى العاملة: تشارك الموارد البشرية في تخطيط القوى العاملة لتوقع إحتياجات التوظيف المستقبلية، ومعالجة الفجوات في المهارات، ودعم النمو والتطوير التنظيمي.

**8- الإمتثال القانوني وإدارة المخاطر:**

ضمان الإمتثال التنظيمي: تلعب الموارد البشرية دورًا محوريًا في ضمان إمتثال المنظمة لقوانين العمل واللوائح ومعايير الصناعة. يتضمن ذلك البقاء على إطلاع بالمتطلبات القانونية وتنفيذ السياسات للتخفيف من المخاطر القانونية. التعامل مع علاقات الموظفين: يتوسط متخصصو الموارد البشرية في النزاعات، ويعالجون قضايا مكان العمل، ويعززون بيئة عمل عادلة وأخلاقية. تساهم العلاقات الفعالة مع الموظفين في خلق ثقافة إيجابية في مكان العمل وتقليل مخاطر النزاعات القانونية.

✓ الإطلاع على القوانين واللوائح المعمول بها فيما يتعلق بالصحة والسلامة والأمن والخصوصية في مكان العمل.

✓ إدارة المخاطر عامة في مكان العمل ومنها المخاطر الصحية.

<sup>1</sup> Rohan agarwel, HRM functions: 78 major functions of HRM", your article library, edited.



✓ إدارة المخاطر الأمنية في مكان العمل.

### 9- إتخاذ القرارات المبنية على البيانات:

تستفيد الموارد البشرية من البيانات والتحليلات لإتخاذ قرارات مستنيرة تتعلق بتخطيط القوى العاملة والتوظيف وإدارة الأداء وإشراك الموظفين. تتيح الرؤى المستندة إلى البيانات للموارد البشرية تحديد الإتجاهات وتقييم تأثير برامج الموارد البشرية وقيادة المبادرات الإستراتيجية.

### 10- التخطيط الإستراتيجي والتطوير التنظيمي<sup>1</sup>:

يشارك متخصصي الموارد البشرية بنشاط في التخطيط الإستراتيجي، ومواءمة أهداف الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة. ويتضمن ذلك التنبؤ بإحتياجات القوى العاملة المستقبلية ووضع إستراتيجيات لمواجهة التحديات المتطورة.

تطلق الموارد البشرية برامج لتعزيز الفعالية التنظيمية، بما في ذلك مبادرات بناء الثقافة، وإدارة التغيير، وتعزيز الإبتكار. وتساهم هذه الجهود في إستدامة المنظمة وقدرتها على التكيف على المدى الطويل.

### 11- إدارة الأزمات ورفاهية الموظفين:

تلعب الموارد البشرية دورًا أساسيًا في تطوير خطط إدارة الأزمات لمواجهة التحديات غير المتوقعة، بما في ذلك الكوارث الطبيعية أو الأزمات الصحية أو الإنكماش الإقتصادي. يتضمن ذلك ضمان سلامة الموظفين وخطط الإتصال وإستراتيجيات إستمرارية العمل.

### 12- التنوع والإنصاف والشمول:

تعزيز التنوع: الموارد البشرية مسؤولة عن تعزيز تنوع القوى العاملة من خلال تنفيذ ممارسات التوظيف الشاملة وتعزيز التنوع وتكافؤ الفرص.

تطوير مبادرات الشمول: تقوم الموارد البشرية بتطوير المبادرات التي تضمن ثقافة الشمول، حيث يشعر الموظفون من جميع الخلفيات بالتقدير ويساهمون في نجاح المنظمة. وهذا يعزز الإبداع والإبتكار وبيئة العمل الإيجابية.

<sup>1</sup> Rohan agarwel, HRM functions: 78 major functions of HRM", your article library, edited.

### خلاصة الفصل الأول :

إن الشراكة الأجنبية من أهم المواضيع التي عرفت التطورات الاقتصادية المعاصرة في العالم، فقد أنتهجتها الدول كسياسة جديدة للتعاون المستمر بين طرفين أو أكثر في إطار يتجاوز العلاقات التجارية العادية وإعتبرتها المؤسسات الاقتصادية آلية للتطور وتحقيق النمو المرغوب، كما تساهم الشراكة الأجنبية في تحقيق الإستفادة من عملية التحويل التكنولوجي من الدول الأجنبية، وتخفيض التكاليف والمخاطر الناتجة خلال تنفيذ المشروع الإستثماري، كما تفتح الأبواب للمؤسسة على أسواق جديدة. لكن تبقى الشراكة الأجنبية ليست الحل الوحيد والمثالي لكل المشاكل والصعوبات إذ أنها تخلف آثاراً سلبية إلى جانب تلك الإيجابية، وتعتبر التجربة الجزائرية أقرب مثال لتجسيد ذلك فهي تسعى إلى يومنا هذا للإنتفاع أكثر على فرص الشراكة عن طريق تقديم العديد من التسهيلات إضافة إلى تحرير تجارتها لتحقيق مختلف أهدافها المرجوة وراء إبرام عقود إتفاقيات الشراكة الأجنبية، ولعل من أهمها إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي والذي لم تلمس الجزائر بعد كل الجوانب الإيجابية منه، لذا يتوجب عليها إتباع عدة إجراءات صارمة لتحقيق التكافؤ والقيام بدورها المطلوب لمواجهة الآثار السلبية للشراكة الأجنبية وإستغلال آثارها الإيجابية. ومن أجل توضيح التجربة الجزائرية في مجال الشراكة الأجنبية متطرق في الفصل الثاني إلى دراسة مقارنة بين مؤسستين إتبعنا هاته الإستراتيجية لضمان ديمومتها بعد عرض الإحصاءات المعبرة عن المشاريع الإستثمارية الممولة بالشراكة الأجنبية في الجزائر.

الفصل

الثاني

مقدمة

أشارت نظرية النمو الحديثة أن الإنتاج لا يعتمد فقط على رأسمال المادي إذ أصبح الرأسمال البشري أي زيادة المهارات الأساسية من خلال التعليم و التدريب يعتبر مساويا له في الأهمية كما أن النموذج الجديد لنمو الإقتصادي يؤكد على زيادة الراسمال البشري مما يسمح بإستمرار النمو الإقتصادي كما أشارت النظريات الحديثة على أن قدرة العمالة على زيادة الإنتاجية يمكن أن يتحقق من خلال الإستثمار في الموارد البشرية وهذا بإكسابهم المزيد من التكوين و الخبرات و المهارات بالتعليم بصفة أساسية أو خارج النظام التعليمي أيضا بحيث تتوافق مع التغيرات التكنولوجية السريعة وهذا مما يستدعي شراكات مع مؤسسات أجنبية و ذلك لكسب المزيد من المهارات و الزيادة في الإنتاجية.

**المبحث الأول: واقع الشراكة الأجنبية في الجزائر .**

منذ عام 2002 ، اجتذبت الجزائر 21 مليار دولار من الإستثمارات الأجنبية على الرغم من ذلك ، لا تزال نسبة الإستثمار الأجنبي منخفضة بسبب قيود قانون الإستثمار الجزائري وضعف مناخ الإستثمار، بما في ذلك الظروف الفنية والتنظيمية حيث يعتمد نجاح إتفاقية الشراكة الخارجية في الجزائر على الإجراءات المناسبة، وتنفيذ الإصلاحات السياسية، حيث تعتبر الإجراءات المناسبة ضرورية لتصحيح الإختلالات الهيكلية ، وخلق مناخ إستثماري جذاب ، وتحسين إقتصاد البلاد.

**المطلب الأول: تطور الشراكة الأجنبية في الجزائر<sup>1</sup>.**

منذ العام 2002 تاريخ دخول الجزائر ديناميكية الإستثمار المبني على الإنفاق العمومي إستقطبت البلاد 21 مليار دولار كإستثمارات أجنبية حقيقية بمعدل 21 مليار دولار سنويا، وحسب الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار، فإنه بين 2002 و 2009 إستقطبت الجزائر 985 مليار دينار ما يعادل 15 مليار دولار كإستثمارات أجنبية محققة بنفس المعدل السنوي أي 2,1 مليار دولار سنويا. هذا المبلغ يغطي 694 مشروعا منها 272 مشروعا من منطقة الإتحاد الأوربي. أما القطاعات المعنية بتلك الإستثمارات فهي: الطاقة والصناعة بنسبة 56% ، الخدمات بنسبة 21% البناء والأشغال العمومية بنسبة 14% ثم الفلاحة بنسبة 14%، وتبقى نسبة المشاريع الأجنبية ضعيفة بالمقارنة مع الجهد الوطني ومع ما يجري في دول مشابهة لنا وذلك بسبب قانون الإستثمارات الجزائري الذي يحد من نسبة الإستثمار الأجنبي: قاعدة 49/51، وبسبب ضعف مناخ الإستثمار وضعف مؤشر التنافسية، لكن المشرع الجزائري لا يفرق بين الإستثمار الوطني والإستثمار الأجنبي في مرايا الإستثمار وخاصة التسهيلات البنكية والتنازل عن العقار الصناعي أو الفلاحي أو السياحي عدا ما ينص عليه صراحة قانون المالية عندما يتعلق الأمر بتقييد الإستثمار، إلا أن الشركات الأجنبية لم تعد تؤمن بالأثر الأديولوجي الذي تدفع إليه العلاقات بين الدول. وهذا ما يفسر ضعف نسبة المساهمة المالية في مشاريع الشراكة الأجنبية أمام عدد المشاريع التي وافقت عليها الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار أو مجلس الإستثمار والتي تجاوزت الـ 720 مشروعا بالشراكة الأجنبية منذ 2002. كما أن تساهل قانون الإستثمار الجزائري في مرحلة من المراحل مع تحويل الأرباح إلى الخارج مكن الشركات الأجنبية العاملة في قطاع الطاقة والخدمات من تحويل مبالغ مهمة إلى الخارج قبل أن تفرض الحكومة إعادة إستثمار نسبة محددة في الداخل، ومع ذلك فإن آليات المحاسبة والرقابة المتوفرة لحد الآن لا تمنع من إستمرار هذه الظاهرة .

وما يميز الشراكة الأجنبية في الجزائر ويجعلها تختلف عن باقي الدول الأخرى خاصة المحاورة والمشاهدة لها يكمن فيما يلي :

<sup>1</sup> وكالة الأنباء الجزائرية، أطلع عليه يوم : 02 مارس 2015، اتفاق الشراكة بين الجزائر والإتحاد الأوروبي لم يحقق النتائج المرجوة". www.aps.dz

✓ قاعدة الـ 49 / 51 بالمائة التي تأسست في قانون المالية التكميلي 2009 وهي القاعدة التي تحفظت عليها المفوضية الأوروبية وعطلت المفاوضات بين الجزائر والإتحاد الأوروبي فيما يتعلق بتعديل إتفاق الشراكة بين الطرفين.

✓ تفضيلات المستثمر الأجنبي التي تهتم في الحالة الجزائرية بقطاع الربع مثل المحروقات، الخدمات ومشاريع الدولة الكبرى مثل الطرق والسدود والبناء، وهذا بسبب قلة المخاطر في هذه القطاعات بينما تحد في دول الجوار كالمغرب وتونس ودول أخرى مثل جنوب إفريقيا إهتماما أكبر بالصناعة.

