



مءلءة



# الءنظلم و العمل

ءورلة علملة مءكملة ربع سنولة ءصءر عن مءبر ءءللل  
و اسءشرف و ءطوئر الوءائف و الكفاءء  
ءامعة معسكر الءزائر

المءلء السادس / العءء الأول (الءانل عشر)  
مارس 2017

Revue Organisation & Travail

المءلء 6 / العءء 1 - مارس 2017

مءلة الءنظلم و العمل



# Revue Organisation & Travail



Revue scientifique trimestrielle avec comité de lecture éءlée  
par la Laboratoire d'Analyse, de Prospective et de Développement  
des emplois et des Compétences (LAPDEC)  
Université de Mascara—Algérie

Vol. 06 / N° 01 (12)  
Mars 2017



# مجلة التنظيم و العمل

## Revue Organisation & Travail

المجلد السادس  
العدد الأول

مارس 2017

# مجلة التنظيم و العمل

دورية علمية محكمة ربع سنوية تصدر عن مخبر تحليل و إستشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات بجامعة معسكر –الجزائر- ، تهتم بنشر الأبحاث العلمية في مجالات إدارة الأعمال و إدارة الموارد البشرية و سوسيولوجيا العمل و التنظيم و اقتصاديات العمل كما تبقى المجلة منفتحة على مجالات أخرى ذات صلة بالعنوان.

ردمد ISSN 2253-0142

[www.univ-mascara.dz/fsecg/index.php/fr/  
laboratoires-de-recherche/lapdec1](http://www.univ-mascara.dz/fsecg/index.php/fr/laboratoires-de-recherche/lapdec1)

revue.orgettrav@yahoo.fr أو rot@univ-mascara.dz

الموقع الإلكتروني:

البريد الإلكتروني:

0554517809

الهاتف:

045707168

فاكس:

العنوان البريدي: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، القطب الجامعي سيدي سعيد ، معسكر. 2900

مدير النشر

أ.د. ثابتي الحبيب

جامعة معسكر، الجزائر

رئيس التحرير

د. حسيني إسحاق

جامعة معسكر، الجزائر

رئيس التحرير المساعد

د. دحو خضرة

جامعة معسكر، الجزائر

رئيس اللجنة العلمية

أ.د. بندي عبد الله عبد السلام

جامعة تلمسان، الجزائر

اللجنة العلمية

د. دياب زقاي

جامعة سعيدة، الجزائر

د. جوال محمد السعيد

جامعة الجلفة، الجزائر

د. مولود محمد غزيل

جامعة غرداية، الجزائر

د. بلحاج فراحي

جامعة بشار، الجزائر

أ.د. شليل عبد اللطيف

جامعة تلمسان، الجزائر

د. حسيني إسحاق

جامعة معسكر، الجزائر

د. دحو خضرة

جامعة معسكر، الجزائر

د. بن سانية عبد الرحمن

جامعة غرداية، الجزائر

د. ستريبا لطيفة

المدرسة الوطنية للتجارة و

التسيير، أغادير، المغرب

أ.د. بندي عبد الله عبد السلام

جامعة تلمسان، الجزائر

أ.د. بومنجل سعيد

جامعة عنابة، الجزائر

أ.د. ثابتي الحبيب

جامعة معسكر، الجزائر

أ.د. بن عبو الجيلالي

جامعة معسكر، الجزائر

أ.د. صوار يوسف

جامعة سعيدة، الجزائر

## محتويات العدد

- التدريب و التوظيف كأحد أهم غايات التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات دراسة حالة الجزائرية للمياه- وحدة معسكر  
ساكت فاطمة الزهراء، قادري نورية ..... 05
- مساهمة استشراف المهن في الإبداع الوظيفي دراسة حالة: اتصالات الجزائر، معسكر  
سماش أمينة، بن حواء زهور و ثابتي الحبيب..... 26
- دور التعلم بالمرافقة في نقل كفاءات العمال دراسة حالة المجمع الجزائري الإسباني للأشغال العمومية  
بلعري مريم، زرارة أمينة و بن عبو الجيلالي ..... 43
- تنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر ومعوقات تطويرها دراسة تطبيقية بجامعة المسيلة –الجزائر  
نبيلة جميعع، رابح بوقرة ..... 57
- دور الاقتصاد التضامني في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية حالة صندوق الزكاة الجزائري 2003-2014  
العلم مريم ..... 77
- سعر الصرف الحقيقي التوازني في الجزائر حسب نموذج Elbadawi (1980-2015)  
بنوجعفر عائشة، بلحاج فراحي ..... 92
- قياس تأثير عناصر البيئة التنافسية على القرار الاستراتيجي للمؤسسة  
بن يمينة خيرة، يعقوب محمد ..... 113
- **Les différences dans l’usage du courrier électronique comme moyen de communication dans l’entreprise Cas de deux entreprises algériennes**  
Mokhtari Khaled, Meghraoui Mehieddine & Lekkam Hanane .....130
- **La rémunération variable à base de compétence et ses effets sur l’engagement organisationnel: Le cas de l’entreprise Lafarge**  
Debbat Hamza, Boukheloua Mohammed Ali & Tabti Habib .....143
- **THE REALITY OF E-COMMERCE ETHICS IN THE ALGERIAN ECONOMIC INSTITUTIONS**  
BENNAMA Fatima Zahra, LACHACHI Wassila & MOKHEFI Amine .....155
- **L’influence de la culture et du territoire sur le développment des PME**  
Djezila BEKKAL BRIKCI & Meryem Nabila HACHIM .....172

## التدريب و التوظيف كأحد أهم غايات التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات دراسة حالة الجزائرية للمياه- وحدة معسكر

قادري نورية\*\*

ساكت فاطمة الزهراء\*

ملخص:

حاولنا في هذا البحث معرفة ما مدى تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية التجارية الجزائرية للمياه، باعتباره مسعى يهدف إلى الموازنة بين الوظائف والكفاءات ومنه تحقيق غايات المؤسسة، التي من بينها تحسين الخدمة المقدمة، وذلك من خلال الخطوات التي يمر بها هذا المسعى، وهي تركز أساسا على التحليل و التوصيف للوظائف، للتمكن من تقدير الاحتياجات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، من بينها التوظيف العقلاني الذي يوفر الكمية والتنوعية من الموارد البشرية التي يتم تدريبها بفاعلية لتطوير كفاءاتها وتنميتها..  
فبعدها تناولنا الشق النظري المتعلق المفاهيم النظرية للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات خصصنا الشق التطبيقي لتجسيدها هو نظري على أرض الواقع في الجزائرية للمياه ADE.  
الكلمات المفتاحية: التسيير التوقعي، الوظائف، الكفاءات، الجزائرية للمياه.

التصنيف JEL: J2, J4, J5, J8

### Training and recruitment as one of the goals for the expected management of jobs and competencies: case of Algerian Economic Corporation for Water (ADE)

#### Abstract

In this research, we tried to determine the extent to which the expected management of jobs and competencies in the Algerian Economic Corporation for Water. which has been implemented as an effort to harmonize the functions and competencies of the institution, including the improvement of the service provided through the steps taken by this endeavor, To analyze and characterize the good of the jobs, to be able to assess the needs and take the necessary corrective actions, including the rational recruitment, which provides the quantity and quality of human materials that are trained effectively to develop their competencies and development.

After discussing the theoretical framework that dealt with the theoretical concepts of the prospective management of jobs and competencies, we devoted the practical aspect to the application of what is theoretically on the ground in Algerian Water ADE

**Keywords:** expected management, jobs, competencies, Algerian for Water ADE.

**Classification JEL:** J2, J4, J5, J8

\*أستاذة مساعدة أ، كلية العلوم الاقتصادية، مخبر LAPDEC، جامعة معسكر، [md.hamlet.fz@gmail.com](mailto:md.hamlet.fz@gmail.com)

\*\*أستاذة محاضرة ب، كلية العلوم الاقتصادية، مخبر LAPDEC، جامعة معسكر، [knouria45@yahoo.fr](mailto:knouria45@yahoo.fr)

**1- مقدمة:**

إن معرفة المؤسسة بإمكانياتها ومواردها و تقديرها لحاجاتها أصبح حتميا لتفادي تعاملها مع المجهول ، فمنذ وقت ليس ببعيد كانت نظرة المؤسسة تقتصر على محيطها الخارجي الضيق كالمنافس ، العميل و المورد ، دون مراعاة العوامل الأكثر تعقدا و الأصعب تحكما ، منها ما يمثل البيئة الكلية و المتعلقة بالقوانين و التشريعات ، التقنيات و التكنولوجيات ، إضافة إلى العوامل الاجتماعية و الثقافية التي استهدفتها العولمة بشكل خاص و كبير .

إن اهتمام المؤسسة بماتين البيئتين الكلية و الجزئية غير كافي في وقتنا الحاضر، فلا ينبغي لها إغفال العوامل الأقرب لممارستها و أداء نشاطها. ومنه أضحي من الضروري تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة و المتكونة أساسا من موارد مادية و أخرى غير مادية. تمثل العناصر غير المادية ثروة حقيقية بالنسبة للمؤسسة، بحيث زاد الاهتمام بالموارد البشري منذ نهاية القرن العشرين إلى يومنا هذا ، و ظهرت لذلك العديد من النظريات و الممارسات التي من شأنها تتمين هذه الثروة و منحها ما يلزم لتمنح بدورها ما يلزم المؤسسة للنمو و التطور .

ظهرت عملية التسيير التوقعي تلبية لمتطلبات المورد البشري و تحقيقا لأهداف المؤسسة و غاياتها، و يمكن تقسيم هذه العملية إلى شقين أساسيين هما

- التسيير التوقعي للوظائف .

- و ما يقابله التسيير التوقعي للكفاءات .

و جاءت التسمية بمهذ الخاذاة ، لكون عملية تحليل الوظائف و تشخيصها لتقدير احتياجاتها ، يقابله سد حاجيات مختلف هذه الوظائف و شغلها بما يوائمها من كفاءات بشرية قادرة على التسيير العقلاني و الكفاء و إعطاء نتائج إيجابية ، تعود على المؤسسة بمنفعة البقاء و الاستمرار و بإمكانها أن تتطلع إلى أكثر من ذلك التميز و إحلال الصدارة مقارنة بمنافسيها .

و من هنا تبرز أهمية هذه الورقة البحثية من خلال توضيح أهم معالم و أساسيات التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات وهما التوظيف و التدريب و ما مدى تطبيقه في الواقع في المؤسسات الاقتصادية. فيما يقابل التسيير التوقعي للوظائف، توظيف المورد البشري اللازم و الكفاء لإدارة و شغل المنصب المناط به. أما ما يقابل التسيير التوقعي للكفاءات فهو محاولة تكوين الفرد و تأهيله ليس بالشهادات و إنما بالمؤهلات الفكرية و العقلية اللازمة لإدارة منصبه و تحسين مردوديته و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة. و من هنا قسمنا محتوى الورقة البحثية كما يلي :

- مفاهيم نظرية حول التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

- دراسة ميدانية حول واقع التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات بمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة معسكر

**2- مسار التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في الجزائرية للمياه -وحدة معسكر****2-1/ مفاهيم نظرية حول التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات**

إن دراسة المستقبل ، هي فن الحدس ( Jouvenel,1964) . ومنه إذا ارتأينا أن التسيير معناه التأسيس ، اتخاذ القرارات ، التنبؤ ، التقييم و مراقبة القرارات . و بالتالي يصبح التسيير بذلك تقديريا و توقعا ، فحسب (GILBERT, 2006, P23) : " كل التسيير هو تقديري و هذا باعتبار عامل الوقت و المدة الزمنية المحددة للاختيارات المتلى " . أما فيما يخص الهدف من التسيير أو التسيير التوقعي على حد سواء فيبقى واحد ، يتمثل في حركة الموارد بالنسبة للمنظمة و كفايتها في الوقت و المكان المناسبين.

