

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE DE BADJI MOKHTAR - ANNABA
Faculté des Lettres et des Sciences Humaines et Sociales

Département de Sociologie
Mémoire de fin d'étude pour l'obtention de diplôme magistère

**Les Répercussions de la Stratégie d'Orientation de
l'Entreprise Economique sur la Politique de Recrutement**
Etude pratique au niveau du Complexe Arcelor Mittal El Hadjar - Annaba

Option : Développement des Ressources Humaines
Etablit par l'étudiant : **FALI Ramadane**

Directeur du mémoire

D. DJEFFEL Abdelhamid

Grade

Maitre de conférence A

Etablissement

Université de Badji Mokhtar Annaba

Le Jury

Président :

M.D. BOUKHRISA Boubakeur **Grade :** Professeur **Etablissement :** Université de Badji Mokhtar Annaba

Examineurs :

D. FRAIHA M.Karim **Grade:** M.de conférence A **Etablissement:** U. de Badji Mokhtar Annaba

D. BOUTOUTOUN M.El Salah **Grade:** M.de conférence A **Etablissement:** U. de Badji Mokhtar Annaba

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université de Badji Mokhtar - Annaba
Faculté des Lettres et des Sciences Humaines et Sociales

جامعة باجي مختار - عنابة
كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير

انعكاسات الإستراتيجية التوجيهية للمؤسسة الاقتصادية
على سياسة التوظيف

دراسة ميدانية بمركب أرسيلور ميطل الحجار- عنابة

شعبة: تنمية الموارد البشرية
إعداد الطالب: فالي رمضان

الهيئة

جامعة باجي مختار عنابة

الرتبة

أستاذ محاضر أ

مدير مذكرة التخرج

د. جفال عبد الحميد

لجنة المناقشة

الرئيس:

أ.د. بوخريسة بوبكر

الفاحصان:

د. فريحة محمد كريم

د. بوطوطن محمد الصالح

الهيئة: جامعة باجي مختار عنابة

الرتبة: أستاذ التعليم العالي

الهيئة: جامعة باجي مختار عنابة

الرتبة: أستاذ محاضر أ

الهيئة: جامعة باجي مختار عنابة

الرتبة: أستاذ محاضر أ

السنة الجامعية: 2010 – 2011

الملخص:

إن نجاح الإستراتيجية التوجيهية للمؤسسة الاقتصادية، والتي تتم صياغتها بناء على نتائج التحليل البيئي لمحيطها الداخلي والخارجي وفق نموذج (SWOT)، يتوقف بالضرورة على مدى توفر موارد بشرية ذات قيمة تنافسية وتمتلك استعدادات تمكنها من تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة وتدعيم مركزها التنافسي، وعليه فإن دور إدارة الموارد البشرية، الهيئة التي تعنى بشؤون العنصر البشري، أصبح جدو مهم وله أبعاد ودلالات إستراتيجية، خاصة في ظل المكانة التي أصبحت تحتلها هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ككل.

إن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في توفير موارد بشرية بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المحدد، يفرض عليها تكييف ممارساتها ووظائفها، خاصة سياسة التوظيف مع متطلبات الإستراتيجية التوجيهية للمؤسسة، وهو ما يعني تطبيق طرق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وتصميم برامج استقطابية جديدة، بالإضافة إلى تطوير تقنيات وإجراءات حديثة تسمح بانتقاء واختيار أفضل الكفاءات القادرة على التأقلم مع ثقافة المؤسسة التنظيمية، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة.

وفي ظل الإشكال القائم حول طبيعة عمليات التكييف التي يجب أن تطرأ على الممارسات والسياسات المرتبطة بعملية التوظيف بشكل يتوافق مع نوعية الإستراتيجية التوجيهية المطبقة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة الاقتصادية، تمحور محتوى السؤال المركزي للدراسة التالي:

- كيف تتحدد السياسات والممارسات المتعلقة بوظيفة التشغيل في ظل الإستراتيجية

التوجيهية للمؤسسة الاقتصادية ؟

وتمفصل عن هذا السؤال المركزي سؤالين فرعيين هما:

1. ما هي الإستراتيجية التوجيهية المعتمدة من طرف المؤسسة الاقتصادية ؟

2. ما هي انعكاسات هذه الإستراتيجية التوجيهية على السياسات والممارسات المتعلقة

بوظيفة التشغيل في المؤسسة الاقتصادية ؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات اقترحنا الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: تعتمد المؤسسة الاقتصادية على إستراتيجية توجيهية ترسم خطة سيرها

المستقبلية وتهدف إلى تحقيق غاياتها ورسالتها.

- **الفرضية الثانية:** إن عملية التشغيل تتحدد كما وكيفا (العدد، نوعية الكفاءات) بما يتماشى ومتطلبات الإستراتيجية التوجيهية المتبعة من طرف المؤسسة.

- **الفرضية الثالثة:** إن إجراءات التشغيل والممارسات المتعلقة به (الاستقطاب، الاختيار والتعيين) تصمم لاختيار أفضل المترشحين القادرين على انجاز الأهداف الإستراتيجية.

ومن أجل الإلمام بكل جوانب موضوع الدراسة، تم تقسيم هذا البحث إلى سبعة فصول متكاملة، خصص الفصل الأول لإشكالية البحث، أهمية الموضوع والدراسات السابقة، واحتوى الفصل الثاني على الإطار المفهومي والمنهجي للدراسة، وتعرض الفصل الثالث إلى نشأة وتطور الفكر الإداري الإستراتيجي، وجاء الفصل الرابع تحت عنوان: نشأة وتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية وممارساتها، أما الفصل الخامس فاخص بتحليل نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالإستراتيجيات التوجيهية في المؤسسة الاقتصادية. كما خصص الفصل السادس لتحليل وتفسير نتائج التحقيق الميداني المتعلقة بانعكاسات الإستراتيجيات التوجيهية على سياسة التوظيف، أما الفصل السابع والأخير فورد تحت عنوان: نتائج الدراسة.

وللتأكد من صدق فرضيات البحث من عدمه، أنجزت الدراسة الميدانية ب مركب أرسيلور **ميطال** عناية المتواجد بمنطقة الحجار، والذي كان يحمل اسم " سيدار " سابقا، وهو حاليا يخضع للشراكة الأجنبية، وتابع **للمجموعة العالمية الصناعية المتعددة الجنسيات أرسيلور ميطال** المتواجد مقرها في لوكسمبورغ ولندن، ورئيسها ومديرها العام هو " **لكشمي نيوار ميطال** ".

ونظرا لكون موضوع البحث يندرج ضمن الدراسات الوصفية، فقد تطلب استخدام **منهجين** اثنين هما: **منهج دراسة الحالة ومنهج المسح الاجتماعي (المسح بالعينة)** . وقد استعنا بمجموعة من التقنيات في جمع المعلومات هي : الملاحظة، المقابلة بأنواعها: الحرة، الموجهة ونصف الموجهة، الاستمارة والوثائق، وضمت عينة **البحث 95 مورد بشري** تم توظيفهم خلال الفترة الممتدة بين سنة 2005 و2009.

ومن بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحقيق الميداني ما يلي:

1- اعتمدت الإدارة العليا لمركب أرسيلور ميغال عنابة خلال الفترة الممتدة بين سنة 2005 و2009 على إستراتيجية توجيهية هي " إستراتيجية التركيز " أو الريادة في التكلفة، تمت صياغتها بناء على نتائج التحليل البيئي لمحيط المؤسسة الداخلي والخارجي وفق نموذج (SWOT)، وعبرت على خطة سير المؤسسة ونشاطها المستقبلي على مدى يتراوح بين ثلاثة وخمسة سنوات.

2- استجابت دائرة التوظيف والتكوين بمديرية الموارد البشرية لحاجة الإستراتيجية التوجيهية من الموارد البشرية، عن طريق توفير حاجة المركب من الموارد البشرية بالعدد المطلوب والنوعية المطلوبة وحسب التوقيت المحدد. فقد كانت عمليات التوظيف محدودة ومدروسة وفق حاجة المؤسسة من الموارد البشرية، حيث تم **توظيف 950 مورد بشري خلال خمس سنوات**، هم ع مالة شابة، متخصصة وجديدة ، كلهم من فئة الذكور، من أجل تدعيم الوحدات الإنتاجية والتركيز على رفع الإنتاج، كما يتميزون بمؤهلات علمية يكن تنميتها وتطويرها مع مرور الوقت عن طريق إعادة التأهيل والتكوين.

3- رغم أن إدارة الموارد البشرية بمركب أرسيلور ميغال عنابة لم تصمم برامج إستقطابية جديدة وفعالة، وأوكلت تلك المهمة، خاصة في عملية التوظيف المؤقت، لهيئات وتنظيمات أخرى من خارج المركب، كمديرية التشغيل لولاية عنابة وشركات المناولة التي تتعامل مع المؤسسة، إلا أنها تمكنت من **استقطاب موارد بشرية شابة، متخصصة ومتوافقة مع طبيعة المهن والعملية الإنتاجية التي تميز المؤسسة** ، ووفق ما يقتضيه تنفيذ الأهداف الإستراتيجية المسطرة من طرف الإدارة العليا للمركب، خاصة في ما يتعلق بزيادة الإنتاج ورفع مستوى العمال.

4- إن عدم تطوير إدارة الموارد البشرية بمركب أرسيلور ميغال عنابة لإجراءات وتقنيات متطورة في الإنتقاء والاختيار، جعل عملية المفاضلة بين المترشحين لطلب التوظيف لا تكون على مستوى عال من الدقة والموضوعية ، وهذا ما يعني أن مديرية الموارد البشرية لم توفق في **انتقاء أحسن الكفاءات** واكتفت بتوظيف كل من تتوفر فيهم الشروط المحددة مسبقا كالتخصص، السن وشرط العمل ضمن نظام المناولة، بالإضافة إلى التمتع بحالة صحية جيدة.

Résumé :

La réussite de la stratégie adoptée par l'entreprise économique, établit selon les résultats de l'analyse environnementale aussi bien interne qu'externe selon le modèle (SWOT), s'articule sur la nécessité de l'existence des ressources humaines de valeurs concurrentielles capables de produire la valeur ajoutée à l'entreprise et par conséquent développer son statut concurrentiel. Sur ce, on peut dire que le rôle de la Direction des Ressources Humaines (DRH), la structure chargée de l'élément humain, est devenue très important et acquiert des objectifs stratégiques vu la place que tient cette Direction dans la structure organisationnelle de l'entreprise.

La responsabilité de la Direction des Ressources Humaines (DRH) dans la mise à disposition des ressources humaines, tant en quantité qu'en qualité voulues simultanément et dans les délais prescrits, exige la régulation de ses fonctions et plus expressément dans le domaine du recrutement en adéquation avec les exigences de la stratégie prônée, ce qui signifie l'application du type de planification stratégique des ressources humaines et la conception de nouveaux programmes d'attraction, ainsi que le développement des techniques et procédures récentes permettant un meilleur choix des compétences susceptibles de s'acclimater et s'adapter avec la politique organisationnelle de l'entreprise et par conséquent réaliser les objectifs stratégiques tracés.

Dans le sillage de la problématique rencontrée au sujet de la nature des opérations d'adaptation découlant des activités et politiques liées aux opérations de recrutement en marge du type de la stratégie appliquée de la part du conseil d'administration de l'entreprise, la question primordiale de l'étude s'articule sur ce qui suit :

• Comment spécifier la politique de la fonction de recrutement en conformité avec la stratégie de l'entreprise économique ?

Ce questionnement se scinde en **deux (02) questions secondaires** distinctes à savoir :

1. **Qu'elle est la stratégie adoptée par l'entreprise économique ?**
2. **Qu'elles sont les répercussions de cette stratégie sur les politiques et les activités**

liées à la fonction recrutement dans l'entreprise économique ?

En réponse à ces questions, **trois (03) hypothèses** on été proposées :

1^{ère} hypothèse :

L'entreprise prône une stratégie définissant la marche à suivre dont l'objectif est d'atteindre les résultats escomptés.

2^{ème} hypothèse :

L'opération de recrutement se spécifie quantitativement et qualitativement en adéquation avec les exigences de la stratégie prônée par l'entreprise.

3^{ème} hypothèse :

Les procédures de recrutement ainsi que les activités qui leurs sont liées (attractivité, choix et placement) imposent les meilleurs choix de candidatures susceptibles de réaliser les objectifs stratégiques.

Dans le but d'avoir un aperçu global sur l'étude réalisée, le présent mémoire se compose de sept (07) **chapitres** complémentaires.

Chapitre 01 : Problématique, importance du sujet et les différentes études réalisées précédemment.

Chapitre 02 : Cadre significatif et méthodologique de l'étude.

Chapitre 03 : Émergence et évolution de la penser administrative et stratégique.

Chapitre 04 : Émergence et évolution de la fonction ressources humaines et ces activités.

Chapitre 05 : Analyse des résultats de l'étude pratique relative aux stratégies prônées par l'entreprise économique.

Chapitre 06 : Analyse et interprétation des résultats de l'étude pratique relative aux répercussions des stratégies d'orientation sur la politique de recrutement.

Chapitre 07 : Résultats de l'étude.

Dans le but de tester **les hypothèses** de cette étude, **l'enquête de terrain** a été réalisée au niveau du complexe **ARCELOR MITTAL ANNABA** ex **SIDER**, situé dans la zone industrielle d'**El Hadjar** annexé à la **multinationale groupe Arcelor Mittal** dont le siège social se trouve au **Luxembourg** et **Londre** présidé par son Président Directeur Général **LAKSHAMI NIWAR MITTAL**.

Vu que le sujet du mémoire exposé entre dans le cadre **des études descriptives** ce qui nous a amené à utiliser **deux types de méthodes** qui sont :

- **Etude de cas ;**
- **Etude exhaustive (étude par échantillonnage).**

Pour ce faire, on a eu recours à un ensemble de **techniques** pour la récolte des informations :

Observation ;

Entretien (Libre / directif / semi directif)

Questionnaire ;

Documentation.

L'échantillonnage de l'étude englobe **95 personnes** ayant recruté durant la période s'étalant de **2005 à 2009**.

Parmi les résultats obtenus de l'enquête de terrain on peut citer :

1/ Application par le conseil d'administration du complexe **Arcelor Mittal Annaba** tout le long de la durée **2005-2009**, de la stratégie d'orientation dite « de concentration » ou leadership de la productivité. Cette stratégie à été établit selon les résultats de l'analyse environnementale aussi bien interne qu'externe selon le modèle **SWOT** et exprimé le plan de gestion de l'entreprise et son activité futur sur une période allant de trois à cinq ans.

2/ Le département emploi et recrutement de **la DRH** à répondu aux besoins de la stratégie de l'entreprise par le biais de commodités en qualité de ressources humaines, tant quantitative que qualitative selon le timing prédéfini préalablement. Ce qui a induit au recrutement de 950 employés durant les cinq années et ce parmi la catégorie masculine jeune et spécialisée bien entendu dans le but de booster les unités de production et par conséquent augmenter la productivité, sachant que ces derniers se caractérisent par des capacités techniques et intellectuelles qui peuvent faire l'objet d'un développement caractéristique par le perfectionnement et la formation.

3/ En dépit que la Direction des Ressources Humaines (**DRH**) du complexe **Arcelor Mittal Annaba** n'a pas pu planifier de nouveaux programmes attractifs et performants, et affectée la mission recrutement temporaire à d'autres organismes et structures externes à l'entreprise à savoir :

- Direction de l'Emploi de la Wilaya (**DEW**) ;
- Entreprises de sous-traitance activant au sein du complexe.

L'entreprise a pu sélectionnée et choisir une ressource humaine jeune, spécialisée dans les activités productives conformément à la stratégie mise en place surtout en ce qui concerne la croissance de la productivité et la mise à niveau de l'ensemble des effectifs.

4/ La non maîtrise, de la Direction des Ressources Humaines (**DRH**) du complexe **Arcelor Mittal Annaba**, des procédures et techniques de sélection et recrutement assez développés à conduit à un choix non performant et irrationnel entre les candidatures proposées.

De ce qui précède, la Direction des Ressources Humaines (**DRH**) a échoué dans l'opération recrutement des meilleures compétences vu qu'elle s'est satisfaite d'un recrutement classique limité obéissant aux critères standards de sélection recherché auparavant (spécialisation, âge, santé & condition de faire parti des unités sous-traitance).

المقدمة:

إن اشتداد المنافسة والتطور التكنولوجي الضخم والمتلاحق خاصة مع الاتجاه نحو العولمة، فوض على المؤسسة الاقتصادية الحديثة تبني التحليل الإستراتيجي كأسلوب في التفكير والإدارة الإستراتيجية كطريقة في التسيير، فأصبحت كل مؤسسة تريد لنفسها البقاء والاستمرار في ظل البيئة التي تتسم بالتغيير وعدم الاستقرار، امتلاك رؤية طويلة الأجل لنشاط المؤسسة المستقبلي، هذه الرؤية تتجسد ميدانيا من خلال إعداد وصياغة إستراتيجيات تكون بمثابة الموجه لنشاطها، وكفيلة بتحقيق أهدافها على المدى القريب، المتوسط والبعيد ، مستعينة في ذلك بالتشخيص الذي يوفره التحليل البيئي لمحيطها الداخلي والخارجي وفق نظام (SWOT).

كما أن الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري، أفضل عناصر الإنتاج على الإطلاق، جعل إدارة الموارد البشرية، باعتبارها الإدارة التي تهتم بكل شؤون هذا العنصر، بداية من استقطابه وتوظيفه، إلى تكوينه وتحفيزهم، ثم صيانتهم والمحافظة عليه، تحتل مكانة مميزة في الهيكل التنظيمي، وأصبح مديرها عضو من أعضاء الإدارة العليا، الهيئة المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الحديثة.

ونظرا للمكانة التي أصبحت تحتلها وظيفة إدارة الموارد البشرية مقارنة بالوظائف الأخرى الموجودة في المؤسسة (الإنتاجية، المالية ... الخ)، فقد أصبح معروفا أن رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها المستقبلية لن تتحقق إلا من خلال برامج وسياسات فعالة تضعها إدارة الموارد البشرية، تلبى بها حاجات إدارة المؤسسة من الموارد البشرية الصالحة والمؤهلة والمدربة والمحفزة جيدا.

إن نجاح الإستراتيجية التوجيهية للمؤسسة الاقتصادية بات متوقفا بالخصوص على مدى استجابة إدارة الموارد البشرية لمتطلبات هذه الإستراتيجية، خاصة في ما يتعلق بتوفير أفراد ذوي ميزة تنافسية، وهو ما يستعدي من إدارة الموارد البشرية تكييف ممارساتها مع هاته المتطلبات، خاصة في ما يتعلق بالسياسات والممارسات المرتبطة بوظيفة التشغيل، باعتبارها الوظيفة المسؤولة عن توفير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية.

إن أهم تجليات عمليات التكيف التي تطرأ على وظيفة التشغيل وممارساتها داخل المؤسسة بما يتوافق والإستراتيجية التوجيهية المعتمدة، تظهر من خلال تطوير إدارة الموارد البشرية لبرامج وسياسات حديثة وفعالة تسمح لها بالحصول على موارد بشرية بالكم والنوع المطلوب وفي الوقت المحدد ووفق إجراءات تفرضها هذه الإستراتيجية.

إن أهمية قرارات التوظيف داخل المؤسسة، كونها أصبحت قرارات إستراتيجية ونتائجها ذات حساسية كبيرة على مستقبل المنظمة، جعل إدارة الموارد البشرية تتوخى الدقة، العدالة والموضوعية في عملية الاختيار والتعيين، وتحدد معايير للاختيار تتصف بالوضوح والسهولة في تقييم مدى توفرها في المتقدمين لطلب العمل. وهذا كله من أجل توفير موارد بشرية للمنظمة تمتلك القدرات والمهارات الجيدة، التي تمكنها من الأداء الجيد والفعال وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجيتها المستقبلية.

وفي سبيل إبراز طبيعة العلاقة والترابط الموجود بين الإدارة العليا في المؤسسة الاقتصادية الحديثة وإدارة الموارد البشرية، من خلال تحديد انعكاسات الإستراتيجية التوجيهية على إحدى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وهي وظيفة التشغيل، تم تقسيم هذا البحث إلى سبعة فصول متكاملة.

حيث خصص الفصل الأول لإشكالية البحث، أهمية الموضوع والدراسات السابقة، وقد اقترنت فيه فرضيات البحث بالإشكالية في محاولة للربط بين التساؤلات الفرعية المتمفصلة عن السؤال المركزي والفرضيات، وتضمن العنصر الخاص بأهمية الموضوع، العوامل الشخصية والموضوعية وراء اختياره، كما تم التطرق فيه إلى أهم الدراسات التي لها علاقة بموضوع البحث.

أما الفصل الثاني فقد احتوى على الإطار المفهومي والمنهجي للدراسة، حيث حددت فيه ستة مفاهيم، منها أربعة مفاهيم رئيسية وهي: مفهوم الإستراتيجية، مفهوم إدارة الموارد البشرية، مفهوم وظيفة التشغيل ومفهوم المؤسسة الاقتصادية، ومفهومين فرعيين وهما: مفهوم الإستراتيجية التوجيهية ومفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية. كما وضعنا فيه المنهج المستخدم في البحث، وهما منهجا دراسة الحالة ومنهج المسح الاجتماعي (المسح بالعينة)، بالإضافة إلى التقنيات المستخدمة في جمع البيانات، وهي أربعة: الملاحظة، المقابلة بأنواعها:

الحرية، الموجهة ونصف الموجهة، الاستثمار والوثائق. وشمل أيضا هذا الفصل على مجال الدراسة (المجال البشري، المجال المكاني، المجال الزمني) وصعوبات التحقيق الميداني.

ويتعرض الفصل الثالث إلى تاريخ ونشأة الفكر الإداري الإستراتيجي، حيث تناول العنصر الخاص بنشأة وتطور الفكر الإداري، فكرة بداية التنظيم والإدارة وتطورهما، وكذا أهم المدارس والمداخل في هذا المجال، أم العنصر الخاص بنشأة وتطور الفكر الإستراتيجي، فتم التطرق فيه إلى أهم مراحل التطور التي شهدتها هذا الفكر، بالإضافة إلى مختلف أساليب التحليل الإستراتيجي، أم العنصر الأخير من هذا الفصل فخصص للحديث عن التسيير الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وجاء الفصل الرابع تحت عنوان: نشأة وتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية وممارستها، حيث يتعرض إلى مراحل تطور إدارة الموارد البشرية في علاقتها بالإدارة العليا للمؤسسة، وكذا إلى النظرة المعاصرة لدور هذه الإدارة في التنظيم، بالإضافة إلى تحديد مراحل تطور وظيفة التشغيل، وكذا التحول الإستراتيجي الذي طرأ على هذه الوظيفة والمكانة التي أصبحت تحتلها هذه الوظيفة في الإدارات المعاصرة.

أما الفصل الخامس فيختص بتحليل نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالإستراتيجيات التوجيهية في المؤسسة الاقتصادية، حيث تم الحديث فيه عن الإدارة الإستراتيجية في مركب أسيلور ميغال عناية، ومرحلة صياغة إستراتيجية المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد طبيعة الإستراتيجية التوجيهية المعتمدة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة خلال الفترة الممتدة بين سنة 2005 و2009.

كما خصص الفصل السادس لتحليل وتفسير نتائج التحقيق الميداني المتعلقة بانعكاسات الإستراتيجيات التوجيهية على سياسة التوظيف، وفي سياق هذا الفصل تم توضيح طبيعة انعكاسات الإستراتيجية التوجيهية المطبقة في مركب أسيلور ميغال عناية على سياسة التوظيف من ناحية الكم والكيف (العدد ونوعية الكفاءات)، وكذلك من ناحية إجراءات وممارسات وظيفة التشغيل، خاصة في ما يتعلق ببرامج الاستقطاب وتقنيات وإجراءات الانتقاء والاختيار المعتمدة في المركب.

أما الفصل السابع والأخير فورد تحت عنوان: نتائج الدراسة، حيث خصص لمناقشة نتائج الدراسة على ضوء فرضيات البحث، وعرض النتائج العامة، بالإضافة إلى وضع التوصيات والاقتراحات.

وقد أنهى البحث بخاتمة تحوي خلاصة لمجمل النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها في كل أطوار هذه الدراسة، التي مثلت محاولة للكشف عن بعض جوانب واقع وأفاق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للشراكة الأجنبية، خاصة في ما يتعلق بأساليب الإدارة وطرق تسيير الموارد البشرية.

**الفصل الأول: إشكالية البحث، أهمية الموضوع
والدراسات السابقة**

المبحث الأول: إشكالية البحث

المبحث الثاني: أهمية الموضوع ومبررات اختياره

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المقدمة:

إن اشتداد المنافسة والتطور التكنولوجي الضخم والمتلاحق خاصة مع الاتجاه نحو العولمة ، فوض على المؤسسة الاقتصادية الحديثة تبني التحليل الإستراتيجي كأسلوب في التفكير والإدارة الإستراتيجية كطريقة في التسيير، فأصبحت كل مؤسسة تريد لنفسها البقاء والاستمرار في ظل البيئة التي تتسم بالتغيير وعدم الاستقرار ، امتلاك رؤية طويلة الأجل لنشاط المؤسسة المستقبلي، هذه الرؤية تتجسد ميدانيا من خلال إعداد وصياغة إستراتيجيات تكون بمثابة الموجه لنشاطها، وكفيلة بتحقيق أهدافها على المدى القريب، المتوسط والبعيد ، مستعينة في ذلك بالتشخيص الذي يوفره التحليل البيئي لمحيطها الداخلي والخارجي وفق نظام (SWOT).

كما أن الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري، أفضل عناصر الإنتاج على الإطلاق، جعل إدارة الموارد البشرية، باعتبارها الإدارة التي تهتم بكل شؤون هذا العنصر، بداية من استقطابه وتوظيفه، إلى تكوينه وتحفيزهم، ثم صيانتهم والمحافظة عليه، تحتل مكانة مميزة في الهيكل التنظيمي، وأصبح مديرها عضو من أعضاء الإدارة العليا، الهيئة المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الحديثة.

ونظرا للمكانة التي أصبحت تحتلها وظيفة إدارة الموارد البشرية مقارنة بالوظائف الأخرى الموجودة في المؤسسة (الإنتاجية، المالية ... الخ)، فقد أصبح معروفا أن رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها المستقبلية لن تتحقق إلا من خلال برامج وسياسات فعالة تضعها إدارة الموارد البشرية، تلبى بها حاجات إدارة المؤسسة من الموارد البشرية الصالحة والمؤهلة والمدربة والمحفزة جيدا.

إن نجاح الإستراتيجية التوجيهية للمؤسسة الاقتصادية بات متوقف بالخصوص على مدى استجابة إدارة الموارد البشرية لمتطلبات هذه الإستراتيجية، خاصة في ما يتعلق بتوفير أفراد ذوي ميزة تنافسية، وهو ما يستعدي من إدارة الموارد البشرية تكييف ممارساتها مع هاته المتطلبات، خاصة في ما يتعلق بالسياسات والممارسات المرتبطة بوظيفة التشغيل، باعتبارها الوظيفة المسؤولة عن توفير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية.

المبحث الأول: الإشكالية

إن التنظيمات أو المؤسسات هي أحد تجليات ثقافة التفكير العقلاني التي أسس لها من خلال التحول الذي عرفه الغرب الرأسمالي خاصة بعد ظهور الرأسمالية الصناعية ، والقطاعات التي أحدثها الإنسان الغربي مع أنماط التفكير التقليدي الماورائي، بحيث أوكلت لهذه التنظيمات أو المؤسسات مهمة التسيير والإشراف على مناحي حياة الإنسان الغربي سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو ثقافية « (1) . ولقد عرفت المؤسسة عبر تطورها التاريخي العديد من الأنماط الإدارية والتسييرية، كانت بمثابة حلول للإشكالات والصعوبات التي كانت تحول دون تحقيق تلك المؤسسات لأهدافها الاقتصادية بالخصوص، ونجد من المختصين من يقسم تلك الأنماط إلى ثلاثة فروع واتجاهات:

- 1 - الإتجاه الإداري: يمثل النظريات الكلاسيكية والكلاسيكية الحديثة ، ونظريات الأنظمة الاجتماعية، ونظريات الإدارة الإستراتيجية.
- 2 - الإتجاه السوسيولوجي (الاجتماعي): ويشمل النظريات التي تبحث لإيجاد المتغيرات الأساسية التي تحدد بشكل موضوعي الهياكل (في المؤسسة).
- 3 - الإتجاه الثالث: يتعلق بالنظريات الخاصة بسيكولوجية المنظمات « (2) .

إن الإشكالية التسييرية التي عرفتها المؤسسة عبر تطورها التاريخي ، يؤشر على المستوى الذي وصلته من حيث قدرتها التنظيرية والتسييرية في علاقتها بمواردها الداخلية ومحيطها الخارجي، وفي ظل التحولات العديدة والمتلاحقة التي عرفتتها المؤسسة الحديثة والتي تزامنت مع ظهور التنظيم العالمي للعمل، يعد إيذانا لنهاية الشكل التقليدي للمؤسسة وأنماط تسييرها ومكانة العنصر البشري فيها.

ففي ظل الكم الهائل من التحولات الجذرية في النظام الصناعي للدول الصناعية الكبرى، الذي ميز العقود الأخيرة و امتدت آثاره إلى بقية دول العالم، وأمام اشتداد المنافسة والتطور التكنولوجي الضخم والمتلاحق خاصة مع الإتجاه نحو العولمة ، أضحت من الضروري

¹ - Michel CROZIER: Le phénomène bureaucratique - Edition le seuil, Paris, France, 1963, PP 18-28.

² - ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة - دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998، ص208.

على مختلف المؤسسات التحول من مرحلة التفكير التخطيطي الم سيج بأطر فكرية ذات البعد الواحد إلى التفكير المؤسس على المعرفة العلمية، والذي يتجلى في عمليات التحليل الاستراتيجي المتجه نحو المستقبل بأبعاده القريبة والمتوسطة والبعيدة « (3)، وبالتالي الحاجة لإقامة إستراتيجية للمؤسسة تأخذ في الحساب التحولات الحاصلة في المحيط.

إن الحديث عن الإستراتيجية في المؤسسة يعني بأنها في حاجة ماسة إلى كفاءات قيادية قادرة على الإبداع وقراءة المستقبل والتنبؤ به، بحيث « يتطلب التعامل مع التطور الاقتصادي العالمي والتكنولوجيا المتغيرة بصفة مستمرة ظهور شكل جديد من القيادة، قيادة تتمكن باقتدار من التعامل مع متغيرات البيئة الديناميكية، وقادرة على توفير التوجه الإستراتيجي الذي يساعد المنظمة على خوض غمار مستقبل يصعب التنبؤ به « (4)، فالمؤسسة الحديثة أصبحت أكثر حاجة للقيادة الإستراتيجية القادرة على رسم رؤية مستقبلية لها، من أجل التعامل مع كل الإكراهات ومتغيرات البيئة التي تتميز بعدم الاستقرار، وبالتالي ضمان مكانة في ظل المنافسة الشديدة. كما أنه وبازدياد التأثيرات الدولية على نشاط المؤسسات وتسارع العمليات التكنولوجية وبروز دور متميز لنظام المعلومات الإستراتيجية وتكنولوجيات المعلومات، أضحي من الضروري على القادة الإداريين التشبع بثقافة إستراتيجية تساهم في:

1- حماية المؤسسة من المنافسة الشديدة

2- السعي للابتكار الإستراتيجي الدائم في بناء المزايا التنافسية للمؤسسة

3- حماية الخصوصية التنافسية من التقليد من قبل المنافسين

إن مسؤولية توفير النظرة المستقبلية للمؤسسة تقع على عاتق الإدارة العليا، من خلال قدرتها على دراسة وتحليل وقراءة المستقبل وتتبع الأبعاد الجديدة للتغيير من حيث سرعته وكثافته سواء على مستوى البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية، بغرض تقليل حالات عدم التأكد

3 - مراد زعيبي (تحت إشراف): دراسات في تسيير الموارد البشرية، إدارة الأفراد - دار قرطبة، المحمدية، الجزائر، ط 1، 2008، ص 57، بتصرف.

4 - عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2004، ص 26.

والقدرة على التكيف بسهولة مع المتغيرات ال حاسمة في البيئة التنافسية . ولا يتأتى ذلك إلا من خلال بناء رؤية تكاملية وشمولية لأنشطة المؤسسة والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل والابتعاد عن النظرة المخنثولة والأحادية لأنشطة وفعاليات المؤسسة، بحيث تكون المؤسسة ككتلة واحدة.

ورغم أن كلمة إستراتيجية *Stratégie* ترجع جذورها إلى الحضارة اليونانية ، حيث كانت تعني « فن الجنرال » أو فن من يسير ويقود الجنود إلى الحرب ويضع الخطط العامة في المعارك، إلا أنها حديثا أخذت معنى مختلف ، وصارت مفضلة الاستخدام لدى المؤسسات المعاصرة خاصة تلك التي تتمتع بالمبادرة وتبحث عن التفوق والريادة في مجال نشاطها.

ويشير جيرى جونسون GERRY JOHNSON في كتابه " Stratégique " أن استعمال هذا المصطلح في المؤسسة الاقتصادية " يرجع إلى سنة 1960، مع ظهور محاضرات في السياسة العامة في جامعة هارفارد ، وكانت كل الأسئلة تدور حول تنظيم الإنتاج، تطبيق مختلف التوجهات الإدارية... وكان السؤال آنذاك هو: ماذا تفعل لو عينت مدير على رأس شركة من الشركات... لأن المدير هو المعنى فقط بالإستراتيجية في ذلك الوقت " (5).

وسرعان ما تطورت البحوث في هذا المجال من سنة 1960 إلى 1970 وظهرت الكثير من المؤلفات حول الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ، وقد ساعدت التجارب الأمريكية واليابانية في تنمية مفهوم التخطيط من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الإستراتيجي ي إلى الإدارة الإستراتيجية ، حيث تميز أفونيي J.M. AVENIER بين " ثلاث مراحل للفكر الاستراتيجي:

- المرحلة الأولى: التخطيط طويل الأجل (1955 – 1965)

- المرحلة الثانية: التخطيط الإستراتيجي (1965 – 1975)

- المرحلة الثالثة: الإدارة الإستراتيجية (انطلقت من منتصف السبعينات إلى يومنا الحالي) " (6).

⁵ - GERRY Johnson et autres: Stratégique - Pearson Education, France, 2^e Edition, 2002, P 42.

⁶ - Ahmed HAMADOUCHE: Méthodes et Outils d'analyse stratégique - Chihab, Algérie, 1997, P 21.

لقد اختلفت التعاريف المحددة للإستراتيجية باختلاف الأهداف الأساسية للإستراتيجية، والمهام الأساسية المنوط بها تحقيقه للمنظمة، ونجد أن أقرب تعريف لمجال هذا البحث هو تعريف بورتر PORTER، وهو أحد رواد الإستراتيجية التنافسية، بحيث يعرف الإستراتيجية على أنها " بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يكون وإنه لكل منشأة إستراتيجية تنافسية تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبل المنشأة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف، وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية هي:

- 1- نقاط القوة والضعف للمنشأة
 - 2- القيم الشخصية لمدراء المنشأة (حاجات المدراء الرغيبية)
 - 3- الفرص والتهديدات
 - 4- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المنشأة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي)
- « (7) »

وعموماً فالإستراتيجية تحدد السياسية العامة للمؤسسة وترسم خط سير أداء المنظمة الكلي لفترة زمنية طويلة، والرؤية نحو المستقبل بلبعاده القريبة، المتوسطة والبعيدة.

لقد فرضت الظروف الاقتصادية السائدة على الساحة العالمية في الأونة الأخيرة، تبني أسلوب العمل الإستراتيجي من أجل ضمان البقاء وتحقق بقي التميز والديمومة، فالتوجه الاستراتيجي يحقق للمؤسسة العديد من المزايا يمكن تلخيصها في ما يلي (8):

- 1 - وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية
- 2 - القدرة على تحقيق التفاعل البيئي في المدى البعيد
- 3 - تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية
- 4 - تدعيم المركز التنافسي للمنظمة

7 - عبد العزيز صالح بن جبور: مرجع سابق، ص 34.

8 - جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون - الدار الجامعية، لإسكندرية، مصر، 2006، ص 93.

6 - تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة

ويتجسد هذا التوجه من خلال الإدارة الإستراتيجية، التي تهتم بإدارة المراحل الحالية والمرحلة اللاحقة من أجل تحديد مهمة وأهداف أية مؤسسة ضمن إطار البيئة الداخلية والخارجية لها، فهي « عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة » (9). وبالتالي يمكن من خلالها تحقيق المهام الآتية للمؤسسة:

1- تحليل الفرص والتهديدات في البيئـة الخارجية للمؤسسة

2- تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية

3- تنفيذ الاستراتيجيات وتهيئة الموارد الكافية لها

4- التأكيـن على مجال أنشطة الرقابة الإستراتيجية من أن أهداف المنظمة قد تحققت

وقد تعددت النماذج المستخدمة في بلورة إستراتيجية المؤسسة ، وفي الغالب يستخدم

النموذج الخاص **بالمدخل البيئي والمعروف بتحليل SWOT أو FFOM (بالفرنسية) لتحقيق** هذا الغرض، وهي كلمة مكونة من أربعة أحرف يشير كل منها إلى جانب من جوانب التحليل الأربعة:

✓ **عنصر القوة (Strengths ; Forces)** و **عناصر الضعف (Weaknesses ; Faiblesses)**

✓ **والفرص (Opportunities ; Opportunités)** و **التهديدات (Threats ; Menaces)**

وتتمثل الوظائف الأساسية للإدارة الإستراتيجية في: التخطيط، التنظيم، التنفيذ، التوجيه الرقابة والتقييم، وتتكون عملية الإدارة الإستراتيجية من المراحل التالية: صياغة رسالة المؤسسة، تحديد الأهداف والغايات، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تحديد الخيارات الإستراتيجية (البدائل)، تطبيق الإستراتيجية المختارة وأخيرا متابعة ورقابة وتقييم الإستراتيجية.

يمكن للإدارة الإستراتيجية من اختيار البديل المناسب من أجل تحقيق الـ مزية التنافسية في السوق، وعليه يمكن تصنيف المؤسسات وفقا للإستراتيجيات العامة التي ينتهجونها . ويوجد

العديد من نماذج الإستراتيجيات العامة ، لكن يمكن الإشارة إلى نموذجين (10) مترابطين يتمتعان بدرجة مرتفعة من القبول وهما: " بورتر " ونموذج " ميلز وسنو " .

أولاً: الإستراتيجية العامة " لبورتو ":

وفقاً لما يراه بورتر Porter فإن مصدر الميزة التنافسية يكمن في قدرة المنظمة على خلق قيمة " Value " من خلال عملياتها الإنتاجية، هذه القيمة يمكن تحقيقها عن طريقتين هما : تخفيض التكاليف أو التنوع في المنتج أو الخدمة.

ومن هذا المنطلق يرى " بورتر " بوجود إستراتيجيتين رئيسيتين تتولد عنهما إستراتيجية ثالثة وهذه الاستراتيجيات هي:

- 1- الريادة في التكلفة (نصبح المؤسسة أقل المؤسسات من حيث التكلفة)
- 2- إستراتيجية التنوع (خلق الانطباع بأن منتجات المؤسسة تختلف عن منتجات المؤسسات الأخرى)

3- إستراتيجية التركيز (تعتمد إما على تخفيض التكلفة أو التنوع في المنتج)

ثانياً: نماذج استراتيجيات " مايلز وسنو "

وفقاً لتصورات Miles and Snow فإنه توجد أربعة نماذج من الاستراتيجيات:

- 1- المدافعون: (زيادة الكفاءة في عملياتها من خلال تخفيض التكلفة)
- 2- الرواد: (البحث عن فرص جديدة للمنتجات أو الأسواق)
- 3- المحللون: (مزج بين فلسفة المدافعون والمحللون)
- 4- المستجيبون: (محاولة الاستجابة أو تحقيق رد الفعل اتجاه تصرفات المنافسين الآخرين)

إن الأنماط الإستراتيجية السابقة تساهم بشكل كبير في تصنيف الوسائل أو الأساليب التي تستخدمها المؤسسات المختلفة المتنافسة ، " إلا أنه من النادر أن يجتمع فريق التخطيط

10 - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 112.

الإستراتيجي في الشركة ليقرر أن يكون " رائداً " أو " مدافعا " أو " تحليليا " ... الخ. ولكن بدلاً من ذلك فإن هذا الفريق عادة ما يقر بأن الشركة تحتاج إلى مزيد من الاستثمار في المنتجات الجديدة أو التوسع في منتجاتها الحالية من أجل تحقيق النمو " (11).

وفي هذا الإطار فإن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً أساسياً في تقييم البدائل وتحديد البرامج الملائمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

لقد تعددت تصنيفات وتسميات البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام الإدارة العليا للمؤسسات، وحسب جمال الدين محمد المرسي، فإن المنظمات يمكن أن تفضل بين ثلاث مجموعات من الإستراتيجيات التوجيهية لتحقيق أهدافها الخاصة وهي (12):

1- إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي

2- إستراتيجية النمو والتوسع، وتتفرع عنها:

1-2- إستراتيجية التركيز

2-2- إستراتيجية التنويع

3- إستراتيجية الانكماش، وتشمل:

1-3- تخفيض حجم العمليات

2-3- الاستسلام لشركات أخرى

3-3- التحول كلية إلى نشاط آخر

4-3- التصفية وبيع الأصول

إن عملية المفاضلة بين الاستراتيجيات التوجيهية السالفة الذكر واختيار البديل المناسب، الذي يمثل إستراتيجية المؤسسة، والتي ترسم اتجاه وخط سيرها ونشاطها المستقبلي الذي ينسجم مع رسالتها، يمثل أحد التحديات التي تواجهها الإدارة العليا في المؤسسات الاقتصادية والصناعية الحديثة. أما التحدي الأكبر فيتمثل في انجاز وتنفيذ الإستراتيجية المختارة،

11 - نفس المرجع، ص 118.

12 - لمزيد من التفصيل، أنظر: نفس المرجع، ص ص 118-119.

أي في كيفية ترجمة وتحويل الأهداف الإستراتيجية (Objectifs Stratégiques) إلى أهداف عملية (Objectifs Opérationnels) وتنفيذها من خلال برامج ونشاطات وممارسات فعلية داخل المؤسسة، حيث تقوم جميع إداراتها بما فيهم إدارة الموارد البشرية بوضع برامج وممارسات تخدم هذه الإستراتيجية.

إن تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، « يعني تحريك الموارد البشرية كافة، لوضع القرارات الإستراتيجية المتفق عليها موضع العمل الجاد، أي تنفيذ هذه القرارات » (13)، فهذه الإستراتيجية تنطوي على العديد من الاحتياجات ذات العلاقة بالعنصر البشري الذي يمثل محور عمل واهتمام إدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة مسؤولة عن توفير قوة بشرية ذات مستوى عال من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية ومحفزة بالدرجة التي تكون فيها قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، من أجل ضمان نجاحها وبقائها واستمراريتها.

لقد أصبح لإدارة الموارد البشرية أهمية كبرى في المؤسسات المعاصرة في الدول المتقدمة، وهذا نتيجة تغير النظرة في مجال الاهتمام بالموارد البشرية التي تمثل أحد أصول المؤسسة الأساسية التي تحقق القيمة المضافة، « فقد باتت هي الجهة الرئيسية المسؤولة عن تنظيم علاقة المورد البشري في العمل مع المنظمة، وأصبح ينظر إلى دورها وممارساتها على أنها وسيلة لتفجير طاقات التفكير والإبداع لدى هذا المورد الهام، وعليه أصبح موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة المعاصرة هو الإدارة العليا، فهي الناصح والمرشد والمساعد لإدارتها المختلفة في تعاملها مع مواردها البشرية » (14)، وبالخصوص في ظل المتغيرات الحالية.

لقد وضعت العولمة المؤسسات في غالبية دول العالم في بيئة اقتصادية وقانونية تتسم بالتغير المستمر والسريع، فاشتدت المنافسة، مما فرض على المؤسسات التي تريد البقاء والاستمرارية تكييف إستراتيجيتها وممارساتها في كافة مجالات العمل فيها (الإنتاج، التسويق،

13 - حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي - دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2002، ص 89.

14 - عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي - دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2005، ص 47.

الموارد البشرية، نمط الإدارة، الهيكل التنظيمي، ...) مع هذه التغيرات والإكراهات. وأحد هذه المجالات الذي احتاج إلى تغيير وتكييف هو عمل إدارة الموارد البشرية، فقد أصبح معروفاً أن رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها المستقبلية لن تتحقق إلا من خلال برامج وسياسات فعالة تضعها إدارة الموارد البشرية، تُلبي بها حاجات إدارة المؤسسة من الموارد البشرية الصالحة

والمؤهلة والمدربة والمحفزة جيدا، ” وهذا ما يستدعي من إدارة الموارد البشرية ابتكار وتجديد مستمر لممارساتها تتماشى مع البيئة وإستراتيجية المنظمة “ (15).

إن أي تغيير يطرأ على الاستراتيجيات التوجيهية (الإرشادية) للمؤسسة، يتطلب إحداث تغيير في ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل يتوافق ويتواءم مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. حيث تمتلك كل مجموعة من مجموعات هذه الاستراتيجيات دلالات مختلفة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، ” فاستراتيجيات التركيز تتطلب من المنظمة الحفاظ على المهارات الحالية المتاحة بالتنظيم ... أما إستراتيجية النمو الداخلي فيبدو أنها تفرز تحديات أكثر بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنمو يتطلب انهماك المنظمة في عمليات مستمرة للاستقطاب والاختيار والنقل والترقية، كمن التوسع في أسواق مختلفة قد يتطلب تغيير تركيبة المهارات الأساسية التي يجب أن تتوافر في العنصر البشري ... أخيرا بالنسبة لإستراتيجيات الانكماش: مثل هذا الموقف يفرز العديد من التحديات، يجب على إدارة الموارد البشرية تقليل حجم قوة العمل عن طريق الاستغناء عن العمالة المحدودة القيمة أو الأداء ... “ (16).

مما سبق يتضح أن كل **وظائف وممارسات** إدارة الموارد البشرية من **تشغيل، تكوين، تحفيز ومحافظة** ... الخ، تتحدد وفقا لمتطلبات الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، ” وأصبح مطلوب من إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر والمستقبل أن تصمم برامج وتضع سياسات حديثة فعالة تمكنها من استقطاب أفضل الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل، وتنقي أنسبها، وتعلمها، وتدريبها، وتنميتها، وتحفزها، وتزرع لديها الولاء

15 - نفس المرجع، ص 76.

16 - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص ص 120-121.

والانتماء للمنظمة، وتحافظ على سلامتها وصحتها في العمل، وهذا كله من أجل تحقيق قوة عمل فعالة قادرة على انجاز إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها “ (17).

إن المؤسسات الاقتصادية والصناعية بالخصوص تواجه في ظل الحقبة الحالية اقتصادا عالميا يتميز بعدم الاستقرار والمنافسة الشديدة، وعليه ” فرضت استراتيجيات هذه الحقبة تحديات

جديدة على إدارة الموارد البشرية أبرزها ما يتعلق بطرق التوظيف ونوعية المشاركة للأفراد أو للمجموعات « (18) . فأصبحت قرارات التشغيل تتأثر بالاستراتيجيات التوجيهية للمؤسسة الاقتصادية، حيث نجد أن التركيز في سياسات التوظيف، انتقل من فلسفة تحقيق التناسب بين مهارات وقدرات الأشخاص ومتطلبات منصب العمل والوظائف، إلى التقارب والاندماج بين الأفراد ككل، وخصائص ورسالة المؤسسة.

فالهدف من سياسة التشغيل هو توفير موارد بشرية للمؤسسة مؤهلة وذات كفاءة، قادرة على انجاز إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها، بأعلى مستوى من الأداء والإنجاز من أجل نجاحها وبقائها واستمرارها، وذلك بالاعتماد على برامج حديثة وتطبيق إجراءات علمية وموضوعية في التوظيف، كعملية تحليل العمل أو الوظائف وتطبيق الاختبارات لانتقاء أفضل المترشحين للأعمال. فإدارة الموارد البشرية تصمم برامج جديدة لاستقطاب كفاءات للمؤسسة، وتستخدم تقنيات حديثة في عملية الاختيار والانتقاء، للكشف عن وجود المهارات المتعددة لدى هذه الموارد.

إن الموارد البشرية التي يتم توظيفها تمثل جزءا من إستراتيجية المؤسسة المستقبلية، حيث نجد « أن المنظمات التي تتبنى استراتيجيات مختلفة تحتاج إلى أعداد ونوعيات مختلفة من العاملين، ومن ثم فإن الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة سوف يكون لها تأثير مباشر على نوعية العاملين التي تسعى لاستقطابهم وتوظيفهم « (19) . لذلك أصبح من الضروري خلق التناسب بين إستراتيجية المؤسسة وبين خصائص وميزات وقدرات ومؤهلات الموارد البشرية

17 - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 77.

18 - حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 96.

19 - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 110.

التي يتم توظيفها، لأن إنتاجية المؤسسة وفعالية أدائها التنظيمي يتوقفان إلى حد كبير على هذه الموارد المنتقاة لشغل المناصب الشاغرة، وعليه فإن « التعيين هو ببساطة وكما يراه سنو وسنيل Snow & Snell ، خيار استراتيجي « (20) .

إن الحديث عن الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، يقودنا لإبراز مراحل تطور هذه المؤسسات، والتي شهدت منذ الاستقلال إلى يومنا هذا تحولا جذريا في هيكلها التنظيمي وطرق تسييرها، بداية بتجربة مرحلة التسيير الاشتراكي الموجه الذي امتد إلى نهاية السبعينيات، وصولا إلى الإصلاحات التي شهدتها المؤسسة الجزائرية منذ الثمانينيات، والتي انطلقت بمرحلة إعادة الهيكلة الأولى (1980-1988)، مرورا بمرحلة استقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية (بداية التسعينيات) ، ووصولا إلى مرحلة إعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية، هذه الأخيرة كانت من الضرورة الحتمية في الجزائر للقضاء على المشاكل العديدة التي واجهت ولازالت تواجه الاقتصاد الوطني (التضخم، ارتفاع معدل البطالة، عدم توازن دائم في ميزانية الدولة، ... الخ).

ومن جهة أخرى فإعادة الهيكلة، بالإضافة إلى إعادة النظر في دور الدولة في الاقتصاد، تركزت على ركيزتين هامتين: أولهما إعادة هيكلة المؤسسات، والثانية هي الخوصصة « (21)، حيث تتم عملية إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية، والصناعية خاصة، من خلال اعتماد المؤسسات على برامج تعديل هيكلية، والتزامها بخطة متوسطة الأجل عن طريق عقد نجاعة بين الجهات المعنية (بنوك، وزارة وصية، ... الخ)، لذلك « يتوجب على الدولة التحديد الدقيق للمؤسسات التي تمر إلى اقتصاد السوق عبر هذه العملية، وهي أساسا المؤسسات الإستراتيجية، والممكن القيام بتعديلات معينة على نشاطها ووسائلها المادية والبشرية وغيرها، بشكل يسمح لها بالوصول إلى تحقيق فعالية وكفاءة كافية لتحقيق أهداف الربحية والمنافسة « (22).

20 - حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 201.

21 - ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 195.

22 - نفس المرجع، ص 195.

ونتيجة لهذا الإجراء، فتح رأس مال العديد من المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، خاصة الصناعية منها للشراكة سواء الأجنبية أو الوطنية، فدخلت الكثير من المؤسسات في هذا النمط من التسيير بالشراكة وأصبحت تسيير بكفاءات أجنبية ووطنية، لكن مع أولوية في التسيير للشريك الأجنبي الذي يمتلك نسبة كبيرة من أسهم المؤسسات

الاقتصادية العمومية وبالخصوص الصناعية منها ، ويمثل الإدارة العليا فيها ، المسؤولة عن إعداد الإستراتيجيات والرؤى المستقبلية من أجل ضمان مكانة لها في السوق في ظل المنافسة الشديدة، وتحقيق الأرباح وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة وبقائها، في حين تتكفل المصالح المختلفة الأخرى بتنفيذ هذه الاستراتيجيات على مستوى الوحدات. ومن بين هذه المصالح، إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن كل العمليات المرتبطة بالعنصر البشري، خاصة ما يتعلق بعمليات التشغيل والتوظيف الهادفة لتحقيق غايات المؤسسة البعيدة، فبرزت من هنا ضرورة تحقيق التوليف بين إستراتيجية المؤسسة وممارسات إدارة الموارد البشرية، خاصة في ما يتعلق بسياسات التشغيل من أجل تحقيق التكامل الاستراتيجي، وبالتالي ضمان نجاح المؤسسة واستمراريتها.

وملخص كل ذلك، ما يشير إليه ناصر دادي عدون، عندما يقول « فما يمكن ملاحظته في مختلف المؤسسات العمومية انعدام الخطة الإستراتيجية قبل الدخول في تطبيق خطة التصحيح أو عدم استخدام التخطيط الاستراتيجي رغم أهميته في المؤسسة العمومية » (23)، حيث اعتمدت خطة النجاعة أو التصحيح بالمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية على التشخيص، المراجعة الإستراتيجية وتطبيق التدابير العلمية من خلال مطاردة التكاليف الزائدة وتخفيض العمال، إعادة التنظيم، تجذير ثقافة جديدة، خطط تسويقية جديدة وتطبيق كل الإجراءات الأخرى المساندة.

يعتبر مركب أرسيلور ميغال (Arcelor Mittal) المتواجد بمنطقة الحجار بولاية عنابة، والذي كان يحمل اسم " سيدار SIDER " سابقا، من بين أهم المؤسسات الجزائرية التي خضعت لإعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية ، فهو حاليا يخضع للتسيير بالشراكة بين الجزائر

23 - ناصر دادي عدون: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي - ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص 171.

والشريك الهندي ، وله إستراتيجيته التوجيهية الخاصة به، والذي يسعى من خلالها إلى ضمان مكانة في السوق وتحقيق الربحية، ولكن المشكل المطروح يتمثل في كيفية تحويل هذه الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف عملية في الواقع.

إن تحقيق ذلك، لن يتأتى إلا عن طريق موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات، ويمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد، وبالتالي تحقيق القيمة المضافة والميزة التنافسية

للمؤسسة، هذه الموارد تكون إما من داخل المؤسسة أو يتم استقطابها من خارجها، وفي الحالة الأخيرة تصمم إدارة الموارد البشرية برامج للاستقطاب وتعتمد على تقنيات حديثة في الانتقاء والتعيين، هي جوهر عملية التشغيل أو التوظيف في أي مؤسسة.

لذلك « لا بد على أي تنظيم إحكام عملية التوظيف، باللجوء إلى جلب الكفاءات التي يحتاجها دون غيرها، في زمان معين ومكان (منصب) معين، مما لا يدع مجالاً للعفوية والارتجال » (24)، خاصة وأن واقع المؤسسات الجزائرية معروف في مجال تسيير الموارد البشرية وبالخصوص ما يتعلق بعملية التشغيل أو التوظيف، بحيث تتغلب في العملية، الشروط والمقاييس الذاتية كالولاء لصاحب القرار في عملية التوظيف وصلة القرابة، ... الخ، دون مراعاة شروط الكفاءة والمؤهلات المرتبطة بمنصب العمل والحاجات الحقيقية للمؤسسة من الموارد البشرية التي تتطلبها استراتيجياتها التوجيهية.

وفي ظل المشكلات السالفة الذكر، يبرز لنا التساؤل المركزي التالي:

- كيف تتحدد السياسات والممارسات المتعلقة بوظيفة التشغيل في ظل الإستراتيجية التوجيهية للمؤسسة الاقتصادية ؟

يتمفصل عن هذا السؤال المركزي سؤالين فرعيين هما:

1. ما هي الإستراتيجية التوجيهية المعتمدة من طرف المؤسسة الاقتصادية ؟
2. ما هي انعكاسات هذه الإستراتيجية التوجيهية على السياسات والممارسات المتعلقة بوظيفة التشغيل في المؤسسة الاقتصادية ؟

24 - عبد الحميد قرفي: الإدارة الجزائرية كتنظيم في المجتمع الجزائري، أطروحة دكتوراه الدولة تحت إشراف بلقاسم سلاطونية، شعبة علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2006/2005، ص 122.

وللإجابة عن التساؤل الأول نقترح الفرضية التالية:

الفرضية الأولى:

تعتمد المؤسسة الاقتصادية على إستراتيجية توجيهية ترسم خطة سيرها المستقبلية وتهدف إلى تحقيق غاياتها ورسالتها.

فالمؤسسة الاقتصادية تسعى لضمان مكانة لها في السوق - في ظل اشتداد المنافسة - عن طريقة صياغة إستراتيجية، توجه نشاطها المستقبلي على المدى المتوسط والبعيد، انطلاقاً من دراسة وتحليل متغيرات البيئة الخارجية (فرص، تهديدات) والبيئة الداخلية للمنظمة (نقاط قوة، نقاط ضعف)، وتسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها المستقبلية وبالتالي رسالتها التي أسست من أجلها.

أما في ما يخص الإجابة عن التساؤل الثاني، فقد اخترنا فرضيتين:

الفرضية الثانية:

إن عملية التشغيل تتحدد كما وكيفا (العدد، نوعية الكفاءات) بما يتماشى ومتطلبات الإستراتيجية التوجيهية المتبعة من طرف المؤسسة.

فبناء على الاستراتيجية التوجيهية المعتمدة من طرف المؤسسة يتبين ما إذا كانت المؤسسة في حاجة إلى عمليات تشغيل أو لا، بالإضافة إلى نوعية الكفاءات المطلوبة والتي تخدم هذه الإستراتيجية.

الفرضية الثالثة:

إن إجراءات التشغيل والممارسات المتعلقة به (الاستقطاب، الاختيار والتعيين) تصمم لاختيار أفضل المترشحين القادرين على انجاز الأهداف الإستراتيجية.

إن إدارة الموارد البشرية تصمم برامج جديدة لاستقطاب الكفاءات وتستخدم تقنيات حديثة في اختيار وانتقاء أفضل المترشحين الذين يتوافقون مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة والقادرين على انجاز أهدافها الإستراتيجية.

المبحث الثاني: أهمية الموضوع ومبررات اختياره

الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة وهذا ما يؤشر على مدى أهمية هذا الموضوع، خاصة مع الاتجاه الحالي نحو العولمة وما يترتب عليه من زيادة مطردة في درجة المنافسة وتنوعها.

فقبل العقد التاسع من القرن الماضي انحصرت النظرة التقليدية **(الكمية)** للمورد البشري على آلية تكييف العامل وفق حاجيات المؤسسة من الناحيتين العددية والنوعية، أي من ناحيتي (التشغيل والكفاءات)، إلا أن إكراهات المنافسة والزخم التكنولوجي الذي عرفه العالم مع مطلع التسعينات، أظهرت الحاجة إلى ضرورة بناء إستراتيجية توليفية بين إستراتيجية المؤسسة في علاقتها بمحيطها من جهة، وبين سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في الجهة المقابلة. وهذا اعترافاً بالدور الذي أصبحت تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الحديثة ومكانتها في التنظيم ككل، باعتبارها الإدارة التي تعنى بشؤون أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية في المؤسسة ألا وهو المورد البشري، الذي يعد محركاً جوهرياً لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الإنتاجية والربحية، وبالتالي تحقيق التميز للمؤسسة.

لقد أصبحت إستراتيجيات الحقبة الحالية تفرض تحديات جديدة على وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية ومن أبرز هذه التحديات ما يتعلق بطرق التوظيف **(التشغيل)** ونوعية المشاركة للأفراد أو للمجموعات، فانتقل التركيز في سياسات التشغيل من تحقيق التناسب بين مهارات وقدرات الأفراد ومتطلبات الوظائف والأعمال إلى التقارب والاندماج بين الأفراد ككل وخصائص المؤسسة وثقافتها التنظيمية.

إن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، خاصة الصناعية منها، والتي شهدت تغيراً هيكلياً من خلال فتح رأسمالها للشراكة، وأصبحت تسيير من طرف كفاءات أجنبية ووطنية، هي بحاجة إلى أكثر عقلانية في تسيير مواردها البشرية. وبالتالي ضرورة توافق ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجيات التوجيهية المعتمدة من طرف الإدارة العليا، خاصة في ما يتعلق بسياسة التشغيل في المؤسسة، والتي لها أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهذا ما يعكس الأهمية الكبيرة التي يحتلها موضوع بحثنا في المؤسسة الاقتصادية.

إن العامل الرئيسي من وراء اختيار هذا الموضوع ، نابع من الاهتمام المتزايد الذي توليه الدراسات والبحوث لوظائف إدارة الموارد البشرية، خاصة وظيفة التشغيل التي تعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى جانب الوظائف الأخرى كالتكوين، التحفيز، الصيانة ... الخ، وكيفية تفاعلها مع التغييرات التي تطرأ على إستراتيجيات المؤسسة الاقتصادية الحديثة من أجل تحقيق الأهداف العملية والميدانية لهذه الأخيرة.

أما العامل الثاني ، فيتمثل في تناول موضوع سياسة التشغيل وعلاقتها بإستراتيجية المؤسسة في " مقياس التشغيل في المؤسسة " للسنة الجامعية 2008/2007 ، بالإضافة إلى ملامسة هذا الموضوع في واقع المؤسسة الاقتصادية من خلال الدراسة الميدانية المنجزة حول موضوع إستراتيجية التشغيل - في إطار نفس المقياس - بمركب أرسيلور ميتال (ArcelorMittal) بمنطقة الحجار ولاية عنابة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

رغم الاهتمام الكبير الذي يوليه المفكرون والباحثون لموضوع الإدارة الإستراتيجية وكذا تسيير الموارد البشرية، إلا أننا لم نقف - حسب حدود إطلاعنا - على مقاربات أو دراسات كثيرة تتناول العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة ووظيفة إدارة الموارد البشرية، لذلك وقع اختيارنا على دراستين ميدانيتين جزائريتين، تناولتا بعض جوانب موضوع بحثنا، وهما:

1- الدراسة الأولى:

■ **عنوانها:** إستراتيجية المؤسسة النظامية في اختيار الأفراد، دراسة ميدانية بإحدى المؤسسات النظامية لولاية تبسة (المصدر: مكتبة البوني، جامعة باجي مختار عنابة)

وهي عبارة عن مذكرة غير منشورة، مقدمة من طرف الطالبة حديدان صبرينة تحت إشراف الدكتور جفال عبد الحميد، لنيل شهادة الماجستير، شعبة إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، على مستوى كلية الآداب العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، للسنة الجامعية 2005-2006.

■ **أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة حسب الطالبة إلى البحث عن أهم المعايير والأساليب المستخدمة للتمييز بين المترشحين واختيار بعضهم دون البعض الآخر، كما تهدف إلى معرفة ما إذا كانت المؤسسة النظامية * تعتمد على إستراتيجية في اختيار أفرادها، وما هي الأسس التي تعتمد عليها هذه الإستراتيجية إن وجدت؟، وإلا كيف تختار هذه المؤسسة الحيوية في المجتمع الأفراد الذين يمثلون وجودها؟.

* المؤسسة النظامية هي المؤسسات التي أنشأت عن طريق قانون دستوري، وهي مؤسسات الدولة التي تخضع إلى قوانين خاصة، ويتميز أفرادها بارتداء الزي الرسمي، وتتحدد مهمتها الأساسية في حفظ الأمن الداخلي والخارجي، ومن أمثلتها « الشرطة، الدرك الوطني، الجيش، الجمارك، الحماية المدنية »

■ **إشكالية البحث:**

- السؤال المركزي: هل تعتمد المؤسسة النظامية الجزائرية على إستراتيجية في اختيار الأفراد ؟

■ **الأسئلة الفرعية:**

- هل تعتمد المؤسسة النظامية الجزائرية على التخطيط الإستراتيجي للأفراد ؟
- هل تأخذ المؤسسة النظامية الجزائرية في الحسبان المتغيرات البيئية أثناء اختيار الأفراد ؟

- ما هي الأسس التي يتم اعتمادها لاختيار الأفراد في المؤسسة النظامية الجزائرية ؟

■ المنهج المستخدم: المنهج الوصفي

■ مجالات الدراسة:

- المجال الزمني: من 2005/07/19 إلى شهر ماي 2006

- المجال المكاني: - مديرية الأمن الوطني لولاية تبسة

- المديرية العامة للأمن الوطني بالجزائر العاصمة

- العينة:

- إجراء مقابلات مع 11 مسؤول عن اختيار الأفراد على مستوى نيابة مديرية التوظيف

والانتقاء.

- 60 طالب (20 % من الطلبة، 300 طالب)

■ نتائج الدراسة:

إن اختيار الأفراد في مؤسسة الأمن الوطني يعتمد على خطة ثابتة محددة في قوانين

لا يمكن الحياذ عنها ولا تجاوزها. وهذه الخطة لا تأخذ بعين الاعتبار تغييرات البيئة المحيطة،

وأن الشروط الموضوعية هي شروط تطمح للحصول على الأفراد الذين يمكنهم القيام بمهام

الوظيفة في الوقت الحاضر دون التفكير في فعاليتهم المستقبلية.

أي أن اختيار الأفراد في المؤسسة النظامية الجزائرية لا يأخذ بعدا استراتيجيا.

2- الدراسة الثانية:

■ عنوانها: الإستراتيجيات التنظيمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق

أهداف التنظيم بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي

عنابة، دراسة تحليلية إستراتيجية باستخدام نموذج SWOT (المصدر: مكتبة

علي منجلي، جامعة قسنطينة)

وهي عبارة عن أطروحة غير منشورة، مقدمة من طرف الباحث سلهاط إبراهيم

تحت إشراف الدكتور لو كيا الهاشمي، لنيل شهادة دكتوراه، شعبة تسيير وتنمية الموارد البشرية،

على مستوى مستوى كلية الآداب العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، للسنة الجامعية 2007-2008.

■ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة حسب الباحث إلى ما يلي:

- تطبيق مبادئ التحليل الاستراتيجي في مجال إدارة الموارد البشرية.
- معرفة جوانب التسيير في المؤسسة الجزائرية موضوع البحث في مجال إدارة الموارد البشرية ومدى استعمالها للإدارة الإستراتيجية.

■ إشكالية البحث:

- السؤال المركزي: هل للإستراتيجية التنظيمية في مجال إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق أهداف المؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي (EHS) ؟

■ الأسئلة الفرعية:

- هل توجد أهداف إستراتيجية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي (EHS) ؟
- هل توجد إدارة للموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي (EHS) ؟
- ما هي وظائف هذه الإدارة؟
- هل تشكيل الإستراتيجية التنظيمية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي (EHS) يتم باستعمال الطريقة الإستراتيجية SWOT ؟
- ما نوع هذه الإستراتيجية ؟
- هل يوجد ارتباط بين تشكيل إستراتيجية المؤسسة والهيكل التنظيمي ؟
- هل يوجد ارتباط متكامل بين تشكيل إستراتيجية المؤسسة الاستشفائية المتخصصة بسرايدي (EHS) وإدارة الموارد البشرية في مجال تحقيق الأهداف ؟

■ فرضيات البحث:

- يتوقع الباحث وجود أهداف استراتيجية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة بسرايدي (EHS).
- يتوقع الباحث وجود إدارة للموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة بسرايدي (EHS).
- يتوقع الباحث أن وظائف إدارة الموارد البشرية الأساسية هي: التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين والتوجيه)، التكوين (علمي، مهني، أيام دراسية، ملتقيات وطنية، دورات تدريبية، تربصات داخلية أو خارجية)، التحفيز (السكن، النقل، الإطعام، الترقية، المسؤولية، العلاوات

وتحفيزات مادية) والصيانة (الوقاية من الأمراض النفسية - الإجهاد، والمهنية - إجهاد العينين، الروتين، التذمر والملل).

- يتوقع الباحث أن تشكيل الإستراتيجية التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة بسر ايدي (EHS) يتم باستعمال الطريقة الإستراتيجية SWOT.

- يفترض الباحث أن نوع هذه الإستراتيجية هي:

• إستراتيجية التخصص (مجال نشاط محدد، تركيز الموارد في هذا النشاط والحصول على الكفاءات).

• إستراتيجية النمو والتوسع (توسيع نطاق النشاط، زيادة الحجم، توسيع الأهداف، الانتشار والحصول على الكفاءات)

- يتوقع الباحث وجود ارتباط بين تشكيل إستراتيجية المؤسسة والهيكل التنظيمي.

- يتوقع الباحث وجود ارتباط متكامل بين تشكيل إستراتيجية المؤسسة الاستشفائية المتخصصة بسر ايدي (EHS) وإدارة الموارد البشرية في مجال تحقيق الأهداف ؟

■ المنهج المستخدم: المنهج الوصفي

■ مجالات الدراسة:

- المجال الزمني: من 2007/07/22 إلى شهر مارس 2008

- المجال المكاني: المؤسسة الاستشفائية المتخصصة بسر ايدي (EHS)

- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

- العينة:

- 15 عامل (5 عمال من مكتب القبول، 9 من إدارة الموارد البشرية، 1 مكتب الضبط) +

مدير المؤسسة

■ نتائج الدراسة:

- ما يقال عن الأهداف أن مؤسسة بهذا الحجم لا تخلو من أهداف إستراتيجية لأهمية النشاط الذي

تقوم به والنطاق الجغرافي الذي تغطيه. ضف إلى ذلك أن المؤسسة تمتلك رسالة

في المجتمع تسعى إلى تحقيقها، ... وبالتالي نقول بأن فرضية البحث القائلة بوجود أهداف

هي فرضية محققة.

- لا توجد إدارة للموارد البشرية تمتاز باستقلالية وبهيكلها التنظيمي والمهام الإستراتيجية التي يفترض أن تسند إليها، لكن يوجد مكتب لإدارة الأفراد تابع للمديرية الفرعية الخاصة بالشؤون الإدارية والوسائل ... ومنه **فرضية البحث غير محققة من جانب ومحققة من جانب آخر.**

- من خلال العرض لمؤشرات وظيفية غدارة الموارد البشرية نقول بان فرضية البحث القائلة بوجود وظائف لإدارة الموارد البشرية المتمثلة في: التوظيف، التكوين، التحفيز والصيانة هي **فرضية غير محققة ما عدا في جزء من عملية التوظيف** لأن هذه الوظيفة موجودة لكنها ناقصة، ولا تعبر عن حقيقة التوظيف في مجال إدارة الموارد البشرية. وفي نظر الباحث هذه الإدارة تقوم بالأعمال التقليدية ... فكل شيء يتم بأوامر من الإدارة العليا أو المديرية الولائية أو الوزارة الوصية وفق برامج مسطرة.

- تبين أن المؤسسة تعمل في وضعها للأهداف وتحديد نقاط القوة والضعف في مجال تسيير المؤسسة وفي بناء الإستراتيجية والخطوات المسطرة والإجراءات التي تم وضعها لتحقيق هذا الهدف، ... ومنه فالمؤسسة متميزة في تطبيق نظام التحليل الإستراتيجي **SWOT** في تحديد الأهداف وبناء الإستراتيجية التنظيمية. لا ننسى أن المؤسسة تقاد من طرف مسؤولين ذوو مستويات عليا، أستاذ دكتور في الجانب الطبي، ومدير مؤسسة حامل ماجستير في المناجمنت (تسيير المؤسسات) وخريج المدرسة العليا للإدارة وصاحب خبرة طويلة في مجال الإدارة والتسيير، ومنه **فرضية البحث القائلة بأن المؤسسة تشكل إستراتيجيتها التنظيمية وفق طريقة التحليل الإستراتيجي SWOT هي فرضية محققة.**

- إن الأهداف والرسالة الإستراتيجية المعتمدة للسنوات المقبلة من خلال المخطط السنوي 2008، تؤكد على تخصيصية المؤسسة وعلى بذل الجهد في توسيعها ونموها ماديا وبشريا في مجال تقديم الخدمات المسؤولة عنها، ومنه نقول أن **فرضية البحث محققة**، وإستراتيجية المؤسسة هي من النوع التخصصي والنمو التوسعي، فهي تجمع بين إستراتيجيتين.

- في ما يخص الهيكل التنظيمي للمؤسسة فلا توجد إدارة موارد بشرية مستقلة فهي من ناحية التنظيم الهيكل لا تملك موقع إستراتيجي ولا موقع تنافسي، غياب الجانب الطبي ضمن الهيكل، لا يمثل الحجم الحقيقي للمؤسسة ولا نشاطها وأقسامها ومصالحها طبيعة الارتباط فيما بينها، يوجد خلط في التسميات سواء في الوثائق الرسمية أو في الاستعمال اليومي للعمل، ... ومنه **فرضية**

البحث القائلة بتكيف الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الإستراتيجية التنظيمية المطبقة هي فرضية غير محققة بالقدر الذي يسمح بالمشاركة في تحقيق الأهداف.

- لا اثر لوجود إدارة الموارد البشرية في وضع الأهداف وبناء الإستراتيجيات أو ضمن مجلس الإدارة، ولم نسجل لها أي مهمة قيادية أو عمل وفق آليات إستراتيجية متطورة، فهي إدارة تنفيذية من خلال ممارساتها، ... وبالتالي فالعلاقة مع الإدارة العامة تتمثل في الأنشطة اليومية بعيدة عن القرار وتابعة ضمن الهيكل التنظيمي لمصالح أخرى، وأكثر تقليدية، ... ومنه نقول أن فرضية البحث القائلة بوجود ارتباط متكامل بين تشكيل الإستراتيجية التنظيمية بالمؤسسة وإدارة الموارد البشرية هي فرضية غير محققة، والارتباط الموجود هو الارتباط الإداري.

■ أهمية الدراسات للبحث الراهن:

بالرغم من أن مجال الدراسات المتمثل في المؤسسة النظامية والمؤسسة العمومية الجزائرية يختلف عن مجال الدراسة الراهنة والمتمثلة في المؤسسة الاقتصادية، إلا هناك جوانب في هاتين الدراساتين تتعلق أساسا بأسلوب التحليل الإستراتيجي وطريقة الإدارة الإستراتيجية، بالإضافة إلى سياسات وإجراءات التوظيف، وهي كلها جوانب يمكن مقاربتها والاستفادة منها في هذا البحث.

الفصل الثاني: الإطار المفهومي والمنهجي للدراسة

المبحث الأول: تحديد المفاهيم

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية

المطلب الأول: منهج الدراسة

المطلب الثاني: تقنيات جمع البيانات

المطلب الثالث: مجال الدراسة

المطلب الرابع: صعوبات البحث

إن أهم تجليات عمليات التكيف التي تطرأ على وظيفة التشغيل وممارساتها داخل المؤسسة بما يتوافق والإستراتيجية التوجيهية المعتمدة، تظهر من خلال تطوير إدارة الموارد البشرية لبرامج وسياسات حديثة وفعالة تسمح لها بالحصول على موارد بشرية بالكم والنوع المطلوب وفي الوقت المحدد ووفق إجراءات تفرضها هذه الإستراتيجية.

إن أهمية قرارات التوظيف داخل المؤسسة، كونها أصبحت قرارات إستراتيجية ونتائجها ذات حساسية كبيرة على مستقبل المنظمة، جعل إدارة الموارد البشرية تتوخى الدقة، العدالة والموضوعية في عملية الاختيار والتعيين، وتحدد معايير للاختيار تتصف بالوضوح والسهولة في تقييم مدى توفرها في المتقدمين لطلب العمل. وهذا كله من أجل توفير موارد بشرية للمنظمة تمتلك القدرات والمهارات الجيدة، التي تمكنها من الأداء الجيد والفعال وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجيتها المستقبلية.

وفي سبيل إبراز طبيعة العلاقة والترابط الموجود بين الإدارة العليا في المؤسسة الاقتصادية الحديثة وإدارة الموارد البشرية، من خلال تحديد انعكاسات الإستراتيجية التوجيهية على إحدى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وهي وظيفة التشغيل، تم تقسيم هذا البحث إلى سبعة فصول متكاملة.

حيث خصص الفصل الأول لإشكالية البحث، أهمية الموضوع والدراسات السابقة، وقد اقترنت فيه فرضيات البحث بالإشكالية في محاولة للربط بين التساؤلات الفرعية المتمفصلة عن السؤال المركزي والفرضيات، وتضمن العنصر الخاص بأهمية الموضوع، العوامل الشخصية والموضوعية وراء اختياره، كما تم التطرق فيه إلى أهم الدراسات التي لها علاقة بموضوع البحث.

أما الفصل الثاني فقد احتوى على الإطار المفهومي والمنهجي للدراسة، حيث حددت فيه ستة مفاهيم، منها أربعة مفاهيم رئيسية وهي: مفهوم الإستراتيجية، مفهوم إدارة الموارد البشرية، مفهوم وظيفة التشغيل ومفهوم المؤسسة الاقتصادية، ومفهومين فرعيين وهما: مفهوم الإستراتيجية التوجيهية ومفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: تحديد المفاهيم

إن عملية تحديدي المفاهيم الأساسية في البحث هي ضرورة معرفية في حد ذاتها، ولها أهميتها العلمية والمنهجية، إذ يتمكن عن طريقها الباحث من حصر موضوعه ومعرفة حدوده، حيث " تقتضي الضرورة المنهجية أن تكون المفاهيم المستخدمة في البحوث السوسولوجية من ذلك النوع المحددة ملامحه بشكل لا يدع مجالاً لأي لبس أو اختلاط بالنسبة للمعاني والأفكار التي يطرحها الباحث خلال بحثه " (1)، إذ يتوجب السعي إلى تثبيت معاني المصطلحات المرتبطة بموضوع بحثه مع الاحتفاظ بدلالات واحدة لها.

وعلى الباحث عندما يتبنى مفاهيم معينة أن تستخدم مصطلحاتها المناسبة حتى يحافظ على وحدتها وتميزها " (2)، لذلك سنحاول في ما يلي **تحديد المفاهيم الرئيسية** المتعلقة بموضوع دراستنا حول انعكاسات الاستراتيجيات التوجيهية على سياسة التوظيف في المؤسسة الاقتصادية، وهي المفاهيم التالية:

1- مفهوم الإستراتيجية:

إن أصل كلمة " الإستراتيجية " هو مصطلح عسكري، و هو قديم في التراث الفكري للبشرية، " ففي الحضارة اليونانية القديمة (2600 - 76 ق م) اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية (STRATEGOE) التي تعني علم الجنرال ... " (3)، والاستراتيجي هو الذي يقود الجيش.

وتحليل معاني هذا الكلام يقودنا للقول بأن مصطلح الإستراتيجية في تلك الفترة التاريخية ارتبط بثلاثة (03) عناصر وهي:

المؤسسة العسكرية (الجيش)، الشخصية القيادية وهي الجنرال، والميدان الحربي، هذا الأخير يتطلب استعداداً وتهيؤاً عن طريق تحديد خطة حركات الجيش بشكل عام من أجل تحقيق النصر في المعركة.

1 - صلاح مصطفى الفوال: علم الاجتماع، المفهوم والموضوع والمنهج - دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1982، ص 148.

2 - مراد زعيمي (تحت إشراف): مرجع سابق، ص 291.

3 - عبد العزيز صالح بن حبتور: مرجع سابق، ص 39.

وهذا ما يتطلب رصد لحركة العدو أو المنافس، من أجل بناء إستراتيجية حربية تعتمد على توقعات وتنبؤات حركة الطرف الآخر في ظل المعلومات المتوفرة عنه، مع مراعاة مختلف العوامل المتداخلة مثل الارتباط بخطوط الإمداد والتموين، وبخطوط الاتصال والمعلومات والجانب المعنوي الذي قد يكون له الدور الحاسم في النهاية، وعليه « فقد فهم اليونان الإستراتيجية على أنها تعني الشمولية في التفكير والتصرف مع النظرة الواسعة بعيدة المدى » (4).

ومن هذا المنطلق حدد مفهوم الإستراتيجية حسب معجم العلوم الاجتماعية كما يلي: « الإستراتيجية Strategy, Stratégie هي الخطة الشاملة للسيطرة على الوضع العسكري والاقتصادي والاتصالي والإعلامي والسياسي أثناء الحروب » (5).

هذا المفهوم والمضمون العسكري للمصطلح انتقل من ميدان المعركة الحربية إلى الميدان الاقتصادي وإلى المؤسسة بالخصوص، وذلك نتيجة لعدة تناظرات أو تشابهات ترتبط أساسا بالمنافسة والرغبة في التفوق وتحقيق الأهداف عن طريق رسم سيناريوهات مستقبلية استشرافية تسمح بتحديد إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار كل الأطراف والعوامل المتداخلة وإمكانات المنافسين.

وعند الحديث عن الإستراتيجية في المؤسسة، فإننا نجد الباحثين يختلفون في صياغة تعريف متفق عليه للإستراتيجية، وذلك بسبب اختلاف الأهداف الأساسية للإستراتيجية وما تسعى المنظمة لتحقيقه من خلالها ، فنجد بايرز BYARS ينظر إلى الإستراتيجية على أنها « عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة وهي تتضمن عملية تحديد وتقويم البدائل المتوفرة للمنظمة في إطار تحقيق أهدافها ومهمتها الإستراتيجية واختيار البديل الإستراتيجي الأفضل » (6).

4 - نفس المرجع، ص 40.

5 - فريديك معتوق، مراجعة وإشراف محمد دبس: معجم العلوم الاجتماعية، انكليزي، فرنسي عربي - أكاديا للنشر والطباعة، بيروت، لبنان، 2001، ص 325.

6 - عبد العزيز صالح بن حبتور: مرجع سابق، ص 33.

فصياغة الإستراتيجية مرتبطة أساسا بالظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة وبمدى قدرة الإدارة العليا على رسم الخطط والسياسات الملائمة وبالتالي اختيار البدائل المناسبة التي تضمن لها تحقيق أهداف المؤسسة.

وعند الحديث عن الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات، فإننا نجد **بورتر PORTER** الذي يعتبر أحد رواد الاستراتيجيات التنافسية يعرف الإستراتيجية على أنها « بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف مما يكون وإنه لكل منشأة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبل المنشأة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف » (7).

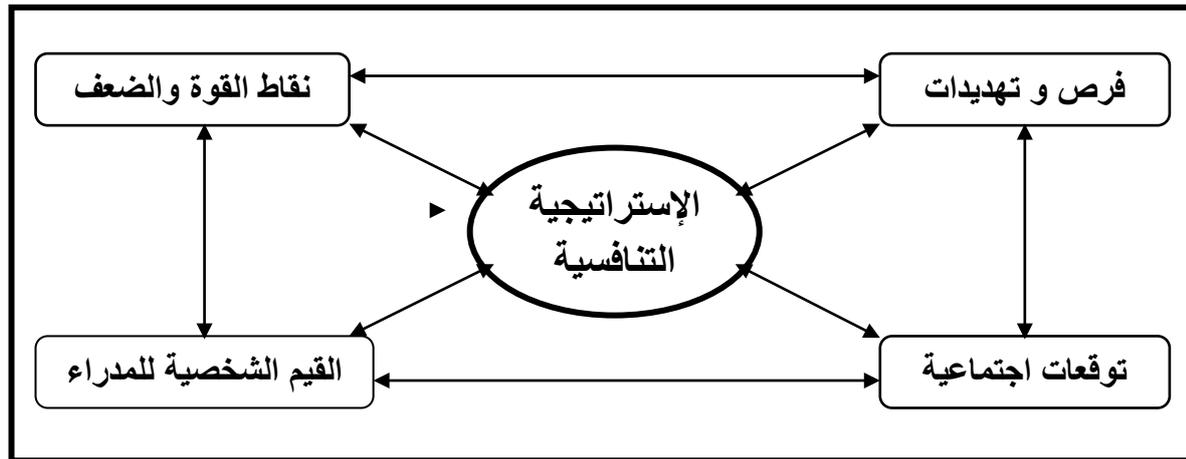
وحسب **بورتر PORTER** فإن عملية صياغة الإستراتيجية تشمل على أربعة عوامل أساسية هي « (8):

1- نقاط القوة والضعف للمنشأة

2- القيم الشخصية لمدراء المنشأة (حاجات المدراء الرئيسية)

3- الفرص والتهديدات

4- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المنشأة ويتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي)



شكل رقم (1) يوضح نموذج الإستراتيجية التنافسية

7 - نفس المرجع، ص 34.