✓ ثلاث وقائع ميزت التبادلات التجارية بين الجزائر والإتحاد الأوروبي منذ دخول الإتفاق حيز التنفيذ في 2005، ويتعلق الأمر بخلل هيكل في الميزان التجاري خارج المحروقات لصالح الإتحاد الأوروبي مع جذب محتشم للإستثمارات الأوروبية المباشرة لاسيما تلك الموجهة نحو التصدير في القطاعات الصناعية وفروع الصناعة الغذائية.

✓ كما عززت دول الإتحاد الأوروبي منذ دخول الإتفاق حيز التنفيذ حصتها من الواردات في السوق الجزائرية بمعدل سنوي يقدر بنحو وهذا 52% رغم المنافسة القوية لمنتجات باقي دول العالم.

✓ بلغت قيمة الواردات الجزائرية من الإتحاد الأوروبي في 2013 نحو 5,28 مليار دولار مقابل ما قيمته 42,7 مليار دولار من صادرات طغت عليها عائدات المحروقات ومن جانبها بلغت قيمة الصادرات خارج المحروقات 1,5 مليار دولار في 2013 مقابل 552 مليون دولار في 2005.

إلا أن هناك وجود عوامل خارجية غير مشجعة وفي بعض الأحيان كابحة لصادرات الجزائر وتمثل هذه العوامل لاسيما على مستوى الشروط التقنية والتنظيمية الكثيرة والمتغيرة ولصعوبة التحكم من طرف المتعاملين الإقتصاديين الجزائريين لغياب الإتصال بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ونظيرتها الأوروبية للترويج للسلع الجزائرية.

✓ قلة الإستثمارات الأوروبية الموجهة نحو التصدير إلى السوق الأوروبية أو ما جاورها وتدني الأفضليات الممنوحة من طرف الإتحاد الأوروبي إلى الجزائر في إطار إتفاقيات التبادل الحر.

✓ إتفاق الشراكة الذي تم التفاوض حوله والتوقيع عليه في 2001 لم يعد يعكس المعطيات الإقتصادية الداخلية ولا السياق الإقتصادي الإقليمي أو العالمي، إلا أن الإتفاق يخضع في شقه المتعلق بتجارة السلع والخدمات إلى تقييم "معمق" سنة 2015.

إن إتفاق الشراكة بين الجزائر والإتحاد الأوروبي لم يحقق الأهداف المسطرة والمتعلقة أساسا بترقية الصادرات الجزائرية خارج المحروقات وزيادة جذب الإستثمارات الأجنبية المباشرة، فبعد قرابة 10 سنوات من دخول هذا الإتفاق حيز التنفيذ إلا أنه لم يأت بالنتيجة المتوقعة والمرتبطة بترقية الصادرات والأهداف المسطرة الأخرى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> وكالة الأنباء الجزائرية، أطلع عليه يوم : 02 مارس 2015، إتفاق الشراكة بين الجزائر والإتحاد الأوروبي لم يحقق النتائج المرجوة". www.aps.dz

**المطلب الثاني: أهداف الشراكة الأجنبية في الجزائر.**

تسعى الأطراف الموقعة لإتفاق الشراكة إلى تحقيق عدة أهداف، والجزائر أيضا سطرت أهدافا في مختلف المجالات وراء إبرام هذا النوع من الإتفاقيات بشكل عام وإتفاق الشراكة الأورو - جزائرية بشكل خاص، وتتمثل أهداف الشراكة الأجنبية فيما يلي<sup>1</sup>:

- أ. توفير إطار مناسب للحوار السياسي بين الطرفين، يسمح بتعزيز علاقاتهما وتعاونهما في كل الميادين التي يريانهما ملائمة.
- ب. توسيع التبادلات وضمنان تنمية العلاقات الإقتصادية والإجتماعية المتوازنة بين الطرفين وتحديد شروط التحرير التدريجي للمبادلات الخاصة بالسلع والخدمات ورؤوس الأموال.
- ج. تشجيع التبادلات البشرية، لاسيما في إطار الإجراءات الإدارية.
- د. تشجيع الإندماج المغربي، بتشجيع التبادلات والتعاون داخل المجموعة المغربية وبين هذه الأخيرة والمجموعة الأوروبية والدول الأعضاء فيها.
- هـ. ترقية التعاون في ميادين الإقتصاد والإجتماع والثقافة المالية.
- و. التعاون في ميدان القضاء والشؤون الداخلية.

**المطلب الثالث: الإجراءات اللازمة والمرافقة لنجاح إتفاق الشراكة الأجنبية.**

إن نجاح إتفاق الشراكة الأجنبية في الجزائر لا يقتصر فقط على تحرير حجم المبادلات و دخول السلع الجزائرية إلى الأسواق الجديدة، بل ينبغي على الدولة إعتماد جملة من السياسات والإجراءات المساعدة على تصحيح الإختلالات الهيكلية التي يعيشها الإقتصاد الوطني لخلق مناخ إستثماري جاذب للمستثمرين الأجانب، ويمكن تلخيص أهم هذه الإجراءات فيما يلي:

**1- الإجراءات اللازمة:****1-1 إعادة التأهيل الصناعي:**

يعرف برنامج التأهيل الصناعي على أنه مجموعة من الإجراءات المختلفة التي تقوم بها السلطات العمومية لفائدة المؤسسات قصد تحسين مردوديتها و أدائها في ظل المنافسة العالمية المتنامية و يمكن أن يؤدي برنامج إعادة التأهيل إلى إحداث أثرين إيجابيين يتمثلان في تحسين الإنتاجية و المنافسة على مستوى السوق المحلي، غير أن فعالية هذا البرنامج مرهونة بتبني المؤسسات مجموعة من التدابير و المعايير المتعلقة بتحديث أساليب التنظيم، الإنتاج، الإستثمار، التسيير و التسويق، يتم ذلك من خلال القيام بإصلاحات على المستوى الداخلي للمؤسسة الإقتصادية، كما تتمثل عملية التأهيل الصناعي في ثلاث

محاور أساسية وهي:

<sup>1</sup> بلحاج ياسين، " آثار الشراكة الأورومتوسطية على المؤسسات الإقتصادية في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص 29.

## 2-1 الإستثمارات غير المادية:

أي الإستثمارات المعنوية الهادفة إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة خاصة فيما يتعلق بالطاقات البشرية، المعارف العلمية، وتحسين الجودة وما إلى ذلك.

## 3-1 الإستثمارات المادية:

ونعني بها الإستثمارات المتمثلة في وسائل الإنتاج والتي ترفع كمية الإنتاج و تتحكم في التكاليف من أجل تحسين أداء المؤسسة وتنافسيتها ويتم هذا من خلال:

- تشخيص عام لكل الوظائف الموجودة في المؤسسة.
- تحديث التجهيزات و المعدات و مواكبتها مع التطورات التقنية و التكنولوجية الجديدة.
- إقتناء تجهيزات جديدة تؤدي إلى رفع المردودية أكثر ( تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية).
- إستعمال أكثر للتجهيزات المتوفرة و التنازل عن الإستثمارات أو الأصول غير المستعملة أو التي تشغل بطاقات ضعيفة.

## 4-1 إعادة الهيكلة المالية:

تتطلب إعادة التأهيل الصناعي إعادة النظر في التوازنات المالية للمؤسسة و تحديد إمكانياتها المالية وذلك من خلال:

- دعم الإمكانيات الذاتية ( برفع رأس مال المؤسسة عن طريق الإكتتاب أو إصدارات جديدة).
- التحكم في حجم و نوع الديون.
- تمويل الإستثمارات برؤوس أموال دائمة.
- ترشيد إستعمال القروض البنكية.
- تقليص اليد العاملة مقارنة بحجم نشاط المؤسسة و ذلك بإعتماد إحالة العمال على التقاعد أو التسريح الإداري...إلخ.

2- **الإجراءات المرافقة<sup>1</sup>:** من أجل الإستفادة من الآثار الإيجابية للشراكة و مواجهة آثارها السلبية لا بد من حل المشاكل الداخلية للدولة و تخطيها حتى تحسن إستغلال سياسات الإنفتاح و التحرير التجاري و تجلب الإستثمارات الأجنبية وذلك من خلال:

- إطار مؤسسي و قانوني يشجع تطور إقتصاد قائم على مؤسسات أكثر فاعلية.
- خلق بيئة تنافسية تجعل السوق أكثر نجاعة.

<sup>1</sup> المصطفى ولد سيدي محمد، الجزيرة نت، إطلع عليه يوم 26 مارس 2015، تأثير منظمة التجارة العالمية على الإقتصاد العالمي، www. Aljazeera.net.



- ضمان شفافية أكثر لنشاط المؤسسات الإقتصادية و مكافحة الرشوة و الفساد.
- تدعيم القطاع المالي و المصرفي لمقاومة الصدمات الخارجية الفجائية.
- إنجار إصلاحات سياسية تسمح بمشاركة القوى الفاعلة في رسم القرارات الإقتصادية.
- بالإضافة إلى بعض الإجراءات الأخرى التي على الحكومة الجزائرية إتباعها و المتمثلة فيما يلي:
- تشكيل هيئة رسمية لدراسة و متابعة موضوع الشراكة و أثرها على الإقتصاد و على المجتمع الجزائري ككل.
- تطبيق المعايير الدولية المعتمدة في مجال تحسين الإنتاج و زيادة قدرة المؤسسات على المنافسة.
- ضرورة المساهمة في ربط المؤسسات الإقتصادية بمراكز البحث و التطوير بالجامعات و مؤسسات التعليم المختلفة.
- ترقية الإبتكار التكنولوجي و تشجيع المؤسسات على إستعمال التكنولوجيا الحديثة.

### المبحث الثاني: دور المؤسسات الأجنبية في تطوير الموارد البشرية

تساعد الشركات الأجنبية في قطاع الموارد البشرية الجزائرية الشركات الجزائرية في تطوير السياسات والإجراءات ، وتقديم الحلول التكنولوجية. ويمكن للشركات مع المؤسسات الأجنبية تحسين مستويات المعرفة والمهارات في الجزائر، وفرص العمل و من خلال برامج التدريب وتبادل الموظفين وبرامج التنمية المشتركة والإستثمار في تكنولوجيا الموارد البشرية وأن تعود بفوائد مختلفة على المؤسسات المحلية ، بما في ذلك نقل التكنولوجيا والمعرفة ، وتنمية المهارات والقدرات ، وتبادل الخبرات والممارسات الجيدة ، وتوسيع الشبكات والعلاقات، وتعزيز السمعة، والإستفادة من الخبرات والمهارات ، وتوسيع الشبكات والعلاقات الدولية .

### المطلب الأول: عوامل المساعدة لشراكة الأجنبية في تطوير الموارد البشرية.

يمكن تقديم بعض العوامل الرئيسية التي تساعد في إستفادة من الشراكة الأجنبية ونذكر منها<sup>1</sup> :

#### 1- إدارة الأداء والتقييم:

تساعد الشركات الأجنبية في مجال الموارد البشرية في تطوير نظم إدارة الأداء والتقييم الفعالة. تعمل هذه الشركات على مساعدة الشركات الجزائرية في تطوير معايير الأداء وتقنيات التقييم وتعزيز ثقافة التقدم والتطوير المستمر.

<sup>1</sup> الدكتورة فضيل نعيمة مقال العلمي أهمية الإستثمار البشري في تحسين الأداء المورد البشري .