في مجال إدارة الموارد البشرية العديد من المؤسسات تقوم بتطوير التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات (GPEC) ، فما هو مفهوم التسيير التوقعي ؟ و ماهي أهم مراحل تطوره عبر الزمن ؟

**2-1-1/ تعريف (LA GPEC) :** هي عبارة عن مراحل متميزة ، ترتبط بمفهومين متباينين في نفس الوقت :

- التسيير التوقعي للوظائف .
- والتسيير التوقعي للكفاءات .

وهي تمثل : " التصور ، التنفيذ و المتابعة للسياسات و خطط العمل المترابطة و التي تعمل على توقع الفجوات و الانحرافات ما بين الحاجات و الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة ( و كل ما يتعلق بها من الناحية الكمية و النوعية ، الكفاءات ) في إطار التخطيط الاستراتيجي ( أو على الأقل تحقيق أهداف المنظمة على المدى المتوسط ) (Thierry ,et Sauret,1993,p23).

بالرغم من تعدد الدراسات في مجال التسيير التوقعي ، إلا أن هذا التعريف يعد الأقرب ، و بالنسبة لأدبيات التسيير فإن التسيير التوقعي هو بمثابة أداة أو وسيلة تسييرية تترجم إلى : " وسيلة مادية أو تصور يضع في الحسبان العلاقة ما بين عدة متغيرات تتعلق بقضايا و مسائل المؤسسة و الموجهة نحو ترشيد الأفعال الكلاسيكية للمؤسسة و المتمثلة في : التنبؤ ، اتخاذ القرار ، التقييم و الرقابة " (Grimand ,2012,p238)

تعتمد مبررات استخدام التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات حسب جلبت على أربعة مراحل هي :

- تحديد الموارد الحالية و كذا تحديد الاحتياجات الحالية .
- تصور الموارد الحالية و تحديد الاحتياجات المستقبلية .
- المقارنة ما بين الموارد المتوقعة و المتطلبات المستقبلية .
- البحث عن كفاية الموارد البشرية المتوقعة مقارنة بالمتطلبات المستقبلية من خلال إعداد خطة العمل .

هذا الإطار يتضمن المقارنة ما بين إدارة الموارد البشرية و استراتيجية المؤسسة .

و منه نخلص إلى التعريف الشامل للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات :

فهو المسعى أو المنهج الذي يهتم بإعداد و مراقبة السياسات و الممارسات التي تهدف إلى تقليص الفوارق بين احتياجات المؤسسة و مواردها الحالية و المستقبلية ، و هذا على المستوى الكمي و النوعي ، من خلال إتباع عدة إجراءات للتعديل منها : التوظيف ، النقل ، التدريب ...آخذين بعين الاعتبار إستراتيجية المؤسسة و أهدافها رغبة في تحقيق الموائمة بين الوظائف و الكفاءات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة باختلافها .

**2-1-2/ التطور التاريخي للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات :**

ظهرت أدبيات التسيير التوقعي في الستينات ، و تطورت في الثمانينات و التسعينات من القرن الماضي ، حيث يبين كل من p.Gilbert و M.Parlier أن طريقة التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات لم تصل إلى النموذج الحالي و الأسس القائمة عليه إلا بعد مرورها على عدة أشكال و تعرضها لعدة تحولات خلال فترات زمنية متعاقبة و في ظل ظروف اقتصادية متعددة ساهمت في إعطاءها الشكل الحالي رغم أن الهدف كان واحدا و هو ترشيد القرارات المتخذة فيما يخص تسيير الموارد البشرية من خلال تخطيط الاحتمالات المستقبلية .

و منه يصنف كلا الكاتبين هذه التطورات إلى أربع مراحل أساسية :

**أ- فترة التسيير التوقعي للأفراد 1960 :**

و كان الهدف منه هو التسوية الكمية ( إيجاد العدد الكافي من العمال لشغل مناصب في المؤسسة و تشغيلها ، كانت مصلحة المستخدمين آنذاك تابعة للإدارة و في هذه الفترة المستوحاة من النظرة التيلورية ( العالم تايلور) و الفوردية (فورد)، كانت المؤسسات العظمى و بالاعتماد على أنظمة الحاسوب الآلي تعتبر العنصر البشري بمثابة تكلفة و عبء على



المؤسسة. ومنه توقعات العدد يعتمد فقط على الجانب الحسابي و يعتمد على معطيات اقتصادية في المدى البعيد . و بالتالي لم يجري أي اهتمام بالكفاءات في تلك الفترة. و بالتالي ما واجه التسيير التوقعي آنذاك هو قلة الكفاءات التي تستخدم تكنولوجيا الإعلام الآلي تطور البيئة الخارجية و تطور العمل النقابي.

### ب- التسيير التوقعي للمسار الوظيفي :

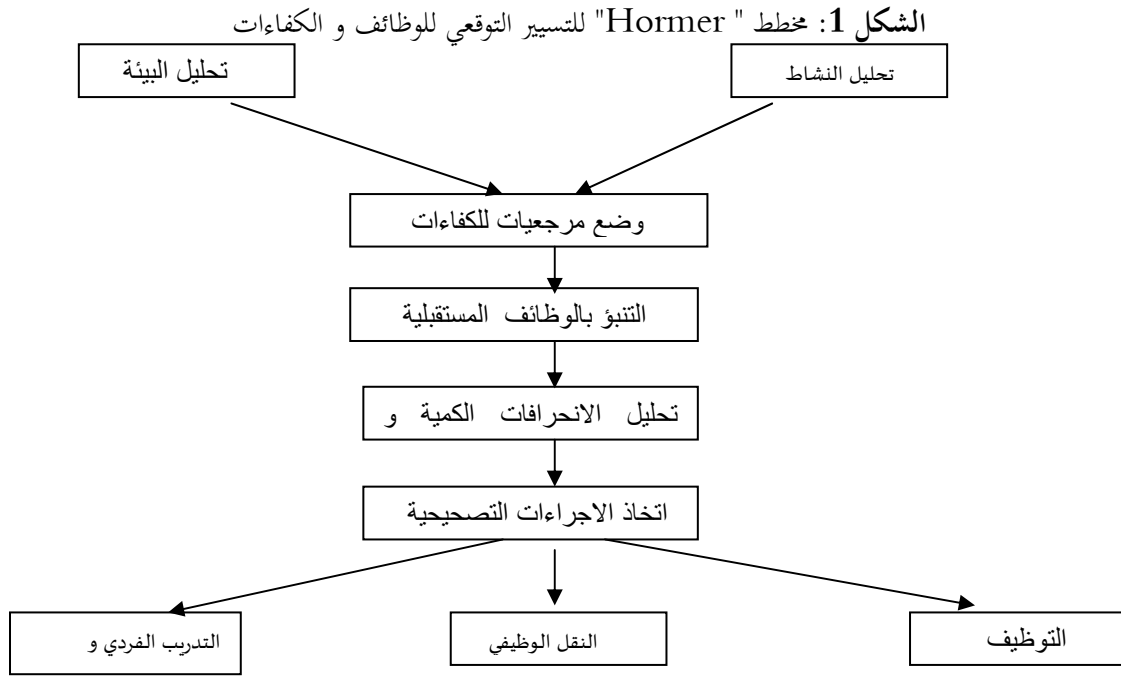
بدأ الاهتمام بالعامل البشري فقط مع بداية السبعينات 70 من القرن الماضي لبلوغ الأهداف الاقتصادية (Peretti,2012)، حيث كان لأعمال مدرسة العلاقات الانسانية (Mayo,Argyris,Mc Gregor,Maslow,Herzberg...) تأثير كبير و بالإضافة لأبحاث (Jardillier,1972) ، التي نشرها في كتاب خاص بالتسيير التوقعي للموارد البشرية ، آخذاً بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية للفرد . كما عرّف L.Mallet التسيير التوقعي للمسار الوظيفي على أنه : " الطرق و المناهج المختلفة التي تسعى لتحديد و تخطيط المسارات المهنية المناسبة لأفراد أو مجموعة موظفين " . و كان الهدف الأساسي منه هو تقدير مجموعة التحولات التي تحدث على مستوى الأفراد ، و التي قد تخدم مصالح المؤسسة و الفرد في نفس الوقت حيث أصبحت المؤسسة حينها تهتم بجوانب مختلفة تخص العامل مثل: الأقدمية، الخبرة و انشغالات العاملين. و بعد الأزمة البترولية 1973-1975 ، استدعت الحاجة بالمؤسسة إلى تقليص عدد العمال و من ثمة و بعد التطورات البيئية الحاصلة منها الانفتاح على العالم و ظهور المنافسة بشدة و ظهور مفاهيم تتعلق بالتنوع و الجودة ، عاد الاهتمام بالتسيير التوقعي من جديد و الذي خص الوظائف و من ثم الكفاءات .

### ج- التسيير التوقعي للوظائف :

ظهر التسيير التوقعي للوظائف في المؤسسات الفرنسية ، بداية الثمانينات 1980 نظرا للظروف و التغيرات التي شهدتها فترة الأزمات و التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية فلم تجد المؤسسة فرصة للبحث عن الأسباب و المبررات ، فقط كان أمامها خيار واحد للمواجهة و الصمود و هو التنبؤ و التوقع لمختلف وظائفها و محاولة هيكلتها بما يتماشى و المحيط الخارجي ، حيث زاد الاهتمام بالمسائل الكيفية ، و تحولت مصلحة المستخدمين إلى وظيفة الموارد البشرية و منه تحول العامل البشري من مصدر للتكاليف إلى مصدر للاستثمار لتحقيق أهداف المؤسسة .

### د- التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات :

ظهر الاهتمام بالكفاءات في أواخر الثمانينات و بالخصوص في المجالات التالية : ( التأمين ،الصناعة ، و البنوك ) و منه التحول من المنطق الكمي دون التحلي عنه نحو المنطق الكيفي .  
يهتم التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات بإعداد و مراقبة السياسات و الممارسات التي تهدف إلى تقليص و بصورة مسبقة الفوارق بين احتياجات المؤسسة و مواردها ، وهذا على المستوى الكمي ( عدد الأفراد ) و الكيفي ( الكفاءات ) .  
كما يقترح " Horner " مخططا للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات حيث من خلال المخطط نصل إلى نتيجة مفادها أن التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات يعتمد على تقييم الموارد الحالية و المستقبلية ، ثم تحليل الفارق بينهما لاقتراح اجراءات التعديل اللازمة حسب طبيعة المؤسسة ، آخذين بعين الاعتبار استراتيجياتها. كما هو موضح:



Source :Horner p.gestion des compétences édition d'organisation ,paris 2001,p36

- و تتمثل أهم الإجراءات التعديلية في: **التوظيف**، الترقية، النقل الوظيفي، الدوران الوظيفي، **التدريب الفردي و الجماعي**.

نستخلص أن عملية التسيير التوقعي للوظائف و ما تحمله في طياتها من إجراءات تحليلية و وصفية، أي من خلال عمليات تحليل الوظائف، وصف الوظيفة و توصيف شاغل الوظيفة، تستطيع تحديد الاحتياجات التقديرية للموارد البشرية و التي بإمكانها تحقيق أغراض الوظيفة، اذن تستطيع عملية التسيير التوقعي للوظائف تحديد الشروط و المعايير المناسبة لتوظيف الفرد المناسب في المكان المناسب.

كما يمكن للتسيير التوقعي للكفاءات أن يتبنى مناهج التدريب الخاصة بالأفراد أو الجماعات كإجراءات تعديلية لتوائم متطلبات مناصبها و التغيرات مناخها و محيطها و هذا ما سنحاول الكشف عنه و الوصول إليه من خلال دراستنا لأهم محاور التسيير التوقعي (الوظائف، و الكفاءات) ضمن أهم نتائجه (التوظيف، التدريب).

كما سيتم التعرض لخصوصيات العملية التوظيفية و أهم شروطها و مراحلها عن طريق الاجابة على أهم التساؤلات المطروحة:

كيف يمكن للمؤسسة استشعار أو استبيان طاقات الفرد أو كفاءاته أثناء عملية التوظيف؟  
هل يعد منهج أو مسلك المؤهلات و الشهادات عاملا على أساسه تحدد كفاءة الفرد و مقدرته على شغل منصب معين؟  
و ماهي المعايير المناسبة لاختيار الأفراد لشغل مناصب معينة؟

كلها أسئلة استطاع التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات أن يجيب عنها إلى حد ما و من ثمة اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة لتفادي الأخطاء و الأخطار الناجمة عن الاختيار غير المناسب وهذا ما نتعرف عليه من خلال خطوات التسيير التوقعي للوظائف.