8 - نفس المرجع، ص ص 34-35.

وبالتالي فصيافة إستراتيجية المؤسسة يفرض عليها عند إعدادها مراعاة جملة من المتغيرات المحيطة بها، والتي قد تشكل في أحيان كثيرة إكراهات أو مخاطر تؤثر على تنافسيتها، ومن بين هذه المتغيرات أو العوامل الرئيسية ما يلي:

- ✓ البيئة الخارجية
- ✓ الموارد الداخلية
- ✓ الأهداف المحددة من قبل المؤسسة

وعموما فإن الهدف الأساسي من بناء إستراتيجية للمؤسسة هو تعزيز الموقف التنافسي لها، من أجل تحقيق البقاء والاستمرارية والنمو، وذلك من خلال رسم السياسة العامة للمؤسسة وتحديد أهدافها على المدى القصير، المتوسط والبعيد، وكذا تخصيص الموارد اللازمة لإنجاز هذه الأهداف في ظل البيئة التي تعمل فيها.

وتتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية أربعة عناصر (مراحل) أساسية تتمثل في ما يلي:

■ أولا: التحليل والرصد البيئي (تحليل SWOT)

- 1- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة (عناصر القوة Strengths وعناصر الضعف Weaknesses)
- 2- تحليل البيئة الخارجية (فرص Opportunities وتهديدات Threats)

■ ثانيا: صياغة الإستراتيجية (الخطة)

- 1- صياغة المهمة أو الرسالة (المبرر الأساسي لوجودها)
- 2- الأهداف (النتائج النهائية المرغوبة)
- 3- الاستراتيجيات (خطة شاملة توضح كيف للمؤسسة تحقيق رسالتها وأهدافها)
- 4- السياسات (هي أداة الربط بين عمليات تكوين الاستراتيجيات وعمليات التنفيذ)

■ ثالثا: تنفيذ و تطبيق الاستراتيجيات

- وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ

■ رابعا: التقييم والرقابة الإستراتيجية (مراقبة مدى تطبيق الإستراتيجية)

- 1- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية
- 2- قياس الأداء
- 3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتقليص الفارق

2. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

مر مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون أو التطبيق المرافق للتسمية، والتي تعبر عن مراحل تاريخية لنشأة وتطور هذه الإدارة من جهة، وعن وجهتي نظر أساسيتين (تقليدية وحديثة) لها من جهة أخرى. ويتجسد هذا من خلال التسميات المتباينة التي أطلقت على هذه الإدارة المعنية بالعنصر البشري كإدارة الاستخدام، إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية وإدارة الموارد البشرية.

والجدير بالذكر أن نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية ارتبطت باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل ودوره الفعال والرئيسي في تحقيق أهداف المؤسسة وبقائها واستمراريتها. وعليه فعند تعريف إدارة الموارد البشرية، نجد من الأهمية بمكان أن نعرف ونوضح معنى مصطلح المورد البشري الذي يمثل محور عمل واهتمام هذه الإدارة، لذلك سنحاول في البداية تعريف المورد البشري، ثم ننتقل إلى تعريف هذه الإدارة.

■ الموارد البشرية:

الموارد البشرية كاصطلاح يعتبر حديثاً، وقد حل بالتدرج محل اصطلاح الأفراد الذي كان سائداً أو القوى العاملة، حيث يعتبر البشر المتغير المحوري في كل المؤسسات، ومن أهم الموارد فيها. و تعرف الموارد البشرية على أنها " مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات انجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات " (9)، كما تعرف بأنها " جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية، ... فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد ... الخ، من أجل تحقيق أهدافها، وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة " (10).

9 - حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 17.

10 - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 11.

فالعنصر البشري يعتبر العنصر الجوهري الذي يستند إليه التنظيم أو المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها ورسالتها، فقوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها، تعني قوة المؤسسة، وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق، وضمان البقاء والاستمرار لها.

■ إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها " الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة، هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصالحهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة " (11).

كما تعرف أيضا بأنها " إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها " (12).

فإدارة الموارد البشرية هي مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمؤسسة، فهي كعملية " تتكون من أربع خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق " بالناس " في الإدارة: الحصول عليهم، وإعدادهم، تنشيطهم والإبقاء عليهم " (13). وعليه يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الوظائف والمهام التي تتضمنها الأنشطة والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية، كتخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، التشغيل التكويني والتنموية، التحفيز والتقييم والمحافظة أو الصيانة، وهذا كله في مسعى لتحقيق التكامل بين أهداف هذه الموارد وأهداف المؤسسة.

11 - حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 18.

12 - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 13.

13 - محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1993، ص 33.

ومن هذا المنطلق أصبحت إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المؤسسات الحديثة، لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالإنتاج، التسويق والتمويل، بحيث تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، لأن كفاءة هذه الموارد يعكس بالضرورة كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة. وبالتالي أصبح لها دور حيوي في تحديد نجاح المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها عن طريق تجسيد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في ممارساتها ووظائفه، والتي تنحصر في أربعة وظائف أساسية – رغم اختلاف التوجهات – وهي التشغيل، التكوين، التحفيز والصيانة أو المحافظة.

3. مفهوم الإستراتيجية التوجيهية:

بعد الانتهاء من تحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة أو الإستراتيجية العامة، والتي تعبر عن رؤية ومهمة المؤسسة المستقبلية، والتي لها أهمية في تصنيف الوسائل أو الأساليب التي تستخدمها المنظمات المختلفة المتنافسة، فإنه يجري توليد مجموعة من البدائل والخيارات الإستراتيجية الممكنة التي تتلاءم مع ظروف المؤسسة، أهدافها ورسالتها. فالإدارة العليا في هذا المجال لا تنشد إلا الحصول على البديل الذي يحقق الأهداف.

وتعبر البدائل أو الأنماط الإستراتيجية عن الاستراتيجيات التوجيهية أو الإرشادية للمؤسسة، فهي تترجم توجهاتها المستقبلية من منظور صانعي القرار الاستراتيجي، كأن نقول مثلا بأن المؤسسة تحتاج إلى مزيد من الاستثمار في المنتجات الجديدة أو التوسع في منتجاتها الحالية من أجل تحقيق النمو.

ورغم تفرع وتنوع البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام الإدارة العليا، والتي يمكن للمؤسسة استخدام خليط من هذه الاستراتيجيات أو تعول على دمج نوع منها مع نوع آخر لاختيار بديل مناسب، فإننا نجد جمال الدين محمد المرسي يقول بأنه بصفة عامة، يمكن للمنظمات أن تفاضل بين ثلاث مجموعات من الاستراتيجيات التوجيهية لتحقيق أهدافها الخاصة وهي (14):

1- إستراتيجيات الإبقاء على الوضع الحالي:

وتسمى أيضا بإستراتيجية الاستقرار أو الثبات، أي خدمة الزبائن بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي، وعدم إحداث تغييرات جذرية في أهداف وخطط المؤسسة الحالية، خاصة وأن أوضاع السوق تتسم بالاستقرار.

2- إستراتيجيات النمو والتوسع:

وتهدف من خلالها المؤسسة إلى تحقيق مزيد من النمو، وتعني وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق العديد من المزايا مثل زيادة الأرباح والحصة السوقية والتمتع باقتصاديات الحجم عن طريق زيادة المبيعات. ويمكن للمؤسسة تحقيق النمو من خلال إستراتيجيات فرعية هي:

1-2- إستراتيجية التركيز:

وتشير إلى تركيز إمكانات المؤسسة في مجال محدد تتخصص فيه، أي تركيز على منتج واحد أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء أو تقديم منتجاتها لسوق معين. ويساعد التركيز في تحقيق الاستفادة بمزايا التخصص وتنمية القدرة على التجديد والتطوير، واكتساب مزايا تنافسية عالية نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات.

2-2- إستراتيجية التنوع:

وتستخدم بهدف تنمية وتوسيع فرص المؤسسة عن طريق إضافة أسواق جديدة أو منتجات جديدة أو مراحل إنتاجية جديدة. وقد يكون التوسع بشكل ينسجم مع المنتجات الحالية للمؤسسة، كما يمكن أن لا تكون له علاقة بها عندما يتعلق الأمر بأسواق وعمليات جديدة. ومن ناحية أخرى قد يكون التنوع داخلياً، كما قد يكون خارجياً (اندماج مع شركات أخرى، شراء وحدات إنتاجية أو خطوط إنتاج تابعة لشركات أخرى)، وأخيراً قد يكون التنوع أفقياً أو رأسياً، كما قد يكون أمامياً أو خلفياً.

3- إستراتيجية الانكماش:

وتعد البديل الثالث من بدائل الإستراتيجيات التوجيهية أو الإرشادية. وتقوم المؤسسات من خلال هذه الإستراتيجية بتخفيض حجم أعمالها واستثماراتها، وذلك بسبب مواجهة المؤسسة

لظروف غير ايجابية : مثل الكساد والركود الاقتصادي أو تغير الأذواق أو عدم القدرة على المنافسة. ويتم ذلك باستخدام أحد البدائل الإستراتيجية التالية:

3-1- تخفيض حجم العمليات

3-2- الاستسلام لشركات أخرى

3-3- التحول كلية إلى نشاط آخر

3-4- التصفية وبيع الأصول

ونشير في هذا المجال، بأن كل إستراتيجية توجيهية تمتلك دلالات مختلفة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية.

4. مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية إطار عمل هذه الإدارة، بحيث « ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة على العديد من الوظائف والنشاطات، يشكل مجموعها فرعاً من فروع المعرفة الإدارية، يغطي مجالات التوظيف والعمل في المنظمات على اختلاف أنواعها. ويشتمل إطار عملها على عدد من الوظائف، يشكل مجموعها نطاق ومجال عملها داخل المنظمة » (15).

فممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية تشتمل على مجموعة واسعة من الوظائف والمهام تختص جميعها بجوانب هامة وتتضمن أربعة أبعاد رئيسية هي: الحصول على العاملين حسب احتياجات المؤسسة، إعدادهم وتكوينهم، تحفيزهم والمحافظة عليهم.

وحسب جمال الدين محمد المرسي فإنه « يمكن تصور وظيفة الموارد البشرية

على أنها مصدر لست قوائم من الممارسات التي يمكن للمنظمات الاختيار من بينها تلك التي تتناسب مع التنفيذ الفعال للإستراتيجية. وتشير كل واحدة من القوائم إلى مجال وظيفي محدد من مجالات إدارة الموارد البشرية وهي: تحليل / تصميم الوظائف، الاستقطاب / الاختيار، التدريب والتنمية، إدارة الأداء، هيكل الأجور / الحوافز، وعلاقات العمل » (16).

15 - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 15.

16 - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 108.

وتشكل هذه الوظائف والممارسات مع بعضها نظاما متكاملًا ومتفاعلاً، فجميعها يصب في قرار واحد وهو توفير موارد بشرية مؤهلة ومدربة، محفزة جيداً، ذات إنتاجية وفعالية تنظيمية عالية المستوى، تتمكن من انجاز إستراتيجية المؤسسة وأهدافها.

ورغم تعدد التوجهات والتسميات المتعلقة بمحاولة حصر وتحديد الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية، يمكن القول بأن أهم هذه الوظائف هي:

1- وظيفة تخطيط الموارد البشرية

2- وظيفة التشغيل أو التوظيف

3- وظيفة التكوين والتنمية

4- وظيفة التحفيز

5- وظيفة الصيانة والمحافظة

ومن خلال هذه الوظائف تتجسد برامج وممارسات ترسم سياسة تعامل المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله. وتستمد هذه الممارسات دلالاتها من إستراتيجية المؤسسة وتهدف إلى تحقيق أهدافها ورسالتها المستقبلية.

5. مفهوم وظيفة التشغيل:

وظيفة التشغيل أو كما يسميها بعض الدارسين في مجال الموارد البشرية وظيفة التوظيف أو الاستقدام ... الخ، هي إحدى الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية إلى جانب وظيفة التكوين والتنمية، التحفيز وأخيراً الصيانة والمحافظة.

وتعني هذه الوظيفة الحصول على العاملين وتوظيفهم في المناصب الشاغرة

حسب حاجة المؤسسة، « ويتضمن الاستقدام أيضاً أنشطة التجنيد (الاستقطاب) والاختيار،

والتعيين، والتوجيه » (17)، أي استقطاب أفضل الموارد البشرية الموجودة في سوق العمل

واختيار وانتقاء أفضلها كفاءة ومهارة وتعيينها في المناصب المناسبة، وتوجيهها للتأقلم السريع مع الأعمال المطلوب انجازها.

17 - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 34.

وتعتمد وظيفة التشغيل على عمليتي تخطيط الموارد البشرية وتحليل العمل في تقدير احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية من ناحية، وفي معرفة المؤهلات والكفاءات المطلوب توفرها في من يتقدمون لشغل هذه الوظائف من ناحية أخرى، حيث تسمح هاتين العمليتين بتقدير الاحتياجات للعاملين من حيث الأعداد والنوعيات وحسب التوقيت المحدد. ولقد شهدت وظيفة التشغيل تطورا في ممارساتها ناتج عن التطور الذي شهدته إدارة الموارد البشرية، التي أصبحت مسؤولة عن خلق قوة عمل فعالة قادرة على انجاز إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها. ولا يتم ذلك إلا بتصميم برامج ووضع سياسات حديثة وفعالة تمكن من استقطاب أفضل الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة من سوق العمل، وتنتقي أنسبها باستخدام تقنيات حديثة للكشف عن المهارات والقدرات العملية للموارد البشرية، فوظيفة التشغيل تتعلق أساسا « بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة والوقت المطلوب، وفق احتياجات تنفيذ إستراتيجيتها المستقبلية وأهدافها » (18).

مما سبق يمكن القول بأن **وظيفة التشغيل في المؤسسة** هي عملية استقطاب الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة والمتاحة في سوق العمل، وفق نوعيات ومواصفات محددة تخدم إستراتيجية المؤسسة وتتوافق مع ثقافتها التنظيمية، ثم اختيار وانتقاء أفضل المترشحين من حيث الكفاءة والمؤهلات والمهارات والمواصفات المطلوبة لشغل المناصب الشاغرة، وأخيرا تعيينهم في هذه المناصب وضمان تأقلمهم معها.

6. مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

تتموقع المؤسسة الاقتصادية ضمن الاقتصاد كنواة أساسية فيها، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية. وقد شمل دورها مجالا واسعا، فبالإضافة إلى الدور الاقتصادي والاجتماعي، تطور دورها إلى الناحية السياسية (الشركات المتعددة الجنسيات)، ثم إلى الناحية العسكرية والعلمية أيضا، لذلك نجد بأن المؤسسة الاقتصادية شغلت مؤخرا حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم.

18 - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 13.

ونظرا للتطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية، وكذلك تشعب واتساع نشاطها، بالإضافة إلى اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجيات، « فإن عملية وصف أو تمييز مؤسسة اقتصادية معينة يمكن أن يتم بسهولة، نظرا لأخذ حالة حقيقية منفردة مثل: مؤسسة زراعية، أو صناعية أو تجارية، أو خدمية، وقد تكون مؤسسة عامة أو خاصة، فردية أو شركة تعاونية... الخ كما أنه من السهل أيضا تحديد هدف المؤسسة حسب وضعها بعد تجريدها من العناصر السابقة. إلا أن حصر كل أنواع المؤسسات وفروعها الاقتصادية، وبأحجامها وأهدافها المختلفة، في تعريف وحيد يكون صعبا للغاية » (19).

ولقد قدمت للمؤسسة العديد من التعاريف، فمنها يعتبر بأن المؤسسة الاقتصادية هي « منظومة بشرية وتكنولوجية قائمة على أسس قانونية بين المالك والمستفيد من أجل تبادل قيم موزونة » (20). وتعرف أيضا بأنها « كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج / أو تبادل سلع / أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه » (21).

ويبرز من خلال هذين التعريفين بأن للمؤسسة الاقتصادية استقلالية مالية وشخصية قانونية واجتماعية، مهيكله حول أهداف اقتصادية، وتتميز بنوع معين من النشاط، وتتشكل من وسائل مادية وبشرية وتنظيمية للإنتاج تتفاعل في ما بينها من أجل إنتاج مادة معينة لوضعها في السوق تلبية لحاجيات زبائن معينين وتحقيق الأرباح.

ومع التطور الذي شهدته نظريات الإدارة والتسيير وكذلك التطور في نظرية المؤسسة، ظهرت تعاريف حديثة للمؤسسة باعتبار المؤسسة الاقتصادية كمنظمة وكنظام تقني اقتصادي وكنظام اجتماعي سياسي وكمركز لاتخاذ القرار.

19 - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 8.

20 - محمد مسن: التدبير الاقتصادي للمؤسسات، تقنيات واستراتيجيات - منشورات الساحل، عين البنيان، الجزائر، 2001، ص 21.

21 - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 10.

وعلى العموم فإن وجود أي مؤسسة اقتصادية أو منظمة بشكل أعم، له مبرراته وأهدافه تسعى إلى تحقيقها، باعتبار المؤسسة الاقتصادية كنظام ذي أهداف وغايات فهي تبحث عن تحقيق حالة محببة من خلال العديد من الوظائف (الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، ...).

وإذا حاولنا تصنيف المؤسسات حسب **المعيار الاقتصادي** ، يمكن الإشارة إلى وجود **ثلاثة (03) أنواع** هي: المؤسسة الفلاحية، المؤسسات الصناعية ومؤسسات القطاع الثالث (المؤسسات الحرفية، النقل، البنوك، ...)، أما تصنيفها حسب **المعيار القانوني** فإنه يمكن توزيع المؤسسات الاقتصادية إلى **قسمين**: مؤسسات خاصة ومؤسسات عامة أو عمومية، فالأولى تخضع للقانون الخاص والثانية تابعة للدولة أو القطاع العام وتخضع للتشريعات الخاصة به، وحاليا يخضع هذا الصنف من المؤسسات إلى خليط من القانون العام والخاص مثل القانون التجاري سواء بالجزائر أو دول أخرى.

المطلب الأول: منهج الدراسة

إذا انطلقنا من التعريف التالي للمنهج على أنه « كيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع دراسة ما » (22)، علمنا أن البحث الاجتماعي يأخذ أنواعا مختلفة وذلك باختلاف طبيعته و الأهداف النهائية له، وبالتالي « فلكل نوع من هذه الأنواع من البحوث نوع ملائم من المناهج التي تصلح لها دون غيرها، وهكذا فإن موضوع البحث والهدف منه هو الذي يحدد نوع البحث ونوع المنهج الذي سيعالج به » (23). وهذا لا يعني أن ينفرد كل بحث بمنهج وحيد، « بل قد تتعدد المناهج لدراسة موضوع واحد، لأن ذلك التعدد يفرضه مبدأ المرونة المنهجية الذي يدعونا إلى عدم الاعتماد كلية على منهج وحيد والتقييد به عند دراسة ظاهرة أو مشكلة ما، فقد تصلح عدة مناهج لدراسة موضوع واحد » (24).

بناء على ما سبق، وحيث أن البحث الذي نحن بصددده يهدف إلى محاولة الكشف، من جهة عن الإستراتيجيات التوجيهية المتبعة من طرف المؤسسة محل الدراسة خلال الخمس سنوات الأخيرة، وكذا السنوات المقبلة، ومن جهة أخرى محاولة معرفة انعكاسات هذه الإستراتيجيات على سياسات وممارسات ووظيفة التشغيل داخل المؤسسة، هذه الأخيرة تتجلى من خلال الموارد البشرية التي تم توظيفها خلال نفس الفترة، فإن **موضوعنا يندرج ضمن الدراسات الوصفية، وتطلب استخدام منهجين اثنين هما:**

الأول هو منهج دراسة الحالة، الذي يعطي « صورة كلية شاملة لدراسة ظاهرة معينة في مجتمع محدد، وقد تكون الحالة موضوع البحث فردا واحدا أو أسرة أو جماعة أو مؤسسة

22 - موريس انجرس ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون: البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية - دار القصة للنشر، الجزائر، ط2، 2004، ص 99.

23 - فضيل دليبو (تحت إشراف): دراسات في المنهجية - ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص ص 69-70، بتصرف.

24 - صلاح مصطفى الفوال: مرجع سابق، ص 160.

أو مشروعا أو وحدة إدارية، ... » (25)، أي أن المنهج مرتبط بوحدة الدراسة المبحوثة،

وفي بحثنا يمثل مركب أرسيلور ميपाल عنابة هذه الوحدة، بحيث سنحاول دراسته دراسة متعمقة

وتفصيلية دقيقة، وجمع معلومات كافية وشاملة عنه، ثم تحليلها من أجل الوصول إلى تحديد الإستراتيجية التي وجهت نشاط المركب خلال فترة زمنية محددة. وبالتالي فموضوع الدراسة يتمحور حول نماذج من الإستراتيجيات ومجموعة من العمليات والمراحل المرتبطة بها، وهذه هي الاعتبارات التي تسمح بتطبيق منهج دراسة الحالة، فدراسة الحالة " تهدف إلى كشف العمليات والعوامل التي تقوم عليها نماذج اجتماعية معينة، بقصد تحديد خصائص موقف اجتماعي معين أو وحدة اجتماعية أو تنظيمية محددة " (26).

أما المنهج الثاني المستخدم فهو منهج المسح الاجتماعي الذي يستخدم " كأسلوب لجمع البيانات عن جماعة معينة في بيئة محددة من حيث ظروفها المعيشية ومناشطها وتكوينها الاجتماعي " (27). ونشير في هذا المجال أنه توجد عدة تصنيفات توضح أنواع المسوح الاجتماعية، ومنها ما يقسم المسوح الاجتماعية على حسب جمهور البحث الذي يجري عليه الدراسة المسحية، إلى مسوح شاملة أو مسوح بالعينة، هذا النوع الأخير مرتبط باعتبارات عديدة كالاقتصاد في الوقت والجهد والتكاليف.

ونظرا لهذه الاعتبارات الأخيرة لم نتمكن من تطبيق المسح الشامل واضطررنا لتطبيق **منهج المسح بالعينة** على موضوع الدراسة خاصة في ما يتعلق بالكشف عن السياسات والممارسات المرتبطة بوظيفة التشغيل في المؤسسة والتي محورها الموارد البشرية التي تم توظيفها خلال فترة زمنية محددة، والتي سنحاول جمع معلومات وبيانات كمية عنها، فمنهج المسح الاجتماعي يعتبر " أحد أكثر الأساليب نجاحا في دراسة الظواهر والأحداث الاجتماعية التي يمكن جمع معلومات وبيانات رقمية عنها " (28).

25 - نفس المرجع، ص 168.

26 - نفس المرجع، ص 169.

27 - نفس المرجع، ص 169.

28 - عصام محمد ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس - دار المسيرة، عمان، الأردن، ط 2، 2002، ص 360.

تعتبر تقنيات البحث مجموعة من وسائل تفحص وتقصي الواقع، فعن طريقها يستطيع الباحث جمع المعلومات والحصول على البيانات من الميدان، كما أن اختيار أحد هذه التقنيات أو الوسائل يتم على ضوء الفائدة منها بالنسبة إلى تحديد وحل مشكلة بحثه وعلاقتها بالمنهج المستخدم. لذلك يجمع الباحثون على « أن التفكير في مدى كفاية البيانات التي يحتاج إليها بحث مشكلة معينة أمر في غاية الأهمية في مرحلة اختيار المشكلة وتحديدتها ثم تعريفها، وذلك لأن صعوبة الحصول على البيانات اللازمة، أو عدم كفايتها يؤدي بطبيعة الحال إلى استحالة أو صعوبة تنفيذ خطة البحث » (29).

وعليه يقوم الباحث الاجتماعي باختيار أنسب الأدوات التي تتلائم مع المنهج المستخدم وتخدم مشكلة بحثه، بحيث يمكنه من الحصول على بيانات ومعطيات كافية، لأن قيمة الدراسة تتوقف على مدى هذا الاختيار، وقد كانت التقنيات المستخدمة في دراستنا كالتالي:

1- الملاحظة:

يمكن تحديد معنى الملاحظة بأنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما « (30)، لذلك يمكن أن نطلق عليها أيضا **مصطلح المشاهدة**، لكونها تسجيل لما يشاهده الباحث في الواقع. وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة من دون مشاركة، أي بدون مشاركة المبحوثين في أنشطتهم لتجنب التأثير على سلوكهم الطبيعي، حيث تم ملاحظة الموظفين في مكان عملهم لمعرفة مدى تحكمهم في منصب عملهم ومدى كفاءتهم في انجاز المهام المنوطة بهم، وبالتالي إدراك أهمية اختيارهم من دون المترشحين الآخرين، بالإضافة إلى محاولة تحديد مدى أهمية مناصب العمل التي يشغلونها بالنسبة للأهداف الإستراتيجية التي حددتها المؤسسة.

29 - فضيل دليو (تحت إشراف): مرجع سابق، ص 47.

30 - صلاح مصطفى الفوال: مرجع سابق، ص 182.

أما ملاحظتنا التي ركزت على سلوك بعض المسؤولين بمركب أرسيلور ميطال عنابة، فكانت بغية تقييم طريقة عملهم ومعرفة مدى تشبعهم بالفكر الإستراتيجي في تنظيم عملهم وقيادة مرؤوسيهام باعتبارهم طرف في إعداد وتطبيق إستراتيجية المؤسسة.

ونشير في هذا المجال، أن طبيعة بحثنا والمنهج المستخدم فيه، خاصة دراسة الحالة كانت تتطلب منا تطبيق تقنية الملاحظة بالمشاركة والاندماج مع مجتمع البحث، من أجل تحديد كل معالم الإستراتيجيات التوجيهية المستخدمة من طرف المؤسسة، وكذا تسجيل سلوكيات المبحوثين خلال فترة زمنية أطول. ولكن لاعتبارات ترتبط أساسا بخصوصية الدراسة والوقت المحدد لها، لم نتمكن من تطبيق هذه التقنية واكتفينا بالاعتماد على الملاحظة.

2- المقابلة:

تعرف مقابلة البحث على أنها « تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، لكن أيضا، وفي بعض الحالات، مساءلة جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين » (31)، فالمقابلة أداة رئيسية في جمع المعلومات عن الأفراد والجماعات، وتتم من خلال الاتصال المباشر - وجها لوجه - بين الباحث والمبحوث.

ونظرا لأهمية هذه التقنية من جهة، ولتدارك النقص في المعلومات الناتج عن عدم إمكانية استخدام أداة الملاحظة بالمشاركة أو المعايشة، من جهة أخرى، اعتمدنا على المقابلة ب أنواعها: الحرة، الموجهة ونصف الموجهة، في كامل مراحل الدراسة، من أجل جمع معلومات كافية وشاملة عن مؤسسة أرسيلور ميطال عنابة بالخصوص خلال فترة الخمس السنوات الماضية (2005-2009)، تسمح بتكوين صورة كلية عن كل العمليات، النشاطات، الهيكل التنظيمي وطرق التسيير المعتمدة، بالإضافة إلى التوجهات العامة وقرارات الإدارة العليا، التي من خلالها يمكن تحديد الإستراتيجية التوجيهية المعتمدة من طرف هذه المؤسسة، وأهم انعكاساتها على ممارسات وسياسات التوظيف خلال هذه الفترة من الزمن، حيث كان التركيز في إجراء المقابلات على ثلاث فئات هم:

31 - موريس انجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون: مرجع سابق، ص 197.

- أعضاء لجنة الإدارة العليا (Comité de Direction) في المركب ، الهيئة المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحديد مسار المؤسسة على المستوى القريب، المتوسط والبعيد.
 - رؤساء الدوائر (Chefs de Départements) وبعض إدارات وموظفين إدارة الموارد البشرية ، الهيئة التي تشرف على كل العمليات المرتبطة بشؤون المورد البشري، وبالخصوص عمليات التوظيف داخل المؤسسة.
 - ممثلين عن نقابة المركب ولجنة المشاركة ، باعتبارهما يمثلان الشريك الاجتماعي في المؤسسة، بحيث تتم استشارتهما في كل النقاط الحساسة التي لها علاقة بالقرارات الإستراتيجية التي تحدد مستقبل المؤسسة.
- وقد تمت المقابلات على النحو التالي:

- 1-2- مقابلة حرة أو مفتوحة مع رئيس دائرة الاتصال** بمديرية الموارد البشرية (Chef de Département Communication) باعتباره المسؤول عن الهيئة المشرفة على فترة التوبص بمركب أرسيلور ميغال عناية.
- 2-2- مقابلات نصف موجهة مع كل من:**
- أ- إدارات قيادية في المركب تركت فيها بعض مجالات الحوار مفتوحة لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات، وأجريت مع كل من:
 - بلحاج رضا: مدير التخطيط والإستراتيجية (Directeur Planification & Stratégie)، عضو في لجنة الإدارة العليا.
 - دانيال أطلان (جنسية فرنسية): مدير إدارة الموارد البشرية (Directeur des Ressources Humaines) ابتداء من 2009/10/25، عضو في لجنة الإدارة العليا.
 - قدحة محمد: مدير سابق لمديرية الموارد البشرية ومدير حالي لمديرية الاتصال وعضو في لجنة الإدارة العليا (ex Directeur des Ressources Humaines / Directeur de Communication).
 - رجيمي محمد الشريف:
- مساعد مدير المخبر المركزي (Assistant Direction Laboratoire Central)

وقد ركز في هذه المقابلات على محاور **(أنظر الملاحق)** تخص الإستراتيجية التوجيهية لمركب أرسيلور ميطل عناية خلال الفترة الممتدة من 2005 إلى غاية 2009، الهيئة المسؤولة عن إعدادها، كيفية صياغتها، مسار تطبيقها، مدة وطريقة تقييمها، بالإضافة إلى محاولة معرفة مبادئ واتجاهات المؤسسة الحالية وأهم غاياتها وأهدافها الإستراتيجية خلال الفترة الممتدة ما بين 2010 و2015.

وإلى جانب كل ذلك تم مناقشة دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ هذه الإستراتيجية مع مدير إدارة الموارد البشرية، وخاصة ما يتعلق بسياسة التوظيف.

ب- **ممثلين عن نقابة المركب**، حيث دارت محاورها هذه المقابلات حول مدى اشتراك النقابة في اختيار البدائل الإستراتيجية المؤسسة وتحديد أهدافها المستقبلية، بالإضافة إلى إعلامها بعمليات التوظيف، كما تم التطرق إلى ملف الاستثمار الذي يعتبر ملف مهم في فترة الشراكة.

2-3- مقابلات موجهة مع مسؤولين وموظفين من مديرية الموارد البشرية، كان الهدف منها جمع معلومات دقيقة عن كل ما له علاقة بسياسة التوظيف في المركب، وأجريت مع كل من:

- رئيس دائرة التوظيف والتكوين (Département Emploi et Formation) بمديرية الموارد البشرية.
- رئيس مكتب التوظيف (Chef Bureau Emploi) بدائرة التوظيف والتكوين.
- رئيس دائرة تسيير الموارد البشرية (Département Gestion des Ressources Humaines) بمديرية الموارد البشرية.
- رؤساء مصالح تسيير الموارد البشرية على مستوى المناطق والوحدات الإنتاجية (Zone PPL, Zone Fonte, Unité LAC, Unité LAF, Unité RPA & Unité Cokerie).
- رئيس دائرة التحليل والإحصاء (Département Analyse & Reporting) بمديرية الموارد البشرية.
- رئيس دائرة القيادة (Département Leadership) بمديرية الموارد البشرية.
- رئيس دائرة الاتصال (Département communication) بمديرية الموارد البشرية.

وتم التركيز في هذه المقابلات على محاور **(أنظر الملاحق)** تتعلق أساسا بسياسة التوظيف في مركب أرسيلور ميطل عناية خلال الفترة الممتدة ما بين 2005-2009، عمليات الاستقطاب

والتشغيل، عدد ونوعية الكفاءات التي تم توظيفها، تخطيط الموارد البشرية وإجراءات عملية التوظيف في المؤسسة ابتداء من الإعلان وحتى التوظيف الفعلي في منصب العمل. وإلى جانب هذه المحاور، حاولنا استقاء معلومات تكميلية تخص تاريخ المركب، عدد العمال، الهيكل التنظيمي، طرق التسيير وكمية الإنتاج.

3- الاستثمار:

تعتبر الاستثمار تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، بحيث " تتشكل الاستثمار من عدد من الأسئلة المفتوحة أو المغلقة، المباشرة وغير المباشرة، والتي تقدم فيها خيارات للإجابة والتي لا تقدم فيها خيارات " (32). فهي مجموعة أسئلة مقسمة على عدة محاور، تطرح على المبحوثين بهدف الحصول على معلومات واستخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد.

وهي تعتبر أحد التقنيات الشائعة والمستعملة للإجابة عن تساؤلات الدراسة، لذلك اعتمدنا عليها في هذا البحث من أجل الحصول على معلومات أكثر دقة، وكانت موجهة إلى العمال الذين تم توظيفهم في فترة الخمس السنوات الأخيرة (2005-2009) بمركب أرسيلور ميغال عناية. وقد طبقنا الاستثمار بطريقة الإستبار من خلال المقابلة الشخصية لكل عامل، بحيث كنا نطرح الأسئلة على المبحوثين بطريقة مباشرة، ونقوم في نفس الوقت بتدوين الإجابات وملئ الاستثمار. وهذا من أجل التأكد من الإجابة على جميع الأسئلة، وكذلك إزالة بعض نقاط الغموض أو توضيح وشرح الأسئلة التي لم يستطيع المبحوثين فهمها، من دون محاولة التأثير على المبحوثين أو توجيههم لاختيار إجابة معينة.

32 - مراد زعيبي (تحت إشراف): مرجع سابق، ص 316.

وحتى تكون الاستثمار على درجة عالية من الصدق والثبات، وأكثر ملائمة للإجابة عن التساؤلات المطروحة فقد مر بناؤها بعدة مراحل:

- المرحلة الأولى:

وهي **مرحلة التحكيم** ، فبعد الإطلاع على التراث النظري وتحديد الجوانب الأساسية للدراسة، ما ساعد على تحديد مجموعة من الأسئلة وفق التسلسل المنطقي لعناصر الدراسة، هذه الأسئلة كونت لنا الصورة الأولى للاستمارة.

قمنا بتجريب واختبار هذه الاستمارة على عينة من **10 عمال** موزعين على ثلاث وحدات إنتاجية من مناطق مختلفة (Zone Acérées, Zone PPL & Zone LFR/ LRB)، وهم وحدة المفولذة الأكسيجينية رقم 1 (ACO 1)، وحدة الدرفلة على الساخن (LAC) ووحدة درفلة الحديد الموجه للبناء (LRB)، وذلك لمراقبة الأسئلة ومعرفة مدى صلاحيتها.

- المرحلة الثانية:

وبفضل هذه الخطوة **(الإختبارية)** أمكن تعديل بعض الأسئلة وإضافة أسئلة أخرى، وكمثال على ذلك:

- تعديل السؤال رقم 36، الذي كانت صياغته الأولى: هل استفدتم من تكوين حول رسالة المؤسسة وثقافتها التنظيمية؟، والذي يعتبر سؤالاً مقتصر على التكوين فقط. وجاءت صياغته الجديدة كالتالي: هل تم إطلاعكم على مبادئ ورسالة المؤسسة وثقافتها التنظيمية؟ **(أنظر الملاحق).**

- إضافة أسئلة فرعية أخرى وهي:

- سؤال رقم 21: في حالة الإجابة بنعم، كيف تم ذلك؟ **(أنظر الملاحق).**

- سؤال رقم 30: في حالة الإجابة بنعم، ما هي المهام المحددة فيها والمطلوب منك انجازها؟ **(أنظر الملاحق).**

- سؤال رقم 31: في حالة الإجابة بلا، كيف تعرفت على مهام منصب عملك؟ **(أنظر الملاحق).**

وهذا للتدقيق أكثر والحصول على المعلومة كاملة.

- المرحلة الثالثة:

تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية **(أنظر الملاحق)** ، وتضم ثمانية وثلاثون (38) سؤالاً، منهم ستة وعشرون (26) سؤالاً رئيسياً وإثنى عشرة (12) سؤالاً فرعياً، ومن بينهم أيضاً ثمانية (08) أسئلة مفتوحة والبقية (30) سؤالاً مغلقاً.

وقد غطت الاستمارة المحاور التالية:

- المحور الأول: يشمل البيانات الأولية الخاصة بالمبحوث، ويضم عشرة (10) أسئلة.
- المحور الثاني: يتضمن بيانات حول إعلام العاملين بإستراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية، ويضم أربعة (04) أسئلة.
- المحور الثالث: يتعلق ببيانات حول عملية التوظيف، ويضم عشرة (10) أسئلة.
- المحور الرابع: يشمل على بيانات حول إجراءات التوظيف، ويضم أربعة عشر (14) سؤالاً.

4- الوثائق:

- استفدنا من بعض الوثائق الضرورية (أنظر الملاحق)، التي تخص بعض جوانب البحث، والتي لا يمكن للدراسة تحقيقها عن طريق الأدوات الأخرى، وهذه الوثائق هي:
- استمارة توظيف خاصة بالمترشحين الجدد
- كتيب القانون الداخلي للمؤسسة
- المنظام
- الرسالة الإعلامية الشهرية للمؤسسة والتي تعدها دائرة الاتصال بمديرية الموارد البشرية
- نشرة إعلامية حول أخبار المصنع تعدها دائرة الاتصال بمديرية الموارد البشرية
- مطويات خاصة بالمؤسسة
- مقالات الجرائد الوطنية

المطلب الثالث: مجال الدراسة

1- المجال البشري:

إن تحديد المجال البشري يتم عن طريق تحديد مجتمع الدراسة، وهذه خطوة جد مهمة من خطوات البحث الاجتماعي، حيث يعتبر **موريس انجرس** بأن « مرحلة انتقاء عناصر مجتمع

البحث التي ستمثل العينة هي مرحلة مهمة في البحث، لهذا وعلى ضوء تعريفنا للمشكلة والمقاييس الخاصة، ينبغي أن نحدد بدقة المجتمع الذي يستهدفه البحث وأن نختار بدقة وحذر المعاينة التي ستمكننا من تحديد الحجم الضروري للعينة « (33) .

وبالتالي فتحديد المجال البشري الذي يجعل البحث مقبولا وقابلا للإنجاز، يتم من خلال ما يلي:

- أ- التعريف بمجتمع البحث تعريفا دقيقا
 - ب- توضيح المقاييس المستخدمة في اختيار العينة، أي المعاينة
- وقد حدد المجال البشري في دراستنا على النحو التالي:

1-1-1- العينة:

تعرف العينة بأنها « جزء قليل أو كثير من الأشياء أو الأفراد، مأخوذ من أصل يكون أكبر منه حجما وعددا، شريطة أن تتوفر في هذا الجزء الخصائص النوعية التي تسمح بأن يكون ممثلا جيدا للأصل » (34) .

وعليه إذا انطلقنا من هذا التعريف، فإننا نقول بأن شرط العينة هو التمثيل للمجتمع الأصلي، وبما أن جزءا من دراستنا الميدانية يتعلق بسياسة التوظيف في مركب أرسيلور ميغال عناية خلال الخمس سنوات الماضية (2005 إلى 2009)، فإن مجتمع بحثنا يشمل الموارد البشرية الجديدة التي تم توظيفها بالمركب خلال الفترة المذكورة، والذين قدر عددهم حسب مديرية الموارد البشرية بـ 944 عامل موزعين على مختلف الوحدات الإنتاجية بالمركب،

33 - موريس انجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون: مرجع سابق، ص 298.

34 - مراد زعيمي (تحت إشراف): مرجع سابق، ص 311.

منهم 344 وظفوا خلال سنة 2006 و 600 خلال سنة 2008، وظفوا جميعهم من أجل تعويض المناصب الشاغرة التي أحيل أصحابها على التقاعد.

ويمثل 344 مورد بشري الذين وظفوا في سنة 2006، مجموعة من الشباب المتحصلين على شهادة تقني سامي أو الجامعيين المتحصلين على شهادة مهندس دولة أو شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، لكن بشرط أن تكون في التخصصات التقنية، أدمجوا لمدة سنة عمل في

المؤسسة في إطار عقود ما قبل التشغيل (CPE)، بناء على اتفاقية أبرمت بين مركب أرسيلور ميغال عناية ومديرية التشغيل لولاية عنابة، ثم تم توظيفهم بصفتهم عمال تابعين للمركب ابتداء من سنة 2006.

أما 600 مورد بشري الذين وظفوا في سنة 2008، فقد كانوا يعملون في مهن تنفيذية بالوحدات الإنتاجية للمركب في إطار نظام المناولة (Sous-traitance) لفترة لا تقل عن سنتين، ثم تم ضمهم إلى عمال المركب ابتداء من سنة 2008.

وقد أخذنا 10% من مجتمع البحث المدروس، فتحصلنا على عينة تضم 95 مورد بشري، منهم 35 مورد بشري من الذين تم توظيفهم سنة 2006، و 60 مورد بشري من الذين تم توظيفهم سنة 2008.

2-1- طريقة اختيار العينة:

نظرا لكون الفئة المعنية بالدراسة الميدانية، هم الموارد البشرية الذين تم توظيفهم خلال الفترة الممتدة بين 2005 و 2009، فكان الاعتماد على العينة العمدية أو القصدية، وتم اختيار المبحوثين بطريقة عشوائية بسيطة، فجاءت عينة البحث كما يلي:

* المنطقة الإنتاجية للمواد المسطحة والمدرفة (Zone PPL): 53 مورد بشري موزعين على الوحدات التالية:

- وحدة الدرفة على الساخن (LAC): 30 مورد بشري

- وحدة الدرفة على البارد (LAF): 11 مورد بشري

- وحدة التغليف والإنجاز (RPA): 12 مورد بشري

* المنطقة الإنتاجية للتكويك (Zone Fonte): 42 مورد بشري ينتمون إلى وحدة:

- المفحمة (Cokerie): 42 مورد بشري

2- المجال المكاني:

أجريت الدراسة بمركب أرسيلور ميغال عناية، سيدار سابقا، وهي مؤسسة ذات أسهم (SPA) برأس مال يقدر بـ 18.004.720.000 دج، وذلك منذ تاريخ 2001/10/19، وهو التاريخ الذي انتقل فيه مركب سيدار من القطاع العمومي إلى القطاع الخاص (الشراكة) بعد

فتح رأسماله للشراكة سواء الوطنية أو الأجنبية سنة 2001، حيث كان المركب يضم آنذاك **23 وحدة** (فروع)، فأصبح يحمل اسم اسباط (ISPAT) نسبتا إلى الشريك الهندي (LAKSHMI.N.MITTAL) صاحب شركة اسبات، و الذي يستفيد من **حصة 70%**، في حين تستفيد الدولة الجزائرية من **نسبة 30%**. وقد عين له مدير عام جديد من جنسية هندية وهو **سنجاي كيمار (Sanjay Kumar)**.

وفي سنة 2005 تحولت تسمية المركب إلى **ميطال ستيل (MITTAL STEEL)**، وهذا بعد إندماج شركة اسباط (ISPAT) مع **شركة ستيل (STEEL)** الأمريكية المختصة في إنتاج الحديد.

وأخيرا وفي سنة 2007 تحولت تسمية المركب من **ميطال ستيل** إلى **أرسيلور ميطال (ARCELOR MITTAL)** وعين له مديرا عاما جديدا من جنسية فرنسية هو **برنار بوسكي Bernard BOUSQUET**، وهذا بعد انضمام المركب إلى مجموعة **أرسيلور** مع مجموعة **أرسيلور الأوروبية (فرنسا، إسبانيا وكسمبورغ)** المختصة في صناعة الحديد في أواخر سنة 2006، وأصبح مركب **أرسيلور ميطال** عنابة ينتمي إلى **مجموعة أرسيلور ميطال** التي مقرها في **لكسمبورغ ولندن**، ولها مصانع على مستوى القارات الخمسة.

وأخيرا وفي منتصف سنة 2009 عين له مديرا عاما جديدا من جنسية فرنسية أيضا خلفا لبرنار بوسكي الذي أحيل على التقاعد، وهو **فنسون لوغويك Vincent le GOUIC**، كما عين أيضا بتاريخ **2009/10/25** مدير جديد للموارد البشرية مكان المدير القديم قدحة محمد الذي أصبح مدير الاتصال، وهو **دانيال أتلان Daniel ATLAN** وهو من جنسية فرنسية أيضا.

يتواجد المركب الضخم بمنطقة الحجار، عل بعد 15 كلم جنوب مدينة عنابة، ويتربع على مساحة 800 هكتار، وهو يضم حاليا (12) وحدة هي عبارة عن وحدات إنتاجية ووحدات للدعم بما فيها وحدة الونرة وبوخضرة بولاية تبسة.

ويضم مركب **أرسيلور ميطال** عنابة مجموعة من **المديريات المركزية** (المالية، الموارد البشرية، التجارية، النوعية، ...)، ويتركز النشاط الأساسي للمركب في إنتاج الفولاذ (Sidérurgique - Acier)، في حين يبلغ عدد عمال مؤسسة **أرسيلور ميطال** عنابة 6037 عامل (إلى غاية 2009/12/31).

أما تحقيقنا الميداني فقد أجري في أربع (04) وحدات إنتاجية ينتمون إلى منطقتين (Zones)، وهذه الوحدات هي:

* المنطقة الإنتاجية للمواد المسطحة والمدرفلة (Zone PPL):

- وحدة الدرفلة على الساخن (LAC)، وتضم 247 عامل

- وحدة الدرفلة على البارد (LAF)، وتضم 220 عامل

- وحدة التغليف والإنجاز (RPA)، وتضم 200 عامل

* المنطقة الإنتاجية للتكويك (Zone Fonte)

- المفحمة (Cokerie)، وتضم 200 عامل

2- المجال الزمني:

انطلق التحقيق الميداني بمركب أرسيلور ميغال عنابة بتاريخ 15 مارس 2010 واستمر إلى غاية 2010/04/15، كما سبقت هذه الفترة (فترة التربص) وتلتها اتصالات بالمؤسسة مجال الدراسة على فترات متفرقة.

المطلب الرابع: صعوبات البحث

واجهتنا في الدراسة الميدانية العديد من الصعوبات، وكان أكثرها تأثيرا على البحث:

1- تحديد فترة التربص الميداني بمركب أرسيلور ميغال عنابة من قبل رئيس دائرة التوظيف والتكوين بشهر واحد فقط، رغم طلبنا لفترة تربص لا تقل على شهرين.

2- انعدام المعدات الخاصة بالدخول إلى الوحدات الإنتاجية (ورشات العمل) من أجل استجواب المبحوثين، والمتمثلة في الخوذة والحذاء، على مستوى دائرة العمل والتكوين، باعتبارها الهيئة

المسؤولة عن توفير تلك المعدات للمتربصين، وهو ما أفر عملية تطبيقنا للاستمارات، حيث اضطررت للقيام باتصالات شخصية من أجل الحصول على تلك المعدات.

3- صعوبة في الحصول على لقاءات مع بعض المسؤولين القيادين في المركب، وذلك بسبب انشغالهم المستمرة.

4- تحفظ بعض إطارات وموظفين إدارة الموارد البشرية في تزويدنا ببعض المعلومات والإحصائيات الكمية بسريبي حساسية ملف التوظيف في المؤسسة.

الفصل الثالث: نشأة وتطور الفكر الإداري الإستراتيجي

المبحث الأول: نشأة وتطور الفكر الإداري

المطلب الأول: بداية التنظيم والإدارة وتطورهما

المطلب الثاني: المدارس المختلفة في التنظيم والإدارة

المبحث الثاني: نشأة وتطور الفكر الإستراتيجي

المطلب الأول: مراحل تطور الفكر الإستراتيجي

المطلب الثاني: أساليب التحليل الإستراتيجي

المطلب الثالث: التسيير الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

كما وضحنا فيه المنهج المستخدم في البحث، وهما منهجا دراسة الحالة ومنهج المسح الاجتماعي (المسح بالعينة)، بالإضافة إلى التقنيات المستخدمة في جمع البيانات، وهي أربعة: الملاحظة، المقابلة بأنواعها: الحرة، الموجهة ونصف الموجهة، الاستمارة والوثائق. وشمل أيضا هذا الفصل على مجال الدراسة (المجال البشري، المجال المكاني، المجال الزمني) وصعوبات التحقيق الميداني.

ويتعرض الفصل الثالث إلى تاريخ ونشأة الفكر الإداري الإستراتيجي، حيث تناول العنصر الخاص بنشأة وتطور الفكر الإداري، فكرة بداية التنظيم والإدارة وتطورهما، وكذا أهم المدارس والمداخل في هذا المجال، أم العنصر الخاص بنشأة وتطور الفكر الإستراتيجي، فتم التطرق فيه إلى أهم مراحل التطور التي شهدتها هذا الفكر، بالإضافة إلى مختلف أساليب التحليل الإستراتيجي، أم العنصر الأخير من هذا الفصل فخصص للحديث عن التسيير الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وجاء الفصل الرابع تحت عنوان: نشأة وتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية وممارساتها، حيث يتعرض إلى مراحل تطور إدارة الموارد البشرية في علاقتها بالإدارة العليا للمؤسسة، وكذا إلى النظرة المعاصرة لدور هذه الإدارة في التنظيم، بالإضافة إلى تحديد مراحل تطور وظيفة التشغيل، وكذا التحول الإستراتيجي الذي طرأ على هذه الوظيفة والمكانة التي أصبحت تحتلها هذه الوظيفة في الإدارات المعاصرة.

أما الفصل الخامس فيختص بتحليل نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالإستراتيجيات التوجيهية في المؤسسة الاقتصادية، حيث تم الحديث فيه عن الإدارة الإستراتيجية في مركب أسيلور ميغال عناية، ومراحل صياغة إستراتيجية المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد طبيعة الإستراتيجية التوجيهية المعتمدة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة خلال الفترة الممتدة بين سنة 2005 و2009.

كما خصص الفصل السادس لتحليل وتفسير نتائج التحقيق الميداني المتعلقة بانعكاسات الإستراتيجيات التوجيهية على سياسة التوظيف، وفي سياق هذا الفصل تم توضيح طبيعة انعكاسات الإستراتيجية التوجيهية المطبقة في مركب أسيلور ميغال عناية

مدخل:

إن الإدارة الإستراتيجية هي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة والتسيير، وظهورها كمفهوم يشير إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المؤسسة. وبالتالي فجوهر الإدارة الإستراتيجية هو الفكر الإداري الإستراتيجي الذي بنيت قواعده على أساس علم الإدارة من جهة والفكر الإستراتيجي من جهة أخرى. وعليه سنحاول في هذا الفصل إبراز العلاقة بين هذين الفكرين: الإداري والإستراتيجي.

المبحث الأول: نشأة وتطور الفكر الإداري

يصف ماكس فيبر بدايات القرن العشرين في أوروبا بأنه عصر التنظيمات بلا منازع، والإدارة في المجتمعات المعاصرة هي شكل أكثر وضوحاً واتساعاً لمفهوم التنظيم، فالإدارة هي مجموعة من الوظائف يتم من خلالها تنسيق الموارد البشرية وغير البشرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وسوف نتطرق في ما يلي إلى كيفية ظهور التنظيم العام حتى نصل إلى معنى الإدارة العلمي الحديث في هذا القرن، ثم نتعرض إلى مختلف المدارس التنظيمية أو الإدارية التي تسعى إلى تنظيم طرق التسيير وتوزيع الوظائف في المؤسسات.

المطلب الأول: بداية التنظيم والإدارة وتطورهما

يشير ميشال كروزي في كتابه الظاهرة البيروقراطية أن وصف ماكس فيبر في كتابه الذي كتبه سنة 1920، مطالع القرن العشرين في أوروبا بأنه عصر التنظيمات بلا منازع، يعد إعلاناً بميلاد تخصص جديد أطلق عليه علم اجتماع التنظيمات، لا يختزل وجود التنظيمات على حضارة القرن العشرين فحسب، بل نجد ملامح لها في حضارات قديمة مثل حضارات بابل، الصين، اليونان والرومان والأتراك وغيرهم⁽¹⁾. وهذا يعني أن الإدارة أو التنظيم، كعملية أو كظاهرة تمت ممارستها في الواقع قبل أن تكون علماً مستقلاً.

ويشير ناصر دادي عدون ♦ في كتابه اقتصاد المؤسسة أن هذه الممارسة تعود إلى 5000 سنة قبل الميلاد، ومن أوائل مستعملي قواعد التنظيم حكام مصر الفرعونية، أين طبقوا مبدأ التنظيم المركزي، وتركز السلطة السياسية في الحكومة المركزية، مع فرض سلطتها على الولاية بهدف تنفيذ قرارات المركز، كما طبق آنذاك مبدأ الرقابة.

1 - مراد زعيبي (تحت إشراف): مرجع سابق، ص 55، بتصرف.

♦ - أنظر ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص ص 203-204.

وتعتبر انطلاقة مهمة التنظيم مع وضع أشهر ملوك الدولة البابلية حمورابي (17-18 ق.م) لقانونه الذي يتكون من مجموعة من 285 بندا لتنظيم الحياة الاجتماعية، والذي اشتهر به بعد ذلك حكمه لإمبراطورية بابل. وتضمن هذا القانون وضع قواعد للمعاملات البيعية، والرقابة وتحديد المسؤولية والقضاء، مما أدى إلى الأمن والاستقرار. وللرومان دور مهم في التنظيم البيروقراطي، الذي ولد لديهم بشكل أكثر وضوحاً، إذ طبق في الجيش وفي مختلف الهيئات والتنظيمات بعد ذلك.

وقد انتقل التنظيم والإدارة إلى بقاع أخرى من العالم، إذ استعمل الصينيون التخطيط والتوجيه، والرقابة. وقد ساهم الفيلسوف الصيني كونفوشيوس في وضع بعض المبادئ الأساسية للإدارة، والتي يؤكد عليها المختصون على مختلف المستويات، خاصة على مستوى المؤسسات والتنظيمات بشكل عام وماله من أثر على فعاليتها، من خلال ما تضمنته تعاليمه من بعض المقترحات المؤكدة على اختيار قادة قادرين على تحمل المسؤولية في مختلف مواقع الدولة.

ومع التطور البشري والمعاملات الاقتصادية، وظهور شركات تجارية، خاصة في إيطاليا في القرن الخامس عشر، وانتشارها بعد ذلك في أوروبا، كانت هناك نظرة أكثر تطوراً بعد استعمال الوسائل الكمية مثل المحاسبة في مراقبة المؤسسات وإدارة الأعمال والقواعد المالية في البنوك. ويأتي كتاب آدم سميث كأول محاولة لوضع القواعد العلمية الحديثة للتنظيم، لما فيه من مؤشرات في ذلك، وتستمر هذه المحاولة بأعمال تايلور وفايول بعد ذلك في بداية القرن العشرين.

وفي رصد لعلاقة التنظيم بالمؤسسة الاقتصادية، من الضروري الإشارة إلى أن التنظيم عرف تطوراً مصاحباً لتطور المؤسسات الاقتصادية، حيث يشير ناصر دادي عدون أنه بعد أن كانت كلمة التنظيم تعني تحريك عوامل الإنتاج المختلفة من أجل تحقيق الربح الرأسمالي آنذاك، أصبحت هذه الكلمة ذات معنى أكثر اتساعاً وتعقيداً، مع كبر حجم المؤسسات والتطور الاقتصادي العالمي والتكنولوجيا المتغيرة بصفة مستمرة.

إن دور التنظيم والإدارة قد تزايد بتزايد التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية وتأثيرات التكنولوجيات والمعرفة في العلوم الأخرى، وظهر مفاهيم وفلسفات جديدة، فأخذ أشكالاً وأطواراً، وأصبح أكثر تخصصاً في الأعمال التي يقوم بها القائد أو المسؤول الأول (شخص أو مجموعة من الأشخاص) في المؤسسة الاقتصادية، بحيث تساهم الرؤية الإدارية المتكاملة التي تستند إلى فلسفات واضحة ومحددة في زيادة كفاءة وفعالية المدير الإداري، ويكون هذا لتنظيم درجات « الدرجة الأدنى والتي بدونها لا تستطيع أن توجد المؤسسة، وتتمثل في تنظيم واقعي ومحدد، والذي يتضمن نوعاً من الانسجام للعمل دون القيام بالدراسة أو تحقيق الظروف المثلى، ودرجة أعلى من التنظيم تفرض جهداً واعياً ومنهجياً وإن كان ممكناً، علمياً الدراسة وتحقيق الشروط المثلى للعمل وهذه هي درجة التنظيم التي يميزها مصطلح الإدارة العلمية » (2).

المطلب الثاني: المدارس المختلفة في التنظيم والإدارة

إن قيام الثورة الصناعية في **نهاية القرن الثامن عشر** وظهور الإنتاج الكبير الحجم، بالإضافة إلى إدخال الآلات لتحل محل العمل اليدوي، أثار نوعاً من الفوضى والطرق العشوائية المتبعة في العملية الإنتاجية، وهذا ما دفع المفكرين لإعطاء اهتماماً أكبر بمشاكل الإدارة، وقد قدم كتاب **أدم سميث** ثروة الأمم (Wealth of Nations) الذي نشر سنة **1876** الكثير من الأفكار التي ساهمت في تطور وظائف الإدارة، خاصة **فكرة تقسيم العمل والتخصص** التي ساهمت في تطوير بسيط لأساليب العمل داخل المؤسسات الاقتصادية والصناعية بالخصوص في ظل انتشار نوع من الفوضى والطرق العشوائية المتبعة في الإنتاج، والتي صاحبت قيام الثورة الصناعية في نهاية القرن الثامن عشر.

ولقد ظهرت في ما بعد عدة أعمال في مجال التنظيم والإدارة، إبتداءً من أعمال **فريدريك تايلور (1856-1915، الولايات المتحدة الأمريكية)** حول التنظيم العلمي للعمل وتقسيمه، و**فايول (1925-1941، فرنسا)** حول الإدارة وتنظيم المسؤوليات في المؤسسات،

² - Gelinier OCTAVE : Les fonctions et taches de direction générale – Les éditions d'organisation, 7^{ème} Edition, France, 1981, P 423.

وتقسيم الوظائف وغيرها، وكانت هذه الأعمال بداية لإعداد فرع خاص من العلوم ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي والتقني.

وقد تتابعت الأعمال والبحوث مما كون عدة اتجاهات أو مدارس في التنظيم والإدارة، قسمت إلى عدة تقسيمات وتصنيفات. وسوف نتطرق إلى التقسيم الذي يرتب هذه المدارس حسب التدرج الكرونولوجي أو الزمني إلى ستة مدارس ♦، انطلاقاً من المدخل الكلاسيكي، مروراً بالمدخل السلوكي ووصولاً إلى المداخل والمدارس الحديثة:

1- المدرسة العلمية الكلاسيكية (1900):

تعتبر أول المدارس التنظيمية، وروادها الأولون هم: **فريدريك تايلور (1856-1915)**، **هنري فايول (1841-1925)** و**ماكس فيبر (1864-1920)**. وتتميز هذه المدرسة بالعمل على تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات، بالإضافة إلى الاعتماد على القيادة البيروقراطية لتنفيذ الرقابة السلطوية على العناصر البشرية، وهذا كله من أجل ضمان أكثر مردودية للإنتاج. ويمكن تحديد معنى الإدارة العلمية كما أورده تايلور في نظريته بالنقاط التالية (3):

أ- تختلف الإدارة العلمية عن التقليدية التي تعتمد على قواعد تقديرية للخبرة السابقة

ب- إن الهدف الرئيسي للإدارة هو تحقيق أعلى رفاية لصاحب العمل والعامل

ج- تعتمد الإدارة العلمية على جميع المعلومات وتحليلها، واستخلاص العلاقات والقوانين التي تساعد العامل في أداء عمله ومهامه.

وإذا كان تايلور قد اهتم بتنظيم العمل على المستوى الإنتاجي في الورشات الصناعية، فإن فايول اهتم بالإدارة على مستوى قيادة الورشات، فوضع لها مجموعة من المبادئ الرسمية من خلال مؤلفه " الإدارة العامة والصناعية " الذي نشر لأول مرة سنة 1916.

♦ - لمزيد من المعلومات، أنظر: ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 205-208.

3 - عمرو غنايم وعلي الشرقاوي: تنظيم وإدارة الأعمال، الأسس والأصول العلمية، مدخل تحليلي - دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1980، ص 36.

- ولقد قسم فايول العمليات التي يمكن أن توجد في المؤسسة إلى ستة مجموعات: التقنية، التجارية، المالية، الأمنية، المحاسبة والإدارة. وبكل هذه المجموعات تتعلق وظيفة من وظائف المؤسسة، ووظيفة الإدارة بدورها تقوم بـ:
1. وضع البرنامج العام للعمل،
 2. إنشاء المجموعة الاجتماعية (أو البشرية)،
 3. التنسيق بين الجهود،
 4. انسجام الأعمال.

ويضع فايول ضمن الإدارة أيضا القيادة، لأن الإدارة والقيادة تختلطان بشكل كبير، وحسبه دائما فالإدارة تتضمن خمسة عناصر تعتبر بمثابة مكوناتها وهي: التوقع، التنظيم، القيادة، التنسيق والمراقبة ، كما حدد أربعة عشر (14) مبدعا للإدارة تنتسم بالمرونة والواقعية وهي:

تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة القيادة، وحدة الاتجاه، خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة، مبدأ دفع الأجور، المركزية، التسلسل الإداري، النظام، الإنصاف، استقرار العاملين، المبادرة ووحدة العاملين.

أما عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر فمساهمته في تطوير مفهوم الإدارة كما ذكر رعد حسن الصرن ♦ في كتابه نظريات الإدارة والأعمال تتجلى من خلال وضعه لمفهوما بيروقراطيا يضم المقومات الخاصة بالبنية البيروقراطية المثالية. فقد اعتبر ماكس فيبر أن تنظيم المناصب يتبع نظام ترتيب التدرج الهرمي، حيث يخضع المكتب الأدنى لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى.

وتقوم البيروقراطية في نظر ماكس فيبر على الأسس التالية:

- 1- أن الإدارة عملية ذات إطار محدود وشكل متعارف عليه (مجموعة من الخطوات المترابطة و المتابعة ذات النمط الثابت)
- 2- أن الإطار الذي تدور فيه العملية الإدارية وخطواتها المتتالية ذو مضمون

♦ - لمزيد من المعلومات، أنظر: رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها - دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ط1، 2004، ص ص 45-50.

- 3- تخضع جميع العمليات الإدارية لمجموعة من المبادئ والقوانين والقواعد واللوائح العامة مهما اختلفت المنظمات أو الظروف المحيطة بها. ويؤدي وجود القواعد والأسس المقتنة التي تحكم العلاقات بين النشاطات والوظائف المختلفة إلى ترشيد القرارات
- 4- يجب تقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد على مستوى عال من الخبرة والكفاءة العملية
- 5- يجب إدارة العمل عن طريق إعطاء التعليمات و التوجيهات بشكل مفصل

وكل هذه المبادئ وغيرها لتايلور، فايول وماكس فيبر قد تم تطبيقها في مختلف أنحاء العالم سواء في المجتمعات الرأسمالية أو الاشتراكية، وكان لهذه الآراء تغييرات معتبرة سواء على مستوى الأدوات المستعملة في الإنتاج أو على مستوى الطرق التقنية في ذلك، ونادرا ما نجد غياب عناصر من هذه النظرية في مختلف مستويات المؤسسات.

ورغم أهمية هذه النظرية إلا أنه هناك انتقادات وجهت إلى المدرسة الكلاسيكية، فبالإضافة إلى كونها تسبب التعب والملل في تنظيم العمل، وتعمل على خلق البطالة، ولا تضمن أي تأمين للعمال وتلحقهم بالآلة فيعاب عليها ما يلي:

- 1- عدم دقة ونقائص الفرضيات المتعلقة بالتفاعلات،
- 2- التقليل إلى أدنى حد من أثر الصراعات (في المؤسسة)،
- 3- عدم التقدير الجيد، والتقليل من تعقيد الأفراد كمراكز لمعالجة المعلومات،
- 4- جهل ميكانيزمات الإدراك،
- 5- بالإضافة إلى إعادة النظر في بعض المفاهيم المعدة بشكل جيد من طرف المدرسة والتي ظلت لمدة طويلة السائدة في الأذهان.

والانتقادات الموجهة لهذه المدرسة، والمشاكل التي واجهتها في الواقع، وظهور تجارب إلتون مايو وروثلربرجر في مصانع هاوثورن (Electric Western) على العمال وتأثرهم بعوامل متعددة في الإنتاج، وعدم استجابتهم بشكل مباشر للحوافز المادية فقط (كما يرى أصحاب المدرسة الكلاسيكية)، بل هناك عوامل أخرى تتعلق بظروف العمل الاجتماعية والمادية، كان ذلك كله خطوات لظهور مدرسة العلاقات الإنسانية أو ما يسمى بالمدخل السلوكي.

لقد كان اقتباس **إلتون مايو (1949-1980)** و**فريتزر** للأعمال في هاوثورن سنة **1927**، ونشرها في فرنسا من طرف **فريدمان ولوبستين**، دور كبير في انتشارها، وقد استعملت هذه المدرسة اكتشافات النظرية البسيكولوجية المسماة السلوكية « (4) . وقد حاول **إلتون مايو وزملائه** في مصانع هاوثورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية تفسير الظاهرة الخطيرة التي كانت تعاني إدارتها منها وهي **تقييد العمال لإنتاجهم** ، من خلال بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل الأجور والإضاءة وأيام العمل وفترات الراحة. وجاءت نتائج التجارب لتوضح أنها ليست العامل المؤثر في الكفاية الإنتاجية، فاتجهت الدراسة إلى **علم النفس والاجتماع** للبحث على المحرك الأساسي **لحوافز العمل** مبنية على أساس العلاقات الإنسانية، لذلك فهذه المدرسة « تقوم على أهمية فهم الأفراد أياً كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم، وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية » (5).

إن استعمال رواد هذه المدرسة لاكتشافات **النظرية البسيكولوجية** ، سمح لهم بوصف تطور **ظاهرة الزعامة**، وبشكل جيد في إطار **الجماعات غير الرسمية** ، وبتوضيح بشكل جديد تأثير الظروف الثقافية والتكنولوجية على تصرفات أعضاء منظمة معينة.

وكان أغلبية أعضاء المدرسة السلوكية ضد السلطة ويحبذون قيادة بالمشاركة في تسيير وتنظيم المؤسسة، هذه القيادة تحفز العمل والإطارات، وتحملهم جزءاً من المسؤولية، وفي نفس الوقت تربطهم أكثر بالمؤسسة وأهدافها. وقد ساهمت هذه الأفكار، خاصة مع تطور أعمال **ماسلو** في **الحوافز**، وكذلك **هرزبرغ**، في رفع إنتاجية المؤسسات وتوفير دفع جديد للاقتصاد.

ومن أهم المآخذ على المدرسة السلوكية أنها تفادت مشاكل السلطة، خاصة في تركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمي وإهمالها لأهمية التنظيم الرسمي في المؤسسة، ولطريقة التحكم و المراقبة الاجتماعية، و التي عن طريقها يتم التحكم في العامل البشري في المؤسسة.

4 - ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 207.

5 - كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي - المؤسسة الجامعية، بيروت، لبنان، ط، 2000، ص 106.

3- المدرسة الرياضية (1945):

إن رواد هذه النظرية هم **العلماء البريطانيون** خلال الحرب العالمية الثانية لمواجهة مشكلات الحرب مع الألمان. فقد تم تشكيل فريق بحوث العمليات، يضم مجموعة من علماء الرياضيات والطبيعة والعلوم الأخرى لحل المشكلات « (6) ». وتقوم هذه المدرسة التي تسمى أيضا **بالنظرية الكمية** على أساس استخدام الرياضيات للتعبير عن المشكلات الإدارية وبناء نماذج يتم من خلالها التوصل إلى الحلول المثلى لتلك المشكلات، وتتطوي أفكار هذه المدرسة على فكرة مؤداها أن الإدارة يمكن النظر إليها كعملية منطقية يمكن التعبير عنها بشكل كمي وبعلاقات رياضية.

لقد سمح تطور المؤسسات والأعمال إلى دخول مجموعة من الوسائل التقنية الكمية من طرف رواد هذه المدرسة وعلى رأسهم (Morgenstern)، بهدف التحكم أكثر في التسيير والإدارة، ومراقبة نشاط المؤسسة « (7) ». وبذلك أدخلت عدة تقنيات كمية في تسيير المنظمات، مثل البرمجة الخطية والطرق الإحصائية.

وبالرغم من أن بحوث العمليات والطرق الكمية ساعدت المديرين في المؤسسات من حل العديد من المشكلات، خاصة تلك التي تحتوي على العديد من المتغيرات، مما أدى إلى فاعلية الأداء الإداري، إلا أن هناك بعض المتغيرات التي من الصعوبة ترجمتها عدديا أو وضعها في معادلات رياضية مثل الروح المعنوية للعاملين، أو الرضا عن العمل وكثير من العوامل البيئية الخارجية كالعادات والتقاليد وغيرها من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة أحيانا وبصورة غير مباشرة في كثير من الأحيان في أداء المنظمات.

وما يؤخذ على هذه المدرسة هو اهتمامها المفرط بالجانب العلمي وإهمال الجانب الإنساني، باعتبار الدور المهم لهذا الجانب في تسيير المؤسسات، والعناصر المرتبطة به والتي لا يمكن قياسها كميا، وهو ما جعل هذه المدرسة تفتقر إلى الشمولية، فظهرت بعد ذلك المدرسة الأكثر التفاتا إلى الجانب الاجتماعي.

6 - رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص 92.

7 - ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 207.

4- المدرسة الاجتماعية (1950):

لقد جاءت أفكار أصحاب هذه المدرسة (وعلى رأسهم HERBERT Simon) التي اهتمت بالجانب الاجتماعي للعمال، كرد فعل على أفكار المدرسة الرياضية (سابقتها) ، وقد أخذت بعين الاعتبار الجماعات غير الرسمية في المؤسسة، وردت الاعتبار إلى الجانب الإنساني فيها « (8) . وقد كان لذلك آثار ايجابية على المؤسسة، بحيث ارتفعت إنتاجية العمال نتيجة لإحساسهم بالمسؤولية.

ويعتبر هربرت سايمون من المفكرين الإداريين الذين انتقدوا بشدة أيضا مبادئ الإدارة التي نادى بها فايول، وعقب على ذلك بكون هذه المبادئ تتعارض مع بعضها البعض، ولا يمكن تطبيقها بصورة عامة، وقد بين ذلك في كتابه السلوك الإداري.

ورغم مبادئ هذه المدرسة التي تدعوا إلى عدم استغلال العمال، إلا أن هناك من يعيب عليها كون هدفها الأساسي هو رفع الأرباح وليس إشباع حاجات العمال من عملهم، « والفرق بينها وبين المدرسة السلوكية يأتي من أخذ التصرف الخارجي، وليس فقط الداخلي، في المؤسسة، مع شرط عدم إهمال التقنية الإنتاجية، التي لها نتيجة على التطور الاجتماعي » (9) .

5- المدرسة الكلاسيكية الحديثة (1955):

جمعت هذه المدرسة بين الجانب الكمي والجانب الإنساني ، ونجحت في ولادة الإدارة بالأهداف ، وتعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى الكاتب الإداري بيتر دراكر Peter F. Drucker في عام 1954، حيث يقول « إن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج " كل " كامل شامل، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في المجهود » (10) .

8 - نفس المرجع، ص 207.

9 - نفس المرجع، ص ص 207-208.

10 - رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص 98.

ولقد لقيت أفكار هذه المدرسة رواجاً سريعاً لتمييزها بالجدة ولل فوائد التي يمكن أن تقدمها هذه النظرية للمؤسسات، من خلال إشراك الإداريين والعمال في الإدارة وذلك عن طريق محاولة

ربط أهداف كل منهما ببعض والتقاءها بأهداف المؤسسة ككل، وهي في نفس الوقت طريقة لربط العمال بمؤسساتهم. ويضاف إلى ذلك، كون رواد هذه المدرسة، أمثال **Drucher, Sloan, Gelinier**، كانوا من العاملين في الميدان كإداريين وإطارات. ويشير بعض الدارسين في مجال الإدارة، أن الإدارة بالأهداف تتطلب جهدا كبيرا وأدوات خاصة، وذلك لكون المدراء في المؤسسات لا يتوجهون تلقائيا تجاه هدف مشترك، ” بل على العكس نجد أن العمل بطبيعته يحتوي على ثلاثة عوامل قوية للخطأ في التوجيه، في العمل التخصصي بالنسبة للغالبية العظمى من المدراء، وفي الهيكل التسلسلي للإدارة، وفي الخلافات في الرؤية والعمل، وكذلك الانعزال في مختلف مستويات الإدارة “ (11).

6- مدرسة النظم (1965):

تنظر هذه المدرسة إلى الإدارة بنظرة شمولية، وتعتبر المنظمة هي **نظام اجتماعي مفتوح**، يشمل العديد من الأنظمة الجزئية التي بدورها تشتمل على أنظمة فرعية أصغر منها. ونجد على رأس هذه المدرسة **شوشلان Chuchlane**، كما ” نمت هذه النظرية من قبل **فون بيرتالانفي Von Bertalanffy** وغيره من علماء البيولوجيا، وذلك على اعتبار أن الكثير من الصفات والخصائص تناسب الكائن الحي. فمن السهولة بما كان اكتشاف التماثل الجزئي بين الكائنات الحية والتنظيمات الاجتماعية، أي أن هناك تشابه ملموس بين تنظيم الجسم البشري، وشكل المنظمة التي يوجد بها الإنسان “ (12).

ومن أهم أفكار هذه المدرسة أن المؤسسة تعتبر مجموعة من الأنظمة الفرعية متفاعلة في ما بينها، يؤثر كل منها في الآخر، وتتفاعل هذه الأنظمة بدورها مع محيط

11 - نفس المرجع، ص 100.

12 - نفس المرجع، ص ص 93-94.

المؤسسة، وتتأثر به وتؤثر فيه، لذلك نجد بأن النظام في هذه الحالة يعرف على أنه ” مجموعة من الأجزاء أو النظم الفرعية التي تتداخل العلاقات بين بعضها، وبينها وبين النظام

الذي نظمها، والتي يعتمد كل جزء منها على الآخر في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها هذا النظام الكلي « (13) .

وتقسم هذه النظرية النظم إلى نوعين هما: **النظم المغلقة** وهي التي لا تتفاعل مع البيئة المحيطة، و**النظم المفتوحة** وهي التي تتفاعل وتؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية، ومن أمثلتها المنظمات التي تعد بمثابة تفاعل ديناميكي مع البيئة الخارجية، لذلك يجب النظر إلى التنظيم في هذه الحالة باعتباره كلا متكاملًا وواحدًا مكونًا من أجزاء تتفاعل مع بعضها لتحقيق الأهداف المسطرة.

وبالرغم من أهمية هذه النظرية، إلا أنها « تنتقد في المجالات التالية:

أ- إن البساطة فيها أفقدتها قيمتها لأن جميع الظواهر يمكن النظر إليها كنظام الأمر الذي لا يضيف كثير من أدوات التحليل المستخدمة حالياً.

ب- صعوبة تحدي عناصر النظام خاصة ما هو نافع وما هو ضار، أو ما يسهم به في تحقيق الأهداف، أو ما يعوق هذا الإسهام.

ج- صعوبة تحديد العلاقة بين النظام والبيئة المحيطة، وكذلك الحدود التي تفصل بينهما.

و- يؤخذ على هذه النظرية الميل الشديد نحو التجريد، لأنها تنظر إلى الظواهر بطريقة صرفة وكما ينظر إليها بطريقة مثالية فضلاً عن النظر إليها بطريقة كلية « (14) .

وعلى العموم، فإن نظرية النظم تنظر للمؤسسات والمنظمات على أنها **نظام عام متكامل**، حيث أن أي قرار إداري لا بد أن يؤثر ويتأثر بكافة القرارات المتخذة ضمن هذا النظام، وبالتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.

13 - طارق حمادة: منهاج النظم، إطار متكامل لدراسة الظواهر الاجتماعية، نموذج تطبيقي لظاهرة الإدارة في الدول العربية - منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، ص 18.

14 - رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص 96.

المبحث الثاني: نشأة وتطور الفكر الإستراتيجي

لقد استمدت أساليب التحليل والتفكير الإستراتيجي جذورها من التسيير العام للمؤسسة،

الذي عرف بالخصوص منذ **خمسينيات القرن العشرين** تطوراً ملحوظاً. وقد ساعدت التجارب

الأمريكية واليابانية في تنمية مفهوم التخطيط، الذي عرف مفاهيم أخرى منذ العشرينيات من نفس القرن، مثل التنبؤ عند فايول، من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الإستراتيجي إلى الإدارة الإستراتيجية، وبمعنى أدق إلى نموذج أكثر شمولاً يميل أكثر للتغيير والمرونة في التأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.

المطلب الأول: مراحل تطور الفكر الإستراتيجي

يشير العديد من الباحثين في مجال التفكير الإستراتيجي، أن فترة العشرينيات من القرن العشرين هي مرحلة الصفر بالنسبة لهذا الفكر، حيث كانت المنظمات، التي كانت تعرف ببساطتها، وبساطة البيئة المحيطة بها والتغير النسبي فيها، تقوم بتحديد موازنات الكلفة السنوية عن طريق التنبؤ بالفوائد والتكاليف واحتياجات رأس المال. إلا أنه بعد الحرب العالمية الثانية، تراجعت هذه الأساليب لتقادمها، نتيجة التطور التكنولوجي وظهور تحديات جديدة أمام المؤسسة، وتميز أفونيهي J.M.Avenier بين ثلاث مراحل للتفكير الإستراتيجي (15):

- المرحلة الأولى: التخطيط طويل الأجل (1955-1965)

إن التخطيط طويل المدى ونظام الموازنات هو خطة أو منهجية تعتمد المؤسسة كمسعى منطقي من أجل الوصول إلى نسبة عالية من الفعالية، فالتخطيط يعتبر جزءاً هاماً من الوظائف الإدارية حسب مختلف المختصين، ابتداءً من أب الإدارة الحديثة فايول Fayol الذي يضعه على رأس الوظيفة الإدارية. وأخذ نفس المكانة لدى مختلف المختصين لحد اليوم، نظراً لما يمكن أن تستفيد منه المؤسسة من عملية التخطيط التي توفر المزايا التالية:

- تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة وبكفاءة أكبر
- تقليل عدد الأحداث المفاجئة التي قد تتطلب حلول عاجلة

15 - Ahmed HAMADOUCHE: OPCIT, P 21.

- الاستغلال الأمثل لطرق الأداء والتنفيذ

- تسهيل عملية تفويض السلطة

- التخطيط يوفر الأسس العلمية للرقابة

- التخطيط يساعد الإدارة على التركيز والاتجاه إلى أهداف المؤسسة

ويشير ناصر دادي عدون أن « أول نظام متكامل للتخطيط طويل المدى، الذي ظهر في خمسينيات هذا القرن ، والذي طبق بشكل واسع في المؤسسات الأمريكية، وانتقل بعدها إلى أوروبا » (16). وقد لجأ أصحاب المؤسسات إلى هذا النوع من التخطيط بسبب ضعف نجاعة الموازنات السنوية في تصور المستقبل المرغوب وتشخيص الوسائل الضرورية والحقيقية للوصول إليه، أي تحقيق أهداف وغايات مؤسساتهم وبالتالي ضمان نموها واستمرارها. ورغم أن التخطيط طويل الأجل يضمن للمؤسسة تفادي انخفاض هوامش الربح الإجمالية، وتقدير التغيرات التكنولوجية، كما يشير إلى ذلك بعض المختصين، إلا أن « طبيعة هذا التخطيط تجعله يهتم أكثر بعدد من المؤشرات مثل الأسعار والسلوك التنافسي (عادة عن طريق الاتجاه العام للظاهرة في الماضي). وفيه تتحد الأهداف بمقاييس أهداف البيع، الأرباح، ومردودية الاستثمارات، ثم تحول إلى برامج عملية وموازنات تقديرية ضمن وجهة الإدارة التنافسية » (17).

لهذا فهذه المنهجية التي اعتمدها أصحاب المؤسسات في تلك الحقبة من الزمن من أجل الوصول بمنظمتهم إلى الأداء الجيد، والارتقاء في ظل تصور للمستقبل على المدى البعيد، بافتراض ظروفها ومجالها ثابتا تقريبا في المحيط، لم تأخذ في الحسبان المتغيرات والاضطرابات التي قد تحدث في المحيط، والتي تكون في أحيان كثيرة سببا في انهيار العديد من المؤسسات، وهو ما يؤكد محدودية هذا النظام من التخطيط، الذي يعتمد على تنبؤات بسيطة.

16 - ناصر دادي عدون: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص 63.

17 - نفس المرجع، ص 63.

- المرحلة الثانية: التخطيط الإستراتيجي (1975-1965)

لقد ظهر التخطيط الإستراتيجي مساندة لاهتمام أصحاب المؤسسات ورجال الأعمال بتطوير مشاريعه، ومحاولتهم البحث عن أساليب جديدة في إدارة التسيير، تضمن لهم بقاء

مؤسساتهم ونموها، لذلك « بداية من الستينيات (1960) بدأ نظام تخطيطي جديد قادر

على الأخذ بعين الاعتبار التقلبات المحيطة، والعمل على ضمان مسير أكثر توازنا مقارنة مع النظام السابق. وقد سمي هذا النظام الجديد بالتخطيط الإستراتيجي، واعتماده على التحليل بمقياس الكفاءة، والفرص وتمديدات مختلف حالات المستقبل الممكنة « (18) . فأصبح التخطيط الإستراتيجي نظاما يشكل اهتمام العديد من منظمات تلك الحقبة، بحيث يأخذ بعين الاعتبار التغيرات الحاصلة في المحيط.

وقد تحدث أنصوف Igor INSOFF على مفهوم التخطيط الإستراتيجي في مؤلفه الشهير « Corporate Strategie » لعام 1965، حيث وضع هو و أندرو Andrews Christiansen الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الإستراتيجي وذلك بتحديد الحاجة إلى مزج ومقابلة فرص الأعمال مع الموارد التنظيمية.

ويعتمد التخطيط الإستراتيجي « على دقة وشمولية لدى القائمين بالتخطيط عن البيئة الخارجية وتطورها وكذلك التوقعات الخاصة بحركة المزايا والفرص والقيود ونقاط الضعف الخاصة بالمؤسسة « (19)، إذ لا يمكن افتراض البيئة ثابتة، بل يجب مراعاة أن البيئة في تغير مستمر، بالإضافة إلى ضرورة التأكد من تنفيذ الإجراءات المترتبة عن الخطة الإستراتيجية التي تم إعدادها للسنوات المقبلة، لذلك نجد بأن المرحلة الممتدة بين 1965 و 1975 تميزت « بسيطرة التصور الخطط - برامج - توازنات، Plans Programme Budgets

18 - نفس المرجع، ص 64.

19 - صديق محمد عفيفي: إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة - مكتبة عين شمس، سوريا، ط10، 2003، ص 78.