**2- تطوير السياسات والإجراءات:**

تساعد الشركات الأجنبية في مجال الموارد البشرية في وضع وتطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. تعمل هذه الشركات على مساعدة الشركات الجزائرية في وضع سياسات واضحة ومتكاملة تتعامل مع قضايا مثل التوظيف والتعيين وإدارة الأداء وتطوير الموظفين.

**3- توفير الحلول التكنولوجية:**

تقدم الشركات الأجنبية في مجال الموارد البشرية أيضًا حلولًا تكنولوجية متقدمة لإدارة الموارد البشرية. يمكن أن تشمل هذه الحلول برامج إدارة المعلومات.

**4- القوة العاملة<sup>1</sup>:** تمتلك الجزائر قوة عاملة كبيرة ومتنوعة. وفقًا لإحصاءات عام 2020، بلغ

إجمالي عدد العمال في البلاد حوالي 13 مليون عامل. تشمل القوة العاملة في الجزائر العديد من القطاعات مثل الزراعة والصناعة والخدمات.

**5- التعليم والتدريب<sup>2</sup>:** يتمتع الجزائريون بفرص تعليم جيدة. يوجد في الجزائر نظام تعليمي

يشمل التعليم الإبتدائي والثانوي والجامعي. تشمل المؤسسات التعليمية الجزائرية الجامعات والمعاهد التقنية والمهنية التي تقدم تخصصات متنوعة في مجالات مختلفة.

**6- التوظيف والبطالة:**

تواجه الجزائر تحديات في سوق العمل بما في ذلك معدلات البطالة العالية، وخاصة بين الشباب. وفقًا لإحصاءات عام 2020، بلغ معدل البطالة في الجزائر حوالي 12.2٪. من أجل تعزيز فرص التوظيف، تعمل الحكومة الجزائرية على تعزيز القطاعات الاقتصادية المختلفة وتشجيع الإستثمار وتطوير المهارات المطلوبة في سوق العمل.

**7- التطوير المهني:**

يعتبر التطوير المهني وتعزيز الكفاءات جزءًا مهمًا من إدارة الموارد البشرية في الجزائر. تقدم الشركات التدريب والبرامج التطويرية للموظفين لتحسين مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم. بالإضافة إلى ذلك، توفر الحكومة الجزائرية برامج دعم التوظيف وريادة الأعمال لتشجيع الإبتكار والإستثمار في الموارد البشرية.

<sup>1</sup> <https://www.aps.dz/ar/economie/59169-63>

<sup>2</sup> <https://ar.wikipedia.org/wiki>

## 8- التنوع الثقافي:

تمتاز الجزائر بتنوعها الثقافي واللغوي. تتكون المجتمع الجزائري من مختلف الأعراق والقبائل والثقافات. يعتبر التعامل مع هذا التنوع وتعزيز المساواة والإحترام بين الثقافات جزءًا هامًا من إدارة الموارد البشرية في البلاد.

## المطلب الثاني : أثر الشراكة الأجنبية في تحسين مستوى المعرفة والمهارات وزيادة فرص العمل

إن لشراكة الأجنبية أثر بالغ في تحسين مستوى المعرفة والمهارات لدى المؤسسات المحلية وزيادة فرص العمل ولذلك نذكر أهم الأثار وهي<sup>1</sup>:

## 1- برنامج التدريب والتنمية المهنية:

يمكن أن تشهد الجزائر شراكات مع مؤسسات أجنبية لتنفيذ برامج تدريبية وتنموية متخصصة. على سبيل المثال، يمكن لشركة أجنبية تختص في مجال تكنولوجيا المعلومات تقديم برامج تدريبية للموظفين الجزائريين لتطوير مهاراتهم في تصميم وبرمجة البرمجيات.

## 2- تبادل الموظفين والخبرات:

يمكن أن تتضمن الشراكات مع المؤسسات الأجنبية تبادل الموظفين بين الجزائر والمؤسسة الأجنبية يمكن للموظفين الجزائريين العمل في الشركة الأجنبية لفترة محددة لإكتساب خبرات جديدة وتبادل المعرفة والممارسات الجيدة.

## 3- إقامة برامج تطوير مشتركة:

يمكن أن تشكل المؤسسات الجزائرية شراكات مع مؤسسات أجنبية لإنشاء برامج تطوير مشتركة. على سبيل المثال، يمكن لجامعة جزائرية تعاون مع جامعة أجنبية لتطوير برنامج أكاديمي مشترك يقدم فرصًا للطلاب الجزائريين للحصول على درجات علمية معترف بها دوليًا.

## 4- الإستثمار المشترك في تكنولوجيا الموارد البشرية:

يمكن للمؤسسات الجزائرية والأجنبية تشكيل شراكات للإستثمار المشترك في تكنولوجيا الموارد البشرية. على سبيل المثال، يمكن لشركة

<sup>1</sup> هند مدفوني، الإستثمار في الراسمال البشري كمدخل إستراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في إقتصاد المعرفة (أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراء في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ، جامعة أم البواقي). 2017

جزائرية تعمل في مجال تطوير البرامج الحاسوبية أن تشكل شراكة مع شركة أجنبية تقدم أنظمة إدارة الموارد البشرية لتطوير وتوسيع منتجاتها وخدماتها.

### المطلب الثالث : فوائد الشراكة مع المؤسسات الأجنبية والتحديات التي تواجهها

إن الشراكة مع المؤسسات الأجنبية لها عدة فوائد على المؤسسات المحلية في تطوير الموارد البشرية رغم التحديات التي تواجهها وعليه يجب ذكر أهم النقاط وهي:

#### 1- فوائد الشراكة مع المؤسسات الأجنبية

##### 1-1 نقل التكنولوجيا والمعرفة:

تتمتع المؤسسات الأجنبية بمستوى عالٍ من التكنولوجيا والخبرة في مجالات متعددة. من خلال الشراكة معها، يمكن للمؤسسات المحلية الاستفادة من نقل التكنولوجيا والمعرفة الحديثة، مما يساعدها على تطوير قدراتها وتحسين أدائها في مجال الموارد البشرية.

##### 2-1 تطوير المهارات والقدرات:

يمكن للشراكة مع المؤسسات الأجنبية أن توفر فرصًا لتطوير المهارات والقدرات للعاملين في المؤسسة المحلية. قد يتم تقديم برامج تدريبية متخصصة أو ورش عمل لتحسين المهارات الفنية والإدارية والقيادية، مما يعزز قدرة الموظفين على تنفيذ المهام بفعالية وتحسين أدائهم العام.

##### 3-1 تبادل الخبرات والممارسات الجيدة:

من خلال الشراكة مع المؤسسات الأجنبية، يمكن للمؤسسات المحلية أن تستفيد من تجارب وممارسات ناجحة تم تطبيقها في بيئات عمل دولية. يمكن أن يؤدي هذا التبادل إلى تحسين العمليات الداخلية وتطوير إستراتيجيات جديدة لإدارة الموارد البشرية.

##### 4-1 توسيع الشبكات والعلاقات:

تساعد الشراكة مع المؤسسات الأجنبية على توسيع الشبكات والعلاقات المهنية والتجارية. يمكن للمؤسسات المحلية أن تستفيد من فرص الإستثمار والتعاون الجديدة وتوسيع نطاق عملها في سوق عالمي.

##### 5-1 تعزيز سمعة المؤسسة:

قد تساهم الشراكة مع المؤسسات الأجنبية في تعزيز سمعة المؤسسة المحلية على المستوى الدولي. من خلال العمل مع شركاء ذوي سمعة جيدة ومعروفة عالميًا، يمكن للمؤسسة المحلية أن تكتسب مصداقية أكبر وتحظى بثقة العملاء والشركاء المحتملين.

6-1 إستفادة من الخبرة والمهارات<sup>1</sup>:

يعتبر التعاون مع المؤسسات الأجنبية فرصة للإستفادة من خبرتهم ومهاراتهم في مجالات محددة. يمكن أن تقدم المؤسسات الأجنبية تقنيات متقدمة وأفضل الممارسات التي يمكن تبنيها في تطوير الموارد البشرية، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسات الجزائرية.

## 7-1 تعزيز التوظيف والتدريب: قد تساعد الشراكات مع المؤسسات الأجنبية في زيادة فرص

التوظيف والتدريب للعاملين الجزائريين يمكن أن تساهم هذه الشراكات في توفير فرص عمل جديدة وتطوير مهارات الموظفين المحليين من خلال برامج تدريبية متخصصة، مما يعزز قدرتهم على المنافسة في سوق العمل.

## 8-1 الإبتكار والتكنولوجيا:

يمكن أن تدعم الشراكات مع المؤسسات الأجنبية نقل التكنولوجيا والإبتكار إلى الجزائر. من خلال التعاون مع الشركات الأجنبية في مجالات مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتصنيع المتقدم والطاقة المتجددة، يمكن للجزائر الإستفادة من التقنيات والمعرفة الحديثة وتعزيز التحول الرقمي والإقتصادي.

## 9-1 توسيع الشبكات والعلاقات الدولية:

يمكن للشراكات مع المؤسسات الأجنبية أن تساهم في توسيع الشبكات والعلاقات الدولية للمؤسسات الجزائرية. يمكن أن تفتح هذه الشراكات الأبواب لفرص جديدة للتعاون الدولي وتبادل المعرفة والخبرات مع المؤسسات الأخرى في العالم، وبالتالي تعزيز التنمية والتقدم في مجال تطوير الموارد البشرية

## 10-1 نقل التكنولوجيا:

يمكن للشراكة أن تسمح بنقل التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة من المؤسسة الأجنبية إلى المؤسسة الجزائرية، مما يساعد على تحسين العمليات وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات.

## 11-1 الإستفادة من الموارد المالية:

يمكن للشراكة أن تساعد على جلب إستثمارات ورأس مال من الشريك الأجنبي، مما يساهم في تمويل مشاريع جديدة وتوسيع نطاق الأعمال.

<sup>1</sup> عبد المطلب بيبصار، دور الإستثمار في الرأسمال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال ، رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، قسم العلوم الإقتصادية

12-1 التوسع الدولي<sup>1</sup>:

يمكن للشراكة أن تمهد الطريق للمؤسسة الجزائرية للتوسع في الأسواق الدولية وتحقيق وجود عالمي أو تعزيز وجودها الحالي عبر إستفادتها من شبكة الشريك الأجنبي

2- التحديات التي تواجه تطوير الموارد البشرية<sup>2</sup>:

يمكن أن تواجه الشراكة مع المؤسسات الأجنبية في تطوير الموارد البشرية في الجزائر بعض التحديات قد تشمل هذه التحديات:

- الإعتماد الزائد على الموارد البشرية الأجنبية.
- ضعف القدرة التنافسية المحلية.
- الإختلافات الثقافية واللغوية.
- العقبات التشريعية والقانونية.
- تحديات التنسيق والتوافق بين الأطراف المشاركة.