إن التطور التنظيمي للعمل أدى إلى التفكير أكثر في الوظائف و اعتبارها كأساس للكفاءة بدلا من مناصب العمل ، و التي هي عبارة عن قائمة مفصلة من المهام المسندة لجهة معينة ، و بالرغم من هذا التطور إلا أن كلمة المنصب مازالت الأكثر استعمالا و شيوعا .

و من خلال تحديد، تحليل وصف كامل للوظيفة تستطيع المؤسسة تحديد المهارات و المعارف و القدرات و الخبرات و الكفاءات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة، و يعتبر كل من وصف الوظيفة و تحديد صفات شاغلها من المرتكزات الأساسية لتحليل الوظيفة.

أما التوظيف (le Recrutement) فيعتبر الامتداد الطبيعي للتعبير عن النقص في الاحتياجات الكمية و النوعية من الموارد البشرية داخل المنظمة ، كما أنه أداة المفاضلة بين الأفراد وفقا لمعايير محددة مسبقا ، و التعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لمطلوبات كل وظيفة، تتضمن عملية التوظيف ثلاث عناصر أساسية :

- الاستقطاب

- الاختيار

- التعيين

هناك العديد من الأسباب التي تستدعي عملية التوظيف منها الداخلية و أخرى خارجية :

- تطور النشاط . - النمو الديموغرافي للأفراد ( الهرم العمري ) - التطور التكنولوجي .

فيما يخص التدريب فهو يمثل في أغلب الأحيان النتيجة الحتمية لعملية التسيير التوقعي ، فالمؤسسة في الغالب تختار أن تقوم بتبني مسلك التدريب للأفراد بما يتماشى مع تطلعات الوظيفة و تغيرات المحيط بدلا من التوجه إلى التوظيف الخارجي الذي يشكل في بعض الأحيان أعباء و تكاليف يصعب على المؤسسة تحملها .

بصفة عامة يمكن اعتبار التدريب نشاط تخطط له المؤسسة من أجل اكساب أفرادها المعارف ، المهارات ، سلوكيات و قدرات عقلية جديدة تنمي مستوى الكفاءة لديهم بما يسمح بمسايرة التطورات و متطلبات كل وظيفة و بالتالي تحقيق التطور المستمر.

تم عملية التدريب اعتماد على ثلاث أنواع أساسية من الكفاءات و التي يمكن التنبؤ بها عن طريق وسائل التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات، و هي - كفاءات فردية و جماعية - كفاءات استراتيجية - كفاءات مرجعية .

### 2-1-3/ أهمية التسيير التوقعي للوظائف بالنسبة لعملية التوظيف و التدريب:

أ- بالنسبة لعملية التوظيف يعمل على :

\* التوقع و الاستشراف لأهم وظائف المؤسسة عن طريق التخطيط لمختلف مواردها الحالية أو المستقبلية ( فحالات التوظيف تحدث نتيجة أسباب داخلية أو خارجية منها : - تطور الأنشطة ، النمو الديموغرافي للأفراد التقاعد مثلا ، التطور التكنولوجي ، في حالة تسريح عامل أو استقالته لظروف معينة ).

\* تخفيض تكاليف التوظيف عن طريق تحقيق فعالية الاستقطاب ، فالتسيير التوقعي يعمل على تحديد احتياجات التوظيف بصورة مسبقة ، مما يتيح الفرصة لاختيار المصدر المناسب.

ب- أما فيما يتعلق بالتدريب : فتظهر أهميته من خلال :

\* إعداد برنامج تدريبي خاص و فعال يتناسب و احتياجات الوظيفة و الفرد المؤهل لها . ( لأهم الخطوات و الإجراءات ، بالإضافة إلى الميزانية التقديرية لذلك ) - \* تثبيت الكفاءات و اعداد لائحة بالكفاءات المرجعية للمؤسسة .

\* إدارة المقابلات و اللقاءات الفردية و الجماعية بصفة دورية أو سنوية لجمع مختلف المعلومات بغية تقرير أهم الكفاءات .

## 2-2/ دراسة واقع التسيير التوقفي للوظائف و الكفاءات بمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة معسكر

لمناقشة إشكالية البحث و محاولة معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع، فقد استعنا بعدة أدوات للدراسة لجمع المعلومات والبيانات بهدف الوصول إلى نتائج صحيحة وواقعية.

- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدت الباحثة في التقصي وجمع المعلومات بالرغم من العيوب التي تعترض هذا النوع من الأدوات) الذاتية، ومن خلال تواجدها في المؤسسة و زيارة بعض الوكالات التجارية التابعة لها فقد تمكنا من جمع العديد من الملاحظات التي في الغالب ما تلقتني في فكرة واحدة ساعدتنا كثيراً في معرفة واقع محددات الدراسة وواقع التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات.

- **المقابلة:** هي عبارة عن مجموعة أسئلة طرحتها الباحثة مباشرة إلى شخص أو مجموعة أشخاص بهدف تقصي الحقائق و الوصول إلى مجموعة من النتائج قمنا بإجراء عدة مقابلات سواء بالمسؤولين أو المديرين الفرعيين أو العمال، وذلك للتقرب أكثر ومعرفة وجهات النظر المختلفة، حيث ساعدتنا هذه الوسيلة في تقريب الواقع ومقارنته بما هو موثق في وثائق وأوراق المؤسسة.

- **الاستبيان:** بالرغم من الاتصال المباشر مع العمال و مختلف المسؤولين، إلا انه لا يمكن الاستغناء عن الاستبيان كوسيلة في جمع المعلومات و الوصول إلى الحقائق، وقد اعتمدنا الخطوات التالية في صياغة الاستبيان:

تحديد المحاور الأساسية للاستبيان؛

- صياغة الاستبيان؛

- عرض الاستبيان للتحكيم على مجموعة من الأساتذة؛

- تعديل الاستبيان وصياغته وفقاً للتحكيم في شكله النهائي؛

- توزيع الاستبيان شخصياً على عمال المؤسسة؛

عند إعداد الاستبيان اعتمدنا ترتيب محاور الأسئلة وفقاً للدراسة النظرية حيث دارت هذه المحاور حول:

- واقع عملية تحليل و توصيف الوظائف في المؤسسة؛

- طرق وأساليب تغطية الاحتياجات الكمية و النوعية من الموارد البشرية؛

- سياسات الاستقطاب و الاختيار و التعيين؛

- عملية التدريب في المؤسسة؛

- **تقارير ووثائق المؤسسة:** تعتبر التقارير والوثائق من الأدوات الجد هامة في جمع المعلومات، فقد ساعدت الباحثة في الحصول على معلومات إحصائية دقيقة، مكنتها من تحليل واقع المؤسسة بطريقة إحصائية، كتحليل الموارد البشرية من ناحية الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة التي يشغلها.

## 2-2-1/ التعريف بمؤسسة " الجزائرية للمياه - وحدة معسكر (ADE)

أ- التطور التاريخي:

- بناء على تصريح الإيجاد المؤرخ في 1984.08.01 أنشأت وحدة ولاية معسكر.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 101/01 المؤرخ في 2001.04.21 أنشأت تحت تسمية تحت " الجزائرية

للمياه " ( Algérienne Des Eaux ) مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي و تجاري ، في تلك الفترة

كانت وحدة ولاية معسكر تابعة للمؤسسة الجهوية لتوفير المياه و تسييرها و توزيعها في وهران

( E.P.E.OR ) ثم حولت إلى المؤسسة الوطنية الجزائرية للمياه ( Algérienne Des Eaux ) ابتداء من

تاريخ 2002.01.01.

توضع تحت وصاية وزارة الموارد المائية، و تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي و هي مكلفة بتنفيذ السياسة الوطنية للتنمية للدولة للمياه الصالحة للشرب.

و كلفت المؤسسة عن طريق التفويض بالمهام الآتية:

- الخدمة العمومية لمياه الشرب الهادفة لضمان وفرة المياه للمواطنين في ظروف مقبولة علميا و الساعية لتلبية أقصى طلب لمستعملي شبكة المياه العمومية. و يتم تنفيذ هذه المهمة بالتشاور مع السلطات المحلية.

- إستغلال ( تسيير و صيانة ) الأنظمة و المنشآت الكفيلة بالإنتاج و المعالجة و التحويل و التخزين و توزيع المياه الصالحة للشرب و المياه الصناعية.

-التقييس و مراقبة نوعية المياه الموزعة.

- اللجوء إلى أعوان محلفين من شرطة المياه، بعد موافقة الوالي المختص إقليميا، بهدف حماية المياه طبقا لقانون المياه.

- التحكم في المنشآت و التحكم في العمل لحسابها الخاص و/أو بتفويض من الدولة و/أو من الجماعات المحلية، في إطار تطوير و تجديد و تحديث الشبكة الوطنية لمياه الشرب و المياه الصناعية. ينجز التحكم في المنشآت المفوضة لحساب الدولة و/أو من الجماعات المحلية بمقابل مبلغ مالي من صاحب المشروع.

المبادرة بكل عمل يهدف إلى اقتصاد المياه، لا سيما عن طريق:

- تحسين فعالية شبكات التحويل و التوزيع.

- إدخال كل تقنية للمحافظة على المياه.

- مكافحة تبذير المياه بتطوير عمليات الإعلام و التكوين و التربية و التحسيس باتجاه المستعملين.

- تصور برامج دراسية مع المصالح العمومية التربوية لنشر ثقافة اقتصاد المياه.

- دراسة كل يدخل في إطار سياسة تسعير المياه، و اقتراح ذلك على السلطة الوصية.

- تطوير مصادر غير عادية للمياه عند الحاجة.

- تنظيم تسيير امتياز الخدمة العمومية للمياه الممنوحة للأشخاص المعنويين العموميين أو الخواص لحساب الدولة و /أو الجماعات المحلية وفق اتفاقية تفويض الخدمة العمومية ترم على أساس دفتر الشروط العمة المنصوص عليها في المادة 10

أدناه، طبقا للتنظيم المعمول به، و سيعمل في هذا الميدان كهيئة ضبط التسيير المفوض.

- القيام بكل عمل آخر يهدف إلى تأدية نشاطها.

**ب- التنظيم:**

و منذ إنشائها مرت المؤسسة بعدة نظم هيكلية و استقرت حاليا على الشكل التالي:

-مجلس التوجيه و المراقبة: يتشكل من ممثلين لأحد عشرة وزارة و المدير العام للمؤسسة و المدير العام للديوان الوطني للتطهير و ممثل عن جمعية المستهلكين.

-المديرية العامة

-15 منطقة: شبه جهوية و بكل واحدة عدة وحدات ولائية، أما فيما يخص

فيما يخص وحدة معسكر فهي تضم: معسكر - مستغانم - تيارت.

**ج- الأهداف:** تتمحور أهداف المؤسسة في:

ضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب على كامل التراب الوطني من خلال التكفل بنشاطات تسيير عمليات:

- إنتاج مياه الشرب والمياه الصناعية
  - ونقلها و معالجتها و تخزينها و جرها و توزيعها و التوريد بما
  - و تحديد الهياكل القاعدية التابعة لها و تنميتها.
- د- التركيبة البشرية للوحدة:

## أولاً- حسب الجنس:

جدول 1: توزيع العمال حسب الجنس

الجنس	2002	2006	2010	2016
ذكور	275	382	495	646
إناث	22	45	53	58
مجموع	297	427	548	704

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد العاملات في ازدياد مستمر بنسبة 107 % ما بين 2002 و 2006 و بنسبة

220 % ما بين 2002 و 2010 و ارتفعت لتصبح 370%.