وهو يشمل التحليل أو التشخيص، الإستراتيجية، الخطة العملية ثم الموازنة « (20) . وأصبح التخطيط الإستراتيجي يمثل حاجة ماسة بالنسبة للمؤسسات، ونظام فعال من حيث وضع الخطة المستقبلية والضوابط الواجب التقيد بها.

إلا أنه وبتعدد البيئة وكثرت المتغيرات وعجز المنظمات الكبرى عن السيطرة عن الأوضاع بسبب اختصار التخطيط على البرمجة، باعتباره يفرض التقيد بخطة محكمة

و غاية في الرسمية، لا تقبل المساس بها أو التغيير فيها، إلى جانب قصور الأساليب والأدوات المستخدمة في تلك الفترة، وجب البحث عن إدارة حديثة يمكنها التنبؤ بالمستقبل بأبعاده القريبة، المتوسطة والبعيدة.

كما أثار تنوع المؤسسات الكبرى التي كانت تعمل بأنظمة الرقابة الموازناتية ضمن بيئة مستقرة وأسواق ثابتة نسبياً، حيث كان من السهل القيام بتحليل الفوارق بين التنبؤات والوقائع (كالأسعار والكميات)، في منتجاتها وأسواقها، مشاكل في الرقابة والتسيير، وبالتالي ظهور عيوب التخطيط الإستراتيجي خاصة من ناحية الانسجام العام للخطة الإستراتيجية، وكذا من ناحية الليونة والقدرة على مجابهة التغيرات السريعة في المحيط.

- المرحلة الثالثة: الإدارة الإستراتيجية (انطلقت من منتصف السبعينيات)

لقد أدت التغيرات الطارئة على المستوى الدولي، بالإضافة إلى الاضطرابات المتزايدة التي ميزت فترة نهاية السبعينيات، وبداية الثمانينيات، إلى قلب الموازين العالمية، كما كان لأزمة النفط التي سبقت هذه الفترة، الأثر الكبير في تغيير ثقافات التسيير لدى المدراء، اللذين كانوا هم المسؤولون الوحيدون على عملية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة. وأصبح دور مدير المنظمة أكثر تعقيداً، نتيجة التقلبات السريعة في المحيط، واشتداد المنافسة، مما تطلب استخدام أكثر للحس والعقلانية في اتخاذ القرارات الحاسمة التي تضمن للمؤسسة بقائها ونموها.

20 - ناصر دادي عدون: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص 64.

إن اكتظاظ الأسواق وتنوع أذواق المستهلكين، أدى إلى اشتداد المنافسة وزيادة حدتها بين المؤسسات من أجل ضمان مكان في الأسواق، فاتجهت العديد من المنظمات الكبرى إلى تنوع منتجاتها وأسواقها، الأمر الذي أثار مشاكل كبرى في الرقابة والتسيير، كما أفرز صعوبات متعلقة بالكفاءة التكنولوجية.

ومع الاضطرابات المتزايدة وتعقد عملية التخطيط، و ظهور أعمال وجهود في مجال التحليل والتفكير الإستراتيجي، » اتجه العمل إلى استعمال نظام آخر للتخطيط في الظروف

المضطربة ضمن ما يسمى بالتسيير الاستراتيجي « (21). وهذا النظام الجديد في التسيير، والذي يتميز بأكثر شمولية وأكثر مرونة، هو الإدارة الإستراتيجية، التي هي نظام حركي متغير، يضمن حدوث الحركة في وقتها الحقيقي، ويمكن المؤسسة من سرعة رد فعل متزايدة أمام تغيرات وتقلبات المحيط.

كما تهتم الإدارة الإستراتيجية بتطوير القدرات والكفاءات الداخلية التي تسمح للمنظمة بالتميز بالمرونة في التصرف أمام المواقف الحرجة، وينتج عن هذه الإدارة سلوك استراتيجي يمكن من تغيير ثقافة المنظمة وتوجهاتها المستقبلية مع المحافظة على ثبات الأوضاع العامة.

ويتعرض **عبد العزيز صالح بن حبتور** ♦ في كتابه " الإدارة الإستراتيجية "

لتعريفات مجموعة من الباحثين **لمفهوم الإدارة الإستراتيجية** ، فعند **كوتلر (Kotler 1980)** هي: عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة. ويقدم **تومسن (Thomson)** مفهوما شموليا للإدارة الإستراتيجية فهي: عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة وتقويم مستوى التقدم والنتائج المتحققة. أما **غاو (Row 1994)** فهو يرى أن الإدارة الإستراتيجية ، تركز اهتمامها على البيئة الداخلية والخارجية وأن هدفها الرئيس هو تحقيق التناسب بين قابليات المنظمة (القوة والضعف)

21 - نفس المرجع، ص 64.

♦ - لمزيد من التفصيل، أنظر: عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص ص 45-46.

والبيئة الخارجية (الفرص و التهديدات) مكن أجل صياغة الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية المحافظة على قيم المنظمة.

وعلى العموم، « فالإدارة الإستراتيجية تشير كمفهوم إلى التوجه الإداري الحديث

في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية « (22)، لذلك فهي تختلف

عن التخطيط الإستراتيجي، لأنها في الواقع، عملية خلق هادف، وبحث وتنقيب مستمر، من أجل تحديد مهمة وأهداف أي منظمة ضمن إطار البيئة الداخلية والخارجية لها.

ويمثل العمل الرائد للاقتصادي أندرو Andrews في كتابه *The concept of corporate strategy* مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية، وقد استخدم أندرو المدخل المعروف الذي يتكون من العمليات ذات الخطوط الواضحة والنتائج المترابطة، مثل التحليل البيئي، اختيار الإستراتيجية وتطبيق الإستراتيجية.

ويجمع الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، أنها عموماً تمر بثلاثة مراحل هي:

- المرحلة الأولى: صياغة الإستراتيجية

- المرحلة الثانية: تطبيق الإستراتيجية

- المرحلة الثالثة: مراجعة وتقويم الإستراتيجية

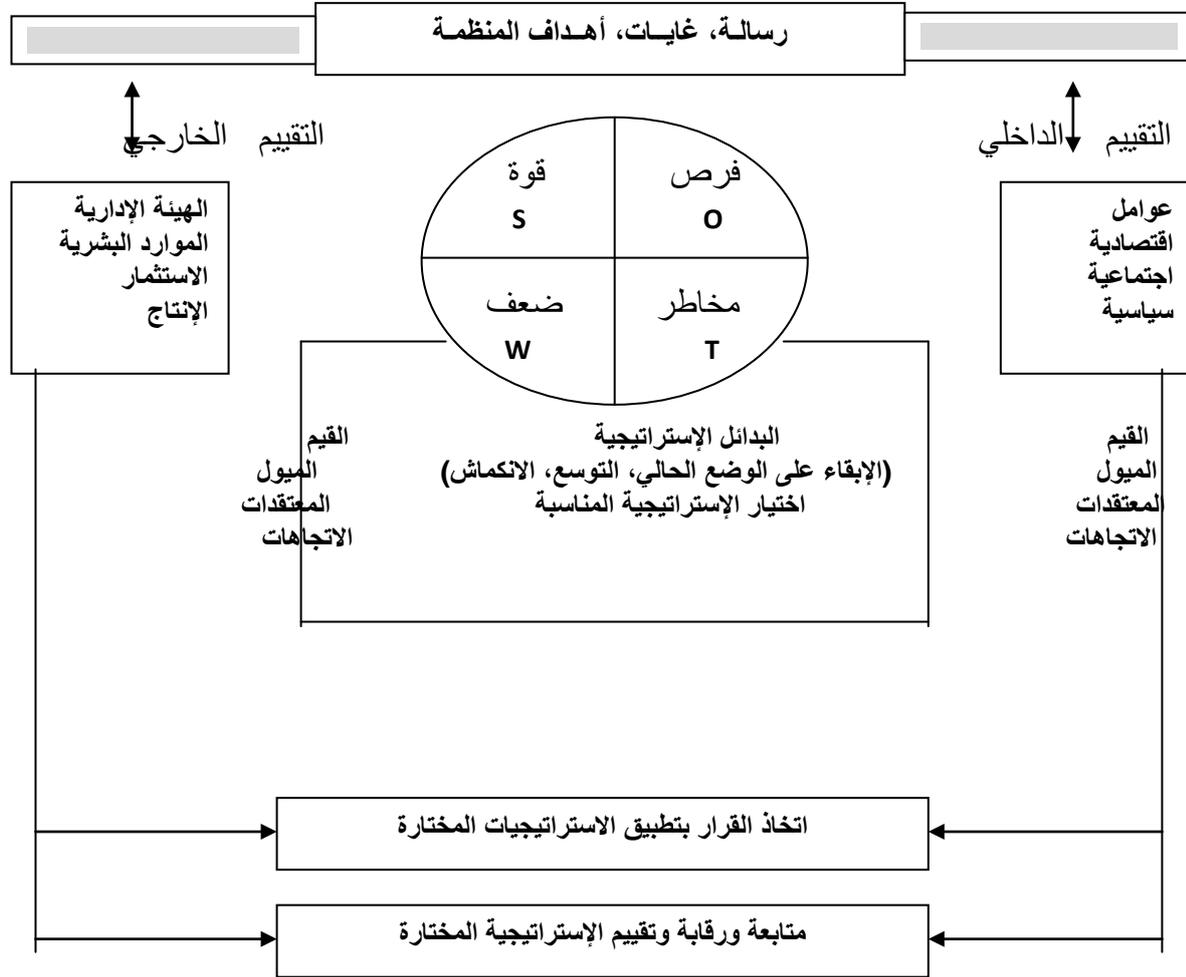
وقد تزايد الاهتمام المعاصر بموضوع الإدارة الإستراتيجية وطرق إدارتها، تزامناً

مع ظهور وازدهار الكثير من الدراسات التي عالجت هذا المفهوم، واهتمت بهذا النمط من الإدارة والتوجه الإستراتيجي الذي يحقق للمؤسسة ميزتها التنافسية ويضمن لها البقاء. ومع اشتداد المنافسة والاتجاه المعاصر نحو العولمة، يجمع الكثير من المفكرين أن الإدارة الإستراتيجية هي إدارة الألفية الثالثة.

22 - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 42.

وكخلاصة لما سبق ذكره، نشير بأن الإستراتيجية هي مرحلة تطوير في تاريخ الإدارة، ” فهي تهتم وتبحث عن التصور الذي يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، وهي تسعى لغرض أن تتطابق الأهداف المرسومة نظرياً مع النتائج المرسومة والموضوعة على الأرض عملياً “ (23).

وعليه فهناك عدة أبعاد يجب مراعاتها قبل التفكير في وضع الإستراتيجية، لأن تحقيق فعالية المؤسسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بوجود إستراتيجية صحيحة. ويوضح الشكل التالي المراحل التفصيلية للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها المتداخلة:



شكل رقم (2) يوضح نموذج المراحل التفصيلية للإدارة الإستراتيجية (24)

23 - نفس المرجع، ص 84.

24 - نفس المرجع، ص 85.

المطلب الثاني: أساليب التحليل الإستراتيجي

كما أشرنا في المطلب الأول، فإن الفكر الاستراتيجي مر بثلاث مراحل، هي مرحلة التخطيط طويل الأجل، فمرحلة التخطيط الاستراتيجي، وصولاً إلى مرحلة الإدارة الإستراتيجية، وقد ساهم في هذا التطور مجموع من الباحثين والرواد اللذين يمثلون مدارس وتيارات مختلفة، يحددها ميشال مارشسناي في المدارس الإستراتيجية التالية: (25)

- مدرسة هارفارد (السياسة العامة): روادها أندرو Andrws ومجموعة هارفارد الأمريكية
 - استراتيجية الأعمال، استراتيجية العمليات واستراتيجية التسويق: روادها على التوالي: ليفيتي كوتلر Levitti KOTLLER، أندرسون HENDERSON و آبل ABELL
 - التسيير الإستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية: روادها هو هوفر شاندل HOFER Schendel
 - استراتيجية النمو: روادها أنصوف Ansoff، مارنز Marinis و بانروس PENRSSE
 - التيار البيئي: رواده بورتر Porter، وينتر Winter، و ويليامسن Williamson
 - التيار التنظيمي: رواده مينزبرغ Minzberg، لاورانس Laourance، لورش Lorsh، شاندلر Chandler، ستر Cyter و مارش March
 - تيار اتخاذ القرار: رواده سيمون Simon، مينزبرغ Minzberg و كروزي Crozier
 - التيار المؤسسي: رواده سميث Smith وقاس Gasse
- وقد تميزت كل مدرسة أو تيار بأسلوب أو نموذج في التحليل الاستراتيجي، الذي يعتبر أحد المكونات الهامة لعمليات الإدارة الإستراتيجية، « ومن أشهر هذه الأساليب تلك التي تستند إلى:
- أ- أسلوب تحليل المحفظة
 - ب- أسلوب تحليل الفجوة
 - ج- أسلوب التحليل الاستراتيجي الشامل « (26)

²⁵ - Michel MARCHESNAY: Management stratégique – Edition Ladreg, Paris, France, 2004, P 14.

²⁶ - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 259.

ويساعد أسلوب تحليل المحفظة في تقييم أداء وحدات الأعمال المختلفة من خلال معرفة كيف تؤدي كل هذه الوحدات المطلوب منها، وكذا تحليل بعض الجوانب والأبعاد المرتبطة بها، مثل معدل النمو أو معدلها في الأسواق من أجل مقارنة وحدات المنظمة بعضها ببعض، واستخراج الوحدات الإستراتيجية، وبالتالي « اتخاذ القرار بشأن الجوانب التالية:

- ما يخصص لكل وحدة من الموارد

- تقدير أفضل أنواع الاستراتيجيات، التي يجب أن تلتزم بها كل وحدة في المستقبل « (27).

ومن أكثر نماذج تحليل المحفظة شيوعا في الاستخدام نذكر:

1- نموذج **التحليل الكمي** ، الذي قدمته **المجموعة الاستشارية لمدينة بوسطن الأمريكية** والذي يعرف باسم **BCG** نسبة إلى الحروف الأولى التي تكون اسم المجموعة **Boston Consult Group** ويستعمل هذا النموذج أكثر من أداة، وهي منحى الخبرة أو التجربة ومنحى حياة المنتج.

2- نموذج **تحاليل النوعية** ، الذي قدمته شركة جنرال إلكتروك العالمية، والذي يطلق عليه اسم نموذج **إستراتيجية المرور GE**.

أما أسلوب **تحليل الفجوة** ، فيعتمد أساسا على مقارنة الأداء الحالي لوحدات المؤسسة بالأداء المخطط له (الأهداف)، وعندما يدرك بأن هناك فارق بين الأدائي ن، بحيث يكون هذا الفارق كبيرا وملحوظا ومؤثرا على أداء المنظمة بشكل كبير جدا، يعتبر هذا الفارق فجوة حقيقية، مما يستدعي إجراء التغيير على إستراتيجية المؤسسة أو استخدام إستراتيجية جديدة للقضاء على هذه الفجوة، « ولغرض استخدام أسلوب واضح وشامل لتحليل الفجوة الإستراتيجية يتطلب توافر شروط محددة منها:

- 1- إن الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها قد حددت بوضوح
- 2- التعرف على إمكانيات المنظمة الحالية وعملياتها وما تتوقع أن تقوم به
- 3- أن تكون الفجوة بين المتوقع والمطلوب تحقيقه قد تم رصدها وتحديدها بدقة بالغة

27 - نفس المرجع، ص 259.

4 - أن يكون سعي الإدارة باتجاه البدائل وانتقاء الإستراتيجية الكفيلة في تطبيق البديل الأكثر اتفاقا وانسجاما (كخيار استراتيجي) للوصول إلى الهدف المطلوب « (28).

ويعتبر أسلوب **التحليل الاستراتيجي الشامل** ذا أهمية بالنسبة للإدارة العليا، بحيث يساعدها في زيادة قدرتها على تحديد الخيارات الاستراتيجية الأكثر ملائمة لوضع

المؤسسة. ويعتمد هذا الأسلوب على مجموعة من الأدوات التي تحتاج باستمرار إلى تحديد وتقييم، ” وهذه الأدوات تشمل:

- 1- نماذج التنبؤ
- 2- تحليل البيئة الخارجية (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية)
- 3- المقارنة المرجعية
- 4- تحليل الموارد
- 5- تحليل الأهلية (الكفاءة) المميزة
- 6- تحليل السيناريو
- 7- تحليل عناصر القوة والضعف والتهديدات
- 8- تحليل الفجوة
- 9- التجسيد المعرفي
- 10- مصفوفة تخطيط المحفظة
- 11- التقسيم الكمي للاستثمارات
- 12- تحليل أصحاب المصالح « (29).

28 – نفس المرجع، ص 259.

29 – نفس المرجع، ص 259.

وعند ميشال كروزي Michel Crozier يكون التحليل استراتيجيا عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف التي يضعونها وفق ضغوط المحيط والموارد المتاحة، ” مما يجعل التحليل الإستراتيجي بمثابة فحصا داخليا وجوهرا للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة ومتقلباتها، مما يبين الضرورة الملحة لجعل التنظيم التدبيري للمؤسسة امتدادا طبيعيا قدر المستطاع للبيئة “ (30).

30 – مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة – مطبعة القدس، بسكرة، الجزائر، عدد 16، 2007، ص ص 239-240.

المطلب الثالث: التسيير الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

إن الحديث عن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، يقودنا إلى التمييز بين تجربتين:

❖ التجربة الأولى:

هي تجربة المؤسسة الاقتصادية العمومية منذ الاستقلال حتى نهاية السبعينيات ، حيث تم إعداد مختلف العناصر والمعالم الأساسية لمحيط المؤسسة الاجتماعي والاقتصادي

ووضع الشروط الضرورية للمؤسسة الاشتراكية، التي تدير حسب مبادئ **التسيير الاشتراكي**. ” ويتخذ تسيير ومراقبة المؤسسة وجهين، أحدهما يتم من قبل جهات خارجية طبقا لنظام التسيير والتوجيه من المركزي في الاقتصاد الموجه، والثاني داخلي ويشترك فيه العمال “ (31)، فالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية تكون القاعدة النظامية لسياسية التنمية الوطنية، فهي منشأة ومنظمة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتنمية، وبالتالي فإن خطة المؤسسة لا تتعلق بالنشاطات الاقتصادية والتجارية فقط، بل تعكس إستراتيجية اجتماعية. ويعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في مصير المؤسسة الاقتصادية من حيث تحقيق أهدافها واستمرار نشاطها، ” إلا أن هذا في المؤسسة الوطنية لم يكن كذلك، فرغم توفر الإطار القانوني والمتمثل في سياسة التشغيل الوطنية، فقد سقط أغلب المسؤولين في أخطاء وتصرفات غير عقلانية، في هذا المجال. ويعود سوء التحكم في نظام الموارد البشرية إلى سببين أساسيين: صعوبة تحديد المنصب، وصعوبة تصنيف وتقسيم العمال “ (32).

وقد أدى هذا الوضع إلى تخبط المؤسسات الوطنية المختلفة، خاصة الاقتصادية في العديد من المشاكل يلخصها ناصر دادي عدون♦ في ما يلي:

- عدم ملائمة المناصب لأصحابها
- التكنولوجيا المستوردة لم تأخذ بعين الاعتبار نوع التكوين الموجود في الجزائر

31 - ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 160.

32 - نفس المرجع، ص 164.

♦ - لمزيد من التفصيل، أنظر: نفس المرجع، ص ص 166-167.

- ضعف التكامل الاقتصادي بين الصناعات جعل هذه الأخيرة تشكو من نقص قطع الغيار، ومن المواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة

- درجة التكامل المرتفعة في المؤسسات الوطنية يجعلها تجابه مشكل الارتباط الوثيق بين مختلف وحداتها، مما يجعل توقف إحداها يتسبب في توقف كل المركب الصناعي

- سوء تسيير مخزوناتها، حيث قد تصل قيمة هذه الأخيرة إلى ما يزيد عن قيمة عدة شهور من رقم أعمال المؤسسة

❖ التجربة الثانية:

هي إصلاحات المؤسسة العمومية الجزائرية منذ الثمانينات، والتي شملت ثلاثة مراحل هي (33):

1- مرحلة إعادة الهيكلة الأولى:

إن الوضع المعقد والصعب الذي وصلت له المؤسسة الاشتراكية، وكذا المشاكل المترامية عبر سنين عدة، أدى إلى ضرورة اتخاذ إجراءات جديدة للخروج من هذا الوضع، فكانت التدابير التي صدرت في بداية الثمانينات، وطبقت ابتداء من **الخطة الخماسية الأولى (1980-1984)**، تدعى **بإعادة الهيكلة العضوية والمالية**، التي استمرت حتى نهاية الثمانينات تقريبا، أي سنة **1988**. وكانت هذه العملية تهدف إلى:

- تحسين شروط عمل الاقتصاد

- تحكّم أكبر في جهاز الإنتاج

- وجوب نتائج نشاطات المؤسسات بالنظر إلى الأهداف المسندة إليها عن طريق التخطيط الوطني

2- استقلالية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

لم تكن عملية إعادة الهيكلة في الثمانينات، كما يبدو في التطورات وحسب الخطاب السياسي بعدها، إلا استعدادا **لعملية الاستقلالية** التي دخلتها المؤسسات في مجملها بداية التسعينات، أين استقبلتها إصلاحات الدخول في اقتصاد السوق.

33 - نفس المرجع، ص ص 170-197، بتصرف.

وحسب مختلف النصوص التي صدرت فيما يتعلق باستقلالية المؤسسات العمومية، ابتداء من القانون الخاص بتوجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية، والتقارير الخاصة بإعداده، ومختلف الأعمال، يمكن أن نلخص بعض المزايا التي تحصلت عليها المؤسسة، والتي تسمح لها بأداء دورها بأكثر فعالية، نظرا لارتباطها بشكل مباشر أو غير مباشر بالإدارة والتسيير الداخلي فيها:

أ- المؤسسة الاقتصادية العمومية أصبحت شخصية معنوية تاجرة، متميزة عن الدولة، وهذه الأخيرة مالكة مساهمة في رأسمال المؤسسة ولكن غير مسيرة، بل التسيير يتعلق **بصناديق المساهمة**، كمؤسسات عمومية اقتصادية، والجاهزة الداخلية لإدارة المؤسسة.

ب- مبدأ الاستقلالية المالية

ج- تصبح المؤسسة الاقتصادية العمومية سيّدة، ومحددة مستقبلها (في ظروف محيطه)، وصيانتها، وشيئاً فشيئاً تطورها، نتيجة تنظيم أكثر فأكثر لا مركزي في اتخاذ قرارات الاستثمارات.

د- تستعيد المؤسسة الاقتصادية تسيير مواردها الاقتصادية، ابتداء من اختيار الأشخاص وشيئاً فشيئاً تجد مجالات حريتها، حسب الظروف الاجتماعية، وعلاقتها بشريكها، صناديق المساهمة.

هـ- وفي الأخير تجد المؤسسة نشاطها العادي في إطار الأخطار التسييرية، وتتمتع بإمكانية إصدار قرارات تتحمل مسؤوليتها، وذلك بعد مراجعة المراقبة الخارجية والقانون الجبائي.

3- إعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية:

لقد كانت إعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية في الجزائر حتمية بالنظر إلى التراكمات التي كان يعاني منها الاقتصاد الوطني، الذي كان يتميز بالتضخم (30%)، وبنسبة بطالة تقدر بحوالي 25%، بالإضافة على عدم توازن دائم في ميزانية الدولة، وغيرها من الصعوبات والعراقيل التي كانت تمثل حاجزا أما كل محاولات انطلاق الاقتصاد الوطني.

♦ - صناديق المساهمة: تمثل وسيط بين الدولة كمالك لرووس أموال المؤسسات، وتصرف هذه الأخيرة في موجوداتها. وتعتبر شركة مساهمة عمومية، وتعد ضامنا لمقابل القيمة المتمثلة في السهم، والحصص والسندات، والقيم الأخرى التي تقدمها الدولة والجماعات المحلية باعتباره عون انتمائها لها، أي أن المؤسسة العمومية تصدر رأسمالها لفائدة الدولة، وهذه الأخيرة تحولها إلى صندوق مساهمة.

لذا اعتمدت الدولة على إستراتيجية من أجل رفع الفعالية والكفاءة للمؤسسات الصناعية، وبالتالي تخلص الدولة من الثقل المالي وإعادة توازن القطاعات القادرة على انطلاق التنمية لتخفيض البطالة المتزايدة، بالإضافة إلى تكثيف النسيج الصناعي.

إن دخول الدولة في اقتصاد السوق، والظروف التنافسية التي يطرحها، جعل الدولة تتجه إلى أسلوب إعادة الهيكلة التي تركز على ركيزتين هامتين:

أولهما: إعادة هيكلة المؤسسات

والثانية: هي الخصخصة

فالأولى تفرض على المؤسسات الاقتصادية إتباع برامج تعديل هيكلية، والالتزام بخطة متوسطة الأجل عن طريق عقد نجاعة بين الجهات المعنية (بنوك، وزارة وصية، ... الخ). وهنا يتوجب على الدولة التحديد الدقيق للمؤسسات التي تمر إلى اقتصاد السوق عبر هذه العملية، وهي أساسا **المؤسسات الإستراتيجية**، والممكن القيام بتعديلات معينة على نشاطها ووسائلها المادية والبشرية وغيرها، بشكل يسمح لها بالوصول إلى تحقيق فعالية وكفاءة كافية لتحقيق أهداف الربحية والمنافسة. بينما الخوصصة فهي تمس المؤسسات التي ليس لديها إمكانية الاستمرار كمؤسسة عمومية.

والملاحظ أن الجزائر مازالت في مرحلة انتقالية نحو اقتصاد السوق، أي انه لم تجتمع بعد الظروف والشروط العامة لأداء المؤسسة العمومية، بالخصوص نشاطها ضمن اقتصاد السوق وبحرية تامة. وحتى **نهاية 1995**، هناك العدد القليل من المؤسسات التي دخلت المرحلة الحاسمة من إعادة الهيكلة بواسطة عقد النجاعة وخطة التعديل الداخلي فيها.

إن العودة إلى المراحل الأولى لنشأة وتطور المؤسسة العمومية الجزائرية، يكشف أن هذه الأخيرة عرفت هياكل تنظيمية وأشكال تسييرية مختلفة، حيث « مارست المؤسسة العمومية الوطنية عملية التخطيط الاستراتيجي متوسط المدى ضمن السياق الوطني والقيود والتدخلات من المركز، خاصة المرحلة الأولى من استعمال التخطيط أي حتى نهاية سنة 1987، ولتدخل بعدها في نظام التخطيط أقل ثقلا وقيودا من سابقه » (34)

34 - ناصر دادي عدون: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص 149.

وكان مجلس الإدارة تحت رئاسة المدير العام، وهي الجهة المختصة بالتخطيط والتنظيم في المؤسسة العمومية لتلك الفترة.

ولقد شهدت المرحلة الثانية للمؤسسة الاقتصادية نوعا من التغيير في التصور العام للخطة المتعلقة بالمؤسسة العمومية (حسب قوانينها الصادرة في سنة 1988) بإعداد مخططها للتنمية متوسط الأجل، وتصادق عليه في إطار توجيهات وأهداف المخطط الوطني متوسط الأجل ومقتضيات التكامل الاقتصادي الفرعي خاصة سابقه « (35). فالملاحظ أنه رغم استقلالية المؤسسة الشكلية في هذه المرحلة، إلا أنها تبقى مرتبطة بالدولة والمخطط الوطني، بحيث توضع إستراتيجية المؤسسة ضمن المخطط الوطني، ثم تحدد واجبات كل من الدولة والمؤسسة في

تطبيق هذا المخطط من أجل وضع إطار مرجعي لمتابعة وتقييم نشاطات هذه المؤسسات. وبالتالي فالمؤسسة تمارس نوع من الاستقلالية في التسيير بتحديد الإطار والشروط. كما تجدر الملاحظة أن مختلف المؤسسات التي مرت إلى الاستقلالية لم تتمكن من الاستفادة بما فيه الكفاية من النصوص الجديدة آنذاك في التحضير والقيام بوضع خطط إستراتيجية متوسطة المدى « (36)، ويرجع السبب في ذلك للمشاكل المتعلقة بالجانب التأسيسي، وكذا عدم استقرار الإطار الاقتصادي الوطني، بالإضافة إلى التراكمات في نتائج التسيير، والإدارة السلبية عبر عدة سنوات، وبقاء نفس المؤطرين والمديرين لهذه الإصلاحات. كل هذه الأسباب وأخرى ساهمت في عدم نجاح المؤسسة العمومية الجزائرية في دخول التخطيط الاستراتيجي في مرحلة الاستقلالية.

وفي ظل التوجه نحو اقتصاد السوق والتحديات التي تفرضها العولمة، وجدت المؤسسات الجزائرية نفيها في نهاية سنة 1994 أمام الاختيار الصعب والضروري، وهو القيام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وما يلزمه من شروط، مثل تخفيض التكاليف وإعادة الهيكلة للمؤسسة، خاصة مع التزام الدولة الجزائرية بعقود مع صندوق النقد الدولي.

35 - رفس المرجع، ص 151.

36 - رفس المرجع، ص 162.

وإعادة هيكلة المؤسسة، هي اعتماد خطة تعديل داخلي، أي إصلاح المؤسسة من الداخل بشكل يكفل لها الصمود والبقاء، « ومخطط التصحيح الداخلي الذي يعتبر محك لكفاءات الإدارة في المؤسسة العمومية، يسمح لها بخلق ثقافة تسيير ضمن منطق الاستقلالية التي تكسب بالممارسة، بواسطة القرارات المناسبة، بها تضطلع بأمرها وواجباتها الاقتصادية والاجتماعية « (37). ويمكن الإشارة إلى نوعين من خطط التصحيح التي تأخذ المحتوى الإستراتيجي:

1- خطة تصحيح المؤسسات التي تعتبر ذات كفاءة وتنتج نتائج مقبولة، ولكنها تتطلب تعديلات داخلية.

2- خطة تصحيح المؤسسات التي تكون في أزمة، وهي التي تعتبر في أكثر حاجة إلى هذه الخطة.

والملاحظ « أن الخطط التصحيحية الداخلية للمؤسسة، ما هي في الواقع إلى خطة إستراتيجية انتقالية أو من نوع خاص لهذه الفترة، وهي تستوجب القيام بكل مراحل التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأهداف الإستراتيجية عبر أفق معين متوسط قد يصل إلى 5 سنوات » (38). فالمؤسسة تعتمد على **خطة نجاعة** تحدد من خلالها إستراتيجيتها المستقبلية عن طريق عقد نجاعة بينها وبين البنوك بالخصوص، من أجل ضمان التمويل الذي يسمح بأداء للفترة المحددة في العقد، « فما يمكن ملاحظته في مختلف المؤسسات العمومية انعدام أو شبه انعدام الخطة الإستراتيجية قبل الدخول في تطبيق خطة التصحيح. وعدم استخدام التخطيط الاستراتيجي، رغم أهميته في المؤسسة العمومية » (39).

ونتيجة لاستمرار العراقيل والتراكمات التسييرية السلبية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عمدت الدولة الجزائرية بداية من سنة **2000** إلى فتح رأسمال بعض المؤسسات الصناعية إلى **الشراكة الوطنية أو الأجنبية** سعياً منها إلى تعزيز مراكزها التنافسية والإستراتيجية وبالتالي ضمان بقائها وإستمراريتها.

37 - رفس المرجع، ص 166.

38 - رفس المرجع، ص 168.

39 - رفس المرجع، ص 171.

خلاصة الفصل:

لقد أصبح الفكر الإداري الإستراتيجي أسلوب أغلب المؤسسات في التسيير، خاصة في ظل الإكراهات التي تفرضها البيئة المحيطة نتيجة التغيرات المستمرة والمنافسة الشديدة، فكل مؤسسة تريد لنفسها البقاء والنمو يجب أن تكون لها خطة وإستراتيجية واضحة المعالم، تحدد أهدافها وترسم مستقبلها بأبعاده القصيرة، المتوسطة والبعيدة.

إن عملية اختيار البديل الإستراتيجي المناسب للمؤسسة يجب أن تمر بعدة مراحل، أهمها التحليل البيئي (SWOT) لمحيط المؤسسة الداخلي وكذلك الخارجي، والذي يمكن من تحديد نقاط

القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات. وبناء على هذه المعطيات يمكن رسم السيناريو الملائم لخط سير المؤسسة المستقبلي الذي يحقق لها ميزتها التنافسية ويضمن لها البقاء.

وعلى الرغم من أهمية الإدارة الإستراتيجية واعتبارها إدارة الألفية الثالثة، إلا أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، خاصة العمومية منها، مازالت تفتقد لهذا الأسلوب في الإدارة، لكن مع دخول بعض المؤسسات الاقتصادية في الشراكة، خاصة الأجنبية، جعلها تحسن من طرق تسييرها، وتجد نفسها مجبرة على انتهاج أسلوب التحليل الإستراتيجي الذي يكفل لها تحقيق أهدافها ورسالتها ويضمن لها استمراريتها ونموها.

الفصل الرابع: نشأة وتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية وممارساتها

المبحث الأول: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية
المطلب الأول: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
المطلب الثاني: النظرة المعاصرة لدور إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: نشأة وتطور وظيفة التشغيل
المطلب الأول: التطور التاريخي لوظيفة التشغيل
المطلب الثاني: التحول الاستراتيجي الذي طرأ على وظيفة التشغيل

مدخل:

إذا كانت المؤسسة عرفت العديد من الأشكال والأنماط التسييرية، فإن إدارة الموارد البشرية هي أيضا مرت بالعديد من المراحل التي تمثل محطات تاريخية تؤثر على التطور الذي وصلت إليه هذه الإدارة أو المكانة التي أصبحت تحتلها وظيفه إدارة الموارد البشرية مقارنة بالوظائف الأخرى الموجودة في المؤسسة (الإنتاجية، المالية ... الخ). وقد شملت التغييرات التي طرأت على هذه الإدارة، مضمون عملها وممارساتها، التي تمثل مجموعة من النشاطات والوظائف، أهمها وظيفة التشغيل، التكوين، التحفيز، والصيانة.

ومن منطلق نظرية النظم، تعتبر إدارة الموارد البشرية ووظائفها، نظام فرعي يعمل ضمن نظام كلي أكبر، هو المؤسسة، لهذا نجد أن كل تطور يمس المؤسسة ينعكس بالضرورة على هذه الإدارة، والتي بدورها تتعاون وتتكامل مع الأنشطة الفرعية الأخرى الموجودة في المؤسسة من أجل تحقيق إستراتيجية المؤسسة ورسالتها المستقبلية.

لذلك سنعمد في هذا الفصل، إلى التركيز على أهم التطورات التي مست إدارة الموارد البشرية وممارساتها، وبالخصوص وظيفة التشغيل، في ظل مكانتها في الهيكل العام للمؤسسة، وكذا في ظل علاقتها بالإدارة العليا فيها، التي تعتبر المسؤول الأول عن إعداد الإستراتيجيات التي تحقق رسالة وأهداف المؤسسة وتضمن لها البقاء في السوق.

المبحث الأول: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المؤسسة، تعمل على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، بشكل يتوافق فيه هذا الاستخدام مع إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ويساهم في تحقيقها. وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها « الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من المواد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية « (1)، مما يعني أن نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ينطوي على العديد من الوظائف والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، التي تمثل بدورها محور عمل هذه الإدارة.

إن اعتماد المؤسسات على الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، جعلها تدرك أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، باعتباره العنصر الجوهري والأساسي في نجاح أي مؤسسة، لذلك أوجدت هذه المؤسسات إدارة خاصة به، سميت بإدارة الأفراد، وتطورت هذه الإدارة مع الزمن وأعطيت حديثاً لقب إدارة الموارد البشرية. وسنأتي على ذكر مراحل هذا التطور بشيء من التفصيل وفق حقبات تاريخية معينة مع إبراز النظرة المعاصرة لدور إدارة الموارد البشرية، كما يلي:

المطلب الأول: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

رغم أن تاريخ نشأة إدارة الموارد البشرية لم يحدد بدقة « إلا أنه مع بداية العام 1800 أو ما قبله بقليل، برزت مسائل عدة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية، وأصبحت قيد المناقشة والتطبيق في كل من إنجلترا وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول « (2). ولقد تطورت هذه الإدارة بتطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسات، ونمت ونضجت تدريجياً لتتوافق التطور التاريخي الذي شهدته العلوم الإدارية والسلوكية.

1 - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 16.

2 - حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 36.

وسنعرض في ما يلي فترات نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية في شكل حقبات زمنية متتالية، موضحين من خلالها مراحل تكوينها ونموها ونسوجها.

1. مرحلة الثورة الصناعية:

تجدر الإشارة في البداية، أن المرحلة التي سبقت الثورة الصناعية تميزت بالإنتاج اليدوي، وكان كل التركيز فيها على كيفية زيادة الإنتاج، لذلك لم تحدد خلال هذه الفترة شروط وأنظمة خاصة بالعمال. ومع قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر، وانتشار المصانع في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية ” برزت حاجة أرباب العمل وأصحاب تلك المصانع إلى توظيف العمل، والبحث عن المدراء الذين بإمكانهم تدريب وتطوير الأفراد، وحثهم على الإنتاج، بما يخدم مصالح أصحاب المشاريع والأعمال “ (3).

لقد صممت المنظمات الصناعية في هذه المرحلة برامج تهدف إلى تحسين ظروف ومناخ العمل المادي والصحي، بالإضافة إلى برامج إنسانية أخرى لرعاية وتحسين أوضاع العمال في مصانعهم، كما تمت ” الاستعانة بالأخصائيين في الأنشطة الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عمليات التعيين، وتحديد مستويات الأداء، والأمن الصناعي، والتدريب، وأيضا النواحي الصحية “ (4). لكن ما يلاحظ على هذه الأنشطة أنها كانت عشوائية وغير منظمة وموجهة لخدمة أصحاب الأعمال والمصانع، وبالتالي ” لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى بالموارد البشرية “ (5).

ولقد وصفت هذه المرحلة من قبل بعض الدارسين بمرحلة تكوين إدارة الموارد البشرية، فالصيحات التي ظهرت في البلدان الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، كانت مجرد مطالب من أجل تحسين ظروف العمل المادية والصحية وكذا الاهتمام بشؤون العمال وتحسين أوضاعهم الاجتماعية.

3 - نفس المرجع، ص 36.

4 - محمد سعيد سلطان: مرجع سابق، ص ص 41-42.

5 - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 42.

2. مرحلة ولادة إدارة الاستخدام في المنظمات الصناعية:

إن توسع أعمال بعض الشركات في هذه المرحلة، وانتشار المصانع وتزايد حجم الأعمال، أدى إلى استخدام أعداد كبيرة من العمال الذين يحتاجون إلى متابعة من خلال تصميم مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تمكن من التحكم في عمليات التوظيف، التأهيل وتحديد الرواتب... الخ، لذلك يعتبر **عمر وصفي عقيلي** أن " أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية كانت في شركة " **فورد Ford** " لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية " (6)، وقد كان هذا سنة **1914** تحت اسم " إدارة الاستخدام " وهو الاسم الذي أطلقه عليها مؤسس هذه الشركة " **هنري فورد HENRY FORD** " .

ولقد استخدمت هذه الإدارة في التفاوض مع النقابات العمالية من أجل إبرام اتفاقيات معها حول عدة مسائل تخص عمليات التوظيف وتجنب حدوث عمليات إضراب. ومع نجاح تجربة شركة **فورد** في استحداث هذا النوع من الإدارة، لجأت العديد من الشركات الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية إلى تعميم هذه التجربة واستغلالها بالخصوص من أجل التفاوض مع النقابات العمالية التي كانت تشكل عائق أمام أصحاب الأعمال الذين كانوا يسعون لوقف أو الحد من نمو هذه التنظيمات العمالية.

3- مرحلة نمو إدارة الاستخدام:

3-1- الحرب العالمية الأولى (1914 - 1918):

لقد كانت للحرب العالمية الأولى انعكاسات عديدة على الدول الصناعية آنذاك، كما كان لها احتياجات كثيرة من السلع والخدمات، بالإضافة إلى الحاجة للشبان في جبهات القتال ، مما أدى إلى نقص العمال في المصانع، هذا النقص سده استخدام النساء. ومن هنا برزت أهمية العنصر البشري في العمل، خاصة في رفع مستوى الإنتاج وتوفير مستلزمات الحرب التي لا تنتهي.

وأمام هذا الوضع كان لزاماً على أصحاب الأعمال اللجوء إلى ترتيبات جديدة في ميدان العمل، كزيادة ساعات العمل وتسريع وتيرة العمل ... الخ، وكل ذلك لن يتحقق إلا بوجود إدارة

6 - نفس المرجع، ص 43.

الاستخدام القادرة على تصميم البرامج المناسبة من أجل رعاية العمال وتحسين ظروف عملهم في المصانع وحياتهم المعيشية، لذلك " فقد عجلت هذه الحرب من انتشار إدارة الاستخدام

(إدارة الموارد البشرية) في المنظمات الصناعية لتقوم بمهمة التفاوض مع النقابات العمالية، حيث سميت هذه المهمة بوظيفة العلاقات الصناعية « (7)

3-2- التاييلورية:

هذا المصطلح أطلق على حركة (مدرسة) الإدارة العلمية التي تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرينية الأولى من القرن العشرين، وتعد سنة 1914 هي السنة التي شهدت أوج انتشارها، وكان يتزعمها المهندس " فريدريك ونسلو تاييلور (1915-1956) ". وقد ركزت هذه المدرسة على التنظيم العلمي للعمل من خلال دراسة الحركة والزمن وتحسين ظروف ومناخ العمل المادي، بالإضافة إلى تحفيز العمال عن طريق زيادة الأجر، وهذا كله بغرض تحقيق فعالية عالية وبالتالي زيادة الإنتاجية الصناعية.

لقد قامت فلسفة الإدارة العلمية على مجموعة من المبادئ الأساسية، كانت تهدف من خلالها إلى ضبط حركات العامل وتبني الاختيار العلمي للموارد البشرية، وبالتالي التخلي عن التوظيف العشوائي للعمال، كما سعت إلى التحديد الدقيق للمهام عن طريق تقسيم العمل وكذا فك الارتباط بين الإدارة والعمال، مما يعني التخصص الدقيق عند تولي المهام (توزيع) بين الإدارة والعمال، بحيث تتولى الإدارة مهمة التفكير والتخطيط ويتولى العمال مهمة التنفيذ.

إن هذه الأفكار كانت تطرح ضرورة وجود إدارة استخدام لتشرف على تطبيق تلك الأفكار، لكن التطبيق السيئ لمبادئ الإدارة العلمية أدى إلى " قيام إضرابات في المصانع الأمريكية تنادي بإلغاء أفكار التاييلورية التي تعامل العمال وكأنهم آلات، هذا الوضع عجل من إحداث إدارة الاستخدام لتخفف من حدة الصراع بين المنظمات التي تطبق أفكار التاييلورية والنقابات، والوصول إلى اتفاقات حولها وحول ظروف العمل والاستخدام فيها « (8)

7 - نفس المرجع، ص 44.

8 - نفس المرجع، ص 44.

إن هذه الأفكار كانت تطرح ضرورة وجود إدارة استخدام لتشرف على تطبيق تلك الأفكار، لكن التطبيق السيئ لمبادئ الإدارة العلمية أدى إلى " قيام إضرابات في المصانع الأمريكية تنادي بإلغاء أفكار التاييلورية التي تعامل العمال وكأنهم آلات، هذا الوضع عجل

من إحداث إدارة الاستخدام لتخفف من حدة الصراع بين المنظمات التي تطبق أفكار التaylorية والنقابات، والوصول إلى اتفاقات حولها وحول ظروف العمل والاستخدام فيها « (8) .

وقد أوكلت لهذه الإدارة مهام تقليدية كالاختيار والتعيين والتدريب والأمن والصحة،

« كما توسعت برامج المساعدات الاجتماعية لفائدة العاملين كالإجازات والصحة النفسية للعاملين، والاستفادة من الفترات التدريبية، والمشروعات الإسكانية، والقروض والتأمينات، والبرامج الترفيهية » (9) .

وقد واجهت الإدارة العلمية مجموعة من الانتقادات، أهمها تجاهلها للعامل الإنساني داخل التنظيم، حيث ساد بين الكثير من المديرين والإداريين تطبيقهم لمفهوم الرجل الاقتصادي، وبدأت تفقد بريقها مع مطلع عشرينيات هذا القرن.

3-3- مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد ارتبطت تسمية مدرسة العلاقات الإنسانية بشخص **إلتون مايو (E. MAYO)**، والذي حاول وزملائه في **مصانع هاوثورن** تفسير الظاهرة الخطيرة التي كانت تعاني إدارتها منها وهي تقييد العمال لإنتاجهم، « فقدمت هذه الحركة للعالم الصناعي دراسات سميت آنذاك **" بالهوثورن HAWTHORN "** وهي دراسات ميدانية نفذت في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية **WESTERN ELECTRIC COMPANY** بجانب مدينة **" شيكاغو "** « (10) .

9 - علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية - دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص ص 38-39.

10 - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 44.

وأهم النتائج التي توصلت تلك الدراسات والبحوث، أن العوامل الحقيقية التي تقف وراء ارتفاع إنتاجية العامل هي **الرضا النفسي والموقف الاجتماعي**، لذلك « ركزت هذه الدراسات على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية

وتأثيرها في هذه الإنتاجية « (11) . واستطاعت دراسة التنظيم كتنسيق اجتماعي، مبرزتا أهمية العنصر البشري فيه، بالإضافة إلى أهمية إحداث التكامل بين احتياجات الفرد واحتياجات المؤسسة، كما استخدمت مصطلحات اجتماعية جديدة مثل " الرجل الاجتماعي " على غرار " الرجل الاقتصادي " عند التاييلورية، واهتمت بدراسة الجماعات والتنظيم غير الرسمي. وقد كانت نتائج البحوث بمثابة دافعا لإدراك أصحاب الأعمال لأهمية العنصر البشري وضرورة الاهتمام به أكثر إلى جانب الاهتمام بأوضاع جماعات العمل، فعززت قناعتهم بضرورة تفعيل دور إدارات الاستخدام ، والبحث عن مختصين في شؤون الموارد البشرية للإشراف على هذه الإدارات وتفعيلها أكثر.

3-4- الحرب العالمية الثانية (1939-1945):

إن تزايد مطالب الحرب العالمية الثانية، أبرز دور إدارات الاستخدام، خاصة مع الخروج المكثف للمرأة للعمل في المصانع لتعويض الفراغ الذي تركه الرجل بسبب التجنيد، فكانت الحاجة إلى تطوير مناهج لتكوين العمال وتأهيلهم، مما ساهم في تطوير مصالح الموارد البشرية وتدعيمها بمختصين. " ففي بريطانيا على سبيل المثال وتحديدًا عام (1943) بلغ عدد أخصائي شؤون الموارد البشرية الذين يعملون في المصانع البريطانية 5500 مختص، وكانوا يسمون آنذاك بـ : " Personnel Officer ضابط (موظف) الأفراد "، وكان دورهم ينحصر في الإشراف على إدارة شؤون الاستخدام « (12)، وقد كانوا يقومون بما يمكن نسميه اليوم وظيفية المحافظة على الموارد البشرية أو صيانتها.

11 - نفس المرجع، ص ص 44-45.

12 - نفس المرجع، ص 45.

4- ولادة إدارة الأفراد (1951 - 1980):

تعتبر هذه المرحلة عن بداية نضج إدارة الموارد البشرية، حيث تميزت بتدخل الحكومات بسن التشريعات في مجال العمل والتوظيف، فقد راحت الحكومات في الدول الصناعية تسن القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات، إذ " تبدأ هذه المرحلة بقانون

العمل الذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1946 Employment Act Of 1946 وأيضا التزام الحكومة الفدرالية بتوفير فرص عمل ملائمة " (13).

كما ألزم أصحاب الأعمال أيضا بتوفير شروط ومناخ وظيفي ملائم لهذه الموارد (تأمين صحي، تعويض عن البطالة، ... الخ)، فزادت قناعتهم بدور إدارة الاستخدام في المصانع، وأصبح العمل فيها يتطلب تخصصا واحترافية أكثر، " وظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الأفراد PERSONNEL له مبادئ وقواعد وأصول تدرس في الجامعات، وتغيرت تسمية إدارة الاستخدام إلى تسمية جديدة هي " إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية PERSONNEL MANAGEMENT AND INDUSTRIAL RELATIONS " حيث شاعت هذه التسمية كثيرا في كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية " (14).

وقد فعل دور هذه الإدارة مع التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات، وأصبحت تلعب دور الوسيط بين النقابات العمالية والمنظمات للتقليل من حدة الصراع بينهما، ومنع حدوث الإضرابات والسعي لتحقيق الاستقرار الاقتصادي.

ما بين عام 1960-1980، تطورت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية والعمل والدافعية الإنسانية، وأكدت على أهمية العنصر البشري في العمل وأهمية إدارة الأفراد التي تعنتي بشؤونه، " وقد ظهرت نظريات واتجاهات فكرية في كل من اليابان وكندا وأمريكا

13 - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 42.

14 - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 45

وأوروبا الغربية حول إدارة الأفراد والحفز الإنساني وممارسات هذه الإدارة مع النقابات العمالية والقوانين والتشريعات الحكومية " (15).

ولقد أصبح لإدارة الأفراد أهمية في المنظمات باعتبارها مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة العليا في عدة مجالات، كتحطيط القوى العاملة، الاستقطاب، التعيين، التدريب والتنمية والتعويضات، وقد استخدمت في ذلك تقنيات وقواعد علمية، وتوسع نطاق تدخلها إلى جميع العمال في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

5- ولادة إدارة الموارد البشرية (1980 وحتى الآن)

يعتبر مصطلح إدارة الموارد البشرية حديثا نسبيا في إدارة الأفراد، فلقد بدأ استعماله مع مطلع الثمانينات من القرن العشرين ، حيث ” تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو إدارة الموارد البشرية HUMAN RESOURS MANAGEMENT التي يرمز له ا ب (HRM) وهذا التغيير ليس في المسمى فحسب، بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المنظمة “ (16).

فقد تميزت فترة نهاية السبعينيات وأوائل الثمانينيا ت بتنامي الإدراك الإداري لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمة، وأصبح ينظر إليه على أنه أثن الموارد المتاحة لدى المؤسسة. وفي ضوء ذلك فإن دور إدارة الموارد البشرية لم يعد منحصرًا على الأدوار الإدارية الوظيفية، بل ” اتسع نطاق اهتمامات الإدارة ليشمل كافة العناصر المؤثرة على الأداء التنظيمي بحيث تضمن الفرد والوظيفة والمنظمة والبيئة الخارجية “ (17).

إن هذه المرحلة تعبر عن **مرحلة نضج إدارة الموارد البشرية** ، حيث أصبح لها مكانة خاصة في المؤسسة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الإستراتيجية في المنظمة. وكون المؤسسات تملك أهدافا وغايات

15 - نفس المرجع، ص 46.

16 - نفس المرجع، ص 46.

17 - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 19.

تسعى إلى تحقيقها كالربحية والبقاء والنمو، وكذلك الأفراد يمتلكون في المقابل رغبات وطموحات يسعون إلى تحقيقها وإشباعها، ” فإن إدارة الموارد البشرية ينظر إليها على أنها الإدارة أو العملية التي يمكنها تحقيق التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية “ (18)، وذلك من خلال زيادة الفعالية التنظيمية وفي نفس الوقت إشباع حاجات الأفراد وهو ما يضمن نجاح المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها.

وفي ظل التطورات التكنولوجية الحديثة، واشتداد المنافسة بين المؤسسات على اختلاف أنواعها وجنسياتها، وظهور مفاهيم جديدة في ميدان العمل، كالعولمة وإدارة الجودة الشاملة،

بالإضافة إلى التدخل الكبير والواسع للحكومات في ميدان العمل، وتزايد قوة النقابات، أضحي من الضروري على المنظمات التي تريد أن تحقق أهدافها وتحافظ بقدراتها التنافسية في ظل بيئة مضطربة، النظر إلى الموارد البشرية على أنها شركاء في العمل واستثمار يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة. لذلك يجب الاهتمام بهم وتطوير قدراتهم وتوجيه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع حاجاتهم النفسية والاقتصادية، وهو الشيء الذي من خلاله يمكن توفير للمنظمة الإمكانيات والقدرات المميزة المتوافقة مع حاجات البيئة المتغيرة.

لقد ظهر اتجاه حديث في مجال إدارة الموارد البشرية يدعى بـ " جودة حياة العمل QUALITY OF WORK LIFE " الذي ينادي ويؤكد على ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية ودعمها، لتقوم بتوفير قوة عمل مؤهلة مدربة ولديها ولاء وانتماء للمنظمة وقادرة على تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها « (19) . فالتحديات التي تواجهها المنظمات الحديثة في سبيل تحقيق إستراتيجياتها المستقبلية من أجل البقاء والاستمرار، جعلها تدرك وتعترف بأهمية المورد البشري الذي أصبح يمثل الرأسمال الذي يحقق القيمة المضافة للمؤسسة، وهو مصدر الإلهام والإبداع الذي يخلق لها القدرة التنافسية ويحقق لها التميز والاختلاف عن المنافسين، وهو أهم الأسلحة الإستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو.

18 - نفس المرجع، ص 19.

19 - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 47.

كما أن الإدارة التي تسهر على إعداد سياسات وبرامج لتطوير قدرات هذه الموارد البشرية، ازداد الاهتمام بها، فأصبحت إدارة الموارد البشرية جزءا عضويا هاما في البناء الاستراتيجي الشامل للمؤسسة.

المطلب الثاني: النظرة المعاصرة لدور إدارة الموارد البشرية

لقد كشفت التوجهات الجديدة في الفكر الإداري الحديث، أهمية العنصر البشري في العمل ودوره الفعال في تحقيق أهداف المنظمة، فالبشر هم الدعامة الرئيسية للإنتاج والنجاح، وهذا ما جعل المؤسسات المعاصرة في الدول المتقدمة تولي اهتمام كبير لإدارة الموارد البشرية.

« وأصبح ينظر إلى دورها وممارساتها على أنها وسيلة لتفجير طاقات التفكير والإبداع لدى هذا المورد الهام، وعليه أصبح موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة المعاصرة هو الإدارة العليا، فهي الناصح والمرشد والمساعد لإدارتها المختلفة في تعاملها مع مواردها البشرية « (20)، فالعنصر البشري وإدارته يأخذان ترتيباً عالياً في قائمة اهتمامات الإدارة العليا في المنظمات.

إن اعتماد المؤسسات في تنفيذ استراتيجياتها على فاعلية مواردها البشرية، جعل عمل ومهمة إدارة الموارد البشرية مهمة حساسة وصعبة، وأصبح دورها متعددًا وأكثر تعقيدًا، « فإدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري من خلال المتغيرات التالية: قدراته، وإمكاناته، واتجاهاته، ودافعيته، وأدائه وسلوكه، ومدى إدراكه للدور في عمله، والظروف المحيطة به وبعمله « (21).

كما أن الرؤى التي ظهرت حديثاً تؤكد كلها على أن الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية من منظار وظائفها العادية كالتوظيف، التكوين، التحفيز والحفاظ على الموارد البشرية وغيرها من الوظائف لم يعد يؤدي بشكل روتيني، « وإنما يجب أن يتضمن أدوار تحليلية

20 - نفس المرجع، ص 48.

21 - نفس المرجع، ص 49.

وتشخيصية وإبداعية في كل نشاط من نشاطات الموارد البشرية، فالأدوار التحليلية والتشخيصية تتمثل بشكل أساسي في السعي إلى تحقيق إستراتيجية المنظمة، أما الدور الإبداعي فيتمثل في سعي إدارة الموارد البشرية إلى تطوير استراتيجيات خاصة بها، وكذا تطوير مصادر رأسمالها البشري من أجل تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة « (22).

إن التطور في التوجهات الإستراتيجية وانفتاح حقل الإدارة الإستراتيجية، جعل إدارة الموارد البشرية تصبح جزءاً من الإستراتيجية التنظيمية، لذلك فإن « إدماج بعد الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة أصبحت ضرورة معترف بها في الوقت الحالي، حيث أدركت الإدارات العامة بأن الهياكل والإنسان قادرين على منح ميزة تنافسية لمنظماتهم. فأصبحت تتبنى إستراتيجية للتنمية البشرية والاجتماعية تتناسق مع إستراتيجيتها الاقتصادية، وتنتظر من وظيفة

الموارد البشرية تحقيق القيمة المضافة التي تخدم تنافسية المؤسسة، مما جعل مدير الموارد البشرية يتحول إلى " شريك في الأعمال " (23) . وهذا في حد ذاته اعتراف بالدور الذي أصبحت تلعبه هذه الإدارة ومديرها في تحديد نجاح المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها، » فمدير إدارة الموارد البشرية المعاصر هو اختصاصي، أي أنه يحمل مؤهلا تعليميا جامعيا، وهو استشاري، أي أنه ذو مهارات متعددة تجعله جهة استشارية مركزية في المنظمة، كما أنه تنفيذي، فهو عنصر في الإدارة التنفيذية العليا، وهو كذلك منسق مع باقي مديري الإدارات الأخرى في المنظمة، وشريك في وضع إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها « (24) .

22 - سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي - دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2006، ص ص 28 - 29، بتصرف.

23 - JEAN Marie Peretti: Gestion Des Ressources Humaines – Librairie Vuibert, Paris, France, 10^e Edition, 2002, P 7.

24 - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص ص 50 - 51، بتصرف.

وخلاصة القول، فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية أصبح ينظر إليها من خلال المدخل الإستراتيجي، على أنها استثمارات ذات قيمة وعائد اقتصادي يحدد بدرجة كبيرة مستوى القدرة التنافسية للمنظمة ويساعدها على تعظيم إنتاجيتها، وبالتالي تحقيق إستراتيجيتها وغاياتها التي تضمن لها البقاء والاستمرار، حيث « يركز هذا المدخل على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة. وفي ظل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة، حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها « (25) .

25 - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 53.

المبحث الثاني: نشأة وتطور وظيفة التشغيل

إذا كانت إدارة الموارد البشرية عرفت خلال مراحل تطورها عدة تغييرات، أشرت على مكانة هذه الإدارة في المؤسسة خلال فترات تاريخية مختلفة ، فإن ممارساتها وأنشطتها ووظائفها عرفت تطوير سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات.

وسنركز فيما يلي على التطورات التاريخية لوظيفة التشغيل والتحول الإستراتيجي الذي طرأ على هذه الوظيفة، مبرزين أهميتها بالنسبة لإدارة الموارد البشرية وكذا بالنسبة للمنظمة ككل، لما تضمنه لها من توفير موارد بشرية فعالة وقادرة على تحقيق رسالة وغايات المؤسسة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لوظيفة التشغيل

تعتبر وظيفة التشغيل أهم وظائف إدارة الموارد البشرية عل الإطلاق، فهي المسؤولة عن توفير الموارد البشرية للمؤسسة بالموصفات المطلوبة وفي الزمن المحدد، كما أن فعالية هذه الموارد يؤثر مباشرة في فاعلية الأداء التنظيمي وإنجاز أهداف إستراتيجية المنظمة ورسالتها. ولقد مرت هذه الوظيفة في تطورها بعدة مراحل نقسمها وفق حقبات تاريخية كما يلي:

1- مرحلة الثورة الصناعية:

يمكن الإشارة في هذا المجال، أن هذه المرحلة سبقتها مرحلة ما قبل الثورة الصناعية، هذه الأخيرة كانت يميزها العمل الحرفي اليدوي البسيط، لذلك لم تحدد خلال هذه الفترة شروط وأنظمة خاصة بالعمال، وبالتالي لم تظهر الحاجة إلى أنشطة خاصة بالموارد البشرية.

إن ظهور الثورة الصناعية والتي تمثل مرحلة التكوين لإدارة الموارد البشرية، وإحلال نظام المصانع الكبيرة مكان الورشات الإنتاجية الصغيرة، أدى إلى تغيير في نظامي العمل والإنتاج، هذا التغيير فرض الحاجة إلى أنشطة خاصة بالموارد البشرية تركزت بالخصوص في تلك الممارسات المرتبطة بوظيفتي التشغيل والصيانة، ” وبالرغم من ذلك فإن الأنشطة نادرا ما كانت تؤدي بطريقة رسمية ومنظمة باستثناء النشاط الخاص بتصميم الوظائف **Job Design**

والذي يعتبر أحد المجالات القليلة في إدارة الأفراد، الذي حظي بجهود لتنظيمه، هذه الجهود التي نتجت عن حاجة مديري المصانع إلى تقسيم العمل **Division of Labor** بسبب الزيادة الكبيرة في أعداد العاملين « (26).

لقد تميزت هذه الفترة بتزايد الضغط الحكومي على أصحاب الأعمال، وظهور مفهوم إنسانية العمل وانتشاره بالخصوص في المجتمع البريطاني، كما ظهر في الدول الصناعية كألمانيا، بريطانيا، فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية مفهوم يدعى **تحقيق الرفاهية الصناعية**، فأدى ذلك إلى الاهتمام بتحسين ظروف العمال، ومناخ العمل المادي الصحي، كما أنشئت خلال سنة **1983 لجنة الخدمة المدنية**، التي قامت بمجهودات في ميدان العمل، ونتيجة لهذه المجهودات ” أصبحت الحكومة الفدرالية (الجهاز الإداري) من ضمن المنظمات الأولى التي حاولت الاعتماد على أسس موضوعية في اختيار وترقية العاملين

في الولايات المتحدة، وتعتبر هذه اللجنة أيضا من أول الجهات التي استخدمت اختبارات التوظيف
 « Employment Tests » (27)

2- مرحلة ولادة إدارة الاستخدام في المنظمات الصناعية:

ظهرت إدارة الاستخدام لأول مرة في شركة " فورد Ford " لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، فمع توسع أعمال هذه الشركة وزيادة عدد عمالها، ظهرت الحاجة لعمليات الاختبار والتعيين والتأهيل وتحديد رواتب العمال وأجورهم، حيث " وجد " فورد " بأن هناك ضرورة ملحة لإحداث هذه الإدارة، لرعاية شؤون الاستخدام والتوظيف بدلا عن المشرفين على العمال الذين كانوا يقومون بهذه المهمة " (28). فكانت وظيفة التشغيل بمثابة النشاط الرئيسي لهذه الإدارة التي ركزت كل اهتماماتها في عمليات الاختيار والتعيين وإعادة التوظيف، نظرا لارتفاع معدل دوران العمل وكذا انتشار ظاهرة ترك العمل بسبب الأجور المنخفضة التي كانت تدفع للعمال آنذاك.

26 - محمد سعيد سلطان: مرجع سابق، ص 45.

27 - نفس المرجع، ص 46.

28 - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 43.

من جهة أخرى عززت ظاهرة انتشار النقابات العمالية، الحاجة لإدارة الاستخدام من أجل التفاوض مع هذه النقابات والاتفاق معها حول مسائل العمل والتوظيف بالخصوص، من أجل تجنب الإضرابات لدى العمال.

3- مرحلة الحرب العالمية الأولى (1914-1918):

تعتبر هذه الفترة عن مرحلة نمو إدارة الاستخدام، فأصبحت هذه الإدارة مهمة، حيث نمت المعارف العلمية الخاصة بهذا الميدان وتراكت، وأصبحت هذه الإدارة شاملة تختص بشؤون العاملين. وقد أدى ذلك إلى ازدهار وظيفة التشغيل خاصة في ظل التغيير السري ع الذي شهدته سوق العمالة، والتي تميزت خلال هذه الفترة بندرة اليد العاملة، بسبب توجه الشبان إلى جبهات القتال، فأدى ذلك إلى نقص العمال في المصانع أيضا، وكان ذلك بمثابة تحدي أمام إدارة الاستخدام، التي لجأت إلى تفعيل أكثر عمليات التوظيف خاصة لفئة النساء من أجل سد ذلك النقص، وبالتالي تغطية حاجيات الحرب الكبيرة من السلع والخدمات.

وقد ظهر خلال هذه الفترة تأثير العلوم الاجتماعية والإنسانية على ميدان الموارد البشرية، فاستحدثت مفاهيم جديدة كعلم النفس الصناعي في مجال إدارة الأفراد، " وقد استطاع " مونستربرج " وغيره من علماء النفس الصناعي أن يتقدموا باقتراحات لتحسين الطرق والأساليب الخاصة باختبارات التعيين، وبالتدريب وتقييم الأداء، وبالكفاءة الإنتاجية " (29).

4- التaylorية:

لقد أدى ظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة **فريدريك تايلور**، ونشره لكتابه مبادئ الإدارة العلمية عام **1911**، إلى زيادة الاهتمام بإدارة الاستخدام، وبالخصوص تفعيل عمليات التوظيف، حيث أكد **تايلور** على أهمية اختيار العامل وتوجيهه للعمل الذي يناسبه من حيث قدراته وإمكانياته ومهاراته.

29 - محمد سعيد سلطان: مرجع سابق، ص 49.

كما دعى أيضا إلى التخلي عن التوظيف العشوائي للعمال وتبني الاختيار العلمي للموارد البشرية، عن طريق إتباع مجموعة من القواعد والإجراءات المجسدة في شكل مراحل من أجل الوصول إلى توظيف **الشخص المناسب في المكان المناسب** ، حيث " انتشر في الفترة ما بين 1910 و 1920 شعار الرجل المناسب في المكان المناسب **The Right Man in the Right Place** ونال هذا الشعار شعبية كبيرة " (30).

5- مدرسة العلاقات الإنسانية (1927 - 1932):

لقد أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة **إلتون مايو** على ضرورة إلغاء فكرة الرجل الاقتصادي التي دعى إليها **تايلور**، وضرورة النظر إلى العامل على أنه " إنسان لديه مشاعر وأحاسيس يجب احترامها ومعاملتها معاملة إنسانية لرفع روحه المعنوية وبالتالي إنتاجيته " (31). ولقد غيرت هذه الأفكار نظرة أصحاب الأعمال إلى العنصر البشري في منظماتهم، وعززت قناعتهم بضرورة تفعيل دور إدارات الاستخدام، والبحث عن مختصين في شؤون

العاملين، يتكفون بالخصوص بعمليات التوظيف بالاعتماد على الاختبارات، من أجل انتقاء أفضل الأشخاص القادرين على التأقلم مع ظروف العمل والتنظيم الرسمي للمؤسسة، وكذا سهولة الاندماج في جماعات العمل الغير رسمية.

6- الحرب العالمية الثانية (1939 - 1945):

لقد زادت في هذه الفترة الحاجة إلى اختصاصيين في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، خاصة في ظل الظروف التي تفرضها الحرب من نقص في العمالة، والحاجة الكبيرة في نفس الوقت إلى الكثير من السلع والخدمات، فكان لوظيفة التشغيل أهمية بالغة لإشرافها على سد النقص من العمال في المصانع.

30 - نفس المرجع، ص 47.

31 - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 45.

7- مرحلة ولادة إدارة الأفراد (1950 - 1980):

تعتبر هذه الفترة عن مرحلة نضج إدارة الموارد البشرية ، حيث زاد نطاق التدخل الحكومي في الدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف، من خلال إصدار القوانين والتشريعات التي تحكم كل مجالات إدارة الموارد البشرية، فأصبحت هذه الأخيرة تحظى بمكانة خاصة في المنظمات، حتى الصغيرة منها. وتغيرت تسمية إدارة الاستخدام لتصبح تحمل تسمية جديدة، هي إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، وقد انعكس هذا الوضع بطبيعة الحال على الممارسات والوظائف الرئيسية لهذه الإدارة وعلى رأسها وظيفة التشغيل.

ويمكن ذكر في هذا المجال بعض القوانين التي شرعت في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث " صدر القانون الفدرالي للحقوق المدنية سنة 1964 والذي قرر المساواة في فرص العمل للجميع " (32). وقد طبق على كل المنظمات العمالية ومكاتب التشغيل، فأجبرها على عدم التمييز في الوظائف على أساس السلالة أو الجنس أو الدين أو اللون أو الأصل العرقي،

« ويلزم هذا القانون أيضا أصحاب الأعمال بالعمل على استخدام وإعطاء أولوية لأبناء الأقليات في عمليات التعيين وشروط التشغيل المختلفة » (33).

ويضاف إلى هذا القانون سن بعض القرارات الأخرى، أهمها ذلك الذي يلزم المنظمات باستخدام اختبارات تسمح بتقييم موضوعي للمترشحين لشغل الوظائف، حيث « صدر سنة 1971 قرار من المحكمة الفدرالية العليا كان له أثرا جوهريا على إجراءات اختيار العاملين وتقييمهم » (34)، فأصبحت المؤسسات مجبرة على إثبات العلاقة بين الوظيفة والاختيار المستخدم لقياس مدى توافر المعارف والمهارات لدى كل مترشح.

32 - محمد سعيد سلطان: مرجع سابق، ص 53.

33 - نفس المرجع، ص 53.

34 - نفس المرجع، ص 53.

ومن جهة أخرى، أدى ظهور النظريات والاتجاهات الفكرية ما بين عامي 1960 و 1980 في العديد من دول العالم الصناعية حول إدارة الأفراد والتحفيز، إلى تعديل وتحسين الإجراءات الخاصة بالاختبار والاختيار، من أجل تحقيق العدالة والمساواة بين الجميع في فرص التوظيف من جهة، وكذا الوصول إلى اختيار أحسن المترشحين القادرين على تنفيذ أهداف المؤسسات، حيث « أصبحت إدارة الأفراد تنفذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، ... » (35).

8- مرحلة إدارة الموارد البشرية (1980 وحتى الآن):

لقد تغير مسمى إدارة الأفراد بعد سنة 1980 إلى مسمى جديد هو إدارة الموارد البشرية، وأصبح الأفراد ينظر لهم على أنهم شركاء في العمل ومورد أساسي من موارد المنظمة، الذي عن طريقهم تحقق القيمة المضافة. فقد تبين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة، وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط والنجاح.

ولقد انعكس هذا الموضوع على جميع الممارسات والسياسات والوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وعلى رأسهم وظيفة التشغيل، التي توفر أفضل الموارد البشرية القادرة على تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة، عن طريق جودة الأداء البشري الذي يضمن الكفاية الإنتاجية، الربحية والتميز، « فمستوى وجودة أدائهم يتوقف عليه رضا الزبائن، وأصبح المورد البشري وإدارته، من أهم استراتيجيات العمل في المنظمة » (36).

لقد أعطيت أهمية كبيرة لعمليات التوظيف في المؤسسات الاقتصادية، حيث أصبحت تتبع أساليب متطورة في اختيار الموارد البشرية وإسناد المهام المناسبة لهم، وذلك انطلاقاً من قناعة أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسن اختياره وتمميته، فإنه يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة.

35 - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 46.

36 - نفس المرجع، ص 47.

المطلب الثاني: التحول الاستراتيجي الذي طرأ على وظيفة التشغيل

لقد وضعت العولمة والتطور التكنولوجي المتسارع المؤسسات في غالبية دول العالم في بيئة اقتصادية وقانونية متغيرة وغير مستقرة، فاشتدت المنافسة، وأصبح لزاماً على المؤسسات التي تريد البقاء والنمو تكييف استراتيجياتها في جميع المجالات مع هذه البيئة المتغيرة.

وفي خضم هذه التغيرات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في الإدارات المعاصرة، وزاد معه الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، حيث « بات معروفاً أن رسالة المنظمة وإستراتيجيتها المستقبلية لن تتحقق إلا من خلال إستراتيجية موارد بشرية فعالة، تلبي حاجة إدارات المنظمة من الموارد البشرية الصالحة، المؤهلة والمدربة والمحفزة جيداً، من خلال برامج وسياسات تضعها إدارة الموارد البشرية لهذه الغاية » (37).

إن الاتجاه المعاصر في إدارة المنظمات، يفرض على إدارة الموارد البشرية تكييف وظائفها وممارساتها لتكون في خدمة إستراتيجية المؤسسة، وذلك تحت مظلة التوافق والتكامل

الاستراتيجي، لذلك " أصبح مطلوب من إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر والمستقبل أن تصمم برامج وتضع سياسات حديثة فعالة تمكنها من استقطاب أفضل الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل، وتنتقي أنسبها، ...، وهذا كله من أجل خلق قوة عمل فعالة قادرة على انجاز إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها " (38).

لقد أحدثت المستجدات التي طرأت على البيئتين العالمية والمحيطية بالمؤسسة وبمجال عملها، تغييرات أساسية تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، وفي مقدمتها وظيفة التشغيل، المسؤولة عن توفير موارد بشرية بمؤهلات معينة وفي زمان محدد ، هذه الموارد تكون قادرة على الخلق والإبداع من أجل تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

37 - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 76.

38 - نفس المرجع، ص 78.

لذلك لم تعد عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين تتم على أساس انتقاء الفرد المناسب ذو التخصص الضيق ليتم توظيفه في منصب محدد وثابت، تطبيقاً لشعار الرجل المناسب في المكان المناسب، لأن هذه المقولة أصبحت متقدمة، " لأن التوجه الحديث هو استقطاب واختيار الفرد الذي يمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف أو مجالات مختلفة وممارسة مهام متنوعة " (39).

لقد أصبحت عملية التوظيف ذات أبعاد إستراتيجية ، فهي عملية منظمة ومخططة تأخذ شكل متكامل، إذ تتكون من عدة مراحل وإجراءات متعددة ومتسلسلة ومتلاحقة، وهي بمثابة تنبؤ مستقبلي بمدى نجاح الموارد البشرية المنتقاة من حيث أدائهم في وظائف متعددة من المحتمل أن يشغلوها في المنظمة حاضراً ومستقبلاً. وذلك لتحقيق فاعلية الأداء التنظيمي وانجاز أهداف وإستراتيجية المؤسسة، " فالاختيار الجيد يوفر للمنظمة موارد بشرية يكون بإمكانها تحقيق الفاعلية في أداء المنظمة الكلي، وتقديم منتج ذي جودة عالية يحقق الرضا لدى

زبائنهما، مما يحقق حصة أكبر في السوق، ويساعدها على إنجاز أهداف استراتيجياته ا وضمان بقائها « (40).

39 - نفس المرجع، ص 80.

40 - نفس المرجع، ص 310.

خلاصة الفصل:

إن التطور الذي شهدته إدارة الموارد البشرية وممارساتها، إنما يؤشر على المكانة التي أصبحت تحتلها هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث أن التطور في التوجهات الإستراتيجية وانبثاق حقل الإدارة الإستراتيجية، جعل إدارة الموارد البشرية تصبح جزءا من الإستراتيجية التنظيمية، لما تلعبه هذه الإدارة ومديرها في تحديد نجاح المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها.

أما وظيفة التشغيل، فقد أصبحت أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في الإدارات المعاصرة، حيث تحولت قرارات التوظيف إلى قرارات إستراتيجية لها تأثير مباشر على مستقبل المؤسسة.

**الفصل الخامس: الإستراتيجيات التوجيهية
في المؤسسة الاقتصادية**

المبحث الأول: مراحل صياغة الإستراتيجية

المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية

المطلب الثاني: مراحل إعداد الإستراتيجية

المبحث الثاني: الإستراتيجيات التوجيهية

المطلب الأول: العوامل التي تؤخذ بالاعتبار عند اختيار البدائل الإستراتيجية

المطلب الثاني: أنواع الإستراتيجيات التوجيهية (الإرشادية)

على سياسة التوظيف من ناحية الكم والكيف (العدد ونوعية الكفاءات)، وكذلك من ناحية إجراءات وممارسات ووظيفة التشغيل، خاصة في ما يتعلق ببرامج الاستقطاب وتقنيات وإجراءات الانتقاء والاختيار المعتمدة في المركب.

أما الفصل السابع والأخير فورد تحت عنوان: نتائج الدراسة، حيث خصص لمناقشة نتائج الدراسة على ضوء فرضيات البحث، وعرض النتائج العامة، بالإضافة إلى وضع التوصيات والاقتراحات.

وقد أنهى البحث بخاتمة تحوي خلاصة لمجمل النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها في كل أطوار هذه الدراسة، التي مثلت محاولة للكشف عن بعض جوانب واقع وأفاق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للشراكة الأجنبية، خاصة في ما يتعلق بأساليب الإدارة وطرق تسيير الموارد البشرية.

مدخل:

تسعى كل مؤسسة اقتصادية إلى تحقيق أهدافها وغاياتها التي وجدت من أجلها، لذلك نجدتها في بحث مستمر عن أنجع الوسائل والأساليب التي تكفل لها النجاح في عملياتها وأنشطتها المختلفة. ولقد ازدادت هذه المهمة صعوبة وتعقيد مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية الحاصلة، فقد فرضت هذه الظروف السائدة على الساحة العالمية في الفترة الأخيرة على المنظمات تبني أسلوب العمل الإستراتيجي في كافة مجالات العمل فيها، والمثابرة من أجل بناء مركز استراتيجي يحميها من شراسة المنافسة التي أصبحت تميز البيئة التي تعمل فيها.

لقد أصبح يتوجب على كل مؤسسة تريد لنفسها البقاء والنمو والاستقرار، امتلاك رؤية طويلة الأجل لنشاط المؤسسة المستقبلي، هذه الرؤية تتجسد ميدانيا من خلال إعداد إستراتيجيات تكون بمثابة الموجه لنشاطها، وكفيلة بتحقيق أهدافها على المدى القريب، المتوسط والبعيد. وتلعب الإدارة الإستراتيجية التي تمثل جوهر الفكر الاستراتيجي، دورا فعالا في رسم سيناريوهات هذه الاستراتيجيات التوجيهية من خلال مراحل مختلفة لتصميمها، تمكن المؤسسة من اختيار البدائل الإستراتيجية الفعالة التي تقود إلى المركز المرغوب فيه.

من هذا المنطلق سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مراحل صياغة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مبرزين أهم الاستراتيجيات التوجيهية التي تكون بمثابة المرشد لتحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الأول: مراحل صياغة الإستراتيجية

تحتاج كل منظمة إلى إستراتيجية توضح توجهاتها المستقبلية طويلة الأجل، وتمثل الإدارة الإستراتيجية كعملية، المدخل التحليلي والتشخيصي الذي يمكن إدارة المؤسسة من اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحديد ردود أفعالها في المستقبل، التي في ضوئها تتحدد خطة الإنتاج المستقبلية. وهذا ما جعل الإدارة الإستراتيجية تصبح القاعدة التي يقوم عليها العمل داخل المنظمات قاطبة.

المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية هي عبارة عن العمليات التي يمكن للإدارة العليا ومن خلالها أن تحدد توجهات التخطيط طويل الأجل وكذلك الأداء للمنظمة « (1) ، أي أنها مجموعة من القرارات التي تؤدي إلى تكوين إستراتيجية فعالة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة التي تضمن لها البقاء والاستمرار والنمو.

ولا تكفي الإدارة الإستراتيجية بوضع إستراتيجية المؤسسة التي تمثل خط سير أدائها الكلي لفترة زمنية طويلة، والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق رسالتها وطموحاتها المستقبلية ورؤيتها على المدى البعيد، بل تشرف على تنفيذها من قبل المستويات التنظيمية الأدنى، حيث تتابع وتراقب وتوجه، وتعديل بما يتماشى مع تغير الظروف في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية، لذلك نجد بأن « الإدارة الإستراتيجية عملية إدارية مكونة من أربعة وظائف أساسية هي التخطيط، التنظيم، التنفيذ والتوجيه، الرقابة والتقييم، يمارسها عادة مجموعة المديرين في الإدارة العليا داخل المنظمة » (2).

وتتميز ممارسات الإدارة الإستراتيجية بالمرونة حتى تتمكن من التكيف مع التغيرات والمستجدات البيئية، فهي تعمل على تحليل المتغيرات في البيئة الخارجية للمؤسسة من أجل تحديد احتمالات النجاح والإخفاق، ثم تدرس وتحلل إمكانيات المنظمة الداخلية

1 - عبد العزيز صالح بن حبتور: مرجع سابق، ص 47.

2 - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 55.

- من أجل معرفة نقاط القوة والضعف في مواردها، حتى تتمكن من توفير الموارد اللازمة للتعامل مع احتمالات البيئة الخارجية، ” والإدارة الإستراتيجية كعملية منسقة ومستمرة، تسعى إلى إحداث التفاعل بين ثلاثة عناصر أو متغيرات أساسية تشكل إطار عملها، وهذه المتغيرات ما يلي:
- مديرون يمتلكون مؤهلات وخبرات وقيم تنظيمية عالية المستوى.
 - بيئة خارجية تشتمل على متغيرات كثيرة تؤثر في نشاط المنظمة.
 - بيئة داخلية تشتمل على موارد المنظمة وتمثل إمكاناتها « (3).

إن عملية التفاعل تحدث عن طريق قيام المديرين بدراسة وتحليل البيئة الخارجية من أجل تحديد الفرص والتهديدات أو المخاطر، ثم دراسة وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة من أجل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، ليقوموا بعد ذلك بتوفير أحسن الموارد من أجل حسن استثمار واستغلال الفرص، وتلافي أو الاستعداد لمجابهة المخاطر والتهديدات.

وعند الحديث عن الإدارة الإستراتيجية في مركب أرسيلور ميغال عناية

Arcelor Mittal Annaba، والذي يمثل مجال الدراسة الميدانية ، وجب التطرق لتاريخ هذه المؤسسة أولاً، من أجل إعطاء فكرة عن أهم مراحل تطورها وكشف مختلف الطرق التسييرية والتنظيمية التي عرفتھا، وهذا ما يفرضه منهج دراسة الحالة المطبق في هذا الجزء من البحث الذي يدور حول الإستراتيجيات التوجيهية المعتمدة من طرف المركب خلال الخمس سنوات الماضية (2005 - 2009).

حيث حاولنا دراسة المؤسسة دراسة متعمقة وتفصيلية دقيقة، وجمع معلومات كافية وشاملة عنها، من خلال كل الوسائل التي توفرت لنا في الميدان أهمها المقابلات، الوثائق والسجلات، مقالات الجرائد الوطنية وبالخصوص الرسالة الإعلامية الشهرية للمركب التي تصدر عن دائرة الاتصال بمديرية الموارد البشرية، وتحوي معلومات تفصيلية شهرية على كل الأحداث المميزة في المركب.

3 - نفس المرجع، ص 56.

وعليه سنحاول في ما يلي إعطاء لمحة عن أهم مراحل تطور هذا المركب بشيء

من التفكيك، مع التركيز على العشرة سنوات الأخيرة من تاريخه ، باعتبارها مرحلة انتقالية

في حياة هذه المؤسسة الكبيرة، وهي المرحلة التي تحول فيها المركب من مؤسسة عمومية إلى مؤسسة خاضعة للشراكة أو ذات أسهم (SPA : Société Par Actions).

■ المرحلة الأولى: من سنة 1959 إلى غاية سنة 2000

أنشأ المركب سنة 1959 من طرف الشركة العنابية للحديد والصلب في إطار تطبيق برنامج قسنطينة (Le Plan de Constantine)، وبدأت الشركة في إنتاج الحديد المسطح سنة 1969 بمعدل إنتاج بلغ **410 000 طن سنويا**، وهذا من أجل تغطية احتياجات مختلف الهياكل القاعدية والصناعات الهيدروكربونية.

وفي سنة 1971 تحولت الشركة العنابية للحديد والصلب إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب (SNS)، وتم سنة 1974 تشغيل وحدة إنتاجية للأنايب بدون تلحيم (TSS) وهذا من أجل تغطية احتياجات الصناعات البترولية (Hydrocarbure). ولقد وصل إنتاج الشركة خلال سنة 1977 من الفولاذ **1,8 طن سنويا**.