## المبحث الثالث: دراسة ميدانية لتطور الموارد البشرية لمجمع صيدال في ظل الشراكة الأجنبية .

## مقدمة :

يعد قطاع الصناعة الصيدلانية من القطاعات الحساسة التي تتطلب حجم هائل من البحث العلمي و التطوير المكثف للأدوية و المنتجات الصيدلانية مما يتلائم مع متغيرات العصر و طبيعة الأمراض و مختلف الحالات الإستشفائية و على هذا الأساس تسعى المؤسسات العاملة في هذا القطاع في الجزائر للإستفادة من الخبرات المحلية و الأجنبية بمواكبة هذه التطورات من خلال فتح مجال التعاون و الحصول على مهارات وأفكار جديدة بالنظر لمحدودية إمكانياتها البحثية و على رأسها مجمع صيدال الذي يعد من أهم المؤسسات الجزائرية الطامحة لتطور في السوق و تحسين مستوى أعمالها و أداءها وطنيا و حتى دوليا .

## دراسات السابقة:

**دراسة الأولى :** لقد تطرقت الكاتبة و الدكتورة سامية فرفار<sup>3</sup> على ضوء النتائج التي توصلت إليها بأن الشراكة الأجنبية تعتبر خطوة هامة في تاريخ المؤسسة الجزائرية كونها ستسمح بإحتكاك الشريك الجزائري

<sup>1</sup> عبد المطلب بيبصار، دور الإستثمار في الرأسمال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، المرجع السابق

<sup>2</sup> د- محفوظ عرابي ، د-فؤاد أو شاش مقال علمي حول أثر الشراكة الأجنبية على التنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

<sup>3</sup> دور الشراكة الأجنبية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المورد البشري في المؤسسة الجزائرية سامية فرفار كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، جامعة أكلي أحمد أولحاج جامعة البويرة .

الذي ينقصه الكثير في ميدان العمل و الخبرة بشريك الأجنبي المالك لتقنيات المتطورة و المهارات الفنية و تسيير المحكم حتى ولو كان ذلك بطريقة غير مباشرة تستدعي من الطرف المحلي رسم إستراتيجية محكمة تستند إلى الفطنة والذكاء والإنتباه لإنتزاع الخبرة والإستفادة من كل ما يقدمه الشريك الأجنبي في ميدان العمل.

مثلما فعلته دول جنوب شرق آسيا، التي نجحت في تحقيق تغيير جذري في البنية الصناعية و تحقيق قدر من التكافؤ التقني بينها وبين البلدان الصناعية المتقدمة التي أصبحت تعتبرها منافس قوي ينبغي الحذر منه.

**دراسة الثانية:** لقد تطرقت الدكتورة شريط نسيم في أطروحتها لنيل دكتوراه علوم في علوم التسيير<sup>1</sup> في موضوعها إدارة الموارد البشرية في ظل التحالفات بين المؤسسات دراسة حالة مشروع HYENCO إلى أن المشروع المشترك يعتبر محور أساسي لتعزيز دور و تطوير كفاءة المورد البشري من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية و على هذا الأساس تقوم بتطوير استراتيجيات الموارد البشرية و التي تأخذ بعين الاعتبار متطلباتهم، تطوير و تنفيذ الممارسات المتعلقة بهم مثل ظروف العمل، تقييم أداء الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، التعويضات، وتعزيز المساواة و التنوع كجزء من أهداف المؤسسة.

**دراسة الثالثة:** لقد تطرقت الدكتورة إكرام قمري في أطروحتها لنيل دكتوراه علوم في علوم التسيير<sup>2</sup> في موضوعها دور استراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة صيدل من ضمن دراستها على انه ساعدت استراتيجية الشراكة الأجنبية على تحسين مستوى المجمع ي ادار تكالي لعمالة و توجيهها لتحقيق المزيد من الإيرادات و عززت من القدرة العاملين فيمجمع صيدل على تحقيق القيمة المضافة حيث تمكن المجمع من تحسين إنتاجيته من حيث العمل بفعل عمليات التدريب التي تلقاها عاملوه و المهارات و المعارف المكتسبة من الإحتكاك بالشركاء كما تمكن من تحسين ادائه الانتاجي فما يخص الموارد المستخدمة في التصنيع نظرا لكون أغلبها قادم من الخارج من طرف الشركاء .

**دراسة الرابعة:** لقد توصلت الدكتورة حليبي إلهام في أطروحتها لنيل دكتوراه في علوم التسيير<sup>3</sup> في موضوعها التحول نحو إدارةتنوع الثقافة التنظيمية في ظل الشراكة الأجنبية دراسة حالي EUOPACTOR/ALGEIE من ضمن الدراسة على تأثر الطرف المحلي بأسلوب التسيير الإسباني ، حيث أن

<sup>1</sup> إدارة الموارد البشرية في ظل التحالفات بين المؤسسات ،دراسة حالة المشروع المشترك HYENCO،شريط نسيم كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير ،جامعة الجزائر 3 .

<sup>2</sup> دور استراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين القدرات التنافسية لمؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة مجمع صيدل ، الدكتورة إكرام قمري في أطروحتها لنيل دكتوراه في علوم ،جامعة محمد الصدي بن يحي ،جيجل .

<sup>3</sup> التحول نحو إدارةتنوع الثقافة التنظيمية في ظل الشراكة الأجنبية دراسة حالي EUOPACTOR/ALGEIE

، الدكتورة حليبي إلهام في أطروحتها لنيل دكتوراه في علوم التسيير ،جامعة الجزائر 3 .

تقدير الموظف يخلف أثرا إيجابيا في نفسه و بالتالي سيقدم الكثير للمؤسسة حيث أن الطرف الأجنبي يعتمد على خلق جو من المنافسة بين الموظفين من حيث الكفاءة أو الجدية في العمل و إعطاء المكافأة لمستحقها

## المطلب الأول: عموميات حول مؤسسة صيدال .

### 1- تعريف المؤسسة<sup>1</sup>:

يعتبر مجمع صيدال المنظمة الوطنية المنبثقة عن إعادة الهيكلة للصيدلة المركزية نموذجا لمستقبل صناعة الدواء في الجزائر بإعتبارها التواجد العمومي الوحيد في سوق الدواء الجزائري .

صيدال هو أول مخبر صيدلاني ينتج الأدوية الجينية في الجزائر، تأسس المجمع في عام 1982 لتلبية حاجة إقامة صناعة صيدلانية محلية قادرة على توفير الأدوية للمواطنين، حاليا صيدال منظمة على شكل مجمع صناعي متخصص في تطوير وإنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للإستهلاك البشري .

لقد تمثلت ممتلكات المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني في وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة ومركب المضادات الحيوية بالمدينة الذي كان بحيازة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوي آنذاك .

و في سنة 1984 تغير إسم المؤسسة للإنتاج الصيدلاني<sup>2</sup> لتصبح تحت تسمية "صيدال" saidal و أصبحت صيدال مؤسسة إقتصادية عمومية تتمتع بالإستقلالية في التسيير في فيفري 1989 وذلك تطبيقا لسياسة إستقلالية المؤسسات، وتم بموجب ذلك تحويل رأسمالها إلى أسهم و أصبحت مؤسسة ذات أسهم، و في إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العمومي سنة 1993 تحملت الدولة جميع ديون وخسائر صيدال و من جهة أخرى سمحت بإنشاء مؤسسات أو فروع جديدة تابعة لها .

و إستنادا لمخطط إعادة الهيكلة الصناعية في بداية سنة 1997 و الذي تم بموجبه تقييم المؤسسة بتشخيصها داخليا وخارجيا، تحولت المؤسسة في 1998/02/02 بموجب عقد رقم 97085 إلى " المجمع الصناعي صيدال " .

وكان الهدف من هذه الهيكلة تمكين المجمع من البحث في مجال الطب البشري و البيطري بالإضافة إلى لامركزية القرارات، حيث طرأت أولى التحولات على الصعيد التنظيمي الذي كان مركزيا في السابق، و تم إعادة تنظيم المؤسسة إلى ثلاث فروع هي biotique و antibiotique و هذا ما يسمى بالتنظيم الأفقي بينما تم إحداث تنظيم عمودي بالشراكة مع الأجنب مثل pfizer وغيرها من المنظمات العالمية، و في مارس 1999 و بعد أن قرر المجلس الإداري فتح 20% من رأسماله للمساهمين الخواص، دخل المجمع

<sup>1</sup> تمويل المشاريع الاستثمارية بالشراكة الاجنبية في الجزائر جيلالي فاطمة، غلام الله أميرة علوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت .

<sup>2</sup> موقع مجمع صيدال ، www.saidalgroup.dz.



الصناعي صيدال بورصة الجزائر وقدرت قيمة السهم الواحد 800 دج وكان أول تسعيرة لأسهم المجمع و من خلال مسيرته تمكن المجمع الصناعي صيدال من تحقيق نتائج هامة و إستمرار نشاطه بتطور ملحوظ على المستوى الوطني و المغربي و في الحوض الأبيض المتوسط، و في 12/03/2006 تم إختيار المجمع الصناعي صيدال مع 54 مؤسسة أخرى من بين 145 مؤسسة كبرى من أجل خصصتها و إستكمال فتح رأسمالها و البحث عن شريك إستراتيجي بهدف تحسين قدرتها التنافسية، و في سنة 2009 رفع المجمع الصناعي صيدال من حصته في رأس مال سوميدال إلى حدود 5% و في سنة 2010 قام المجمع بشراء 20% من رأس مال منظمة إبييرال كما رفع المجمع من حصته في رأسمال منظمة تافكو من 38.75% إلى 44.51% و خلال سنة 2011 قام مجمع صيدال برفع حصته في رأسمال إبييرال إلى حدود 60% كما شرع المجمع الصناعي صيدال في جانفي 2014 في إدماج فروع الأتي ذكرها عن طريق الإمتصاص<sup>1</sup>:

أنتيبوتيكال، فارمال و بيوتيك، حيث أدى هذا القرار الذي تمت الموافقة عليه من قبل هيئاته الإدارية إلى تنظيم جديد في الهيكل التنظيمي للمجمع .

صيدال شركة ذات أسهم برأس مال 2.500.000.000 دينار جزائري، تم إدراج رأسمالها في البورصة سنة 1999، 80% من رأسمال صيدال ملك للدولة و 20% المتبقية ملك للمستثمرين من المؤسسات والأشخاص، و يتكون من عدة مديريات مركزية و ثلاث فروع، إضافة إلى مركز البحث و التطوير و ثلاث وحدات توزيع و مديرية التسويق و المبيعات، و يحترف المجمع الصناعي صيدال في صناعة المواد و المنتجات الصيدلانية، حيث تتمثل المهمة الرئيسية له في تطوير إنتاج و تسويق المواد الصيدلانية الموجهة للإستقطاب البشري و البيطري .

### 2- الرؤية<sup>2</sup>:

تطمح اليوم إلى تعزيز مكانتها كرائد في صناعة الأدوية الجنيصة في الجزائر و أن نصبح مرجعا أساسيا و شريكا مفضلا في منطقة إفريقيا و الشرق الأوسط .

### 3- المهام:

يمكن تقسيم مهام المجمع إلى مهام أساسية و أخرى ثانوية، حيث تتمثل المهام الأساسية في :

- إنتاج مواد مخصصة لصناعة الدواء .
- إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية .

<sup>1</sup> تمويل المشاريع الاستثمارية بالشراكة الأجنبية في الجزائر جيلالي فاطمة، غلام الله أميرة علوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت.

<sup>2</sup> مجمع صيدال، [www.saidalgroup.dz](http://www.saidalgroup.dz).