## ثانياً- حسب الصنف المهني: بتاريخ 2017.03.31

الجدول 2: توزيع العمال حسب الصنف المهني

الصنف المهني	الذكور	%	الإناث	%	المجموع	%
إطار سامي	08	100	0	0	08	1,13
إطار	75	63,02	44	36,98	119	16,90
تحكم	188	94,94	10	5,05	198	28,12
تنفيذ	375	98,94	4	1,05	379	53,83
المجموع	646	91,76	58	08,24	704	100

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على وثائق المؤسسة

من الجدول نلاحظ أن نسبة عمال فئة التنفيذ هي الأعلى عند الذكور و بالنسبة للمجموع أيضاً، و ذلك راجع إلى طبيعة وظيفة المؤسسة فهي تحتاج إلى عمال يدويين و رصاصين و أعوان الضخ و أعوان الأمن. كما نلاحظ أن الإناث أغلبهن إمارات لعملهن في الجانب التجاري و علاقات الزبائن و في المخبر و الإدارة.

## ثالثاً- حسب المستوى الدراسي: 2017/03/31

الجدول 3: توزيع العمال حسب المستوى الدراسي.

المستوى الدراسي	الذكور	%	الإناث	%	المجموع	%
جامعي	60	08,52	34	04,83	94	13,35
ثانوي	151	21,45	18	02,55	169	24,00
متوسط	252	23,58	05	00,71	257	36,50
إبتدائي	91	12,92	1	00,14	92	13,06
بدون مستوى (أمي)	92	13,06	00	00	92	13,06
المجموع	646	91,76	58	8,24	704	100

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ أن أعلى مستوى دراسي للذكور و بالنسبة للمجموع هو المتوسط و ذلك راجع إلى طبيعة المناصب فجلها من فئة التنفيذ، و أعلى مستوى الدراسي للإناث هو الجامعي لأن أغلبهن إطارات.

#### رابعا- توزيع العمال حسب الشهادات: 31/03/2017

الجدول 4: توزيع العمال حسب الشهادات.

الشهادة	الذكور	%	الإناث	%	المجموع	%
مهندس دولة	16	6.72	12	5.04	28	11,76
ليسانس	12	5.04	13	<b>5.46</b>	25	10,50
مهندس تطبيقي	09	3.78	05	2.10	14	05,88
تقني سامي	15	6.30	10	4.20	25	10,50
تقني	07	2.94	3	1.26	10	04,20
CAP	124	<b>52.10</b>	12	5.04	136	<b>57.14</b>
المجموع	183	<b>76.9</b>	55	23.1	<b>238</b>	100

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على وثائق المؤسسة

الجدول أعلاه يكشف أن ذوا الكفاءة المهنية أغلبهم من الذكور و كذلك بالنسبة لمجموع العمال و يرجع ذلك لطبيعة المؤسسة، أما الإناث فأغلبهن ذوات الشهادة الليسانس الجامعية.

#### خامسا- حسب نوعية العقد:

الجدول 5: توزيع العمال حسب نوعية العقد.

نوع	2002	2006	2010	2016
دائم	235	281	421	545
متعاقد	61	146	127	159
مجموع	296	427	548	704

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ أن عدد العمال الدائمين ازداد منذ سنة 2002 إلى 2016 بنسبة 231%، و عدد العمال المتعاقدين ازداد ما بين 2002 و 2016 بمعدل نمو 1,60 و مرد ذلك إلى تضاعف عدد التوظيف من سنة 2002 إلى 2016 بنسبة 237%.

#### سادسا- حسب الحركة الداخلية للعمال:

الجدول 6: توزيع العمال حسب الحركة الداخلية للعمال.

نوع الحركة	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014	2015	2016
توظيف	33	28	50	91	34	35	44	161	76
ترقية	0	3	23	7	28	07	0	05	+343 10
تكوين	07	40	36	71	54	84	78	56	76

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على وثائق المؤسسة

نستنتج من الجدول أعلاه مايلي:

**التوظيف:** نلاحظ أن عدد الموظفين في ازدياد من 2002 إلى 2008 بنسبة 236 % بسبب إدماج بعض البلديات و عقود ما قبل التشغيل ( CPE ) ، ثم تراجع العدد من 2008 إلى 2014 بنسبة 61 % بسبب اللجوء إلى التوظيف عن طريق عقود ما قبل التشغيل ( CPE ).

أما سنة 2015 فزيادة العدد بنسبة 303 % قياسا مع سنة 2014 للأسباب التالية:

- تحويل مركز الإنتاج لفرقوق و بوحنيفية من وحدة الإنتاج بوهران إلى وحدة معسكر

- توظيف عقود ما قبل التشغيل ( CPE ).

-- تحويل تسيير المياه من بعض البلديات إلى الجزائرية للمياه.

أما ما بين سنة 2015 و 2016 فعدد التوظيف نزل بنسبة 63 % و السبب اللجوء مرة أخرى إلى جهاز المساعدة على الإدماج المهني ( DAIP )، مع السياسة المتبعة أثر تقلص ميزانية الدولة.

**الترقية:** نلاحظ أن عدد الترقيات من 2002 إلى 2005 كان ضعيفا جدا بسبب المرحلة الانتقالية لتحويل مؤسسة توفير المياه (EPEOR) إلى الجزائرية للمياه (ADE) ابتداء من سنة 2002. أما سنة 2006 و 2010 فأغلب الترقيات كانت ضمن تطبيق الهيكل الجديدة للمؤسسة مع وجود بعض الترقيات الفردية المستحقة. انخفاض في عدد الترقيات من 2012 الى 2015 و لكن مع تطبيق المدونة الجديدة في 2016/02 تمت الترقية المباشرة ل 343 عامل بالإضافة ل 10 ترقيات إضافية

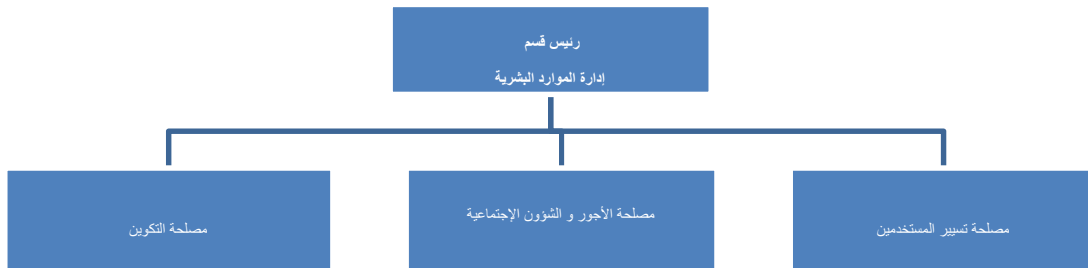
**الترسيم:** لجأت الجزائرية للمياه كباقي المؤسسات الجزائرية إلى التوظيف عن طريق عقد العمل المحدد المدة يتجدد عدة مرات و عند إتمام ثلاث سنوات يرسم العامل في منصبه بصفته عامل دائم.

أما عدد الترسيمات فلا يخضع لمعيار معين و إنما فقط بإتمام العامل مدة 36 شهرا من تاريخ التوظيف.

**التكوين:** نلاحظ زيادة في أعداد الموظفين المكونين خاصة بعد تحويل المؤسسة إلى الجزائرية للمياه و ضم المؤسسة تحويل تسيير المياه للعديد من البلديات.

هـ- الهيكل التنظيمي لقسم إدارة الموارد البشرية و مهامه

## الشكل 2: الهيكل التنظيمي لقسم إدارة الموارد البشرية



المصدر: من وثائق المؤسسة

## أولا- مهام رئيس قسم إدارة الموارد البشرية

السهر على متابعة تطبيق التنظيم القانوني و تعليمات المديرية العامة في مجال إدارة الموارد البشرية على مستوى الوحدة. امتلاكه لمدونة مناصب العمل: و هو " كتاب " جمعت فيه كل مناصب العمل الخاصة بمهن المياه التي تحتاجها المؤسسة و يحتوي على:



- رقم المنصب في المدونة.
- الإسم الكامل للمنصب.
- التصنيف: أي الرتبة.
- شروط شاغل المنصب: الشهادة - المستوى الدراسي - المؤهلات - سنوات الخبرة. - المهام الرئيسية. - تعويض الضرر.

### ثانيا- مهام مصلحة تسيير المستخدمين

المهمة الرئيسية تتمحور حول تطبيق و تنفيذ التنظيمات القانونية و تعليمات المركزية في مجال علاقة العمل و تسيير المستخدمين داخل الوحدة.

### ثالثا- مهام مصلحة الأجور و الشؤون الإجتماعية

- إعداد الأجور الشهرية للعمال.
- تسجيل العمال الجدد في صندوق الضمان الإجتماعي.
- متابعة العطل المرضية و مصاريف الأدوية.

### رابعا- مهام مصلحة التكوين

- إعداد و تنفيذ و متابعة البرنامج السنوي للتكوين.
- تسيير الملفات المتعلقة بالتكوين.

## 2-2-2/ مسعى التسيير التوقعي في وحدة ADE لمعسكر

من خلال إجراء مقابلات موجهة مع كل من السادة :

رئيس مصلحة الموارد البشرية سابقا ، رئيس مصلحة الموارد البشرية حاليا و المسئول عن مصلحة المستخدمين ، موظف تابع لمصلحة الموارد البشرية و المسئول عن التوظيف ، موظفة و إطار ضمن مصلحة الموارد البشرية و المسئولة عن التدريب و التمرن ، ضمن مؤسسة الجزائرية للمياه ، وحدة معسكر . و قد تم التخطيط مسبقا لهذه المقابلات بإعداد مجموعة الأسئلة و كانت إجاباتها كالتالي :

س 1 ما هي معلوماتك فيما يخص منهج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات ؟ ، بحيث وجهنا السؤال إلى DRH السابق و الحالي فكانت الإجابة نفسها بأنهم أصبحوا يعتمدون أكثر على البحوث و المراجع العلمية الجامعية من أجل تطبيق مبادئ التسيير التوقعي بحذافيره ، خاصة ما صرح به المدير السابق للموارد البشرية أنه اعتمد و بشدة على معلومات و توجيهات من طرف خبير الموارد البشرية بجامعة معسكر : " الدكتور ثابتي الحبيب " . أما بالنسبة لباقي عمال المؤسسة فليس لديهم أدنى فكرة عن التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات.

### س2 كيف يتم تطبيق التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في مؤسستكم ؟

و كانت الإجابة : من خلال إحصاء عدد العمال الذين هم على وشك التقاعد ، كل حسب وظيفته ( منصبه) ، وذلك خلال الثلاثي الأخير من نهاية كل سنة + الثلاثي الأول من السنة الجارية . أيضا يتوجه كل من رئيس مصلحة الموارد البشرية ، رئيس مصلحة التشغيل و رئيس المصلحة التجارية إلى البلديات المجاورة و التابعة للوحدة الأم (على مستوى ولاية معسكر ) ، من أجل إحصاء عدد المناصب اللازمة لتحديد احتياجات السنة المقبلة و خاصة في حالات تطور النشاط أو توسعه . كما يعتمد DRH على الميزانية السنوية الخاصة بعدد المناصب المقترحة من طرف المديرية العامة على مستوى الوحدة المركزية بالجزائر العاصمة و التي تحتوي على كافة المعلومات الخاصة بعملية التوظيف منها : ( المنصب ، العدد ، ثلاثي الإدماج ( اختلاف الكتلة الأجرية ) ، المكان ، سبب التوظيف ) .

## س3 هل تقومون بإعداد بطاقات المناصب ؟

هي عملية إضافية يقوم بها DRH ، فبعد إرسال المدونة المرجعية الخاصة بالمناصب و الكفاءات اللازمة لشغل تلك المناصب إضافة إلى المهام الخاصة بكل منصب من طرف المديرية العامة و التي تعنى بكافة ولايات الوطن ، يقوم رئيس المصلحة كما صرح المدير السابق للموارد البشرية : " كنت أقوم بتحليل تلك المهام العامة و تفصيلها لتصبح أكثر وضوحا و أطلع صاحب المنصب عليها ليكون على علم مسبق بما له و ما عليه من مهام ."

س4 كيف يتم توظيف الكوادر اللازمة من خارج المؤسسة بالنسبة للجزائرية للمياه (عن طريق الإعلان في الجرائد أو في الأماكن المخصصة لذلك)؟ لا ، يتم ذلك عن طريق وكالة التشغيل لولاية معسكر و هو السبيل الواحد و الوحيد القانوني و المفروض من قبل المديرية العامة نظرا لكونها ذات طابع اقتصادي ، تجاري وهكذا الحال بالنسبة لباقي الولايات فهي تتعامل مع وكالات التشغيل للقيام بعملية التوظيف ، و يعاقب المدير في حالة التعارض .