وفي سنة 1988 تحولت الشركة إلى مجموعة من الشركات هي: سيدار، ريال سيدار، جيني سيدار، ... الخ، وقد خضع المركب في سنة 1997 إلى إعادة الهيكلة وذلك من أجل مراقبة الحرف الخاصة بالحديد والصلب، حيث قسم إلى 14 فرع (Filiales) وهي:
(ALFASID, ALFATUB, ALFATUS, ALMAIN, COPROSID, CRYOSID, COMERSID, CODESID, FERSID, GESSIT, HORES, REFRACTAL, AMM, IMAN).

وفي سنة 1998 كان المركب يضم 23 فرع (وحدة)، كل واحدة لها مديرها العام ومجلس إدارتها، و 15000 عامل. وشهدت شركة سيدار خلال هذه السنة تسريح حوالي 8000 عامل عن طريق اعتماد إجراء التوقف الإرادي (Départ volontaire).

■ المرحلة الثانية: من سنة 2001 إلى حد الآن

يعتبر تاريخ **2001/10/19** نقطة تحول في حياة هذه المؤسسة، فهو التاريخ الذي انتقل فيه مركب سيدار من القطاع العمومي إلى القطاع الخاص (الشراكة) بعد فتح رأسماله للشراكة

سواء الوطنية أو الأجنبية سنة 2001، حيث كان المركب يضم آنذاك **23 وحدة** (فروع)، فأصبح يحمل اسم اسباط (ISPAT) نسبة إلى الشريك الهندي (LAKSHAMI.NIWAR.MITTAL) صاحب شركة اسبات، و الذي يستفيد من حصة **70%**، في حين تستفيد الدولة الجزائرية من نسبة **30%**.

فتحول مجمع سيدار إلى شركة ذات أسهم (Société par actions) بموجب عقد شراكة أبرم بين مجمع سيدار ومجمع الشريك الهندي لكشمي نيوار ميطال هولدينغ، وعين له مدير عام جديد من جنسية هندية وهو سنجاي كيمار (Sanjay Kumar).

وفي سنة 2005 تحولت تسمية المركب إلى ميطال ستيل ⁽⁴⁾ (MITTAL STEEL)، وهذا بعد اندماج شركة اسباط (ISPAT) مع شركة ستيل (STEEL) الأمريكية المختصة في إنتاج الحديد.

وأخيرا وفي سنة 2007 تحولت تسمية المركب من ميطال ستيل إلى أرسيلور ميطال ⁽⁵⁾ (Arcelor Mittal) وعين له مديرا عاما جديدا من جنسية فرنسية بتاريخ 2007/11/05 هو برنار بوسكي Bernard BOUSQUET، وهذا بعد ان دماج ميطال ستيل مع مجموعة أرسيلور الأوروبية (فرنسا، إسبانيا ولوكسمبورغ) المختصة في صناعة الحديد في أواخر سنة 2006، وأصبح مركب أرسيلور ميطال عنابة ينتمي إلى مجموعة أرسيلور ميطال الصناعية العالمية (متعددة الجنسيات) والتي مقرها في لوكسمبورغ ولندن، ولها مصانع على مستوى 27 دولة موزعين على القارات الخمسة، وتضم 320 000 عامل ⁽⁶⁾، ورئيسها ومديرها العام هو لكشمي نيوار ميطال.

4 - لمزيد من المعلومات، أنظر الملاحق: الرسالة الإعلامية لمؤسسة ميطال ستيل عنابة، العدد رقم 1 - ديسمبر 2005، ص 3.
5 - لمزيد من المعلومات أنظر الملاحق: نفس المصدر، العدد رقم 3 - مارس 2006، ص 2 والعدد رقم 7 - ديسمبر 2006، ص 3 و12.

6 - أنظر الملاحق: الرسالة الإعلامية لمؤسسة أرسيلور ميطال عنابة، العدد رقم 10 - أكتوبر 2007، ص 2-3.
وفي منتصف سنة 2009 عين له مديرا عاما جديدا من جنسية فرنسية أيضا خلفا لبرنار بوسكي الذي أحيل على التقاعد، وهو فنسون لوغويك Vincent le GOUIC، كما عين أيضا بتاريخ 2009/10/25 مدير جديد للموارد البشرية مكان المدير القديم قدحة محمد الذي أصبح مدير الاتصال، وهو دانيال أطلان Daniel ATLAN، وهو من جنسية فرنسية أيضا.

يتواجد المركب الضخم بمنطقة الحجار، على بعد 15 كلم جنوب مدينة عنابة، ويتربع على مساحة 800 هكتار، منها 300 هكتار وحدات إنتاجية، 300 هكتار تخزين و200 هكتار إدارة ومصالح، وهو مقسم إلى أربعة (04) مناطق (ZONES) وهي منطقة التوكويك (Zone Fonte)، منطقة الإنتاج (Zone de Produit)، منطقة إنتاج المواد المسطحة (Zone de Produit Plats) و منطقة الأنابيب وتلحيمها (Zone de Tubaire et sans soudure).

ويضم حاليا مركب أرسيلور مي탈 (12) وحدة هي عبارة عن وحدات إنتاجية ووحدات للدعم بما فيها وحدتي الورنة وبوخضرة بولاية تبسة، كما يتشكل من مجموعة من المديرية المركزية (المالية، الموارد البشرية، التجارية، النوعية، ...)، ويتركز النشاط الأساسي للمركب في إنتاج الفولاذ (Sidérurgique – Acier).

وكما أشرنا في البداية، فإننا سنركز على تاريخ المركب خلال العشرة سنوات الأخيرة، أي بداية من سنة 2001، وأهم ما ميز هذه الفترة هي خضوع المركب للشراكة الأجنبية التي سنطرق لها بشيء من التفصيل، في محاولة للخروج باستنتاجات حول طرق الإدارة والتسيير التي سادت في المركب خلال هذه الفترة.

❖ عقد الشراكة:

تم عقد الشراكة على أساس:

- القرار المعتمد من طرف المجلس الوطني للمشاركة في 2001/06/15 المصادق عليه من قبل مجلس الحكومة والموافق عليه في مجلس الوزراء.
- بروتوكول الاتفاق الممضي أيضا بتاريخ 2001/06/15 بين المستثمر الهندي لكشمي مي탈 (L.N.M) ومركب سيدار.
- اتفاقية الاستثمار في 2001/06/15 الممضاة بين وكالة ترقية وتدعيم الاستثمار (ASPI) والوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI).

ولقد قدر رأس المال الاجتماعي للشركة بـ 18.004.720.000 دج ، مقسم إلى 1.800.472 سهم بقيمة 10.000 دج للسهم الواحد، ويشمل الشركات العشرة (10) للمؤسسة الوطنية الاقتصادية سيدار (شركة ذات أسهم) وهي:

- 1- الجزائرية لصنع الحديد / 2- الجزائرية لصنع الأنابيب بدون تلحيم / 3- الجزائرية للصيانة الصناعية / 4- الورشات المغاربية للميكانيك / 5- المؤسسة الوطنية للتسويق /

6- المؤسسة الوطنية للمواد التكميلية / 7- المؤسسة الوطنية لجمع النفايات / 8- المؤسسة الوطنية لصناعة الأوكسجين / 9- المؤسسة الوطنية للشحن والرفع / 10- المؤسسة الوطنية للتسيير والتوقع.

❖ الهدف الاجتماعي:

- البحث، التنمية، التصدير، التسويق للمواد الحديدية والمعدنية، إعداد الحديد وتحويله، وبصفة عامة كل العمليات المالية، الصناعية، التجارية، المنقولات العقارية التي لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بنشاطاتها أو القدرة على تسهيل الامتداد والتنمية.

❖ اتفاقية الشراكة:

- حددت مدة هذه الشراكة بـ **99 سنة** ابتداء من تاريخ تسجيلها بالسجل التجاري إلا إذا وقع انحلال مسبق أو زيادة في المدة.

❖ الهدف الرئيسي المقصود من هذه الشراكة:

- ضمان النشاط الصناعي لمركب الحديد والصلب الحجار للحصول على مستوى من الإنتاج بمواصفات عالمية.

أما بالنسبة لالتزامات المستثمر أثناء إمضاء اتفاق الشراكة فكانت على النحو التالي:

1- من حيث الاستثمار:

يستثمر على الأقل **140 مليار دولار أمريكي** في مدة تمتد على **10 سنوات** (2001 - 2010) و **80 مليون دولار أمريكي** خلال **05 سنوات الأولى** ،

وحسب اتفاقية الاستثمار فإن:

- المستثمر الهندي لكشمي ميغال ملزم بإنجاز مخطط أعمال يحتوي على كل الاستثمارات التي تسمح لمركب الحديد والصلب في **05 سنوات الأولى** من انجاز على الأقل **1,2 مليون طن سنويا** من المواد المسوقة التي تستجيب إلى المقاييس العالمية في النوعية.

2- من حيث الإنتاج:

- الوصول على الأقل إلى 1,2 مليون طن من المواد المسوقة في السنة المالية الخامسة، وإنتاج 1,5 مليون طن من المواد المسوقة في السنة المالية العاشرة.

3- من حيث التوظيف:

- التزام المستثمر **بإبقاء والحفاظ** على مناصب العمل الموجودة من تاريخ **2001/10/18** لمدة **04 سنوات** ، بحيث لا يكون ملزماً باستخلاف العمال المتوقعون أو الذين أحيلوا على التقاعد أو فصلوا عن العمل لأي سبب تأديبي.
- يسمح للمستثمر بتوظيف **20 موظفا** ذو مهارات عالية من أجل القيام بإعادة هيكلة سوسيو مهنية للنشاط المعدني.

4- من حيث انحلال الأسهم:

- يمنع المستثمر لمدة **10 سنوات** منذ بداية الاتفاقية البيع أو التخلي أو تحويل الأسهم إلا برضا الشريك سيدار وذلك بناء على طلب مسبق.

❖ التسهيلات الممنوحة للمركب لمدة 10 سنوات:

- الإعفاء من حقوق الملكية وبصفة مجانية لكل الاقتناءات العقارية التي تتم في إطار الاستثمار.
- تطبيق الحق محدود فيما يخص التسجيل **5 (خمسة بالآلاف)** لعقود التأسيس للشركة وزيادة رأس المال.
- معفى ابتداء من تاريخ الاقتناء من الضريبة المعروضة على الملكية العقارية الداخلية في إطار الاستثمار.
- الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة على الخدمات بطريقة مباشرة في انجاز الاستثمار مهما كانت المشتريات الداخلية بطريقة مباشرة في انجاز الاستثمار مهما كانت هذه الأخيرة مستوردة أو مقتنية من السوق المحلي.
- تطبيق نسبة منخفضة بـ **5 %** بصدد حقوق الجمارك على الأملاك المستوردة الداخلة بطريقة مباشرة في انجاز الاستثمارات.
- الإعفاء من ضريبة الشركة (IBS) (VF) ومن الدفع الجزافي وكذا الضريبة على النشاط المهني (TAP).

- الإعفاء من الحقوق والضريبة المطبقة على المشتريات من السوق المحلي والمشتريات الموضوعة في المستودعات الجمركية الموجهة لتسويق الإنتاج المستوردة، وكذلك الخدمات المرتبطة بالمشتريات كلها معفاة من الضريبة.

وفي الأخير نشير بأن مركب أرسيلور ميطال عنابة حاليا هو تابع للمجموعة العالمية الصناعية المتعددة الجنسيات أرسيلور ميطال المتواجد مقرها في لوكسمبورغ ولندن، والتي تعتبر من بين 50 أكبر مؤسسة على مستوى العالم والأولى في إنتاج الفولاذ، وقد بلغ رأس مالها سنة 2006 ⁽⁷⁾، 88,6 مليار دولار أمريكي وبمعدل إنتاج قدر بـ 118 مليار طن من الفولاذ الخام، أي ما يعادل 10% من الإنتاج العالمي للفولاذ، في حين بلغ عدد عمال مؤسسة أرسيلور ميطال عنابة 6037 عامل (إلى غاية 2009/12/31).

ومن كل ما سبق ذكره، بالإضافة إلى ما استقيناها من مجموع المقابلات التي أجريت مع مجموعة من إطارات المركب، نشير بأنه قبل سنة 2001 لم يعرف المركب طرق علمية في الإدارة والتسيير، ولم يكن هناك مكان للإدارة الإستراتيجية التي تعتمد على التخطيط والرؤية المستقبلية. وهذا بالرغم من تطبيق إدارة المركب للعديد من الطرق التسييرية مثل مبادئ التسيير الاشتراكي، إعادة الهيكلة والخصوصية.

⁷ - أنظر الملاحق: نفس المصدر، العدد رقم 10 - أكتوبر 2007، ص 3.

بعد سنة 2001، أي فترة التسيير بالشراكة بين الجزائر والشريك الهندي، ونظرا لكون هذا الأخير يعتبر من المسييرين المتشبعين بالعقلية الرأسمالية والفكر الاستراتيجي خاصة في طرق التنظيم والتسيير الحديثة، فقد خضع المركب خلال هذه الفترة إلى طرق التسيير والإدارة التي تطبقها المجموعة، سواء ميطال سنيل (2005-2007) أو مجموعة أرسيلور ميطال (2007-2009) العالمية التي مقرها في لوكسمبورغ ولندن، والتي تمارس كل عمليات الإدارة الإستراتيجية من **تخطيط، تنظيم، تنفيذ وتوجيه ورقابة وتقييم**، معتمدة في ذلك على قادة استراتيجيين وكفاءات تنتمي إلى الإدارة العليا في المؤسسات التابعة لها.

وقد تناوب على إدارة مركب أرسيلور ميغال عناية ثلاثة مدراء خلال هذه الفترة، هم كل من المدير الهندي الجنسية **سنجاي كيمار** (من سنة 2001 إلى غاية 2007)، ثم المدير الفرنسي الجنسية **برنار بوسكي** (من سنة 2007 إلى غاية 2009)، وأخيرا مواطنه **فنسون لوغويك** (منتصف سنة 2009).

وبما أن موضوع البحث يتعلق بإستراتيجية المؤسسة بين سنة 2005 و 2009، فسناحاول في ما يلي التركيز على طرق التسيير والإدارة مع إبراز أهم الأحداث التي ميزت هذه الفترة من تاريخ مركب أرسيلور ميغال عناية.

■ طرق التسيير والإدارة في عهد المدير العام الأول سنجاي كيمار (2005-2007):

ينتمي المدير الهندي الجنسية المعروف بالعقلية الأنقلوسكسونية إلى نوع القادة الأوتوقراطيين، حيث اعتمد على طريقة تسيير أشبه بالطريقة التaylorية، فكانت كل القرارات تتخذ بطريقة فردية دون إشراك إطارات وعمال المركب، الذين تقتصر مهمتهم في تنفيذ الأوامر فقط دون مناقشة. وترجع أسباب ذلك للظروف الصعبة التي كان يمر بها المركب والتي أدت إلى إفلاسه وإخضاعه للشراكة، بالإضافة إلى جهل المسؤولين الجدد لعقلية العامل الجزائري واعتباره مثل بقية العمال المنتمين إلى المؤسسات التابعة للمجموعة (ميغال ستيل آنذاك) في دول أمريكا الجنوبية التي تعتمد على يد عاملة بتكاليف قليلة جدا.

ورغم هذه الطريقة في التسيير، إلى أن إدارة المركب كانت تعتمد على التخطيط كوسيلة لبلوغ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وخصصت للإشراف على هذه العملية هيئة سميت آنذاك **بمديرية المشاريع (Direction des Projets)**، حيث أسند لها كذلك ملف الاستثمار.

■ طرق التسيير في عهد المدير العام برنار بوسكي وفنسون لوغويك (2007-2009):

نظرا لعدم نجاح الطريقة الأولى في التسيير الناتجة عن ضعف الاتصال داخل المركب، بالإضافة إلى اندماج مجموعة ميغال ستيل مع المجموعة العالمية المختصة في إنتاج الحديد أرسيلور، عين في 05 نوفمبر 2007 المدير الجديد **برنار بوسكي** ذو الجنسية الفرنسية، إدراكا من إدارة المجموعة (أرسيلور ميغال) بسهولة التواصل بين المدير الجديد وعمال المركب الذين يحسن معظمهم اللغة الفرنسية. و بعد إحالة هذا الأخير على التقاعد في أواخر سنة 2009، خلفه مواطنه **فنسون لوغويك**.

ولقد تميزت فترة برنار بوسكي وفرنسون لوغويك الذين يعتبران من القادة الديمقراطيين بتسيير أقرب لطريقة التسيير بالعلاقات الإنسانية، بحيث كثفت الاجتماعات واللقاءات مع إطارات وعمال المركب وكذا ممثلين العمال، وهذا بهدف إشراكهم في كل القرارات التي لها صلة بتسيير شؤون المؤسسة.

ومن أهم المستجدات التي ميزت هذه الفترة ما يلي:

- 1- إنشاء هيئة جديدة من طرف برنار بوسكي سميت بلجنة الإدارة العامة (Comité de Direction)، تضم 11 عضو (10 المدراء المركزيين) بمن فيهم المدير العام، وتعتبر بمثابة مجلس إدارة استشاري، مهمتها المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحديد مسار المؤسسة على المستوى القريب، المتوسط والبعيد، بالإضافة إلى السهر على تنفيذ هذه القرارات على مستوى كل الوحدات العملية، وتجتمع هذه اللجنة مرة في كل شهر.

- 8 - لمزيد من المعلومات، أنظر الملاحق: نفس المصدر ، العدد رقم 11 - فيفري 2008، ص ص 7-6 و ص 10 والعدد رقم 13 - أوت 2008، ص ص 7-6 و ص 11.
- 9 - أنظر الملاحق: نفس المصدر، العدد رقم 11 - فيفري 2008، ص 6.
- 10 - أنظر الملاحق : نفس المصدر، العدد رقم 12 - ماي 2008، ص 8.

وقد وسعت عضوية هذه اللجنة في عهد لوغويك لتشمل رؤساء الدوائر (Comité de Direction Elargie)، وأصبحت تجتمع مرة في الأسبوع، كما أحدث لوغويك أيضا اللجان المهنية (Les Comités de Carrière) في كل مديرية ، وكذا هيئات الورشات (Les Revues de Personnel) في كل وحدة إنتاجية.

2- تغيير من قبل بوسكي في تسمية الهيئة المكلفة بالتخطيط ومتابعة تطبيق إستراتيجية المركب، بالإضافة إلى ملف الاستثمار من مديرية المشاريع إلى مديرية التخطيط والإستراتيجية (Direction de Planification & Stratégie).

وقد غير لوغويك من بعد بوسكي في تسمية هذه الهيئة لتصبح مديرية الإستراتيجية

والاستثمار (Direction de La Stratégie & Investissement).

المطلب الثاني: مراحل إعداد الإستراتيجية

يتفق معظم الباحثين على أن عمليات الإدارة الإستراتيجية تشتمل على ثلاثة مراحل أساسية هي:

1- صياغة الإستراتيجية

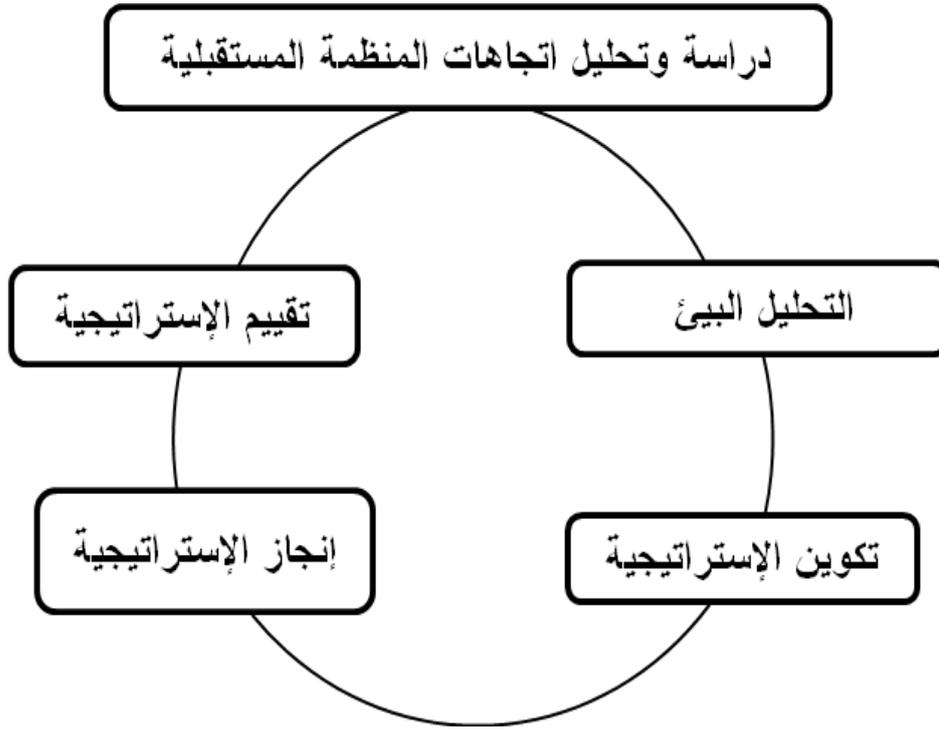
2- تنفيذ الإستراتيجية

3- رقابة وتقويم الإستراتيجية

وعند الحديث عن مكونات أو عناصر الإدارة الإستراتيجية بشيء من التفصيل،

نجد بأن الإدارة الإستراتيجية كعملية إدارية، هي نشاط مستمر على شكل حلقة مكونة

من خمس مراحل كما هو موضح في الشكل التالي: (11)



شكل رقم (3) يوضح مكونات الإدارة الإستراتيجية

11 - نفس المرجع، ص 58

وفي ما يلي شرح لهذه المراحل:

أولاً: دراسة وتحليل اتجاهات المنظمة المستقبلية

تمثل اتجاهات المنظمة رسالتها ورؤيتها المستقبلية، أي ما تريد وتطمح إلى تحقيقه في المدى الزمني البعيد، والحال الذي تريد أن تكون عليه فيه « (12)، ورسالة المؤسسة هي الإطار الرئيسي المميز لها عن غيرها من المؤسسات من حيث مجال النشاط والمنتجات والعملاء والأسواق، ومن هنا كانت رسالة المنظمة تعكس بوضوح الفلسفة الإدارية الأساسية التي تقوم عليها هذه المنظمة، وتمثل هويتها وثقافتها التنظيمية.

من جهة أخرى، تعبر رسالة المنظمة على صورة واقعية ودقيقة عن رؤيا المؤسسة وأهدافها النهائية وإمكاناتها الحقيقية، التي على ضوءها يتم تحديد خط سيرها المستقبلي والصورة

المميزة التي تحاول أن تكون عليها، فترسم وتوضع إستراتيجيتها، وتحديد كيفية تنفيذها وتحقيق أهدافها وغاياتها، وبالتالي رسالتها، فوجود كل مؤسسة يرتبط برسالة معينة تسعى لتحقيقها.

ثانياً: التحليل البيئي

ويطلق عليه أيضاً مصطلح الرصد البيئي أو تحليل (SWOT)، وهي كلمة مكونة من أربعة حروف يشير كل منها إلى جانب من جوانب التحليل الأربعة: عناصر أو نقاط القوة (Strength) وعناصر الضعف (Weakness) والفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats)

ويتكون التحليل البيئي الذي يعتبر بمثابة تشخيص لوضع المؤسسة الحالي من شقين:

1- تحليل البيئة الداخلية:

ويستهدف تحديد نواحي القوة والضعف لدى المنظمة، حيث يركز على تحليل كمية ونوعية الموارد المتاحة للمنظمة سواء المالية أو المادية أو البشرية أو التكنولوجية « (13)،

12 - نفس المرجع، ص 59.

13 - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 98.

وهذا من أجل دراسة وتقييم إمكانات المؤسسة (مواردها)، الذي يمكن من رصد مصادر القوة والضعف فيها (Forces et Faiblesses).

ومن أمثلة المتغيرات أو العوامل الداخلية للمؤسسة، الهيكلي التنظيمي والإداري، الثقافة التنظيمية وتوجهات المديرين أو أنماط سلوك العاملين، كفاءة العمليات وأخيراً الموارد وتشمل المادية والبشرية، هذه الأخيرة تعني قدرة العاملين ومستوى كفاءتهم.

2- تحليل البيئة الخارجية:

يشمل فحص البيئة العامة والبيئة التشغيلية للمنظمة من أجل تحديد الفرص والتهديدات الإستراتيجية « (14)، فالبيئة الخارجية تتكون من متغيرات وعوامل يمكن تصنيفها إلى مجموعة من الفرص والتهديدات (Opportunités & Menaces).

وتحليل البيئة الخارجية يمكن من تحديد الفرص المتاحة التي يجب اغتنامها واستغلالها لأنها تحقق منافع للمؤسسة، وكذلك يمكن من تحديد التهديدات المحيطة بالمؤسسة والتي تشكل أخطارا على نشاطها يجب تفاديها أو الاستعداد لمواجهةها.

ومن أمثلة الفرص وجود قطاعات سوقية ذات حاجة غير مشبعة تماما، تطورات تكنولوجية يمكن للمؤسسة الاستفادة منها. أما التهديدات فقد تشمل دخول منافسين جدد إلى السوق، احتمالات وجود نقص في الكفاءات، تشريعات قانونية تقيد نشاط المؤسسة، ابتكارات جديدة للمنافسين ... الخ.

ومن أهم عوامل البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، العوامل الاجتماعية، الاقتصادية السياسية، التكنولوجية والتنافسية.

14 - نفس المرجع، ص 98.

ثالثا: تكوين الإستراتيجية

بناء على نتائج التشخيص الذي يوفره التحليل البيئي للوضع الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة، توضع إستراتيجية لها توضح خط سيرها في المستقبل من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها، أي أنها « تصف الطرق التي سوف يسلكها التنظيم في محاولته لتحقيق رسالته وإنجاز أهدافه طويلة الأجل » (15).

إن وضع إستراتيجية للمؤسسة، يعني اتخاذ قرارات في اتجاهين: الأول يتضمن قرارات يجب اتخاذها من أجل اغتنام الفرص، والثاني قرارات من أجل التصدي للتهديدات والمخاطر « (16)، بحيث تقوم الإدارة العليا في المؤسسة أو الفريق المتخصص لهذا الغرض باختيار الخطة المناسبة التي تسمح بتعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة، انطلاقا مما تتوفر عليه

من إمكانيات وموارد. ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة والاستعداد الجيد لتفادي المخاطر التي تحيط بالمؤسسة.

ويشتمل تكوين الإستراتيجية على الخطوات التالية:

1- تحديد الخيارات الإستراتيجية:

الخيارات هي البدائل أو الإستراتيجيات التي يمكنها جميعاً أن تحقق أهداف المنظمة المستقبلية التي تطمح إلى إنجازها، لكن بإمكانات ومسارات متنوعة ومختلفة وفي ظل ظروف محددة وخاصة بكل خيار « (17)، فعقب قيام المؤسسة بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، يتم توليد مجموعة من البدائل الممكنة في ضوء المتغيرات والعوامل القائمة، والتي تمثل في مجملها خيارات إستراتيجية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

15 - نفس المرجع، ص ص 98-99.

16 - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 59.

17 - نفس المرجع، ص 60.

2- تقييم الخيارات الإستراتيجية واختيار الأنسب:

تتطلب عملية التقييم والاختيار وضع معايير للمفاضلة والانتقاء، فمن خلال هذه المعايير يتحدد الخيار الإستراتيجي (الإستراتيجية) أو البديل الأفضل الذي يتوافق مع ظروف المنظمة « (18)، ومن أهم العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار البديل الأنسب: أهداف وغايات المؤسسة، القيود الخاصة بالفرص ومخاطر البيئة، القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف في المؤسسة، وقيم الإدارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية المتاحة.

إن عملية اختيار البديل المناسب تتطلب اتخاذ قرار إستراتيجي هام وخطير من قبل الجهة صاحبة السلطة، لأن هذا الخيار أو البديل يحدد إستراتيجية المؤسسة وخط سيرها المستقبلي لفترة زمنية طويلة، كما أنه وفي ظلّه ستتخذ قرارات أخرى مرتبطة به، يتم من خلالها حصر مجالات الأعمال التي سوف تستثمر فيها موارد المؤسسة، وكذلك

تحدد الوظائف والنشاطات التي سوف تمارس على مستوى الوحدات داخل المؤسسة من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

3- صياغة الإستراتيجية:

في ضوء الخيار الإستراتيجي الذي جرى انتقاءه من مجموعة البدائل المتاحة، تتم عملية صياغة إستراتيجية المؤسسة العامة، التي توضح مجالات الأعمال (الاستثمارات) التي ستعمل فيها وتحقق أهدافها، وتسمى هذه المجالات بوحدات الأعمال.

4- تحديد الأفعال واتخاذ القرارات:

يقصد بالأفعال هنا النشاطات بكل وحدة أعمال على حدى، التي يتوجب عليها القيام بها أو التي من خلالها تتمكن من تحقيق الأهداف المحددة لها ومنافسة الآخرين في السوق والتفوق عليهم « (19) ، وتستمد هذه القرارات من إستراتيجية المؤسسة العامة، وتجسد في شكل أفعال ونشاطات.

18 - نفس المرجع، ص 60.

19 - نفس المرجع، ص 60.

ويتضح لنا من خلال ما تقدم شرحه في **الخطوات الأربعة السابقة** ، أن هناك **ثلاثة مستويات** لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، والتي تشكل مجتمعا، رؤية واضحة لأعمال المؤسسة عبر أفق المستقبل من أجل تحقيق الأهداف والغايات المنشودة . « ويسمي المختصون هذه المستويات الثلاث **بالهراركية الإستراتيجية HIERARCGY OF STRATEGY** « (20) ، والتي تتكون مما يلي:

- 1- **مستوى الإستراتيجية الشاملة:** وهو المستوى الأول الذي يتخذ فيه القرار المتعلق بتحديد الخيار الإستراتيجي العام.
- 2- **مستوى إستراتيجية الأعمال:** وهو المستوى الثاني الذي تتخذ فيه القرارات المتعلقة بوحدات الأعمال وتحديد نشاطاتها الرئيسية ومجالات الاستثمار فيها.
- 3- **مستوى إستراتيجية الوظائف:** وهو المستوى الثالث الذي تتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال.

رابعاً: انجاز (تنفيذ) الإستراتيجية

بمجرد الانتهاء من عملية إعداد وصياغة الإستراتيجية وتحديد الإستراتيجية الواجبة الإتباع، فإنه يجب البدء في تنفيذ الإستراتيجية المختارة في شكل برامج وأنشطة عمل يومية « (21) ، لذلك تعد هذه المرحلة أهم عمليات الإدارة الإستراتيجية، إذ يتم فيها وضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات، » حيث يتطلب تنفيذ الإستراتيجية الربط بين ما تحب المنظمة أن تصل إليه، والأسلوب الذي ينبغي أن تنتهجه لتحقيق ذلك « (22) .

20 - نفس المرجع، ص 60.

21 - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 104.

22 - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 308.

ويشتمل إنجاز الإستراتيجية على خمسة عناصر أساسية هي: (23)

1- القيادة:

وتمثل نمط أو الأسلوب القيادي الذي سوف يتبع في عملية انجاز الإستراتيجية، وهذا النمط تفرضه طبيعة الإستراتيجية، أي أن اختياره يتحدد في ظل ظروف تنفيذها في البيئتين الداخلية والخارجية، وتمثل القيادة أهم عنصر من عملية الإنجاز.

2- الهيكل التنظيمي:

يحدد التصميم الهيكلي للمستويات الإدارية (التقسيمات الإدارية) الوظائف أو الإدارات والأقسام اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية التي يجب أن تكون موجودة في كل مستوى، وارتباط الوحدات الإدارية بعضها ببعض، ويتم اختيار نمط الهيكل التنظيمي المناسب في ضوء طبيعة الإستراتيجية وظروف تنفيذها.

3- أنظمة الرقابة:

تعمل هذه الأنظمة على دعم وضبط عملية تنفيذ الإستراتيجية، وتشتمل على معايير وضوابط يتم التنفيذ بموجبها، ومن أهم هذه الأنظمة، نظام المعلومات، نظام ضبط الجودة، النظام المالي، ... الخ.

4- التكنولوجيا:

التقنية وأدواتها مسألة في تنفيذ الإستراتيجية ففي ضوءها تصمم الأعمال والهيكل التنظيمي، وتتحدد نوعيات الموارد البشرية (المهارات) المطلوب استخدامها، والتكنولوجيا أيضا تؤثر مباشرة في جودة وسهولة، وسرعة، وتكلفة الأداء.

5- إدارة المورد البشري:

تمثل هذه الإدارة الممارسات والأساليب المستخدمة في مجالات اختيار الموارد البشرية المناسبة للعمل وتأهيلها، وتنميتها، وتحفيزها لتكون قادرة على تنفيذ الإستراتيجية بفاعلية كبيرة.

23 - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 63.

إن كل العناصر الخمس السابقة ، هي متغيرات هامة تؤثر في مدى النجاح في تنفيذ الإستراتيجية، وتحمل إدارة الموارد البشرية المسؤولية الأكبر، فهي تؤثر بشكل مباشر في العديد من هذه المتغيرات لتجعلها أكثر فعالية من الناحية الاقتصادية.

إن عملية تنفيذ الإستراتيجية، يعني ترجمة الإستراتيجية إلى خطة عمل تحتوي على عمليات وأنشطة فعلية، ويركز في تطبيق الإستراتيجية على إدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والإنتاج، أي على العمليات التشغيلية، ويتطلب ذلك مهارات وكفاءات، بالإضافة إلى قيادة فعالة وتكامل بين عدد كبير من الأفراد.

خامسا: تقييم الإستراتيجية

التقييم والرقابة الإستراتيجية هي الحلقة الأخيرة في سلسلة عملية (مكونات) الإدارة الإستراتيجية، ” فمن خلال أنظمة الرقابة والمتابعة الموضوعية، يمكن الحصول على معلومات على شكل تغذية عكسية تفيد في تحديد مدى نجاح المنظمة من خلال أدائها الكلي في تحقيق ما خططت له للمستقبل البعيد “ (24)، فالمرجعة والتقييم تساعد على كشف الثغرات التي تظهر

أثناء تنفيذ الإستراتيجية، مما يساعد المؤسسة على إدخال التغييرات اللازمة وفي الوقت الملائم لضمان تحقيق نتائج إيجابية تتوافق وطموحات الخيار الإستراتيجي.

وهناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية هي:

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية
- قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسيران في الاتجاه الصحيح
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

فمن طريق هذه الأنشطة، يمكن للمؤسسة أن تعزز فرص النجاح عن طريق القيام بالتوضيحات الضرورية، وبالتالي إنجاز الأهداف الإستراتيجية بكل فعالية وإبقاء المؤسسة في بيئة تنافسية.

24 - نفس المرجع، ص 64.

وتجدر الإشارة، بأن المكونات الخمسة - التي تم عرضها سابقا - التي توضح عملية الإدارة الإستراتيجية، تترايط وتتكامل في ما بينها بشكل يجعل نجاح إستراتيجية المؤسسة مرهون بنجاح كل مرحلة من هذه المراحل أو المكونات.

وبالنسبة لمركب أرسيلور ميपाल عناية، فقد لاحظنا من خلال المعلومات المستقاة من خلال البحث الميداني بأن إعداد إستراتيجية المركب تمر بالمراحل التالية:

أولاً: تحديد اتجاهات، رسالة وغايات مركب أرسيلور ميपाल عناية المستقبلية:

تحدد الاتجاهات والرؤى المستقبلية لمركب أرسيلور ميपाल عناية - مثله مثل باقي المؤسسات التابعة للمجموعة - من طرف مجموعة أرسيلور ميपाल الصناعية العالمية (متعددة الجنسيات) والتي مقرها في لوكسمبورغ ولندن، حيث تولي المجموعة أهمية بالغة لهذا العنصر لأنه يدخل ضمن ثقافة المؤسسة (25) ويعبر عن هويتها.

ويحدد اتجاه المؤسسة من خلال عاملين أساسيين هما:

- رمز المؤسسة وتسميتها (Marque & Symbole - Logo).

- قيمها ومبادئها (Valeurs).

وقد عرف المركب خلال الفترة الممتدة بين سنة 2005 و 2009 تسميتين ورمزين مختلفين، بالإضافة إلى مجموعة من المبادئ التي عبرت على إستراتيجية المؤسسة وغاياتها المستقبلية ورسالتها التي تسعى لتحقيقها.

- من سنة 2005 إلى سنة 2006:

• التسمية (Marque): ميطال ستيل (26) عنابة (MITTAL STEEL ANNABA)

• شعار المؤسسة (Slogan): « Shaping the future of STEEL »

- 25 - لمزيد من المعلومات، أنظر الملاحق: الرسالة الإعلامية لمؤسسة ميطال ستيل عنابة، مصدر سابق، العدد رقم 1 - ديسمبر 2005، ص 5 والرسالة الإعلامية لمؤسسة أرسيلور ميطال عنابة، مصدر سابق، العدد رقم 10 - أكتوبر 2007، ص 2.
- 26 - لمزيد من المعلومات أنظر الملاحق: الرسالة الإعلامية لمؤسسة ميطال ستيل عنابة، مصدر سابق، العدد رقم 1 - ديسمبر 2005، ص 4.

• المبادئ (Valeurs):

تجسدت رؤية المؤسسة المستقبلية وثقافتها التنظيمية من خلال ثمانية (08) مبادئ (27) هي:

- 1- المصداقية (Fiabilité)
- 2- السلطة (Autorité)
- 3- الثقة (Confiance)
- 4- الخبرة (Expertise)
- 5- التجديد (Innovation)
- 6- القوة (Force)
- 7- التفتح (Ouverture)
- 8- التأثير (Influence)

- من سنة 2007 إلى سنة 2009:

• التسمية (Marque): أرسيلور ميطال (28) عنابة (Arcelor Mittal Annaba)

• رمز المؤسسة (Symbole – Logo):



• شعار المؤسسة (Slogan): « لنغير المستقبل »

« Transforming Tomorrow » (Transformer l'Avenir)

- 27 – أنظر الملاحق: نفس المصدر، العدد رقم 1 – ديسمبر 2005، ص 5 والعدد رقم 2 – فيفري 2006، ص 4 والعدد رقم 3 – مارس 2006، ص 3 والعدد رقم 4 – أبريل 2006، ص 4 والعدد رقم 5 – جوان 2006، ص 4.
- 28 – أنظر الملاحق: الرسالة الإعلامية لمؤسسة أرسيلور ميتال عنابة، مصدر سابق، العدد رقم 9 – جوان 2007، ص 3-2 والعدد رقم 10 – أكتوبر 2007، ص 3.

• المبادئ (Valeurs):

ثلاثة (03)

تجسدت رؤية المؤسسة المستقبلية وثقافتها التنظيمية من خلال

مبادئ (29) هي:

1- التنمية المستدامة (*Développement durable*)

2- الجودة (*Qualité*)

3- الريادة (*Leadership*)

ثانياً: التحليل البيئي أو تحليل (SWOT)

إذا كانت المجموعة العالمية أرسيلور ميتال تعمل على تشخيص الوضع العام لكل مؤسسات المجموعة عبر القارات الخمسة، فإن هذه العملية تتم في مركب أرسيلور ميتال عنابة على مستوى كل وحدة إنتاجية عملياتية وكذلك على مستوى المديرية التقنية. وذلك عن طريق تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة من ناحية، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف (*Forces et Faiblesses*) ودراسة وتحليل البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة من ناحية أخرى من خلال تحديد الفرص والتهديدات (*Opportunités & Menaces*)، ليتم بعد ذلك تشخيص الوضع

الكلي للمركب من أجل استغلاله لتحسين الإنتاجية وتحقيق المردودية التي تسمح للمركب ليكون أكثر تنافسية في السوق.

ويمكن تشخيص (30) وضع مركب أرسيلور ميغال عنابة خلال الفترة الممتدة بين 2005 و2009 كما يلي:

• البيئة الداخلية:

- نقاط القوة:

- 1- المؤسسة الوحيدة المختصة في إنتاج الحديد والصلب في الجزائر
- 2- استغلال المؤسسة لمناجمها الخاصة بها (الونزة وبوخضرة بتبسة)

29 - أنظر الملاحق: نفس المصدر، العدد رقم 10 - أكتوبر 2007، ص ص 4-5.

30 - أنظر الملاحق: الرسالة الإعلامية لمؤسسة ميغال ستيل عنابة، مصدر سابق، العدد رقم 7 - ديسمبر 2006، ص 4 والرسالة الإعلامية لمؤسسة أرسيلور ميغال عنابة، مصدر سابق، العدد رقم 11 - فيفري 2008، ص ص 6-7 و ص 10 والعدد رقم 13 - أوت 2008، ص ص 6-7 والعدد رقم 1 - ديسمبر 2009، ص 3.

- 3- امتلاك جناح خاص بميناء عنابة الموجود على مسافة قريبة من المؤسسة
- 4- امتلاك شبكة للتوزيع وهياكل للدعم
- 5- امتلاك يد عاملة شابة

6- اعتماد المركب على نظام معلوماتية متطور لبرمجة كل نشاطات المؤسسة

(System Application Product - SAP - Proiciel de gestion intégrée couvrant toutes les fonctions de l'entreprise)

- نقاط الضعف:

- 1- ارتفاع نسبة التعطلات والتوقفات المتتالية في الوحدات الإنتاجية للمركب (الفرن العالي 2، المفولذات الأوكسجينية، ...) مما يتسبب في انخفاض محسوس في الإنتاج
- 2- ارتفاع معدل حوادث العمل (الأمن الصناعي)
- 3- تذبذب في الإنتاج (Faible fiabilité)
- 4- ارتفاع تكاليف الصيانة بسبب قدم الآلات مع انعدام آليات لمراقبة هذه التكاليف
- 5- ارتفاع تكاليف الإنتاج مما يؤثر على تنافسية المنتج في السوق
- 6- عدم تناسق بين عدد العمال وكمية الإنتاج (المعايير الدولية للمجموعة)
- 7- ضعف في تخطيط اليد العاملة الذي يولد زيادة في عدد العمال (Sureffectifs)

- 8- المشاكل العملية والتشغيلية الناتجة عن عدم **فعالية التنظيم** وعدم احترام **الإجراءات التكنولوجية** و **تدني المستوى التأهيلي للعمال**
- 9- عدم وجود منظم
- 10- مستوى الكفاءات والمعارف الخاصة بالعمال والإطارات في المركب متوسطة
- 11- عدم وجود سياسة تجارية واضحة المعالم (Ventes & Marketing)
- 11- تدهور البيئة الصناعية

• البيئة الخارجية:

- الفرص:

- 1- عدم وجود مؤسسات منافسة مختصة في إنتاج الحديد والصلب في الجزائر
- 2- السوق المحلية جدو مستديمة نتيجة الانتعاش الاقتصادي للدولة الجزائرية
- 3- زيادة الطلب على المنتجات الطويلة (قضبان التسليح والدعائم والأسلاك المشبكة) نتيجة إنجاز الدولة لمشروع 2 مليون سكن وكذلك إنجاز الطريق السيار شرق غرب

- التهديدات أو المخاطر:

- 1- الاستيراد الخاص بنفس منتجات المركب
- 2- الأزمة الاقتصادية العالمية

ثالثاً: تكوين الإستراتيجية

إن عملية توليد الخيارات الإستراتيجية واختيار البديل المناسب الذي يمثل إستراتيجية المؤسسة العامة وخط سيرها المستقبلي لفترة زمنية طويلة تبقى من اختصاص مجموعة أرسيلور ميغال الصناعية العالمية متعددة الجنسيات، ويتم ذلك من خلال لقاءات (31) متكررة يشارك فيها إطارات سامية من كل المؤسسات التابعة للمجموعة.

كما يتم تحويل الأهداف الإستراتيجية للمجموعة إلى أهداف عملية (في مرحلة أولى)،

ثم تجسيد هذه الأهداف العملية (في مرحلة ثانية) في شكل أفعال ونشاطات على مستوى

كل وحدات الأعمال وفق إمكانات كل مؤسسة وقدرتها التشغيلية التي يشخصها التحليل البيئي للوضع الداخلي والخارجي لبيئة هذه المؤسسة.

ومن أمثلة الأهداف العملية الخاصة بمركب أرسيلور ميغال عنابة:

✓ 2005 - 2009: بلوغ سقف إنتاج 1.4 مليون طن من الفولاذ في حدود سنة 2009.

✓ 2010 - 2014: بلوغ سقف إنتاج 1.5 مليون طن من الفولاذ في حدود سنة 2014.

رابعاً: تنفيذ الإستراتيجية

يتم تنفيذ الإستراتيجية المختارة في محيط كل مؤسسة تابعة للمجموعة على حدى، بحيث يتحدد دور إدارة مركب أرسيلور ميغال عنابة في إعداد برنامج عمل لمتابعة تطبيق النشاطات المبرمجة في الميدان وتهيئة كل الظروف التي تسمح بالوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة من طرف المجموعة.

31 - أنظر الملاحق: الرسالة الإعلامية لمؤسسة ميغال ستيل عنابة، مصدر سابق، العدد رقم 1 - ديسمبر 2005، ص 4 والرسالة الإعلامية لمؤسسة أرسيلور ميغال عنابة، مصدر سابق، العدد رقم 10 - أكتوبر 2007، ص ص 2-5 والعدد رقم 1 - ديسمبر 2009، ص 3.

ومن أهم الأهداف العملية في مجال الصحة والأمن التي نفذت في مركب أرسيلور ميغال عنابة خلال الفترة الممتدة بين سنة 2005 و 2009، هي التقليل من حوادث العمل من أجل الوصول إلى صفر حادث (32)، وذلك عن طريق تطبيق مقاربة الحلول المبنية على السلوك (Behavior Based Solution – Système sécurité BBS).

خامساً: تقييم الإستراتيجية

تحدد مدة الإستراتيجية العامة لمجموعة أرسيلور ميغال العالمية بثلاثة إلى خمس سنوات ويتم تقييمها كل ثلاثة سنوات (33) من أجل تحديد الفوارق والثغرات والقيام بالتعديلات اللازمة من أجل ضمان استمرار وتقدم المجموعة وكل المؤسسات التابعة لها.

من جهة أخرى، تقوم مؤسسة أرسيلور ميغال عنابة بتقييم نشاطاتها كل سنة (34) من أجل مراقبة وتقييم مدى نجاح المركب في تحقيق الأهداف العملية المسطرة له، وبالتالي تقدير مدى مساهمته في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمجموعة ككل.

- 32 - أنظر الملاحق : الرسالة الإعلامية لمؤسسة أرسيلور ميغال عنابة، مصدر سابق، العدد رقم 12 - ماي 2008، ص 4 و ص 11 والعدد رقم 13 - أوت 2008، ص 5.
- 33 - أنظر الملاحق: الرسالة الإعلامية لمؤسسة ميغال ستيل، مصدر سابق، العدد رقم 1 - ديسمبر 2005، ص 8 والرسالة الإعلامية لمؤسسة أرسيلور ميغال عنابة، مصدر سابق، العدد رقم 1 - مارس 2009، ص 3 والعدد رقم 1 - ديسمبر 2009، ص 3.
- 34 - أنظر الملاحق: الرسالة الإعلامية لمؤسسة ميغال ستيل، مصدر سابق، العدد رقم 1 - ديسمبر 2005، ص 9 و العدد رقم 2 - فيفري 2006، ص 12 والرسالة الإعلامية لمؤسسة أرسيلور ميغال عنابة، مصدر سابق، العدد رقم 1 - مارس 2009، ص 3 والعدد رقم 1 - ديسمبر 2009، ص 3.

المبحث الثاني: الإستراتيجيات التوجيهية

لقد خطى موضوع الإستراتيجيات التوجيهية أو البدائل الإستراتيجية باهتمام كبير من قبل الدارسين والباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، حيث ساهموا في تعدد وتنوع وتفرع هذه البدائل المتاحة أمام المؤسسات، فكل مؤسسة أصبحت تجد نفسها أمام مجموعة من البدائل والخيارات وعليها أن تختار البديل أو مجموعة البدائل التي تتلائم مع ظروفها والتي تسمح لها بمجابهة الظروف النسبية المحيطة بها والتكيف معها، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية في السوق.

المطلب الأول: العوامل التي تؤخذ بالاعتبار عند اختيار البدائل الإستراتيجية

إن نجاح كل مؤسسة واستمرارها يتوقف بدرجة كبيرة على حسن اختيار البديل الإستراتيجي أو مجموعة البدائل التي تتوافق مع ظروفها وتحقق أهدافها. وحتى يتأتى لها ذلك، فإنه يجب مراعاة العوامل التالية: (35)

أولاً: الأهداف

إن الأهداف التي تسعى المؤسسة لإنجازها والتي سبق تحديدها من قبل إدارة المؤسسة، تشكل الخطوات الأولى لصياغة الإستراتيجية، سواء كانت هذه الأهداف عامة أو فرعية أو تشغيلية.

ثانياً: القيود الخاصة بالفرص ومخاطر البيئة

عند اختيار ودراسة البدائل لا بد من مراعاة ما أسفرت عنه نتائج دراسات البيئة الخارجية، بحيث تقف المؤسسة على النقاط التي تمثل فرصاً أمامها، يجب استثمارها بالتكامل مع

نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها، كما تقف على النقاط التي تمثل مخاطر ومعوقات أمامها، فتجنبها أو تقلل من أثارها.

35 - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 226، بتصرف.

ثالثاً: القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمؤسسة

عند دراسة البدائل الإستراتيجية يجب على المنظمة مراعاة نتائج الدراسات الخاصة بتحليل موقفها الداخلي بجميع أبعاده الإنتاجية والتسويقية والتمويلية وما يخص الموارد البشرية والتنظيمية، إذ بناء عليها تتحدد الإستراتيجية الممكن اختيارها، ويجب أن نتذكر أن كلا من الفرص والمخاطر ونقاط القوة ونقاط الضعف يعتبران من أهم العوامل التي تخدم بيان البدائل الإستراتيجية المتاحة والممكنة الإتباع من قبل المنظمة.

رابعاً: قيم الإدارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية المتاحة

إضافة إلى العوامل السابقة الذكر، يتوقف إتباع أي من البدائل الإستراتيجية على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا، وكذا على اتجاهاتهم وميولهم.

المطلب الثاني: أنواع الإستراتيجيات التوجيهية (الإرشادية)

تشير الدراسات التي تم الإطلاع عليها إلى وجود العديد من نماذج الإستراتيجيات العامة، إلا أنه هناك نموذجين مترابطين يتمتعان بدرجة مرتفعة من القبول وهما: (36)

- بورتر ونموذج ميلز و سنو

أولاً: الإستراتيجيات العامة " لبورتر "

وفقاً لما يراه الباحث الأمريكي مايكل بورتر Michael Porter فإن مصدر الميزة التنافسية يكمن في قدرة المؤسسة على خلق قيمة " Value " من خلال عملياتها الإنتاجية، ومن هذا المنطلق يميز " بورتر " بين ثلاثة خيارات إستراتيجية لمواجهة المنافسين، اثنان منهما إستراتيجيتين رئيسيتين هما:

- الريادة في تكلفة

- إستراتيجية التنوع

تتولد عنهما إستراتيجية ثالثة وهي:

- إستراتيجية التركيز

36 - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص 112-115، بتصرف.

ثانياً: نماذج إستراتيجيات " ميلز و سنو "

وفقاً لتصورات ميلز Miles و سنو Snow فإنه توجد أربعة نماذج من الإستراتيجية هي:

- المدافعون

- الرواد

- المحللون

- المستجيبون

ورغم أن هذه الأنماط الإستراتيجية السابقة تعتبر مفيدة في تصنيف الوسائل أو الأساليب التي تستخدمها المؤسسات المختلفة المتنافسة، إلا أنه من النادر أن يجتمع فريق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة ما ليقرر أن يكون " رائداً " أو " مدافعا " أو " تحليليا " ، ... الخ. ولكن بدلاً من ذلك فإن هذا الفريق عادة ما يقرر بأن المؤسسة تحتاج إلى مزيد من الاستثمار في المنتجات الجديدة أو التوسع في المنتجات الحالية من أجل تحقيق النمو، وهو ما يعني أن المؤسسات المتنافسة بحاجة إلى إستراتيجيات توجه نشاطها وترشدتها إلى بلوغ أهدافها. وإذا كان هناك العديد من أنواع الإستراتيجيات التي تم تطبيقها بين عدة مؤسسات، منذ تطبيق الطريقة الإستراتيجية في إدارة المؤسسات، فإنه على العموم، يمكن للمنظمات أن تفاضل بين ثلاثة مجموعات من الإستراتيجيات التوجيهية لتحقيق أهدافها وهي: (37)

1- إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي:

في ظل هذا النوع من الإستراتيجية تحاول المؤسسة خدمة زبائنها وعملائها

فلسفة

بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي، بحيث تقوم هذه الإستراتيجية على

عدم إحداث تغييرات جذرية في أهداف وخطط المنظمة الحالية ، ويظل مزيج المنتجات والأسواق والأهداف التسويقية بلا تغيير نسبيا مادام أداء المؤسسة مرضي في السوق.

وتطبق هذه الإستراتيجية في البيئة التي تتصف بطابع الاستقرار، وعدم وجود مخاطر أو تهديدات كبيرة، وعادة ما يقاس مستوى الأداء المؤسسي بمعدل نمو المبيعات.

37 - نفس المرجع، ص ص 118 - 119، بتصرف.

2- إستراتيجية النمو والتوسع:

وتستخدم هذه النوعية من الإستراتيجيات عادة لتحقيق العديد من المزايا مثل زيادة الأرباح والحصة السوقية والتمتع باقتصاديات الحجم وتحقيق الاستفادة من تباين حاجات العملاء والزبائن.

ويمكن للمؤسسة تحقيق النمو من خلال إستراتيجيات فرعية هي:

1-2- إستراتيجية التركيز:

وتشير إلى تركيز إمكانات المنظمة في مجال محدد تخصص فيه ، أي تحديد نوع معين من المنتجات أو منتج محدد وتوجيه مختلف طاقات المؤسسة نحوه، سواء الموارد المادية أو البشرية، وما يرافقها من بحث وتكنولوجيا.

كما تسعى هذه الإستراتيجية إلى استهداف سوق معين أو شريحة معينة من الزبائن والمستهلكين، وتركيز نشاط المؤسسة الإنتاجي والتسويقي عليها، مما يسمح للمؤسسة بتكوين علامة مميزة وتحقيق مكان ريادي في سوق المنتج المعني. وهي إستراتيجية ربحية تكاد ترتبط بالمؤسسات عند انطلاقها، بحيث تكون المؤسسة في حالة البحث عن تحقيق أكبر ربحية ممكنة وتخفيض التكلفة إلى أقصى ما يمكن، كما تعمل على تطوير إمكاناتها التنظيمية وآلياتها الرقابية للقضاء على كل ما تعتبره تبذير أو إسراف لإمكاناتها المالية، فتصبح الإجراءات الإدارية والتنظيمية هي الميزة الغالبة بغرض محاربة حالات الارتباب.

ويساعد التركيز في تحقيق الاستفادة بمزايا التخصص وتنمية القدرة على التجديد والتطوير، واكتساب مزايا تنافسية عالية نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات.

2-2- إستراتيجية التنوع:

وتستخدم بهدف **تنمية وتوسيع فرص المؤسسة** عن طريق إضافة أسواق جديدة أو منتجات جديدة أو مراحل إنتاجية جديدة، وتسعى المنظمات من وراء هذه الإستراتيجية إلى توسيع نشاطها بإنتاج تشكيلة من السلع والخدمات.

ويكون **التنوع مرتبطا** عندما يتم التوسع بشكل ينسجم مع خطوط عملياتها الحالية، كما قد يكون **التنوع غير مرتبط**، ويحدث ذلك عندما لا تكون للمنتجات أو الأسواق أو العمليات الجديدة أية علاقة بالمنتجات أو الأسواق أو العمليات القائمة.

ومن ناحية أخرى، قد يكون **التنوع داخليا**، ويحدث ذلك عندما تتصل الجهود الخاصة بالإضافة والتطوير **بالمجال الداخلي للمؤسسة**، كما قد يكون **التنوع خارجيا**، ويتحقق ذلك عندما يحدث اندماج مع مؤسسات أخرى ، أو عند القيام **بشراء وحدات إنتاجية أو خطوط إنتاج** وعمليات تابعة لشركات أخرى ، وذلك بغرض تحقيق عدة أهداف منها: احتكار السوق، توسيع الأعمال وتقوية الإمكانيات. وأخيرا قد يكون التنوع أفقيا عموديا، كما قد يكون أماميا أو خلفيا.

ويستخدم هذا النوع من الإستراتيجية في **حالة الازدهار الاقتصادي** وزيادة الطلب على السلع والخدمات، وكذلك **لمنافسة الآخرين** لكسب حصة أكبر من السوق، عن طريق تلبية حاجيات أكبر عدد من المستهلكين وكذلك **للمحد من مخاطر الاعتماد على منتج واحد** وتوزيع المخاطر على عدة منتجات.

3- إستراتيجية الانكماش:

وتعد البديل الثالث من بدائل الإستراتيجيات التوجيهية، حيث تسعى المؤسسات نتيجة لمواجهة ظروف غير ايجابية مثل الكساد أو تغير الأذواق، أو عدم القدرة على منافسة الآخرين، إلى **تقليل حجم أو نطاق عملياتها وأسواقها** ، وذلك من أجل تفادي الخسائر التي قد تهدد بقاء المؤسسة.

ويكون الانكماش عادتا باستخدام أحد البدائل التالية:

3-1- تخفيف حجم العمليات

2-3- الاستسلام لشركات أخرى

3-3- التحول كلية إلى نشاط آخر

4-3- التصفية وبيع الأصول

ونشير في الأخير، أنه بإمكان المؤسسة استعمال إستراتيجية واحدة من الإستراتيجيات التوجيهية السابقة، كما يمكنها الاعتماد على أكثر من إستراتيجية في نفس الوقت، المهم أن تكون تتوافق مع ظروفها وأهدافها المستقبلية، مع التأكيد على أن كل مجموعة من مجموعات هذه الإستراتيجيات تمتلك دلالات مختلفة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية.

و عند قيامنا بمقاربة التراث النظري في مجال الإستراتيجيات التوجيهية مع الواقع الميداني لمؤسسة أرسيلور ميغال عناية ، والذي كشفته لنا المعلومات المستقاة من خلال المقابلات المنجزة مع مجموعة من أعضاء الإدارة العليا وإطارات المركب، وكذا التفحص والتمحيص في المعلومات الواردة في المجالات الإعلامية التي تصدر عن مديرية الاتصال بالمركب، والتي تعتبر بمثابة قراءة لحال المؤسسة خلال الفترة الزمنية الممتدة بين سنة 2005 و 2009، أمكننا التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

■ الإستراتيجية التوجيهية لمركب أرسيلور ميغال عناية:

إن إستراتيجية مركب أرسيلور ميغال عناية ما هي في الحقيقة إلا تعبير عن الإستراتيجية العامة لمجموعة أرسيلور ميغال العالمية، هذه الأخيرة اعتمدت خلال الفترة الممتدة بين سنة 2005 و 2009، وحتى قبل ذلك، أي منذ سنة 2001 (تاريخ بداية الشراكة)، على إستراتيجية النمو والتوسع. وذلك سعياً من المجموعة إلى زيادة أرباحها وتوسيع أسواقها من أجل التمتع باقتصاديات الحجم وتحقيق الريادة في مجال إنتاج الفولاذ بالتحديد على المستوى العالمي بما يتوافق مع مهمة ورؤية المؤسسة المستقبلية وفق المبادئ المشار إليها سابقاً، سواء الخاصة بميغال ستيل (2005-2006) أو أرسيلور ميغال (2007-2009).

ولقد تجلت معالم هذه الإستراتيجية في:

- الاجتماع المنعقد من 24 إلى 27 أكتوبر 2005 بـ " قلينياقل " الاسكتلندية:

وقد شارك فيه **300 مسؤول سامي** من مجموعة ميطال ستيل (وهذا بعد اجتماع " بات " سنة 2002)، حيث ضم وفد ميطال ستيل عنابة آنذاك كل من **المدير العام سنجاي كيمار** إلى جانب **10 من المسؤولين السامين للمركب**.

وخلال هذه الفترة أصبحت مجموعة ميطال ستيل **الرقم 1 عالميا (38)** في إنتاج الفولاذ وضمن أحسن **500 مؤسسة** على مستوى العالم.

- **اللقاءات المنعقدة في 29 ماي 2007 بـ " كان " الفرنسية:**

وقد شارك فيها إطارات سامية (قادة) من المجموعة، حيث تبعها اجتماعين آخرين، الأول بتاريخ **31 ماي 2007 في باريس**، والثاني بتاريخ **1 جوان بلوكسمبورغ**.

وخلال هذه الفترة أصبحت مجموعة أرسيلور ميطال **الرائدة بدون منازع (معترف بها)** في إنتاج الفولاذ وضمن أحسن **50 مؤسسة (39)** على مستوى العالم.

وإذا حاولنا تفسير طريقة تحقيق المجموعة **" للنمو والتوسع "** ، فنشير بأن ذلك تم من خلال إستراتيجيتين فرعيتين على مستويين مختلفين هما:

أ- على مستوى المجموعة ككل:

اعتمدت المجموعة على **إستراتيجية التنويع** في توسيع فرصها وأسواقها وأعمالها وتقوية إمكاناتها. وقد كان هذا **التنويع مرتبطا** لأن التوسع حدث في نفس مجال التخصص وهو إنتاج الفولاذ وصناعة الحديد والصلب، كما كان هذا **التنويع خارجيا** من خلال اندماج مجموعة **" ميطال "** مع المجموعة الأمريكية الدولية **ستيل (ISG)** لتتشكل مجموعة **" ميطال ستيل "** في مرحلة أولى ، ثم اندماج الرقم 1 عالميا في إنتاج الفولاذ مجموعة **" ميطال ستيل "** مع الرقم 2 عالميا في إنتاج الفولاذ وهي المجموعة الأوروبية **" أرسيلور "** ، هذه الأخيرة التي تشكلت سنة 2002 من خلال اندماج ثلاثة مؤسسات هي: **(Usinor «France», Arbed« Luxembourg» et Aceralia«Espagne»)**.

- (Groupe **Mittal** + Groupe Américain International Steel «ISG» = **Mittal Steel**)

- (Groupe **Mittal Steel** + Groupe **Arcelor** = **Arcelor Mittal**)

38 - أنظر الملاحق: الرسالة الإعلامية لمؤسسة ميغال ستيل، مصدر سابق، العدد رقم 1 - ديسمبر 2005، ص ص 4-5.

39 - أنظر الملاحق: الرسالة الإعلامية لمؤسسة أرسيلور ميغال عنابة، مصدر سابق، العدد رقم 10 - أكتوبر 2007، ص ص 2-5.

ب- على مستوى مركب أرسيلور ميغال عنابة:

اعتمد المركب على إستراتيجية التركيز (الريادة في التكلفة) كإستراتيجية توجيهية في سعيه لتحقيق النمو والتقدم، حيث تركيز كل إمكانات المركب في مجال تخصص واحد هو إنتاج الفولاذ، وذلك بهدف تحقيق الاستفادة بمزايا التخصص وتنمية القدرة على التجديد والتطوير، واكتساب مزايا تنافسية عالية نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات.

فقد لجأت إدارة المركب إلى التخلص من كل النشاطات الفرعية الأخرى كالنقل، الإطعام والصيانة وإيصالها إلى مؤسسات المناولة (la sous- traitance)، وتركيز كل الإمكانيات على العمليات الإنتاجية من أجل تطوير آليات وتقنيات جديدة تسمح لها من التخفيض من التكلفة حتى يكتسب المنتج علامة تنافسية، مما يبيء للمؤسسة مكان ريادي في سوق المنتج، وبالتالي تحقيق أكبر ربحية تضمن للمؤسسة النمو والبقاء.

ومن أجل تحسين نجاعة المركب وتحقيق مردودية أفضل، حددت له مجموعة من الأهداف الإستراتيجية والعملية خلال الفترة الممتدة بين سنة 2005 و2009، تسعى لتحسين الإنتاجية وضمان تنافسية المنتج، فصلها كما يلي:

• الإستراتيجية التوجيهية للمركب:

- التركيز على إنتاج الفولاذ والتخلص من كل النشاطات الفرعية الأخرى (مع توجيه النشاط للمنتجات الطويلة خاصة بعد إتباع المركب بداية من سنة 2008

لـ (Long Carbone Europe) LCE/ArcelorMittal المختصة في إنتاج المواد الطويلة في المجموعة).

• الأهداف الإستراتيجية:

1- تحقيق الريادة في الإنتاج

2- التحكم في التكاليف

3- تحسين النوعية

• الأهداف العملية:

- 1- بلوغ سقف إنتاج 1.5 مليون طن من الفولاذ في حدود سنة 2009
- 2- التقليل من حوادث العمل والسعي لتحقيق هدف صفر حادث (BBS)
- 3- تخفيض تكاليف الخاصة بالصيانة
- 4- تنظيم العمل (Organigramme)
- 5- تخطيط قوة العمل (الوصول إلى المعايير الدولية ومعايير المجموعة من ناحية عدد العمال)
- 6- رفع المستوى التأهيلي للعمال عن طريق التكوين
- 7- تكوين الإطارات والقادة / (Université ArcelorMittal)

Processus GEDP pour les dirigeants «le Global Executive Development Process»

- 8- رفع مردودية العامل (معايير المجموعة: عامل / كمية إنتاج)
- 9- الحصول على شهادة إيزو للجودة لكل منتوجات المركب

✓ أفاق 2010-2014:

- 1- بلوغ سقف إنتاج 1.5 مليون طن من الفولاذ في حدود سنة 2014 (تخصص منها 38% للمواد المسطحة، 53% للمواد الطويلة و6% للأعمدة)
- 2- استثمار ما يقارب 280 مليون دولار، تخصص منها 140 مليون لإعادة تهيئة الفرن العالي 2 والتجمعات رقم 2.

❖ إعلام العاملين بإستراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية:

وإذا كان محتوى وأهداف الإستراتيجية التوجيهية لمركب أرسيلور ميغال عناية مدرك من طرف أعضاء لجنة الإدارة العليا وبعض إطارات وعمال المركب، فإن الأمر يختلف تماما بالنسبة لفئة معتبرة من إطارات وعمال المركب الذين تم توظيفهم خلال الفترة الممتدة

بين سنة 2005 وسنة 2009، حيث تبين من خلال تطبيق استمارة البحث الميداني على عينة من الموارد البشرية الذين تم توظيفهم خلال نفس الفترة ما يلي:

Paysage

جدول رقم (08) يوضح إعلام المبحوثين بالإستراتيجية التوجيهية المعتمدة من طرف المؤسسة ومصدر الإعلام

Paysage

فما يلاحظ من خلال نتائج هذا الجدول أن أغلب المبحوثين على اختلاف فئاتهم المهنية (إطارات، أعوان تحكم، منفذون) و **بنسبة 85,26%**، ليسوا على علم بمحتوى وأهداف الإستراتيجية التوجيهية المعتمدة من طرف الإدارة العليا للمركب، بالرغم من أنهم أكثر المعنيين بهذه الإستراتيجية، لأنهم وظفوا خصيصا نظرا لحاجة المؤسسة لهم من أجل تنفيذ الأهداف الإستراتيجية المسطرة على المستوى القريب، المتوسط والبعيد، وبالتالي تحقيق غايات ورسالة المؤسسة لضمان النمو والبقاء.

وحتى فئة المبحوثين الذين عبروا عن علمهم بمحتوى وأهداف الإستراتيجية التوجيهية للمركب، والذين مثلتهم **نسبة 14,74%**، اقتصرت معرفتهم على بعض الأهداف العملية التي لها علاقة مباشرة بالعملية الإنتاجية والأمن الصناعي، حيث توضح بيانات الجدول الموالي أن أغلبهم وبنسبة **78,57%** حصر أهداف هذه الإستراتيجية في بلوغ سقف إنتاج **1 مليون طن من الفولاذ خلال سنة 2009** وتحقيق هدف **صفر حادث عمل**، وهي في الواقع الأهداف التي ركزت عليها إدارة المؤسسة كثيرا في مسعاها لرفع الإنتاج والتقليل من حوادث العمل من خلال تطبيق نظام النتائج المبنية على السلوك (BBS : Behavior Based Solution).

جدول رقم (09) يبين محتوى وأهداف إستراتيجية المؤسسة التوجيهية حسب المبحوثين

المجموع م = 14		محتوى وأهداف إستراتيجية المؤسسة التوجيهية
النسبة	التكرار	
78,57%	11	تحقيق إنتاج 1 مليون طن من الفولاذ خلال سنة 2009 والوصول إلى 0 حادث عمل
14,29%	2	توظيف يد عاملة شابة وتحسين المستوى عن طريق التكوين من أجل زيادة الإنتاج
7,14%	1	الشراكة وتجديد المؤسسة
100%	14	المجموع



السؤال رقم (13)

خلاصة الفصل:

اعتمدت إدارة مركب أرسيلور ميطال عناية خلال الفترة الممتدة بين سنة 2005 و 2009 على إستراتيجية توجيهية هي " إستراتيجية التركيز " أو الريادة في التكلفة، وهي إستراتيجية فرعية لإستراتيجية النمو والتوسع العامة المعتمدة من طرف المجموعة العالمية الصناعية متعددة الجنسيات أرسيلور ميطال، ولقد تمت صياغة هذه الإستراتيجية بناء على نتائج التحليل البيئي (SWOT)، وعبرت على خطة سير المؤسسة على المدى القصير، المتوسط والبعيد وفق مجموعة من المبادئ التي تعبر عن مهمتها وغاياتها وتهدف إلى تحقيق رسالتها المستقبلية.

وكما أن لكل إستراتيجية توجيهية انعكاسات على ممارسات إدارة الموارد البشرية، التي تسعة بدورها إلى تحقيق أهداف التنظيم، فإن إستراتيجية التركيز كانت لها انعكاسات عديدة بالخصوص على سياسة التوظيف في المركب، حيث تسعى المؤسسة في إطار تخفيض التكاليف بالاعتماد على عملية تخطيط قوة العمل من أجل الوصول إلى معايير المجموعة من حيث عدد الموارد البشرية في المركب التي تتناسب مع كمية الإنتاج.

جدول رقم (08) يوضح إعلام المبحوثين بالإستراتيجية التوجيهية المعتمدة من طرف المؤسسة ومصدر الإعلام

المجموع		إطار		عون تحكم		منفذ		الفئة المهنية																			
								النسبة	التكرار	%	ت	%	ت	الفئات													
% 85,26		81		8,42		8		5,26		5		71,58		68		لا											
المجموع م=14		إطار م=07		عون تحكم م=0		منفذ م=07		الفئة المهنية		مصدر الإطلاع																	
النسبة	التكرار	%	ت	%	ت	%	ت																				
% 16	4	12	3	-	-	4	1	% 14,74		14		7,37		7		-		-		7,37		7		نعم			
% 24	6	12	3	-	-	12	3																				
% 28	7	8	2	-	-	20	5																				
% 12	3	4	1	-	-	8	2																				
% 16	4	8	2	-	-	8	2																				
% 4	1	-	-	-	-	4	1																				
100 %	25	% 44	11	-	-	% 56	14	المجموع		% 100		95		% 15,79		15		% 5,26		5		% 78,95		75		المجموع	

السؤال رقم (2-11-12)

⊛ - المجموع 25 هو أكبر من 14 وذلك نظرا لأن المبحوثين كان لهم أكثر من اختيار.

**الفصل السادس: انعكاسات الإستراتيجيات التوجيهية
على سياسة التوظيف**

المبحث الأول: من حيث الكم والكيف (العدد ونوعية الكفاءات)
المبحث الثاني: إجراءات وممارسات عملية التشغيل

مدخل:

إن الطلب على الموارد البشرية، ما هو إلا نتيجة للطلب على منتجات أو خدمات المؤسسة، و عليه فإن تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية ينطلق من الخطة الإستراتيجية للمنظمة، والتي يجب أن تأخذ عند إعدادها جملة من المتغيرات المحيطة بها، والتي قد تشكل في أحيان كثيرة إكراهات أو مخاطر تؤثر على تنافسية المؤسسة الاقتصادية الحديثة.

إن الإستراتيجيات التوجيهية التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها القريبة والمتوسطة والبعيدة، تنعكس بالضرورة على باقي الإدارات داخل المنظمة، ومن بين هذه الإدارات، إدارة الموارد البشرية التي تسعى بدورها إلى تكييف ممارسات ووظائفها مع هذه الإستراتيجيات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ككل. ومن أهم هذه الوظائف وظيفة التشغيل التي تسعى إلى توفير موارد بشرية بالعدد المطلوب وبنوعية معينة (كفاءات) وحسب إجراءات تفرضها هذه الإستراتيجية.

مما سبق، فإننا سنحاول في هذا الفصل إبراز أهم تجليات عمليات التكيف التي تطرأ على وظيفة التشغيل وممارساتها داخل المؤسسة بما يتوافق والإستراتيجيات التوجيهية المعتمدة في مسار تكاملي لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة ككل.

المبحث الأول: من حيث الكم والكيف (العدد ونوعية الكفاءات)

انطلاقاً من مراحل تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، يستدل أن لإدارة الموارد البشرية دور فعال في تحقيق الأهداف المستقبلية، خاصة في ظل المكانة التي أصبحت تحتلها هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ككل، حيث أن إكراهات المنافسة والازخم التكنولوجي الذي عرفه العالم، أظهرت الحاجة إلى ضرورة بناء إستراتيجية توليفية بين إستراتيجية المؤسسة في علاقتها بمحيطها من جهة، وبين تسيير الموارد البشرية في الجهة المقابلة.

لقد فرضت الإستراتيجيات الحديثة تحديات جديدة على إدارة الموارد البشرية أبرزها ما يتعلق بطرق التوظيف، ” فقد أصبحنا نجد أن التركيز في سياسات التوظيف، انتقل من التناسب بين مهارات الأشخاص ومتطلبات الوظائف، إلى التقارب والاندماج بين الأفراد ككل، وخصائص المؤسسة “ (1). فأصبحت قرارات التوظيف تتأثر بإستراتيجية المنظمة المستقبلية، ” وارتبط تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية مستقبلاً بشكل مباشر بحاجة إستراتيجية المنظمة من هذه الموارد من حيث نوعياتها ومواصفاتها، فقد أصبحت عملية التقدير هذه ملازمة تماماً لمتطلبات إستراتيجية المنظمة الطويلة الأجل “ (2).

إن عدد ونوعية الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة أصبح يتحدد بما يتماشى ومتطلبات الإستراتيجيات التوجيهية المتبعة من طرف هذه المؤسسة، وهذه البدائل هي التي تبين ما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى عمليات تشغيل أولاً، بالإضافة إلى نوعية الكفاءات المطلوبة والقادرة على إنجاز هذه الإستراتيجيات، بحيث ” تمتلك كل مجموعة من الإستراتيجيات السابقة دلالات مختلفة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية “ (3).

وإذا رجعنا إلى مجموعات الإستراتيجيات التوجيهية التي ذكرناها في الفصل الخامس، نجد بأن لكل واحدة منها انعكاسات على وظيفة التشغيل وممارسات نوضحها كما يلي:

- 1 - حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 96.
- 2 - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 79.
- 3 - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 120.

1- سياسة التوظيف في ظل إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي:

تتطلب هذه الإستراتيجية من المنظمة الحفاظ على المهارات الحالية المتاحة بالتنظيم، وتكون سياسة التوظيف والاستقطاب في ظل هذه الإستراتيجية محصورة جدا ومقتصرة على بعض الاحتياجات الطارئة والمتخصصة، وذلك لتعويض الموارد البشرية التي تفقدها المؤسسة لسبب أو لآخر.

2- سياسة التوظيف في ظل إستراتيجية التركيز:

يحتاج تنفيذ هذه الإستراتيجية إلى موارد بشرية متخصصة، فتسعى المؤسسة إلى استقطاب عمالة شابة وجديدة تتميز بقدرات تأهيلية كاملة يمكن تنميتها مع مرور الوقت، كما تكون قادرة على التجديد، أي الانفتاح على التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة وإكراهاتها.

3- سياسة التوظيف في ظل إستراتيجية التنوع (التوسع):

يتطلب النمو والتوسع انهماك المنظمة في عمليات مستمرة للاستقطاب والاختيار والنقل والترقية، كما أن التوسع في أسواق مختلفة قد يتطلب تغيير تركيبة المهارات الأساسية التي يجب أن تتوافر في العنصر البشري. وتستقطب المؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية موارد بشرية تتميز بالكفاءة العالية فقط وفي وظائف محددة ودقيقة، أي تلك الوظائف والمهام التي تخدم مباشرة مشروع النمو، كما أن إجراءات التوظيف واختيار المترشحين في هذه المرحلة تتميز بالصرامة والتدقيق في اختيار العمال.

4- سياسة التوظيف في ظل إستراتيجية الانكماش

لا نستطيع التكلم على توظيف أو استقطاب موارد بشرية في ظل هذه الإستراتيجية، بقدر ما نتكلم على أحسن الطرق والوسائل لإعادة رسكلة العمال وإعادة توزيعهم على قطاعات أخرى في المؤسسة قبل الوصول إلى عمليات التسريح.

أما في ما يتعلق بمركب أرسيلور ميطل عناية ، فقد كشفت نتائج البحث الميداني ، بأن المؤسسة اعتمدت خلال الخمس سنوات الماضية (2005-2009) على " إستراتيجية التركيز

" كإستراتيجية توجيهية فرعية لإستراتيجية النمو والتوسع العامة المعتمدة من طرف المجموعة العالمية الصناعية متعددة الجنسيات أرسيلور ميطل.

- فعملت إدارة المركب خلال تلك الفترة – بناء على توصيات إدارة المجموعة – على التركيز على إنتاج فولاذ (الحديد والصلب) والتخلص من كل الأنشطة الفرعية كالنقل، الإطعام، الصيانة، ... الخ، وإيكالها للمؤسسات المناولة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة على المدى المتوسط والطويل، خاصة في ما يتعلق بتحقيق الريادة في إنتاج الفولاذ والتحكم في التكاليف.

إن تنفيذ هذه الإستراتيجية وبلوغ الأهداف المحددة التي تضمن للمؤسسة

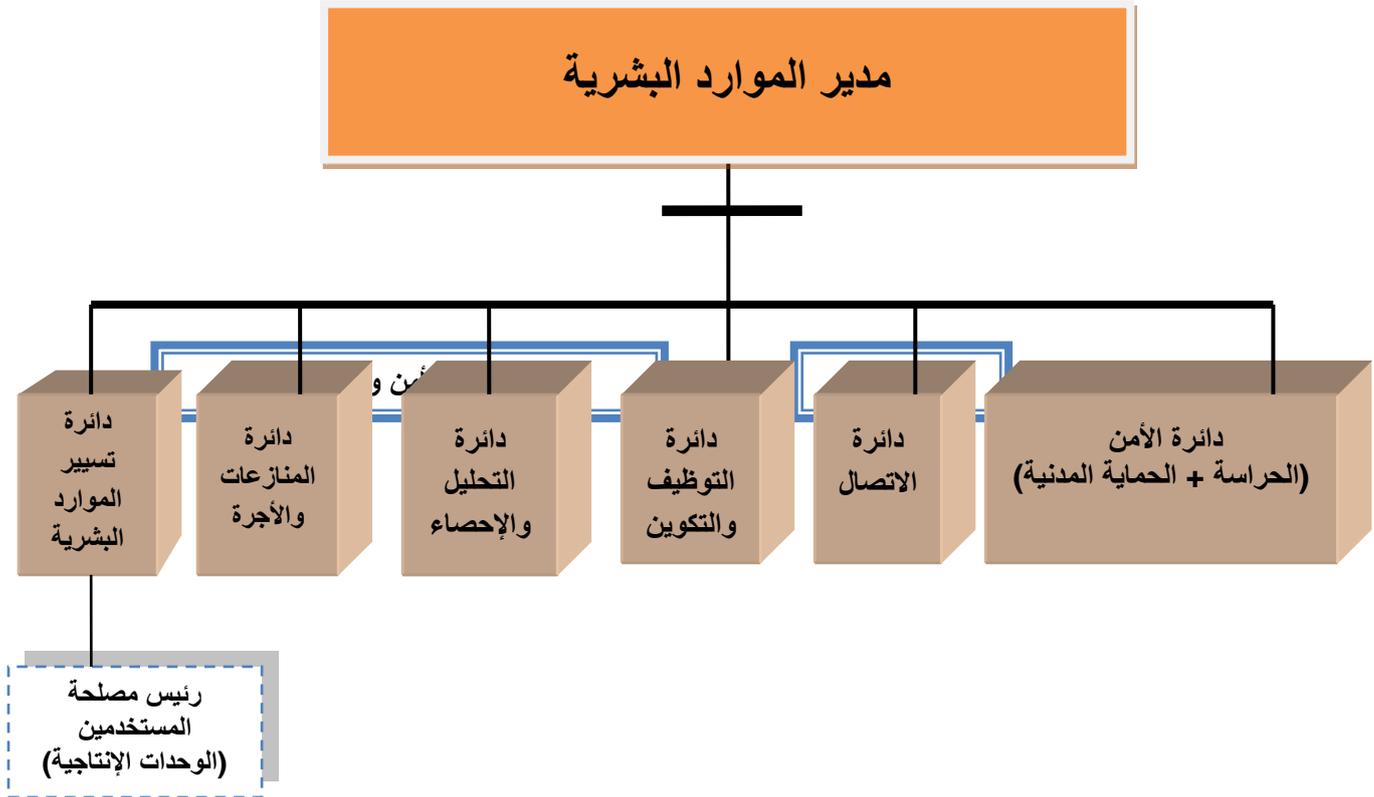
نموها واستمرارها، جعل الإدارة العليا للمركب تسطر أهداف عملية أهمها بلوغ سقف إنتاج 1.5 مليون طن من الفولاذ السائل (Acier liquide) في حدود سنة 2009، ولكن مع احترام المعايير الدولية ومعايير المجموعة من ناحية عدد العمال.

ولقد ترتب عن هذا الأمر انعكاسات على إدارة الموارد البشرية وبالخصوص على وظيفة التشغيل في المركب فصلها في ما يلي:

أولاً: انعكاسات إستراتيجية التركيز لمركب أرسيلور ميطل عنابة على إدارة الموارد البشرية نظراً لأهمية إدارة الموارد البشرية ومكانتها في الهيكل التنظيمي لمركب أرسيلور ميطل عنابة، فإن مديرها هو عضو في لجنة الإدارة العليا (4)، الهيئة المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسة. وقد عرفت إدارة الموارد البشرية في المركب خلال الفترة السابقة إشراف مديرين هما قحدة محمد من جنسية جزائرية، وخلفه دانيال أطلان من جنسية فرنسية ابتداءً من تاريخ 2009/10/25.

⁴ – لمزيد من المعلومات أنظر الملاحق : الرسالة الإعلامية لمؤسسة أرسيلور ميطل عنابة، مصدر سابق، العدد رقم 12 – ماي 2008، ص 8 وأخبار المصنع 2 (info usine) بتاريخ 2010/02/07.

وقد حدد هيكلها التنظيمي مؤقتاً في المؤسسة في انتظار إعداد المنظام الجديد (Organigramme) على النحو التالي:



ومن أهم انعكاسات الإستراتيجية التوجيهية للمركب، خاصة في ما يتعلق برفع الإنتاج وتخفيض التكاليف مع تحسين النوعية، على إدارة الموارد البشرية ما يلي:

- التقليل من حوادث العمل والسعي لتحقيق هدف صفر (0) حادث (BBS)

- تنظيم العمل (Organigramme)

- تخطيط قوة العمل (الوصول إلى المعايير الدولية ومعايير المجموعة من ناحية عدد العمال)

- رفع المستوى التأهيلي للعمال عن طريق التكوين

- تكوين الإطارات والقادة / (Université ArcelorMittal)

Processus GEDP pour les dirigeants «le Global Executive Development Process»

- رفع مردودية العامل (معايير المجموعة: عامل / كمية إنتاج)

- الحصول على شهادة إيزو للجودة لكل منتوجات المركب

ثانيا: سياسة التوظيف في ظل إستراتيجية التركيز المعتمدة في مركب أرسيلور مي탈 عناية

إذا رجعنا إلى الانعكاسات السابقة لإستراتيجية المركب على إدارة الموارد البشرية، فإننا نلاحظ بأن هناك عامل له تأثير مباشر على سياسة التوظيف وهو المتعلق بتخطيط قوة العمل من أجل الوصول إلى تحقيق المعايير الدولية ومعايير المجموعة من حيث عدد العمال.