- الإهتمام أكثر بالمهام التجارية، التوزيع و التسويق لمنتجات المجمع عبر كامل التراب الوطني لتغطية السوق الوطنية و السعي لإختراق الأسواق الدولية .
- تأمين الجودة و مراقبة تحليل و تركيب الدواء .
- القيام بالبحوث التطبيقية و تطوير الأدوية الجنيصة .
- المراقبة الإستراتيجية لجميع الفروع و التكيف معها .
- تسيير المحظفة المالية الخاصة بالمجمع الصناعي صيدال .
- تحديد إستراتيجيات عمليات الإنتاج، تطوير المنتجات الجديدة و الإتصال و التسويق .
- تحضير و إعداد السياسات العامة للمجمع الخاصة بمختلف الإستراتيجيات الصناعية، المالية و التسويقية .

بينما تتمثل مهام المجمع الثانوية في الآتي :

- إنتاج منتجات التعبئة و التغليف .
- عبور و نقل السلع .
- صيانة ذاتية لتجهيزات الإنتاج و العمل على تطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج من أجل ضمان النوعية و رفع الطاقة الإنتاجية .
- تقديم الخدمات، التشكيل أو التركيب و التحليل، و يعتبر الوفاء بالإلتزام الدقة و الإنضباط من قيم المجمع<sup>1</sup> .

#### 4- أهداف<sup>2</sup>:

يطمح مجمع صيدال الرائد في إنتاج الأدوية و المنتجات المشابهة في السوق الجزائرية إلى تعزيز وضعيته في السوق المحلي و العمل على ترقيتها إلى المستوى الدولي، و ذلك من خلال السعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية :

- تحقيق الأمن الدوائي .
- توسيع مجال النشاط و رفع الحصة السوقية
- ضمان موقع فعال على المستوى الوطني و الإقليمي و كذا إختراق السوق العالمية .
- الإرضاء الكلي و الدائم للزبون و هذا بوضع سياسة تسيير النوعية و الجودة تدريجيا .
- تنوع قائمة المنتجات، حيث وضعت سياسة بحث و تطوير جديدة للأدوية الجنيصة على أشكال جالونسية لأجيال جديدة و بتكنولوجية متطورة .
- مواكبة وسائل الإنتاج لتكنولوجيا الحديثة .

<sup>1</sup> موقع مجمع صيدال، www.saidalgroup.dz.

<sup>2</sup> قادري محمد الطاهر، هزرشي طارق، مداخلة "الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة مجمع صيدال" ص 63، ص 11. ملتقى دولي جامعة حسية بن بوعلي الشلف 08-09 نوفمبر 2010

- تطوير الشراكة من خلال مشاريع مع مخبرات ذات سمعة عالمية سواء عن طريق عقود شراكة أو إفاقيات التصنيع .
- التركيز على الإستفادة من البحث العلمي، بالتعاون مع كليات الصيدلة و مراكز البحوث الأجنبية و الحد من حجم الواردات في مجال المنتجات الصيدلانية، و ذلك من خلال توسيع حجم الإستثمارات باختيار أفضل الشركاء .
- الإنتاج، الإستيراد، التصدير، تسويق المنتجات الصيدلانية و المواد الكيميائية على شكل مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة أو منتجات تامة الصنع موجهة للإستغلال البشري و البيطري .
- تقديم منافسة من حيث الجودة و السعر و ترقية نشاطاته بما فيها التسويق و ضمان الجودة .
- المشاركة في كل العمليات الصناعية و التجارية و التي يمكن ربطها بهدف المجمع عن طريق إنشاء منظمات جديدة أو فروع لخلق مناصب شغل .
- الحفاظ و الرفع من حصص السوق الوطنية لضمان إستمرارية المجمع الذي يضمن له الدخول إلى الأسواق الخارجية و البحث الدائم على النمو الإقتصادي و المالي .
- تقليص فاتورة إستيراد الأدوية التي تقارب ما قيمته 600 مليون دولار سنويا .
- الأخذ في الإعتبار إنشغالات الصحة العمومية الوطنية<sup>1</sup> .

و من أجل تحقيق الأهداف السابقة، قام المجمع الصناعي صيدال بإعداد المخطط الإستراتيجي و حسب تصريح مدير ضمان الجودة بالمجمع قائلا:

" تطبيقا للإستراتيجية التطويرية و المستقبلية يطمح المجمع الصناعي صيدال إلى إدماج تكنولوجيا جديدة و كذا الإصغاء للتقدم العلمي قصد تحسين سمعته و سمعة منتجاته و إستعمال طرق تسيير فعالة، و بهذا يسجل مستقبه في مسار التقدم، و عليه يجب على كل الأفراد العاملين بالمجمع الإهتمام و البحث الدائم بهدف الإرضاء التام للزبائن، محققا بذلك يوما بعد يوم مجهودات كبيرة و تحسن ثابت في التحكم العلمي، بمعنى التقدم الدائم و المتواصل، نحن عازمون كل العزم على توفير الإمكانيات للتسيير التام و التزود بالآليات، و من هنا نحن مدينون إتجاه زبائننا و عمالنا و شركائنا و كذا محيطنا، نحن مسؤولون عن منتجاتنا<sup>2</sup> .

و يمكن لنا أن نستكشف أهم العناصر الإستراتيجية للمجمع إذ نجد أنها إستراتيجية تطويرية تهدف إلى أهداف بعيدة المدى تتمثل في :

**الهدف الأول:** إدماج التكنولوجيا الجديدة في ميدان الصناعة الصيدلانية و محاولة مسايرة التقدم العلمي الدائم، و ينعكس هذا الهدف الإستراتيجي على أرض الواقع في عقود الشراكة التي أبرمها المجمع مع

<sup>1</sup> موقع مجمع صيدال .www.saidalgroup.dz.

<sup>2</sup> نفس المصدر.

كبريات المنظمات و المخابر العالمية في صناعة الأدوية بهدف الإستفادة من خبرة، مؤخرا تم التعاقد مع الليبيين ومع الهند، هذه المنظمات في مجالات تخصصها .

**الهدف الثاني:** هو إستعمال طرق تسيير فعالة يمكن لها السيطرة على جميع نشاطات المجمع والقضاء على جميع أشكال الهدر الإقتصادي مع رفع الكفاءة الإنتاجية و التسويقية و تتجلى هذه الطرق التسييرية الفعالة أولا في تبني المجمع لنظام ضمان الجودة الإدارية العالمية إيزو ISO في أربعة مواقع له و هي موقع المديرية العامة للمجمع، وحدة جسر قسنطينة التابعة لبيوتيك، مركز البحث و التطوير و مركب المضادات الحيوية بالمدينة، إضافة إلى وحدة إنتاج شرشال .

كما سطر المجمع برنامج عمل لثلاثة آفاق وهي :

- برنامج على المدى القصير المخطط قصير المدى .
- برنامج على المدى المتوسط المخطط متوسط المدى .
- برنامج على المدى الطويل المخطط الإستراتيجي .

## المطلب الثاني: فرص و التهديدات التي يواجهها مجمع صيدال<sup>1</sup> .

### 1- الفرص و التهديدات التي يواجهها المجمع :

بعد تحرير السوق الوطني للأدوية أصبح مجمع صيدال يواجه فرصا و تهديدات عدة، مما يستدعي ضرورة إغتنام الفرص المتاحة و مواجهة هذه التهديدات من خلال تبني إستراتيجية طويلة المدى تأخذها في الحسبان، و عليه يمكن تبيان هذه الفرص و التهديدات على النحو التالي :

#### أ. الفرص: و تتمثل في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- يمتلك المجمع خبرة في مجال الإنتاج الصيدلاني تفوق الثلاثين سنة مما يستدعي إستغلالها و تثميناها من خلال تحسين الإنتاج و تنويعه و التعريف به محليا و دوليا .
- وجود أيدي عاملة مؤهلة سواء في مجال التسيير أو المخابر، يمكن إستغلالها إستغلالا أمثل .
- دخول المجمع لبورصة الجزائر للقيم المنقولة، و هو ما يسمح له من زيادة مصادر التمويل و بالتالي التوسع في الإنتاج .
- وجود إمكانيات شراكة متنوعة مع أكبر المخابر و المنظمات العالمية في مجال صناعة الأدوية، الأمر الذي يستدعي ضرورة تفعيل هذه الشراكة و تجسيدها ميدانيا .
- حصول المجمع على شهادات ISO لمطابقة منتجاته لمواصفات الجودة العالمية .

<sup>1</sup> موقع مجمع صيدال، www.saidalgroup.dz

<sup>2</sup> نفس المصدر.

ب. التهديدات: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- وجود منافسة قوية في سوق الأدوية خاصة من طرف المصدرين الأجانب و المستوردين الخواص تشكل تهديدا لمكانة المجمع الصناعي صيدال في السوق خاصة أنها لا تسيطر إلا على 30% من حجمه .
- وجود بعض العوائق و الصعوبات في الحصول على المواد الأولية، خاصة و أن أكثر من 80% منها تستورد من الخارج .
- عدم وجود ثقافة إستهلاك المنتج المحلي لدى الجزائريين، خاصة و أن صيدال تنتج أدوية جنيصة، الأمر الذي يؤثر سلبا على تسويق منتجاتها و وجود مخزونات معتبرة منها .
- تهديد إتفاقية حقوق الملكية الفكرية TRIPS في حالة إنظام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة و هو ما سينعكس سلبا على إرتفاع الأسعار و المطالبة بالبراءة الأصلية ما لم تقوم صيدال بتسجيل منتجاتها .
- دخول مؤسسات الخواص في ميدان الأدوية مثل نوافارم، دارالحكمة، حيدر فارم .

مما سبق يتضح لنا أن صناعة الأدوية بالجزائر من خلال مجمع صيدال تواجهها جملة من الفرص يستوجب على المجمع إستغلالها إستغلالا أمثالا من أجل تنمية الإنتاج و تحسينه و توسيعه حتى يقوى على المنافسة المفروضة عليه، و بالمقابل هناك جملة من التهديدات تستدعي شحذ الهمم و توظيف كل الطاقات البشرية و المادية، التشريعية و التنظيمية في ظل إستراتيجية وطنية داعمة للصناعة المحلية حتى يتمكن المجمع من مواجهة هذه التحديات و التهديدات و تجاوزها .

ج- الميزة التنافسية في مجمع صيدال<sup>1</sup> :

تجسدت أنواع إستراتيجيات الميزة التنافسية لمجمع صيدال في النقاط الآتية :

- وضع أدوية بأسعار تنافسية إستراتيجية التكلفة المنخفضة .
- وضع أدوية ذات جودة عالية إستراتيجية التميز .
- توفير الأدوية في الأسواق بوتيرة منتظمة .
- التطوير المستمر للأدوية حسب رغبات الزبائن .

<sup>1</sup> موقع مجمع صيدال، [www.saidalgroup.dz](http://www.saidalgroup.dz).

المطلب الثالث: تحليل تطور الموارد البشرية في ظل الشراكة الأجنبية في مجمع صيدال<sup>1</sup>

## 1- لوائح الشركة الداخلية :

لوائح الشركة الداخلية هي مجموعة من القواعد و الإجراءات التي تنظم سلوك العمل و التفاعلات داخل الشركة، تهدف هذه اللوائح إلى توفير إطار عمل واضح و محدد للموظفين و الإدارة، و تعزيز النظام و الإنضباط داخل المنظمة، قد تختلف لوائح الشركة الداخلية من شركة إلى أخرى بناء على طبيعة العمل و الصناعة و حجم الشركة، و لكن فيما يلي بعض النقاط التي قد تشملها .