## س5 ماهي الاجراءات المتبعة في ذلك ؟

عن طريق تحديد خصائص المنصب :

المنصب	العدد	الشروط
تسمية المنصب ، مثلا عون المضخة	مثلا : 1	السن ، الشهادة ، الخبرة المهنية و أحيانا ) يشترط مكان الإقامة و الجنس و ذلك حسب طبيعة المنصب (

- ترسل هذه الوثيقة المعدة من طرف DRH مباشرة إلى وكالة التشغيل، أين يتم الرد عليها بإرسال عدد الكوادر المتوفرة لديهم حسب الخصائص المعلن عنها سابقا مثلا يكون العدد 3 أو 5 أفراد ممن تتوفر فيهم الشروط.

- يقوم DRH بدوره باستدعائهم لجراء المقابلة على مستوى المؤسسة ، بحيث يحضر اللجنة ( لجنة الانتقاء ) كل من DRH : ممثل النقابة ، و المسئول عن الهيئة أو المصلحة المعنية بالتوظيف..

- يتم انتقاء المرشحين حسب المعايير التالية : ( أولا السن ، مكان الإقامة ( قرب العامل أو بعده عن مكان التوظيف ) ، الحالة العائلية بحيث تمنح 3 درجات للمرشح المتزوج بأولاد ، الخبرة المهنية ، ثم الشهادات ، و بعدها تقاس درجة كفاءة المرشح من خلال طرح أسئلة في صلب موضوع الوظيفة و يطرحها مسئول المصلحة أو هيئة التوظيف .

- يدرج العامل مباشرة ضمن منصبه ، و إن كان التوظيف في بداية السنة يؤخذ بعين الاعتبار ضمن لائحة التدريب، فيحظى بالتالي بتدريب أولي يفيد في ممارسة مهام وظيفته. و في حال جرى التوظيف بعد تحديد احتياجات التدريب يترك للسنة المقبلة و لكنه يتلقى مساعدات و توجيهات ابتداء من DRH.

س6 كيف يتم التوظيف داخليا ( داخل الجزائرية للمياه ) : يتم ذلك عن طريق عملية الترقية خاصة بالنسبة للإطارات السامية و يتم الإعلان عن ذلك في لوحات الإعلانات داخل المؤسسة ، بحيث بإمكان الجميع الاطلاع عليها.

## س7 و ماذا عن عملية التدريب ؟

يأخذ التدريب ما نسبته 1% من الميزانية العامة للمؤسسة و يقسم كالتالي : 40 % إطارات ، 40 % مشرفون و 20 % منفذون

هناك مركزين تتم عبرهما عملية التدريب ( مركز على مستوى ولاية تيزي وزو و مركز على مستوى ولاية قسنطينة )، الأول يتعلق بالجوانب التقنية لوظائف المؤسسة و الثاني خاص بالجوانب التسييرية و التجارية للجزائرية للمياه .

يتم اختيار الموظفين حسب احتياجات الوظائف ( مثلا في حالة تطور النشاط أو تبني تقنيات أو وسائل حديثة الخ..). بالإضافة الى عامل آخر و المتمثل في الحرص على أن تلمس عملية التدريب كافة الموظفين بصفة دورية و مستمرة .

## 2-2-3/ اختبار فرضيات الدراسة وعرض نتائجها

قبل تحليل النتائج المحصل عليها من الدراسة الاستقصائية على عينة عمال مؤسسة الجزائرية للمياه لوحدة معسكر، نقوم أولا بمجموعة من الاختبارات التمهيدية التالية

## أ- الاختبارات الإحصائية التمهيدية

## - طريقة ألفا كرونباخ لاختبار مصداقية و ثبات البيانات (Cronbach's Alpha):

يتم اجراء اختبار مصداقية البيانات (Cronbach's Alpha) و ذلك بهدف اختبار درجة الموثوقية او الاعتمادية (Reliability) للبيانات ، و قياس مدى ثبات أو الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبيان المتعلقة بمتغيرات الدراسة، و تفسر درجة الاعتمادية معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، و تعد القيمة المقبولة ل (الفكرونباخ) التي تساوي 60% فأكثر (SEKARAN,2005)، من خلال نتائج التحليل الإحصائي تحصلنا على قيمة (الفكرونباخ) مساوية ل 84 % كما هي موضحة في الجدول أدناه ، أي إمكانية اعتماد نتائج تحليل الاستبيان، و مصداقيتها في تحقيق أهداف الدراسة.

جدول 7: اختبار ثبات و مصداقية الاستبيان

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,846	50

المصدر: مخرجات برنامج SPSS22

## -اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov):

يتم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة طبيعة توزيع الردود على أسئلة (متغيرات) في فرضيات الدراسة. و يكون التوزيع طبيعيا وفق الفرضيات التالية:

$H_0$ : اذا كانت (Asymp. Sig. (2-tailed), K-S) < 5% ، يكون التوزيع طبيعيا

$H_1$ : إذا كانت (Asymp. Sig. (2-tailed), K-S) > 5% ، لا يكون التوزيع طبيعيا

و قد تبين من خلال تطبيق الاختبار على بيانات الاستبيان ان كل البيانات ليست موزعة طبيعيا، كما يوضح الجدول التالي:

## الجدول 8: اختبار التوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smimov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Significati on	Statistique	ddl	Significati on
يتوافق اسم الوظيفة مع المهام المنحزة ضمنها	,426	88	,000	,617	88	,000
هناك لائحة بالتعليمات الخاصة بأهم الخطوات و الإجراءات لإنجاز مهامك	,375	88	,000	,670	88	,000
تستعين بالإطارات العليا قبل الإقدام على أي عمل يتعلق بوظيفتك	,393	88	,000	,666	88	,000
إن قدراتك و كفاءاتك لا تتناسب مع الوظيفة التي تشغلها	,268	88	,000	,761	88	,000
تفري أن عدد العمال	,379	88	,000	,673	88	,000
إن إمكانيات و قدرات العامل الجديد لا تتماشى و احتياجات تنفيذ مهامك داخل الوظيفة	,236	88	,000	,800	88	,000
حسب رأيك الوؤهلات و الشهادات التي يحملها الموظف الجديد لا تكفي لوحدها لإنجاز المهام	,460	88	,000	,553	88	,000
تفري أنه من اللازم تقليص عدد العمال داخل المصلحة ، لإمكانية إنجاز مهامها من طرف عامل واحد	,433	88	,000	,603	88	,000
تحتاج إلى كفاءات عالية لتساعدك في إنجاز مهامك	,329	88	,000	,716	88	,000
تحتاج إلى ساعات إضافية لإنجاز مهامك	,293	88	,000	,726	88	,000
تستبعد دوما العطل و الراحة لعدم وجود من ينوب عنك في وظيفتك، أو لحساسية منصبك	,379	88	,000	,673	88	,000
تفضل على مكافآت و علاوات تريد من قوة أدائك و اصرارك على إنجاز مهامك	,331	88	,000	,728	88	,000
تفري أن احتياجات المؤسسة تستدعي القيام بعملية التوظيف باستمرار	,428	88	,000	,618	88	,000
تلاحظ أن الإعلان عن الوظيفة يحصل في الأماكن المخصصة لذلك ، و بإمكانية الجميع رؤية الإعلان.	,372	88	,000	,697	88	,000
تقوم المؤسسة بعملية الإعلان في الجرائد الرسمية، داخل المؤسسة و ضمن وكالات التشغيل	,392	88	,000	,668	88	,000
إن عدد مرات التوظيف للكوادر الخارجية قليل جدا و لا يتناسب مع متطلبات الوظائف	,281	88	,000	,780	88	,000
تعتمد مؤسستك على وكالة التشغيل للبحث عن الموظفين بطريقة أسهل و أسرع من الإعلان عبر الوسائط الإعلامية	,447	88	,000	,582	88	,000
تفري أن ما توفره وكالة التشغيل يتناسب فعلا مع احتياجات الوظيفة	,299	88	,000	,750	88	,000

تلاحظ أن عدد المرشحين لشغل وظيفة في مؤسستك كبير جدا بالمقارنة مع عروض التوظيف (مثلا منصب واحد أو منصبين فقط)	313	88	000	756	88	000
ترى أن عملية توظيف الخريجين الجامعيين ضرورية لأداء مهام مؤسستك	442	88	000	590	88	000
إن الاعتماد على أفراد ذوي الخبرة يساعد أكثر من توظيف عمال جدد	476	88	000	513	88	000
هناك شروط يتم تحديدها مسبقا قبل الإعلان عن الوظائف داخل مؤسستي	431	88	000	608	88	000
يتم تحديد مواصفات كل وظيفة و مواصفات صاحب الوظيفة قبل الإعلان عنها	356	88	000	708	88	000
تعلن المؤسسة عن اسم الوظيفة والشروط الأزم توفرها في صاحب الوظيفة بكل وضوح و شفافية	412	88	000	639	88	000
يعقد اجتماع الموظفين لطرح آرائهم عن عدد العمال الأزم للوظيفة	273	88	000	768	88	000
يعقد اجتماع الموظفين لاستشارتهم حول نوع الكفاءات اللازمة لأداء المهام الخاصة بوظائف معينة	272	88	000	771	88	000
لا تسمح بعملية التوظيف من قبل ، و تتفاجئ دوما بوجود عناصر جديدة في المؤسسة	301	88	000	742	88	000
لا يخصص وقت لفحص الملفات الخاصة بالمرشحين لاختيار الأنسب منهم	284	88	000	767	88	000
يقترح إشارات مؤسستي بعض المؤهلات لشغل مناصب معينة من معارفهم الخاصة	246	88	000	782	88	000
لم تراعى المواصفات الشخصية و لا البدنية أثناء عملية اختيارك لوظيفتك	275	88	000	756	88	000
تم اختيارك لهذا المنصب بناء على مؤهلاتك و شهادتك العلمية	443	88	000	588	88	000
تم توظيفك على أساس خبرات سابقة	336	88	000	709	88	000
خضعت لفحص شفهي مسبق قبل تعيينك	318	88	000	690	88	000
خضعت لفحص كتابي قبل تشغيلك	365	88	000	690	88	000
تم ادراجك مباشرة في منصبك	360	88	000	691	88	000
استفدت من تكوين أو تدريب أولي قبل مباشرة عملك	300	88	000	720	88	000
لم تحصل على تكوين ميدئي ولكن وحدت من يشرح لك مهمك بالتفصيل	349	88	000	698	88	000
لم تجد صعوبة في التأقلم مع منصبك	379	88	000	673	88	000
لم تساعدك المعارف العلمية المسبقة في أداء وظيفتك	317	88	000	721	88	000
تحتاج باستمرار إلى اكتساب مهارات جديدة لأداء وظيفتك	493	88	000	476	88	000
تحصل على التدريب بصفة مستمرة على الأقل كل سنتين أو ثلاث	289	88	000	745	88	000
إن التدريب الذي تلقته لم يكن له أثر إيجابي على عملك	330	88	000	731	88	000
تشعر بتحديد قدراتك و معارفك مباشرة بعد كل عملية تدريب تلقاها	347	88	000	722	88	000
إن مؤهلات و كفاءات المديرين تساعدك على استيعاب كل ما يتعلق بوظيفتك	412	88	000	639	88	000
إن طريقة التدريب تشجعك على تحسين أدائك في العمل	419	88	000	628	88	000
لم تخضع لاختبارات بعد انتهاء عملية التدريب	284	88	000	742	88	000
إن مدة التدريب غير كافية لاستيعاب كل المعارف و المهارات المتعلقة بالوظيفة	299	88	000	750	88	000
الوظيفة التي تشغلها تتطلب برامج تدريبية بصفة مستمرة	385	88	000	681	88	000
إن التدريب يجعلك تقوم بمهامك لوحده دون الحاجة إلى مساعدة الآخرين	378	88	000	676	88	000
إن عملية التدريب تجعلك تخصص الوقت و الجهد في ممارسة مهامك	482	88	000	501	88	000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS22

## - إختبار جودة التوفيق:

اعتبار أن معطيات الدراسة هي غير معلمية ، على هذا الأساس سنقوم باستخدام اختبار كاي تربيع لدراسة جودة توفيق نتائج الاستبيان، و ان يمكننا الاعتماد عليها في التحليل.