وهذا دليل على أن كمية الإنتاج لا تتناسب مع عدد العمال في مركب أرسيلور ميطال عنابة، وهو الأمر الذي أكده مدير المركب برنار بوسكي، الذي دعى منذ تعيينه على رأس المؤسسة، إلى ضرورة البحث على آليات جديدة من أجل تقليص عدد العمال (5) حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التوازن بين كمية الإنتاج وعدد العمال.

ونظرا لدلالة هذا الكلام وتأثيره على عملية التوظيف في المركب، سنحاول في البداية وقبل التطرق لسياسة التوظيف، توضيح الخلل الموجود بين كمية الإنتاج وعدد العمال من خلال ما يلي:

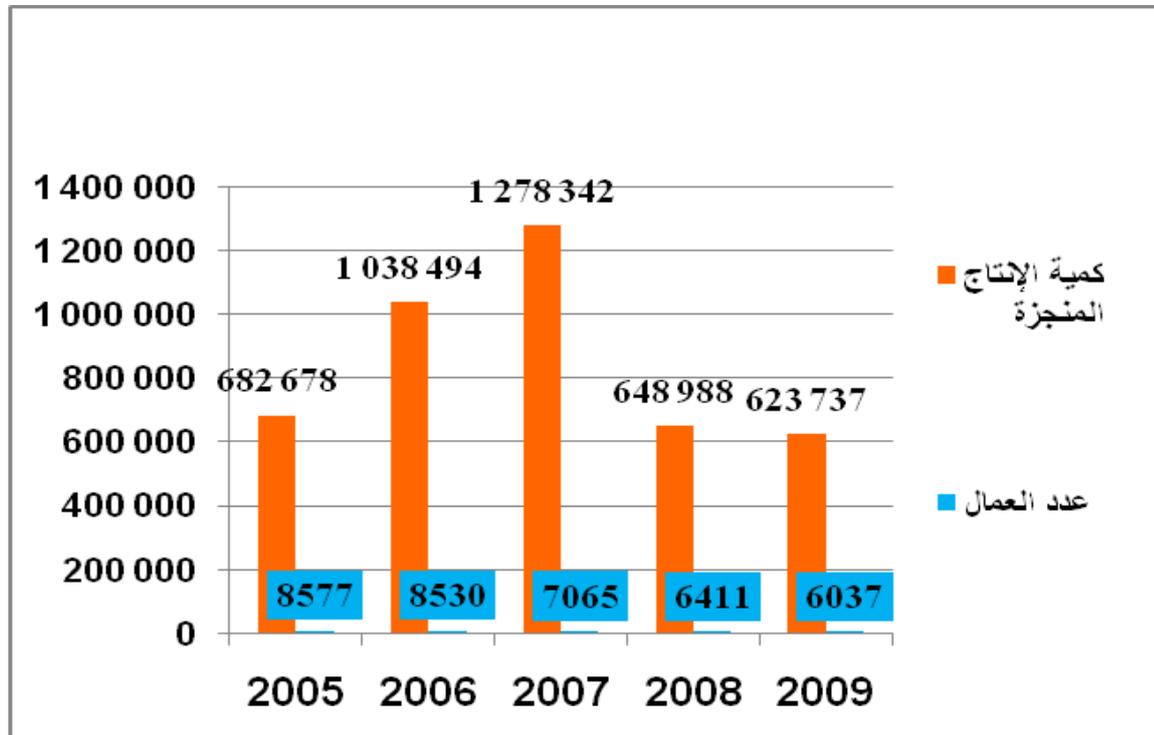
1- تحليل وضع المؤسسة من خلال الثنائية (كمية الإنتاج السنوية من الفولاذ / عدد العمال):

لقد بينت النتائج التي حققتها مؤسسة أرسيلور ميطال عنابة خلال الفترة الممتدة بين سنة 2005 و 2009، أنها في سعي دائم ومستمر من أجل تحقيق معايير مجموعة أرسيلور ميطال في ما يتعلق بكمية الإنتاج السنوية من الفولاذ وعدد العمال، وبالتالي الانخراط في ركب المؤسسات الأخرى الرائدة في هذا المجال.

ولكن رغم المجهودات المبذولة من إدارة المركب، إلا أن الخلل في الثنائية بقي موجود نتيجة تدخل عدة عوامل، حيث بينت الدراسة الميدانية النتائج الواردة في الجدول والشكل المواليين:

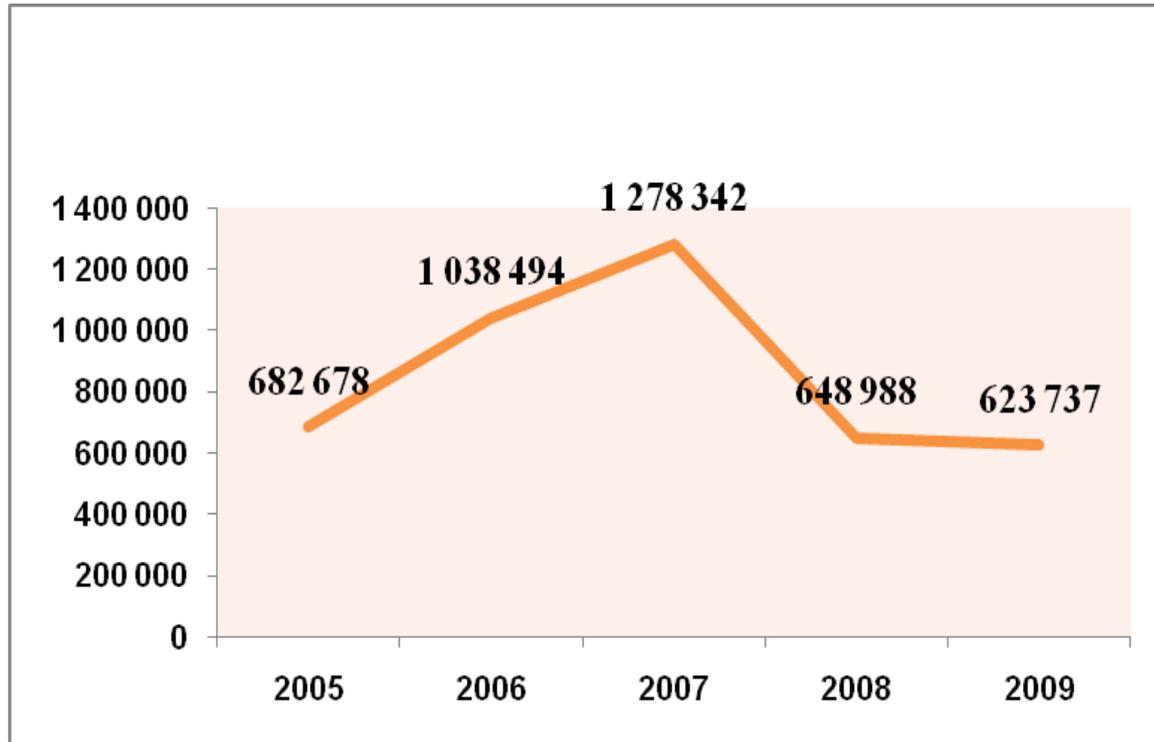
5 – لمزيد من المعلومات، أنظر الملاحق: الرسالة الإعلامية لمؤسسة أرسيلور ميطال عنابة، مصدر سابق، العدد رقم 11 – فيفري 2008، ص 6.

السنة	عدد العمال	كمية الإنتاج المنجزة من الفولاذ السائل (Acier liquide) (طن)
2005	8577	682 678
2006	8530	1 038 494
2007	7065	1 278 342
2008	6411	648 988
2009	6037	623 737



شكل رقم (4) يبين مقارنة بين عدد عمال المركب وكمية الإنتاج المنجزة

وإذا كان عدد عمال مركب أرسيلور ميطل عناية عرف تقارب نوعا ما خلال السنوات الماضية، فإن الكمية المنتجة سنويا من الفولاذ السائل عرفت تذبذب وعدم استقرار، حيث سجلت نمط تصاعدي خلال الثلاث سنوات الأولى (2005، 2006 و 2007)، لتأخذ في الانخفاض خلال السنتين الأخيرتين لتسجل أسوأ نتيجة لها خلال سنة 2009، وهو ما يوضحه التمثيل البياني التالي:



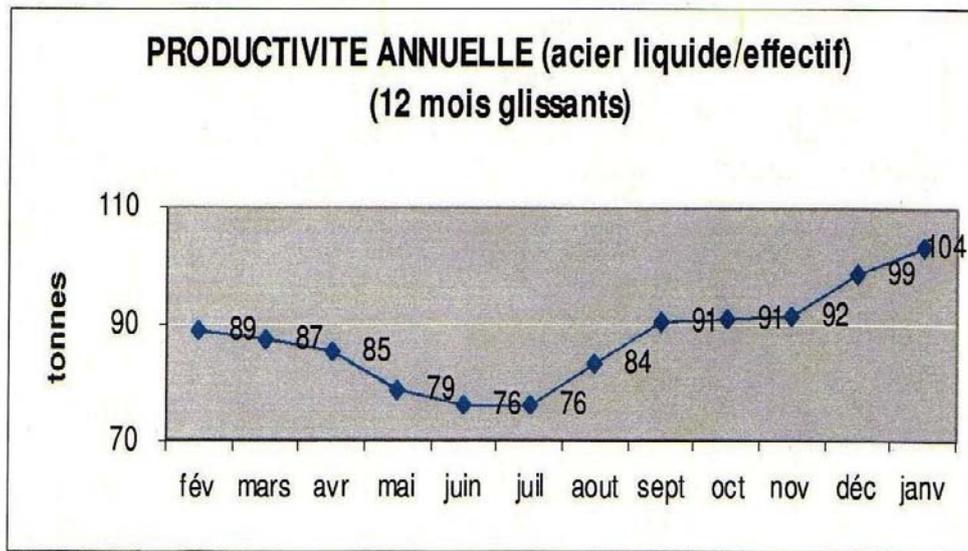
شكل رقم (5) يبين كمية الإنتاج المنجزة من الفولاذ خلال الخمس سنوات (طن)

وترجع إدارة المركب عوامل وأسباب ذلك بالخصوص إلى:

- تراجع المردود الإنتاجي للمورد البشري
 - التعطلات والتوقفات الممتالية في الوحدات الإنتاجية (Corruptions et pannes)
 - الانفجار الذي حدث في المفولذة الأوكسيجينية رقم 02 (I'Aco2)
 - إضراب العمال خلال شهر ديسمبر 2009 والذي استمر 09 أيام بسبب غلق المفحمة
- ويضاف إلى هذه العوامل الداخلية، عامل آخر خارجي يتمثل في الأزمة الاقتصادية العالمية التي فرضت على إدارة المركب تخفيض كمية الإنتاج من أجل الحفاظ على استقرار المؤسسة.

من جهة أخرى، وإذا حاولنا مقارنة المردود الإنتاجي السنوي من الفولاذ السائل للمورد البشري في مركب أرسيلور ميطل عناية بمعايير المجموعة، فنجده مازال بعيدا عن بلوغ السقف المحدد. خاصة إذا علمنا بأن المردود الإنتاجي حسب معايير المجموعة هو 500 طن من الفولاذ سنويا ، في حين لم يتعدى مردود المورد البشري في المركب خلال خمس سنوات 150 طن سنويا.

ويبين التمثيل البياني الموالي المردود الإنتاجي السنوي من الفولاذ السائل (Acier liquide) لعمال المركب خلال 12 شهر من سنة 2009 وشهر جانفي من سنة 2010، حيث لم يتعدى المردود 99 طن⁽⁶⁾ لكل مورد بشري خلال سنة 2009، في حين وصل إلى 104 طن خلال شهر جانفي 2010.



Direction Communication - Annaba.Communication@arcelormittal.com

شكل رقم (6) يبين المعدل الشهري لإنتاج العامل من الفولاذ (طن)

⁶ - لمزيد من المعلومات، أنظر الملاحق: أخبار المصنع 2 (info usine)، مصدر سابق، بتاريخ 2010/02/07.

2- التوظيف في مركب أرسيلور ميغال عنابة:

نظرا للعوامل السابقة الذكر، فإن عملية التوظيف في مركب أرسيلور ميغال عنابة تميزت بما يلي:

1-2- من ناحية الكم (العدد):

تميزت الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى سنة 2009 بإحالة **3400** عامل على التقاعد، مما أدى إلى شغور العديد من المناصب داخل المركب، ولكن رغم ذلك فإن عمليات التوظيف كانت محدودة وموجهة، حيث اقتصر على تعويض بعض المناصب الشاغرة بسبب التقاعد، ومست الوحدات الإنتاجية فقط دون المناصب الإدارية.

وقد شهد المركب عمليتين هامتين في توظيف الموارد البشرية هما:

أ- العملية الأولى سنة 2006:

قامت إدارة المركب خلال هذه السنة بتوظيف حوالي **350** شاب (7) مهندس وتقني سامي، كلهم من فئة الذكور، وجهوا مباشرة إلى الوحدات الإنتاجية لتعويض العمال الذين أحيلوا على التقاعد.

وتجدر الإشارة في هذا المجال، بأن عملية التوظيف هاته تمت على مرحلتين، حيث عمدت إدارة المركب، في مرحلة أولى، إلى إدماج هؤلاء الشباب خلال سنة 2005 في إطار برنامج عقود ما قبل التشغيل (CPE : Contrat Pré Emploi)، وهو برنامج مخصص لتشغيل الشباب البطالين ذوي الشهادات الجامعية والتقنيين السامين، تابع لوكالة التنمية الاجتماعية ومسير على المستوى الولائي من طرف مديرية التشغيل للولاية (la DEW) بالتنسيق مع الوكالات المحلية للتشغيل واليد العاملة (ALEM).

7 - أنظر الملاحق: الرسالة الإعلامية لمؤسسة أرسيلور ميغال عنابة، مصدر سابق، العدد رقم 7 - ديسمبر 2006، ص 11.

وتمت عملية الإدماج من خلال إبرام اتفاقية ثنائية بين الطرفين (إدارة مركب أرسيلور ميपाल عنابة ومديرية التشغيل لولاية عنابة)، تم بموجبها إدماج شباب كعمال في المركب وفق عقد لمدة سنة (12 شهر) قابل للتجديد مرة واحدة ولمدة ستة (06) أشهر، بحيث تتكفل مديرية التشغيل بدفع رواتب الشباب المدمج خلال السنة الأولى والمقدرة بـ 8000 دج شهريا للجامعيين و6000 دج للتقنيين السامين.

وقد كان أغلب هؤلاء الشباب من البلديات المجاورة للمؤسسة (سيدي عمار، الحجار، البوني) حتى يمكن التقليل من حدة البطالة في هذه المناطق وكذلك تجنب حالات الاحتجاج والتجمعات التي تكررت أمام مدخل المركب.

أما في المرحلة الثانية، فقد تم تقييم هؤلاء الشباب من طرف هيئة تضم كل من مديرين الوحدات الإنتاجية والمكافئين بمكاتب تسيير الموارد البشرية على مستوى هاته الوحدات، لتحول بعد ذلك ملفاتهم إلى لجنة (Commission de validation) مشكلة من كبار المسؤولين في المركب ورئيس دائرة التوظيف والتكوين، ليتم توظيفهم وفق عقود محدودة المدة (Contrats à durée déterminée) ليصبحوا بذلك ضمن تعداد عمال المركب. وبعد مرور سنة، قامت إدارة المركب بترسيم هؤلاء الشباب بصفة نهائية في مناصب عملهم.

ب - العملية الثانية سنة 2008:

لقد ترتب عن حالات التقاعد، شغور عدد كبير من المناصب الإستراتيجية (Poste Clé) التي لها علاقة بالمهام التنفيذية في الوحدات الإنتاجية (Exploitation)، دون مهام الصيانة، وهو الأمر الذي جعل إدارة المركب تقدم على توظيف حوالي 600 شاب خلال سنة 2008، كلهم من فئة الذكور، كانوا يشغلون مهام في المركب ضمن نظام المناولة (Sous- traitance)، تتراوح مستوياتهم الدراسية بين الابتدائي، المتوسط والثانوي.

وقد اعتبرت إدارة المؤسسة هذه العملية بمثابة استرجاع (Récupération) لعمالها من شركات المناولة، كما ساهمت بها في التقليل من حدة البطالة في الولاية، وبالتالي تقادي الاحتجاجات والتجمعات أمام مدخل المؤسسة، لأن معظم الذين تم توظيفهم ينحدرون من بلديات مجاورة للمركب.

ونشير بأنه إلى جانب هاتين العمليتين، شهد المركب عمليات توظيف داخلي (من داخل المجموعة) لإطارات سامية، ومن بين هذه العمليات تعيين مدير عام جديد للمركب سنة 2007 هو برنار بوسكي، ثم مدير عام ثان سنة 2009 هو فنسون لوغويك، كما تم تعيين خلال نفس السنة مدير جديد للموارد البشرية هو دانيال أطلان.

إضافة إلى ما سبق، قامت إدارة المركب بتوظيف عمال بصفة مؤقتة حسب الحاجة عن طريق نظام المناولة (la sous- traitance) في بعض المهام المرتبطة بالصيانة والنظافة.

ومن بين أهم شركات المناولة المتعاملة مع المؤسسة نجد كل من:
- شركة بن طوبة / - شركة درارجة / - شركة سلامة / - شركة بوغاني.

1-2- من ناحية الكيف (نوعية الكفاءات):

وإذا حاولنا تحليل مضمون وأبعاد عمليتي التوظيف اللتين أنجزتهما إدارة المركب خلال الفترة الممتدة بين سنة 2005 و 2009، من ناحية نوعية الكفاءات، نجد بأن نتائج الدراسة الميدانية تؤكد بأن العمالة التي تم توظيفها خلال تلك الفترة تمتلك المؤهلات العلمية أي الشهادة (le savoir)، بمعنى أن كل المبحوثين وبسبة 100% لهم معرفة نظرية، فأقل مستوى بينهم هو شهادة التعليم الابتدائي، كما يوضح ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (06) يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي وطبيعة الكفاءة

المجموع	شهادة مدرسية		شهادة تكوين		شهادة الكفاءة المهنية		شهادة تقني سامي		شهادة د.ت. الجامعية (DUEA)		شهادة مهندس دولة		طبيعة الكفاءة / المستوى التعليمي	
	النسبة (%)	التكرار	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
% 9,47	9	9,47	9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ابتدائي	
% 35,79	34	28,42	27	4,21	4	3,16	3	-	-	-	-	-	متوسط	
% 29,47	28	12,63	12	-	-	3,16	3	13,68	13	-	-	-	ثانوي	
% 25,26	24	-	-	-	-	-	-	1,05	1	14,74	14	9,47	9	عالي
% 100	95	% 50,53	48	% 4,21	4	% 6,32	6	% 14,74	14	% 14,74	14	% 9,47	9	المجموع

السؤال رقم (8-9-10)

تبرز بيانات هذا الجدول أيضا بأن نسبة المبحوثين الحائزين على شهادات جامعية وشهادة تقني سامي تقدر بـ **38,95%**، كما بلغت نسبة الحائزين على شهادة الكفاءة المهنية وشهادة تكوين **10,53%**، في حين مثلت نسبة **50,53%** باقي المبحوثين من ذوي الشهادات المدرسية التي تتراوح بين الابتدائي، المتوسط والثانوي.

وما يلاحظ أيضا من خلال خصائص المؤهلات العلمية للموارد البشرية الذين تم توظيفهم، بأن عملية تحديد التخصصات المطلوبة تمت بطريقة مدروسة ووفق احتياجات المركب، وهو ما يظهر جليا من خلال بيانات الجدول الموالي:

جدول رقم (07) يبين أفراد العينة بحسب تخصصاتهم الدراسية وتاريخ توظيفهم

المجموع	سنة 2008		سنة 2006		تاريخ التوظيف	
	التكرار	النسبة (%)	ت	%		
					التخصص الدراسي	
26,32%	25	2,11	2	24,21	23	ميكانيك (صناعة ميكانيكية، هندسة ميكانيكية، إلكتروميكانيك، كهروميكانيك، ميكانيك عامة، ميكانيك الصيانة)
3,16%	3	-	-	3,16	3	إلكترونيك (آلية، إلكتروتقني)
4,21%	4	-	-	4,21	4	كيمياء (هندسة كيميائية، كيمياء صناعية، تعدين (إنشاءات معدنية)
4,21%	4	4,21	4	-	-	التلحيم
1,05%	1	1,05	1	-	-	خرطة (Ajusteur)
1,05%	1	-	-	1,05	1	صيانة
2,11%	2	2,11	2	-	-	إعلام ألي
9,47%	9	9,47	9	-	-	تعليم ثانوي (رياضيات، علوم دقيقة، علوم طبيعية، تكنولوجيا)
44,21%	42	44,21	42	-	-	تعليم ابتدائي ومتوسط
100%	95	63,16%	60	36,84%	35	المجموع

السؤال رقم (9-7)

حيث نجد بأن **44,21%** من أفراد العينة تتوافق مع طبيعة المهن والمناصب الموجودة في مركب أرسيلور ميغال عناية والتي تتميز بالتقنية والآلية وفي حاجة مستمرة لعمليات الصيانة والميكانيك.

كما أن المبحوثين من ذوي المستوى الثانوي والذين تمثلهم نسبة **9,47%**، فقد اقتصر تخصصاتهم على التخصصات العلمية، أما المبحوثين الحاملين لشهادة التعليم الابتدائي والمتوسط والمقدرة نسبتهم بـ **44,21%**، فأغلبهم لهم معرفة وتحكم في المهن التقنية الموجودة في المؤسسة، كونهم كانوا يشغلون نفس المهن مع شركات المناولة التي تنشط داخل المركب قبل أن يتم توظيفهم سنة 2008.

ومن الميزات الأخرى الجديرة بالذكر، هي **عنصر الشباب**، حيث تقدر نسبة الموارد البشرية الذين تتراوح أعمارهم بين **20 و35 سنة** بـ **82,10%**، تم توظيفهم لشغل مهام تنفيذية في المؤسسة بالدرجة الأولى، حيث بلغت نسبة العمال المنفذين **78,95%**، من بينهم حتى ذوي الشهادات الجامعية والتقنيين السامين الذين قدرت نسبتهم بـ **15,79%** من مجموع المبحوثين، مثل ما توضحه بيانات الجدول الموالي:

جدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن، تاريخ التوظيف والفئة المهنية

المجموع	سنة 2008 م = 60						سنة 2006 م = 35						تاريخ التوظيف الفئة المهنية السن	
	إطار		عون تحكم		منفذ		إطار		عون تحكم		منفذ			
	النسبة	التكرار	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
% 4,21	4	-	-	-	-	4,21	4	-	-	-	-	-	-	من 20 إلى 23 سنة
% 9,47	9	-	-	-	-	8,42	8	1,05	1	-	-	-	-	من 24 إلى 27 سنة
% 41,05	39	-	-	-	-	25,26	24	4,21	4	2,11	2	9,47	9	من 28 إلى 31 سنة
% 27,37	26	-	-	-	-	9,47	9	10,53	10	2,11	2	5,26	5	من 32 إلى 35 سنة
% 7,37	7	-	-	-	-	5,26	5	-	-	1,05	1	1,05	1	من 36 إلى 39 سنة
% 6,32	6	-	-	-	-	6,32	6	-	-	-	-	-	-	من 40 إلى 43 سنة
% 4,21	4	-	-	-	-	4,21	4	-	-	-	-	-	-	44 سنة فما فوق
% 100	95	-	-	-	-	% 63,16	60	% 15,79	15	% 5,26	5	% 15,79	15	المجموع

السؤال رقم (1-2-7)

ولقد تم التركيز في عمليات التوظيف على الموارد البشرية الموجهة لأداء المهام التنفيذية ووفق نظام العمل بالتناوب، وهذا دليل على حاجة المؤسسة لتدعيم الوحدات الإنتاجية من أجل

تمكينها من رفع الإنتاج وبلوغ الأهداف المسطرة، وهو ما يظهر بوضوح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (05) يبين أفراد العينة بحسب تاريخ التوظيف ونظام العمل

المجموع		8/2		8/3		يومي		نظام العمل تاريخ التوظيف
		النسبة	التكرار	%	ت	%	ت	
% 36,84	35	2,11	2	15,79	15	18,95	18	سنة 2006
% 63,16	60	10,53	10	51,58	49	1,05	1	سنة 2008
% 100	95	% 12,63	12	% 67,37	64	% 20	19	المجموع

السؤال رقم (6-7)

حيث نلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول، بأن أغلب أفراد العينة و بنسبة 80 % يعملون وفق نظام العمل بالتناوب، سواء 8/3 ساعات أو 8/2 ساعات، بحيث يكلفون بشغل مهن تقنية ومناصب إستراتيجية لها علاقة مباشرة بتشغيل الآلات ومراقبة سير العملية الإنتاجية طوال فترات اليوم سواء كان ذلك في النهار أو خلال المداومة الليلية، وهو ما يتضح من خلال قائمة المهن الموضحة في الجدول رقم 03 (أنظر الملاحق).

وكخلاصة لكل ما سبق ذكره، نشير إلى أن إدارة الموارد البشرية وعن طريق دائرة التوظيف والتكوين، استجابت إلى حد كبير لحاجة إستراتيجية التركيز المعتمدة من طرف الإدارة العليا لمركب أرسيلور ميطال عنابة من الموارد البشرية، سواء من ناحية العدد أو النوعية، وذلك من خلال ما يلي:

- عمليات التوظيف كانت محدودة ومدروسة إلى حد كبير وفق حاجة المؤسسة (950 مورد بشري خلال 05 سنوات).

- توظيف عمالة شابة وجديدة ، حيث أن أغلبهم وبنسبة 82,10 % تتراوح أعمارهم بين 20 و35 سنة.

- اقتصار عمليات التوظيف على فئة الذكور، من أجل تدعيم الوحدات الإنتاجية والتركيز على رفع الإنتاج.

- تحقيق الهدف الإستراتيجي الخاص برفع مستوى عمال المركب (la mise à niveau) عن طريق توظيف موارد بشرية متخصصة، تتميز بمؤهلات علمية يكن تنميتها وتطويرها مع مرور الوقت عن طريق إعادة التأهيل والتكوين.

ورغم التوليف الذي حدث بين إستراتيجية المركب وسياسة التوظيف خلال الفترة الممتدة بين سنة 2005 وسنة 2009، إلا أن إدارة المركب لم تتوصل إلى تحقيق المعايير الدولية ومعايير المجموعة من ناحية عدد العمال، وذلك راجع بالخصوص إلى الاكتظاظ الموجود في المناصب الإدارية داخل المؤسسة.

كما أن عمليات التوظيف التي أنجزت في المركب لم تكن مخططة بنسبة كلية من طرف مديرية الموارد البشرية بالمركب، بل كانت نتيجة ضغط مارسته أطراف متعددة على إدارة المؤسسة، يتقدمهم الشريك الاجتماعي المتمثل في نقابة أرسيلور ميطل عنابة، بالإضافة إلى الاحتجاجات التي كان يثيرها العمال الموظفين بصفة مؤقتة، سواء في إطار عقود ما قبل التشغيل أو ضمن نظام المناولة من أجل ضمهم لتعداد المركب.

المبحث الثاني: إجراءات وممارسات عملية التشغيل

إن انعكاسات الإستراتيجيات التوجيهية على إجراءات وممارسات عملية التشغيل التي تعتبر أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، تظهر من خلال تطوير هذه الأخيرة لبرامج وسياسات تسمح لها بالحصول على أحسن الموارد البشرية القادرة على تحقيق رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها المستقبلية.

إن عملية البحث عن هذه العناصر البشرية، والتي أصبحت تعتبر أهم عناصر الإنتاج وأهم موارد المؤسسة على الإطلاق، جعل مسؤولية إدارة الموارد البشرية (الإدارة التي تعنى بهذا العنصر) مسؤولية جسيمة في المنظمات المعاصرة، حيث " أصبح مطلوب من إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر والمستقبل أن تصمم برامج وتضع سياسات حديثة فعالة تمكنها من استقطاب أفضل الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل، وتتنقي انسبها،...، وهذا كله من أجل خلق قوة عمل فعالة قادرة على انجاز إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها " (8).

إن أهمية قرارات التوظيف داخل المؤسسة، كونها أصبحت قرارات إستراتيجية ونتائجها ذات حساسية كبيرة على مستقبل المنظمة، جعل إدارة الموارد البشرية تتوخى الدقة، العدالة والموضوعية في عملية الاختيار والتعيين، وتحدد معايير للاختيار تتصف بالوضوح والسهولة في تقييم مدى توفرها في المتقدمين لطلب العمل. وهذا كله من أجل توفير موارد بشرية للمنظمة تمتلك القدرات والمهارات الجيدة، التي تمكنها من الأداء الجيد والفعال وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها المستقبلية.

إن عملية توفير حاجة المنظمة من الموارد البشرية بالكم المطلوب، والنوعية المطلوبة، وحسب التوقيت المحدد، ووفقا لما تقتضيه إستراتيجيتها التوجيهية المستقبلية، جعل إدارة الموارد البشرية تسعى دائما إلى:

8 - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 77.

- تصميم برامج استقطابية جديدة ومناسبة يتم من خلالها خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل وتحفيزها ودعوتها للتقدم وطلب التوظيف لديها عن رغبة واقتناع " (9).

- تحديد منهجية علمية لعملية الاختيار والتعيين، تركز على استخدام تقنيات حديثة وضبط مراحل وإجراءات هذه العملية بدءاً من مراجعة طلبات التوظيف وتقييمها، فالمقابلة الأولية ثم الاختبار الميداني، فالفحص الطبي وإجراء اختبارات التوظيف فمقابلة الاختيار، وصولاً إلى إصدار قرار التعيين تحت الاختبار، وأخيراً قرار التعيين النهائي « (10) ».

إن هدف تلك البرامج وكل تلك الإجراءات هو توفير موارد بشرية يكون بإمكانها تحقيق الفعالية في أداء المؤسسة ككل، وبالتالي إنجاز أهداف إستراتيجيتها التوجيهية وضمان بقائها، بالإضافة إلى انتقاء الموارد البشرية التي يسهل انسجامها وتطبيقها لثقافة المؤسسة التنظيمية، وما تشمل عليه من تقاليد وقواعد سلوكية تخدم رسالتها المستقبلية.

أما بخصوص الإجراءات والممارسات المرتبطة بوظيفة التشغيل والمطابقة

في المؤسسة مجال البحث، فقد كشفت نتائج الدراسة الميدانية ما يلي:

■ إجراءات عملية التوظيف في مركب أرسيلور ميغال عنابة في ظل إستراتيجية التركيز:

إن اعتماد إدارة مركب أرسيلور ميغال عنابة خلال الفترة الممتدة بين سنة 2005 و2009 على إستراتيجية التركيز لتوجيه نشاطها وتحقيق أهدافها وغاياتها، خاصة في ما يتعلق ببلوغ سقف إنتاج 1.5 مليون طن من الفولاذ السائل (Acier liquide) في حدود سنة 2009، جعل إدارة المؤسسة تلجأ إلى توظيف عمالة شابة لتعويض المناصب الشاغرة بسبب التقاعد، وإعطاء حيوية جديدة للعملية الإنتاجية.

9 - نفس المرجع، ص 273، بتصرف.

10 - نفس المرجع، ص ص 323-349، بتصرف.

لذلك فقد شهدت المؤسسة خلال تلك الفترة عمليتين لتوظيف الموارد البشرية، سنتي 2006 و 2008، تم من خلالهما توظيف حوالي 950 مورد بشري، تم استقطابهم، انتقائهم وتعيينهم وفق الإجراءات التالية:

أولاً: الاستقطاب في مركب أرسيلور ميغال عنابة

كما تمت الإشارة إليه في المطلب الأول لهذا الفصل، قامت إدارة المؤسسة عن طريق دائرة التوظيف والتكوين بإدارة الموارد البشرية بإبرام اتفاقية مع مديرية التشغيل لولاية عنابة (DEW : Direction de l'Emploi de la Wilaya)، تم من خلالها توظيف حوالي **350 شاب جامعي وتقني سامي** خلال شهر **أفريل من سنة 2005** من ذوي التخصصات التقنية (إلكترونيك، ميكانيك، إلكتروميكانيك، ... الخ) لمدة سنة في إطار عقود ما قبل التشغيل (CPE : Contrat Pré- Emploi)، كلهم من فئة الذكور، حيث وجهوا لشغل مهن تقنية بالوحدات الإنتاجية، وعند انتهاء عقودهم، قامت إدارة المركب باستقطابهم وتوظيفهم ليكونوا بذلك ضمن تعداد عمال المؤسسة ابتداء من شهر **ماي سنة 2006**.

وفي شهر **أفريل من سنة 2008**، قامت إدارة الموارد البشرية باستقطاب وتوظيف حوالي **600 شاب** مستوياتهم الدراسية تتراوح بين **الابتدائي والثانوي**، كانوا يعملون مع **شركات المناولة** التي تتعامل مع المؤسسة، لفترات تتراوح بين العام والعامين وحتى أكثر من ذلك. وهي العملية التي اعتبرتها إدارة المركب بمثابة استرجاع لمواردها البشرية من شركات المناولة.

وما يلاحظ من خلال هاتين العمليتين هون أن إدارة الموارد البشرية لبت حاجة المركب من اليد العاملة عن طريق استقطاب موارد بشرية متخصصة ومتعددة على شغل مناصب العمل المتوفرة في المؤسسة، حيث نجد بأن كل المبحوثين وبنسبة **100 %** تم استقطابهم وتوظيفهم، سواء على أساس استفادتهم من عقود عمل سابقة بالمركب (عقود ما قبل التشغيل وعقود عمل مؤقتة مع شركات المناولة)، وتمثلهم نسبة **73,08 %**، أو بناء على مؤهلاتهم العملية وتخصصاته التقنية، كما هو الشأن بالنسبة للمهندسين، المتحصلين على شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية والتقنيين السامين، والذين تقدر نسبتهم بـ **26,92 %**. وكل هذا تبرزه بيانات الجدول المركب التالي:

تجنب إجراءات التوظيف التقليدية المعروفة التي تضع المؤسسة في مواجهة مباشرة مع البطالين في سوق العمل والمترشحين لشغل مناصب العمل المقترحة للتوظيف في المؤسسة. وما يؤكد هذا الطرح هو الغموض الذي ساد عمليات التوظيف المؤقت (عقود ما قبل التشغيل سنة 2005 بالنسبة للجامعيين والتقنيين السامين / عقود عمل مؤقتة مع شركات المناولة سنة 2006 و 2007) بالنسبة للمبجوثين، خاصة في ما يتعلق بالإعلان عن المناصب المقترحة للتوظيف، حيث عبر أغلبهم بأنهم علموا بعمليات التوظيف المؤقت عن طريق قنوات غير رسمية تتمثل في الأصدقاء والمعارف سواء من داخل أو من خارج المركب.

كما بينت نتائج الدراسة أيضا بأن عدد المناصب المقترحة للتوظيف لم يكن معروف ومحدد بدقة لدى أغلب المبجوثين، وهذا ما تبرزه بيانات الجدول التالي:

جدول رقم (12) يبين عدد مناصب العمل المقترحة للتوظيف حسب المبجوثين وتاريخ توظيفهم

المجموع		سنة 2008		سنة 2006		تاريخ التوظيف
النسبة	التكرار	%	ت	%	ت	
						عدد مناصب العمل المقترحة
						ما بين 1 و 21 منصب
						39 منصب
						ما بين 300 و 400 منصب
						ما بين 500 و 550 منصب
						600 منصب
						900 منصب
						لا أدري
						المجموع

السؤال رقم (18-7)

حيث عبر ما يقدر بنسبة 15,79% عن جهلهم التام بالعدد المقترح من المناصب، كما لاحظنا بأن نسبة 20% فقط من الموارد البشرية الموظفة سنة 2006، كانت إجاباتهم قريبة من تحديد العدد الصحيح والمقدر بـ 350 منصب.

أما بالنسبة للموارد البشرية التي تم توظيفها سنة 2008، فوجدنا بأن نسبة 10,53 % فقط من المبحوثين من توصلوا إلى تحديد العدد المطلوب والمقدر بـ 600 منصب، في حين مثلت نسبة 41,05 % عمال وحدة التكويد والذين كانوا على علم ودراية بعدد المناصب المقترحة للتوظيف على مستوى هذه الوحدة والتي كانوا يعملون فيها ضمن شركات المناولة. من جهة أخرى، وفي ما يتعلق بالشروط المطلوب توفرها في المترشحين لشغل هذه المناصب، فقد لاحظنا بأن هناك إجماع واتفق من قبل أغلب المبحوثين الموظفين سنة 2006، والذين تمثلهم نسبة 80,56 % (30,52 % من مجموع المبحوثين)، على شرطين أساسيين هما: الشهادة والتخصص، أي أن يكون المترشح حامل لشهادة جامعية (مهندس دولة، شهادة د.ت الجامعية) أو شهادة تقني سامي، ولكن في تخصصات محددة، وهي التخصصات التقنية، كالميكانيك، الإلكترونيك، الإكترووميكانيك، وغيرها من التخصصات التي لها علاقة بطبيعة المهن الموجودة في المركب.

في حين اتفق أغلب أفراد العينة الموظفين سنة 2008، والذين تمثلهم نسبة 95,76 % (59,47 % من مجموع المبحوثين)، بدورهم على شرطين أساسيين، تم اعتمادهما من طرف إدارة الموارد البشرية وهما: السن والعمل ضمن نظام المناولة في المركب، أي يجب أن لا يتعدى سن المترشح 45 سنة، كما يجب أن يكون يشغل منصب عمل في المؤسسة مع إحدى شركات المناولة. وكل تلك النتائج تبرزها بيانات الجدول التالي:

جدول رقم (13) يوضح شروط الترشح لمناصب العمل المقترحة للتوظيف حسب المبحوثين وتاريخ توظيفهم

المجموع م = 95		سنة 2008 م = 60		سنة 2006 م = 35		تاريخ التوظيف
النسبة	التكرار	%	ت	%	ت	شروط الترشيح
% 28,95	55	27,89	53	1,05	2	السن
% 12,63	24	-	-	12,63	24	الشهادة
% 18,42	35	0,53	1	17,89	34	التخصص
% 0,53	1	0,53	1	-	-	الخبرة العملية
% 4,74	9	-	-	4,74	9	المستفيدين من عقود ما قبل التشغيل (CPE)
% 31,58	60	31,58	60	-	-	العمل ضمن نظام المناولة في المؤسسة (Sous-traitance)
% 1,58	3	1,58	3	-	-	شغل منصب استراتيجي في المؤسسة ضمن نظام المناولة
% 0,53	1	-	-	0,53	1	المسجلين في مكتب الوكالة المحلية للتشغيل (ANEM)
% 0,53	1	-	-	0,53	1	أقدمية الشهادة
% 0,53	1	-	-	0,53	1	الحالة الصحية الجيدة
% 100	190	% 62,11	118	% 37,89	72	المجموع

السؤال رقم (7-19)

إن لجوء إدارة الموارد البشرية عن طريق دائرة التوظيف والتكوين لتوظيف 350 شاب في المركب سنة 2005 بصفة مؤقتة في إطار عقود ما قبل التشغيل، جعلت عملية ضمهم إلى تعداد المركب سنة 2006 تحصيل حاصل وبطريقة مباشرة، لذلك فكل الإجراءات المتعلقة بتوظيف هؤلاء الشباب اتخذت في المرحلة الأولى، أي منذ استفادتهم من عقود ما قبل التشغيل

⊛ - المجموع 190 هو أكبر من 95 وذلك نظرا لتعدد اختيارات المبحوثين.

وتوظيفهم في مركب أرسيلور ميطال عنابة سنة 2006، لذلك ركزنا مع هذه الفئة من المبحوثين على طريقة إيداعهم لملف الترشح في مرحلة التوظيف الأولى، فجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (14) يوضح طريقة إيداع ملف الترشح حسب تاريخ التوظيف

المجموع		سنة 2008		سنة 2006		تاريخ التوظيف
النسبة	التكرار	%	ت	%	ت	طريقة إيداع الملف
% 44,21	42	43,16	41	1,05	1	في المؤسسة مباشرة (مكتب التوظيف)
% 31,58	30	3,16	3	28,42	27	مكتب الوكالة المحلية للتشغيل (ANEM)
% 6,32	6	-	-	6,32	6	مديرية التشغيل للولاية (DEW)
% 15,79	15	15,79	15	-	-	صاحب المناولة (Sous-traitant)
% 1,05	1	1,05	1	-	-	النقابة
% 1,05	1	-	-	1,05	1	أصدقاء ومعارف من خارج المؤسسة
% 100	95	% 63,16	60	% 36,84	35	المجموع

السؤال رقم (20-21-22-7)

حيث يتبين من خلال هذا الجدول، بأن أغلب الموارد البشرية الذين تم توظيفهم سنة 2006، وبنسبة % 94,29 (34,74 % من مجموع المبحوثين) قاموا بإيداع ملفاتهم عن طريق الوكالة المحلية للتشغيل واليد العاملة (ANEM) لبلدية سيدي عمار بالدرجة الأولى، بالإضافة إلى مديرية التشغيل لولاية عنابة (DEW).

أما بالنسبة للمبحوثين الذين تم توظيفهم سنة 2008، فإن أغلبهم وبنسبة % 93,33 (58,95 % من مجموع المبحوثين) أودعوا ملفاتهم في المؤسسة مباشرة (مكتب التشغيل) بالدرجة الأولى، بالإضافة إلى قيام البعض منهم بتسليمهم لصاحب شركة المناولة الذين يعملون معه ليتكفل هو بعد ذلك بإيداعه لدى إدارة المؤسسة.

إن طريقة إيداع المترشحين لملفاتهم لها تأثير مباشر على برمجة الاختبار وكذا التعيين، لأن وصولها إلى إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة يعني انطلاق عملية فرزها، مراجعتها وتقييمها، وبالتالي إجراء الاختبار واختيار الموارد البشرية وتعيينهم في مناصب عملهم، كما أن تأخرها أو عدم وصولها يعني إقصاء صاحبها من الاختبار.

ونظرا لاختلاف طرق إيداع ملفات الترشح في مركب أرسيلور ميपाल عنابة، فإن معظم المبحوثين والذين تقدر نسبتهم بـ **64,21 %** أكدوا أن المدة التي فصلت بين إيداعهم لملف ترشحهم وتاريخ إجراء الاختبار قدرت بـ **شهر**، ليتم توظيف معظمهم وبنسبة **57,89 %** بصفة مباشرة، بينما نسبة **38,95 %** منهم تراوحت المدة التي فصلت بين إجرائهم لاختبار الاختيار وتعيينهم في منصب عملهم من أسبوع إلى شهر **(أنظر الملاحق - الجدول رقم 15)**.

من كل ما سبق ذكره، نستنتج بأن إدارة الموارد البشرية بمركب أرسيلور ميपाल عنابة قامت بعمليات استقطاب لموارد بشرية شابة، متخصصة ومتوافقة مع طبيعة المهن والعملية الإنتاجية التي تميز المؤسسة، ووفق ما يقتضيه تنفيذ الأهداف الإستراتيجية المسطرة من طرف الإدارة العليا للمركب، خاصة في ما يتعلق بزيادة الإنتاج ورفع مستوى العمال.

لكن ونظرا لكثرة العرض من اليد العاملة البطالة في سوق العمل الجزائرية، فإن إدارة الموارد البشرية لم تصمم برامج إستقطابية جديدة وفعالة لخلق الرغبة لدى الكفاءات المتقدمة لشغل المناصب المفتوحة للتوظيف في المركب، بل على العكس من ذلك، فإنها أوكلت تلك المهمة لهيئات وتنظيمات أخرى من خارج المركب، كمديرية التشغيل لولاية عنابة وشركات المناولة التي تتعامل مع المؤسسة، حيث اكتفت مديرية الموارد البشرية للمركب بتحديد شروط الترشح وتركت لتلك الهيئات حرية في تحديد طرق وأساليب استقطاب الموارد البشرية المرغوب فيها. وهو ما جعل عملية الإعلان عن المناصب المقترحة للتوظيف وتحديد عددها تتسم بالسرية والغموض.

وعند محاولتنا لمعرفة سبب لجوء إدارة الموارد البشرية لهذه الطريقة في الاستقطاب، وعدم اعتماد طريقة الإعلان في الجرائد مثلاً، تم التأكيد بأن إدارة المركب تجنبت من خلال هذا الإجراء المواجهة المباشرة مع الشباب البطال، والتي كان من الممكن أن تترتب عنها احتجاجات كبيرة، قد تصل أحياناً حتى إلى محاولة اقتحام المركب، كما أنها استطاعت من خلال هذه العملية التقليل من موجة الغضب التي سادت بعض البلديات المجاورة للمركب بسبب الظروف الاجتماعية المتدهورة بالإضافة إلى تفشي ظاهرة البطالة.

ثانياً: إجراءات التوظيف (الانتقاء والاختيار) المعتمدة في مركب أرسيلور ميपाल عنابة

إن حاجة المؤسسة في تلك الفترة لموارد بشرية شابة ومتخصصة بإمكانها التأقلم مع طبيعة المهن وخصائص العملية الإنتاجية التي تميز مركب أرسيلور ميपाल عنابة، بالإضافة إلى قدرتها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة، جعل إدارة الموارد البشرية، في ظل حساسية عملية التوظيف وأهمية قراراتها بالنسبة لمستقبل المؤسسة، أمام تحدي كبير، يتلخص في ضرورة ضبط مراحل وإجراءات واستخدام أحدث التقنيات في المفاضلة بين المتقدمين لطلب التوظيف في المركب، من أجل اختيار أحسن الموارد البشرية ممن يتوافقون مع الثقافة التنظيمية للمركب والقادرين في نفس الوقت على إنجاز أهدافه الإستراتيجية.

وقد أوكلت مهمة تنظيم عملية الانتقاء والاختيار داخل المركب إلى **دائرة التوظيف والتكوين** بإدارة الموارد البشرية، حيث تم تشكيل هيئة لتقييم وانتقاء أفضل المترشحين لطلب العمل، مكونة من مديرين الوحدات الإنتاجية ورؤساء مكاتب الموارد البشرية على مستوى هاته الوحدات، بالإضافة إلى رئيس دائرة التوظيف والتكوين والمكلف بمكتب التوظيف بنفس الدائرة. هذه الهيئة تقوم بدورها بتحويل ملفات الأفراد الذين تم اختيارهم إلى لجنة المصادقة (**Commission de validation**) مشكلة من كبار المسؤولين في المركب ورئيس دائرة التوظيف والتكوين، للمصادقة النهائية على عملية الاختيار.

ولقد اعتمدت **هيئة التوظيف** التابعة للمركب خلال عمليات التوظيف التي أنجزت في الفترة الممتدة بين سنة 2005 و 2009 على مجموعة من الإجراءات ، تبرز بوضوح من خلال بيانات الجدول التالي:

جدول رقم (16) يوضح إجراءات عملية الاختيار حسب المبحوثين وتاريخ توظيفهم

المجموع م = 95		سنة 2008 م = 60		سنة 2006 م = 35		تاريخ التوظيف
النسبة	التكرار	%	ت	%	ت	إجراءات عملية الاختيار
% 36,84	35	-	-	36,84	35	مقابلة الاختبار
% 100	95	63,16	60	36,84	35	الفحص الطبي
-	-	-	-	-	-	اختبار كتابي
% 36,84	35	4,21	4	32,63	31	اختبار شفهي
-	-	-	-	-	-	اختبارات نفسية
-	-	-	-	-	-	اختبارات الاستعدادات
-	-	-	-	-	-	اختبارات المعرفة
-	-	-	-	-	-	اختبارات عينة العمل
% 4,21	4	-	-	4,21	4	ملئ استمارة عمل

السؤال رقم (7-25)

حيث يتضح من خلال هذا الجدول، بأن أكثر إجراءات التوظيف اعتماداً في المركب هو **الفحص الطبي**، وهو ما يفسره خضوع كل المبحوثين وبنسبة **100 %** إلى هذا الإجراء، والذي يتم داخل المؤسسة من خلال إبداء رأي طبيب المركب بقبول أو رفض المترشح في **استمارة التوظيف (أنظر الملاحق)**، التي يتولى المكلف بمكتب العمل بدائرة العمل والتشغيل ملئها، وتحوي على بعض المعلومات البسيطة التي تخص المتقدم لمنصب العمل.

ومن بين الإجراءات الأخرى التي خضع لها بعض المبحوثين نجد **مقابلة الاختيار والاختبار الشفهي**، وذلك بنسبة **36,84 %** لكل منهما. فالمقابلات أجراها أعضاء هيئة التوظيف المشكلة لهذا الغرض مع الجامعيين والتقنيين السامي على مستوى دائرة التشغيل والتكوين، وذلك عندما تم توظيفهم لأول مرة في إطار عقود ما قبل التشغيل، وكانت تدور حول بعض المحاور أهمها التخصص، موضوع مذكرة التخرج وقابلية العمل في المؤسسة

ضمن نظام 8/3، أما الاختبار الشفهي فشمّل الفئتين معا من المتقدمين لطلب العمل (الموظفين سنة 2006 وسنة 2008)، ومن خلال سؤال المبحوثين عن محتوى هذا الاختبار، اكتشفنا بأنها نفس المحاور التي شملتها المقابلة، وهذا دليل على أن هناك تداخل بين هذا الإجراء والمقابلة، وأنه لم يرقى إلى مستوى الاختبار الشفهي.

إن محدودية إجراءات التوظيف في المركب واقتصارها على الفحص الطبي بالدرجة الأولى والمقابلة في المقام الثاني، وعدم اعتماد إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الاختبارات العلمية التي تساعد على انتقاء أحسن الموارد البشرية، جعل عملية الاختيار لا ترقى إلى المستوى المطلوب في مثل هذه الحالات، حتى أن نسبة معتبرة من المبحوثين قدرت بـ 21,24% أكدوا عن جهلهم لعدد المترشحين معهم للتوظيف في المناصب المقترحة (أنظر الملاحق، الجدول رقم 17).

من جهة أخرى، عبر العديد منهم وبنسبة 21,05% على أن عملية القبول شملت جميع المترشحين، وهو ما يبرز من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (18) يبين جوانب تفوق المترشحين حسب المبحوثين وتاريخ توظيفهم

المجموع		سنة 2008		سنة 2006		تاريخ التوظيف
النسبة	التكرار	%	ت	%	ت	جوانب التفوق
53,68%	51	53,68	51	-	-	السن > 45 سنة مع العمل ضمن نظام المناولة
16,84%	16	-	-	16,84	16	التخصص والحالة الصحية (الفحص الطبي)
7,37%	7	7,37	7	-	-	منصب استراتيجي وتكوين في منصب العمل
1,05%	1	-	-	1,05	1	متطلبات الوحدات الإنتاجية مع الخبرة
21,05%	20	2,11	2	18,95	18	قبول جماعي
100%	95	63,16%	60	36,84%	35	المجموع

السؤال رقم (7-27)

تكشف لنا بيانات هذا الجدول بأن إدارة الموارد البشرية في المركب اعتمدت في عملية الانتقاء والمفاضلة بين المترشحين على معايير مختلفة حسب الفئات التي تم توظيفها، فالنسبة لفئة الجامعيين والتقنيين السامين الموظفين سنة 2006، اعتبرت نسبة **45,71 %** منهم (16,84 % من مجموع أفراد العينة)، بأن **عوامل التفوق** على باقي المترشحين هي **التخصص والحالة الصحية**، أي أن المتقدم للعمل يجب أن يكون من ذوي التخصصات التقنية القريبة من طبيعة المهن المتواجدة في الوحدات الإنتاجية للمركب، بالإضافة إلى التمتع بحالة صحية جيدة.

أما بالنسبة لفئة المترشحين الذين تم توظيفهم في سنة 2008، فاعتبر أغلبهم وبنسبة **85 %** (53,68 % من مجموع أفراد العينة)، بأن عملية الانتقاء تمت على أساسين هما: **شرط السن والعمل ضمن نظام المناولة** ، أي أن لا يتعدى سن المترشحين الذين تم قبولهم 45 سنة، مع كونهم مستفيدين من عقود عمل مؤقتة مع شركات المناولة التي تنشط داخل المركب.

ونظرا لكون عملية الانتقاء والاختيار في المؤسسة كانت غاية في البساطة، ولم تعتمد على تقنيات حديثة ومعايير ثابتة وعلمية، فإن مراحلها لم تتعدى المرحلتين حسب أغلب المبحوثين، وهو ما تمثله نسبة **98,94 %** (أنظر الملاحق، الجدول رقم 19).

وكخلاصة لما سبق ذكره، يمكن القول بأن إجراءات التوظيف الخاصة بعملية الانتقاء والاختيار تميزت بالمحدودية واقتصرت بالخصوص على الفحص الطبي ومقابلة الاختبار، وبالتالي فعلية المفاضلة بين المترشحين لطلب التوظيف لم تكن على مستوى عال من الدقة والموضوعية. وهذا ما يعني أن مديرية الموارد البشرية لم توفق في انتقاء أحسن الكفاءات واكتفت بتوظيف كل من تتوفر فيهم الشروط المحددة مسبقا كالتخصص، السن وشرط العمل ضمن نظام المناولة، بالإضافة إلى التمتع بحالة صحية جيدة.

ثالثاً: التعيين في منصب العمل وعملية التكيف

بعد خضوع المترشحين لمجموعة من الإجراءات الخاصة بعملية الانتقال والاختيار تتوج بانتقاء المتفوقين منهم، تنتقل إدارة الموارد البشرية إلى مرحلة أخرى ذات أهمية بالغة في سيرورة عملية التوظيف، تتمثل في تنصيب الناجحين في مناصب عملهم وإخضاعهم لفترة تجريبية فيها تضمن من خلالها تكيفهم معها حتى يكونوا أكثر فعالية في المستقبل.

وقد بينت نتائج التحقيق الميداني في مركب أرسيلور ميغال عناية بأن كل المبحوثين الذين تم توظيفهم وبنسبة **100 %**، لم تسلم لهم البطاقيّة المحددة لكل المهام الذهنية والجسدية المرتبطة بمنصب عملهم الجديد الذي تم تعيينهم فيه، مما جعل معظمهم وبنسبة **75,79 %** يلجؤون إلى مصادر أخرى من أجل التعرف على المهام الموكلة لهم، أهمها العمال القدامى وزملاء العمل من ذوي الخبرة، بالإضافة إلى استفادات البعض منهم من عملهم السابق في المركب ضمن شركات المناولة. وكل ذلك توضحه بيانات الجدول المركب التالي:

جدول رقم (20) يوضح تسلم المبحوثين لبطاقيّة المنصب عند التعيين فيه وكيفية التعرف على مهام منصب العمل

أفراد العينة م = 95		طريقة التعرف على مهام منصب العمل	أفراد العينة م = 95		الفئات
			النسبة	التكرار	
			-	-	نعم
			100	95	لا
		العمال القدامى والعمل ضمن نظام المناولة			
		الزملاء في العمل ذوي الخبرة			
		المشرف			
		الاستفادة من تكوين في منصب العمل			
		التعلم			
		عامل سابق بالمركب			
		المجموع	% 100	95	المجموع

السؤال رقم (29-31)

وعلى خلاف عملية تسليم بطاقة المنصب للموظفين الجدد، فإن أغلب أفراد العينة وبنسبة **82,11%** استفادوا من فترة تكييف، حيث حددت لهم إدارة الموارد البشرية بالمركب بالتنسيق مع مدراء الوحدات الإنتاجية التي تم تعيينهم فيها، مدة زمنية للتأقلم مع طبيعة المنصب والتعود على إنجاز المهام المرتبطة به بكل فعالية، وقد قدرت هذه المدة عند معظم المبحوثين المستفيدين منها، والذين تمثلهم نسبة **67,95%** بثلاثين يوم (شهر). وكل هذه النتائج تبرزها بيانات الجدول الموالي:

أما في ما يتعلق بطريقة التكيف، فقد تم إخضاع أغلب أفراد العينة الذين تم توظيفهم لفترة تجريبية في منصب العمل الجديد، وهو ما تمثله نسبة **96,15 %** منهم (أنظر الملاحق، الجدول رقم 22). كما أرجعت فئة المبحوثين الذين لم يستفيدوا من فترة تكيف مع مناصب عملهم، والذين قدرت نسبتهم بـ **17,89 %** ، أغلبهم من الذين تم توظيفهم سنة 2008، عوامل ذلك بالخصوص إلى تعودهم على شغل نفس المناصب خلال الفترة التي كانوا يعملون فيها مع شركات المناولة، بالإضافة إلى نقص العمال في بعض المناصب بسبب حالات التقاعد (أنظر الملاحق، الجدول رقم 23).

ونظرا لحساسية فترة ما بعد التعيين في المنصب العمل وتأثيرها على مستقبل المورد البشري، وكون عملية التكيف لا تحقق لوحدها عملية الاندماج بشكل كلي في السياق العام للمؤسسة، فإنه من الضروري على إدارة الموارد البشرية العمل على تسهيل انسجام الموظفين الجدد مع الثقافة التنظيمية للمنظمة.

وبالنسبة للمؤسسة مجال الدراسة، عبر أغلب المبحوثين وبنسبة **83,16 %** عن علمهم وإطلاعهم على مبادئ ورسالة المؤسسة وثقافتها التنظيمية، وهو ما يبرز من خلال بيانات الجدول التالي:

لكن الملاحظ من خلال هذا الجدول هو أن **طريقة الإعلام** لم تنجز وفق خطة منظمة وبرامج علمية وموجهة لترسيخ ثقافة المؤسسة التنظيمية بكل أبعادها، كما أن قنوات الاتصال والإعلام لم تكن مشتركة لدى جميع المبحوثين، حيث نجد نسبة **51,61 %** من أفراد العينة، أغلبهم من الذين تم توظيفهم سنة **2008**، أعلموا عن طريق حضور اجتماعات نظمت على مستوى الوحدة الإنتاجية تحت إشراف مدير الوحدة ومسؤولين الأمن الصناعي بالمركب، كان التركيز فيها بالخصوص على كيفية تحقيق أهداف المؤسسة خاصة في ما يتعلق برفع كمية الإنتاج والتقليل من حوادث العمل من أجل الوصول على صفر حادث.

في حين نسبة قليلة من المبحوثين قدرت بـ **15,05 %** تم إطلاعهم عن طريق المشرف المباشر، كما نجد **11,83 %** أعلموا من خلال مشاركتهم في يوم دراسي.

من جهة أخرى، أرجع معظم أفراد العينة، والذين تمثلهم نسبة **71,44 %** ، عوامل عدم إطلاعهم على مبادئ ورسالة المؤسسة وثقافتها التنظيمية، إلى نقص الإعلام والاتصال داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تركيز إدارة المركب فقط على طرق رفع الإنتاج وتحسين أداء المورد البشري من أجل تحقيق الأهداف المسطرة (أنظر الملاحق، جدول رقم 25).

خلاصة الفصل:

انطلاق من نتائج الدراسة الميدانية بمركب أرسيلور ميपाल عنابة، يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية نجحت بنسبة كبيرة في توليف ممارساتها مع إستراتيجية التركيز المعتمدة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة، وبالخصوص من خلال تكييف سياسة التوظيف خلال فترة الخمس سنوات الممتدة بين سنة 2005 و 2009، لتكون بمثابة استجابة لمتطلبات الإستراتيجية العامة للمركب والأهداف الإستراتيجية المسطرة على المدى القريب، المتوسط والبعيد.

وقد تجلّى ذلك ميدانيا من خلال نجاح دائرة التوظيف والتكوين في توفير حاجة المركب من الموارد البشرية بالكم المطلوب والنوعية المطلوبة وحسب التوقيت المحدد، حيث تم تنصيبهم في مناصب عملهم وإخضاعهم لفترة تجريبية قدرت عند أغلبهم بشهر.

ولكن بالرغم من ذلك، فإن هذه العملية لم تكن مخططة بنسبة 100 %، لأن إدارة المركب لم تتوصل إلى تحقيق المعايير الدولية ومعايير المجموعة من ناحية عدد العمال وكمية الإنتاج. كما أن مديرية الموارد البشرية لم تصمم برامج إستقطابية حديثة وفعالة لخلق الرغبة لدى الكفاءات المتقدمة لشغل المناصب المفتوحة للتوظيف في المركب، ولم تعتمد على إجراءات وتقنيات متطورة في انتقاء واختيار أفضل المترشحين لطلب التوظيف.

جدول رقم (11) يوضح أسس استقطاب الموارد البشرية في المؤسسة بحسب تاريخ التوظيف

المجموع		سنة 2008		سنة 2006		تاريخ التوظيف	الفئات
		%	ت	%	ت		
		-	-	-	-		لا
المجموع م=95		سنة 2008 م=60		سنة 2006 م=35		تاريخ التوظيف	نعم
النسبة	التكرار	%	ت	%	ت		
% 26,92	35	-	-	% 26,92	35	المؤهلات العلمية	
% 73,08	95	% 46,15	60	% 26,92	35	الاستفادة من عقد عمل سابق بالمؤسسة	
% 100	130	% 46,15	60	% 53,85	70	المجموع	المجموع

السؤال رقم (15-16-7)

⊛ - المجموع 130 هو أكبر من 95 وذلك نظرا لأن المبحوثين كان لهم أكثر من اختيار.

جدول رقم (21) يبين مدة التكييف التي خضع لها أفراد العينة مع منصب عملهم حسب تاريخ توظيفهم

						المجموع م=95		سنة 2008 م=60		سنة 2006 م=35		تاريخ التوظيف
						النسبة	التكرار	%	ت	%	ت	الفئات
						% 17,89	17	14,74	14	3,16	3	لا
المجموع م=78		سنة 2008 م=46		سنة 2006 م=32		تاريخ التوظيف						
النسبة		التكرار		%		ت		%		ت		مدة التكييف مع منصب العمل
%		التكرار		%		ت		%		ت		
% 5,13		4		2,56		2		2,56		2		15 يوم
% 1,28		1		-		-		1,28		1		21 يوم
% 67,95		53		52,56		41		15,38		12		شهر واحد (01)
% 3,85		3		-		-		3,85		3		شهر (01) ونصف
% 10,26		8		3,85		3		6,41		5		شهرين (02)
% 7,69		6		-		-		7,69		6		ثلاثة (03) أشهر
% 1,28		1		-		-		1,28		1		أربعة (04) أشهر
% 2,56		2		-		-		2,56		2		ستة (06) أشهر
% 100		78		% 58,97		46		% 41,03		32		المجموع
						% 100	95	% 63,16	60	% 36,84	35	المجموع

السؤال رقم (7-33-32)

الفصل السابع: نتائج الدراسة

المبحث الأول: نتائج الدراسة

المطلب الأول: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

المطلب الثاني: النتائج العامة

المبحث الثاني: التوصيات

المطلب الأول: التوصيات والاقتراحات

المطلب الثاني: مواضيع مقترحة للبحث الاجتماعي بمركب أرسيلور ميغال عنابة

مدخل:

على ضوء ما تقدم من تحليل وتفسير لبيانات التحقيق الميداني بمركب أرس طيور ميطل عناية في الفصلين السابقين (الفصل الخامس والفصل السادس)، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، سنحاول في ما يلي مناقشتها وتفسيرها في ظل فرضيات البحث المقترحة واستخلاص أهمها والتي ستمثل النتائج العامة للتحقيق الميداني، بالإضافة إلى تقديم أهم الاقتراحات التي من شأنها أن تدعم عملية التكامل الإستراتيجي بين الإدارة العليا في المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، خاصة في ما يتعلق بالممارسات المرتبطة بوظيفة التشغيل.

المطلب الأول: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

أولاً: نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى

« تعتمد المؤسسة الاقتصادية على إستراتيجية توجيهية ترسم خطة سيرها المستقبلية

وتهدف إلى تحقيق غاياتها ورسالتها »

فمن خلالها كانت محاولة الكشف عن طبيعة الإستراتيجية التوجيهية المعتمدة

من طرف إدارة مركب أرسيلور ميغال عناية خلال فترة الخمس سنوات الماضية

(2005 - 2009)، وأهم مراحل صياغتها.

وقد تم ذلك عن طريق دراسة حالة المؤسسة وتاريخها، دراسة متعمقة وتفصيلية،

من خلال تحليل كل الوقائع والأحداث التي ميزت المركب بالاعتماد بالخصوص على المجلة

الإعلامية للمؤسسة التي تصدر عن دائرة الاتصال بإدارة الموارد البشرية، والتي تعتبر بمثابة

قراءة لحال المؤسسة خلال الفترة الزمنية الممتدة بين سنة 2005 و2009، بالإضافة إلى إجراء

مجموعة من المقابلات مع عدد من الإطارات وأعضاء لجنة الإدارة العليا بالمركب، التي تضم

مسؤولين سامين، وتعتبر الهيئة المسؤولة عن إعداد إستراتيجية المؤسسة وتحديد أهدافها

المستقبلية بإشراف وتوجيه من الإدارة العليا لمجموعة أرسيلور ميغال الصناعية العالمية (متعددة

الجنسيات) والتي مقرها في لوكسمبورغ ولندن.

وعليه تم التوصل إلى ما يلي:

1- الإدارة الإستراتيجية في مركب أرسيلور ميغال عناية:

- يعتبر تاريخ **2001/10/19** نقطة تحول في حياة هذه المؤسسة ، فهو التاريخ الذي انتقل فيه

مركب سيدار من القطاع العمومي إلى القطاع الخاص (الشراكة) بعد فتح رأسماله للشراكة سواء

الوطنية أو الأجنبية **سنة 2001**، حيث كان المركب يضم آنذاك **23 وحدة** (فروع)، فأصبح

يحمل اسم اسباط (ISPAT) نسبتا إلى **الشريك الهندي** (LAKSHAMNIWAR.MITTAL)

صاحب شركة اسبات، و الذي يستفيد من **حصة 70%**، في حين تستفيد الدولة الجزائرية

من **نسبة 30%**. فتحول مجمع سيدار إلى شركة ذات أسهم (Société par actions)

بموجب عقد شراكة أبرم بين مجمع سيدار ومجمع الشريك الهندي لكشمي نيوار ميपाल هولدينغ، وعين له مدير عام جديد من جنسية هندية وهو **سنجاي كيمار (Sanjay Kumar)**.

- مركب أرسيلور ميपाल عنابة حاليا هو تابع للمجموعة العالمية الصناعية المتعددة الجنسيات **أرسيلور ميपाल** المتواجد مقرها في لوكسمبورغ ولندن، والتي تعتبر من بين 50 أكبر مؤسسة على مستوى العالم والأولى في إنتاج الفولاذ، وقد بلغ رأس مالها سنة 2006، 88,6 مليار دولار أمريكي وبمعدل إنتاج قدر بـ 118 مليار طن من الفولاذ الخام، أي ما يعادل 10% من الإنتاج العالمي للفولاذ، في حين بلغ عدد عمال مؤسسة أرسيلور ميपाल عنابة 6037 عامل (إلى غاية 2009/12/31).

- لقد اعتمدت إدارة مركب أرسيلور ميपाल عنابة خلال الفترة الممتدة بين سنة 2005 و 2009 على طرق التسيير والإدارة التي تطبقها المجموعة، سواء ميपाल سنيل (2005-2007) أو مجموعة أرسيلور ميपाल (2007-2009) العالمية التي مقرها في لوكسمبورغ ولندن، والتي تمارس كل عمليات الإدارة الإستراتيجية من تخطيط، تنظيم، تنفيذ وتوجيه ورقابة وتقييم، معتمدة في ذلك على قادة استراتيجيين وكفاءات تنتمي إلى الإدارة العليا في المؤسسات التابعة لها.

- اعتمدت إدارة المركب في فترة المدير الهندي **سنجاي كيمار Sanjay Kumar** (2005-2007) على التخطيط كوسيلة لبلوغ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وخصصت للإشراف على هذه العملية هيئة سميت آنذاك **بمديرية المشاريع (Direction des Projets)**.

- في فترة إشراف الفرنسي **برنار بوسكي Bernard BOUSQUET** (2007-2009) على إدارة المؤسسة تم إنشاء هيئة جديدة في المركب سميت **بلجنة الإدارة العامة (Comité de Direction)**، تضم 11 عضو (المدراء المركزيين) بمن فيهم المدير العام، و تعتبر بمثابة مجلس إدارة استشاري، مهمتها المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحديد مسار المؤسسة على المستوى القريب، المتوسط والبعيد.

- وسعت عضوية **لجنة الإدارة العامة** في عهد **فنسون لوغويك Vincent le GOUIC** (أواخر سنة 2009) لتشمل رؤساء الدوائر **(Comité de Direction Elargie)**، كما أحدث لوغويك

أيضا اللجان المهنية (Les Comités de Carrière) في كل مديرية ، وكذا هيئات الورشات (Les Revues de Personnel) على مستوى كل وحدة إنتاجية.

- غير برنار بوسكي في تسمية الهيئة المكلفة بالتخطيط ومتابعة تطبيق إستراتيجية المركب، بالإضافة إلى ملف الاستثمار من مديرية المشاريع إلى مديرية التخطيط والإستراتيجية (Direction de Planification & Stratégie). وقد غير لوغويك من بعد بوسكي في تسمية هذه الهيئة لتصبح مديرية الإستراتيجية والاستثمار (Direction de La Stratégie & Investissement).

2- مراحل صياغة إستراتيجية مركب أرسيلور ميغال عنابة:

يتم إعداد إستراتيجية المركب وفق المراحل التالية:

■ تحديد اتجاهات، رسالة وغايات مركب أرسيلور ميغال عنابة المستقبلية:

- تحدد الاتجاهات والرؤى المستقبلية للمركب أرسيلور ميغال عنابة من طرف مجموعة أرسيلور ميغال الصناعية العالمية، ويتم ذلك من خلال عاملين أساسيين هما:

أ- رمز المؤسسة وتسميتها (Logo - Marque & Symbole).

ب- قيمها ومبادئها (Valeurs).

- عرف المركب خلال الفترة الممتدة بين سنة 2005 و 2009 تسميتين ورمزين مختلفين ، بالإضافة إلى مجموعة من المبادئ التي عبرت على إستراتيجية المؤسسة وغاياتها المستقبلية ورسالتها التي تسعى لتحقيقها.

أ- من سنة 2005 إلى سنة 2006:

❖ التسمية (Marque): ميغال ستيل عنابة (MITTAL STEEL ANNABA)

❖ شعار المؤسسة (Slogan): « Shaping the future of STEEL »

❖ المبادئ (Valeurs): تجسدت رؤية المؤسسة المستقبلية وثقافتها التنظيمية من خلال ثمانية

(08) مبادئ هي:

✓ المصداقية (Fiabilité)

- ✓ السلطة (Autorité)
- ✓ الثقة (Confiance)
- ✓ الخبرة (Expertise)
- ✓ التجديد (Innovation)
- ✓ القوة (Force)
- ✓ التفتح (Ouverture)
- ✓ التأثير (Influence)

ب- من سنة 2007 إلى سنة 2009:

- ❖ التسمية (Marque): أرسيلور ميطال عنابة (Arcelor Mittal Annaba)
- ❖ رمز المؤسسة (Symbole – Logo):



- ❖ شعار المؤسسة (Slogan): « لنغير المستقبل »

« Transforming Tomorrow » (Transformer l'Avenir)

- ❖ المبادئ (Valeurs): تجسدت رؤية المؤسسة المستقبلية وثقافتها التنظيمية من خلال ثلاثة (03) مبادئ هي:

- ✓ التنمية المستدامة (Développement durable)
- ✓ الجودة (Qualité)
- ✓ الريادة (Leadership)

■ التحليل البيئي لمحيط المؤسسة وفق نظام (SWOT):

أ- البيئة الداخلية:

❖ **نقاط القوة (Strengths ; Forces) :**

- ✓ المؤسسة الوحيدة المختصة في إنتاج الحديد والصلب في الجزائر.
- ✓ استغلال المؤسسة لمناجمها الخاصة بها (الونزة وبوخضرة بتبسة).
- ✓ امتلاك جناح خاص بميناء عنابة الموجود على مسافة قريبة من المؤسسة.
- ✓ امتلاك شبكة للتوزيع وهياكل للدعم.
- ✓ امتلاك يد عاملة شابة.
- ✓ اعتماد المركب على نظام معلوماتية متطور لبرمجة كل نشاطات المؤسسة

(System Application Product – SAP – Proiciel de gestion intégrée couvrant toutes les fonctions de l'entreprise)

❖ **نقاط الضعف (Weaknesses ; Faiblesses) :**

- ✓ ارتفاع نسبة التعطلات والتوقفات المتتالية في الوحدات الإنتاجية للمركب (الفرن العالي 2، المفولذات الأوكسجينية، ...) مما يتسبب في انخفاض محسوس في الإنتاج.
- ✓ ارتفاع معدل حوادث العمل (الأمن الصناعي).
- ✓ تذبذب في الإنتاج (Faible fiabilité).
- ✓ ارتفاع تكاليف الصيانة بسبب قدم الآلات مع انعدام آليات لمراقبة هذه التكاليف.
- ✓ ارتفاع تكاليف الإنتاج مما يؤثر على تنافسية المنتج في السوق.
- ✓ عدم تناسق بين عدد العمال وكمية الإنتاج (المعايير الدولية للمجموعة).
- ✓ ضعف في تخطيط اليد العاملة الذي يولد زيادة في عدد العمال (Sureffectifs).
- ✓ المشاكل العملية والتشغيلية الناتجة عن عدم **فعالية التنظيم** وعدم احترام **الإجراءات التكنولوجية** و **تدني المستوى التأهيلي للعمال**.
- ✓ عدم وجود منظم خاص بالمركب.

- ✓ مستوى الكفاءات والمعارف الخاصة بالعمال والإطارات في المركب متوسطة.
- ✓ عدم وجود سياسة تجارية واضحة المعالم (Ventes & Marketing).
- ✓ تدهور البيئة الصناعية.

ب- البيئة الخارجية:**❖ الفرص (Opportunities ; Opportunités):**

- ✓ عدم وجود مؤسسات منافسة مختصة في إنتاج الحديد والصلب في الجزائر.
- ✓ السوق المحلية جدو مستديمة نتيجة الانتعاش الاقتصادي للدولة الجزائرية.
- ✓ زيادة الطلب على المنتجات الطويلة (قضبان التسليح والدعائم والأسلاك المشبكة) نتيجة إنجاز الدولة لمشروع 2 مليون سكن وكذلك إنجاز الطريق السيار شرق غرب.

❖ التهديدات أو المخاطر (Threats ; Menaces):

- ✓ الاستيراد الخاص بنفس منتجات المركب.
- ✓ الأزمة الاقتصادية العالمية.

▪ تكوين الإستراتيجية:

- إن عملية توليد الخيارات الإستراتيجية واختيار البديل المناسب الذي يمثل إستراتيجية المؤسسة العامة وخط سيرها المستقبلي لفترة زمنية طويلة تبقى من اختصاص مجموعة أرسيلور ميغال الصناعية العالمية، كم يتم تحويل الأهداف الإستراتيجية للمجموعة إلى أهداف عملية (في مرحلة أولى)، ثم تجسيد هذه الأهداف العملية (في مرحلة ثانية) في شكل أفعال ونشاطات على مستوى كل وحدات الأعمال وفق إمكانات كل مؤسسة وقدرتها التشغيلية التي يشخصها التحليلي البيئي للوضع الداخلي والخارجي لبيئة هذه المؤسسة.
- ومن أمثلة الأهداف العملية الخاصة بمركب أرسيلور ميغال عنابة:

• **2005 - 2009:** بلوغ سقف إنتاج 1.4 مليون طن من الفولاذ في حدود سنة 2009

• **2010 - 2014:** بلوغ سقف إنتاج 1.5 مليون طن من الفولاذ في حدود سنة 2014

▪ تنفيذ الإستراتيجية:

- يتم تنفيذ الإستراتيجية المختارة في محيط كل مؤسسة تابعة للمجموعة على حدى، بحيث يتحدد دور إدارة مركب أرسيلور ميغال عنابة في إعداد برنامج عمل لمتابعة تطبيق النشاطات

المبرمجة في الميدان وتهيئة كل الظروف التي تسمح بالوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة من طرف المجموعة.

- ومن أهم الأهداف العملية في مجال الصحة والأمن التي نفذت في مركب أرسيلور ميغال عناية خلال الفترة الممتدة بين سنة 2005 و2009، هي التقليل من حوادث العمل من أجل الوصول إلى **صفر حادث** ، وذلك عن طريق تطبيق مقاربة **الحلول المبنية على السلوك** (Behavior Based Solution – Système sécurité BBS)

■ تقييم الإستراتيجية:

- تحدد مدة الإستراتيجية العامة لمجموعة أرسيلور ميغال العالمية بثلاثة إلى خمس سنوات، ويتم تقييمها كل **ثلاثة سنوات** من أجل تحديد الفوارق والثغرات والقيام بالتعديلات اللازمة من أجل ضمان استمرار وتقديم المجموعة وكل المؤسسات التابعة لها.

- تقوم إدارة مؤسسة أرسيلور ميغال عناية بتقييم نشاطاتها كل **سنة** من أجل مراقبة وتقييم مدى نجاح المركب في تحقيق الأهداف العملية المسطرة له، وبالتالي تقدير مدى مساهمته في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمجموعة.

3- الإستراتيجية التوجيهية لمركب أرسيلور ميغال عناية:

إن إستراتيجية مركب أرسيلور ميغال عناية ما هي في الحقيقة إلا تعبير عن الإستراتيجية العامة لمجموعة أرسيلور ميغال العالمية، و بناء على المعلومات المستقاة من التحقيق الميداني أمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- اعتمدت مجموعة أرسيلور ميغال العالمية خلال الفترة الممتدة بين سنة 2005 و 2009، وحتى قبل ذلك، أي منذ سنة 2001 (تاريخ بداية الشراكة)، على **إستراتيجية النمو والتوسع**. وذلك سعياً من المجموعة إلى **زيادة أرباحها وتوسيع أسواقها من أجل التمتع باقتصاديات الحجم وتحقيق الريادة في مجال إنتاج الفولاذ بالتحديد على المستوى العالمي**.

- وإذا حاولنا تفسير طريقة تحقيق المجموعة **" للنمو والتوسع "** ، فنشير بأن ذلك تم من خلال **إستراتيجيتين فرعيتين على مستويين مختلفين هما:**

أ- **على مستوى المجموعة ككل:**

- اعتمدت المجموعة على إستراتيجية التنوع في توسيع فرصها وأسواقها وأعمالها وتقوية إمكاناتها. وقد كان هذا التنوع مرتبطا لأن التوسع حدث في نفس مجال التخصص وهو إنتاج الفولاذ وصناعة الحديد والصلب.

كما كان هذا التنوع خارجيا من خلال اندماج مجموعة " ميطال " مع المجموعة الأمريكية الدولية " ستيل (ISG) " لتتشكل مجموعة « ميطال ستيل » في مرحلة أولى، وكان ذلك في سنة 2005. وفي سنة 2007 تشكلت مجموعة « أرسيلور ميطال » وهذا بعد اندماج الرقم 1 عالميا في إنتاج الفولاذ مجموعة " ميطال ستيل " مع الرقم 2 عالميا في إنتاج الفولاذ وهي المجموعة الأوروبية " أرسيلور "، هذه الأخيرة التي تشكلت سنة 2002 من خلال اندماج ثلاثة مؤسسات هي: (Usinor « France » + Arbed « Luxembourg » + Aceralia « Espagne »)

Groupe **Mittal** + Groupe Américain International **Steel** « ISG » = **Mittal Steel**

Groupe **Mittal Steel** + Groupe **Arcelor** = **Arcelor Mittal**

ب- على مستوى مركب أرسيلور ميطال عنابة:

- اعتمد المركب على إستراتيجية التركيز (الريادة في التكلفة) كإستراتيجية توجيهية في سعيه لتحقيق النمو والتقدم، حيث تم تركيز كل إمكانات المركب في مجال تخصص واحد هو إنتاج الفولاذ، وذلك بهدف تحقيق الاستفادة من مزايا التخصص وتنمية القدرة على التجديد والتطوير، واكتساب مزايا تنافسية عالية نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات.

- لجأت إدارة المركب إلى التخلص من كل النشاطات الفرعية الأخرى كالنقل، الإطعام والصيانة وإيصالها إلى مؤسسات المناولة (la sous- traitance)، وتركيز كل الإمكانيات على العمليات الإنتاجية من أجل تطوير آليات وتقنيات جديدة تسمح لها من التخفيض من التكلفة حتى يكتسب المنتج علامة تنافسية، مما يبيء للمؤسسة مكان ريادي في سوق المنتج، وبالتالي تحقيق أكبر ربحية تضمن للمؤسسة النمو والبقاء.

- توجيه النشاط للمنتجات الطويلة خاصة بعد إتباع المركب بداية من سنة 2008

لـ (LCE/ArcelorMittal (Long Carbone Europe) المختصة في إنتاج المواد الطويلة في المجموعة.

• الأهداف الإستراتيجية (Objectifs Stratégique):

- ✓ تحقيق الريادة في الإنتاج
- ✓ التحكم في التكاليف
- ✓ تحسين النوعية

• الأهداف العملية (Objectifs Opérationnels):

- ✓ بلوغ سقف إنتاج 1.5 مليون طن من الفولاذ في حدود سنة 2009
- ✓ التقليل من حوادث العمل والسعي لتحقيق هدف صفر (0) حادث (BBS)
- ✓ تخفيض تكاليف الخاصة بالصيانة
- ✓ تنظيم العمل (Organigramme)
- ✓ تخطيط قوة العمل (الوصول إلى المعايير الدولية ومعايير المجموعة من ناحية عدد العمال)
- ✓ رفع المستوى التأهيلي للعمال عن طريق التكوين
- ✓ تكوين الإطارات والقادة / (Université ArcelorMittal)

Processus GEDP pour les dirigeants «le Global Executive Development Process»

- ✓ رفع مردودية العامل (معايير المجموعة: عامل / كمية إنتاج)
- ✓ الحصول على شهادة إيزو للجودة لكل منتوجات المركب

• أفاق 2010-2014:

- ✓ بلوغ سقف إنتاج 1.5 مليون طن من الفولاذ في حدود سنة 2014 (تخصص منها 38%) للمواد المسطحة، 53% للمواد الطويلة و6% للأعمدة)
- ✓ استثمار ما يقارب 280 مليون دولار، تخصص منها 140 مليون لإعادة تهيئة الفرن العالي 2 والتجمعات رقم 2.

• إعلام العاملين بإستراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية:

- كشفت الشواهد الكمية بأن أغلب المبحوثين، على اختلاف فئاتهم المهنية (إطارات، أعوان تحكم، منفذون)، و بنسبة **85,26 %** ليسوا على علم بمحتوى وأهداف الإستراتيجية التوجيهية المعتمدة من طرف الإدارة العليا للمركب، بالرغم من أنهم أكثر المعنيين بهذه الإستراتيجية، لأنهم وظفوا خصيصا نظرا لحاجة المؤسسة لهم من أجل تنفيذ الأهداف الإستراتيجية المسطرة على المستوى القريب، المتوسط والبعيد، وبالتالي تحقيق غايات ورسالة المؤسسة لضمان البقاء والنمو.

وبناء على كل ما سبق، وعند القيام بمقاربة التراث النظري في مجال الإستراتيجيات مع الواقع الميداني لمركب أرسيلور ميغال عناية، فإنه يمكن القول بأن إدارة المؤسسة اعتمدت خلال فترة الخمس سنوات الممتدة من سنة 2005 إلى سنة 2009 على إستراتيجية التركيز لتوجيه نشاطها المستقبلي على المدى المتوسط والبعيد، وقد تمت صياغة هذه الإستراتيجية بناء على نتائج التحليل البيئي لمحيط المؤسسة الداخلي والخارجي وفق نظام (SWOT).