2- سياسات الموظفين: تتضمن القواعد و الإجراءات المتعلقة بتوظيف الموظفين، و عملية التوظيف و التعيين و الترقيات و المكافآت و العلاوات، و إنهاء الخدمة .

تقوم إدارة مجمع صيدال بإستقطاب اليد العاملة بإعتمادها على المصادر الداخلية من خلال الترقية و النقل، كما تعتمد أيضا على المصادر الخارجية من خلال الإتصال بالوكالة الوطنية للتشغيل المتواجدة على كل ولاية لفروع المجمع لتوفير إحتياجاتها من اليد العاملة و إن لم تتمكن هذه الوكالة من تلبية إحتياجاتها فستلجأ الإدارة إلى الإعلان عن التوظيف على مستوى الجرائد و مواقع الأنترنت التابعة لمجمع صيدال .

و وفق الإعلان تقوم إدارة المجمع بوضع جملة من متطلبات شاغل الوظيفة و المتمثلة في الخبرة و المستوى التعليمي كما تقوم بوضع حوافز تتمثل في الترقية و الأجور المحفزة، إلا أن العيب في عملية الإستقطاب تركز بنسبة كبيرة على المقيمين في الولاية التي يتمركز بها فرع صيدال مثل شرشال يتم الإستقطاب من شرشال و البلديات المجاورة فقط، و في هذا الإطار نجد نوعين من التوظيف و هما: التوظيف الداخلي و الذي يتم من خلال عملية التدوير على الوظائف و كذلك الترقية و النقل .

التوظيف الخارجي بحيث يتم الإعتماد على الوكالة الوطنية للتشغيل بطلب من المجمع، أما عن عدد العمال المراد إستقطابهم فيتم إحصائهم من قبل الفروع التابعة للمجمع و بالتالي تتم هذه الأخيرة بالإتصال بالإدارة العامة بالدار البيضاء و التي تقوم هذه الأخيرة بالإعلان على الوظائف الشاغرة .

3- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية<sup>2</sup>:

من أجل تحديد إعداد و أنواع العمالة المطلوبة خلال فترة زمنية معينة لشغل الوظائف في الوقت المناسب، فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بوضع خطة متوسطة الأجل تقوم فيها بتحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية بعد إقناع الإدارة بضرورة توفير هذه المناصب أو التخلي عنها، مع العمل على تحديد

<sup>1</sup> موقع مجمع صيدال ..www.saidalgroup.dz

<sup>2</sup> نفس المصدر السابق.

الفائض من اليد العاملة والعمل على تقليص هذا الفائض عن طريق التكوين وإعادة الانتشار حسب إحتياجات المجمع مع مراعاة تطلعات العمال المهنية ومقرسكناهم كما تقوم الإدارة بوضع الأهداف الخاصة بتخطيط الموارد البشرية، أما في حالة العكس فلا تقوم بالتخطيط لرفع إحتياجاتها إلا في حالات: التقاعد، الإستقالة، الوفاة، ولتخطيط الموارد البشرية في مجمع صيدال أبعاد تتعدى معالجة الفائض أو العجز في اليد العاملة وبالتالي فالتخطيط للموارد البشرية هو جزء من التخطيط الإستراتيجي لمجمع صيدال<sup>1</sup>.

تقوم إدارة المجمع بمساعدة مواردها البشرية على تحديد أهدافهم و مساهمهم الوظيفي، وذلك بمرافقة و متابعة الموظفين من أول يوم توظيفهم بالمجمع إلى غاية خروجهم منه، وهذا بالتشخيص و معرفة الميول المهنية و السلوكية للعمال و توفير معلومات حول مستوى معرفتهم و مهاراتهم، كما تقوم إدارة المجمع بمساعدة عمالها على تطوير قدراتهم و مهاراتهم من خلال الترقية من منصب لآخر، و الغرض من كل هذا هو تهيئة و تنمية العناصر المناسبة لشغل الوظائف، خلق قيادات مؤهلة و تطوير كفاءات مستقبلية، بالإضافة إلى تعزيز القدرات التنافسية للمجمع .

#### 4- إستراتيجية الإختيار و التعيين للموارد البشرية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية :

بعد الإعلان على الوظائف الشاغرة و إحتياجات المجمع من الموارد البشرية بما فيها الكفاءات و بعد عملية الإستقطاب ينتقل المجمع لعملية مهمة في عملية التوظيف، و المتمثلة في إنتقاء المترشحين الذين تتوافق مواصفاتهم مع متطلبات الوظيفة، و في هذا الإطار إن الإدارة تلتزم الدقة و العدالة و الموضوعية في إختيار المترشحين، كما يتم إعتداد معيار الخبرة و المستوى التعليمي في عملية الإختيار، و بعد ذلك يتم إجراء مقابلة مع المترشحين الذين تم إختيارهم و ذلك مع لجنة تحكيم داخلية خاصة تابعة للمجمع و تتميز بالخبرة تقوم بالتأكد من مدى موافقة مهارات المترشحين مع مواصفات الوظيفة، و في الأخير يتم تعيينهم على مستوى الفرع الذي أجريت فيه المقابلة بصفة متربص لمدة 08 أشهر من أجل كسب مختلف المهارات و التعود على العمل و من ثم يتم إدماجهم بصفة رسمية مباشرة مختلف مهامهم<sup>2</sup>.

5- **سلوك الموظفين:** تحدد القواعد و التوجيهات لسلوك الموظفين داخل الشركة، مثل الإلتزام

بأخلاقيات العمل و إحترام حقوق الآخرين و التعامل المهني و حماية المعلومات السرية .

6- **سلامة العمل:** تتناول اللوائح المتعلقة بالسلامة و الصحة المهنية، و توفير بيئة عمل آمنة و

صحية للموظفين و إجراءات الطوارئ و الإبلاغ عن الحوادث<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> موقع مجمع صيدال، www.saidalgroup.dz.

<sup>2</sup> نفس المصدر السابق.

<sup>3</sup> نفس المصدر السابق.

- 7- سياسات استخدام التكنولوجيا: تحدد القواعد و التوجيهات لإستخدام التكنولوجيا المتاحة في الشركة، مثل إستخدام الشبكة الداخلية و البريد الإلكتروني و رسائل التواصل الإجتماعي و حماية المعلومات الرقمية .
- 8- سياسات العمل و الإجازات: تتضمن اللوائح المتعلقة بساعات العمل، الإجازات السنوية و الإجازات المرضية و الإجازات الخاصة و الإجراءات المتعلقة بالتأخير و الغياب .
- 9- هيكل التقارير و التواصل: تحدد القواعد و الإجراءات المتعلقة بالتقارير و توزيع المعلومات داخل الشركة و الإجتماعات الداخلية و آلية التواصل بين الموظفين و الإدارة .
- 10- سياسات المكافآت و المزايا: تتعلق بالمزايا و المكافآت التي تقدمها الشركة للموظفين، مثل الرواتب و الحوافز و التأمين الصحي و التأمين على الحياة .

### 11- لائحة الإنضباط الداخلي<sup>1</sup> :

- يجب على مؤسسة صيدال الإمتثال للهندام و يجب أن يلبسوا لباس محترم .
- ممنوع الحضور إلى المؤسسة بالألبسة الرياضية .
- إحترام العمال أوقات العمل 08:00 على الأكثر 08:15 وقت الغداء 12:00-13:00 و الخروج 16:00 .
- نظافة الأرضية .
- نظافة المآزر .
- إحترام و تطبيق قواعد ممارسات التصنيع الجيدة و التي تتمثل فيما يلي: لبس المآزر، وضع القبعات الطبية، لبس القفازات، لبس الكمامات في الأماكن التي يكون فيها على إتصال مباشرين الأدوية و العامل، السراويل الخاصة، اللحية تكون في حلاقة جيدة، و في حالة العمال أصحاب اللحي و يطبقون وفق السنة يتم تغطيتها بالشكل الجيد عبر غطاء اللحية، ممنوع الأكل داخل غرفة تغيير الملابس، بالنسبة للمآزر يتم الإبقاء بها داخل غرف تغيير الملابس و في حالة إرتدائها يمنع الخروج بها و يفضل الأخذ بها إلى المنزل من أجل غسلها .
- الحفاظ على الآلات و المعدات .

### 12- الإعلان الوظيفي:

تقوم إدارة مجمع صيدال بإستقطاب اليد العاملة بإعتمادها على المصادر الداخلية من خلال الترقية و النقل، كما تعتمد أيضا على المصادر الخارجية من خلال الإتصال بالوكالة الوطنية للتشغيل المتواجدة على كل ولاية لفروع المجمع لتوفير إحتياجاتها من اليد العاملة و إن لم تتمكن هذه الوكالة من تلبية

<sup>1</sup> موقع مجمع صيدال [www.saidalgroup.dz](http://www.saidalgroup.dz).



إحتياجاتها فستلجأ الإدارة إلى الإعلان عن التوظيف على مستوى الجرائد و مواقع الأنترنت التابعة لمجمع صيدال.

و وفق الإعلان تقوم إدارة المجمع بوضع جملة من متطلبات شاغل الوظيفة و المتمثلة في الخبرة و المستوى التعليمي كما تقوم بوضع حوافز تتمثل في الترقية و الأجور المحفزة، إلا أن العيب في عملية الإستقطاب تركز بنسبة كبيرة على المقيمين في الولاية التي يتمركز بها فرع صيدال وحدة إنتاج شرشال يتم الإستقطاب من دائرة شرشال و البلديات المجاورة لها .

### 13-تحليل الأداء التنافسي لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

إن الأداء التنافسي هو البعد الثالث للحكم على القدرة التنافسية لمجمع صيدال، و من أجل دراسة دور إستراتيجية الشراكة الأجنبية و تأثيرها على هذا البعد يجب علينا أولاً تحليل مؤشرات الأداء لصيدال منذ دخوله في شراكات مع مخابر و مؤسسات أجنبية.

قياس تكاليف التصنيع لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية:

يمكن قياس تكاليف التصنيع لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية كالتالي:

### 14- تحليل التكاليف الكلية لمجمع صيدال خلال الفترة(1999- 2021):<sup>1</sup>

تحليل التكاليف الكلية لمجمع صيدال خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية يعني قياس إجمالي ما أنفقه المجمع من أموال في سبيل تصنيع الأدوية خلال هذه المرحلة و يمكن استخدام الجدول 01 من أجل تحليل مستويات التكاليف الكلية للمجمع خلال الفترة 1999-2021.

<sup>1</sup> موقع مجمع صيدال ،www.saidalgroup.dz.

## أ- بالنسبة للموارد البشرية:

جدول رقم 01 : مقارنة الموارد البشرية لمجمع صيدال قبل وبعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية<sup>1</sup>

السنة	عدد العمالة	
1994	2301	قبل الشراكة الأجنبية
1995	2518	
1996	2471	
1997	2824	
1998	3046	
1999	2325	بعد الشراكة الأجنبية
2000	3210	
2002	3563	
2004	3917	
2006	4243	
2008	4479	
2010	4405	
2012	4067	
2014	3453	
2016	3061	
2018	3210	
2020	3222	
2021	3221	

يلاحظ من خلال الجدول رقم (01) إرتفاع حجم الموارد البشرية لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية مقارنة بالفترة التي قبلها، فتنفيذ إستراتيجية الشراكة الأجنبية يتطلب توظيف مهارات وخبرات جديدة ومتخصصة لتناسب إحتياجات المجمع وعملياته المستهدفة، كما أن إتفاقيات التصنيع والتراخيص التي وقعتها صيدال أدت إلى توسيع القدرات الإنتاجية وتوسيع نطاق الأعمال مما أوجب على المجمع توظيف المزيد من الموظفين لتلبية إحتياجات هذا التوسع، و عليه يمكن القول أن إستراتيجية الشراكة الأجنبية ساهمت في تعزيز الموارد البشرية لمجمع صيدال.