يستخدم هذا الاختبار عندما تكون البيانات اسمية أو على شكل تكرارات ويقصد بجودة التوفيق هنا دراسة مدى تشابه تكرارات العينة والتي تسمى عادة بالتكرارات الملاحظة Observed مع التكرارات المتوقعة Expected للمتغير موضوع الدراسة في المجتمع الأصلي. ويستخدم اختبار كاي كطريقة إحصائية للمقارنة بين التكرارين الملاحظ والمتوقع. فإذا كانت العينة ممثلة للمجتمع في تكراراتها ومتطابقة معه فإن قيمة كاي تكون عادة صفرًا وتزداد هذه القيمة لتصبح أكثر من صفر كلما كان هناك فرق بين تكرارات العينة (الملاحظة) وبين تكرارات التوزيع النظري للمجتمع (المتوقعة).

ويكون الفرض الصفري  $H_0$  في هذه الحالة هو:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الخاصة بكل متغير في الاستبيان

الجدول 9: إختبار كاي تربيع لجودة التوفيق

	Khi-deux	ddl	Signification asymptotique
يتوافق اسم الوظيفة مع المهام المنحزة ضمنها	51,705 <sup>a</sup>	2	,000
هناك لائحة بالتعليمات الخاصة بأهم الخطوات و الإجراءات لإنجاز مهامك	31,795 <sup>a</sup>	2	,000
تستعين بالإشارات العليا قبل الإقدام على أي عمل يتعلق بوظيفتك	36,432 <sup>a</sup>	2	,000

إن قدراتك و كفاءاتك لا تتناسب مع الوظيفة التي تشغلها	3,977 <sup>a</sup>	2	,137
ترى أن عدد العمال	31,523 <sup>a</sup>	2	,000
إن إمكانيات و قدرات العامل الجديد لا تتماشى و احتياجات تنفيذ مهامك داخل الوظيفة	2,818 <sup>a</sup>	2	,244
حسب رأيك الوؤهلات و الشهادات التي يحملها الموظف الجديد لا تكفي لوحدها لإنجاز المهام	72,568 <sup>a</sup>	2	,000
ترى أنه من اللازم تقليص عدد العمال داخل المصلحة ، لإمكانية إنجاز مهامها من طرف عامل واحد	55,659 <sup>a</sup>	2	,000
تحتاج إلى كفاءات عالية لتساعدك في إنجاز مهامك	16,386 <sup>a</sup>	2	,000
تحتاج إلى ساعات إضافية لإتمام مهامك	12,295 <sup>a</sup>	2	,002
تستبعد دوما العطل و الراحة لعدم وجود من ينوب عنك في وظيفتك، أو لحساسية منصبك	31,523 <sup>a</sup>	2	,000
تحصل على مكافآت و علاوات تزيد من قوة أدائك و اضرائك على إنجاز مهامك	14,818 <sup>a</sup>	2	,001
ترى أن احتياجات المؤسسة تستدعي القيام بعملية التوظيف باستمرار	55,659 <sup>a</sup>	2	,000
تلاحظ أن الإعلان عن الوظيفة يحصل في الأماكن المخصصة لذلك ، و بإمكانية الجمع رؤية الإعلان.	29,068 <sup>a</sup>	2	,000
تقوم المؤسسة بعملية الإعلان في الجرائد الرسمية، داخل المؤسسة و ضمن وكالات التشغيل	36,364 <sup>a</sup>	2	,000
إن عدد مرات التوظيف للكوادر الخارجية قليل جدا و لا يتناسب مع متطلبات الوظائف	9,705 <sup>a</sup>	2	,008
تعتمد مؤسستك على وكالة التشغيل للبحث عن الموظفين بطريقة أسهل و أسرع من الإعلان عبر الوسائط الإعلامية	65,477 <sup>a</sup>	2	,000
ترى أن ما توفره وكالة التشغيل يتناسب فعلا مع احتياجات الوظيفة	7,795 <sup>a</sup>	2	,020
تلاحظ أن عدد المرشحين لشغل وظيفة في مؤسستك كبير جدا بالمقارنة مع عروضالتوظيف (مثلا منصب واحد أو منصبين فقط)	12,705 <sup>a</sup>	2	,002
ترى أن عملية توظيف الخريجين الجامعيين ضرورية لأداء مهام مؤسستك	61,455 <sup>a</sup>	2	,000
إن الإعتماد على أفراد ذوي الخبرة يساعد أكثر من توظيف عمال جدد	84,636 <sup>a</sup>	2	,000
هناك شروط يتم تحديدها مسبقا قبل الإعلان عن الوظائف داخل مؤسستي	54,841 <sup>a</sup>	2	,000
يتم تحديد مواصفات كل وظيفة و مواصفات صاحب الوظيفة قبل الإعلان عنها	22,114 <sup>a</sup>	2	,000
تعلن المؤسسة عن اسم الوظيفة و الشروط الازم توفرها في صاحب الوظيفة بكل وضوح و شفافية	45,159 <sup>a</sup>	2	,000
يعقد اجتماع الموظفين لطرح آرائهم عن عدد العمال الازم للوظيفة	3,432 <sup>a</sup>	2	,180
يعقد اجتماع الموظفين لاستشارتهم حول نوع الكفاءات اللازمة لأداء المهام الخاصة بوظائف معينة	3,159 <sup>a</sup>	2	,206
لا تسمع بعملية التوظيف من قبل ، و تتفاجئ دوما بوجود عناصر جديدة في المؤسسة	9,023 <sup>a</sup>	2	,011
لا يخصص وقت لفحص الملفات الخاصة بالمرشحين لاختيار الأنسب منهم	4,795 <sup>a</sup>	2	,091
يقترح إشارات مؤسستي بعض المؤهلات لشغل مناصب معينة من معارفهم الخاصة	8,841 <sup>a</sup>	2	,657
لم تراعى المواصفات الشخصية و لا البدنية أثناء عملية اختيارك لوظيفتك	5,068 <sup>a</sup>	2	,079
تم اختيارك لهذا المنصب بناء على مؤهلاتك و شهادتاك العلمية	61,523 <sup>a</sup>	2	,000
تم توظيفك على أساس خبرات سابقة	18,568 <sup>a</sup>	2	,000
خضعت لفحص شفهي مسبق قبل تعيينك	23,545 <sup>a</sup>	2	,000
خضعت لفحص كتابي قبل تشغيلك	26,068 <sup>a</sup>	2	,000
تم ادراجك مباشرة في منصبك	25,182 <sup>a</sup>	2	,000
استفدت من تكوين أو تدريب أولي قبل مباشرة عملك	14,068 <sup>a</sup>	2	,001
لم تحصل على تكوين ميداني ولكن وجدت من يشرح لك مهمك بالتفصيل	22,182 <sup>a</sup>	2	,000
لم تجد صعوبة في التأقلم مع منصبك	31,523 <sup>a</sup>	2	,000
لم تساعدك المعارف العلمية المسبقة في أداء وظيفتك	14,477 <sup>a</sup>	2	,001
تحتاج باستمرار إلى اكتساب مهارات جديدة لأداء وظيفتك	94,182 <sup>a</sup>	2	,000
تحصل على التدريب بصفة مستمرة على الأقل كل سنتين أو ثلاث	7,659 <sup>a</sup>	2	,022
إن التدريب الذي تلقيته لم يكن له أثر إيجابي على عملك	14,477 <sup>a</sup>	2	,001
تشعر بتحديد قدراتك و معارفك مباشرة بعد كل عملية تدريب تتلقاها	19,932 <sup>a</sup>	2	,000
إن مؤهلات و كفاءات المديين تساعدك على استيعاب كل ما يتعلق بوظيفتك	45,159 <sup>a</sup>	2	,000
إن طريقة التدريب تشجعك على تحسين أدائك في العمل	48,364 <sup>a</sup>	2	,000
لم تحضن لاختبارات بعد انتهاء عملية التدريب	8,205 <sup>a</sup>	2	,017
إن مدة التدريب غير كافية لاستيعاب كل المعرف و المهارات المتعلقة بالوظيفة	7,795 <sup>a</sup>	2	,020
الوظيفة التي تشغلها تتطلب برامج تدريبية بصفة مستمرة	34,114 <sup>a</sup>	2	,000
إن التدريب يجعلك تقوم بمهامك لوحده دون الحاجة إلى مساعدة الآخرين	30,705 <sup>a</sup>	2	,000
إن عملية التدريب تجعلك تختصر الوقت و الجهد في ممارسة مهامك	89,614 <sup>a</sup>	2	,000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS22

النتيجة المحصل عليها من الجدول أعلاه هي رفض الفرضية المعدومة لمعظم المتغيرات باعتبار أن قيمة المعنوية ( $\text{sig} < 5\%$ ) إذن يوجد اختلاف بين تكرارات متغيرات الدراسة، و منه يمكن الاعتماد على النتائج المحصل عليها من خلال الاستبيان.

و لكن المتغيرات التالية لا يمكن الاعتماد عليها في التحليل لان باعتبار أن قيمة المعنوية ( $\text{sig} > 5\%$ )، و قبول الفرضية المعدومة أي لا يوجد فروق بين التكرارات المحصل عليها. و المتغيرات هي:

- إن قدراتك و كفاءاتك لا تتناسب مع الوظيفة التي تشغلها

- إن إمكانيات و قدرات العامل الجديد لا تتماشى و احتياجات تنفيذ مهامك داخل الوظيفة
- يعقد اجتماع الموظفين لطرح آرائهم عن عدد العمال اللازم للوظيفة
- يعقد اجتماع الموظفين لاستشارتهم حول نوع الكفاءات اللازمة لأداء المهام الخاصة بوظائف معينة
- لا يخصص وقت لفحص الملفات الخاصة بالمرشحين لاختيار الأنسب منهم
- يقترح إشارات مؤسستي بعض المؤهلات لشغل مناصب معينة من معارفهم الخاصة
- لم تراعى المواصفات الشخصية و لا البدنية أثناء عملية اختيارك لوظيفتك

### ب- تحليل نتائج الدراسة

نقوم بتحليل المعطيات ذات الدلالة الإحصائية المحصل عليها من الاستبيان و ذلك حسب المحاور المعتمدة في الدراسة.

### أولاً- المحور الأول: تحليل و توصيف الوظائف و الكفاءات

نحاول أن نعرف من خلال هذا المحور، رأي عينة البحث في موصفات الوظيفة التي يشغلونها، و يبين الجدول الموالي إجاباتهم حول تحليل و توصيف الوظائف ومدى تناسبها مع كفاءاتهم و مهاراتهم.