وبالتالي يمكن التأكيد بأن الفرضية الأولى تحققت كليا.

ثانيا: نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية

« إن عملية التشغيل تتحدد كما وكيفا (العدد، نوعية الكفاءات) بما يتماشى ومتطلبات

الإستراتيجية التوجيهية المتبعة من طرف المؤسسة »

فمن خلال هذه الفرضية كانت محاولة التعرف على دلالات الإستراتيجية التوجيهية

المعتمدة من طرف إدارة مركب أرسيلور ميغال عناية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، خاصة في ما يتعلق بسياسة التوظيف.

ولقد تم ذلك عن طريق تحليل مضمون وأبعاد عمليات التوظيف التي أنجزت

في المركب خلال الفترة الممتدة بين سنة 2005 و 2009، خاصة من ناحية العدد ونوعية

الكفاءات، وتحديد مدى إستجابتها لمتطلبات " إستراتيجية التركيز " المعتمدة من طرف إدارة

المركب كإستراتيجية توجيهية فرعية لإستراتيجية النمو والتوسع العامة الخاصة بمجموعة

أرسيلور ميغال العالمية.

فجاءت نتائج الدراسة الميدانية لتبين ما يلي:

1- عملية التوظيف من ناحية الكم (العدد):

- تميزت الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى سنة 2009 إحالة **3400** عامل على التقاعد، مما أدى إلى شغور العديد من المناصب داخل المركب، ولكن رغم ذلك فإن عمليات التوظيف كانت محدودة وموجهة، حيث اقتصر على تعويض بعض المناصب الشاغرة بسبب التقاعد، ومست الوحدات الإنتاجية فقط دون المناصب الإدارية.

- شهد المركب عمليتين هامتين في توظيف الموارد البشرية هما:

أ- العملية الأولى سنة 2006:

- قامت إدارة المركب خلال هذه السنة بتوظيف حوالي **350** شاب مهندس وتقني سامي، كلهم من فئة الذكور، وجهوا مباشرة إلى الوحدات الإنتاجية. وقد تم ضمهم إلى تعداد عمال المركب بعد إنتهاء عقودهم في إطار برنامج عقود ما قبل التشغيل (CPE : Contrat Pré Emploi)، والتي دامت سنة كاملة.

ب - العملية الثانية سنة 2008:

- أقدمت إدارة المركب، بسبب شغور عدد كبير من المناصب الإستراتيجية (Poste Clé) التي لها علاقة بالمهام التنفيذية في الوحدات الإنتاجية (Exploitation)، على توظيف حوالي **600** شاب خلال سنة 2008، كلهم من فئة الذكور، تتراوح مستواياتهم الدراسية بين الابتدائي، المتوسط والثانوي. وقد تم ضمهم إلى تعداد عمال المؤسسة بعدما كانوا يشغلون مهام في المركب ضمن نظام المناولة (Sous- traitance) لفترات زمنية متفاوتة (سنة، سنتين وحتى أكثر من ذلك).

2- عملية التوظيف من ناحية الكيف (نوعية الكفاءات):

- اتضح بعد تفريغ وتحليل البيانات أن كل المبحوثين وبسبة **100 %** يمتلكون مؤهلات علمية أي الشهادة (le savoir)، بمعنى أن كل المبحوثين لهم معرفة نظرية، فأقل مستوى بينهم هو شهادة التعليم الابتدائي.

- كما برز من خلال البيانات الإحصائية أن **تخصصات نسبة 44,21 %** من أفراد العينة تتوافق مع طبيعة المهن والمناصب الموجودة في مركب أرسيلور ميطال عنابة والتي تتميز بالتقنية والآلية، أما المبحوثين الحاملين لشهادة التعليم الابتدائي والمتوسط والمقدرة نسبتهم

بـ **44,21 %**، فأغلبهم لهم معرفة وتحكم في المهن التقنية الموجودة في المؤسسة، كونهم كانوا

يشغلون نفس المهن مع شركات المناولة التي تنشط داخل المركب قبل أن يتم توظيفهم سنة 2008.

- وكشفت الشواهد الكمية أن نسبة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 35 سنة تقدر بـ **82,10%**، وهو دليل على أن الموارد البشرية التي تم توظيفها تتميز بعنصر الشباب.

- كما تبين من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلب المبحوثين، والذين تمثلهم

نسبة **78,95%**، هم من العمال المنفذين، من بينهم حتى ذوي الشهادات الجامعية والتقنيين

السامين، والذين قدرت نسبتهم بـ **15,79%**. وهو ما يؤشر على أن الموارد البشرية

الذين تم توظيفهم وجهاوا بالدرجة الأولى لشغل مهام تنفيذية في المؤسسة.

- وتوضح البيانات الكمية أن أغلب أفراد العينة و **بنسبة 80%** يعملون وفق نظام العمل

بالتناوب، سواء $8/3$ ساعات أو $8/2$ ساعات، بحيث يكلفون بشغل مهن تقنية ومناصب

إستراتيجية لها علاقة مباشرة بتشغيل الآلات ومراقبة سير العملية الإنتاجية طوال فترات اليوم

سواء كان ذلك في النهار أو خلال المداومة الليلية.

- اتضح من خلال المعطيات المستقاة من الميدان أن إدارة المركب **لم تتوصل إلى تحقيق**

المعايير الدولية ومعايير المجموعة من ناحية عدد العمال، وذلك راجع بالخصوص

إلى الاكتظاظ الموجود في **المناصب الإدارية** داخل المؤسسة.

- كما كشفت المقابلات المنجزة مع مجموعة من إطارات المركب وممثلين عن نقابة العمال

أن عمليات التوظيف التي أنجزت في المركب **لم تكن مخططة بنسبة كلية** من طرف مديرية

الموارد البشرية بالمركب، بل كانت نتيجة ضغط مارسه أطراف متعددة على إدارة المؤسسة،

يتقدمهم الشريك الاجتماعي المتمثل في **نقابة أرسيلور ميغال عنابة**، بالإضافة إلى **الاحتجاجات**

التي كان يثيرها العمال الموظفين بصفة مؤقتة، سواء في إطار عقود ما قبل التشغيل أو ضمن

نظام المناولة من أجل ضمهم لتعداد المركب.

وكخلاصة لما سبق ذكره، نشير إلى أن إدارة الموارد البشرية وعن طريق دائرة التوظيف

والتكوين، استجابت إلى حد كبير لحاجة إستراتيجية التركيز المعتمدة من طرف الإدارة العليا

لمركب أرسيلور ميغال عنابة من الموارد البشرية، سواء من ناحية

العدد أو النوعية، بحيث حققت عملية التوليف بين إستراتيجية المركب وسياسة التوظيف، ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

- ✓ عمليات التوظيف كانت محدودة ومدروسة إلى حد كبير وفق حاجة المؤسسة (950 مورد بشري خلال 05 سنوات).
- ✓ توظيف عمالة شابة وجديدة.
- ✓ اقتصار عمليات التوظيف على فئة الذكور، من أجل تدعيم الوحدات الإنتاجية والتركيز على رفع الإنتاج.
- ✓ تحقيق الهدف الإستراتيجي الخاص برفع مستوى عمال المركب (la mise à niveau)، عن طريق توظيف موارد بشرية متخصصة، تتميز بمؤهلات علمية يمكن تنميتها وتطويرها مع مرور الوقت عن طريق إعادة التأهيل والتكوين.
- وبالتالي يمكن التأكيد أيضا على صدق الفرضية الثانية.

ثالثا: نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة

« إن إجراءات التشغيل والممارسات المتعلقة به (الاستقطاب، الاختيار والتعيين) تصمم لاختيار أفضل المترشحين القادرين على انجاز الأهداف الإستراتيجية »

فمن خلال هذه الفرضية كانت محاولة الكشف عن كل البرامج، الإجراءات والممارسات المرتبطة بوظيفة التشغيل، والمطبقة من طرف إدارة الموارد البشرية في مركب أرسيلور ميغال عناية، وتحديد مدى فعاليتها في استقطاب وانتقاء أفضل الموارد البشرية القادرة على الانسجام مع ثقافة المؤسسة التنظيمية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وقد تم ذلك من خلال استقاء معلومات جراء المقابلات المنجزة مع إطارات من مديرية الموارد البشرية، وكذلك من خلال تطبيق استمارة التحقيق الميداني على عينة من الموارد البشرية المعنية بعمليات التوظيف السالفة الذكر، فكان التوصل إلى ما يلي:

1- طريقة استقطاب الموارد البشرية في مركب أرسيلور ميغال عناية:

- قامت إدارة المؤسسة عن طريق دائرة التوظيف والتكوين بإدارة الموارد البشرية بإبرام اتفاقية ثنائية مع مديرية التشغيل لولاية عناية (DEW : Direction de l'Emploi de la Wilaya)، تم من خلالها توظيف حوالي **350 شاب جامعي وتقني سامي** خلال شهر أفريل من سنة **2005** من ذوي التخصصات التقنية (إلكترونيك، ميكانيك، إلكتروميكانيك، ... الخ) لمدة سنة في إطار **عقود ما قبل التشغيل (CPE : Contrat Pré- Emploi)**، كلهم من فئة الذكور، حيث وجهوا لشغل مهن تقنية بالوحدات الإنتاجية.
- وعند انتهاء عقود هؤلاء الشباب، تم تقييم من طرف هيئة تضم كل من مديرين الوحدات الإنتاجية والمكلفين بمكاتب تسيير الموارد البشرية على مستوى هاته الوحدات، لتحول بعد ذلك ملفاتهم إلى لجنة (Commission de validation) مشكلة من كبار المسؤولين في المؤسسة ورئيس دائرة التوظيف والتكوين، لتقوم إدارة المركب باستقطابهم وتوظيفهم ليكونوا بذلك ضمن تعداد عمال المركب ابتداء من شهر ماي سنة **2006**.

- وفي عملية ثانية، قامت إدارة الموارد البشرية في شهر **أفريل من سنة 2008** باستقطاب وتوظيف حوالي **600 شاب** مستوياتهم الدراسية تتراوح بين **الابتدائي والثانوي**، كانوا يعملون مع شركات المناولة التي تتعامل مع المركب، لفترات تتراوح بين العام والعامين وحتى أكثر من ذلك. وهي العملية التي اعتبرتها إدارة المؤسسة بمثابة استرجاع لمواردها البشرية من شركات المناولة.

- ولقد تبين من خلال تفريغ استمارات البحث الميداني أن كل المبحوثين وبنسبة **100 %** تم استقطابهم وتوظيفهم في المركب، وذلك على أساس استفادتهم من عقود عمل سابقة بالمركب (عقود ما قبل التشغيل وعقود عمل مؤقتة مع شركات المناولة)، وكذا بناء على مؤهلاتهم العملية وتخصصاته التقنية.

- وكشفت الشواهد الكمية أن **عملية الإعلان** عن المناصب المقترحة للتوظيف سادها الغموض، كما أن عدد هذه الأخيرة لم يكن معروف ومحدد بدقة لدى أغلب المبحوثين، حيث لاحظنا بأن نسبة **20 %** فقط من الموارد البشرية الموظفة سنة **2006**، كانوا قريبين من تحديد العدد

الصحيح والمقدر بـ 350 منصب، أما بالنسبة للموارد البشرية التي تم توظيفها سنة 2008، فوجدنا بأن نسبة 10,53 % فقط من المبحوثين من توصلوا إلى تحديد العدد المطلوب والمقدر بـ 600 منصب.

- وقد اتضح من خلال البيانات الإحصائية أن أغلب المبحوثين وبنسبة 89,99 % كانوا مدركين لشروط الترشح للمناصب المقترحة للتوظيف، والمحددة بالشهادة والتخصص بالنسبة لأفراد العينة الموظفين سنة 2006 (شهادة جامعية - شهادة مهندس دولة / شهادة د.ب.ت الجامعية - أو شهادة تقني سامي في التخصصات التقنية التي لها علاقة بطبيعة المهن الموجودة في المركب)، بينما حددت عند المبحوثين الموظفين سنة 2008، بشرط السن (أن لا يتعدى سن المترشح 45 سنة) والعمل في المركب مع إحدى شركات المناولة.

- كما تبين من خلال المعطيات الكمية أن المدة التي فصلت بين إيداع ملف الترشح وتاريخ إجراء الاختبار قدرت بـ ثلاثون يوم (شهر)، حسب معظم المبحوثين، والذين تمثلهم نسبة 64,21 %، وهي مدة مقبولة عموماً بالنظر إلى الوقت الذي تستغرقه عملية الفرز

ودراسة الملفات فور وصولها إلى مكتب التوظيف بالمركب. أما عملية التعيين في منصب العمل فلقد تمت عند معظم أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ 57,89 % بصفة مباشرة، كون المبحوثين يعملون بالمركب مسبقاً في إطار عقود مؤقتة.

2- إجراءات التوظيف (الانتقاء والاختيار) المعتمدة في مركب أرسيلور ميطل عناية:

- حسب المعلومات المستقاة من مديرية الموارد البشرية، أوكلت مهمة تنظيم عملية الانتقاء والاختيار داخل المركب إلى دائرة التوظيف والتكوين بمديرية الموارد البشرية، حيث تم تشكيل هيئة لتقييم وانتقاء أفضل المترشحين لطلب العمل، مكونة من مديرين الوحدات الإنتاجية ورؤساء مكاتب الموارد البشرية على مستوى هاته الوحدات، بالإضافة إلى رئيس دائرة التوظيف والتكوين والمكلف بمكتب التوظيف بنفس الدائرة. هذه الهيئة تقوم بدورها بتحويل ملفات الأفراد الذين تم اختيارهم إلى لجنة المصادقة (Commission de validation)، والمشكلة من كبار المسؤولين في المركب ورئيس دائرة التوظيف والتكوين، مهمتها المصادقة النهائية على عملية الاختيار.

- وقد اتضح من خلال البيانات الإحصائية أن كل المبحوثين وبنسبة **100 %**، خضعوا للفحص الطبي كإجراء أساسي في عملية الانتقاء والاختيار في المركب، في حين أن إجراء التوظيف الخاص بالمقابلة لم يشمل سوى بعض أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ **36,84 %**.

- وكشفت الشواهد الكمية أن نسبة **21,05 %** من المبحوثين أكدوا أن **عملية القبول** شملت **جميع المترشحين** دون مفاضلة بينهم. وقد اعتبرت نسبة **45,71 %** من **فئة الجامعيين والتقنيين السامين الموظفين سنة 2006**، بأن **معايير التفوق** على باقي المترشحين انحصرت في **طبيعة التخصص (التخصصات التقنية القريبة من طبيعة المهن المتواجدة في الوحدات الإنتاجية للمركب) والحالة الصحية (التمتع بحالة صحية جيدة تؤهله لأداء العمل المطلوب)**. أما **فئة المترشحين الذين تم توظيفهم في سنة 2008**، فاعتبر أغلبهم وبنسبة **85 %**، بأن عملية الانتقاء تمت على أساس عاملين هما: **شرط السن (أن لا يتعدى سن المترشح 45 سنة) والعمل ضمن نظام المناولة (عقد مؤقت مع شركات المناولة التي تنشط داخل المركب)**.

- كما بينت المعطيات الكمية أن **مراحل عملية الانتقاء والاختيار** في المؤسسة لم تتعدى **المرحلتين** حسب أغلب المبحوثين، والذين تمثلهم نسبة **98,94 %**. وهو دليل على أن عملية الانتقاء والاختيار في المركب كانت غاية في البساطة.

3- التعيين في منصب العمل وعملية تكيف الموارد البشرية الجديدة في المركب:

- اتضح بعد تفريغ وتحليل البيانات أن كل المبحوثين الذين تم توظيفهم في الفترة الممتدة بين سنة 2005 و 2009، وبنسبة **100 %**، لم تسلم لهم **بطاقيّة منصب عملهم (المحددة لكل المهام الذهنية والجسدية المرتبطة به)** الجديد الذي تم تعيينهم فيه، مما جعلهم يلجؤون إلى العمال القدامى وزملاء العمل من ذوي الخبرة لمساعدتهم في التعرف على هذه المهام.

- وكشفت الشواهد الكمية أن أغلب أفراد العينة وبنسبة **82,11 %**، استفادوا من **فترة تكيف** للتأقلم مع طبيعة المنصب والتعود على إنجاز المهام المرتبطة به بكل فعالية، من خلال إخضاع أغلبهم وبنسبة **96,15 %**، **لفترة تجريبية** في منصب العمل الجديد، قدرت مدتها عند معظمهم **بثلاثين يوم (شهر)**.

- كما بينت المعطيات الكمية أن أغلب المبحوثين وبنسبة **83,16%**، عبروا عن إلامهم إطلاعهم على مبادئ ورسالة المؤسسة وثقافتها التنظيمية ، ولكن بالخصوص ما يتعلق بالأهداف العملية التي لها علاقة مباشرة بزيادة الإنتاج . وهو الإجراء الذي لجأت له إدارة المركب من أجل تسهيل اندماج الموظفين الجدد في السياق العام للمؤسسة، وبالتالي تحقيقهم لرسالتها وغاياتها المستقبلية.

وكخلاصة لما سبق ذكره، في ما يتعلق بإجراءات التوظيف بمركب أرسيلور ميغال عنابة، خاص في ما يتعلق بعمليات الاستقطاب، الاختيار والتعيين، تجدر الإشارة إلى ما يلي:

- إن مديرية الموارد البشرية بمركب أرسيلور ميغال عنابة استطاعت استقطاب موارد بشرية شابة، متخصصة ومتوافقة مع طبيعة المهن والعملية الإنتاجية التي تميز المؤسسة، ووفق ما يقتضيه تنفيذ الأهداف الإستراتيجية المسطرة من طرف الإدارة العليا للمركب، خاصة في ما يتعلق بزيادة الإنتاج ورفع مستوى العمال. وذلك بالرغم من أنها (مديرية الموارد

البشرية) لم تصمم برامج إستقطابية جديدة وفعالة لخلق الرغبة لدى الكفاءات المتقدمة لشغل المناصب المفتوحة للتوظيف في المركب، وأوكلت تلك المهمة، خاصة في عملية التوظيف المؤقت، لهيئات وتنظيمات أخرى من خارج المركب، كمديرية التشغيل لولاية عنابة وشركات المناولة التي تتعامل مع المؤسسة.

- تميزت إجراءات التوظيف الخاصة بعملية الانتقاء والاختيار المعتمدة من طرف دائرة التوظيف والتكوين في المركب بالمحدودية واقتصرت عملية المفاضلة بين المترشحين بالتركيز بالخصوص على الفحص الطبي بالدرجة الأولى والمقابلة في المقام الثاني. كما لم يتم الاعتماد على أي من الاختبارات العلمية (ال نفسية، اختبارات الاستعدادات، اختبارات المعرفة، ...) التي تساعد على انتقاء أحسن المتقدمين لطلب العمل، وهو ما جعل عملية الاختيار لا ترقى إلى المستوى المطلوب في مثل هذه الحالات من التوظيف، ولم تسمح بانتقاء أفضل المترشحين.

- رغم أهمية تسليم بطاقة المنصب للعمال الجدد لحظة التعيين من أجل تمكينهم من الإطلاع على كل المهام المرتبطة بمنصب عملهم، إلا أن هذا الإجراء غير معتمد من طرف إدارة المركب. كما لاحظنا اقتصار عملية التكييف على الفترة التجريبية في منصب العمل، وقد تم تسجيل النقص في

عملية إطلاع المبحوثين على مبادئ ورسالة المؤسسة وثقافتها التنظيمية، حيث تم التركيز على الأهداف العملية التي لها علاقة مباشرة بزيادة الإنتاج.

وعليه فإننا نسجل **التحقق الجزئي للفرضية الثالثة**، على اعتبار أنها **محققة** من حيث متغير الاستقطاب، و**غير محققة** من حيث متغير إجراءات الاختيار والانتقاء.

المطلب الثاني: النتائج العامة

بناء على النتائج الجزئية للدراسة الميدانية، والتي تمت مناقشتها على ضوء فرضيات البحث، تم استخلاص مجموعة من النتائج العامة نلخصها في ما يلي:

- 1- تميزت الفترة الممتدة بين سنة 2005 و2009 باعتماد الإدارة العليا لمركب أرسيلور ميغال عناية على التحليل الإستراتيجي كأسلوب في التفكير، والإدارة الإستراتيجية كعملية في التسيير والتنظيم، خاصة في ظل الدعم والتوجيهات التي تتلقاها هذه المؤسسة من قبل الرئيس المدير العام لمجموعة أرسيلور ميغال الصناعية العالمية **لكشمي نيوار ميغال (LAKSHAMI.NIWAR.MITTAL)**، والذي يعتبر من القادة الاستراتيجيين المتشبعين بالأفكار الرأسمالية الساعية دائما إلى تحقيق الربح، النمو والتوسع.
- 2- اعتمدت الإدارة العليا لمركب أرسيلور ميغال عناية خلال الفترة الممتدة بين سنة 2005 و2009 على إستراتيجية توجيهية هي " إستراتيجية التركيز " أو الريادة في التكلفة، وهي إستراتيجية فرعية لإستراتيجية النمو والتوسع العامة المعتمدة من طرف المجموعة العالمية الصناعية متعددة الجنسيات أرسيلور ميغال والتي مقرها في لوكسمبورغ ولندن.

3- لقد تمت صياغة هذه الإستراتيجية التوجيهية بناء على نتائج التحليل البيئي لمحيط المؤسسة الداخلي والخارجي وفق نظام (SWOT)، وعبرت على خطة سير المؤسسة ونشاطها المستقبلي على مدى يتراوح بين ثلاثة وخمس سنوات، ووفق مجموعة من المبادئ التي تعبر عن مهمتها وغاياتها وتهدف إلى تحقيق رسالتها المستقبلية.

4- استطاعت إدارة الموارد البشرية بمركب أرسيلور ميطال عناية خلال الفترة الممتدة بين سنة 2005 و 2009، تحقيق عملية التوليف بين إستراتيجية التركيز المتبعة من طرف الإدارة العليا للمركب وبين ممارساتها، خاصة في ما يتعلق بسياسة التوظيف.

5- استجابت دائرة التوظيف والتكوين بمديرية الموارد البشرية لحاجة الإستراتيجية التوجيهية من الموارد البشرية، عن طريق توفير حاجة المركب من الموارد البشرية بالعدد المطلوب والنوعية المطلوبة وحسب التوقيت المحدد . فقد كانت عمليات التوظيف محدودة ومدروسة وفق حاجة المؤسسة من الموارد البشرية، حيث تم توظيف 950 مورد بشري

خلال خمس سنوات، هم ع مائة شابة، متخصصة وجديدة ، كلهم من فئة الذكور، من أجل تدعيم الوحدات الإنتاجية والتركيز على رفع الإنتاج، كما يتميزون بمؤهلات علمية يكن تنميتها وتطويرها مع مرور الوقت عن طريق إعادة التأهيل والتكوين.

6- رغم عملية التوليف الذي حدثت بين إستراتيجية المركب وسياسة التوظيف خلال الفترة الممتدة بين سنة 2005 و 2009، إلا أن إدارة المركب لم تتوصل إلى تحقيق المعايير الدولية ومعايير المجموعة من ناحية عدد العمال، وذلك راجع بالخصوص إلى الاكتظاظ الموجود في المناصب الإدارية داخل المؤسسة، كما أن عمليات التوظيف التي أنجزت في المؤسسة خلال هذه الفترة لم تكن مخططة بنسبة كلية من طرف إدارة الموارد البشرية بالمركب، بل كانت نتيجة ضغط مارسته أطراف متعددة على إدارة المؤسسة، يتقدمهم الشريك الاجتماعي المتمثل في نقابة أرسيلور ميطال عناية، ضغط الشارع، بالإضافة إلى الاحتجاجات التي كان يثيرها العمال الموظفين بصفة مؤقتة، سواء في إطار عقود ما قبل التشغيل أو ضمن نظام المناولة من أجل ضمهم لتعداد المركب.

- 7- رغم أن إدارة الموارد البشرية بمركب أرسيلور ميपाल عنابة لم تصمم برامج إستقطابية جديدة وفعالة لخلق الرغبة لدى الكفاءات المتقدمة لشغل المناصب المفتوحة للتوظيف في المركب، وأوكلت تلك المهمة، خاصة في عملية التوظيف المؤقت، لهيئات وتنظيمات أخرى من خارج المركب، كمديرية التشغيل لولاية عنابة وشركات المناولة التي تتعامل مع المؤسسة، إلا أنها تمكنت من استقطاب موارد بشرية شابة، متخصصة ومتوافقة مع طبيعة المهن والعملية الإنتاجية التي تميز المؤسسة، ووفق ما يقتضيه تنفيذ الأهداف الإستراتيجية المسطرة من طرف الإدارة العليا للمركب، خاصة في ما يتعلق بزيادة الإنتاج ورفع مستوى العمال.
- 8- إن إجراءات التوظيف الخاصة بعملية الانتقاء والاختيار المعتمدة في مركب أرسيلور ميपाल عنابة خلال الفترة الممتدة بين سنة 2005 و 2009 تميزت بالمحدودية، واقتصرت بالخصوص على الفحص الطبي ومقابلة الاختبار.
- 9- إن عدم تطوير إدارة الموارد البشرية بمركب أرسيلور ميपाल عنابة لإجراءات وتقنيات متطورة في الإنتقاء والاختيار، جعل عملية المفاضلة بين المترشحين لطلب التوظيف لا تكون على مستوى عال من الدقة والموضوعية، وهذا ما يعني أن مديرية الموارد البشرية لم توفق في انتقاء أحسن الكفاءات واكتفت بتوظيف كل من تتوفر فيهم الشروط المحددة مسبقا كالتخصص، السن وشرط العمل ضمن نظام المناولة، بالإضافة إلى التمتع بحالة صحية جيدة.
- 10- إن عملية تعيين وتكليف الموارد البشرية الجديدة لا تحظى باهتمام كبير من قبل إدارة الموارد البشرية في مركب أرسيلور ميपाल عنابة، كما أن طريقة إدماج الموظفين الجدد لا تتم وفق خطة منظمة وبرامج علمية موجهة لترسيخ ثقافة المؤسسة التنظيمية بكل أبعادها.

المبحث الثاني: التوصيات

المطلب الأول: التوصيات والاقتراحات

انطلاقاً من التراث النظري للبحث وبناءاً على نتائج التحقيق الميداني بمركب أرسيلور ميपाल عنابة يمكن أن نتقدم بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تدعم عملية التكامل الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، خاصة من خلال توليف الممارسات والسياسات المرتبطة بوظيفة التشغيل في إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية التوجيهية المنتهجة من طرف الإدارة العليا بالمؤسسة، والتي نلخصها وفقاً لتسلسل محاور البحث كما يلي:

1- إن التوجيه المستمر لمركب أرسيلور ميपाल عنابة ومركزية القرارات من طرف الإدارة العامة لمجموعة أرسيلور ميपाल العالمية، خاصة في ظل الاختلاف الموجود بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التابعة لها، يجعل من مدير المركب يتحول إلى مدير تنفيذي ويخلق له مجموعة من القيود، بدلاً من أن يكون قائداً قادراً على اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تضمن للمؤسسة البقاء، الاستمرار والنمو.

- 2- إن إعطاء مجال في التسيير وتوجيه النشاط حسب طبيعة المحيط الداخلي والخارجي لكل مؤسسة على حدى في ظل مبادئ المجموعة، مع لا مركزية القرارات الإستراتيجية، من شأنه أن يفعل عملية الإدارة الإستراتيجية، يدعم التنافسية ويحقق التميز للمؤسسة.
- 3- إن نجاح الإدارة العليا في اختيار البديل الإستراتيجي المناسب لتوجيه النشاط المستقبلي للمركب، يجب أن يمر من خلال صياغة إستراتيجيات فرعية على مستوى وحدات الأعمال (إدارة الموارد البشرية، الوحدات الإنتاجية، التسويق، التموين، ... الخ)، بحيث تساعد هذه الإستراتيجيات الفرعية على التشخيص الدقيق للوضع الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما تساهم في تحقيق عملية التكامل الإستراتيجي.
- 4- إن التزام إدارة المؤسسة بإنجاز مخطط أعمال خاص بالاستثمارات، من شأنه أن يساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمركب أرسيلور مي탈 عناية.
- 5- تعتبر الموارد البشرية التي يتم توظيفها في المركب أكثر المعنيين بتنفيذ الإستراتيجية التوجيهية المعتمدة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة، لذلك فإن إعلامهم بمحتوى هذه الإستراتيجية وشرح أبعادها، أمر أكثر من ضروري، لتحسيسهم بالغرض الذي وظفوا من أجله، وإشراكهم في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية المسطرة على المستوى القريب، المتوسط والبعيد، وبالتالي تحقيق غايات ورسالة المؤسسة وضمان بقائها ونموها.
- 6- إن الضعف في تخطيط اليد العاملة ولد زيادة في عمالة المركب (Sureffectifs) مقارنة بكمية الإنتاج، وعليه فإن تحقيق إدارة مركب أرسيلور مي탈 عناية للمعايير الدولية ومعايير المجموعة من ناحية عدد العمال، يجب أن يمر من خلال وضع حيز التطبيق لنظام التسيير التوقعي للعمل والعمال (GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Effectifs) واعتماد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة.
- 7- إن كثرة العرض من اليد العاملة البطالة في سوق العمل الجزائرية، هو وضع قد لا يستمر في الفترات القادمة، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، مجبرة في المستقبل القريب على تصميم برامج إستقطابية جديدة خاصة بها وفعالة لخلق الرغبة لدى الكفاءات المتقدمة لشغل المناصب التي ستفتح للتوظيف مستقبلا، حتى تضمن الحصول على موارد بشرية على مستوى عال من الكفاءة، وتخصصاتها نادرة في سوق العمل.

8- نظرا لحساسية عملية التوظيف وتأثيرها على مستقبل أي مؤسسة، فإن انتقاء أحسن الكفاءات من بين المتقدمين لطلب العمل، يفرض على إدارة الموارد البشرية بالمركب تطوير إجراءات التوظيف المعتمدة حاليا والاعتماد على تقنيات حديثة في المفاضلة بين المترشحين، مثل الاختبارات النفسية والمهنية، بالإضافة إلى توحيد معايير الانتقاء لتكون عملية التوظيف على مستوى عال من الدقة والموضوعية.

9- إن تكييف واندماج الموظفين الجدد وانسجامهم مع الثقافة التنظيمية للمركب وكذا انخراطهم في السياق العام للمؤسسة، يتوقف على إعداد خطة إعلامية منظمة وبرامج علمية وموجهة لترسيخ ثقافة المؤسسة التنظيمية بكل أبعادها، بالإضافة إلى تطوير قنوات الاتصال والإعلام داخل المركب.

المطلب الثاني: مواضيع مقترحة للبحث الاجتماعي بمركب أرسيلور ميغال عناية

من خلال الدراسة الميدانية بمركب أرسيلور ميغال، لمسنا بعض المواضيع القابلة للبحث الميداني بالمؤسسة، والتي لها علاقة مباشرة بتخصص تسيير الموارد البشرية وتنميتها، وعليه سنحاول سردها في ما يلي حتى تكون بنك معلومات أو منطلقات لبحوث أخرى في المستقبل:

1- تكوين الإطارات والقادة بالمركب عن طريق:

- Université Arcelor Mittal

- Processus GEDP pour les dirigeants (le Global Executive Development Process)

2- برنامج تنمية المعارف خاص بالمختصين من عمال الوحدات الإنتاجية (KMP):

- Knowledge Management Programme (le programme de développement des connaissances)

3- مقارنة الحلول المبنية على السلوك للتقليل من حوادث العمل من أجل الوصول

إلى صفر (0) حادث (BBS):

- Behavior Based Solution (Système de sécurité)

4- نظام معلوماتية متطور لبرمجة كل نشاطات المؤسسة (SAP):

- System – Application – Product (Progiciel de gestion intégrée couvrant toutes les fonctions de l'entreprise)

خلاصة الفصل:

لقد تبين من خلال مناقشة النتائج الجزئية والعامّة للتحقيق الميداني بمركب أرسيلور ميपाल عناية أن المؤسسة استطاعت تحقيق بعض الأهداف الإستراتيجية في الفترة الممتدة بين سنة 2005 و 2009، واحتلال مكانة مميزة في السوق الجزائرية، مما سمح لها بالبقاء والنمو.

ومع ذلك تبقى إدارة المؤسسة أمام تحديات كبيرة لأفاق 2010 و 2014، لذلك فإن الأخذ بالاقترحات والتوصيات المذكورة سابقا من شأنه أن يعزز عملية التكامل الإستراتيجي بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية بالمركب، وبالتالي التقليل من الهوة الإستراتيجية الموجودة بين الأهداف المسطرة والنتائج الميدانية المحققة، خاصة في ما يتعلق بكمية الإنتاج والمردود الفردي والجماعي للموارد البشرية.

الخاتمة:

إن البحث في طبيعة العلاقة الموجودة بين الإستراتيجيات التوجيهية وممارسات إدارة الموارد البشرية، خاصة في ما يتعلق بسياسة التوظيف في المؤسسة الاقتصادية، قادنا إلى تحليل الفكر الإستراتيجي بكل أبعاده، كما مكننا من تحديد خصائص ومكونات الإدارة الإستراتيجية على مستوى مؤسسة بحجم مركب أرسيلور ميطال عناية، بالإضافة إلى الكشف عن أهم ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية، خاصة في ما يتعلق بوظيفة التشغيل، التي تعتبر من أهم وظائف هذه الإدارة، نظرا لتأثيرها المباشر على مستقبل الموارد البشرية في التنظيم وعلى تنافسية المؤسسة الاقتصادية الحديثة.

وعليه فإن واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاضعة للشراكة الأجنبية، يكشف بأن الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية في أي منظمة، في حاجة ماسة وضرورية للعمل المستمر والمتواصل من أجل تحقيق التناسق والانسجام بين ممارساتهما، وبالخصوص من خلال تكييف إدارة الموارد البشرية لسياسة التوظيف مع طبيعة الخطة الإستراتيجية المتبعة من طرف الإدارة العليا، في سبيل البحث عن عملية التكامل الإستراتيجي داخل التنظيم، الكفيلة بتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي ضمان البقاء والنمو للمؤسسة.

فهرس الأشكال والنماذج

الصفحة	عنوان الشكل أو النموذج	رقم الشكل
25	نموذج الإستراتيجية التنافسية	01
68	نموذج المراحل التفصيلية للإدارة الإستراتيجية	02
114	مكونات الإدارة الإستراتيجية	03
146	مقارنة بين عدد عمال المركب وكمية الإنتاج المنجزة	04
147	كمية الإنتاج المنجزة من الفولاذ خلال الخمس سنوات (طن)	05
148	المعدل الشهري لإنتاج العامل من الفولاذ (طن)	06

فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	
شكر وتقدير	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال والنماذج	
فهرس الموضوعات	
المقدمة	أ - ب - ج - د
الفصل الأول: إشكالية البحث، أهمية الموضوع والدراسات السابقة	
المبحث الأول: الإشكالية	1 المبحث
الثاني: أهمية الموضوع ومبررات اختياره	15 المبحث
الثالث: الدراسات السابقة	17
الفصل الثاني: الإطار المفهمي والمنهجي للدراسة	
المبحث الأول: تحديد المفاهيم	
1- مفهوم الإستراتيجية	23
2- مفهوم إدارة الموارد البشرية	27
3- مفهوم الإستراتيجية التوجيهية	29
4- مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية	31
5- مفهوم وظيفة التشغيل	32
6- مفهوم المؤسسة الاقتصادية	33
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية	
المطلب الأول: منهج الدراسة	36 المطلب
الثاني: تقنيات جمع البيانات	38

38	1- الملاحظة
39	2- المقابلة
42	3- الاستمارة
44	4- الوثائق
45	المطلب الثالث: مجال الدراسة
45	1- المجال البشري
47	2- المجال المكاني
48	3- المجال الزمني
49	الرابع: صعوبات البحث

الفصل الثالث: نشأة وتطور الفكر الإداري الإستراتيجي

50	مدخل
----	------

نشأة وتطور الفكر الإداري

51	المطلب الأول: بداية التنظيم والإدارة وتطورهما
53	الثاني: المدارس المختلفة في التنظيم والإدارة
54	1- المدرسة العلمية الكلاسيكية (1900)
57	2- مدرسة العلاقات الإنسانية (1930)
58	3- المدرسة الرياضية (1945)
59	4- المدرسة الاجتماعية (1950)
59	5- المدرسة الكلاسيكية الحديثة (1955)
60	6- مدرسة النظم (1965)

المبحث الثاني: نشأة وتطور الفكر الإستراتيجي

62	المطلب الأول: مراحل تطور الفكر الإستراتيجي
62	- المرحلة الأولى: التخطيط طويل الأجل (1965-1955)
64	- المرحلة الثانية: التخطيط الإستراتيجي (1975 -1665)
65	- المرحلة الثالثة: الإدارة الإستراتيجية (انطلقت من منتصف السبعينيات) ...
69	المطلب الثاني: أساليب التحليل الإستراتيجي
73	المطلب الثالث: التسيير الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
79	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: نشأة وتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية وممارساتها

80	مدخل
----	------

المبحث الأول: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

81	المطلب الأول: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
82	1- مرحلة الثورة الصناعية
83	2- مرحلة ولادة إدارة الاستخدام في المنظمات الصناعية
83	3- مرحلة نمو إدارة الاستخدام
83	3-1- الحرب العالمية الأولى (1914 - 1918)
84	3-2- التaylorية
85	3-3- مدرسة العلاقات الإنسانية
86	3-4- الحرب العالمية الثانية (1939-1945)
87	4- ولادة إدارة الأفراد (1951 - 1980)
88	5- ولادة إدارة الموارد البشرية (1980 وحتى الآن)
90	المطلب الثاني: النظرة المعاصرة لدور إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: نشأة وتطور وظيفة التشغيل

93	المطلب الأول: التطور التاريخي لوظيفة التشغيل
93	1- مرحلة الثورة الصناعية
94	2- مرحلة ولادة إدارة الاستخدام في المنظمات الصناعية
95	3- مرحلة الحرب العالمية الأولى (1914 - 1918)
95	4- التaylorية
96	5- مدرسة العلاقات الإنسانية (1927 - 1932)
96	6- الحرب العالمية الثانية (1939 - 1945)
97	7- مرحلة ولادة إدارة الأفراد (1950 - 1980)
98	8- مرحلة إدارة الموارد البشرية (1980 وحتى الآن)
99	المطلب الثاني: التحول الاستراتيجي الذي طرأ على وظيفة التشغيل
101	خلاصة الفصل

الفصل الخامس: الإستراتيجيات التوجيهية في المؤسسة الاقتصادية

102	مدخل
		مراحل صياغة الإستراتيجية
103	المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية
104	الإدارة الإستراتيجية في مركب أرسيلور ميغال عناية
114	المطلب الثاني: مراحل إعداد الإستراتيجية

- 115 - أولاً: دراسة وتحليل اتجاهات المنظمة المستقبلية
- 115 - ثانياً: التحليل البيئي
- 117 - ثالثاً: تكوين الإستراتيجية
- 119 - رابعاً: انجاز (تنفيذ) الإستراتيجية
- 121 - خامساً: تقييم الإستراتيجية
- 122 - مراحل إعداد الإستراتيجية في مؤسسة أرسيلور ميطل عناية

المبحث الثاني: الإستراتيجيات التوجيهية

- 128 **المطلب الأول: العوامل التي تؤخذ بالاعتبار عند اختيار البدائل الإستراتيجية**
- 128 - أولاً: الأهداف
- 128 - ثانياً: القيود الخاصة بالفرص ومخاطر البيئة
- 129 - ثالثاً: القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمؤسسة
- 129 - رابعاً: قيم الإدارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية المتاحة
- 129 **المطلب الثاني: أنواع الإستراتيجيات التوجيهية (الإرشادية)**
- 130 1- إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي
- 131 2- إستراتيجية النمو والتوسع
- 131 1-2- إستراتيجية التركيز
- 131 2-2- إستراتيجية التنوع
- 132 - 3- إستراتيجية الانكماش
- 133 الإستراتيجية التوجيهية لمؤسسة أرسيلور ميطل عناية (2009-2005)
- 139 خلاصة الفصل

الفصل السادس: انعكاسات الإستراتيجيات التوجيهية على سياسة التوظيف

- 140 مدخل
- 141 **المبحث الأول: من حيث الكم والكيف (العدد ونوعية الكفاءات)**
- 142 1- سياسة التوظيف في ظل إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي
- 142 2- سياسة التوظيف في ظل إستراتيجية التركيز
- 142 3- سياسة التوظيف في ظل إستراتيجية التنوع (التوسع)
- 142 - 4- سياسة التوظيف في ظل إستراتيجية الانكماش
- 143 **عملية التوظيف (من حيث الكم والكيف) في مركب أرسيلور ميطل عناية**
- 156 **المبحث الثاني: إجراءات وممارسات عملية التشغيل**
- 157 - إجراءات عملية التوظيف في مركب أرسيلور ميطل عناية
- 176 خلاصة الفصل

الفصل السابع: نتائج الدراسة

مدخل 177 المبحث الأول:

نتائج الدراسة

- المطلب الأول: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات 178
- أولاً: نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى 178
- ثانياً: نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية 187
- ثالثاً: نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة 191
- المطلب الثاني: النتائج العامة 196

المبحث الثاني: التوصيات

- المطلب الأول: التوصيات والاقتراحات 199 المطلب
- الثاني: مواضيع مقترحة للمبحث الاجتماعي بمركب أرسيلور ميطل عناية 201 ..
- خلاصة الفصل 202
- الخاتمة 203

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
153	توزيع أفراد العينة حسب السن، تاريخ التوظيف والفئة المهنية	01
الملاحق	توزيع أفراد العينة حسب تصنيفاتهم المهنية وتاريخ توظيفهم	02
الملاحق	قائمة مهن الباحثين حسب تاريخ توظيفهم	03
الملاحق	أفراد العينة بحسب تاريخ التوظيف ومكان العمل	04
154	أفراد العينة بحسب تاريخ التوظيف ونظام العمل	05
151	توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي وطبيعة الكفاءة	06
152	أفراد العينة بحسب تخصصاتهم الدراسية وتاريخ توظيفهم	07
137	إعلام الباحثين بالإستراتيجية التوجيهية المعتمدة من طرف المؤسسة ومصدر الإعلام	08
138	محتوى وأهداف إستراتيجية المؤسسة التوجيهية حسب الباحثين	09
الملاحق	دور الباحثين في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة	10
159	أسس استقطاب الموارد البشرية في المؤسسة حسب تاريخ التوظيف	11
160	عدد مناصب العمل المقترحة للتوظيف حسب الباحثين وتاريخ توظيفهم	12
162	شروط الترشح لمناصب العمل المقترحة للتوظيف حسب الباحثين وتاريخ توظيفهم	13

163	طريقة إيداع ملف الترشيح حسب تاريخ التوظيف	14
الملاحق	المدة بين إيداع الملف والاختبار وبين الاختبار والتعيين في منصب العمل	15
167	إجراءات عملية الاختيار حسب المبحوثين وتاريخ توظيفهم	16
الملاحق	عدد المترشحين للمناصب المقترحة للتوظيف حسب المبحوثين وتاريخ توظيفهم	17
168	جوانب تفوق المترشحين حسب المبحوثين وتاريخ توظيفهم	18
الملاحق	مراحل عملية الانتقاء والاختيار حسب أفراد العينة وتاريخ توظيفهم	19
170	تسلم المبحوثين لبطاقة المنصب عند التعيين فيه وكيفية التعرف على مهام منصب العمل	20
172	مدة التكييف التي خضع لها أفراد العينة مع منصب عملهم حسب تاريخ توظيفهم	21
الملاحق	طريقة تكيف المبحوثين مع منصب عملهم عند التعيين فيه حسب تاريخ توظيفهم	22
الملاحق	عوامل عدم الاستفادة من فترة تكيف عند التعيين في منصب العمل حسب تاريخ التوظيف	23
174	إطلاع أفراد العينة على رسالة ومبادئ المؤسسة وثافتها التنظيمية وكيفية الإطلاع حسب تاريخ توظيفهم	24
الملاحق	عوامل عدم إطلاع المبحوثين على رسالة ومبادئ المؤسسة وثافتها التنظيمية حسب تاريخ توظيفهم	25

قائمة المراجع

المراجع:

■ المراجع العربية:

- الكتب:

- 1- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي – الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1986.
- 2- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين – الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 3- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي – دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، طبعة 1، 2002.
- 4- رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها و وظائفها – دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، طبعة 1، 2004.
- 5- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي – دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 2، 2006.
- 6- صديق محمد عفيفي: إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة – مكتبة عين شمس، سوريا، طبعة 10، 2003.
- 7- صلاح مصطفى الفوال: علم الاجتماع، المفهوم والموضوع والمنهج – دار الفكر العربي، مصر، 1982.
- 8- عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير – دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، طبعة 1، 2004.
- 9 – عصام محمد ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس – دار المسيرة، عمان، الأردن، طبعة 2، 2002.

- 10- علي عبد الرزاق جبلي: دراسات في علم اجتماع الصناعة – دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1985.
- 11- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية – دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002.
- 12- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي ي – دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 1، 2005.
- 13- فضيل دليو (تحت إشراف): دراسات في المنهجية – ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995.
- 14- طارق حمادة: منهاج النظم، إطار متكامل لدراسة الظواهر الاجتماعية، نموذج تطبيقي لظاهرة الإدارة في الدول العربية – منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن.
- 15- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي – المؤسسة الجامعية، بيروت لبنان، طبعة 2، 2000.
- 16- محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية – الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 1993.
- 17- محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دراسات في طرائق البحث وأساليبه، - دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986.
- 18- محمد مسن: التدبير الاقتصادي للمؤسسات، تقنيات واستراتيجيات – منشورات الساحل عين البنيان، الجزائر، 2001.
- 19 – مراد زعيمي (تحت إشراف): دراسات في تسيير الموارد البشرية، إدارة الأفراد – دار قرطبة، المحمدية، الجزائر، ط1، 2008.
- 20- موريس أنجرس: ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية – دار القصبه للنشر، الجزائر، طبعة 2، 2004.

- 21- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة – دار المحمدية العامة، الجزائر، طبعة 2، 1998.
- 22- ناصر دادي عدون: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي – ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2001.

- الرسائل والأطروحات:

- 1- عبد الحميد قرفي: الإدارة الجزائرية كتنظيم في المجتمع الجزائري، أطروحة دكتوراه الدولة تحت إشراف بلقاسم سلاطنية، شعبة علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2006/2005.

- الدوريات والمجلات:

- 1- مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة – مطبعة القدس، بسكرة، الجزائر، عدد 16، 2007.

- المعاجم:

- 1 – فريدريك معتوق: مراجعة وإشراف محمد دبس، معجم العلوم الاجتماعية، انكليزي فرنسي، عربي – أكادима للنشر والطباعة، بيروت، لبنان، 2001.

■ المراجع الأجنبية:

- الكتب:

- 1- Ahmed HAMADOUCHE: Méthodes et Outils d'analyse stratégique – Chihab, Algérie, 1997.
- 2- GERRY Johnson et autres: Stratégique – Pearson Education, France, 2^e Edition, 2002.
- 3 – Gelinier OCTAVE: Les fonctions et taches de direction générale – Les éditions d'organisation, 7^{ème} Edition, France, 1981, P 423.
- 4- JEAN Marie Peretti: Gestion Des Ressources Humaines – Librairie Vuibert, Paris, France, 10^e Edition, 2002.

- الدوريات والمجلات:

- 1- Newsletter (Mittal Sttel / Arcelor Mittal) Annaba, Journal d'entreprise, DRH/ Département de communication, 2005-2009.

الملاحق

الجدول

دليل مقابلة

الاستمارة

الوثائق

■ **المحور الأول: الإستراتيجيات التوجيهية المعتمدة من طرف المؤسسة**

- ما هي الإستراتيجية (أو الإستراتيجيات) التوجيهية المعتمدة من طرف مؤسسة أرسيلور مي탈 عناية خلال الخمس سنوات الماضية (2005-2009) ؟
- ما هي الهيئة المسؤولة عن إعداد هذه الإستراتيجية وهل أنتم عضو فيها ؟
- كيف يتم صياغة هذه الإستراتيجية ؟
- ما هو مسار تطبيق هذه الإستراتيجية ؟
- ما هي الأفاق والأهداف الإستراتيجية لفترة الممتدة من سنة 2010 إلى 2014 ؟

■ **المحور الثاني: انعكاسات هذه الإستراتيجية على سياسة التشغيل في المؤسسة**

- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق هذه الإستراتيجية خاصة من ناحية التوظيف؟

■ المحور الأول: انعكاسات الإستراتيجية التوجيهية على سياسة التشغيل في المؤسسة

- ما هي الإستراتيجية (أو الإستراتيجيات) التوجيهية المعتمدة من طرف مؤسسة أرسيلور ميغال عناية خلال الخمس سنوات الماضية (2005-2009) ؟
- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق هذه الإستراتيجية خاصة من ناحية التوظيف؟
- ما هو عدد الأشخاص الموظفين خلال الخمس سنوات الماضية (توظيف خارجي) ؟
- كيف تم تحديد المناصب الشاغرة كما وكيفا، أي من حيث العدد ونوعية الكفاءات المطلوبة ؟
- هل تقوم المؤسسة باستقطاب الكفاءات ؟ وكيف يتم ذلك ؟

■ المحور الثاني: إجراءات عملية التوظيف في المؤسسة

- ما هي إجراءات التوظيف داخل المؤسسة (من الإعلان إلى الاختيار) ؟
- ما هي المعايير التي يتم على أساسها اختيار الموارد البشرية المناسبة لمنصب العمل ؟
- هل تراعى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وثقافتها التنظيمية في عملية المفاضلة بين المترشحين لمنصب العمل ؟ وكيف يتم ذلك ؟

جدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب تصنيفاتهم المهنية وتاريخ توظيفهم

المجموع		سنة 2008		سنة 2006		تاريخ التوظيف
النسبة	التكرار	%	ت	%	ت	التصنيف المهني
% 58,95	56	58,95	56	-	-	C
% 18,95	18	3,16	3	15,79	15	D
% 7,37	7	1,05	1	6,32	6	F
% 5,26	5	-	-	5,26	5	G
% 9,47	9	-	-	9,47	9	H
% 100	95	% 63,16	60	% 36,84	35	المجموع

السؤال رقم (3-7)

جدول رقم (03) يبين قائمة مهن المبحوثين حسب تاريخ توظيفهم

قائمة المهن	تاريخ التوظيف
رئيس منصب	سنة 2006 م=35
مسؤول منطقة (كهرباء، هيدروليك، ميكانيك)	
مهندس (أوماتيزم، تنمية، صيانة)	
تقني (هيدروليكي، تفتيش البرمجة، إلكتروميكانيكي، صيانة، ميكانيكي، منطقة)	
ميكانيكي	
مدرفل (Lamineur)، مدرفل أول	
محضر	
مقوم (Rectifieur)	
كباب أول (Bobineur)	
مشغل آلة (Opérateur)، مشغل آلة رئيسي، مشغل آلة متعدد المهام	
مشغل آلة (Opérateur)، مشغل آلة متعدد المهام	سنة 2008 م=60
مقطع حديد (Cisailleur)	
ميكانيكي (Mentaire mécanique)	
مقوم (Rectifieur)	
عون (Agent d'expédition)	
خراط (Ajusteur)	
مشغل آله (Machiniste)	
سائق جسر متحرك	
عامل تنظيف أبواب (Ouvrier nettoyage portes)	

السؤال رقم (4-7)

جدول رقم (04) يوضح أفراد العينة بحسب تاريخ التوظيف ومكان العمل

المجموع		المنطقة الإنتاجية للتكويك (Zone Fonte) م=42		المنطقة الإنتاجية للمواد المسطحة والمدرفلة (Zone PPL) م=53						مكان العمل
		المفحمة (Cokerie)		وحدة التغليف والإنجاز (RPA)		وحدة الدرفلة على البارد (LAF)		وحدة الدرفلة على الساخن (LAC)		
النسبة	التكرار	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	تاريخ التوظيف
36,84%	35	3,16	3	9,47	9	9,47	9	14,74	14	سنة 2006
63,16%	60	41,05	39	3,16	3	2,11	2	16,84	16	سنة 2008
100%	95	44,21%	42	12,63%	12	11,58%	11	31,58%	30	المجموع

السؤال رقم (5-7)

جدول رقم (10) يبين دور المبحوثين في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة

المجموع م=14		دور المبحوثين في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة
النسبة	التكرار	
28,54%	4	المحافظة على وتيرة الإنتاج
14,29%	2	العمل والانضباط
14,29%	2	تفادي الغيابات وتجنب حوادث العمل
7,14%	1	ضمان سير العمل من الناحية التقنية ومراقبة الحضور
7,14%	1	تقليص المشاكل الخاصة بصيانة المعدات
7,14%	1	متابعة سير العمل وبرمجة الأعمال من أجل تحسين الإنتاج
7,14%	1	تحسيس العمال من أجل تحسين الإنتاج
7,14%	1	توظيف الخبرة
7,14%	1	لا أدري
100%	14	المجموع

السؤال رقم (14)

جدول رقم (15): المدة بين إيداع الملف والاختبار وبين الاختبار والتعيين في منصب العمل

Paysage

السؤال رقم (23-24)

جدول رقم (17) يبين عدد المترشحين للمناصب المقترحة للتوظيف حسب المبحوثين وتاريخ توظيفهم

المجموع		سنة 2008		سنة 2006		تاريخ التوظيف
النسبة	التكرار	%	ت	%	ت	عدد المترشحين
% 11,58	11	6,32	6	5,26	5	ما بين 1 و 22 مترشح
% 1,05	1	-	-	1,05	1	40 مترشح
% 41,05	39	41,05	39	-	-	45 مترشح
% 6,32	6	-	-	6,32	6	ما بين 340 و 350 مترشح
% 5,26	5	-	-	5,26	5	400 مترشح
% 2,11	2	-	-	2,11	2	500 مترشح
% 8,42	8	8,42	8	-	-	600 مترشح
% 24,21	23	7,37	7	16,84	16	لا أدري
% 100	95	% 63,16	60	% 36,84	35	المجموع

السؤال رقم (7-26)

جدول رقم (19) يوضح مراحل عملية الانتقاء والاختيار حسب أفراد العينة وتاريخ توظيفهم

المجموع		سنة 2008		سنة 2006		تاريخ التوظيف
النسبة	التكرار	%	ت	%	ت	عدد المراحل
% 69,47	66	62,11	59	7,37	7	مرحلة
% 29,47	28	1,05	1	28,42	27	مرحلتين
% 1,05	1	-	-	1,05	1	ثلاثة مراحل
% 100	95	% 63,16	60	% 36,84	35	المجموع

السؤال رقم (7-28)

جدول رقم (22) يبين طريقة تكييف المبحوثين مع منصب عملهم عند التعيين فيه حسب تاريخ توظيفهم

المجموع م = 95		سنة 2008 م = 60		سنة 2006 م = 35		تاريخ التوظيف
النسبة	التكرار	%	ت	%	ت	طريقة التكيف
% 3,85	3	-	-	3,85	3	تكوين خارج المؤسسة
% 96,15	75	58,97	46	37,18	29	فترة تجريبية في منصب العمل
% 100	78	% 58,97	46	% 41,03	32	المجموع

السؤال رقم (7-34)

جدول رقم (23) يوضح عوامل عدم الاستفادة من فترة تكييف عند التعيين في منصب العمل حسب تاريخ التوظيف

المجموع م = 95		سنة 2008 م = 60		سنة 2006 م = 35		تاريخ التوظيف
النسبة	التكرار	%	ت	%	ت	العوامل
% 52,94	9	52,94	9		-	العمل ضمن نظام المناولة
% 17,65	3	5,88	1	11,76	2	نقص في العمال
% 11,76	2	11,76	2		-	الخبرة في منصب العمل
% 5,88	1	5,88	1		-	تكوين في منصب العمل
% 11,76	2	5,88	1	5,88	1	لا أدري
% 100	17	% 82,35	14	% 17,65	3	المجموع

السؤال رقم (7-35)

جدول رقم (25) يوضح عوامل عدم إطلاع المبحوثين على رسالة ومبادئ المؤسسة وثقافتها التنظيمية حسب تاريخ توظيفهم

المجموع م = 95		سنة 2008 م = 60		سنة 2006 م = 35		تاريخ التوظيف
النسبة	التكرار	%	ت	%	ت	العوامل
% 42,86	6	7,14	1	35,71	5	نقص الإعلام داخل المؤسسة
% 14,29	2	-	-	14,29	2	نقص الاتصال داخل المؤسسة وسوء التسيير
% 14,29	2	14,29	2	-	-	التركيز على الإنتاج والمردودية فقط
% 7,14	1	-	-	7,14	1	سوء التنظيم
% 7,14	1	-	-	7,14	1	تهرب من المسؤولين
% 7,14	1	-	-	7,14	1	احتكار المعلومة من أجل التحكم في العمال
% 7,14	1	-	-	7,14	1	لا أدري
% 100	14	% 21,43	3	% 78,57	11	المجموع

السؤال رقم (7-38)

I- بيانات أولية:

- 1- السن:
- 2- الفئة المهنية:
- عامل منفذ عون تحكم إطار أخرى تذكر:
- 3- التصنيف:
- 4- المهنة:
- 5- مكان العمل:
- 6- نظام العمل:
- 7- تاريخ التوظيف:
- 8- المستوى التعليمي:
- أمي - ابتدائي - متوسط ثانوي عالي
- 9- التخصص:
- 10- مؤهلات مهنية:
- شهادة الكفاءة المهنية - الخبرة العملية
- أخرى تذكر:

II- بيانات حول إعلام العاملين بإستراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية:

- 11- اعتمدت المؤسسة خلال الخمس سنوات الماضية على إستراتيجية توجيهية، هل أنت على علم بها؟
- نعم - لا
- 12- في حالة الإجابة بنعم، كيف علمت بها؟
- أبلغك المشرف المباشر
- عن طريق النقابة
- عن طريق المجلة الإعلامية للمؤسسة
- يوم دراسي

- معلومات شخصية

- أخرى تذكر:

13 - ما هو محتوى وأهداف هذه الإستراتيجية؟

.....
.....
.....

14- ما هو دورك في تنفيذ هذه الإستراتيجية؟

.....
.....
.....

III- بيانات حول عملية التوظيف:

15- هل تم استقطابكم وتوظيفكم مباشرة في منصب العمل؟

- نعم - لا

16- في حالة الإجابة بنعم، على أي أساس تم ذلك؟

- مؤهلاتك العلمية

- كفاءتك واستعداداتك العملية

- تخصصكم النادر في سوق العمل

- استفادتكم من عقد عمل سابق بالمؤسسة

- أخرى تذكر:

17- في حالة الإجابة بلا، كيف علمت بمنصب العمل؟

- عن طريق الوكالة المحلية للتشغيل (ANEM)

- الإعلان في الجرائد

- التلفزة

- الإذاعة

- الأنترنت

- أصدقاء ومعارف من داخل المؤسسة

- أصدقاء ومعارف من خارج المؤسسة

- أخرى تذكر:

.....

18- كم كان عدد مناصب العمل المقترحة؟

.....

19- ما هي الشروط المطلوب توفرها في المترشحين لهذا المنصب؟

- السن:

- الشهادة:

- التخصص:

- الخبرة العملية:

- شروط أخرى تذكر:

.....

.....

20- هل تم إيداع ملف الترشيح مباشرة في المؤسسة؟

- نعم - لا

21- في حالة الإجابة بنعم، كيف تم ذلك؟

.....

.....

22- في حالة الإجابة بلا، كيف تم إيداعه؟

- عن طريق الوكالة المحلية للتشغيل (ANEM)

- عن طريق البريد

- عن طريق أصدقاء ومعارف من داخل المؤسسة

- عن طريق أصدقاء ومعارف من خارج المؤسسة

- أخرى تذكر:

.....

23- ما هي المدة التي فصلت بين إيداعكم لملف الترشيح وتاريخ إجراء الاختبار؟

- أسبوع - أسبوعين - شهر - شهرين - ٣ أشهر من شهرين

- أخرى تذكر:

24- ما هي المدة التي فصلت بين إجرائكم لاختبار الاختيار وتعيينكم في منصب عملكم؟

- أسبوع - أسبوعين - شهر - شهرين - أكثر من شهرين

- أخرى تذكر:

IV- بيانات حول إجراءات التوظيف:

25- ما هي الإجراءات التي خضعت لها في عملية الاختيار؟

- المقابلة

.....
.....

- الفحص الطبي

.....
.....

- اختبار كتابي

.....
.....

- اختبار شفهي

.....
.....

- اختبارات نفسية

- أذكرها:

.....
.....

- اختبارات الاستعدادات

- أذكرها:

.....
.....

- اختبارات المعرفة

- أذكرها:

.....
.....

- اختبارات عينة العمل

- أذكرها:

.....
.....

- أخرى تذكر:

26- من بين كم مترشح تم اختياركم ؟

27- في أي جانب أثبتتم تفوقكم عن باقي المترشحين ؟

28- إلى كم مرحلة قسمت عملية الانتقاء والاختيار ؟

- مرحلة - مرحلتين - ثلاثة مراحل أكثر من ثلاثة مراحل

29- عند تعيينك في منصب عملك، هل سلمت لكم بطاقة المنصب (Fiche de poste) ؟

- نعم - لا

30- في حالة الإجابة بنعم، ما هي المهام المحددة فيها والمطلوب منك إنجازها ؟

31- في حالة الإجابة بلا، كيف تعرفت على مهام منصب عملك ؟

32- هل خضعتم لفترة تكيف مع منصب العمل بعد تعيينكم فيه ؟

- نعم - لا

- في حالة الإجابة بنعم:

33- كم كانت مدة التكيف ؟

34- كيف تم ذلك ؟

- تكوين داخل المؤسسة

- تكوين خارج المؤسسة

- خضعتم لفترة تجريبية في منصب العمل

- أخرى تذكر:

35 - في حالة الإجابة بلا، لماذا؟

.....

36- هل تم إطلاعكم على مبادئ ورسالة المؤسسة وثقافتها التنظيمية؟

- نعم - لا

- في حالة الإجابة بنعم:

37- كيف تم ذلك؟

- تكوين داخل المؤسسة

- تكوين خارج المؤسسة

- أبلغك المشرف المباشر

- عن طريق النقابة

- عن طريق المجلة الإعلامية للمؤسسة

- يوم دراسي

- معلومات شخصية

- أخرى تذكر:

38 - في حالة الإجابة بلا، لماذا؟

.....

.....

الملاحق

جدول رقم (15) يوضح المدة بين إيداع الملف والاختبار وبين الاختبار والتعيين في منصب العمل

المجموع		توظيف مباشر		أكثر من شهرين		شهرين		شهر		أسبوعين		أسبوع		المدة التكرارات
النسبة	التكرار	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
% 100	95	-	-	15,79	15	10,53	10	64,21	61	2,11	2	7,37	7	إيداع ملف الترشيح وتاريخ إجراء الاختبار
% 100	95	57,89	55	-	-	3,16	3	15,79	15	12,63	12	10,53	10	إجراء اختبار الاختيار وتاريخ التعيين في منصب العمل

السؤال رقم (23-24)

Information et communication : les maitres mots de notre management

Nous nous fixons environ 1 million de tonnes comme objectif à réaliser pour 2009; c'est à notre portée, il faut y croire et chacun de nous doit apporter son énergique contribution, c'est-à-dire que toutes les fonctions de l'entreprise et notre partenaire social doivent travailler en étroite communication et collaboration.

Bernard Bousquet
Bernard.bousquet@arcelormittal.com

Cette nouvelle revue interne Magazine 1 me permet de m'adresser à l'ensemble de nos employés et à tous nos partenaires. Je voudrais d'abord vous féliciter pour les progrès que vous avez réalisés en matière de sécurité tout au long de l'année 2008 et en ce début d'année. Grâce à une méthode rigoureuse et le changement de comportement de tous, le nombre d'accidents du travail a été réduit ; la démarche BBS nous aide dans ce sens. Mais la route vers le zéro accident est encore longue et nous devons tous continuer la démarche d'amélioration pour la santé et le bien être de chacun. A l'horizon proche, nous devons bien nous préparer pour célébrer la journée mondiale santé/sécurité du 28 avril prochain. La conjoncture économique-financière dans laquelle évolue notre Groupe ArcelorMittal est un

médias un peu partout dans le monde. Ce qu'il me semble quand même utile de rappeler ou de redire c'est l'impact très dur et rapide que cette crise mondiale nous a fait subir en tant que producteurs et fabricants de produits sidérurgiques. Mr Mittal lui-même n'a eu de cesse de répéter que les temps sont durs pour tout le monde en montant plusieurs fois au prétoire lors des conférences tenues au sein du groupe ou en externe devant des parterres des milieux d'affaires. On peut résumer les messages de Mr Mittal par l'annonce que 2009 va être une année difficile pour les conditions de marché en sidérurgie. Pour y faire face le CEO du groupe nous demande de mettre en oeuvre des démarches d'adaptation et de flexibilité, il recommande de puiser dans nos propres énergies pour limiter les conséquences sur notre Société. Cela signifie que l'heure est aux réductions dans toutes leurs dimensions et leurs aspects car « nous ne pouvons pas produire ce que nous ne pouvons pas vendre » dit-il et qu'il faille dès lors réduire

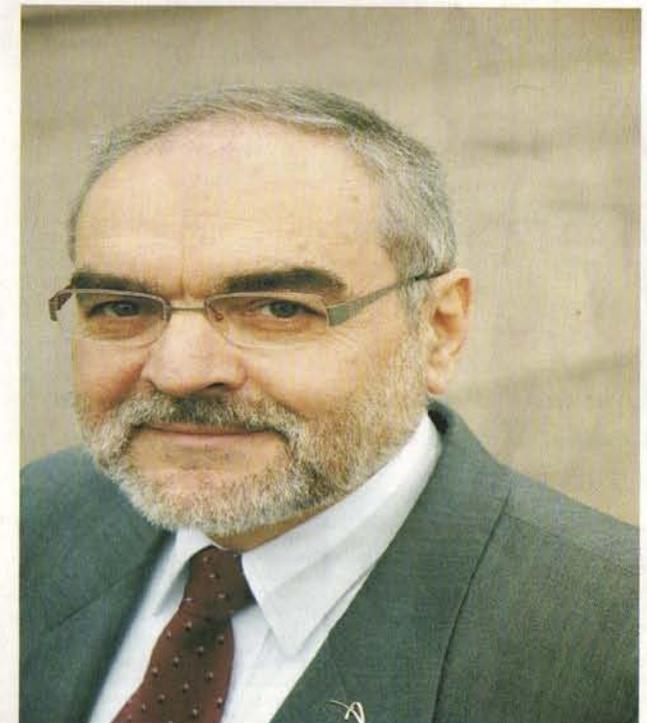
mondial en sidérurgie tient-il à souligner et l'espoir est permis de revenir dans un futur proche aux temps meilleurs et éléments que nous avons connu.

"Nous adapter à ce passage bas"

Pour ce qui est de notre usine à Annaba, disons le tout de suite 2008 a été une mauvaise année pour nous, d'abord la non atteinte de l'objectif 1,3 million de tonnes à cause de plusieurs graves incidents techniques et de fonctionnement aux aciéries et aux hauts fourneaux, ensuite dans la vente de nos produits sidérurgiques avec des prix très bas en fin d'année, alors que les matières premières sont restées à un prix très élevé. Maintenant la marche de nos installations est redevenue normale et nous nous concentrons sur un volume de production correspondant à la bonne marche du HF2. Heureusement pour nous la demande Algérienne en produits longs reste importante. (le rond à béton notamment) ce qui n'est le cas pour les produits plats. C'est pour tout cela que nous

environnement et qualité, aux normes universelles (ISO) pour l'ensemble de nos unités de production (en débutant par l'activité produits longs) ; c'est une étape importante pour renforcer nos assises. Autres messages forts à intérioriser :

- La réduction de tous nos coûts c'est-à-dire en premier les coûts variables de production par l'entremise des paramètres sur lesquels il faut jouer comme la mise au mile coke...
- La réduction des coûts fixes par une maintenance efficiente et une judicieuse sous-traitance qui doivent être de mise.
- La réduction des heures supplémentaires est à engager d'autant que nous ne produisons pas avec toutes nos capacités installées. Dans ce sens, il faut opter pour la flexibilité de nos personnels en non-activité pour leurs utilisations à bon escient à travers l'ensemble du process.
- Une vigilance permanente doit être assurée concernant toutes les dépenses de la vie de



consolident de mieux en mieux à notre grande satisfaction.

répandre la marque et les valeurs de notre Groupe même s'il y a eu des

activité journalière. Je ne reprendrai pas totalement la genèse de la crise financière mondiale de 2008 qui est devenue par la suite une crise économique (ralentissement de la croissance) parce que ces sujets ont été largement évoqués dans tous les

les dépenses de fonctionnement global des usines de productions à l'exception des segments santé/sécurité et la formation des employés. Ceci étant, cette conjoncture spéciale n'a pas entamé pour autant notre leadership

bas et consolider les bases pour rebondir en assurant d'abord la production de l'amont du processus sidérurgique de notre usine. Nous venons de lancer aussi un vaste chantier de certification sécurité,

achats de consommables et les actions de service des magasins en gestion des stocks.
• La formation des personnels et les échanges inter/usines du groupe se

environnementales (la lutte anti-pollution notamment) doivent se maintenir et s'améliorer.

La distribution de nos produits à la vente sur le territoire national se fait à travers notre réseau de dépôts, composante essentielle et renforcée de notre organisation pour être plus proche de nos clients et leur apporter ainsi un meilleur service.

Un message d'espoir

En amont de notre usine, les mines de fer de Ouenza et Boukhadra constituent toujours un centre d'intérêt important pour nous en même temps que des préoccupations constantes de performances à réaliser. Sur notre site d'ElHadjar ; nous restons en étroite collaboration avec la nouvelle société ArcelorMittal Pipes & Tubes Algeria ou l'ex Tuberie Sans Soudure (TSS) qui garde des relations étroites de client fournisseur.

Pour clore, je ne terminerai pas sans en diffuser un message d'espoir en de lendemains meilleurs à tous nos employés et à nos divers publics. Certes, cette période est difficile à passer mais elle va nous permettre d'être fort le moment venu quand la conjoncture repartera dans la bonne direction.

Nous nous fixons environ 1 million de tonnes comme objectif à réaliser pour 2009, c'est à notre portée, il faut y croire et chacun de nous doit apporter son énergique contribution c'est-à-dire que toutes les fonctions de l'entreprise et notre partenaire social doivent travailler en étroite communication et collaboration.

Notre usine de Annaba recèle toujours un intérêt certain pour le groupe ArcelorMittal ; en témoigne la visite de travail que viennent de réaliser chez nous le 25 Février des hauts responsables du groupe en l'occurrence MM Gonzalo Urquijo, Gerhard Renz, José Enriqué De La Rubiera, Laurent De Mey

Nous continuerons toujours à

de budget pour les dépenses de diffusion et de propagation de notre marque et ses symboles.

Information et communication doivent rester les maîtres mots de notre management d'entreprise pour le bon climat social empreint de respect, confiance et engagement mutuels.

La circulation de l'information doit rester une préoccupation majeure pour tous les acteurs dans le travail. Nous avons initié des réunions de direction élargies aux cadres responsables parce qu'il est important de mettre au même niveau d'information tous les managers des différents compartiments pour qu'ils démultiplient à leur tour en direction de leurs collaborateurs et autres agents de toute la pyramide et ses structures dans toute l'usine.

La bonne circulation de l'information ne manquera pas de favoriser la pratique des relations humaines en entreprise qui se trouve être un paramètre central dans le développement et la prospérité de notre usine.

C'est au moyen de styles managériaux efficaces ou autres modes relationnels et participatifs de gestion que nous pouvons traiter les feed-back émanant de la base qui constituent un éclairage important dans les meilleurs chemins à suivre et à l'identification de nos employés à leur usine.

Notre nouvelle revue interne Magazine 1 à un grand rôle à jouer dans ce cadre en ce sens qu'elle capitalise les vécus et donc la mémoire informative et culturelle de la vie en continu de notre usine de fabrication sidérurgique ArcelorMittal Annaba.

Bon courage à chacun et vous avez ma confiance et mon plein support.

Premier numéro de Magazine 1 Arcelormittal Annaba

Une nouvelle revue pour une nouvelle approche de la communication

Cheraïet Mahiedine

Cheraïet.mahiedine@arcelormittal.com

Le Groupe industriel ArcelorMittal vient de demander récemment à toutes ses usines implantées dans le monde d'unifier et d'harmoniser les caractéristiques du journal interne d'entreprise, à savoir le design ou la maquette, le format ...etc.

Intitulée Magazine One au lieu de Newsletter précédemment cette revue présente un nouveau look de format A3 au lieu de A4, une qualité précise du papier, une typographie commune et enfin une série d'instructions à respecter comme l'agencement photo-écrit... Dans ce journal une page (ou plus) est réservée systématiquement au écrits décidés pour parution émanant du Groupe.

A Annaba nous venons donc de nous y conformer avec la parution de ce présent numéro de Mars 2009 avec ses slogans « 1 company, 1 community, 1 Magazine ».

Il est utile de rappeler que l'information et la communication demeurent deux paramètres incontournables dans le management d'entreprise ou deux leviers à privilégier, voire un passage obligé pour le management global qui vise le développement et la prospérité.

Car il est vrai qu'un bon travail de communication permet toujours de clarifier les objectifs généraux de l'entreprise, une fois les objectifs clarifiés on peut se permettre de les décliner à tous les niveaux de responsabilité et leur préparer les meilleures conditions pour les atteindre ; aussi l'attitude et le réflexe communication doivent être incrustés chez tous les managers et autres hiérarchiques.

La bonne circulation de l'information

Dans les actions d'information, il s'agit d'expliquer et de s'expliquer en direction des publics de l'entreprise : employés, partenaires sur le site, publics externes.

Pour les retours d'informations, il est nécessaire de traiter les feedback ou rétroaction émanant des récepteurs qui vont apporter un éclairage pour toutes les rectifications à faire des chemins à suivre.

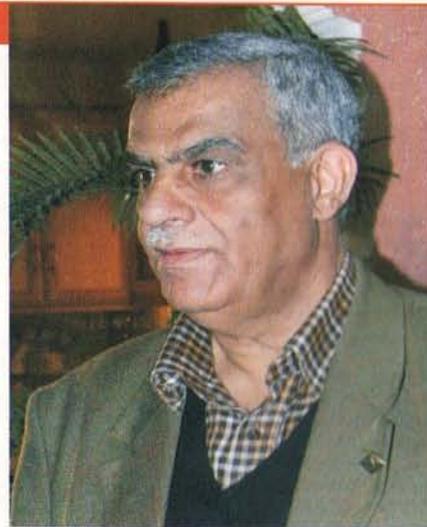
Une activité globale de communication (interne et externe) durable et bien orchestrée permet l'adhésion des collectifs, améliore la pratique des relations humaines, consacre les styles managériaux participatifs et donc des démarches de considérations envers tous les employés ; enfin elle soigne l'image de marque de l'entreprise.

Il est entendu que l'activité

communication a pour corollaire une bonne et scientifique gestion des ressources humaines dans ses axes essentiels comme la formation et le perfectionnement, l'évaluation des personnels (compétences et performances) pour les postes de commandement à pourvoir, la reconnaissance des mérites et leurs rétributions.

En somme la communication aide à repenser la stratégie de l'entreprise pour la faire sortir à chaque fois des situations de crise ou les impasses et la morosité qui la guettent. Il est impératif de souligner que l'activité ou la fonction communication agit en étroite collaboration avec l'ensemble des fonctions et des secteurs d'activité de l'entreprise en ce sens qu'il y a des relais indispensables à établir.

Elle garde pour objet central la bonne circulation de l'information. « Magazine 1 » se veut un des vecteurs de circulation de l'information mais surtout sa capitalisation à des fins de mémoire collective et de culture d'entreprise, par contre les bulletins



d'information électroniques par exemple ou autres flashes d'information peuvent diffuser les news en temps réel et rapide. Nous lançons un appel aux cadres et techniciens, aux employés d'une manière générale pour qu'ils participent à enrichir leur revue avec leurs écrits ou suggestions dans le domaine de l'information en prenant des initiatives comme la confection de bulletins internes propres à leurs zones d'activité. Nous citons volontiers un exemple édifiant dans ce sens qui vient de la cokerie, son bulletin intitulé le « 1er maillon » traite des diverses préoccupations liées au secteur d'activité comme la sécurité, la technologie en place et l'amélioration continue dans l'organisation du travail ■

Entretien avec M. Vincent Le Gouic nouveau DG d'ArcelorMittal Annaba

Bien qu'il soit fraîchement installé, Mr Le Gouic Nouveau DG d'ArcelorMittal Annaba a bien voulu nous accorder un bref et premier entretien que nous vous livrons ci-dessous.

Cheraïet Mahiedine
Cheraïet.mahiedine@arcelormittal.com

Q, Mr le DG, voulez vous d'abord vous présenter pour les employés de l'usine de Annaba ?

R. Vous avez raison de commencer par la présentation de la personne, je trouve cela normal et nécessaire. Eh bien, je suis né en Afrique du Nord (au Maroc) où j'ai vécu pendant près de 10 ans. Je suis âgé de bientôt 46 ans, marié et père de 04 enfants et même déjà grand père du côté d'une fille.

Quant à mon itinéraire professionnel, on peut le résumer de la façon suivante :

1986 - A 23 ans, mon diplôme d'ingénieur en Mécanique en poche, j'ai débuté ma vie professionnelle dans une société spécialisée dans la mise en service d'installations industrielle. Cela m'a, entre autre, permis de passer près d'un an sur un rythme 3x8 continu, ce qui était une expérience très rare pour un ingénieur à l'époque.

ce site, et j'ai occupé successivement des postes d'ingénieur de maintenance, puis de chef de service maintenance, puis de responsable d'exploitation du laminage à froid, pour terminer à la tête du département galvanisation (1 million de tonnes par an)

1999- j'ai été nommé DG d'un joint-venture entre Usinor et un partenaire espagnol, qui active dans la fabrication de pièces automobiles, poste occupé pendant deux ans.

2001 - je débarque en Turquie pour occuper le poste de DGA de Borcelik (en charge de la Direction de l'usine et des investissements) qui est un joint-venture entre Usinor et Borusan, groupe industriel Turque actif sur différents segments de l'économie, en particulier l'industrie du tube et des produits plats.

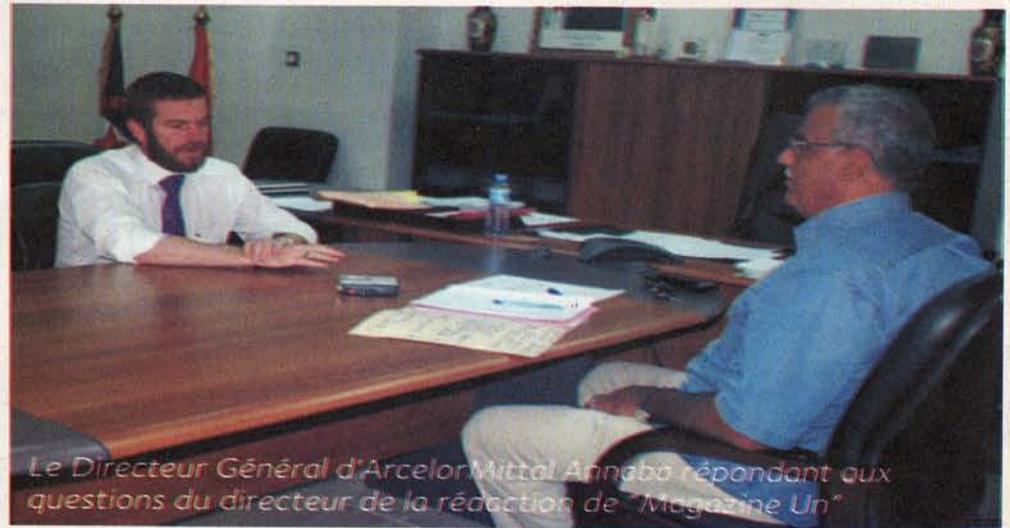
2004 - j'occupe le poste de DG d'un ensemble de centres de services en Turquie toujours, partenariat entre Borusan et ArcelorMittal dans la distribution des produits plats.

Q, Pouvez vous nous parler d'un premier état des lieux de l'usine de Annaba ?

R. Tout d'abord, je voudrais souligner le bon travail en cours en ce qui concerne l'amélioration de la sécurité. C'est un axe prioritaire dans l'ensemble du groupe Arcelormittal, et je dois dire que la démarche entreprise ici est tout à fait intéressante, les résultats montrent un bon niveau d'implication de l'ensemble.

A priori, c'est une usine qui n'a pas à rougir de point de vue technologique. Je ne pense pas que l'on souffre de retards majeurs dans le domaine, et encore moins qu'on soit frappé d'obsolescence. Cependant, tout le monde le sait, l'usine a eu à souffrir de plusieurs dysfonctionnements majeurs dus, en particulier, aux explosions survenues dans les aciéries et à d'autres défections d'installations. Ces dysfonctionnements sont, à mon avis, le fruit d'un manque de rigueur et d'organisation.

Mais j'ai aussi ressenti, à tort ou à raison, un sentiment de



Le Directeur Général d'ArcelorMittal Annaba répondant aux questions du directeur de la rédaction de "Magazine Un"

beaucoup sont prêts, me semble-t-il, à se mobiliser pour construire un avenir à Arcelormittal Annaba. C'est un sujet essentiel pour l'entreprise. De mon point de vue, c'est plus essentiel même que les préoccupations de maintenance et/ou autres réparations ou réhabilitations massives.

Q, A ce propos, quelles sont selon vous les axes de travail pour le bon fonctionnement de l'usine ?

R. Je viens de le dire en quelques

rendons ici un hommage à Monsieur Bernard Bousquet qui n'a ménagé aucun effort pour initier une transition essentielle vers un management plus participatif et plus ouvert. En 18 mois il a opéré un virage important grâce à sa bonne pratique des relations humaines et son sens de la communication en entreprise. Mr Bousquet nous laisse ainsi une bonne base de travail en héritage.

Q. Avez-vous des messages

Par ailleurs, nous devons profiter au mieux du fait qu'on fait partie d'un grand Groupe sidérurgique, en l'occurrence ArcelorMittal. Le Groupe justement recèle un énorme potentiel de savoirs-faires sidérurgiques et nous en fait bénéficier via l'assistance technique mise en place. Nous devons tirer le meilleur de cette opportunité.

Il est bien évident que tout le futur est conditionné par notre performance en matière de cout de production et notre capacité à

plusieurs chantiers (siderurgie, nucléaire et cryogénie) j'ai été recruté par Usinor à l'usine de Montataire. Je suis resté 10 ans sur

ArcelorMittal, dernière étape avant Annaba (Algérie) ; j'ai exercé dans les tubes soudés pour automobile et mécanique.

encouragement ou de lassitude d'un grand nombre d'acteurs de cette entreprise. Ce constat me semble, à priori, porteur de grands espoirs ;

sorte : l'équipe de Direction doit remobiliser les bonnes volontés, et il y en a, pour repartir d'un bon pied et construire un futur. D'une certaine manière nous

forts ou particuliers sur lesquels vous voulez insister?

R Assurément : nous devons mobiliser toutes nos énergies et nous retrousser les manches. Il est essentiel de formaliser notre façon de faire. C'est-à-dire que nous devons avoir des procédures décrivant les différents processus de l'entreprise. Nous devons aussi travailler à améliorer notre capacité d'anticipation, que ce soit dans la gestion technique ou dans les autres domaines de la gestion de l'entreprise. En d'autres termes, nous devons montrer plus de fiabilité.

répondre aux demandes de nos clients.