<sup>1</sup> إكرام قمري، دور إستراتيجية الشراكة الأجنبية، تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، - دراسة حالة- مجمع صيدال، ص 270.

## ب- بالنسبة لنسبة العمالة LCR

جدول رقم (02) مقارنة نسب تكلفة العمالة لمجمع صيدال قبل و بعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية<sup>1</sup>

السنة	نسبة تكلفة العمال	
1994	11.10 %	قبل الشراكة الأجنبية
1995	14.69 %	
1996	13.83 %	
1997	20.63 %	
1998	19.16 %	
1999	21.22 %	بعد الشراكة الأجنبية
2000	18.41 %	
2002	17.78 %	
2004	22.77 %	
2006	25.60 %	
2008	23.61 %	
2010	25.99 %	
2012	24.95 %	
2014	31.22 %	
2016	26.37 %	
2018	27.01 %	
2020	33.98 %	
2021	33.18 %	

يلاحظ من الجدول رقم (02) تزايد نسب تكلفة العمالة لمجمع صيدال في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية مقارنة بما كانت عليه خلال مرحلة ما قبل الشراكة الأجنبية، ففي إطار الشراكة إكتسب العاملون في مجمع صيدال مهارات و خبرات و معارف جديدة تم توظيفها بشكل جيد لتحقيق العوائد بالرغم من تكاليف العمالة المتزايدة، مما أدى إلى تزايد مؤشر نسبة تكلفة العمالة في تحقيق الإيرادات طيلة الفترة 2021 - 1999، وهو ما يشير إلى أن إستراتيجية الشراكة الأجنبية قد ساعدت على تحسين مستوى المجمع في إدارة تكاليف العمالة وتوجيهها لتحقيق المزيد من الإيرادات.

<sup>1</sup> إكرام قمري، دور إستراتيجية الشراكة الأجنبية، تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، - دراسة حالة- مجمع صيدال، ص279.

ج- بالنسبة للقيمة المضافة لرأس المال البشري HCVA

جدول رقم (03): مقارنة القيمة المضافة لرأس المال البشري لمجمع صيدال قبل و بعد إستراتيجية الشراكة الأجنبية<sup>1</sup>.

السنة	القيمة المضافة لرأس المال البشري	
1993	305.05 دج	قبل الشراكة الأجنبية
1994	1159.93 دج	
1995	886.41 دج	
1996	1131.40 دج	
1997	667.36 دج	
1998	727.41 دج	
1999	914.99 دج	بعد الشراكة الأجنبية
2000	1293.38 دج	
2003	817.70 دج	
2004	958.91 دج	
2006	1001.75 دج	
2009	2037.37 دج	
2010	1125.86 دج	
2012	1548.09 دج	
2014	1387.38 دج	
2016	1673.37 دج	
2018	1423.27 دج	
2020	1314.49 دج	
2021	1379.25 دج	

يظهر مؤشر القيمة المضافة لرأس المال البشري لمجمع صيدال من خلال الجدول رقم 03 تحسنات واضحة خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية مقارنة بما كانت عليه قبل الشراكة، فإذا ما قارنا أعلى قيمة تم تسجيلها قبل الشراكة ( سنة 1994 تم تسجيل 1159.93 دج للعامل الواحد) بأعلى قيمة تم تسجيلها في ظل الشراكة ( سنة 2009 تم تسجيل 2037.37 دج للعامل الواحد) ، فنجد أن القيمة المضافة المسجلة خلال مرحلة إستراتيجية الشراكة الأجنبية تكاد تكون ضعف ما تم تحقيقه قبل هذه المرحلة، وفي مقابل إذا أخذنا أدنى قيمة تم تسجيلها قبل الشراكة ( سنة 1993 تم تسجيل 305.05 دج للعامل الواحد) و تمت مقارنتها بأدنى قيمة تم تسجيلها في ظل الشراكة ( سنة 2003 تم تسجيل 817.70 دج للعامل الواحد) نجد أن القيمة الأدنى المحققة في ظل إستراتيجية الشراكة الأجنبية تكاد

<sup>1</sup> إكرام قمري، دور إستراتيجية الشراكة الأجنبية، تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه - دراسة حالة- مجمع صيدال، ص 279 - 280.

تكون ثلاثة أضعاف القيمة المحققة قبل الشراكة، وهذا معناه أن عمليات التدريب والمهارات والمعارف المكتسبة من الشراكة قد عززت من قدرة العاملين في مجمع صيدال على تحقيق القيمة المضافة وبالتالي يمكن القول أن استراتيجية الشراكة الأجنبية قد ساهمت في تحسين كفاءة استخدام رأس المال البشري لمجمع صيدال.

**خلاصة الفصل الثاني :**

تعتبر الموارد البشرية ركيزة أساسية للمؤسسة، حيث يسلط الضوء على دورها في إدارة وتطوير الموظفين فضلاً عن خلق ميزة تنافسية. من حيث التأكيد على الحاجة إلى إستراتيجيات فعالة في الموارد البشرية للشركة وتتطلب التنظيم والحوافز المستمرة. من حيث تدريب وزيادة التوظيف ذوي المهارات المتميزة والتحسين المستمر لأداء الموظفين لمواجهة التحديات مثل :

- إرتفاع معدلات البطالة، والإختلافات الثقافية واللغوية، والعقبات التنظيمية والقانونية. وأهمية تنمية المواهب، وإشراك الموظفين. الإعتماد المفرط على الموارد الأجنبية، والتنوع الثقافي في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- بالإضافة إلى ذلك، فإن دور الشراكات مع المؤسسات الأجنبية الدور الهام في تعزيز الموارد البشرية وتعزيز تبادل المعرفة والإبتكار والتطوير التكنولوجي.

خاتمة

لقد دخل العالم حقبة من المنافسة الشديدة ، مما يتطلب من المؤسسات الاقتصادية التكيف وتشكيل تحالفات لتحقيق النجاح. حيث إنضمت الجزائر إلى الإقتصاد العالمي من خلال شركات مع الدول المتقدمة للإستفادة من تجاربه و تهدف هذه الشركات إلى تطوير مؤسساتها من خلال الإدارة الرشيدة والتكنولوجيا المتقدمة والخبرة التنظيمية بتشجيع القوانين والحوافز لشركات الأجنبية ، مع التركيز على الموارد البشرية والمواهب الماهرة.

ونظرا للتغيرات الإقتصادية العالمية السريعة والمنافسة المتزايدة ، يجب على المؤسسات تحسين الإنتاجية من خلال الشركات مع الشركات الأجنبية وهذا ما أجل الدخول لأسواق جديدة وتشمل العوامل الرئيسية للنجاح التخطيط والثقة والوثام الثقافي وإجراءات الإدارة. لكن مناخ الإستثمار في البلاد لا يزال ضعيفا بسبب القيود التنظيمية وتهدف إتفاقية الشراكة إلى تحسين العلاقات الإقتصادية والإجتماعية ، وتحرير السلع والخدمات ، وتعزيز التبادلات البشرية ، مع النجاح الذي يعتمد على التدابير اللازمة مثل إعادة التأهيل الصناعي وإعادة الهيكلة المالية.

وتساهم الشراكة مع المؤسسات الأجنبية في تطوير المورد البشري في المؤسسة بعدة طرق، نذكر منها:

- 1- نقل المعرفة والتكنولوجيا: الشراكة الأجنبية غالبًا ما تتضمن تبادل التكنولوجيا والمعرفة الحديثة بين الشركات المحلية والأجنبية. هذا يساهم في رفع كفاءة العاملين المحليين من خلال إطلاعهم على التقنيات والعمليات الحديثة.
- 2- تدريب وتطوير الموظفين: المؤسسات الأجنبية غالبًا ما تقوم ببرامج تدريب مكثفة للموظفين المحليين لتحسين مهاراتهم ومعارفهم. هذه التدريبات قد تشمل الجوانب التقنية والإدارية واللغوية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية.
- 3- تحسين معايير العمل: الشركات الأجنبية تساهم في نقل معايير العمل العالمية إلى المؤسسات المحلية. هذا يشمل تحسين بيئة العمل، الأمان، الصحة المهنية، وسياسات الموارد البشرية. الإلتزام بهذه المعايير يعزز من تطوير العاملين وجذب الكفاءات.
- 4- الإبتكار والإبداع: الشراكة مع شركات أجنبية تشجع على الإبتكار والإبداع في بيئة العمل. المؤسسات الأجنبية غالبًا ما تجلب معها ثقافات عمل مختلفة تعزز التفكير الإبداعي والتطوير المستمر.
- 5- تحفيز الأداء: الشركات الأجنبية تجلب معها نظم تحفيز مختلفة قد تكون أكثر فعالية. هذه النظم يمكن أن تشمل مكافآت مالية، ترقية، وتقدير معنوي، مما يحفز الموظفين على تحسين أدائهم والسعي نحو تحقيق الأهداف المؤسسية.
- 6- توسيع الشبكة المهنية: الشركات الأجنبية تتيح للموظفين المحليين فرصة للتواصل مع نظرائهم في الخارج، مما يوسع من شبكتهم المهنية ويفتح أمامهم آفاقًا جديدة للتطوير والتعلم.



7- نقل ثقافة العمل العالمية: التعامل مع الشركاء الأجانب يساعد الموظفين على فهم ثقافات عمل مختلفة، مما يمكنهم من تطوير مهارات تواصل بين ثقافية مهمة في السوق العالمية.

8- التخطيط الإستراتيجي طويل الأمد: الشركات الأجنبية غالبًا ما تتبنى إستراتيجيات طويلة الأمد لتطوير الموارد البشرية، مما يضمن إستدامة تطوير الموظفين وتحسين أدائهم بشكل مستمر.

بذلك، فإن الشراكة الأجنبية ليست مجرد أداة لتعزيز القدرات التكنولوجية والإنتاجية للمؤسسات ولكنها أيضًا محفز أساسي لتطوير المورد البشري، مما يساهم في تحقيق النمو المستدام والتنافسية على المدى البعيد.