الجدول 10: تحليل و توصيف الوظائف

المتغيرات	غير موافق		محايد		موافق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
يتوافق اسم الوظيفة مع المهام المنجزة ضمنها	16	18,2	11	12,5	61	69,3
هناك لائحة بالتعليمات الخاصة بأهم الخطوات و الإجراءات لإنجاز مهامك	27	30,7	09	10,2	52	59,1
تستعين بالإشارات العليا قبل الإقدام على أي عمل يتعلق بوظيفتك	17	19,3	15	17,0	56	63,6
ترى أن عدد العمال قليل بالنسبة للمصلحة و تحتاج إلى من يساعدك في إنجاز المهام	24	27,3	11	12,3	53	60,2
حسب رأيك المؤهلات و الشهادات التي يحملها الموظف الجديد لا تكفي لوحدها لإنجاز المهام	11	12,5	10	11,4	67	76,1
ترى أنه من اللازم تقليص عدد العمال داخل المصلحة ،	62	70,5	07	12,2	17	19,3
تحتاج إلى كفاءات عالية لتساعدك في إنجاز مهامك	29	33,0	14	15,9	45	51,1
تحتاج إلى ساعات إضافية لإنجاز مهامك	39	44,3	14	15,9	35	39,8
تستبعد دوما العطل و الراحة لعدم وجود من ينوب عنك في وظيفتك، أو لحساسية منصبك	24	27,3	11	12,5	53	60,2
تحصل على مكافآت و علاوات تزيد من قوة أدائك و اصرارك على إنجاز مهامك	46	52,3	18	20,5	24	27,3

المصدر: اعتمادا على نتائج التحليل ببرنامج SPSS22

عند تحليل بيانات الجدول أعلاه، يمكن إن نستنتج ما يلي:

عملية تحليل و توصيف الوظائف في المؤسسة محل الدراسة لازالت حسب عينة البحث تعاني من قلة الوضوح، باعتبار أن نسبة الذين أجابوا بالموافقة على تطابق اسم الوظيفة مع المهام المنجزة ضمنها و كذلك توفر لائحة بالتعليمات الخاصة بأهم الخطوات و الإجراءات لإنجاز مهام الوظيفة تبقى متوسطة و نسبة 63,6% يستعينون بالإشارات العليا قبل الإقدام على أي عمل يتعلق بوظائفهم ذلك بالرغم من توفر بطاقات العمل حسب المدير السابق لمصلحة الموارد البشرية. فيما يخص تغطية الاحتياجات الكمية و النوعية للموارد البشرية، نلاحظ حسب النسب المحصل عليها، أن المؤسسة ليس لها اكتفاء من حيث الكم و النوعية في الموارد البشرية حيث تقوم المؤسسة بتغطية هذا العجز الكمي و النوعي من خلال مضاعفة العمل و الحرمان من العطل دون اللجوء إلى التوظيف.

### ثانياً- المحور الثاني: التوظيف

قمنا بتقسيم هذا المحور لثلاثة أجزاء و ذلك حسب الطريقة النظرية المعتمدة في التسيير التوقعي للوظائف و هي:

الاستقطاب- الاختيار ثم التعيين

## الجدول 11: سياسة الاستقطاب

المتغيرات	غير موافق		محايد		موافق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ترى أن احتياجات المؤسسة تستدعي القيام بعملية التوظيف باستمرار	09	10,2	17	19,3	62	70,5
تلاحظ أن الإعلان عن الوظيفة يحصل في الأماكن المخصصة لذلك ، و بإمكانية الجمع رؤية الإعلان.	15	17,0	20	22,7	53	60,2
تقوم المؤسسة بعملية الإعلان في الجرائد الرسمية، داخل المؤسسة و ضمن وكالات التشغيل	16	18,2	16	18,2	56	63,6
إن عدد مرات التوظيف للكوادر الخارجية قليل جدا و لا يتناسب مع متطلبات الوظائف	16	18,2	33	37,5	39	44,3
تعتمد مؤسستك على وكالة التشغيل للبحث عن الموظفين	09	10,2	14	15,9	65	73,9
ترى أن ما توفره وكالة التشغيل يتناسب فعلا مع احتياجات الوظيفة	27	30,7	20	22,7	41	46,6
تلاحظ أن عدد المرشحين لشغل وظيفة في مؤسستك كبير جدا بالمقارنة مع عروض التوظيف (مثلا منصب واحد أو منصبين فقط	17	19,3	27	30,7	44	50,0
ترى أن عملية توظيف المرشحين الجامعيين ضرورية لأداء مهام مؤسستك	12	13,6	12	13,6	64	72,8
إن الاعتماد على أفراد ذوي الخبرة يساعد أكثر من توظيف عمال جدد	08	09,1	10	11,4	70	79,5
هناك شروط يتم تحديدها مسبقا قبل الإعلان عن الوظائف داخل مؤسستي	15	17,0	11	12,5	62	70,5
يتم تحديد مواصفات كل وظيفة و مواصفات صاحب الوظيفة قبل الإعلان عنها	21	23,9	17	19,3	50	56,8
تعلن المؤسسة عن اسم الوظيفة و الشروط اللازم توفرها في صاحب الوظيفة بكل وضوح و شفافية	16	18,2	13	14,8	59	67,0
لا تسمح بعملية التوظيف من قبل ، و تتفاجئ دوما بوجود عناصر جديدة في المؤسسة	29	33,0	18	20,5	41	46,6

المصدر: اعتمادا على نتائج التحليل ببرنامج SPSS22

من خلال تحليل نتائج الجدول أعلاه، نستنتج ما يلي:

ما نسبته 80% من إجابات عينة البحث تتجه إلى كون المؤسسة تعتمد على مصدر رئيسي للاستقطاب ألا وهو مكتب التشغيل، بالرغم من تعدد مصادر الاستقطاب خاصة عند التعيين الخارجي و الطلب على التوظيف كبير، و نسبة 46.6% ، مع انه تبقى هذه الوكالة عاجزة عن توفير احتياجات الوظيفة بشكل تام. و نسبة 60.2% هي مع إن عملية التوظيف الداخلي يتم الإعلان عليها بكل شفافية داخل المؤسسة.

كذلك حسب نتائج التحليل أن أكبر من 50% من عينة البحث، موافقة على أنه يتم تحديد لمواصفات الوظيفة و صاحب الوظيفة قبل عملية التوظيف غي المؤسسة و بكل شفافية، و يفضل أن يكون جامعي و ذو خبرة.

ثانياً - الاختيار:

## الجدول 12: سياسة الاختيار

المتغيرات	غير موافق		محايد		موافق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تم اختيارك لهذا المنصب بناء على مؤهلاتك و شهادتك العلمية	13	14,8	11	12,5	64	72,7
تم توظيفك على أساس خبرات سابقة	29	33,0	13	14,8	46	52,2
خضعت لفحص شفهي مسبق قبل تعيينك	38	43,2	08	09,1	42	47,7
خضعت لفحص كتابي قبل تشغيلك	51	58,0	13	14,8	24	27,3

المصدر: اعتمادا على نتائج التحليل ببرنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 72.7% من عينة البحث هي مع ان عملية اختيار صاحب المنصب تتم على أساس المؤهلات و الشهادة ، و 50.2% هي مع ان التوظيف يتطلب الخبرة في المؤسسة، و لكن تبقى عملية التوظيف مع اختبار شفهي او كتابي ذات نسبة متوسطة او ضعيفة ( اقل من 50%). إذن يمكن أن نستنتج أن اختيار صاحب الوظيفة في المؤسسة، يتم على اساس الشهادة أولا ثم تأتي بعدها الخبرة. كما انه ليس شرط أن يخضع المترشح لاختبار شفهي أو كتابي.

ثالثاً - التعيين

الجدول 13: سياسة التعيين

المتغيرات	غير موافق		محايد		موافق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تم ادراجك مباشرة في منصبك	26	29,5	12	13,6	50	56,8
استفدت من تكوين أو تدريب أولي قبل مباشرة عملك	40	45,5	13	14,8	35	39,8
لم تحصل على تكوين ميدني ولكن وجدت من يشرح لك مهمك بالتفصيل	28	31,8	12	13,6	48	54,5
لم تجد صعوبة في التأقلم مع منصبك	24	27,3	11	12,5	53	60,2
لم تساعدك المعارف العلمية المسبقة في أداء وظيفتك	43	48,9	14	15,9	31	35,2

المصدر: اعتمادا على نتائج التحليل ببرنامج SPSS22

نلاحظ من خلال النتائج المحصل عليها، إن التعيين داخل المؤسسة يتم مباشرة دون خضوع نسبة كبيرة من العمال الجدد إلى تدريب، ولكن هناك من تسمح لهم الفرصة لذلك عند تعيينهم في فترة الإعداد للتكوين التي تقوم بها المؤسسة. وبالرغم من ذلك تبقى نسبة تأقلم العامل الجديد في العمل أكبر من المتوسط.

## رابعاً- المحور الثالث: التدريب

الجدول 14: إختبار كاي تربيع لجودة التوفيق

المتغيرات	غير موافق		محايد		موافق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تحتاج باستمرار إلى اكتساب مهارات جديدة لأداء وظيفتك	12	13,6	04	04,5	72	81,8
تحصل على التدريب بصفة مستمرة على الأقل كل سنتين أو ثلاث	31	35,2	18	20,5	39	44,3
ان التدريب الذي تلقته لم يكن له أثر ايجابي على عملك	46	52,3	19	21,6	23	26,1
تشعر بتحديد قدراتك و معارفك مباشرة بعد كل عملية تدريب تتلقاها	18	20,5	21	23,9	49	55,7
ان مؤهلات و كفاءات المديرين تساعدك على استيعاب كل ما يتعلق بوظيفتك	16	18,2	13	14,8	59	67,0
ان طريقة التدريب تشجعك على تحسين أدائك في العمل	16	18,2	12	13,6	60	68,2
لم تخضع لاختبارات بعد انتهاء عملية التدريب	38	43,2	17	19,3	33	37,5
ان مدة التدريب غير كافية لاستيعاب كل المعارف و المهارات المتعلقة بالوظيفة	27	30,7	20	22,7	41	46,6
الوظيفة التي تشغلها تتطلب برامج تدريبية بصفة مستمرة	14	15,9	19	21,6	55	62,5
ان التدريب يجعلك تقوم بمهامك لوحده دون الحاجة إلى مساعدة الآخرين	23	26,1	12	13,6	53	60,2
ان عملية التدريب تجعلك تخلص الوقت و الجهد في ممارسة مهامك	05	05,7	12	13,6	71	80,7

المصدر: اعتمادا على نتائج التحليل ببرنامج SPSS22

نجد أن ما نسبته 52,3% من عينة البحث ترى أن لعملية التدريب أثر ايجابي على عملهم، وهذه تعتبر نقطة لصالح النسبة للمؤسسة و لكن تبقى متوسطة، كما أن معظم عينة البحث تلقت تدريباً توافق مع الوظيفة التي يشغلونها حالياً وتساعدهم في تحسين أدائهم في العمل، دون الحاجة إلى مساعدة الآخرين كما ان والطرق المتبعة فيه حالياً تشجع العمال على تحسين أدائهم في العمل.

57,5% - من عينة البحث لم تخضع لاختبارات تقييمية بعد انتهاء فترة التدريب؛ و هذا ما يعاب على عملية التدريب لدى المؤسسة، كما ان مدة التدريب غير كافية لاستيعاب كل المفاهيم و المهارات المطلوبة لهذا حسب النسبة المحصل عليها و التي تقدر ب 46.6%.

بالإضافة نجد أن ما نسبته 81.9% من عينة البحث توافق على كون وظائفهم تتطلب برامج مستمرة من التدريب خاصة في ظل التطورات التكنولوجية التي يشهدها هذا النوع من القطاعات .

مما سبق يمكن الوصول إلى النتائج التالية:



تتجه العملية التدريبية في المؤسسة محل الدراسة نحو الفعالية خاصة عندما تتوافق البرامج التدريبية المطبقة مع متطلبات الوظائف التي يشغلها العمال ويكون لها اثر ايجابي على أداء وظائفهم؛  
لا توجد اختبارات تقييمية بعد انتهاء عملية التدريب وهذا قد سلبا على فعالية التدريب، لأن هذا النوع من الاختبارات يهدف إلى معرفة مدى التحصيل والاستفادة من هذه العملية؛  
إن مدة التدريب لا تساهم في تزويد العمال بالمهارات والكفاءات اللازمة لوظائفهم، مما يتطلب إعادة النظر فيها وفي إستمراريتها.

### 3- خاتمة

حاولنا في هذا البحث معرفة ما مدى تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمياه، وبعد تناولنا للشق النظري الخاص المفاهيم النظرية للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات خصصنا الشق التطبيقي لتجسيد ما هو نظري على أرض الواقع في الجزائرية للمياه ADE، حيث توصلنا إلى ما يلي:

- التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات مسعى يهدف إلى الموازنة بين الوظائف والكفاءات ومنه تحقيق غايات المؤسسة، التي من بينها تحسين الخدمة المقدمة، وذلك من خلال الخطوات التي يمر بها هذا المسعى والتي تركز أساسا على التحليل و التوصيف للوظائف، للتمكن من تقدير الاحتياجات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، والتي من بينها التوظيف العقلاني الذي يوفر الكمية والنوعية من الموارد البشرية التي يتم تدريبها بفاعلية لتطوير كفاءاتها وتنميتها.  
- تبني المؤسسة محل الدراسة لمسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات ولكن هذه العمليات لا تخضع لأسس علمية دقيقة ولا تعتمد عليها كحل لإشكالية العجز الكمي والنوعي في الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، فضيق دائرة الاستقطاب وعدم الاعتماد على الفترة التجريبية في عملية اتخاذ قرار التعيين النهائي للعمال ، كما أن برامجها التدريبية لا تخضع للرقابة ولا للتقييم بعد انتهائها، بالإضافة الى عدم وضع نهائي لبطاقات عمل تتناسب مع كل عامل والوظيفة التي يشغلها بما يحقق الموازنة بين الوظائف وشاغلها...