Q, Enfin, vous voulez bien Mr Le Gouic nous dire quelques mots sur votre nouvel environnement?

R Oui, j'ai été très sensible au bon accueil qui m'a été réservé par les gens de l'usine. C'est magnifique, encourageant et chaleureux. A première vue la région d'Annaba recèle aussi une vocation agricole et touristique avec des sites merveilleux (montagne et mer) Merci

Lettre du Directeur Général à l'ensemble des salariés.

« j'y crois, j'y vais »

Vincent Le Gouic
Vincent.legouic@arcelormittal.com

Hier, nous, Direction Générale et Syndicat, avons conclu un accord salubre aussi bien pour la Société que pour ses salariés. J'aimerais partager avec vous mes sentiments concernant cet accord : Tout d'abord, je voudrais souligner que cet accord va bien au delà d'un accord salarial ordinaire. Si tel avait été le cas, et étant donné la situation dans laquelle se trouve aujourd'hui notre Société, il n'aurait tout simplement pas été possible de le conclure.

Les raisons qui ont menées à la conclusion de cet accord sont simples :

Nous sommes tous convaincus de la capacité qu'a notre Société à affronter les défis auxquels elle fait face. Nous sommes également tous convaincus que le changement est en route. Compte tenu de cet élan



extraordinaire, de l'ampleur des énergies disponibles au sein de notre Société pour sa pérennité, nous nous sommes pleinement et résolument engagés à travers cet accord. L'accord que nous avons signé nous donne des devoirs

et des responsabilités. Il engage chacun de nous. C'est un accord qui nécessite une mobilisation générale de tous ceux que l'avenir du complexe d'El-Hadjar intéresse, de tous ceux qui veulent qu'ArcelorMittal Annaba

regagne sa place de leader dans l'industrie Algérienne. Je suis sûr que l'immense majorité des salariés de notre Société lui souhaite du succès, de la prospérité, et elle ressent de la fierté à faire partie du groupe ArcelorMittal.

Nous devons démontrer une formidable capacité de mobilisation et de changement.

Nous devons prouver notre potentiel et montrer de quoi nous sommes capables, et que finalement on a eu raison de croire en nous.

Il est important que dès aujourd'hui, tous ceux qui croient en l'avenir de notre Société se mobilisent et montrent leur détermination à œuvrer pour sa transformation et en faire d'elle une Société admirée de tous.

Nos performances et notre engagement sont notre futur, notre avenir en dépend.

Personnellement je dirais : « j'y crois, j'y vais ».

Extraits de la lettre de Mr Bernard Bousquet A l'occasion de Son départ à la retraite

"Vincent Le Gouic vient d'être nommé Directeur Général de ArcelorMittal Annaba (comme il le sera prochainement pour ArcelorMittal Tebessa), je lui

Bernard Bousquet
Bernard.bousquet@arcelormittal.com

adresse en mon nom, et au nom de tout le personnel, des sincères félicitations, bon courage et le plein succès dans ses nouvelles fonctions afin d'améliorer les performances de l'entreprise et les conditions de chaque travailleur (...).

(...) J'ai exercé différentes fonctions dans ce métier que j'ai énormément apprécié et qui m'a apporté beaucoup de plaisir. Avec des process variés et adaptés, j'ai fabriqué différents produits dans des usines situées sur plusieurs continents. Les femmes et les hommes avec qui j'ai partagé cette passion n'avaient pas tous la même approche et vision de la vie mais j'ai toujours trouvé des compétences, la chaleur et la richesse des contacts humains qui ont permis de réaliser ensemble de belles choses.

C'est avec cette expérience que je suis arrivé à Annaba il y a dix huit mois et que j'ai voulu vous faire partager tout en tenant compte des particularités locales. J'ai apprécié la chaleur de votre accueil, l'envie que vous avez de partager votre connaissance et votre envie de progresser (...).

Soyez assurés que je garderai un souvenir particulier et ému de la dernière fonction de ma carrière à Annaba. Je vous souhaite beaucoup de courage pour relever les défis qui vous attendent et je suis sûr que en mobilisant vos énergies dans un travail d'équipe, vous transformerez Annaba, ses mines et ses dépôts en une entreprise performante où vous continuerez à être fier de travailler.

M. Le Guic au cours d'une séance de travail avec les cadres de l'entreprise



ArcelorMittal Annaba : changer pour plus de performances. "J'y crois, j'y vais!"

ArcelorMittal Annaba traverse une période difficile depuis la fin de l'année 2008. Cette situation résulte de l'impact de la crise économique mondiale ayant conduit à un ralentissement de la croissance avec ses effets néfastes sur l'ensemble du Groupe ArcelorMittal en tant que producteur et fabricant de produits sidérurgiques.

Mohamed Guedha

Mohamed.guedha@arcelormittal.com

A l'orée de 2010 et devant cet état de fait, la Direction Générale entend instaurer une stratégie

commandes et sur les prix.

- Les arrêts répétitifs du HF2 et des aciéries qui ont engendré une baisse sensible de la production.

- Les difficultés opérationnelles dus aux déficiences d'organisation, au non

Pour ce faire, il faut informer, discipliner et faire participer à la réalisation de la valeur moyennant au besoin les mises en formation des agents.

En somme il va falloir être performant en tout, c'est-à-dire rechercher l'amélioration de toutes

Selon l'agenda actuel de l'usine, il est prévu dans l'ensemble d'investir 280 millions \$ entre 2010 et 2014 dont 140 millions pour la réhabilitation du HF, et de l'agglomération n°2.

Il nous faut donc convaincre notre Groupe qu'il fait le bon choix en

sérénité.

Nous devons rester à l'écoute des réactions de tous nos acteurs et traiter les feed-back pour toutes les corrections judicieuses à apporter.

L'espoir est permis de relever la tête et de faire mieux comme le

appartient aux entreprises qui maîtrisent leurs coûts»

Interrogé sur le contenu du changement attendu, Mr Abdelaziz Boudjehem, chef département reporting et analyses à la DRH, nous déclare : «

changement devenu incontournable pour sortir de cette situation difficile. Dans cette trajectoire, un plan de travail sur le changement attendu à ArcelorMittal Annaba élaboré par Mr Le Gouic et les membres du Comité de Direction a été exposé par eux devant plusieurs groupes de cadres. Des débats intéressants ont suivi ces présentations, ce qui a permis de récolter les réactions des participants, lesquelles sont traitées pour apporter des enrichissements au document programme. Faisant partie d'un groupe multinational industriel d'une capacité annuelle de 100 millions de tonnes d'acier liquide, l'usine d'Annaba, ne devant pas être en reste, doit avoir une vision claire de ses challenges pour la période de 2010 à 2014.

Ainsi, la vocation de l'usine d'Annaba est tout simplement celle d'un acteur économique et doit donc obéir à la recherche du rendement et de la rentabilité financière pour assurer sa pérennité. Elle doit prendre conscience des enjeux qui sont devant elle et avoir une idée claire du monde économique dans lequel nous sommes (récession économique et difficile relance). En d'autres termes il faut produire des richesses et faire des bénéfices ou dégager des profits qui impactent l'ensemble des parties qui sont les clients, les salariés, les communautés et les actionnaires.

Dans ce cadre là justement où en sommes nous à Annaba, et quels sont nos forces et nos faiblesses par rapport aux usines du Groupe ?

Nous sommes loin des performances des autres unités du groupe et notre mauvais résultat pour 2009 s'explique par au moins trois raisons majeures:

- L'impact de la crise économique sur les carnets de

technologiques et aux insuffisances professionnelles des personnels.

En revanche nous recelons des points forts ou atouts que nous devons bien exploiter pour rechercher la rentabilité : on est le seul producteur sidérurgique en Algérie, on utilise nos propres mines, nous disposons d'un port à proximité de l'usine, d'un réseau de distribution et de structures de soutien. Nous disposons également d'un personnel jeune et d'un marché local assez durable de par la relance économique en Algérie.

Mais le mot d'ordre reste que nous devons impérativement réduire nos coûts de production pour être compétitif sur le marché. À titre d'exemple, notre coût actuel de la billette est de 550\$ alors que celui de nos usines de Long Carbone Europe qui utilisent le même process est de 450\$.

Au plan macro, la vision managériale chiffrée pour 2010 à 2014 se présente ainsi :

Produire 1,5 million de tonnes d'acier liquide à l'horizon 2014, avec une répartition de 38% pour les produits plats, 53% pour les produits longs et 6% pour les lingots.

Que faut il faire donc pour améliorer les choses et comment ?

Pour l'atteinte de cet objectif global, l'encadrement à un rôle de locomotive à jouer : il s'agit donc pour lui, de : décider, organiser, conduire et incarner le changement pour mobiliser davantage et encourager à la création d'un climat de travail dynamique dans un esprit de travail d'équipe.

une synergie salutaire de tous les efforts engagés avec au final des résultats concrets et tangibles en termes de prospérité économique.

Au plan des investissements, soulignons qu'un effort important a déjà été consenti durant les 08 années précédentes (123 millions \$), ce qui cadre à peu près avec les engagements pris par ArcelorMittal vis-à-vis de l'Etat Algérien.

financière à Annaba.

Pour cela il nous faut être performant immédiatement dans tous les domaines et l'encadrement sera tenu pour responsable du résultat.

Enfin, c'est pour relever ce grand challenge, que nous devons concrétiser le changement attendu de tous et montrer ainsi ce que nous sommes capables de faire pour construire notre avenir avec

Chairman et CEO, dans sa lettre autour des résultats de 3^{èmes} trimestre 2009 du Groupe : « Comme nous l'avions anticipé, les premiers signes de la reprise commencent enfin à se manifester avec le retour progressif de la demande réelle et de la demande apparente (...) Cependant, la crise nous aura montré clairement que nulle usine ne peut survivre si elle ne peut assurer sa productivité et compétitivité (...) L'avenir

à fonctionner malgré les difficultés que l'on connaît. Le Groupe nous fait confiance, ce qui doit nous pousser à améliorer notre performance et notre productivité. L'encadrement doit dans cette conjoncture s'impliquer davantage en constituant l'élément moteur du changement ».

> **Dynamique de changement**

Management opérationnel et perfectionnement

Une action de formation destinée aux managers opérationnels (Chef de division, chef de service, chef de poste) est programmée entre octobre 2009 et mars 2010.

Mohamed Zaboubi
Mohamed.zaboubii@arcelormittal.com -

Une action de formation destinée aux managers opérationnels (Chef de Division, chef de service, chef de poste) est programmée entre octobre 2009 et mars 2010. Les objectifs opérationnels recherchés à travers cette action, qui s'inscrit dans le cadre de la dynamique de changement, sont les suivants :

- Mettre en exergue le rôle, la place et les missions du manager opérationnel et son positionnement dans la chaîne

hiérarchique.

- Doter le manager opérationnel d'outils et de méthodes pour la gestion quotidienne de ses équipes.

- Faire adhérer et participer le manager opérationnel au processus de changement en cours dans la société.

- Développer ses aptitudes à la communication et la conduite de réunions.

- Sensibiliser le manager opérationnel sur l'importance de l'écoute et la relation client.

Au démarrage de cette formation un message audiovisuel de Mr Le Gouic, Directeur Général ArcelorMittal

Annaba, est diffusé à l'ensemble des participants. Le contenu de ce message met en relief le rôle de l'encadrement dans le processus de changement. « La situation actuelle de la société n'est pas désespérée, plusieurs atouts montrent qu'elle a les possibilités de se développer ; les opportunités et les ambitions existent et sont énormes pour que les cadres en premier lieu incarnent et conduisent ce changement ».

Le DRH ainsi que certains responsables de la fonction ont participé aux débats avec les participants à la formation et ont essayé de répondre à leurs préoccupations. Cette initiative a contribué remarquablement à

l'amélioration du niveau et de la qualité de cette formation.

Le contenu de ce programme repose essentiellement sur les dispositifs réglementaires en matière de relations de travail, de la gestion et des règles de sécurité, ainsi que de l'écoute client afin d'améliorer la qualité de nos produits et notre force de vente.

Comme première évaluation, cette formation a permis de faire passer un message clair sur le processus de changement enclenché ainsi que notre vision et nos objectifs pour les années à venir en matière de productivité et d'investissements.

Personne n'a le droit de compromettre sa sécurité ni la sécurité d'autrui

Le risque nous observe
Le danger nous guette
La prévention nous protège

La sécurité découle du comportement positif de Chacun
Alors,

RESPECTER ET FAIRE RESPECTER
LES PROCEDURES CENTRALES
DE SECURITE

- 1- Consignation Electrique
- 2-Travaux en Hauteur
- 3- Permis de Feu
- 4- Travaux en espace Confiné
- 5- Chemin de Fer



نقوم بالمراقبات الطبية بانتظام و نحافظ على صحتنا

COLINGA 071.31.48.80



شعارنا في اليوم العالمي
للصحة والامن 6 مارس 2008

كلنا معاً من أجل خطوة إلى الأمام ...

- 1 نتبع القواعد ...
- 2 نهنيء و نعاقب عند اللزوم ...
- 3 نحافظ على نظافة وامن محيط عملنا ...
- 4 نستيق الأخطار و نستعد لها ...
- 5 نسير مسئولياتنا ...
- 6 نستطيع التعرف على الأخطار الرئيسية ...
- 7 نأخذ بجدية كل التجارب الميدانية ...
- 8 نتحدث عن أمننا و صحتنا مرارا و تكرارا ...
- 9 نقوم بالمراقبات الطبية بانتظام ونحافظ على صحتنا ...



لأن حياتنا في خطر

www.arcelormittal.com/healthandsafety



ENSEMBLE POUR
REHAUSSER NOTRE
PERFORMANCE
DE SÉCURITÉ

OBJECTIF 2008
Taux de fréquence
TF=9.8
Taux de gravité
TG=0.07

بالعمل و المثابرة
يمكننا أن نحقق أهدافنا

ArcelorMittal

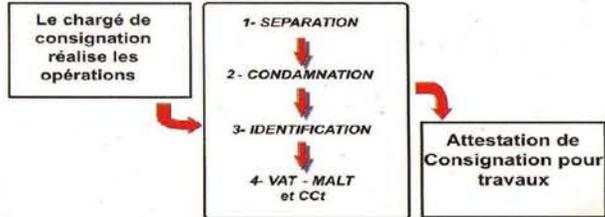
ArcelorMittal Annaba



Consignation électrique

Quelque soit la nature et la durée de l'intervention, la consignation est obligatoire

Déroulement des opérations



- DEMANDE DE CONSIGNATION ECRITE
- ENREGISTREMENT DE LA DEMANDE PAR LE CHARGE DE LA CONSIGNATION
- DÉTERMINATION DES APPAREILS ET/OU ORGANES A ISOLER
- RÉALISATION DE LA CONSIGNATION
- AFFICHAGE DU VOLET CARTONNE SUR LE SECTIONNEUR / DISJONCTEUR
- DÉLIVRÉ LE BON DE CONSIGNATION

Les effets du passage du courant alternatif sur le corps humain



Travaux en hauteur

Le permis est obligatoire pour tout travaux en hauteur de 2m et plus

Déroulement des opérations

LE DEMANDEUR

Identifie le travail à exécuter (lieu, matériel, opérations à effectuer, durée de travail)
Vise le partie qui le concerne

L' EXPLOITANT

Notifie les précautions à prendre par le service intervenant
Vise le partie qui le concerne (Nom, Prénom, Fonction, date)

LA SECURITE

Inspecte les lieux de l'intervention
Notifie les dispositions de sécurité à prendre
Vise le partie qui le concerne (Nom, Prénom, Fonction, date) après concrétisation des dispositions de sécurité exigées

L' INTERVENANT

Prend note des dispositions de sécurité
Réalise les mesures de sécurité exigées
Inspecte avec la sécurité les lieux avant d'entamer les travaux et les équipement EPIA
Vise le partie qui le concerne (Nom, Prénom, Fonction, date)



Permis de feu

Le permis de feu est obligatoire est pour tout travail par point chaud.

Déroulement des opérations

LE DEMANDEUR

Identifie le travail à exécuter (lieu, matériel, opérations à effectuer, durée de travail)
Vise le partie qui le concerne (Nom, Prénom, Fonction, date)

L' EXPLOITANT

Notifie les précautions à prendre par le service intervenant
Signale les moyens d'alerte les plus proches en cas d'accidents et /ou incidents
Vise le partie qui le concerne (Nom, Prénom, Fonction, date)

LA SECURITE

Inspecte les lieux de l'intervention
Notifie les dispositions de sécurité à prendre
Vise le partie qui le concerne (Nom, Prénom, Fonction, date) après concrétisation des dispositions de sécurité exigées

L' EXECUTANT

Prend note des dispositions de sécurité
Réalise les mesures de sécurité exigées
Inspecte avec la sécurité les lieux avant d'entamer les travaux
Vise le partie qui le concerne (Nom, Prénom, Fonction, date)

Le PERMIS DE FEU est établi au minimum 24 heures avant le commencement des travaux, pour permettre aux structures concernées de prendre les mesures de sécurité nécessaires



MITTAL

NEWS

MITTAL STEEL ANNABA

Communiquer pour motiver

Journal d'entreprise - Mensuel - N°1 - Décembre 2005

Lire en page 2
l'éditorial de
M. Sanjay
Kumar,
Directeur
général

CARTE D'IDENTITÉ DE
MITTAL STEEL COMPANY
Le plus grand
producteur d'acier
du monde
Page 2

Lire aussi

**RENCONTRE
MANAGERIALE AU SOMMET DE GLENEAGLES**

**Faire du groupe l'institution la plus admirée
au monde**

Page 4

CULTURE D'ENTREPRISE

Une vision dynamique

Page 5

LNM + ISPAT = MITTAL

"Il va falloir relever le défi du maintien de la bonne performance pour inaugurer avec succès notre entrée dans le nouvel an 2006."

Je tiens tout d'abord à saluer avec plaisir la reprise du journal de la société MITTAL STEEL ANNABA, auquel je souhaite une nouvelle dynamique, et ce dans l'intérêt bien compris de la circulation de l'information au bénéfice de tous les employés et de l'environnement.

C'est dire que nous accordons un intérêt certain à la mise en place d'une bonne

communication au sein de la société MITTAL STEEL ANNABA, car le besoin d'expliquer et de s'expliquer vis-à-vis de nos divers publics est devenu incontournable à notre époque

Nous ne doutons pas non plus du bon climat qu'il faut à tout prix instaurer dans les mœurs de notre société : c'est-à-dire de bons rapports de travail et de coordination entre l'ensemble des acteurs des différentes structures pour l'atteinte des objectifs assignés à notre société

Ces objectifs nécessitent toujours d'être clarifiés, et ils doivent être déclinés à travers les différents niveaux du MANAGEMENT GÉNÉRAL.

Ceci s'accompagne évidemment par une amélioration constante de l'organisation du travail en place, ce qui signifie : l'instauration de modes de gestion efficaces, l'évolution des compétences pour les mettre davantage à contribution et les valoriser.

Ce mois de décembre 2005 est une opportunité pour dresser le bilan annuel.

Commençons par dire que désormais nous portons un nouveau nom et par conséquent une nouvelle densité, c'est celui de MITTAL STEEL. Nous pouvons être fiers aujourd'hui de faire



partie du plus grand producteur d'acier dans le monde. Des lors, nous avons une nouvelle image de marque à préserver et nous endossons donc une importante responsabilité.

Le Président Directeur Général du Groupe, M. LAKSHMI MITTAL, demeure particulièrement attentif à ce que chaque employé puisse comprendre et intégrer nos valeurs de marque.

Cette tâche est dévolue aux responsables des activités dans la société.

Je dois dire que les responsables ont été largement sensibilisés sur la question, ils doivent donc à leur tour en démultiplier les contenus et les explications judicieuses.

Pour revenir au bilan annuel 2005, il y a un fait marquant à relever : c'est la bonne performance réalisée le mois de novembre et décembre.

Cette réussite, source de satisfaction générale vient mettre fin à une longue période jalonnée de résultats faibles.

Aussi il y a lieu de reconnaître que tous les efforts fournis ont finalement porté leurs fruits.

Je reste particulièrement sensible au dévouement et à la patience

dans le travail dont les collectifs ont fait preuve ; tout comme je suis très reconnaissant envers ceux qui ont travaillé d'arrache-pied pour assurer une production régulière dans nos unités

Cependant, nous devons nous préoccuper davantage des pannes et des arrêts qui gênent et perturbent la bonne marche des installations.

Plus que jamais nous devons donc centrer nos efforts et notre vigilance sur les questions de sécurité au travail et de protection, sur les problèmes de maintenance ; il y va de notre progrès et de notre performance en général.

Aussi j'invite l'ensemble des employés à s'investir dans les démarches d'amélioration continue de tous nos domaines d'activité.

Il va falloir relever le défi du maintien de la bonne performance pour inaugurer avec succès notre entrée dans le nouvel an 2006.

Et à cette occasion, je vous fais part de mes meilleurs vœux de bonheur et de santé ainsi qu'à vos familles.

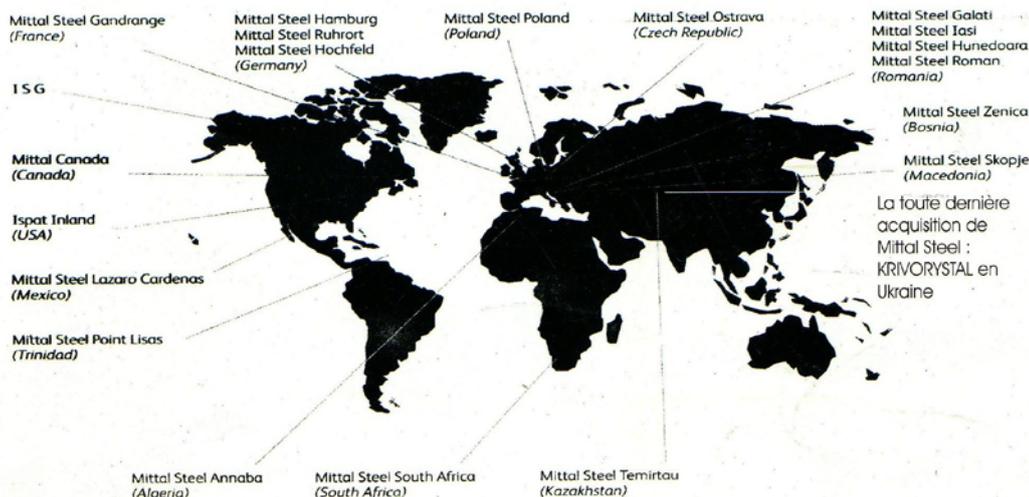
**Le Directeur Général
SANJAY KUMAR**

SHAPING THE FUTURE OF STEEL

CARTE D'IDENTITÉ

Le plus grand producteur d'acier du monde

Continued from page 1



L'industrie sidérurgique mondiale reconnaît le groupe « Mittal Steel » comme étant la plus grande et la plus globale compagnie de production d'acier dans le monde.

« Mittal Steel » détient des usines sidérurgiques dans 15 pays étalés sur les quatre continents : Amérique, Europe, Asie et Afrique.

Aujourd'hui « Mittal Steel » englobe : les Etats-Unis, le Canada, le Mexique, le Trinidad, la France, l'Allemagne, la République Tchèque, la Pologne, la Roumanie, la Bosnie, la Macédoine, la Kazakhstan, l'Algérie et l'Afrique du Sud ainsi que l'Ukraine, sa dernière acquisition.

L'ampleur du groupe « Mittal » résulte de son expansion globale et fulgurante de part sa présence dans les quatre coins du globe.

La création de « Mittal Steel » s'est faite en deux étapes : En premier une fusion des groupes sidérurgiques LNM Holdings et Ispat international N.V : LNM+Ispat=Mittal. Ensuite, le nouveau groupe fusionne à son tour avec le « Groupe Américain International Steel » (ISG) pour former « Mittal Steel ».

La dernière acquisition

Tout au long de son parcours depuis 1989 à ce jour, « Mittal Steel » a réalisé un bon nombre d'acquisitions ; la dernière en date est celle de la sidérurgie d'Ukraine « KRIVORYSTAL » qui s'est faite à la suite d'enchères au plus offrant remportées par Mittal devançant son rival, le groupe ARCELOR.

Par ailleurs, « Mittal Steel » est classé numéro un de

l'acier en terme de :

*Livraison : 60 à 65 millions de tonnes contre 43 par rapport à ARCELOR

*Capitalisation boursière : 18,5 milliards de dollars en 2004

*Chiffre d'affaire total pro format de 31,5 milliard de dollars

*Capacité de production de 70 millions de tonnes.

*Il devrait dégager un bénéfice opérationnel pro format de 6.8 à 7 milliards de dollars

*Endettement de 3,2 milliards de dollars

45 nationalités

Mittal est coté aux bourses de New York et d'Amsterdam sous le symbole de « M.T »

Il a atteint 42,1 millions de tonnes d'expéditions et des revenus de plus de 22 milliards de dollars en 2004

Il produit actuellement une large gamme de produits de haute qualité ; il est prêt à satisfaire les exigences de ses multiples clients grâce aux équipements dotés de technologies modernes qu'il utilise dans ses usines.

220000 personnes de 45 nationalités différentes travaillent au sein de cette compagnie dans des usines un peu partout dans le monde, partageant une même philosophie « Shaping the future of Steel », « façonner l'avenir de l'acier » et visant tous en même objectif qui est de faire admirer leur entreprises respectives

Mme Y. Serghini

SHAPING THE FUTURE OF STEEL

RENCONTRE MANAGERIALE AU SOMMET DE GLENEAGLES

Faire du groupe l'institution la plus admirée au monde

Lakshmi Mittal, le PDG de
MITTAL STEEL COMPANY



Du 24 au 27 octobre 2005, s'est tenue à Gleneagles en Ecosse une rencontre qui a regroupé plus de 300 tops managers du groupe MITTAL STEEL. Cette rencontre intervient après celle tenue à Bath en 2002 qui a tracé la stratégie à moyen terme et qui a fixé comme objectif de faire de MITTAL STEEL l'institution la plus admirée au monde.

Durant l'intervalle de ces deux rencontres, MITTAL STEEL est devenue le producteur d'acier n°1 dans le monde avec une présence sur 4 continents et 18 pays. Elle a pu atteindre une de ses ambitions pour être une institution classée parmi les 500 premières entreprises avec le rang 253 par rapport au chiffre d'affaires et le rang 55 par rapport au profit (magazine Fortunes 500).

« Durant les trois dernières années, nous avons énormément progressé. Notre position première dans le marché n'est pas seulement une aspiration mais un objectif. Etant une Entreprise parmi les 500 premières, on peut être considéré comme l'institution la plus admirée dans le monde. Nous devons travailler collectivement pour améliorer notre performance dans tous les domaines clés ». Lakshmi MITTAL, Président Directeur Général du Groupe MITTAL STEEL Compagnie.

Pour réaliser notre objectif qui est l'institution la plus admirée dans le monde, la rencontre de Gleneagles a été consacrée à la mise au point d'une stratégie pour les 3 à 5 prochaines années. La délégation de Annaba, à sa tête Mr Sanjay Kumar, DG de la société, était composée de 10 hauts responsables. Cette rencontre extraordinaire a impliqué l'ensemble des participants dans l'élaboration de la stratégie future du groupe, démarche qui s'inspire du slogan du groupe « Shaping the futur of STEEL ».

Dans le domaine sidérurgique, l'Entreprise MITTAL STEEL est aujourd'hui n°1 mondial, la seule présente (à travers ses expéditions) sur tous les continents et celle qui dégage le plus de profit.

Elle a été à l'origine des changements fondamentaux dans l'industrie en développant une approche globale orientée vers le marché, en générant une synergie industrielle, en intensifiant l'intégration en amont, en étant le moteur de la consolidation de l'industrie et en conservant une philosophie d'entreprise.

Aujourd'hui, MITTAL STEEL est l'unique entreprise sidérurgique dotée d'un véritable sens des affaires. Ses coûts sont réduits, sa marge bénéficiaire est élevée et son organisation est efficace. C'est une entreprise qui s'emploie à l'instauration d'un environnement de travail stimulant, qui incite ses travailleurs à se surpasser et qui soutient la réputation des communautés dans lesquelles elle exerce.

A partir de cette situation, comment progresser et

comment atteindre notre objectif qui consiste non seulement à être une institution globale suscitant l'admiration dans le monde, mais aussi, comment faire pour que chacune de nos usines soit un modèle de réussite dans sa région ?

C'est à ces questions que la rencontre de Gleneagles, sous la direction de Messieurs Lakshmi MITTAL, Aditya MITTAL, Malay Mukherjee et de hauts responsables du groupe MITTAL, a essayé d'apporter des réponses pour tracer la stratégie des prochaines années.

« L'industrie évolue et nous devons en faire autant. Evoluer pour pouvoir adapter notre stratégie et notre manière de réfléchir et assurer notre pérennité. » Lakshmi MITTAL.

>Etre un modèle de réussite c'est répondre à des critères annoncés lors de la conférence :

- >Refléter les valeurs de marque
- >Développer une culture d'hygiène de sécurité
- >Avoir une qualité de niveau international et respecter les délais de livraison.
- >Avoir une bonne image de marque au niveau local.
- >Avoir un bon processus de management des ventes et des approvisionnements.
- >Tendre vers l'excellence au niveau des opérations pour faire face à la concurrence.
- >Considérer les finances et l'information technologique comme partenaires stratégiques
- >S'ouvrir pour permettre l'émergence de nouveaux talents.

M Guedha.

CULTURE D'ENTREPRISE

Une vision dynamique

Il reste beaucoup à faire dans le cadre du business plan/2006, et ce dans tous les domaines d'activité afin de hisser MITTAL STEEL Annaba au même niveau que les autres sociétés MITTAL du groupe

L'ascension et l'expansion de MITTAL STEEL Company, au rang de leader mondial de l'acier n'est pas le fruit du hasard; mais bel et bien une réussite qui a comme épine dorsale une culture d'entreprise édifée, qui a pris racine, et se veut le garant de la prospérité continue d'où son importance dans la philosophie du groupe.

« La culture est ce qui nous reste quand on a tout oublié » a-t-on dit et quand on évoque le mot culture d'entreprise on pense tout de suite à un ensemble de valeurs partagées en commun entre tous les acteurs et membres d'une entreprise.

Ainsi ces valeurs sont intériorisées dans les comportements et on peut aussi les mesurer à chaque instant. On peut évoquer l'effort sans relâche dans le travail, la persévérance, l'intelligence et l'audace et bien d'autres traits de caractère comme la qualité citoyenne de l'entreprise ou son rôle dans la socialisation de l'environnement.

Dans une rencontre récente qui a regroupé les responsables des relations humaines du groupe, MITTAL STEEL dresse et précise les valeurs en termes de culture d'entreprise.

Ces valeurs éprouvées et édifiantes qui aujourd'hui forcent le respect et l'admiration à l'échelle planétaire, ont eu évidemment pour corollaire principale la réussite financière.

Aussi il s'agit de les identifier, les expliquer et comment les intérioriser bien entendu dans les comportements professionnels et sociaux de la vie en entreprise.

On a rapporté dans un livre sur la gestion d'entreprise, qu'un patron avait dit : « Afin de survivre et réussir, une entreprise doit d'abord posséder un ensemble de valeurs saines, sur lequel elle fonde toutes ses politiques et son action.

La vision de MITTAL STEEL les détermine au nombre de 8 et qui sont :

- 1- **Fiabilité.**
- 2- **Autorité.**
- 3- **Confiance.**
- 4- **Expertise.**
- 5- **Innovation.**
- 6- **Force.**
- 7- **Ouverture.**
- 8- **Influence.**

Ensuite le groupe établit une grille de lecture pour chaque valeur qui doit répondre aux interrogations managériales essentielles.

Quelle signification doivent elles avoir pour chaque acteur et membre de la société ?

Et quelles en sont les attentes ?

Quelle est exactement l'influence de ces valeurs sur tout ce que nous entreprenons ?

Quelles en sont leurs traductions dans les comportements quotidiens, les actes de gestion et les plans d'action ?

Sommes nous alignés sur ces valeurs ?

Comment s'aligner sur les valeurs ?



Quelle est la façon dont on reflète ces valeurs chaque jour ?

Etablit séparément pour chaque valeur individualisée une dichotomie entre : comportements désirés /comportements non désirés.

En fait la vision de MITTAL STEEL Company dévoile et déroule une pratique managériale de haute facture à travers cette grille de lecture dans la réponse aux interrogations managériales essentielles.

Enfin la vision de MITTAL STEEL concerne évidemment l'ensemble de ses sociétés et établies à travers le monde...

Quant à MITTAL STEEL ANNABA, lors d'un récent briefing le D.G, Mr SANJAY KUMAR a exhorté les managers à s'inscrire dans l'effort continu d'amélioration

« Il reste beaucoup à faire dans le cadre du business /plan /2006, et ce dans tous les domaines d'activité afin de hisser MITTAL STEEL Annaba au même niveau que les autres sociétés du groupe » avait-il souligné.

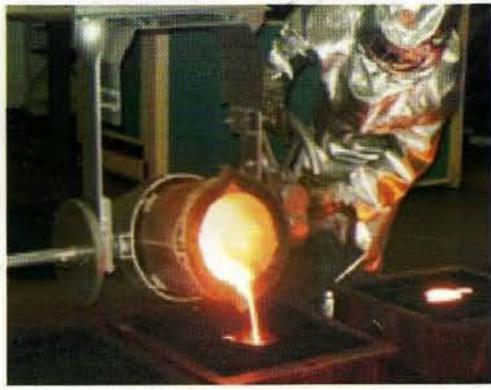
N.B : Nous reviendrons, dans nos prochaines éditions sur les significations détaillées de chaque valeur.

M.Cheraiet

- Fiabilité - Autorité - Confiance - Expertis - Innovation - Force - Ouverture - Influence

REALISATIONS

Production
de janvier à
novembre
2005



Unité : tonne

Mines

Minerai concassé Ouenza
Minerai concassé Boukhadra

Prévision de la
période

1 375 000
450 000

Réalisation de
la période

906 549
327 732

Production Usine

Aggloméré
Fonte liquide
Acier liquide
Brames
Billettes
Produits plats vendables
Produits longs vendables

2 063 150
1 167 083
1 277 863
542 190
635 277
773 730
636 475

1 448 157
854 014
898 465
351 948
458 274
323 059
462 051

Ventes

Marché national
Export

936 000
489 000

702 930
75 670

NEWS MITTAL STEEL ANNABA

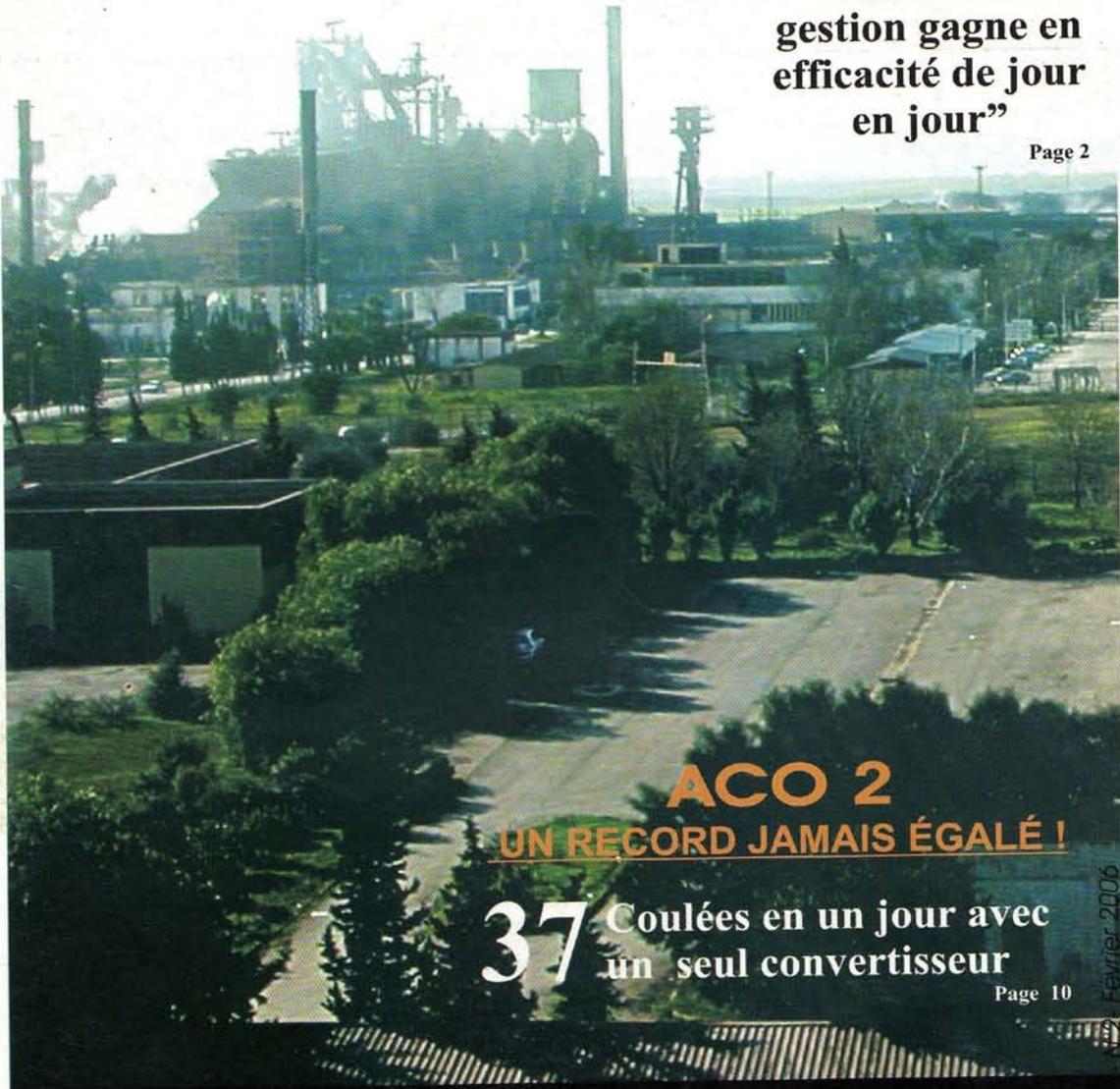
Communiquer pour motiver

Journal d'entreprise - Mensuel- N°2- Février 2006

**M. AISSA MENADI
À "MSA NEWS"**

**"La nouvelle
gestion gagne en
efficacité de jour
en jour"**

Page 2



**ACO 2
UN RECORD JAMAIS ÉGALÉ !**

37 Coulées en un jour avec
un seul convertisseur

Page 10

SHAPING THE FUTURE OF STEEL

ENTRETIEN AVEC M. AISSA MENADI, S.G DU SYNDICAT

“La nouvelle gestion gagne en efficacité de jour en jour”

La rédaction de Mittal Steel News Annaba a approché Mr AISSA MENADI, secrétaire général du syndicat pour un entretien autour de la situation actuelle qui prévaut dans la société, dont voici le contenu :

Question : Voulez vous Mr MENADI, nous faire un état des lieux de la situation actuelle qui prévaut au sein de la société Mittal Steel Annaba.

Le S.G : Ce qui me paraît inévitable en premier, c'est de parler en terme de comparaison entre la période d'avant le partenariat et durant l'exercice de ce dernier.

Souvenons nous, pendant les années 97 jusqu'à 2000 et même bien avant cela nous n'arrivions pas à dépasser les 750.000 tonnes de production annuelle d'acier avec un effectif avoisinant les 18000 travailleurs.

N'oublions pas non plus la manne de 250 millions de dollars que l'état Algérien a déversé pour les réfections des installations qui sont restées sans incidences notables. On peut donc qualifier cette période de stagnation.

Par contre dès l'entrée en exercice du partenariat ou précisément dès l'entrée en jeu du repreneur majoritaire qu'est MITTAL STEEL. C'est une lapalissade que de dire que les choses ont bougé, à la fin de la première année d'exercice, la production a presque doublé en quantité.

On a pu enregistrer 1,200000 tonnes avec un effectif réduit à 10000 employés, que s'était t'il donc passé ? Ou alors comment expliquer ce changement ? Je vais vous dire, eh bien tout simplement c'est une question de gouvernance, c'est toute la question de la libre entreprise et de management bien sûr. Enfin cela relève évidemment des mécanismes économiques nouveaux installés en sidérurgie c'est-à-dire l'installation d'une démarche économie de marché à la place de celle d'une économie dirigée. En parlant de Management, je précise que la formation intrinsèque de nos managers et leurs capacités ne sont pas réellement la cause fondamentale et puis, de toute manière la presque totalité des ressources humaines d'aujourd'hui est la même que celle d'avant l'ère du partenariat. Alors ?

Ce qui nous manquait c'était la rapidité, l'autonomie et l'efficacité dans la prise de décision. Je vous donne l'exemple le plus probant : celui du minerai, charbon, du coke ou de tout autre consommable ou approvisionnement pour dire que le besoin matières premières a été réglé comme par enchantement (souvenez vous des bateaux qui ont été dirigés sur Annaba illico presto) et à ce propos, Mittal Steel dispose maintenant de ses propres mines à Tébessa. Fini donc les pénuries et les attentes ! Fini aussi les

arrêts et les perturbations !

Une gestion nouvelle s'est peu à peu installée, elle est là, et elle gagne en efficacité de jour en jour.

Ceci étant, parlons maintenant de gains ou des gagnants dans cette affaire.

Eh bien à mon avis en premier lieu c'est l'état Algérien, il s'est vu épargné une enveloppe de 14 milliards de dinars comme subventions au complexe sidérurgique d'El Hadjar chaque année et le comble, les exercices annuels étaient toujours couronnés de résultats négatifs ! D'autre part, les emplois ont été préservés.

- L'état Algérien propriétaire des 30% empoche sa quote-part en bénéfice.

- Le trésor empoche sa quote part.

- Les entreprises EPIC et/ou EPE qui nous fournissent l'énergie, l'eau, les gaz industriels carburants et huiles et nous assurent les transports sont aujourd'hui payées pour leurs prestations et services toutes les fin de mois.

Qui dit mieux ? Souvenons nous, la dette de Sider dans ce domaine « des fournitures » s'élevait à 60 milliards de DA et Sider était terrassée par les pénalités par faute de paiement à temps !

Un autre gagnant, c'est l'environnement socio-économique c'est-à-dire les petites et moyennes entreprises de transformation qui dépendent de nos produits finis...

Il va sans dire que ces entreprises là garantissent leurs carnets de commandes grâce à ce que nous produisons et bien entendu elles offrent de l'emploi aux gens.

Les divers commerces de l'environnement assurent eux aussi leur survie de par l'impact de la masse salariale et donc du pouvoir d'achat des travailleurs sidérurgistes.

Voyez vous l'effet d'entraînement que provoque le maintien et l'amélioration de la société de fabrication de l'acier dans notre région !

C'est cela la stabilité de l'environnement socio économique que peut assurer la pérennité de Mittal Steel Annaba.

Que demande le peuple ?

Question : quelles sont les perspectives à plus ou moins long terme ?

Le S.G : Mittal Steel Annaba, je vous l'annonce envisage d'atteindre 5 millions de tonnes d'ici l'échéance 2010, pour cela la société va installer :

- Une nouvelle aciérie électrique (ACE).

- Un nouveau laminoir à fil et rond (LFR) de 400.000 tonnes.

- Un 3^e haut fourneau (HF)

- Une réhabilitation de l'ancien LFR (enveloppe de 18 millions de dollars).

A signaler aussi le prochain règlement définitif du besoin national en rond à béton du fait de la dernière acquisition par



MITTAL STEEL COMPAGNIE de la société KRIVORYSTAL en UKRAINE.

En attendant, Mittal Steel Annaba compte importer du rond à béton conforme aux normes universelles pour combler le déficit du besoin national, quand on sait l'importance de ce produit dans le bâtiment, et n'a-t-on pas dit que « quand le bâtiment va, tout va »

Ces perspectives ne sont elle pas prometteuses ? Il faut y croire.

Question : avez-vous un message en particulier à adresser ?

Le S.G : Je ne termine pas sans rappeler les résultats honorables arrachés par le syndicat qui représente soit dit au passage, toute les catégories professionnelles (exécution, maîtrise et encadrement) sans aucun complexe :

- Gain de cause pour l'ensemble des revendications des travailleurs

- Augmentation substantielle des salaires

- Amélioration des conditions des personnels retraitables.

- Diverses actions sociales au profit des travailleurs.

Je dois dire que la stabilité (trêve et paix sociale) que nous avons favorisée à Mittal Steel Annaba, nous a livré ses fruits :

Une amélioration continue de la production et par voie de conséquence une augmentation progressive des revenus des travailleurs

Mon mot de la fin. Les travailleurs doivent savoir que leur syndicat ne ménagera aucun effort pour la défense de leurs intérêts matériels et moraux.

Aux travailleurs de persévérer dans leur efforts et de demeurer disciplinés !

Pérennité à Mittal Steel Annaba !

Mes meilleurs vœux pour l'année 2006 !

Propos recueillis par M. Cheraiet et A. Bourai

CULTURE D'ENTREPRISE

Les huit valeurs chez Mittal Steel company

Nous évoquions dans notre précédent numéro du journal d'entreprise les huit valeurs chez MITTAL STEEL que nous rappelons volontiers :

**FIABILITÉ
INNOVATION
AUTORITÉ
FORCE
CONFIANCE
OUVERTURE
EXPERTISE
INFLUENCE**

Comme annoncé précédemment nous allons dérouler progressivement et pédagogiquement les contenus de chaque valeur; étant entendu que les valeurs constituent des guides et des références à intérioriser dans les actions quotidiennes et/ou comportement de tous les acteurs de l'entreprise à commencer par les responsables de tous les secteurs d'activité qui sont de fait le premier noyau.

Selon le ou les promoteur(s) de ces valeurs, les responsables doivent toujours donner l'exemple afin de déteindre sur leurs collaborateurs qui constituent à leur tour des vecteurs de démultiplication à la recherche d'un effet progressivement expansif et global comme dans la propagation ondulatoire

Sur un plan macro, ces valeurs doivent avoir une influence sur:

Les produits que nous vendons

Les relations avec nos clients : l'approche à suivre avec eux et notre engagement envers eux

Les produits que nous développons

Les relations avec nos fournisseurs

Notre système de gestion des ressources humaines

Notre système managérial

Notre comportement en général (technologie et apprentissage industriel, socialisation de l'environnement...)

Signalons tout de suite une première importance dans le cadre de la pratique MANAGERIALE : nous essayerons enfin de parcourir des écrits « culture d'entreprise » surtout de mettre en équation ou en corrélation les significations des valeurs avec les attentes globales et plurielles de fiabilité concrète, réelle et porteuse de résultats escomptés c'est la boucle MANAGERIALE appelée PDCA à savoir planifier - faire - vérifier - agir.

En d'autre terme il s'agira d'auto mesurer notre degré d'intériorisation des valeurs et/ou réflexes

dans la pratique quotidienne.

En fait les huit valeurs constituent un tout, étant entendu que les valeurs sont en interdépendance et en interaction permanente durant nos activités quotidiennes.

Il y a donc évidemment des réponses à trouver et à élucider pour les interrogations essentielles du management général que nous avons énumérées lors du précédent numéro du journal d'entreprise et que nous rappellerons au fur et à mesure.

Au plant des définitions et des contenus, il s'agit de définir pédagogiquement chaque valeur et présenter la segmentation des contenus en termes surtout de comportements désirés (et par négation de comportements non-désirés) en rapport avec les objectifs assignés et les performances visées dans les activités, les actions, les actes de gestion et tout autre comportement professionnel et/ou social.

La fiabilité

Définition de base : commune classique et/ou pédagogique

- Degré de confiance que l'on peut accorder à une chose, à une personne.
- Chose, personne à laquelle on peut se fier.
- Probabilité de bon fonctionnement... pendant un temps donné.

Et selon le concept MITTAL STEEL cette définition est conçue en un programme ou somme d'objectifs généraux utiles classés répertoriés selon des priorités et des efficacités recherchées en entreprise à savoir:

- ☞ Nous faisons ce que nous disons.
- ☞ Nous respectons nos promesses
- ☞ Dans une industrie comme la notre, une approche d'approvisionnement sécurisée et fiable se présente comme une nécessité pour notre réussite ainsi que pour celle de nos clients.

☞ En tant qu'employeur digne de confiance, nous soutenons fermement nos employés et leurs communautés.

A partir de cette somme d'objectifs généraux affichés, il est attendu des employés une série de comportements intermédiaires à décliner de manière à séparer "le bon grain de l'ivraie en la matière"

Listing essentiel des engagements que nous tenons auprès de nos supérieurs hiérarchiques et de nos employés, nous

donnons des feed-back et des explications dans le cas où nous ne parvenons pas à les atteindre.

- Nous évaluons souvent et régulièrement les progrès enregistrés par rapport aux objectifs que nous nous fixons
- Nous sommes Persévérants, Tenaces et Déterminés
- Notre façon d'opérer est de prendre les devants et d'anticiper quant les opportunités de croissance s'offrent à nous, plutôt que d'attendre jusqu'à ce que le problème surgisse pour réagir.
- Nous respectons les délais arrêtés entre clients, fournisseurs, et employeurs.
- Nous nous fixons des priorités raisonnables correspondant parfaitement à notre engagement.

• Nous prenons toutes les mesures pour que notre personnel préserve sa santé et sa sécurité.

• Nous oeuvrons également pour préserver la qualité de l'environnement.

• Nous développons des programmes appelés "K M P" (KNOWLEDGE MANAGEMENT PROGRAMME) qui sont un moyen d'évaluation de communication, d'implication et d'amélioration, c'est un programme de formation intégrée en inter sociétés du groupe pour la diffusion et la mise à niveau des savoirs faire sidérurgiques

Enfin dans le domaine Fiabilité : ce sont là des conduites à tenir et/ou des attitudes à avoir durant l'accomplissement des tâches en entreprise et/ou quant on doit faire face à des situations problèmes.

Un exemple de fiabilité exercée et éprouvée au plan pratique par le groupe MITTAL STEEL : c'est celui de l'usine de fabrication d'acier de MEXICO

Cette usine a rapidement comblé ses déficits, elle est redevenue productrice de richesses et parvient à satisfaire aux demandes du marché mexicain

Ceci conforte on ne peut mieux notre devise : « on fait ce qu'on dit on tient parole » Dixit les promoteurs des valeurs !

M. CHERAIET

N.B : Dans notre prochain numéro, nous poursuivrons l'explication des autres valeurs.

LU POUR VOUS : REVUE TRIMESTRIELLE DU GROUPE MITTAL STEEL « FORGING AHEAD », Edition automne 2005

• Mittal Steel s'installe en Chine

Mittal Steel vient de marquer sa présence en Chine par l'acquisition de 36,67% du capital du plus grand complexe sidérurgique en Chine.

Hunan Valun dont la capacité de production est de 8,5 millions de tonnes par an est cotée à la Bourse de Shenzhen.

Ce rachat s'inscrit dans la politique d'expansion du Groupe et vient ainsi conforter sa position de leader mondial.

• Mittal Steel Zenika (Bosnie)

1 million de tonnes de minerai de fer tel à été le record de production réalisé dans les mines de New Ljubija (Bosnie) en Septembre 2005. Cette tendance semble se poursuivre puisque actuellement, la production de minerai dépasse les 100000 tonnes /mois.

Le produit a été acheminé vers les différentes unités du Groupe notamment celles implantées en Algérie, Tchèque, Pologne et Roumanie.

• Mittal Steel compte investir en Inde

Le leader mondial de l'acier a exprimé son intérêt pour construire un grand complexe sidérurgique à Jharkhand en Inde (l'un des plus grands au monde) d'une capacité de production de 12 millions de tonnes/an.

Cet investissement devrait intervenir en deux phases.

• Mittal Steel au secours des sinistrés de Galati (Roumanie)

Mittal Steel Galati (Roumanie) vient de faire don d'une enveloppe financière de \$200 000 au profit d'un projet de reconstruction de logements à Galati dont les habitations ont été



sérieusement endommagées par les pluies qui se sont abattues sur la région en Juin dernier. Outre cette collaboration financière Mittal Steel Galati a mis à la disposition des autorités locales quantités de matériaux de construction sous forme de produits sidérurgiques.

• Vers l'autosuffisance en matière premières

Le Groupe vient de conclure avec le gouvernement libérien un accord portant sur l'acquisition des mines Yekeba, Nimba du Libéria.

Le groupe prendra en charge l'exploitation des gisements de minerai de fer qui ont été abandonnés en raison de la guerre civile qui a régné sur le pays.

Avec ces nouvelles grandes réserves, il espère porter la production annuelle à 10 millions de tonnes dont une grosse part servira à alimenter ses usines en Europe et aux USA.

• Mittal Steel Lazarro Cardenas (Mexique)

Détient le record mondial de production en matière de brames.

Synthèse et traduction

M. Refès

ILS NOUS ONT RENDU VISITE

- >Dr Johannes Westerhoff, ambassadeur d'Allemagne
- >Hans Schinkel, General Manager Human Resource
- >Mark Yates, Head of Resourcing Organisational Capability
- >Y.P. Kumar, Director Sales and Marketing

POUR NOUS CONTACTER

Prendre attache avec M. Cheraïet, DRH/Com
ou remettre vos correspondances au
Secrétariat du RDH
Tél : 038 87 10 11+ (50 37 75) ou (50 24 55)



Bonnes fêtes de
Aouel Moharrem
(Hijra) et de
l'Achoura

NEWS MITTAL STEEL ANNABA

Journal d'entreprise

Adresse

DRH/Com, complexe d'EL HADJAR - ANNABA

Téléphone

038 87 10 11+ (50 37 75)

Publication & Edition

DRH/Communication

Conception & Maquette

ACP - Annaba

Documents photographiques

Lotfi.R

	Réalisations	Prévisions
Mines	2005	2006
Minerai concassé Ouenza	1 020 016	1 500 000
Minerai concassé Boukhadra	364 442	500 000
Total	1 384 458	2 000 000
Production usine		
Aggloméré	1 621 211	2 147 280
Fonte liquide	952 017	1 493 807
Acier liquide	1 007 192	1 629 235
Brames	402 590	729 306
Billettes	506 172	739 303
Produits plats vendables	367 172	680 959
Produits longs vendables	519 154	776 950

Unité : Tonne

2

MITTAL STEEL NEWS

L'OPA du siècle

Réalisme oblige, les hommes d'affaires qui ont justement le sens des affaires préfèrent dire qu'effectivement cette OPA se discute, se négocie au lieu de faire dans la levée des boucliers.

Mittal Steel, premier groupe mondial d'acier, a annoncé le 27 janvier

2006, une offre publique d'achat (dite OPA) sur le numéro



deux Arcelor. Ce dernier est un groupe sidérurgique européen né en 2002 de la fusion entre Usinor (France), Arbed (Luxembourg) et Aceralia (Espagne) ; c'est une société de droit luxembourgeois cotée en bourse.

«OPA unique en son genre, audacieuse, du jamais vu... » ou autre qualificatif comme « puissance de l'argent » le fait est là, cette offensive de charme du maître de l'acier Mittal Steel pour l'achat d'Arcelor sonne comme un coup de tonnerre planétaire. En effet, cette action a soulevé divers commentaires de par les secousses occasionnées et a défrayé la chronique comme on dit.

Une OPA est une offre publique faite par une société aux actionnaires d'une autre société de racheter leurs actions à un prix supérieur ou celui coté en bourse. Si cette OPA, de 18,6 milliards d'euros, sur Arcelor devait aboutir, elle donnerait naissance à un groupe géant d'une capacité de production de 110 millions de tonnes d'acier par an et qui réaliserait un chiffre d'affaires de plus de 69 milliards de dollars avec un effectif de 320 000 salariés.

Pour Monsieur Lakshmi MITTAL, « il existe de multiples synergies entre les deux groupes en

matière d'achats, de marketing, de recherche et de développement ... nous

sommes complétement aires sur nos principaux marchés et sur nos différents secteurs ... seul un groupe fort constitue une vraie garantie pour l'emploi pérenne ».

Depuis le lancement de cette OPA, Mittal Steel a entrepris des démarches d'explication et de présentation du projet de fusion auprès des milieux influents concernés : les responsables politiques où les usines d'Arcelor sont implantées, les syndicats et les actionnaires.

La bataille va être rude compte tenu des intentions des uns et des autres, des alliances possibles et des plans tactiques pour contre carrer l'aboutissement de l'OPA jugée hostile de Mittal sur Arcelor.

Les arguments vont de l'inadéquation de la culture d'entreprise jusqu'aux difficultés juridiques imposées par le droit luxembourgeois en passant par la cotation boursière des actions.

En réalité, la mondialisation aidant, planète terre est devenue un grand village grâce à l'effort fulgurant des technologies de télécommunication satellitaire et la rapidité des transports. C'est ainsi que dorénavant les



barrières et/ou spécificités et protectionnismes ne résisteront plus devant cette imposante mondialisation économique qui s'ancre de plus en plus.

Réalisme oblige, les hommes d'affaires qui ont justement le sens des affaires préfèrent dire qu'effectivement cette OPA se discute, se négocie au lieu de

faire dans la levée des boucliers.

Les experts de la finance

disent qu'il va falloir donner « du temps au temps » pour permettre aux protagonistes, aux parties concernées de près ou de loin de réfléchir y compris les petites bourses voire même les salariés. Enfin, avec le temps justement on saura davantage sur ce fameux contrat.

M. Guedha



Les valeurs Autorité et Confiance du répertoire de Mittal Steel company

Nous évoquions dans nos précédentes livraisons du journal en termes de culture d'entreprise le répertoire des valeurs de Mittal Steel qui en compte huit. Dans le précédent numéro du journal nous avons traité le concept fiabilité. Dans ce numéro, nous allons passer en revue les notions d'**autorité et confiance**, dire ce qu'il y a lieu de retenir de ces valeurs dans la vie quotidienne de l'entreprise de fabrication de l'acier.

Autorité : définition commune se rapportant au domaine.

- avoir du crédit, de l'influence sur ...
- avoir une grande autorité, avoir de l'ascendant sur...
- faire autorité, « faire loi », servir de règle en la matière...

selon le concept Mittal Steel et en se basant sur l'activité sidérurgique, il est dit :

« Nous sommes la voix de l'acier (les maîtres de l'acier)

- Le monde se tourne vers nous pour s'enquérir des nouvelles innovations, des nouveaux process et se renseigner sur notre industrie.

- notre autorité découle du fait de sa construction sur des années d'expérience et d'objectivité »

En matière d'attentes du management général, la valeur autorité en somme s'axe principalement sur une compréhension claire des objectifs de l'entreprise.

Il en découle alors en terme de comportements :

- quelque chose de visible et précis
- qui implique une action.
- qui génère des résultats.

Analyse de contenu de la valeur autorité et segmentation (activité de Mittal Steel)

Comportements recherchés :

- Nous partageons notre expertise parmi nous en utilisant des forums tels que les KMP (programme de formation)
- Nous orientons constamment nos clients en interne et en externe, et ce, à tous les niveaux.
- nous travaillons durement pour l'obtention d'une expertise fonctionnelle.
- Nous nous lançons dans un processus d'amélioration continu.
- Nous prenons en compte les opinions

des clients en tant qu'excellents prestataires de service, de qualité et de valeur.

- Les entreprises homologues nous considèrent comme innovatifs, ayant une réaction rapide de leader industriel de haute performance.

- Nous sommes impatients quand il s'agit de partager notre connaissance et notre expérience.

- Nous utilisons des technologies de pointe.

- La société dans son ensemble nous considère comme un partenaire de valeur.

- Les pratiques de Benchmarking sont encouragées et continuellement utilisées pour davantage d'amélioration, Mittal est « Benchmark »

- Nous façonnons le futur de l'entreprise.

- Nous croyons que les RH sont notre meilleur atout.

- Nous investissons dans la technologie.

- Nous définissons les critères de recrutement pour s'assurer que nous faisons bel et bien appel aux éléments qualifiés, hautement motivés et animés par la volonté de se développer et de croître.

- Nous identifions « les experts » au sein de Mittal et les utilisons dans ses différentes unités pour apporter leur contribution et leur aide au groupe et à d'autres industries.

En résumé, ces comportements recherchés ou attitudes à adopter finissent par faire acquérir l'expérience nécessaire pour bâtir la connaissance...

Ensuite la connaissance vous forge un chemin vers l'accumulation de la richesse ... laquelle inmanquablement vous édifie l'Autorité et vous fait reconnaître.

En somme c'est le triptyque expérience/connaissance/Autorité.

Il est important de souligner que le résultat d'Autorité notoire ou reconnue comme telle est le fruit d'un effort global et collectif toujours basé sur l'initiative et la motivation.

Confiance : définition

- Espérance ferme et sûre en une personne, une chose
- Avoir confiance en quelqu'un dont on est sûr.

- Poser la question de confiance pour se vouer et croire, s'assurer de l'avenir et s'en remettre à la personne (ou chose

:entreprise, etc.)

- Avoir confiance en soi, croire en soi, en ses capacités.

Selon Mittal, « les réalisations titanesques requièrent de la confiance nous croyons en nous même et en ce que nous entreprenons- c'est la force de caractère et la confiance en soi que nous avons qui nous mettent en position avantageuse »

Analyse de contenu de la valeur Confiance et segmentation :

- *Nous croyons que nous avons l'habileté de faire la différence et cependant nous acceptons la possibilité d'échouer.

- *Nous affichons notre confiance en partageant des informations allant au-delà de ce qui a été demandé.

- *Nous pensons être les meilleurs.

- *Nous évitons les discours négatifs et adaptant la théorie « je peux faire ».

- *Nous réagissons à partir de notre connaissance.

- *Nous consultons nos employés.

- *Nous croyons en certaines valeurs et principes, nous sommes prêt à les défendre.

- *On se soutient mutuellement.

- *Nous croyons en nous-mêmes, en nos collègues et en l'atteinte des objectifs.

- *Nous améliorons le fait d'assumer sa propre responsabilité et la volonté de la prise de décision.

Enfin, ces lignes de conduite forment le tremplin qui a aidé Mittal Steel company à devenir ce qu'il est aujourd'hui, c'est-à-dire avoir une vision claire du futur, se baser sur des valeurs comportementales comme centre de rayonnement et d'énergie pour la réalisation des ambitions.

Les grands exploits dit-on exigent de la confiance en soi, en ses capacités, du courage et de la conviction, de la stabilité, de l'effort continu, de la persévérance, de la ténacité et de la force de caractère, de l'audace aussi.

Encore une fois le mouvement d'ensemble est incontournable c'est-à-dire que l'ensemble des employés agissent de concert comme dans une symphonie !

NB : nous poursuivrons l'explication des autres valeurs du répertoire de Mittal Steel lors de nos prochaines éditions.

M.Cheraït

4

Mittal Steel News

Valeurs

CULTURE D'ENTREPRISE

Les valeurs INNOVATION et EXPERTISE chez Mittal Steel Company

→ Dans une série d'articles parus dans nos précédentes livraisons, nous avons traité de la problématique culture d'entreprise qu'on peut résumer par un ensemble de valeurs comportementales à partager en commun dans la gestion des activités, de l'importance, donc de son rôle fondamental pour l'élaboration des politiques ou stratégies et autres actions à engager afin de réussir l'atteinte des objectifs, viser la prospérité et assurer la pérennité.

Dans une série d'articles parus dans nos précédentes livraisons, nous avons traité de la problématique culture d'entreprise qu'on peut résumer par un ensemble de valeurs comportementales à partager en commun dans la gestion des activités, de l'importance, donc de son rôle fondamental pour l'élaboration des politiques ou stratégies et autres actions à engager afin de réussir l'atteinte des objectifs, viser la prospérité et assurer la pérennité. Pour rappel, le répertoire de Mittal Steel compte Huit Valeurs.

Nous en avions déjà traité trois : LA FIABILITE - L'AUTORITE LA CONFIANCE Cette fois ci, nous poursuivons avec les contenus que recèlent les valeurs INNOVATION et EXPERTISE. Nous allons donc en dérouler les significations pour en mémoriser les attitudes et/ou comportements professionnels et sociaux exemplaires qui s'y dégagent.

INNOVATION : Définition

C'est l'action d'innover, c'est-à-dire introduire quelque chose de nouveau dans un système établi.

Innover une technique, proposer et faire des recherches novatrices

Selon la vision et l'affirmation de Mittal Steel, donc en se basant sur l'activité sidérurgique, il est dit :

Etre innovateur, tout le monde l'affirme à notre endroit et nous le sommes vraiment puisque nous sommes non seulement les pionniers à avoir intégré DRI (réduction directe) dans le processus de fabrication de l'acier, mais nous avons surtout recréé l'industrie sidérurgique.

Nous encourageons l'expérimentation et nous savons récompenser les nouvelles idées et propositions.

L'innovation est à présent devenue une façon de vivre pour nous tous qui oeuvrons au sein de Mittal Steel.

Repères et lignes de conduite en matière d'innovation selon Mittal Steel :

Comportement désirés et dispositions

Nous sommes ouverts à toute solution technologique et organisationnelle.

On n'appréhende pas les expériences de (faire des essais) pour l'atteinte de nos objectifs.

Nous modernisons notre méthode de travail.

Nous sommes prêts à prendre des risques.

Nous récompensons l'innovation que ce soit de façon individuelle ou collective et ce par une récompense financière, une promotion (reconnaissance d'aptitudes, prestige etc...).

Les changements représentent un défi et un moyen d'orientation.

Nous définissons les statuts quo.

Nous préservons l'échange d'expérience au niveau local et global.

Nous optimisons continuellement nos lignes et nos processus de production.

EXPERTISE : Définition

Acquisition d'une grande habileté par la pratique et l'expérience.

Spécialité requise pour effectuer des vérifications ou appréciations techniques, donner des avis, éclairer sur la valeur et l'authenticité des choses. Examen et rapport techniques effectués par un expert.

Pour procéder à une expertise : Il faut - être expert en la matière - Être expert dans son domaine.

Selon l'affirmation de Mittal Steel à propos d'expertise, il est dit :

Que ce soit en technologie en fabrication, en ressources humaines, ou dans des activités de communauté, nous pouvons nous enorgueillir d'être les meilleurs dans nos domaines respectifs.

L'apprentissage incessant est la clé du maintien de notre expertise.

ANALYSE DE CONTENU DE LA VALEUR EXPERTISE ET SEGMENTATION

Comportements désirés et dispositions

- ✓ Nous nous fixons des normes élevées non seulement pour nous, mais pour les autres également.
- ✓ Nous restons informés sur les pratiques fonctionnelles dans notre industrie.
- ✓ Nous profitons au mieux de la technologie de l'informatique de notre organisation.
- ✓ Nous mettons en place un plan de carrière qui spécifie les mouvements à même de nous aider à acquérir les connaissances techniques, professionnelles et fonctionnelles requises à l'atteinte de nos objectifs.
- ✓ Nous faisons partie d'une association professionnelle relié à notre zone d'expertise, nous assistons aux conférences et aux séminaires y afférents.
- ✓ Nous sommes attelés à la recherche d'une technologie nouvelle qui pourrait accroître l'efficacité de notre département.
- ✓ Nous encourageons la formation, et ce, en tant que responsabilité partagée de

l'entreprise et de l'employé.

- ✓ Nous encourageons l'échange international d'idées et de connaissances.
- ✓ Nous soutenons un enseignement qui se fait avec plaisir, et ce, à tous les niveaux.
- ✓ Nous sommes concernés par des partenariats de connaissances partagés entre Ecoles étatiques, centres de formation et Universités (meeting, conférences, recherches).
- ✓ Nous transférons la connaissances et l'expertise à d'autres, à l'intérieur de l'usine, mais bien entendu l'intérêt de l'entreprise prime.
- ✓ Nous prenons part à l'aspect économique et social de notre région

PEDAGOGIE A RETENIR

Cette somme de comportements et/ou attitudes désirés ou autre dispositions dans la gestion quotidienne des activités en sidérurgie s'agissant de l'enracinement des valeurs INNOVATION et EXPERTISE chez tous les employés dirigeants en particulier et collaborateurs, permet de déduire que :

Les préalables à ce sujet supposent une bonne maîtrise des TRP ou techniques de résolution des problèmes et au delà il s'agit de prendre toujours les devants et anticiper, avoir de l'initiative et privilégier l'obtention des informations enfin connaître les vecteurs clé du progrès.

Lequel progrès soulignent les promoteurs des valeurs (innovation et expertise) ne peut s'arracher que par une bonne politique de Ressources Humaines faite de reconnaissances des mérites et leurs récompenses matérielles.

Enfin le progrès nécessite de gros efforts en matière de formation, là aussi on ne lésine pas sur les moyens financiers dit-on, sans oublier le recrutement des talents à opérer dans les pôles d'excellence.

N.B : nous poursuivons l'explication des autres valeurs lors de nos prochaines éditions.

M. Cheraiet

Culture d'entreprise

Force et Ouverture parmi les valeurs basiques de la philosophie du groupe Mittal Steel

Nous avons déjà souligné dans nos précédents écrits que pour réussir, une entreprise doit d'abord posséder un ensemble de valeurs saines sur lequel elle fonde toutes ses politiques et son action.

Un empire cela se bâtit patiemment et sagement avec labeur continu et endurance et non sans passion surtout.

L'ascension puis l'expansion fulgurante de MITTAL STEEL company, au premier rang mondial de l'acier en illustre un parfait exemple de réussite, c'est une manière d'atteindre les cimes de la montagne si on peut dire.

Sur un autre plan, « la valeur n'attend point le nombre des années » a-t-on dit, aussi quand on a de la valeur tôt ou tard elle finira par se manifester au grand jour.

Et les valeurs en termes de culture d'entreprise ou de culture de gestion vous permettent justement de survivre.... « parce que la culture est ce qui nous reste quand on a tout oublié » et elle va toujours constituer autant de ressorts en fonction des états de situation pour un retour sur scène ou une remise à flots et pourquoi pas une nouvelle percée ou une conquête de podium.

Dans nos précédents journaux, nous avons traité de fiabilité, autorité et confiance expertise et innovation.

Dans cet article nous allons passer en revue les notions de force et d'ouverture chez MITTAL STEEL company pour en extraire les contenus et significations et autres comportements et attitudes à intérioriser dans la gestion de l'entreprise.

FORCE : DEFINITION Toute cause provoquant un mouvement, un effet ou une action.

*Intensité d'action d'une chose, puissance d'action.

*Pouvoir et être capable de contraindre.

*Une grande force de travail, solidité et résistance

*Une force de caractère, habilité et talent, la force d'un argument.

*Puissance d'un groupe, force de frappe ou de dissuasion.

*Faire autorité.

Selon le dictionnaire des valeurs de MITTAL STEEL, il est dit :

>Nous ne lâchons pas prise « résistance et endurance »

>Nous sommes déterminés à atteindre les objectifs que nous nous sommes assignés (Compréhension claire des objectifs)

>Et nous ferons de leur suivi, une priorité majeure indépendamment de l'opinion qui prévalait (haute énergie)

>Nous opérons par priorités et nous nous concentrons sur les efforts pour réussir Nos objectifs et atteindre nos cibles (méthode, efficacité, gestion du temps)

>Nous devons et nous voulons toujours aller de l'avant en retroussant les manches et en ayant une parfaite connaissance de notre contexte externe (défit à relever)

Pour la valeur « force » le répertoire ou le guide MITTAL STEEL énonce les comportements recherchés, les affirmations et les dispositions suivantes :

>On s'abstient de tout ce qui dit « ça ne peut pas se faire »

et on se concentre plutôt sur comment rendre cela possible

>Nous sommes convaincus de notre réussite

>Nous sommes persévérants

>Nous nous identifions aux principes et aux missions de notre entreprise

- Nous faisons parvenir aux gens les feedbacks dont ils ont besoin même si cela paraît difficile

- Nous soutenons nos avis

- Nos intervenons en la faveur de nos employés si nous voyons qu'ils ont raison

- Nos entreprenons des travaux en plus pour garantir l'atteinte des objectifs de l'organisation

- Nous prenons des risques mesurés pour démontrer notre orientation à l'action.

- Nous mettons l'accent sur nos objectifs

- Nous déployons de grands efforts pour l'atteinte

des objectifs

- Les obstacles que nous rencontrons ne peuvent que nous motiver pour d'avantage d'actions

- Les opinions négatives ne nous découragent pas

- Nous avons confiance en nos responsables

- Nous sommes loyaux envers l'entreprise et défendons ces intérêts.

- Nous apprenons de nos erreurs

- Nous nous fixons des objectifs et on ne dévie pas dans le but de les atteindre.

- Nous perséverons pour trouver le candidat approprié pour le poste approprié

- Nous sommes motivés pour la réussite

OUVERTURE : DEFINITION

§ Fait de s'ouvrir, tenir table ouverte, caractère ouvert

§ Première démarche qui précède une négociation

§ Ouverture d'esprit :

facilité à comprendre et à admettre ce qui est nouveau, inhabituel

§ Communiquer à l'intérieur comme à l'extérieur, rechercher le consensus et viser une majorité.

Selon la vision de MITTAL STEEL company, il est dit :

« Tout en persévérant dans nos activités, nous resterons clairs dans nos propos et continuerons à encourager la transparence dans le traitement des affaires en responsabilisant nos partenaires. »

Analyse de contenu de la valeur ouverture et segmentation

Comportements recherchés :

>Nous respectons la loi :

l'environnement, gouvernance, finance, normes d'emploi

>Nous avons des normes morales et éthiques de très haut niveau dans les délais que nous arrêtons avec nos clients, fournisseurs et employés.

>Chez nous, il n'existe pas d'ordre du jour caché

>On dit en toute honnêteté les choses qu'on ne peut pas discuter

>Nous fixons clairement nos objectifs et les rendons possibles

>Nous précisons clairement le flux de décision

>Toutes nos dépenses sont scrupuleusement analysées

>Nous présentons clairement la structure de nos finances

>Nous sommes en tant qu'entreprise justes et loyaux et ne cachons rien du tout

>Nous préservons toujours les intérêts de nos investisseurs

>Nous sommes justes et obéissons aux règles de l'éthique dans toutes nos activités

Les valeurs de MITTAL STEEL Company et l'actualité économique mondiale

Depuis quelques mois, le groupe MITTAL STEEL est sous les feux de la rampe de l'information économique mondiale dans son OPA sur ARCELOR.

Ce n'est donc point un hasard, c'est justement fort de ces valeurs en termes de culture d'entreprise que MITTAL STEEL s'apprête à remporter le fameux contrat et à aller de l'avant.

FORCE ET OUVERTURE,

voilà deux valeurs que compte éprouver le groupe et les utiliser comme atouts dans le lancement de son OPA sur ARCELOR qui dégage une forte attitude de partenariat où les notions de haute énergie, de persévérance, d'endurance et de résistance vont entrer en jeu.

Cela signifie qu'il faut avoir de l'audace et relever les défis.

C'est une mise en œuvre robuste et recherchée de partenariat qui se base sur une stratégie à suivre moyennant plannings et impacts mesurés. Cela suppose une parfaite connaissance du contexte externe, de l'anticipation et de la flexibilité aussi pour s'adapter aux changements de circonstance.

N'a-t-on pas dit que quand on est fort, capable et confiant en soi et en ses potentialités on ne craint pas de s'ouvrir !

NB : lors de la prochaine édition du journal, nous terminerons la série d'articles sur la culture d'entreprise.

M. Cheraïet

Newsletter

arcelor MITTAL

Mittal Steel Annaba
www.mittalsteel.com

N°7 - Décembre 2006



**lakshmi mittal
prend la tête du
groupe arcelor-
mittal**

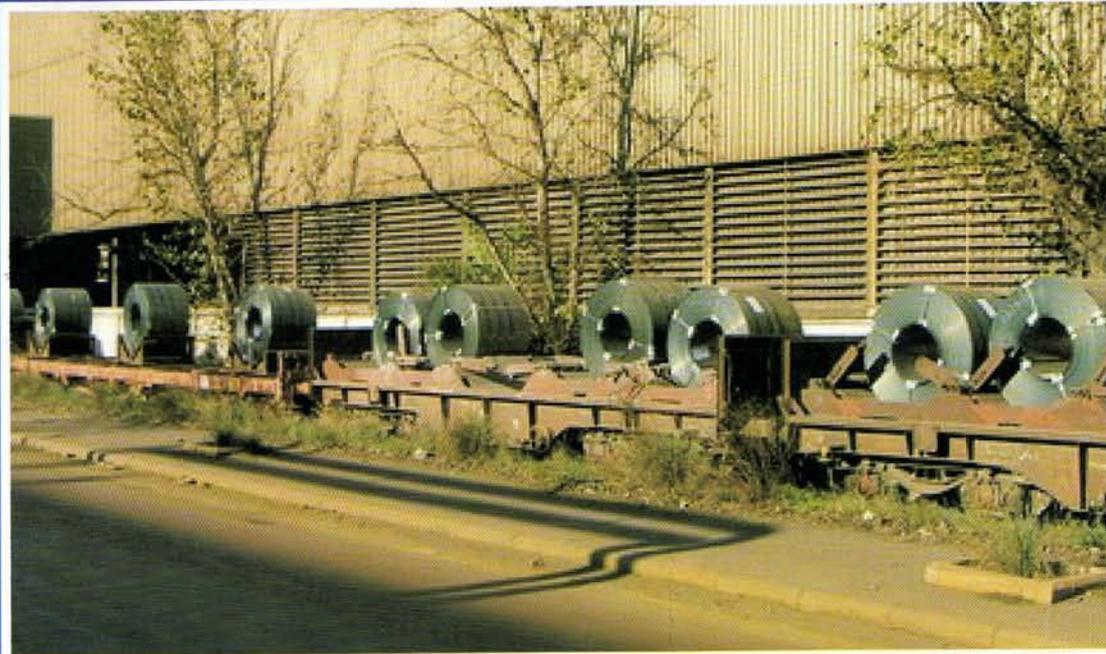
Lire en pages 3 et 12

**diagnostic de p.w.c.,
lire nos entretiens
avec mm. guedha
(d.r.h.) et kouadria
(syndicat)**

Lire en pages 4 et 5

**Le c.s.r. ou la politique
sociale du groupe**

Lire en pages 6 et 12



3 L'événement

Les 18 membres du nouveau Conseil d'Administration d'Arcelor Mittal :

Représentants de Mittal Steel

- >Lakshmi N. Mittal, Président du Conseil d'administration
- >Vanisha Mittal
- >Wilbur Ross
- >Lewis Kaden (indépendant)
- >François Pinault (indépendant)
- >Narayanan Vaghul (indépendant)

Représentants des salariés

- >John Castegnaro
 - >Michel Marti
 - >Manuel Fernández López
- ### Représentants D'Arcelor
- >Joseph Kinsch
 - >José Ramón Álvarez Rendueles (indépendant)
 - >Edmond Pachura (indépendant)
 - >SAR le Prince Guillaume de Luxembourg (indépendant)
 - >Sergio de Silva Freitas (indépendant)
 - >Jean-Pierre Hansen (indépendant)

Représentants des actionnaires

- >Georges Schmit (Etat luxembourgeois)
- >Antoine Spillmann (JMAC)
- >Romain Zaleski

le groupe arcelor mittal s'installe lakshmi mittal prend la direction opérationnelle



Quatre mois après le rachat d'Arcelor par Mittal Steel : Lakshmi Mittal a pris les commandes du leader mondial de la production d'acier en tant que président directeur général en remplacement de M. Roland Junck.

M. Mittal cumule désormais sa nouvelle fonction avec celle de président du Conseil d'Administration.

Pour justifier ce changement, Arcelor Mittal a expliqué vouloir clarifier le leadership au sein du groupe. Parallèlement le nouveau groupe a publié d'excellents résultats pour le 3ème trimestre avec notamment une hausse de 75% de son bénéfice, porté par l'augmentation des prix de l'acier.

Clarifier le leadership :

M. Roland Junck restera membre de la direction générale et conseiller de Lakshmi Mittal avec les mêmes responsabilités à savoir : Ressource Humaine, Hygiène et Sécurité, Coordinateur de Chine, Stratégie et Développement Durable, Coordination commerciale, Relations Internationales.

Ces derniers mois nous avaient montré que la structure précédente n'était pas dans le meilleur intérêt du groupe", explique dans le communiqué Joseph Kinsch.

Au troisième trimestre, Arcelor Mittal a réalisé un bénéfice avant impôt, charge financières, dépréciation et amortissement (Ebitda) de 4.35 milliards de dollars (3.42 milliards d'euros). Les sept analystes interrogés par Reuters tablaient en moyenne sur un Ebitda de 4.29 milliards.

"Le faible volume saisonnier qui avait été anticipé a été compensé par une forte augmentation des prix de l'acier et un coût global par tonne en légère baisse", précise dans un communiqué Aditya Mittal, directeur financier du groupe.



"Dans le même temps, l'intégration se déroule bien, les synergies attendues étant confirmées. Quant aux perspectives, nous sommes en ligne pour être conformes aux attentes en année pleine" ajoute-t-il.

Le chiffre d'affaires trimestriel ressort à 22,1 milliards de dollars (17,4 milliards d'euros), contre 23,07 milliards attendus en moyenne par les analystes.

Suite aux récentes décisions (4 Août 2006), ces nominations ont été approuvées par les ex Conseils d'Administrations d'Arcelor et de Mittal Steel.

Aditya Mittal a été nommé Directeur financier (CFO), avec pour responsabilité additionnelle les Produits Plats Amériques. Les quatre autres membres de la Direction générale sont: Michel Wurth, Senior Exécutive Vice Président en charge des Produits Plats Europe Malay Mukherjee, Senior

Exécutive Vice Président en charge des Aciers Inoxydables, des mines, de l'Asie et de l'Afrique.

Gonzalo Urquijo, Senior Exécutive Vice Président en charge des Produits Longs et de la Distribution. Davinder Chugh, Senior Exécutive Vice Président en charge des Services partagés. Commentant ces nominations, JOSEPH KINSCH a dit:

« Ceci est un pas important vers la création du premier sidérurgiste mondial. Le haut niveau de compétence et l'expérience des membres de la Direction générale permettront à Arcelor Mittal de mettre rapidement en place une organisation très efficace afin de concrétiser le remarquable potentiel de création de valeur du nouveau groupe.

Suite en page 12



Roland Junck

Aditya Mittal

Davinder Chugh

Malay Mukherjee

Gonzalo Urquijo

Michel Wurth

Emploi
Formation

un exemple d'insertion réussie

jeunes ingénieurs et techniciens

Selon **M. Zaaboubi Mohamed**, chef du département emploi et développement :

Mittal Steel Annaba au moyen d'une convention entre les deux entités (MSA et Wilaya de Annaba) a retenu 350 ingénieurs et techniciens ayant subi des épreuves de sélection, dont 70% sont originaires de Sidi Amar. Cette campagne a démarré en Janvier 2005 pour aboutir à l'installation de ces jeunes en Mai 2005. Faudrait-il préciser qu'au préalable des postes de travail relevant de toutes les structures de production y compris la Maintenance ont été identifiés, et qu'un grand nombre des nouvelles recrues furent orientées vers la TSS (Tuberie sans soudure).

Une fois installés, les jeunes recrues ont été intégrés dans des équipes professionnelles d'exécution (en poste 3x8).

Après 6 mois, il a été procédé à une première évaluation afin de mesurer l'adaptation au poste et fixer les nouvelles recrues en fonction de leurs aptitudes chacun dans sa spécialité.

Dans peu de cas certains ont fait l'objet d'une réorientation vers d'autres secteurs. A noter que cette même opération de pré emploi a eu lieu également au niveau des réseaux de distribution commerciale de l'entreprise à savoir les directions régionales Skikda, Alger et Oran où de jeunes diplômés en Commerce et Finances ont été recrutés.

Après 12 mois, les 350 recrues ont fait l'objet d'une 2ème évaluation laquelle fut parrainée par des jurys composés de directeurs d'unités et des responsables du personnel de chaque unité. En fin de parcours, une commission appelée commission de validation constituée des hauts responsables de l'entreprise et du Chef de Département Emploi et Développement s'est réunie pour statuer d'une manière définitive sur la mise en place de ces jeunes en leur proposant des contrats à durée déterminée.