### أهم التوصيات لنجاح الشراكة مع المؤسسات الأجنبية لتطوير الموارد البشرية:

لنجاح الشراكة الجزائرية مع المؤسسات الأجنبية، يجب إتخاذ مجموعة من التوصيات التي تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة وتعظيم الفوائد. وفيما يلي بعض التوصيات الهامة:

1. تحديد أهداف واضحة للشراكة:
  - يجب على الطرفين تحديد أهداف واضحة ومحددة للشراكة، بما في ذلك الأهداف قصيرة وطويلة الأمد، لضمان توافق الرؤية بين الشركاء.
2. تعزيز التواصل الفعال:
  - يجب أن يكون هناك قنوات تواصل مفتوحة وفعالة بين الشركاء لضمان تبادل المعلومات والأفكار بشكل مستمر وسلس.
3. بناء ثقافة الثقة المتبادلة:
  - العمل على بناء علاقات مبنية على الثقة المتبادلة والشفافية في جميع جوانب الشراكة مما يعزز التعاون والتفاهم بين الأطراف.
4. توفير التدريب والتطوير المستمر:
  - يجب أن تتضمن الشراكة برامج تدريبية وتطويرية مستمرة لتحسين مهارات ومعارف الموظفين المحليين ونقل الخبرات التقنية والإدارية.
5. الإهتمام بالتكيف الثقافي:
  - يجب على الشركات الأجنبية العمل على فهم وإحترام الثقافة المحلية، وتقديم برامج تدريبية للموظفين المحليين حول الثقافات المختلفة لتعزيز التفاهم المتبادل.
6. الإلتزام بالمعايير والقوانين المحلية:
  - يجب على الشركات الأجنبية الإلتزام بالمعايير والقوانين المحلية المتعلقة بالعمل والبيئة لضمان إستدامة الشراكة والحد من النزاعات.
7. تقديم حوافز جذابة:

- يمكن تقديم حوافز مالية وغير مالية لجذب وإستبقاء المواهب المحلية، مثل المكافآت والترقيات، وبرامج الرعاية الصحية.
  - 8. تطوير بنية تحتية مناسبة:
  - يجب أن تتعاون الحكومة الجزائرية مع الشركات الأجنبية لتطوير بنية تحتية مناسبة تدعم الأعمال التجارية وتسهل عمليات الشراكة.
  - 9. تحفيز الإبتكار:
  - تشجيع الشركاء على تبني الإبتكار وتقديم حلول جديدة ومبدعة للتحديات المشتركة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة.
  - 10. التقييم المستمر للأداء:
  - إجراء تقييم دوري لأداء الشراكة لتحقيق التحسين المستمر وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير أو تعديل.
  - 11. إدارة المخاطر بفعالية:
  - وضع إستراتيجيات فعّالة لإدارة المخاطر والتعامل مع التحديات المحتملة التي قد تواجه الشراكة.
- بإتباع هذه التوصيات، يمكن للشراكة الجزائرية مع المؤسسات الأجنبية تحقيق نتائج إيجابية مستدامة تساهم في تطوير الموارد البشرية وتعزيز الإقتصاد المحلي.

قائمة المصادر

والمراجع

## المراجع:

- 1- أحمد سيد مصطفى تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، دار الكتب القاهرة، 2000.
- 2- أمين عبد العزيز حسن ، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين ، دار قباء للنشر: القاهرة 2001.
- 3- حسن على على ، الإدارة الحديثة المنظمات الأعمال دار الحامد عمان الطبعة الأولى 1999.
- 4- عبد السلام أبو قحف ، إقتصاديات الأعمال والإستثمار الدولي ، مكتب ومطبع الإشعاع الفنية 2000
- 5- عبد السلام أبو قحف التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم الدعائم الأساسية ومقومات النجاح، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية 1996.

## مذكرات التخرج:

- 1- أوشن ليلي، الشراكة الأجنبية والمؤسسات الإقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير، قانون التعاون الدولي، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، منشورة، الجزائر، 2011.
- 2- بارق أحمد الشراكة الأورومتوسطية وأثارها على التكامل الإقتصادي العربي"، مذكرة ماجستير، جامعة ابن خلدون بتيارت، تخصص الإقتصاد والتنمية غير منشورة الجزائر 2011.

## أطروحات الدكتوراه:

- 1- إكرام قمري، دور إستراتيجية الشراكة الأجنبية، تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات الإقتصادية، أطروحة دكتوراه، - دراسة حالة- مجمع صيدال.
- 2- إكرام مياي، الإندماج في الإقتصاد العالمي وإنعكاساته على القطاع الخاص في الجزائر.
- 3- دور أستراتيجية الشراكة الأجنبية في تحسين القدرات التنافسية لمؤسسة الأقتصادية ،دراسة حالة مجمع صيدل ، الدكتوراه إكرام قمري في أطروحتها لنيل دكتوراه في علوم ،جامعة محمد الصدي بن يحي ،جيجل .

- 4- التحول نحو إدارة تنوع الثقافة التنظيمية في ظل الشراكة الأجنبية دراسة حالي EUOPACTOR/ALGEIE ،  
الدكتورة حليبي إلهام في أطروحتها لنيل دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3
- 5- إدارة الموارد البشرية في ظل التحالفات بين المؤسسات، دراسة حالة المشروع المشترك HYENCO، شريط  
نسيمة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير، جامعة الجزائر 3
- 6- أمين معين السيد، مفهوم الشراكة وآلياتها وأنماطها، ندوة علمية حول الجزائر و الشراكة  
الأجنبية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر، ماي 1999.
- 7- باري أحمد، الشراكة الأورومتوسطية زائرها على التكامل الإقتصادي العربي.
- 8- بلحاج ياسين، "آثار الشراكة الأورو متوسطية على المؤسسات الإقتصادية في الجزائر".

### مقالات:

- 1- سامية فرفار دور الشراكة الأجنبية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المورد البشري في المؤسسة  
الجزائرية كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، جامعة آكلي أحمد أولحاج جامعة البويرة .

### الملتقيات:

- 1- قادري محمد الطاهر، هزرشي طارق، مداخلة "الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية  
، دراسة مجمع صيدل" ص 63، ص 11. ملتقى دولي جامعة حسيبة بن بو علي الشلف 08-09 نوفمبر 2010
- 2- بلاطة مبارك، مداخلة "أهمية الشراكة الأجنبية في تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، ملتقى دولي حول: آثار  
وإنعكاسات اتفاق الشراكة على الإقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات  
عباس، سطيف، 13 - 14 نوفمبر 2006

### المجلات:

- 1- قلش عبد الله ، أثر الشراكة الأورو جزائرية على تنافسية الإقتصاد الجزائري ، مجلة العلوم  
الإنسانية ، العدد 29 السنة الرابعة جويلية.

- 2- محمد الشريف منصور الإستثمارات الأجنبية المباشرة وتأثيرها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية ، الأغواط 8-9 أفريل 2002.

### المواقع الإلكترونية باللغة العربية :

- 1- الموقع الرسمي لمجمع صيدال [www.saidalgroup.dz](http://www.saidalgroup.dz)
- 2- وكيبيديا الموسوعة الحرة.
- 3- وكالة الأنباء الجزائرية، أطلع عليه يوم : 02 مارس 2015، إتفاق الشراكة بين الجزائر والإتحاد الأوروبي لم يحقق النتائج المرجوة". [www.aps.dz](http://www.aps.dz).
- 4- <sup>1</sup> <https://www.aps.dz/ar/economie/59169-63>
- 5- <sup>1</sup> <https://ar.wikipedia.org/wiki>

### المواقع الإلكترونية باللغة الإنجليزية :

- 1- « whatis Human Resource ? », [www.humanresourcesedu.org](http://www.humanresourcesedu.org), retrieved 5-4-2021 edited.
- 2- Human Resource, Oxford Dictionaries, retrieved 18-4-2017 edited.
- 3- <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/roles-functions-human-ressource-management>.
- 4- Julius mansa (28/07/2020) human resource investopedia, retrieved "whatishuman resource?" human resource edu, retrieved 11/07/2021 edited.
- 5- <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/roles-functions-human-ressource-management>.
- 6- <https://www.studocu.com/> "Brief HR Management history" HRM Handbook. Edited.

- 1-GARRETTE (B.) et DUSSAUGE (P.). LELstratégies d'alliances, Ed d'Organisation, Paris, 1995, p.91.
- 2- DNADA (c) « fournisseurs : pour déjouer les pièges du partenariat », revue française de gestion, N 114, ( juin – juillet – aout) 1997, pp ( 94 – 95).
- 3-COLLINS (T M), et DOORLE (T L), les alliances stratégiques, intre edition, paris, 1992, p99.
- 4-DAHMANI (A M), « les partenarait et les alliances stratégiques dans les nouvelles politique de développement des entreprises » ECONOMIE N 36 september 1996, p21.
- 5-ALIOUAT (B), OP.cit, p148.
- 6-FASSIO (G), « partenariat industriels », revue gestion, mars – avril 2000, p121.
- 7-LONGEFELD (C.), With les Joint Ventures Internationajes, Ed CLN, Joly, 1992, p.7.
- 8-Jaurs (C) and jacques, « les modalités de pénétration des marchés étranger », cahier français, N 275, 1996, pp ( 112 – 113).
- 9-The department or support, compliance witha ssociated government regulations” Human Resource definition, entrepreneur. Edited.
- 10-Susan M, heathfield (28/02/2021), what is a human resource?, the balance careers, retrieved 11/07/2021, edited.
- 11-What is human resource?”, university libraries, retrieved 11/07/2021 edited.
- 12-Chron, retrieved 18-4-2017 edited.
- 13-Rohan agarwel, HRM functions: 78 major functions of HRM” , your article library, edited.



**المصدر:** إكرام قمري، دور إستراتيجية الشراكة الأجنبية، تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، - دراسة حالة- مجمع صيدال عن وزارة الصناعة الصيدلانية





**صيدال**  
SAIDAL

**تعريف مجمع صيدال**

**علم وصحة**



**مجمع صيدال**

**صيدال**  
SAIDAL

**مجمع صيدال**

**مخطط التنمية**

يرتكز مخطط تنمية المجمع الذي أطلق سنة 2009 على محورين:

- عصارة و تأهيل المصانع الحالية:
- قسنطينة (أنسولين فاروزات) ، الدار البيضاء - المدينة و جسر قسنطينة.
- إنجاز منشآت جديدة

أربعة (04) مصانع جديدة لصناعة الأدوية الجينية منها ثلاثة في طور الإنجاز

**الغراس - زمروني**  
مصنع متخصص في إنتاج الأشكال الجافة (أفراص و كبسولات) بطاقة سنوية تبلغ 70 مليون وحدة بيع.

**قسنطينة 2**  
مصنع متخصص في إنتاج الأشكال السائلة (ضراب) بطاقة سنوية تبلغ 28 مليون وحدة بيع.

**خرشال**  
مصنع متخصص في إنتاج الأشكال الجافة (مساحيق ، أفراص و كبسولات) بطاقة سنوية تبلغ 25 مليون وحدة بيع.

إنشاء مصنع متخصص في إنتاج الأنسولين في شكل خراطيش بسعة 40 مليون خراطيش سنوية.

إنشاء مصنع لإنتاج الأدوية المضادة للسرطان متخصص في الأشكال الصلبة و الحقن ، بطاقة سنوية تبلغ 25 مليون وحدة بيع في السنة. المشروع متواجد في المعلقة الصناعية لسبدي عبد الله (الجزائر) و هو الآن في طور الدراسة.

إنشاء هيكلين (02) لدعم مركز جديد للبحث و التطوير - سبدي عبد الله - (الجزائر).

مركز للتكاثر الحيوي - (الجزائر). (إنشأ المركز سنة 2015).

**مجمع صيدال**

الطريق الولائي رقم 11 ص. ب. 141،  
الدار البيضاء - 16000 - الجزائر العاصمة  
الهاتف: + (213) 21 50 58 18  
الفاكس: + (213) 21 50 52 68

www.saidalgroup.dz