Aspect Formation

Il faut savoir que durant toute leur période de pré emploi, certains de ces jeunes ont bénéficié de formations de courtes durée notamment dans la spécialité Electricité (centre de Ain M'illa), à l'institut Optime, comme ils ont pu également participer à des séminaires organisés par l'université de Annaba.

Un autre palier a consisté à mettre à l'essai des ingénieurs dans des postes spécifiques de responsabilité pour suivre un programme d'induction et d'intégration. Ce programme étant axé principalement sur l'aspect Sécurité des Hommes et des Installations, le Management Opérationnel, le Commandement et la Communication dans l'entreprise.

Tous ces modules animés par des intervenants universitaires ont profité à 130 ingénieurs.

Conclusion

De l'aveu des personnes concernées en matière de pré emploi pour

la Wilaya de Annaba, une telle expérience est une réussite du fait que ces jeunes recrues exercent dans les ateliers tout comme leurs aînés et se présentent comme une relève sûre.

Ecoutons certains d'entre eux :

Mr Mehdaoui Abdelkrim - Ingénieur en Froid - Chef de poste à la COX.

« Après une année de travail en tant que stagiaire à la COX et après évaluation, j'ai été désigné Ingénieur -Chef de poste. Une fois opérationnel j'ai constaté combien les formations m'ont été bénéfiques, principalement celles traitant du Management Professionnel, la Sécurité et la Communication dans l'entreprise. Il faut dire que sur le plan pratique tous ces modules dispensés par un encadrement de qualité m'ont aidé à mieux m'intégrer et assumer ma fonction de chef de poste. Je souhaiterai à l'avenir participer à d'autres formations pour améliorer mes connaissances. »

Mr Nahal Mourad 26ans Ingénieur EG - TSS

« J'ai le sentiment d'avoir acquis des connaissances que jusque là je n'avais pas. Ces formations se sont déroulées dans un cadre agréable. Pour ma part, j'ai apprécié l'ensemble des modules, particulièrement ceux portant sur l'aspect sécuritaire. Actuellement j'estime être toujours en phase d'apprentissage et je pense que ma hiérarchie est satisfaite de moi. »

Mr Fredj Fouad 27ans Ingénieur Automaticien - TSS

« Je pense qu'on devrait à l'avenir consacrer plus de temps aux formations sur la Sécurité et l'Environnement ; le Management Professionnel, la Communication et le Commandement. Sur les lieux du travail, je n'ai pas rencontré de difficultés d'insertion. J'ai même été aidé par certains collègues. »

Mr Yakhlef Abdelaziz 34ans TS en Constructions Métalliques - TSS

« J'ai l'impression de faire partie d'une grande famille- Je n'ai pas rencontré de problèmes d'intégration. Les conditions de travail sont bonnes et le travail que je fais à l'atelier m'intéresse. J'aimerais suivre d'autres formations de recyclage car ceci est très important pour l'évolution de ma carrière. »

M. Refes



M. Zaaboubi

12

le groupe arcelor mittal s'installe Suite de la page 3

Ligne Managériale du groupe Arcelor Mittal

Selon le groupe, la conception de la nouvelle organisation est établie autour de quatre attributs : vitesse ; organisation légère ; travail d'équipe (collaboration) ; et esprit d'entreprise.

Vitesse

Dans un environnement d'affaires de plus en plus concurrentiel, la vitesse sera un facteur principal pour fournir les résultats attendus de l'intégration et faire avancer l'organisation. Nous avons pris la tête dans l'industrie mais nous ne devons pas nous arrêter ici. Plutôt nous devons profiter de notre exceptionnelle position pour nous concentrer sur un progrès rapide des affaires quotidiennes de même que sur la future croissance.

Organisation Légère

Dans une compagnie de 330 000 employés, nous avons besoin d'une structure en ligne directe. Nous voulons éviter les effets de silo et maintenir une "ligne de mire" claire dans le processus décisionnel.

Travail d'équipe

Le nouveau Conseil d'administration comporte des cadres d'Arcelor et de Mittal Steel.

Nous avons pris des défis personnels pour travailler étroitement ensemble, pour former une équipe de Management intégrée.

Esprit d'entreprise

Nous sommes maintenant le leader du marché et avons atteint cette position en ayant accompli les étapes inspirées et audacieuses. Arcelor Mittal ne peut pas se tenir immobile et cherchera de nouvelles occasions d'accroître la compagnie et maintenir une position de leadership. En tant que tel, il est important que nos équipes de management soient tournées vers l'avenir, en cherchant à s'améliorer et à s'adapter, tout en recherchant les occasions pour partager les meilleures pratiques et les rehausser.

Conclusion :

Arcelor Mittal a une grande opportunité dans l'avenir. Notre fusion nous a permis d'accélérer nos stratégies pour plusieurs années "dépassant" nos concurrents et créant une des principales compagnies industrielles globales.

C.s.r./ Suite de la page 6

Concernant MITTAL STEEL ANNABA, une première analyse précise que le comité de participation de l'usine d'El Hadjar qui se compose en fait de délégués du personnel et de membres de syndicat est à même de cerner quels projets sociaux faut-il mettre en place et en faire des propositions à la direction générale pour approbation. Par ailleurs l'O.N.G locale (ANPEP environnement) a lancé des campagne de reboisement, c'est-à-dire planter des ceintures vertes autour du crassier de l'usine afin de réduire les effets de poussière et réduire les niveaux de pollution des deux cours d'eau (rivières) de " Larbâa Bergouga" qui traversent le site et se déversent dans l'oued Meboudja charriant dans ses eaux tous les polluants potentiels de l'industrie sidérurgique. Enfin la politique CSR vise en dernière instance à mettre en place une culture et des pratiques d'investissement social dans les usines du



groupe en passant par un apprentissage graduel et progressif tant à l'intérieur qu'à l'extérieur.

Le C.S.R cherche aussi à être en synergie ou en symbiose

avec les directives internationales telle par exemple le contrat global des nations unies.

M. Cheraïet

Courrier électronique : mittalannabacomm@yahoo.fr

Progression constante du processus de dédouanement

L'examen du processus de dédouanement observé depuis 2003 fait apparaître une évolution constante du processus de dédouanement.

Ainsi, le volume de dédouanement enregistré jusqu'au 11.11.2006 et ce, depuis le début de l'exercice de l'année en cours avoisine déjà le volume de dédouanement de toute l'année écoulée.

Ainsi l'évolution du processus de dédouanement enregistré depuis le début de l'année 2006 présage d'ores et déjà un large dépassement des réalisations enregistrées au cours de l'exercice 2005.

Cette courbe ascendante démontre l'augmentation croissante et continue des capacités de dédouanement de la structure transit.

Cette progression s'explique aussi par l'aide et le soutien de l'administration des douanes.

Cette performance a été réalisée malgré l'instauration d'une nouvelle procédure liée au contrôle préalable de la conformité des marchandises supervisé par les représentants du ministère du commerce implantés au niveau des différents ports et aéroports.

Direction Appros

News letters

Mittal Steel Annaba

Journal d'entreprise

Adresse : DRH/Com, complexe d'EL HADJAR - ANNABA

Téléphone & Fax
038 87 16 63

Publication & Edition :
DRH/Communication

Conception & Maquette :
ACP - Annaba

Documents photographiques :
R. Lotfi

Pour nous contacter

Prendre attache avec
M. Cheraïet, DRH/Com
ou remettre vos correspondances au secrétariat du DRH
Tél : 038 87 16 43

2

L'événement

ArcelorMittal / La nouvelle marque du groupe industriel ou son Logo type

Symbole et valeurs

Rappelons nous d'abord ce que c'est un logo ou logo type, ce que cela signifie, les valeurs cristallisées en lui, l'emblème, les significations cognitives les signes ou le symbole qu'il renferme, qu'il tient à exprimer et à diffuser.

La définition du logo nous renvoie à ceci :

« Groupe de lettres ou de signes d'un usage fréquent (abréviation, marque etc....) fondu en un seul bloc pour faciliter la composition typographique. Groupe de lettres ou de signes, ou élément graphique qui sert d'emblème à une société, à une marque commerciale ».

Dans la foulée on peut citer plusieurs logos :

Mittal Steel_ Arcelor_ ArcelorMittal_ et tant d'autres compagnies dans l'hôtellerie, le tourisme, les cosmétiques, les banques, le textile, les navigations aériennes et maritimes, les fabrications alimentaires ou encore les Télécom et l'électroménager, ect.

A chacun son graphisme ou son emblème qui doit donc diffuser une image, un symbole, ou une valeur exceptionnelle, en somme une marque de qualité et de haut niveau.

En matière d'image, par exemple la pomme, on la retrouve chez l'ex Arcelor et autres. Ce fruit « sacré » dont parlent les Ecrits Divins est d'ailleurs premier par excellence pour ses vertus culinaires curatives inégalables en plus de son goût et de son parfum exceptionnel.

La pomme consommée quotidiennement à jeun apporte santé et longévité à la vie humaine, parait-il. C'est dans cet esprit qu'ArcelorMittal ce géant incontesté de l'acier mondial et de la sidérurgie vient de

nous charmer avec son nouveau logo.

A notre avis et tout de go, ce nouveau logo laisse planer des sentiments de « classe et distinction », d'assurance et puissance, de qualité et volupté...

Son signe est délibérément « royal », de haute finesse et rareté, de force et souplesse, de maîtrise et sérénité.

Cet emblème nous laisse l'impression qu'il plane au dessus de tout et règne en maître planétaire dans le temps sur son secteur d'activité.

Et on ne peut s'arrêter là car il aiguise l'imagination féconde et lui donne libre cours en expression et interprétation de ses signes et valeurs.

Selon les promoteurs de ce nouveau logo, il est dit qu'au départ « la marque devrait refléter notre stratégie, notre vision, nos valeurs et notre manière de faire les affaires ».

Dans le « Newsletter » du groupe Arcelor Mittal paru le 1^{er} juin 07 on y lit essentiellement ce qui suit :

« La marque est au cœur de tout, nous agissons et nous parlons en tant qu'entreprise

La nouvelle marque reflète clairement qui sommes nous aujourd'hui et dans quelle direction nous allons ...

En un mot : en étant tenace.

La signature Arcelor Mittal est unique

Conçue pour indiquer l'énergie de transformation qui caractérise la compagnie, la dynamique de la signature ainsi que la forme en icône reflète le rang de Leader d'Arcelor Mittal dans l'industrie mondiale de la sidérurgie

La nouvelle marque d'Arcelor Mittal, c'est plus qu'un joli visage Pérennité, Qualité et Leadership : ce sont les trois valeurs principales de l'entreprise.

Ce sont les valeurs auxquelles nous croyons et que nous représentons. Ces valeurs étayeront notre culture et refléteront la stratégie de la nouvelle entreprise au fil du temps »

Enfin, nous reviendrons dans le prochain numéro de « Newsletter Annaba » qui sera consacré essentiellement à cet événement pour en parler davantage ainsi que des actions qui devront accompagner la diffusion du nouveau logo et particulièrement sa médiatisation. En plus, on reviendra largement sur la nouvelle identité du groupe ArcelorMittal, sur ses objectifs généraux, son leadership et ses qualités citoyennes.

Mahieddine Cheraiet



Nous nous sommes engagés à fixer des standards reconnus à l'échelle mondiale en alliant croissance et profit avec nos exigences futures Comment allons-nous réaliser notre ambition ?

Un profil unique, une stratégie transparente

«Aujourd'hui, ArcelorMittal ne présente pas uniquement des caractéristiques de taille et d'envergure, mais aussi de résistance, de puissance et de croissance.»



Message de Lakshmi Mittal, Président et Directeur général (CEO)

«Nous sommes entrés dans une nouvelle ère de l'industrie mondiale de l'acier. Le processus de consolidation de ces dernières années, conduit en grande partie par ArcelorMittal et les sociétés qui l'ont précédée, a transformé le paysage de la sidérurgie en créant un environnement plus stable et viable sur le marché. Nous sommes fiers d'avoir contribué à ce processus.

Nous croyons depuis longtemps que la taille et l'envergure sont essentielles, à la fois pour être compétitifs sur un marché mondial et pour maîtriser l'offre et la demande tout au long du cycle économique. Une industrie forte et durable profite indifféremment à tous ses intervenants : salariés, clients et investisseurs.

Aujourd'hui, ArcelorMittal ne présente pas uniquement des caractéristiques de taille et d'envergure, mais aussi de résistance, de puissance et de croissance. Par-dessus tout, notre profil est unique et notre stratégie transparente.

- Nous sommes le seul sidérurgiste réellement global, avec une position de leader sur quatre continents. Un quart de notre production provient de sites qui figurent parmi les producteurs qui peuvent se prévaloir de coûts de production les moins élevés au monde. Cet aspect, allié à un fort degré d'engagement sur des marchés plus stables et des contrats à long terme, nous permet de générer une rentabilité soutenue et un cash-flow élevé.

- Nous sommes le seul sidérurgiste à offrir et développer l'ensemble de la gamme de produits et de services liés à l'acier. Les produits haut de gamme et spécialisés représentent plus de 60% des expéditions. L'ampleur de notre gamme de produits et la diversité de notre base clients, nous permettent de moins dépendre de la fluctuation de la demande.

- Nous ne sommes pas seulement un producteur d'acier. En amont de la chaîne de production, nous disposons d'une activité intégrée de traitement des métaux et d'exploitation minière. En aval, nous exerçons une importante activité de service et de distribution, transformant les produits finis et proposant un service sur mesure aux clients. Nous sommes prêts à saisir les opportunités partout et quand elles se présentent.

Notre stratégie consiste à développer une activité viable et stable qui, par notre taille et notre diversification, puisse créer de la valeur tout au long du cycle.

Parallèlement, nous souhaitons devenir la référence dans des domaines comme la santé, la sécurité et le développement de carrière. Nous souhaitons nous engager de manière positive avec les communautés au sein desquelles nous sommes implantés et protéger au mieux l'environnement. C'est notre position de leader de l'industrie qui nous impose ce devoir.»

Cordialement,

لکشمی میتال



newsletter

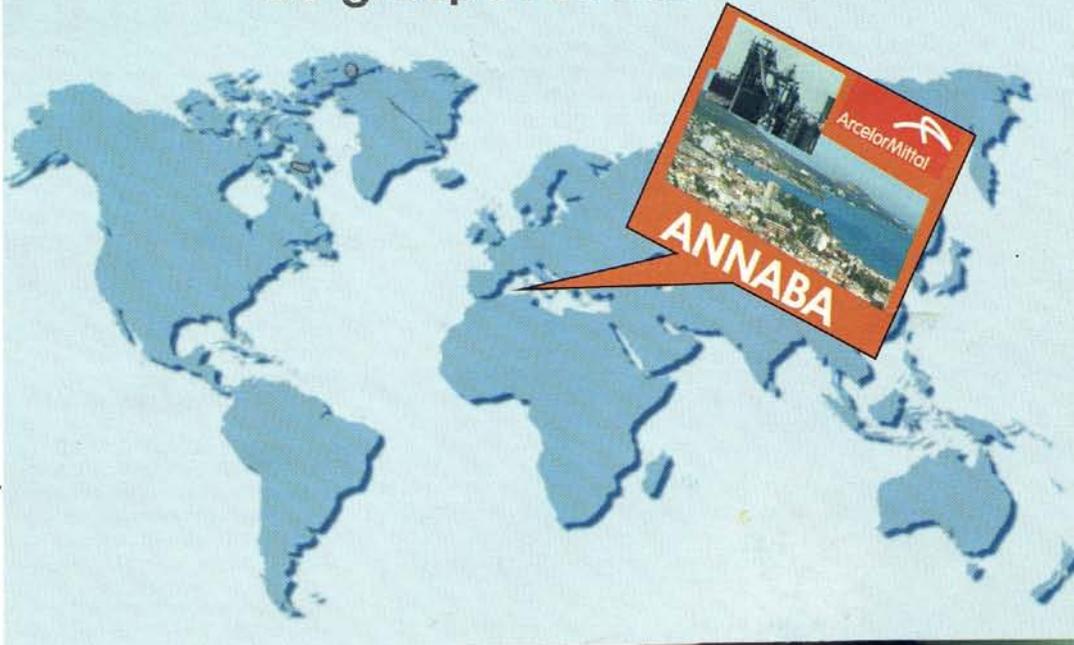
ArcelorMittal Annaba



ArcelorMittal

N°10 - Octobre 2007

Spécial "Logo et Nouvelle identité"
du groupe ArcelorMittal



NUMERO DE LANCEMENT DE
"BOLD SPIRIT"

M. Mittal
donne le ton

Lire page 2



**M. Bernard Bousquet, nouveau DG
d'ArcelorMittal Annaba**

Lire page 12

M. Mittal

donne le ton

M. Lakshmi Mittal, PDG d'ArcelorMittal, est l'audace en personne. Il nous explique comment nous pouvons tous nous laisser gagner par son dynamisme contagieux et travailler ensemble pour assurer la réussite mondiale de notre marque.



Bienvenue dans ce premier numéro de boldspirit, le nouveau magazine trimestriel d'ArcelorMittal. Après avoir assisté à la première convention des cadres dirigeants à Cannes, jamais je ne me suis senti aussi motivé au cours de ma carrière. L'intégration se passe bien, l'environnement économique du marché est bon et les opportunités offertes à notre entreprise sont considérables.

C'est également à Cannes que s'est déroulé le lancement de la nouvelle marque ArcelorMittal et je suis très heureux de l'accueil qu'elle a reçu.

➤ ArcelorMittal est maintenant l'une des 50 plus grandes entreprises du monde et le leader incontesté de l'acier. Dans ce contexte, notre marque est d'une importance vitale. Elle est au cœur de tout ce que nous faisons et disons en tant qu'entreprise. Elle représente un élément porteur pour nous permettre d'acquiescer la réputation de sidérurgiste le plus admiré du monde. Afin de nous aider à y parvenir, chacun de nos collaborateurs doit, avant de s'impliquer pour donner vie à la marque, comprendre ce qu'elle signifie et comment la transformer en initiatives, en comportements et en performances. C'est pourquoi ce premier numéro de boldspirit a pour thème central la nouvelle marque, sa vision et ses valeurs. ArcelorMittal est d'ores et déjà une excellente entreprise. Nous sommes le leader de notre secteur et possédons un profil distinctif et diversifié. Nous avons joué un rôle moteur en créant un nouveau modèle de développement durable pour notre secteur. Nous représentons le modèle de référence pour l'entreprise du futur et jouons un rôle significatif dans l'économie mondiale. Le produit que nous fabriquons fait partie intégrante de la construction du monde moderne qui nous entoure.

C'est un excellent point de départ pour notre nouvelle entreprise et nous devons tous en être fiers. Ceci ne

signifie pas pour autant que nous avons pleinement atteint notre potentiel. Bien au contraire, la création d'ArcelorMittal nous offre des opportunités supplémentaires pour continuer à développer cette position de manière responsable.

➤ La stratégie de marque de la nouvelle entreprise s'intitule « transforming tomorrow » (transformer l'avenir). Que voulons-nous dire par là ? Simplement que nous sommes prêts à renforcer la position qui est la nôtre aujourd'hui ; qu'en développant notre croissance et nos profits, nous nous engageons à définir des normes reconnues au plan mondial qui tiendront compte des besoins des générations futures. Comment y parviendrons-nous ? En soutenant nos trois valeurs fondamentales : qualité, développement durable et leadership. Ces valeurs doivent être au centre de toutes les décisions de l'entreprise.

Je reviens de New York où je me suis adressé à la conférence annuelle Steel Success Strategies*. J'ai dit aux participants que la nouvelle période de stabilité qui commence pour notre secteur nécessite un recentrage. Ce recentrage devra se faire, à mon avis, sur la qualité et le développement durable, soit deux de nos trois valeurs fondamentales. Le moyen d'y parvenir est le leadership. Ces dernières années, le comportement et les initiatives de l'industrie ont été motivés par la nécessité d'une restructuration indispensable à sa survie. Cette survie est aujourd'hui assurée et nous devons maintenant fournir les meilleurs résultats possibles à nos partenaires. Nous devons commencer à prendre modèle sur les chefs de file de l'industrie manufacturière qui ont placé la qualité au cœur de leur activité. Nous devons commencer à penser comme une société de service, en remplaçant une politique dictée par l'offre par une politique dictée par le client. Les valeurs que nous avons choisies reflètent cette

nouvelle approche qui, je le pense, devrait nous permettre d'accéder au niveau de succès supérieur. Un des éléments clés de la création

➤ d'ArcelorMittal a été la volonté d'aller à l'encontre des habitudes et de faire preuve d'audace. L'audace est indissociable de la réussite antérieure de notre entreprise. Nous souhaitons donc l'intégrer de manière prépondérante dans la démarche et l'esprit de notre entreprise à l'avenir. Lorsqu'on regarde les entreprises les plus performantes et les plus visionnaires du monde, on s'aperçoit que leur histoire est jalonnée de décisions audacieuses. L'audace est une composante essentielle du progrès. C'est le concept que nous avons tenté de saisir dans notre nouvelle campagne de publicité « Boldness Changes Everything » (l'audace change tout), qui vous est présentée dans ce magazine et qui a directement inspiré le nom de notre magazine : boldspirit ! Notre objectif, « transforming tomorrow », est très ambitieux. Il nécessitera un travail acharné et beaucoup de détermination, mais nous partons d'une position très solide et notre principale force réside dans nos collaborateurs, c'est à dire nos 320 000 salariés du monde entier. Quel que soit nos visions, missions et stratégies, elles resteront irréalisables sans votre contribution. Ensemble, j'en suis persuadé, nous pouvons permettre à notre entreprise de continuer à prospérer et à progresser. Ensemble, nous pouvons travailler à faire d'ArcelorMittal une des entreprises les plus admirées au monde.

Lakshmi N Mittal,
Président et Directeur général (CEO)
* Vous trouverez le texte intégral du discours « Steel Success Strategies » sur les sites www.mycorcelormittal.com et www.arcelormittal.com
(Source : numéro de lancement de boldspirit)

Logo et nouvelle identité du groupe ArcelorMittal

Nous publions dans le cadre de ce journal spécial « logo et nouvelle identité du groupe ArcelorMittal » des extraits plus ou moins sélectionnés ou choisis des revues d'information et/ou documents managériaux des dirigeants du groupe qui ont été présentés en sessions à Cannes en juin 2007.

Nous avertissons tout de suite que ces extraits ne peuvent en aucun cas être exhaustifs et qu'on ne peut publier ici intégralement le tout dans une seule revue.

Devant l'abondante littérature qui a été fournie lors de ces sessions en plus du Rapport/Bilan Annuel, nous mettrons l'accent volontairement sur les axes

suivant :

- ✓ • Présentation de la nouvelle identité du groupe
- ✓ • Stratégie globale et objectifs généraux
- ✓ • Résultats et performances
- ✓ • Management, leadership
- ✓ • Gestion des ressources humaines, politique
- ✓ • Valeurs et culture d'entreprise
- ✓ • Politique environnementale
- ✓ • Qualités citoyennes (travail social à l'endroit des communautés)

Par ailleurs, il faudrait rappeler que dans nos précédents numéros de « Newsletter » Annaba, nous avons largement évoqué les démarches « CSR » ou responsabilité sociale, Santé/Sécurité, Code d'éthique

propres au groupe et tant d'autres informations en matière d'organisation et d'objectifs, d'environnement, de valeurs et de culture d'entreprise.

Ce qu'il faut retenir le plus, c'est cette audacieuse et historique fusion des deux géants de l'acier. Nous vous invitons à faire connaissance avec ce groupe. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés également sur le tout récent magazine du groupe : boldspirit.

M. Cheraiet

ArcelorMittal : La Stratégie du Succès

ArcelorMittal est un acteur de premier plan dans le domaine de la technologie et de la Recherche et Développement (R&D), et dispose d'importantes ressources propres de matières premières et d'excellents réseaux de distribution, complétant son dispositif industriel pour former un modèle d'entreprise totalement intégré.

Avec une présence industrielle dans 27 pays d'Europe, d'Asie, d'Afrique et d'Amérique, la société est présente sur tous les marchés clés de l'acier, lui conférant une diversité aussi bien géographique qu'en termes de produits. ArcelorMittal s'est fixé l'objectif ambitieux

d'exploiter et de développer sa position dominante, à travers des projets propres ou par le biais d'acquisitions, en particulier sur les marchés émergents à forte croissance. La société est

convaincue que la mondialisation et la consolidation constituent la seule voie pour l'industrie sidérurgique, pour assurer sa croissance durable et sa rentabilité sur le long terme à travers les variations des cycles de l'acier.

Cette présence mondiale implique une responsabilité sociale considérable. ArcelorMittal est une organisation responsable, consciente des enjeux sociétaux et portant une attention particulière à des missions essentielles telles que la santé et la sécurité, l'environnement ou encore la responsabilité sociale d'entreprise. La qualité est également une priorité

majeure pour l'entreprise. Les investissements engagés par le Groupe en matière d'innovation et de Recherche

et Développement profitent aux clients et permettent d'être encore plus compétitif. ArcelorMittal propose une gamme diversifiée de produits et services de qualité pour répondre à un large éventail de besoins des consommateurs de toutes les industries utilisant l'acier. Les efforts d'innovation en recherche et développement, contribuent à renforcer les relations avec les clients, et permettent de satisfaire les demandes les plus complexes de ces derniers.

Ces investissements génèrent des opportunités pour les entreprises industrielles réparties dans le monde entier, leur permettant d'améliorer leurs compétences et de mettre en commun leurs meilleures pratiques.

Le Groupe est conscient de l'importance du partage des informations et de l'échange d'idées entre unités opérationnelles, pour améliorer les performances. La fusion des groupes Arcelor et Mittal Steel a également accru les performances et la viabilité financières de l'entreprise.

Les résultats pro forma de 2006 affichent un chiffre d'affaires consolidé de 88,6 milliards de dollars, pour une production de 118 millions de tonnes d'acier brut, soit environ 10 pour cent de la production Mondiale d'acier. Sur une base pro



forma,

le Groupe a enregistré un résultat brut opérationnel de quelque 15 milliards de dollars sur les trois dernières années, preuve que ce nouveau profil alliant diversité géographique et diversité des produits permettra de dégager des résultats durables.

ArcelorMittal est convaincu que cette stratégie gagnante est non seulement source de sa position actuelle en temps que leader du marché, mais qu'elle place également l'entreprise dans une position idéale pour mener l'industrie sidérurgique dans une nouvelle phase de qualité et de pérennité.

Source : ArcelorMittal

Pourquoi avons-nous besoin d'une identité de marque ?

Notre marque est l'ADN d'ArcelorMittal, quelque chose qui nous lie tous ensemble. Une marque à laquelle nous pouvons tous nous identifier et qui nous permet de réaliser notre ambition avec plaisir : devenir le sidérurgiste le plus admiré dans le monde.

Une bonne marque crée une forte relation émotionnelle entre le client, le grand public et le nom de l'entreprise. Le message d'une société est plus facile à exprimer si elle a une marque reconnaissable. Prenons l'exemple de certaines des entreprises les plus connues dans le monde. Il suffit de mentionner leur nom ou de montrer leur logo et, dans le monde entier, les gens ont immédiatement une perception et une attente de ce que ces entreprises représentent. Lors de la convention des cadres dirigeants à Cannes, Nicola Davidson, directrice de la communication du Groupe a été très claire quant à la marque et à la réputation.

« Notre marque définit et représente clairement la mission et la vision d'ArcelorMittal, et les valeurs que nous défendons : développement durable, qualité et leadership. Notre ambition est de bâtir une sidérurgie moderne, une sidérurgie axée sur la satisfaction de ses clients et des parties intéressées. »

« La marque devra créer et diriger, la préférence du consommateur. Elle est censée ajouter de la valeur. Elle devra exprimer la vérité sur ArcelorMittal : la mission de notre entreprise n'est pas seulement de réussir commercialement mais aussi d'être le leader de son secteur. »

Mais pourquoi, diront certains, une entreprise de sidérurgie doit-elle avoir une marque ? Ce n'est pas un shampoing en concurrence avec des centaines d'autres. « Nous unissons les deux entreprises. Cette nouvelle entreprise transforme l'industrie sidérurgique toute entière et plus particulièrement l'une des plus grandes entreprises du monde. La marque rassemble et mobilise. Elle énonce clairement les normes dans le cadre desquelles nous désirons travailler. »

Dans le cas particulier de notre fusion, Arcelor et Mittal étaient deux entreprises ayant une histoire bien connue et des cultures assez différentes. « Elles avaient toutes deux des forces et des faiblesses », a déclaré Nicola. « En les unissant pour en faire une entreprise nouvelle, nous souhaitons mettre à profit leurs forces et éliminer leurs faiblesses. Pour cela, il nous fallait clairement définir ce que serait cette nouvelle identité ou marque. Il fallait ensuite créer un logo visuellement énergique, symbolisant les valeurs de la nouvelle marque. Cette tâche n'était pas des plus faciles mais je pense que nous avons réussi. Ce qui est important, c'est qu'avec la nouvelle marque nous tournons le dos au passé. Nous nous concentrons maintenant

sur ce qui peut être réalisé à l'avenir. » Les avantages d'une culture d'entreprise solide La marque représente réellement la personnalité et la démarche d'une entreprise dans son domaine d'activité. Elle est son ADN. Après la définition de la personnalité, ou culture, viennent le logo, les images, les couleurs et autres messages marketing. Au cours d'une présentation, également donnée lors de la convention des cadres dirigeants, Aditya Mittal, directeur financier et membre de la Direction générale responsable des produits plats Amérique, a longuement parlé de notre culture d'entreprise. « Développer une culture d'entreprise demande beaucoup de temps et d'efforts, mais apporte de la valeur », a-t-il dit.

Notre marque est l'ADN d'ArcelorMittal, quelque chose qui nous lie tous ensemble. Une marque à laquelle nous pouvons tous nous identifier et qui nous permet de réaliser notre ambition avec plaisir : devenir le sidérurgiste le plus admiré dans le monde. « La marque unit les deux entreprises. Elle rassemble, mobilise et énonce clairement les normes dans le cadre desquelles nous désirons travailler. »

Source : boldspirit

Développement durable, Qualité, Leadership

Une identité de marque réussie doit réaliser trois objectifs. Elle doit tout d'abord identifier et saisir la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise. Elle doit ensuite les communiquer à l'ensemble de l'entreprise. Enfin, elle doit les concrétiser en alignant la marque avec la démarche à court et à long terme de l'entreprise dans tous les aspects de son activité. Quelle est, pour ArcelorMittal, la vision de notre marque ? « transforming tomorrow ». Quelle est notre ambition ? Redéfinir la sidérurgie. Nous nous engageons à définir des normes reconnues à l'échelle mondiale qui tiendront compte des besoins des générations futures. Comment réaliserons-nous cette ambition ? Grâce à nos trois valeurs fondamentales et avec de l'audace.

On croit parfois que créer une marque n'est qu'un exercice de conception graphique, mais il n'en est rien. La création d'une marque consiste à communiquer et à transmettre une personnalité et non à interchanger des éléments graphiques. De nombreux

spécialistes de diverses disciplines, notamment des graphistes et des spécialistes en communication (interne et externe), ont participé de manière essentielle au processus ArcelorMittal.

Il y a également eu une contribution au plus haut niveau, à savoir de la Direction générale et du Comité de direction, ainsi qu'un apport considérable de la part des collaborateurs d'ArcelorMittal. Tous ces éléments ont joué un rôle essentiel. Nous sommes

maintenant arrivés au point où ils ont tous été rassemblés et lancés dans le monde...

Source : boldspirit

Le logo relève du langage Visuel mais, si vous supprimez le logo, on reconnaîtra quand même le groupe ArcelorMittal pour ce qu'il représente.



Transforming Tomorrow



Nous savons que notre position sur le marché de la sidérurgie implique des responsabilités tout à fait spéciales. Nous nous engageons à définir des normes reconnues au niveau mondial, et qui tiendront compte des besoins des générations futures.



Développement durable

Nous forçons l'évolution de l'acier afin d'assurer le meilleur avenir possible au secteur et aux générations à venir. Notre engagement vis-à-vis du monde qui nous entoure dépasse le strict minimum et inclut les personnes en qui nous investissons, les communautés que nous soutenons et le monde dans lequel nous travaillons. Cette démarche à long terme est un élément central de la philosophie de notre entreprise.

Qualité

Nous regardons au-delà du présent et imaginons l'acier de demain. Sachant que pour obtenir des résultats de qualité il faut avoir des collaborateurs de qualité, nous cherchons à recruter et à encourager les meilleurs, afin d'offrir à nos clients des solutions de tout premier ordre.

Leadership

Nous sommes des penseurs visionnaires, qui créons des opportunités chaque jour. Cet esprit d'entreprise nous a permis d'avancer au premier rang de la sidérurgie. Nous progressons maintenant au-delà de ce que le monde attend de l'acier.

médiatisation de notre nouvelle marque à Annaba

Plan d'actions et réalisations

Après le lancement de notre nouvelle marque le 29 mai à Cannes, le 31 juin à Paris et le 1 juin à Luxembourg, toutes les compagnies du Groupe ArcelorMittal ont lancé localement leur plan d'action, presque le même dans tous les pays.

.A l'instar des autres compagnies, nous avons élaboré un plan d'action interne pour le lancement de notre nouvelle marque. Ce plan a été présenté au comité de management qui l'a enrichi et approuvé dans la première semaine de juin. Plusieurs actions inscrites dans ce plan ont été concrétisées telles que la campagne de publicité dans la presse nationale, télévision ainsi que la location d'espaces publicitaires à Annaba, Alger, Skikda, Oran, Tébessa, durant la période du 25 juin au 07 juillet 2007. L'objectif était de présenter notre nouvelle marque et ses valeurs qui sont le développement durable, leadership et qualité. La deuxième action concrétisée concernait

l'habillage de tous les véhicules de services et engins. Par ailleurs, notre nouvelle marque à été reproduite sur des panneaux par M. DRISSE cadre MRE avec la collaboration du service moyens généraux de la DAG. Toute la documentation sera changée et portera notre nouvelle marque. Parmi les actions en cours que nous pouvons citer à titre d'exemple la reproduction de la nouvelle marque sur les casques et les tenues de travail, et toujours dans le cadre du lancement interne, notre direction a prévu des tee-shirts pour tous les employés. La campagne sera clôturée par un événement qui unira



La direction générale d'ArcelorMittal Annaba

toutes les compagnies d'ArcelorMittal : il s'agit de la tombola du pin's en OR.

Dridi Farid

newsletter

ArcelorMittal Annaba

ArcelorMittal

N°11 - Février 2008



2008

- > Communication et dialogue
- > Sécurité maximum
- > Tous ensemble un pas en avant...



Premières Rencontres Directeur Général-Encadrement Cap sur les vertus de la communication et du dialogue

Mr Bernard Bousquet nouveau Directeur Général de l'entreprise ArcelorMittal Annaba a animé une première série de rencontres avec l'encadrement élargi les 17 et 18 Décembre 2007.

Il avait auparavant initié depuis son installation le 05 Novembre 2007 des rencontres déjeuner avec les staffs des unités de production et les autres directions fonctionnelles et de services. Autant dire tout de suite que le cap vient d'être mis en direction des vertus de la communication et du dialogue.

Ainsi place est faite à l'écoute et à la compréhension des expressions émanant des divers acteurs de la vie de l'entreprise. Décloisonner, responsabiliser doivent être les maîtres mots à l'avenir.

A ce stade donc le Directeur Général a tenu à délivrer d'importants messages suite à sa prise des destinées d'ArcelorMittal Annaba.

☐ Construire et identifier un comité de Direction.

☐ Déclarer les différents paliers des attentes en général et en même temps diagnostiquer d'autres attentes (Le Groupe, l'entreprise de Annaba, les acteurs).

☐ Ecouter amplement les différents collaborateurs pour dresser et consolider la feuille de route de l'entreprise pour les années à venir.

Durant ces quatre premières rencontres en plénière, le DG a ainsi conféré devant une assistance fournie (plus de 100 participants par séance) sur le fonctionnement quotidien de l'entreprise dans un cadre général de respect pour les différents rôles et places qu'occupent tous les acteurs en lançant : « Ensemble nous allons faire avancer cette entreprise » Ce qu'il faut retenir de ces allocutions.

☐ Sécurité :

La sécurité demeure une priorité absolue.

☐ 50% de progrès ont été enregistrés pour 2007. Cela reste insuffisant puisque 200 personnes blessées ont été recensés.

☐ L'ordre et la propreté : l'amélioration doit être continue.

☐ Le port des effets de protection individuels (EPI) est une obligation incontournable aussi bien pour nos personnels que ceux des entreprises sous-traitantes agissant sur notre site.

☐ Toutes les CHS (commission hygiène et sécurité) doivent fonctionner à plein régime.

- ☐ Le corps des préventeurs est très important en sécurité industrielle.
- ☐ L'organisme spécialisé en sécurité IRCA est appelé à intensifier son intervention multiforme dans notre entreprise.
- ☐ Les rôles de l'encadrement en sécurité y compris celui des premiers managers sont à renforcer.
- ☐ Rigueur et discipline en sécurité sont des actes de haute importance.
- ☐ On déplore la saleté dans certains ateliers et du désordre (matériels jetés, encombrement).
- ☐ Il faut veiller à l'impact sécurité sur l'environnement.

☐ Organisation, productivité, compétitivité

Acier : le monde évolue et progresse.

- ☐ -les couts et marchés, les performances et la qualité conditionnent la réussite.
- ☐ -L'entreprise de Annaba doit s'imposer la comparaison à l'intérieur du groupe ArcelorMittal.
- ☐ -Se pencher sur les paramètres de la productivité globale.

☐ La baisse des effectifs est un élément important, à ce titre le plan pré/retraite va contribuer positivement et on ne peut recruter pour remplacer poste par poste. Certes, cela va être une transition difficile à vivre pour la prise en charge de toutes les tâches vacantes, mais c'est incontournable.

- décloisonner les rôles des départements et services, travailler en horizontale.
- Il ya des habitudes à changer.
- Il faut remettre en cause et innover.
- La culture locale ou les savoirs faire positifs sont à renforcer.

-On est ArcelorMittal, on fait partie de cette famille.

-Nous devons nous hisser aux standards du groupe pour être au bon niveau et produire des résultats conséquents.

☐ -A Annaba, nous allons changer de périmètre d'appartenance.

☐ -On passe aux Longs Carbone Europe tout autant que la Bosnie et SONASID (Maroc) ; c'est à dire au même répertoire que les usines parant le Français. Ceci est positif et utile en terme de formation et d'assistance technique mutuelle (échange de savoir enrichissement).

☐ Résultats financiers

Voyons les paramètres

EBIDTA : c'est positif mais à un niveau insuffisant, cela va permettre de financer la croissance.

OFCE : le flux de trésorerie, banques/liberté d'action.

Pour notre budget 2008, c'est positif, il faut réagir et compter sur nos valeurs, respecter notre éthique et notre code de conduite. Le budget 2008 est ambitieux mais réaliste. Nous devons le réaliser sous tous ses aspects. Il prévoit des résultats positifs qui nous permettront de financer notre avenir.

La transparence est pour nous un mode de vie

. Le respect de chacun et des différences est une règle

. Notre mode relationnel se base sur l'esprit d'équipe et Manager cela signifie résoudre des problèmes.

. Mettre en œuvre "la délégation" des attributions et responsabiliser pour aller vers de meilleurs résultats.

. L'intégrité et l'exemplarité sont des attitudes ou qualités à adopter.

. La discipline doit être toujours renforcée, cependant l'explication pour la communication est à établir.

. retenons ce mot d'ordre : « dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit »

. Les **Managers** ont pour rôles de faire bouger les choses dans la bonne direction.

En somme ces messages pour ces premières rencontres visent à résumer l'analyse de l'existant et dire l'ampleur des tâches qui nous incombent et nous attendent dont les plus importantes restent la nécessité absolue d'augmenter la production et l'amélioration de la productivité en référence aux standards du groupe.

En matière d'investissement, il faut étudier cet aspect pour les moyens termes.

☐ La formation est un domaine dans le quel il faudra investir un peu plus, il faut améliorer les techniques de GRH (Ratios, organisation du travail) et faire appel au COACHING.

☐ « Agissez ! Occupez pleinement votre espace de pouvoir » est encore un autre mot d'ordre du DG à tous les managers.

Enfin le DG n'a pas manqué de souhaiter **une bonne fête de l'Aïd à tous les employés**.

Dans le prolongement de ses allocutions, le DG a invité en premier lieu Mr Kouadria Smain secrétaire général du syndicat (par intérim) à s'exprimer pour la circonstance en soulignant l'importance qu'il accorde au rôle du partenaire social et à la concertation dans le but de faire prospérer l'activité de l'entreprise.

En prenant la parole, le S.G /par intérim du syndicat a tout d'abord tenu à souhaiter la bienvenue à Mr **Bernard Bousquet le D.G d'ArcelorMittal Annaba**.

Il souligne d'emblée la nécessaire concertation entre les deux parties, une tradition utile pour toute recherche de consensus devant permettre la marche à l'avant de l'entreprise. Le point d'orgue dans cette conjoncture selon Mr Kouadria Smain reste l'organisation du travail ou si on veut l'organigramme. Il précise que c'est une ancienne revendication toujours renouvelée.

☐ Il s'agit de rationaliser les effectifs, clarifier les rôles des agents (qui fait quoi).

Tout redéploiement ou mouvement du personnel doit bien être étudié au préalable afin de réussir des opérations telles la

reconversion ou autre polyvalence des employés.

Il suggère pour cela de tenir des réunions officielles afin de décider en commun accord sur les suites à réserver aux problèmes posés. Le responsable du syndicat évoque ensuite d'autres points relatifs à la GRH (études de poste, évaluation des personnels, promotions, règlement des situations d'intérimaires). Et à la sous-traitance (respect de la législation en vigueur, favoriser les opérateurs nationaux rentables, ne pas sous-traiter les postes de travail/process...)

Questions/Réponses

A la fin de toutes les allocutions du DG, tous ceux qui désiraient poser des questions ont été invités à le faire.

Le DG a fourni des éléments de réponses aux multiples questions et au besoin il a sollicité le concours des autres membres du comité de Direction.

Nature des questions posées et éléments de réponses favorisés

Q : Les investissements : quelle est la politique sur le moyen et long terme en amont et en aval du processus de fabrication sidérurgique ?

R : on ne peut répondre aujourd'hui, ici nous avons d'abord à maîtriser l'existant pour aller vers le 1,3 million de tonnes, nous devons utiliser pleinement nos ressources existantes... cependant la réflexion est engagée en matière d'investissements et des études ou approches restent à élaborer, nous y reviendrons.

Q : la sous-traitance : en exploitation et en maintenance : quel est le point à faire sur la faisabilité ? Quel sont les enseignements à tirer ?

R : pour ArcelorMittal/Groupe Il ya d'abord des règlements à respecter, ce sont des lignes de conduite et des obligations à observer pour tout sous-traitant. Ici à Annaba il ya aussi la convention écrite de la relation entre l'entreprise et les sous-traitants.

La qualité du personnel sous-traitant demeure une exigence fondamentale à formuler à l'endroit de tout chef d'entreprise concerné. Il ya aussi les réajustements à faire en tarifs et autres actes et/ou indicateurs de gestion comme les coûts des prestations, les procédures, les achats de consommables, la confidentialité des dossiers techniques/process.

Nous devons aller vers une refondation de la sous-traitance et autant que faire se peut la réduire.

Q : Les actions de formation : quel en sont les plans prévus et y a-t-il des nouveautés ? (quelle politique adopter ?)

R : la formation doit être continue, les programmes sont à enrichir. Il ya bien sûr les vides créés par les départs en retraite pour 2008, un plan existe pour former soit sur notre site ou à l'extérieur (même à l'étranger) dans notamment les spécialités pointues ; (en ex hydraulique, réfractaire...) cela entre dans l'amélioration de l'usine. La formation en management est également prévue avec l'organisme ENSIM. Des usines en Europe sont mises à contribution pour le perfectionnement des



Des rencontres fort utiles

jeunes ingénieurs.

Il faut savoir que le budget formation 2008 est nettement supérieur que les précédents et consacre une importance accrue pour la sécurité avec la collaboration de IRCA (Afrique du Sud) la formule 'coaching' doit être développée et renforcée sur le site pour transférer le savoir faire des anciens vers les jeunes.

Q : La Motivation, les primes et l'amélioration des salaires : Comment doit-on mieux concrétiser ces paramètres et les entretenir ?

R : Pour l'instant on peut seulement dire qu'il ya un travail de préparation concernant les primes en général pour l'entretien de la motivation. Une fois l'objectif de production pour 2008 atteint, on verra pour l'amélioration des salaires.

Q : La Sécurité.

Comment faire face au manque des effets de protection individuelle (EPI) ?

R : Nous devons disposer de toutes les EPI en magasin pour équiper tous nos personnels à tous les niveaux, c'est un objectif que nous obtiendrons rapidement.

Q : Les départs en retraite :

Comment prendre en charge les tâches vacantes des partants (le savoir faire) ?

R : Cela ne va pas être facile à régler rapidement mais nous devons faire de notre mieux pour atténuer les difficultés, remplir les missions de ceux qui sont partis et tenter toutes les adaptations possibles, les simplifications des processus. Parce que nous devons nous dire aussi qu'en termes de ratios (personnel / production) on est très en deçà des normes du Groupe. Annaba doit réduire ce grand écart et se rattraper.

Q : Le SAP ou en est t-on ? (la question du traitement des expéditions)

R : Le démarrage du système rencontre des difficultés, nous allons faire le point prochainement.

Q : Les Mines

Sommes nous réellement considérés et qu'elle importance nous accorde-t-on ?

R : Les mines sont partie intégrantes de ce complexe et nous avons besoin de leur performance pour réussir nos ambitions. J'attacherai beaucoup d'importance au fonctionnement des mines et au personnel qui y travaille.

Q : Les points de vente de l'entreprise.

Comment pallier nos carences en communication et en organisation ?

R : Nous allons essayer de lever les obstacles en collaboration avec le Management local. Il faut savoir qu'en termes de pouvoir on doit être tous dans la décision, il est indispensable de régler les questions épineuses d'organisation et de communication au niveau des points de vente.

Q : La Maintenance :

Après les départs comment remplacer les équipes spécialisées (postes pointus) ?

R : Certains départs de spécialistes seront remplacés par du personnel qui sera formé. Nous avons un programme lourd de formation. Par ailleurs, la productivité et l'efficacité de la maintenance doivent aussi progresser. Nous continuerons à utiliser la sous-traitance lorsque ce sera nécessaire.

Le nouvel organigramme défini tient compte de ces nouveaux objectifs.

Suite en page 10

Mahieddine Cheraïet.

La journée mondiale ArcelorMittal sur la sécurité industrielle

« La sécurité est une priorité absolue » avait lancé le D.G Mr BERNARD BOUSQUET lors de ses rencontres avec l'encadrement.

C'est dire toute l'importance de la sécurité qui est affichée au premier rang des préoccupations de l'entreprise.

A l'instar de toute les sociétés ArcelorMittal réparties dans le monde l'usine de Annaba se prépare à célébrer la journée mondiale sur la sécurité industrielle.

Les préparatifs vont bon train sous la houlette de MM LAKHDARI-LASKRI et des cadres de leurs structures de sécurité (prévention, gestion site).

Un nombre éditant d'actions à concrétiser sont énumérées dans un planning/calendrier arrêté en commun accord avec les responsables de la production, de l'administration, des services et le représentant social (C.P.-CHS) Mr DJOUADI.

Ces actions sont entamées durant les mois de janvier et février jusqu'à la tenue de la journée mondiale du 06 mars.

Il faut noter tout de suite que selon les protagonistes, ces actions ne s'arrêteront pas à une campagne mais s'inscrivent dans la durée et se confondent même avec le management quotidien de l'usine. Ces actions qui impliquent pratiquement tous les acteurs de l'entreprise dévoilent plusieurs activités dont voici l'essentiel :

- La sensibilisation des contre -

maîtres et des chefs de poste (formation, projection de films, manuels/procédures)

- Le point sur les situations/sécurité du 06 mars 2007 au 06 mars 2008 (réunions CHS, enseignements à tirer)

□ La relation avec les entreprises sous traitantes et la question sécurité.

- Affichage des pancartes au niveau des ateliers et médiatisation dans les villes (Annaba, Skikda, Tebessa, Alger, Oran)

□ Couverture publicitaire à travers les médias écrits et audio (radio local, quotidiens nationaux, conférence de presse).

- Journée anniversaire du 06 mars : exercices de simulations de situation d'urgence, mise en pratique des scénarios prévus en cas d'accident.

- Organisation avec la santé publique



d'une journée « don de sang »

- Lancement d'un concours « meilleure action en sécurité ».

□ « Humanisation » du site de l'usine, aménagement des espaces verts et des routes.

Nous reviendrons pour un flash-back détaillé de l'ensemble des activités lors de notre prochaine édition.

Mahieddine Cheraïet

Premières Rencontres Directeur Général-Encadrement

Suite de la page 7

Q : Quelle sont les mesures concrètes pour un saut qualitatif de l'entreprise en 2008

(installations, production, productivité, gestion des ressources humaines) ?

R : Nous connaissons une productivité la plus basse dans le groupe, elle est de 150 tonnes par agent et par an pour un niveau de 500 tonnes dans l'UE.

Nous accusons le taux le plus élevé de pannes.

Notre production annuelle est faible avec des effectifs encore supérieurs aux normes.

Nous connaissons des problèmes dans certaines installations (Aciéries, train à chaux).

Evidemment ce sont là des questions qui nous préoccupent énormément. On va veiller à la fiabilisation de toutes les installations.

Cependant, il faut renforcer ce qui est positif et aller vers l'amélioration continue des unités.

Arrachons d'abord ce qui est à notre portée, retrouvons nous les manches encore davantage et toujours pour ce faire.

Des études de qualité portant sur le diagnostic de l'amélioration du fonctionnement générale de notre entreprise existent, nous devons maintenant nous attaquer à la faisabilité et à la mise en œuvre des

recommandations.

Nos comportements doivent changer par le biais des échanges et de la formation.

Nous devons soigner la gestion de nos ressources humaines, veiller à l'application de l'organigramme et rester attentif aux révisions possibles dans certains segments de celui-ci.

En GRH, chaque manager doit s'occuper un peu plus des compétences, il doit trouver où puiser les richesses en savoir pour les utiliser à bon escient.

Il faut mettre en place une sorte de comité de carrière pour faire face aux remplacements et récompenser les mérites des employés.

Un système de motivation renouvelé avec bien sur les rétributions nécessaires est à mettre en place afin que les gens se sentent considérés.

A la clôture de ces rencontres, le DG a tenu à préciser que ce type de rencontres sera renouvelé et qu'un prochain rendez vous aura lieu dans les mois qui suivent « afin que nous puissions toujours faire le point sur nos

forces et nos faiblesses et repartir à chaque fois de bon pied » dit-il.

En d'autres termes, il s'agit de communiquer encore et toujours, de rester à l'écoute pour satisfaire aux attentes en général et apporter des réponses plus élaborées ultérieurement à toutes les préoccupations, tout cela pour atteindre nos objectifs et améliorer nos performances.

Système sécurité BBS

08



ArcelorMittal Annaba BBS (Behaviour Based Solution)

Contrat d'engagement des membres du comité de direction

NOTRE VISION

Améliorer les performances en matière de Santé et Sécurité

NOS VALEURS

- Santé et sécurité de nos travailleurs
 - Qualité de travail
- Respect, discipline, meilleure contribution personnelle.

NOS COMPORTEMENTS CRITIQUES

- Nous organisons des visites bimensuelles du "Leadership Visiblement Ressenti".
- Nous observons, sur le terrain, lors de ces visites, les cas de non conformité aux normes de Santé et Sécurité et le non respect du contrat d'engagement.
 - Nous veillons à appliquer, lors de ces visites, si besoin est, les techniques de coaching.
 - Nous appuyons, par le langage, et nous encourageons l'initiative du contrat d'engagement.
- Si l'on constate ou l'on est avisé de contraintes induisant des comportements insécurisés, nous prendrons les dispositions qu'il faut pour y remédier.

METTRE EN PRATIQUE NOS ENGAGEMENTS

Nous, membres du comité de direction ArcelorMittal Annaba, nous nous engageons à mettre en pratique dans le cadre de notre travail tout ce que nous affirmons pour changer nos comportements insécurisés et ce en vertu du présent contrat engagement. (Traduction M.Refes)

SIGNATAIRES DU CONTRAT

B. Bousquet, D. Ashar, O. Benabderahmane, M. Guedha, M. Iguideche, B. Lahiri, N. Lal, A. Marcniche, B. Merad, SK Modi, P. Upadhyay

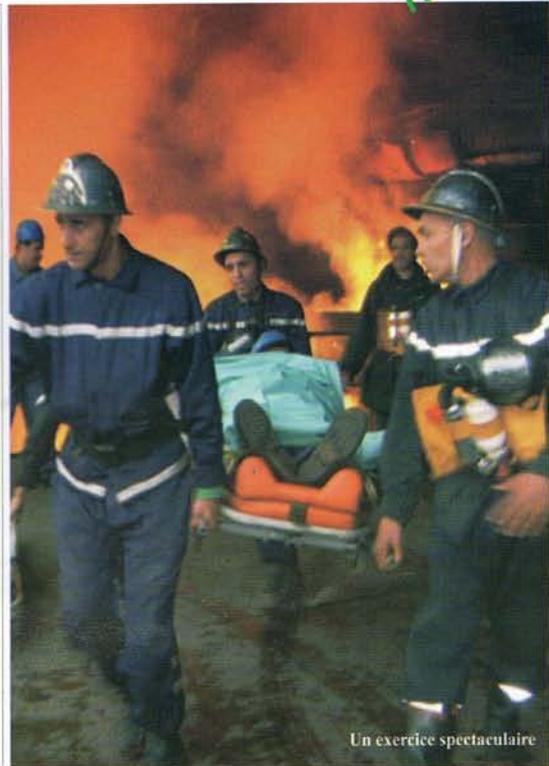
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

des accidents de travail : approche BBS

Témoignage

Evolution des résultats de sécurité
ArcelorMittal Annaba

	Nbre Accidents Avec arrêt	Nbre Jours Perdus Accidents	Taux Fréquence	Taux Gravité arrNbre Accidents
2006	288	2271	17,84	0,14
2007	185	1524	12,12	0,1
T1-2008	31	209	9,47	0,06



Un exercice spectaculaire

Les comportements intéressés que ce soit du hiérarchique envers le collaborateur ou entre les collaborateurs eux-mêmes ou entre les collègues de travail, se traduisent en une assurance pour la personne-« collaborateur et/ou collègue ». De ce fait, nous considérons cette assurance comme une contribution dans l'aboutissement du travail et la réussite de l'entreprise.

Ce type de relation aura un impact positif, sur la performance de la personne au travail. Ou au contraire on affiche à l'égard de la personne un comportement désintéressé, parfois méprisant - non bienveillant-, ce qui se traduit ou signifie que la personne n'est pas considérée ou qu'elle n'est pas importante, et de ce fait, cette personne se sentira dévalorisée. Cela aura un impact négatif, sur la performance de travail, et peut même avoir à travers, le non respect des consignes, des procédures de travail ou de sécurité, des conséquences graves sur la personne, sa sécurité, sa santé.

La compréhension de ces deux types de comportements et leurs interactions au moment des contacts humains dans le milieu de travail, est déterminante dans la genèse de l'acte insécurisé précurseur de l'accident ou au contraire de l'acte

sécurisé d'évitement de l'accident.

L'ingéniosité de l'IRCA c'est qu'elle a pu trouver le mécanisme pratique du changement du comportement désintéressé à un comportement intéressé, et du comportement insécurisé à un comportement sécurisé. Le mérite qui peut être reconnu pour IRCA s'est aussi d'avoir contribué à humaniser l'approche préventive jusqu'ici qualifiée d'être trop procédurale. La méthodologie pratique proposée par l'IRCA repose sur les principes suivants :

- Principe de présence
- Principe de reconnaissance
- Principe de participation
- Principe de coach
- Principe de renforcement
- Principe de l'influence mutuelle
- Principe le changement est opérable
- Principe le changement est orientable

Ces principes sont traduits dans la pratique à travers les activités de :
LVR leadership visible et ressenti
: il incombe à toute la ligne hiérarchique d'effectuer des visites aux différents postes de travail et de s'enquérir des

situations réelles dans lesquelles évoluent les travailleurs, de s'entretenir avec eux et de répondre à leurs préoccupations, doléances, et de leur apporter un soutien physique et moral

Le PACTE qui signifie un engagement d'honneur de la personne envers sa propre personne en premier lieu et envers ses collègues de travail en second plan, en écrivant le PACTE je m'engage à respecter ses clauses et de là, je contribuerai MOI Directeur de l'unité ...MOI opérateur PC, MOI délégué syndical, MOI ouvrier, MOI couleuse, MOI fondeur, MOI acheteur, MOIetc à sauvegarder ma sécurité et la sécurité de mon frère.

Eliminer les barrières négatives à travers la rapidité de la prise en charge et par un feedback positif

Le coaching interactif ou le Coatching Intrinsic de Motivation (CIM) ou le Renforcement des Comportements Sûrs (RCS) ou le Coatching Correctif (CC)
Le Coatching de Développement (CD).

Résultats et Objectifs

05

Comparée à la même période S1/2007 et S2/2008, la situation est très positive, mais comparée aux standards ArcelorMittal et aux objectifs fixés par le groupe LCE, la situation n'est guère satisfaisante.

Le BBS en chantier Une notable avancée

Pour rappel les objectifs fixés par le groupe pour 2008 sont

Taux de fréquence : 10.9

Taux de gravité : 0.07

Le travail en profondeur élaboré par la nouvelle équipe de PRP pour redresser la situation de 2007 a vu les prémices d'une nouvelle aire en prévention des risques professionnels basée essentiellement sur une démarche proactive et non réactive ce qui nous laisse dire, tout en étant réaliste, que nous restons convaincus que nous pouvons relever tout les défis et atteindre les objectifs fixés par le groupe LCE

Résultats obtenus « 6mois »

Engagement visible de la ligne hiérarchique en matière de sécurité pour certains d'entre eux, avec surtout une amorce positive de l'intégration de la sécurité

Si vous permettez, laissez moi vous faire part de la démarche adoptée par le PRP, les principales actions engagées durant le S1/2008 et les perspectives pour le deuxième semestre 2008

Démarche adoptée par le PRP basée sur 5 principes

1. Assurer l'adhésion des décideurs et des managers
(Principe de l'implication et l'engagement de la direction)
2. Rôle incontournable du partenaire social dans la réussite de toute action préventive (principe de la participation et la responsabilité légale et réglementaire)
3. Mettre de la pression positive sur les unités ayant le plus d'accident
(Principe de PARETO 20/80)
4. Contact permanent et feedback rapide avec les managers opérationnels
(Principe de l'intervention à la source)
5. L'amélioration du fonctionnement du PRP et la modernisation des outils des travail notamment par :

- l'introduction de l'outil audiovisuel;
- la confection des logiciels de travail;

Perspectives

- Interne
 - Performance de l'activité préventive;
 - Réorganisation interne du PRP en adéquation avec la nouvelle organisation au sein du complexe;
 - Formation des préventeurs;
- Externe
 - 1 Continuité de la mise en place du projet BBS:
 - Programme de Formation des agents
 - Programme de visites LVR
 - Plan d'actions

- 2 Implantation du système de tenue des lieux « HouseKeeping » à travers l'ensemble des unités.
- 3 Elaboration de l'analyse des risques

4. Renforcer les relations de travail avec le partenaire social notamment par :

- Des réunions de travail avec le président de la CHS/CP
- La communication des informations relatives à l'activité préventive au CP et au Syndicat
- La formation des représentants des travailleurs sur le BBS
- L'implication du partenaire dans les activités de BBS

Sur l'activité de BBS, le bilan est très positif, Le taux d'avancement du projet à cette date est à 64%.

- Les actions réalisées sont les suivantes
- Janvier /Février 2008 formation sur le système BBS M.LASKRI en Afrique du sud
 - Démarrage du projet a ANNABA au mois de Mars
 - Lettre d'engagement émanant de la DG
 - Sélection, Désignation et formation des BBS champions: 20 personnes: Mars
 - Formation BBS approche pour les préventeurs
 - Définition rôles et responsabilités des préventeurs et les BBS
 - Formation du comité de management sur le BBS et la rédaction du PACT
 - Formation des directeurs centraux sur le BBS et la rédaction du PACT
 - Formation du directeur des opérations et les coordinateurs de zones et la rédaction du PACT
 - Formation des directeurs des unités
 - Démarrage de la formation au niveau des unités
 - Visites LVR (CM,D.E.OP,D.OP)
 - Visites LVR unités: LAC/COK/ACO1/MCM/PORT/ENE/LFR
 - Sondage d'opinion du 13/04/2008 au 09/05/2008
 - Plans d'actions relatifs au sondage d'opinion
 - Présentations des plans d'actions au niveau de la DG
 - Feedback aux travailleurs (démarrage de l'opération)
 - Formation des BBS sur le logiciel IRCA DATA BASE une semaine
 - Installation du logiciel sur les compteurs des DG/DEOP/DOP/BBS Champions
- Pour conclure, nous profitons pour lancer un message à tous les managers : Soyez convaincus que les bonnes pratiques en sécurité, l'engagement pour la concrétisation des actions de prévention sont les clefs d'une réussite à tous les niveaux, notamment en production.**

pratiques en sécurité, l'engagement pour la concrétisation des actions de prévention sont les clefs d'une réussite à tous les niveaux, notamment en production.

Sur l'activité de BBS, le bilan est très positif, Le taux d'avancement du projet à cette date est à 64%.

Les actions réalisées sont les suivantes

- Janvier /Février 2008 formation sur le système BBS M.LASKRI en Afrique du sud
- Démarrage du projet a ANNABA au mois de Mars
- Lettre d'engagement émanant de la DG
- Sélection, Désignation et formation des BBS champions: 20 personnes: Mars
- Formation BBS approche pour les préventeurs
- Définition rôles et responsabilités des préventeurs et les BBS
- Formation du comité de management sur le BBS et la rédaction du PACT
- Formation des directeurs centraux sur le BBS et la rédaction du PACT
- Formation du directeur des opérations et les coordinateurs de zones et la rédaction du PACT
- Formation des directeurs des unités
- Démarrage de la formation au niveau des unités
- Visites LVR (CM,D.E.OP,D.OP)
- Visites LVR unités: LAC/COK/ACO1/MCM/PORT/ENE/LFR
- Sondage d'opinion du 13/04/2008 au 09/05/2008
- Plans d'actions relatifs au sondage d'opinion
- Présentations des plans d'actions au niveau de la DG
- Feedback aux travailleurs (démarrage de l'opération)
- Formation des BBS sur le logiciel IRCA DATA BASE une semaine
- Installation du logiciel sur les compteurs des DG/DEOP/DOP/BBS Champions

Pour conclure, nous profitons pour lancer un message à tous les managers : Soyez convaincus que les bonnes pratiques en sécurité, l'engagement pour la concrétisation des actions de prévention sont les clefs d'une réussite à tous les niveaux, notamment en production.

MM Boucheme/ Laskri/Hamou



Mr Bernard Bousquet Directeur Général de la société ArcelorMittal Annaba a animé une deuxième série de l'encadrement élargi les 02.03.04 juin 2008.

Comme annoncé à la fin des premières rencontres du DG avec les cadres le 18 décembre 2007, voilà que responsable de l'usine d'El Hadjar vient donc de renouer quelques mois plus tard avec les échanges fort utiles d'information et de communication avec les collectifs de l'encadrement.

Deuxièmes rencontres Directeur Général- Encadrement

Cap sur la bonne gestion des hommes et des installations

On peut d'ores et déjà parler d'une certaine tradition qui se réinstalle puisque Mr Bousquet a à cette occasion fait un état des lieux exhaustif et transparent de la situation générale et a défini des orientations.

Durant quatre séances qui ont regroupé plus d'une centaine de cadres à chaque fois, le DG a longuement exposé sur des thèmes importants de la vie de l'entreprise pour conclure avec les participants sur des débats. (Questions/ réponses).

Les messages contenus dans ce récent conclave se veulent réalistes et réels, convaincants et rassurants, porteurs d'espoir quant à une meilleure prise en charge de la gestion des hommes et des installations pour des rendements plus rentables et performants moyennant une formation continue, multiforme ciblée et spécialisée, une organisation de travail efficace et efficiente.

Un premier message sur lequel le DG a insisté de manière particulière est celui de la priorité absolue que nous devons accorder à la sécurité.

Dans ce cadre le programme de formation dénommé **BBS de IRCA** est à concrétiser de la meilleure manière possible avec toute l'énergie et le sérieux requis. On doit inverser la tendance quantitative des accidents de travail avec arrêts et maintenir un taux de fréquence acceptable.

A cet effet l'engagement visible de chaque manager doit se manifester en permanence avec engagement et conviction.

Dans son exposé le DG a dressé un tableau à double entrée recensant d'un côté les points forts ou positifs et de l'autre les points faibles ou négatifs.

Retenons essentiellement comme aspects positifs:

- 1 - La réduction des accidents.
- 2 - Le plan VRS globalement achevé ainsi que l'application du nouvel organigramme.

3 - Le redémarrage du convertisseur N° 3 de l'Aco2.

4 - La bonne marge sur les produits importés et la hausse des prix de vente, ce qui signifie une situation financière assez bonne.

Comme aspects négatifs on note:

1 - L'explosion au niveau de l'Aco2 et une personne accidentée.

2 - La faible fiabilité de production.

3 - L'absence de contrôle des coûts de maintenance.

4 - La faible extraction du minerai au niveau des mines.

10 priorités sont affichées pour l'entreprise:

Parmi ces priorités; retenons:

1 - La stabilisation de la production en amont et l'amélioration de la mise au mille.

2 - La réussite de l'application du nouvel organigramme, en incluant la formation des employés.

Cet état des lieux fait par le DG concorde avec les résultats dégagés lors du conclave du LCE (Long Carbone Europe) tenu à l'usine de Annaba sous la direction de Mr Gerhard Renz dans le cadre de la revue trimestrielle du Groupe ArcelorMittal qui a choisi l'usine de Annaba pour travailler sur l'analyse du bilan du premier trimestre 2008.

En parlant du Groupe ArcelorMittal le DG a fourni à l'assistance les changements intervenus en matière de mouvements des hauts responsables comme le remplacement de Mr Mukherdjee par Mr Urquijo.

On apprend que la santé financière du Groupe est correcte, que le marché mondial bouge et que le groupe recèle de nombreux projets et/ou nouvelles acquisitions en Inde, Chine, Algérie.

Autre information, dans le cadre du programme Talent Pipe Line du Groupe (formation des hauts managers) parrainé par Mr Fontana et sur proposition de Mr Bousquet, un groupe pluridisciplinaire composé de 22 managers de différentes nationalités a séjourné durant 5 jours à l'usine de Annaba du 18/05 au 23/05 2008 pour réaliser le module "challenge" de leur cycle de formation.

Cet événement/ formation témoigne on ne peut mieux du Focus sur les hommes ou le besoin de cadres de la part du Groupe ArcelorMittal.

Ce groupe de formation composé d'Elites a beaucoup apprécié l'usine de Annaba et la ville elle-même, ils sont autant d'ambassadeurs pour diffuser la bonne image sur nous à l'extérieur et au besoin

aider à son changement.

Au cours de son exposé le DG a également mis en exergue les nouveaux investissements et la préparation de l'avenir.

En matière d'investissements le programme est jugé consistant soit des enveloppes en cours de plus de 34M\$ (agglomération convertisseurs) sans compter ce qui est prévu comme réfection des hauts fourneaux et la lutte anti-pollution.

Pour préparer l'avenir 4 pôles définis s'interfèrent, ce sont donc les Hommes, les Organisations, les Processus et les Equipements.

Pour le segment Hommes, il s'agit de procéder à une bonne évaluation des compétences, d'identifier les talents, consolider toutes les possibilités de formation continue et spécialisée (Intra muros et Extra muros) et préparer des plans de succession pour une meilleure prise en charge de l'avenir.

En matière d'organisation l'accent doit être mis sur la répartition du travail et répondre ainsi à la question fondamentale "qui fait quoi".

Il y a lieu également de redynamiser la fonction Engineering et progrès continu (Innovation). Les processus de travail doivent être redéfinis et rigoureusement mis en œuvre.

Au plan des équipements, il faut satisfaire les domaines de la maintenance, des aciéries, des hauts fourneaux, l'automatisation et enfin les outils et moyens pour un environnement moins polluant répondant aux normes et aux standards.

Par ailleurs les mines Ouenza et Boukhadra, les dépôts à l'échelle nationale, à Annaba et dans le groupe, la tuberie sans soudeuse à El Hadjar (TSS) font également l'objet d'une grande attention quant à leur bonne gestion et leur développement.

Au plan des expansions d'ArcelorMittal Jijel ville portuaire distante de 250Km à partir d'Annaba va abriter l'autre site sidérurgique ArcelorMittal (aciérie électrique, laminoir rond à béton) constituée de fait une expansion prometteuse de par sa carte de visite:

- Investissement total 1160M\$

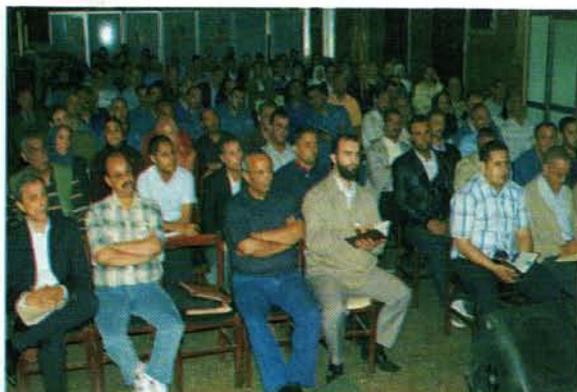
- 1100 emplois directs.

- +2000 indirects.

A la fin de l'exposé le DG n'a pas manqué de lancer un appel à tous les hommes d'ArcelorMittal Annaba pour agir dans la bonne direction et faire bouger les choses en toute confiance et conviction dans les courts et moyens termes afin d'arracher une montée en production.

"Nous avons des défis qui sont à notre portée" dit-il.

Les moyens de cette politique existent, déjà que les atouts comme les ressources humaines qualifiées et compétentes ayant à leur actif une grande expérience en sidérurgie sont là, c'est-à-dire des pratiques et des valeurs en terme de culture d'entreprise à même d'assurer la pérennité à notre société; d'autant que le groupe



rencontres avec

le premier
les en matièredes
ons

ArcelorMittal est un brassage mondial de diverses civilisations et cultures.

En fait, cette diversité constitue la vraie force du groupe, et lui confère une richesse indéniable et admirée dans le monde entier, en témoignent l'harmonie et la bonne entente qui existent entre les divers groupes ethniques travaillant dans un même lieu.

Pour conclure, le DG a invité les participants à poser des questions, ce qui signifie que le processus de communication interne se veut permanent.

Questions/réponses

Q : Mer le DG, votre exposé est rassurant et nous voulons nous impliquer davantage mais il y a des situations à améliorer, comment faire?

R : Entre autre réflexion, nous travaillons sur l'analyse exacte de la situation socioprofessionnelle de l'ensemble des employés et des cadres (aspirations, fonctions etc.) par rapport au contexte national et par rapport au Groupe ArcelorMittal lui-même.

Ceci étant, nous avons mis le cap sur le développement du personnel y compris sa mobilité éventuelle inter/usines dans le Groupe, en un mot nous devons impérativement aller vers une bonne gestion des hommes et des installations.

Q : Peut-on parler de salaire du cadre ArcelorMittal et comment parvenir à une amélioration?

R : Il évolue avec l'ensemble des salaires, on se préoccupe de l'intégration des cadres et de l'amélioration de leur situation sociale.

Mais les choses doivent évoluer et nous avons des opportunités comme les nouveaux organigrammes, les nouvelles responsabilités, donc une dynamique en matière de salaire existe bel et bien. De toute manière la préoccupation est entendue.

Q : - Comment éviter de tomber en panne en matière d'appro à la PMA?

- Comment organiser la maintenance de cette installation?

- Que peut-on faire en matière de motivation, de stimulants et de gestion de Carrière?

R : les appros: oui il faut tout faire pour radier tout retard et dynamiser les achats.

En maintenance il y a un problème de fiabilité et d'agents maintenanciers.

Il faut repenser la politique de maintenance et cela doit être pris en charge.

En motivation, c'est toujours le comment de la chose qu'il faut résoudre, mais c'est sur qu'on est tous d'accord pour le maintien d'une motivation à même de dynamiser les collectifs des employés.

D'une manière générale au niveau usine nous réitérons ici que les hommes demeurent le meilleur investissement pour la société

ArcelorMittal Annaba.

Quant au potentiel féminin, il ne doit y avoir aucune restriction ou interdiction à ce que des femmes occupent des postes importants et progressent.

Q : Comment faire pour situer les talents et les faire développer?

R : en interne, la DRH a un rôle à jouer dans ces opérations, naturellement on doit d'abord identifier les talents pour pouvoir en suite les développer et enfin les utiliser, en s'aidant au besoin par la formation.

Sur un plan plus vaste le Groupe ArcelorMittal a la volonté d'embaucher et d'attirer aussi les talents extérieurs.

C'est l'image que le groupe est en train de diffuser au moyen de la communication.

Q : Comment faire pour avoir une maintenance préventive structurée avec un pouvoir d'actions?

R : d'abord pour parler de la maintenance curative, disons qu'elle existe et il y a même une certaine efficacité.

En prévention, il s'agit de développer cet axe, il faut regarder de près les modes de fonctionnement des sous-traitants qui sont sur notre site.

On peut aussi faire appel à d'autres entreprises locales.

Certes on a un peu abandonné le préventif au profit du curatif d'ou encore une fois la nécessité de définir une politique de maintenance.

Q : Les AMM ou ateliers centraux de maintenance, quel est leur avenir?

R : On importe beaucoup de pièces de rechange est c'est coûteux, mais les AMM ont les moyens de faire plus et d'améliorer la productivité en fabrication des pièces.

Q : Environnement et Qualité: comment normaliser?

R : En fait tout est lié mais on ne peut tout attaquer d'un même front.

En termes d'ISO que ce soit les 9000, 14000, 18000 on a des progrès à faire car il ne s'agit pas que de s'arrêter à l'aspect documentaire.

On a commencé avec le système BBS pour la sécurité: ce sont des bases pour des processus à définir.

Le BBS vise à changer les comportements, c'est cela la dynamique qu'il nous faut.

Il ne faut donc pas penser que "l'Environnement et la Qualité" sont oubliés.

Mahieddine Cheraïet

Une nouvelle reconfiguration de l'organisation de la société

D'importantes décisions en matière d'organisation de la société ont vu le jour récemment pour être appliquées à partir d'août 08. Il est créé une direction des opérations regroupant les unités de production en quatre zones à savoir : la zone Fonte, la zone Aciéries, la zone Produit Plat, la zone Produit Long.

Il faut dire que cette nouveauté ou ce nouveau schéma doit répondre aux nouvelles exigences d'amélioration et d'efficacité des activités opérationnelles et partant de tous les actes de gestion de la société par davantage de délégation de pouvoir et de responsabilité à confier aux managers et d'une manière générale à l'ensemble des acteurs.

A côté de ces zones, la direction des opérations englobe également une structure de la qualité, ordonnancement et inventaires et une structure de la maintenance centrale.

Une direction technique qui regroupe les Utilités, les services, la fabrication mécanique, le continous improvment, les projets et la planification stratégique. La Direction des Ressources Humaines qui voit s'élargir son champ d'activité avec les aditions des structures Prévention des Risques Professionnels, Médecine du travail, la sécurité du site, le leadership et développement, la formation sur site.

Il est bien entendu que les autres fonctions d'entreprises telles les finances, le marketing, les Appros, l'administration générale et l'audit demeurent des supports

Pas moins de cinq articles ou thèmes importants ont paru dans myarcelormittal en juillet 2008 sur l'Algérie, l'usine de Annaba, le CSR ou la responsabilité sociale, les orientations du DG, challenge2 ou la formation en leadership, santé et sécurité et une interview de Madame Laouabdia Fatiha cadre à la mine de l'Ouenza que nous vous invitons à lire ci-dessous.

Cet intérêt des medias du groupe vis-à-vis de notre usine et de notre pays démontre on ne peut mieux l'importance qu'on nous accorde.

ArcelorMittal Annaba à travers les medias du groupe

Le mois de l'Algérie à ArcelorMittal

Quelle est votre sentiment surtout que votre métier est considéré comme métier réservé uniquement pour les hommes ?

Quand j'ai choisi la spécialité (MINE) je savais que je risquais de exercer plus tard un métier considéré masculin, mais en exerçant réellement je me suis rendue compte que : quelque soient le travail et ses difficultés ce qui compte c'est la volonté.

- Comment ils se comportent avec vous les mineurs. ?

Je suis native de la région de l'Ouenza. Tout le monde me connaît encore plus les mineurs. Je me suis facilement intégrée dans le monde des mineurs, ils m'acceptent parmi eux sans aucun problème. Je vois dans leurs yeux un regard de respect et de fierté vu le caractère dangereux de mon travail.

- Qu'est-ce que cela vous rapporte le fait de travailler pour un groupe mondial tel ArcelorMittal?

Travailler pour un groupe mondialement connu dans la sidérurgie et les mines c'est vraiment flattant. Je crois que notre mine a beaucoup de chance de faire partie de ce groupe. J'espère qu'elle continuera à progresser.

- Qu'est-ce qu'une journée typique pour vous ?

Une journée typique pour moi commence à la maison, mère de trois garçons ma responsabilité débute de bonheur (enfants et mari), ça continue au travail (sur les chantiers de la mine), et je la finis à la maison pour le reste de mes obligations familiales.

- Comment est-ce que vous vivez nos valeurs de marque (Développement durable, Qualité et Leadership)?

Je sens qu'il ya vraiment un développement continu et durable ressenti au niveau de notre unité, la qualité ce se ressent aussi à tous les niveaux : sécurité environnement.

- Qu'est-ce que vous faites pour vous divertir?

Ouenza est une petite ville, parler de divertissement c'est trop dire, j'essaie de trouver du temps pour le consacrer à la famille.

Rapporté par F. Dridi et A. Brahimi



Deuxièmes Rencontres Directeur Général-Encadrement

SUITE DE LA PAGE 7

Q: L'évaluation en GRH: comment peut-on mieux faire dans ce domaine? Comment aussi concrétiser les notions de délégation et de responsabilisation?

R: L'évaluation des ressources humaines n'est pas toujours une science exacte, cependant il existe des systèmes plus ou moins performants qui ont été pratiqués un peut partout dans le monde.

Il y a des logiques à suivre ou un ensemble de critères basés sur les rendements et l'attente des objectifs.

La manière d'évaluer doit bien entendu rester objective et impartiale afin de reconnaître le

mérite des agents et leur rendre justice tout en respectant la spécificité des diverses activités de l'entreprise.

Quant aux notions de délégation et de responsabilisation, j'insiste beaucoup sur leur mise en œuvre.

C'est une affaire de management et nous avons intérêt à encourager l'autonomie, l'initiative et la prise de décision chez nos personnels afin de donner vie à la collégialité et à l'esprit d'équipe, à la relève et à la succession.

Suite page 11

Q: Ce type de rencontre est très positif, en somme le cap est mis sur la bonne gestion des hommes et des installations, mais peut-on aller vers des rencontres par secteur d'activité en utilisant au besoin le Brainstorming?

R: Tout à fait, on n'exclue pas à priori d'aller vers des rencontres plus ou moins spécialisées par tête de métier ou d'activité, on doit seulement préparer la faisabilité.

Intervention de Mr Kouadria Smain SG du Syndicat

Tout d'abord nous remercions **Mr Bernard Bousquet** pour son exposé, le syndicat demeure toujours une force de proposition "

souligne Mr Kouadria.

L'intervention du responsable du syndicat s'est fixée comme objectif de clarifier certaines situations en rappelant toujours l'action syndicale vis-à-vis des dossiers de l'entreprise, pour les situer dans leur contexte et leur évolution.

Mr Kouadria insiste aussi sur le fait que l'organigramme n'est pas statique et qu'on peut au besoin apporter des modifications après une période d'observation.

Le mot de la fin:

A la fin de la dernière séance des rencontres, **le Président du Comité de participation Mr Abdel Malek Zediri** a pris la parole pour remercier le **DG** et relever l'importance de la formation des hommes pour la pérennité de l'entreprise

Il souhaite beaucoup de courage à l'ensemble des employés dans leur travail

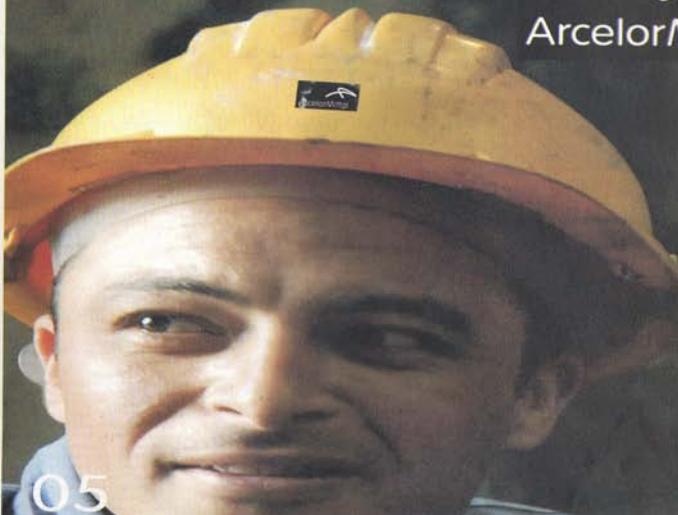
Mahieddine Cheraiet



ArcelorMittal



Community 1 Magazine ArcelorMittal Annaba - Mars 2009 Numéro 1



05

environnement :

Un enjeu important pour l'entreprise

Pour parvenir aux meilleurs niveaux d'efficacité, d'efficience et de compétitivité, l'entreprise doit adopter une approche d'amélioration continue ; c'est à dire impliquer tous ses acteurs dans une recherche quotidienne d'efficacité à travers un système de management intégré

03

Information et communication : les maîtres mots de notre management

Bernard Bousquet
Bernard.bousquet@arcelormittal.com



06

Transfert de savoir-faire inter/usine entre Annaba et Temirtau (Khazakstan)

Cheraïet Mahiedine
Cheraïet.mahiedine@arcelormittal.com



08

La Marque (Brand) ArcelorMittal a déjà fait parler d'elle

Dridi Farid
Dridi.Farid@arcelormittal.com





1 Company Community Magazine ArcelorMittal Annaba Août 2009 Numéro 2

03/07

aux salariés

"J'y crois, j'y vais!"

"Nos performances et notre engagement sont notre futur, notre avenir en dépend. Personnellement je dirais : « j'y crois j'y vais » a déclaré M. Vincent Le Gouic, le 9 juillet 2009, dans une lettre adressée aux salariés suite à l'accord conclu avec le syndicat.

04/05

Journée Mondiale Santé/Sécurité : Une journée pas comme les autres

Cheraïef Mahiedine
Cheraief.mahiedine@arcelormittal.com



08

Responsabilité sociale D'ArcelorMittal : "Dar Le Insanya" ou le travail humanitaire

Cheraïef Mahiedine
Cheraief.mahiedine@arcelormittal.com



07

Elections à ArcelorMittal Annaba : Du changement !





1 Company | community | magazine



02 Coupe du monde de football 2010

Le stade Green Point, situé dans la ville du Cap, montre l'acier dans toute sa splendeur.

03

ArcelorMittal Annaba : changer pour plus de performances



Mohamed Guedha
Mohamed.guedha@arcelormittal.com

04

Gérer les ressources humaines aujourd'hui



Daniel Atlan
Daniel.atlan@arcelormittal.com

04

ArcelorMittal Tébessa

Le défi actuel des mines



Jean Fortin
Jean.fortin@arcelormittal.com