و في الأخير نختم هذه الدراسة ببعض الاقتراحات و التوصيات التي تتعلق بالتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و أهميته بالنسبة للتوظيف و التدريب منها :

1/ وضع إطار مرجعي يعرّف المهام و المبادئ و يمنح التوجيهات التي تسمح بالانتقال من ادارة المستخدمين تعتمد على منطق القانون إلى إدارة فعالة و حقيقية للموارد البشرية تعتمد على منطق الوظيفة .

2/ تبني نظام التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات لمعالجة التطورات .

3/ تبني أساليب توظيف جديدة تعتمد على معايير الموضوعية ، الشفافية و تشجع مبدأ الاستحقاق الوظيفي .

4/ يجب دعم الفرد و تكوينه معرفيا و عمليا خاصة في مجال التكنولوجيا الحديثة و بما يتناسب و احتياجات الوظيفة المناط بها .

5/ ارساء دعائم العمل الجماعي من أجل تبادل الخبرات و المعارف .

6/ الاعتماد على الكفاءات المرجعية للتسيير الجيد للوظائف و الكفاءات .

7/ التعاون و التشارك لتخطيط مهام ادارة الموارد البشرية ، لأنها أساس التسيير التوقعي و أساس نجاح التسيير الحديث .

## قائمة المراجع :

## -المراجع باللغة العربية (الاطروحات و المقالات):

- الفايدة عبد الله،(2006-2007)، " التسيير التنبيي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية ، حالة شركة سونلغاز ،توزيع الشرق (SDE)، قسنطينة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة قسنطينة.
- بوهنة على،(2010-2011)، " استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز ، فرع الغرب - سعيدة / مذكرة ماجستير ،جامعة تلمسان.
- ثابتي الحبيب، (2015-2016)، " هندسة التكوين " ،جامعة معسكر .
- عمر شريف، (2009)، " أهمية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في إدارة الموارد البشرية و تقييمها في المؤسسة " ، مجلة الواحات للبحوث و الدراسة ،العدد 7 ، جامعة غرداية.
- قداش سمية، (2011)، أثر التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على الخدمة المقدمة ،دراسة حالة اتصالات الجزائر موبليس ، مذكرة ماجستير ، جامعة ورقلة.
- موساوي زهية، (2015-2016)، " دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميّة " ، مذكرة دكتوراه ، جامعة تلمسان.

## -المراجع باللغة الفرنسية (الاطروحات و المقالات):

- ArfTLV,(2015), « la GPEC » , agence régional de la formation tout au long de la vie , poiton-charentes :,2015.
- Attawel Bolho. M,(2010), « proposition de mise en place d'une GPEC , cas de la Bank of AFRICA,CAESEG,MFE.
- Cédric Mousques,(2016), « la mise en place de la GPEC dans le cadre d'un regroupement de clinique privée : le cas du groupe CAPIO BAYONNE ,CREG thèse de doctorat , univ de Pau et des Pays de l'ADOUR.
- Cheikh Momar Sow,(2010), « les Approches Stratégiques pour la mise en place de la GPEC a l'hôpital régional de Saint -Louis , CAESEG,MFE.
- Frédéric Pigny,(2008), « En quoi la GPEC s'impose t elle aujourd'hui à l'hôpital public ?,EHESP.
- Group RH,(2012), « Guide GPEC » , MDEF Lyon CTEF Glycen.
- Jouvenel De H, (1999), La démarche prospective. Un bref guide méthodologique, *Futuribles*, n° 247, novembre
- Kerlan, F,(2012) Guide pour la GPEC, Edition Eyrolle.
- Kurt Salmon,(2012), « GPEC Territoriale :rêve ou réalité » ,cette étude a été réalisée par les équipes secteur public et RH Management de kurt salmon.
- MRH, IAE Toulouse,(2013), « les fiches outils RH », Toulouse.
- Nada Moghoizel-Nasr,(2015), « chantier pédagogique et qualité de la formation » ,univ Saint-Joseph de Beyrouth.

## مساهمة استشراف المهن في الإبداع الوظيفي دراسة حالة: اتصالات الجزائر، معسكر

سماش أمينة\*، بن حواء زهور\*\*، ثابتي الحبيب\*\*\*

habib\_tabeti@hotmail.com

ملخص :

عالجت هذه الدراسة إشكالية مساهمة استشراف المهن في الإبداع الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال دراسة المهن التقنية بالمؤسسة؛ وذلك بالاعتماد على منهجية استشراف المهن المقترحة من طرف ( Boyer & Scouarnec, 2005 )، حيث استخدمنا المقابلة المهيكلتة مع الفاعلين المعنيين وتحليل بطاقات المهن قيد الدراسة لجمع المعلومات، تم استنادنا على دراسة مرصد مهن الاتصالات بفرنسا ( l'Observatoire des métiers des télécommunications, 2014) لاقتراح النشاطات والكفاءات المستقبلية للمهن، و في الختام أشارت نتائج الدراسة إلى أن منهجية استشراف المهن تسمح بتوقع النشاطات والكفاءات مما يساهم في عملية تطوير و تطبيق الأفكار الجديدة في المنظمة أي تحقيق الإبداع الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: استشراف المهن، الإبداع الوظيفي

### Abstract :

The aim of this study is resolving the problem of contribution exploring careers in job creation in Algerian Communication Corporation, And depending on the methodology of exploring careers using a structured interview tool (Boyer & Scouarnec, 2005), And analysis of professions cards under study, It was also rely on the study of occupations Communications Observatory in French (2014) to determine future activities and competencies for careers . In conclusion, the results of the study indicated that the methodology exploring professions allow the expectation of activities and competencies which contributes to the development and application of new ideas in any organization achieve job creation.

**Keywords:** Exploring careers, Job creation.

\* طالبة دكتوراه، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، aminagr29@gmail.com

\*\* طالبة دكتوراه، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، zhor1429@gmail.com

\*\*\* أستاذ التعليم العالي، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، habib\_tabeti@hotmail.com

**1. مقدمة:**

تعيش المؤسسات في الحقبة الراهنة تحولات هامة من حيث نشاطها، بفعل تغيرات بيئية أبرزها التسارع التكنولوجي وتقلبات أذواق الزبون و غيرها. مما دفع المؤسسات للتفكير في مستقبل وظائفها و مسارات تحويل المنتج أو الخدمة والسعي نحو تحقيق الإبداع الوظيفي لضمان استمرارها من خلال تصميم مناصب عمل ملائمة لتوقعات العمال. فاهتمام المؤسسة بمستقبل نشاطها دليل على حيويتها و قابليتها للتطور، و في هذا الإطار توجه الباحثين نحو الاهتمام بموضوع استشراف المهن كمنهجية تسمح بـ "توقع المستقبل الممكن من حيث الكفاءات والأنشطة ومن حيث مسؤوليات المهنة، فهو يسمح بتصور المعارف الممكنة والمؤهلات والخبرات أو الخبرة المهنية والسلوكيات والمواقف التي من شأنها أن تكون غدا قادرة على خدمة الفرد والمنظمة" ( Boyer & Scouarnec, 2005 , p 235 ).

حيث تضم هذه المنهجية أربع مراحل تبدأ بفهم السياق، إضفاء الطابع الرسمي ثم بناء السيناريو الممكن وقوعه وأخيرا المصادقة عليه، فهي المنهجية المعتمدة من طرف العديد من الباحثين و المرصدين في استشراف مستقبل المهن على مستوى المؤسسات و القطاعات. حيث تسعى هذه المنهجية للبحث حول العوامل المؤثرة على تطور المهن و كذا مستقبلها . وحتى تنجح مؤسسة اليوم في تصميم منصب عمل بلانم توقعات المورد البشري و يسمح له بالإبداع و تطبيق الأفكار الجديدة لا بد لها من تطبيق منهجية استشراف المهن . و لإبراز دور المنهجية و مساهمتها في تحقيق الإبداع الوظيفي تم طرح إشكالية بحثنا على النحو التالي: كيف يساهم استشراف المهن في الإبداع الوظيفي من خلال توقع مستقبل المهن (النشاطات، الكفاءات)؟ و للإجابة عن هذا التساؤل اقترحنا الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

H1: تسمح منهجية استشراف المهن بتوقع النشاطات والكفاءات لتحقيق الإبداع الوظيفي داخل المؤسسة

الفرضيات الفرعية :

• h1: يوجد تحولات داخلية و خارجية تؤثر على نشاطات و كفاءات الفرد بالمؤسسة

• h2: يوجد نشاطات و كفاءات في طور التحول بالمؤسسة

• h3: يوجد نشاطات و كفاءات جديدة مطلوبة بالمؤسسة

2. الدراسات السابقة:

الباحث	عنوان الدراسة	المنهجية	النتائج
Yanet Zahir et Scouarnec 2003Aline	تحقيق حول المهن و الكفاءات الحالية بفرنسا 2002-2003	منهجية استشراف المهن التي تضم المراحل التالية: فهم السياق، قبل الرسمية، البناء، المصادقة	المفهوم الجديد للتسيير بالكفاءات أكثر ملائمة للهدف المتمثل في التكيف مع الاحتياجات/ الموارد
فريق « Prométhée 2005 »	"ما هو استشراف مهن الغد"	منهجية تضم المراحل التالية: البحث و التحليل عن عوامل التطور، التقييم و التحقق من صحة الفرضيات، إعداد السيناريوهات، تنظيم التوصيات و برنامج العمل	سياسة تسيير الأفراد تقليدية. التسيير التقديري للكفاءات في بداية مراحله. حركة اليد العاملة تسيير محليا. تكييف احتياجات التدريب مع احتياجات المؤسسات. تنفيذ مناهج التأهيل المهني أو تغيير المهن.
مرصد المهام و المهن 2011	" دراسة حول وظيفة الموارد البشرية"	منهجية استشراف المهن التي تضم المراحل التالية: فهم السياق، قبل الرسمية، البناء، المصادقة	تم تحقيق و تحديث سبعة بطاقات مهن نموذجية و اقترح ثمانية أخرى مرتبطة بوظيفة الموارد البشرية. إدارة الموارد البشرية تتطور نحو الموازنة بين الوظائف. إدارة الموارد البشرية تتطور نحو المزيد من الاستقلالية لمواجهة الإدارة المركزية.
مرصد الاتصالات 2006	" استشراف قطاع الاتصالات و نتائجه على المهن"	المرحلة الأولى : تحديد عوامل التطور التي من شأنها أن تؤثر على الأنشطة والمهارات في قطاع الاتصالات في الأفق	وصف المهن و تطور (أنشطة اليوم و غدا، وكفاءات اليوم و غدا) •تحديد ما يسمى بالمهن الحساسة

•تحديد المهن الجديدة	2007-2010 بالتركيز على تحديات القطاع المرحلة الثانية : تحديد هيكل المهن في الأفق 2007-2010 (وصف التحولات الممكنة)		
----------------------	--	--	--

## 3. استشراف المهن:

قبل التطرق لموضوع استشراف المهن لا بد من توضيح بعض المفاهيم المرتبطة بهذا الموضوع و التي اعتمدنا عليها في تصميم و انجاز العمل الميداني و أهمها المهنة، أبعاد العمل

## 1.3 تعريف المهنة:

رغم الاهتمام المتنامي بالمهنة في نقاشات و أعمال الباحثين و الممارسين، إلا أن هذا المصطلح يعاني من غموض و لبس كما أشار كل من (Boyer et Scouarnec 2009,39): "غالبا ما ينظر إلى المهنة كمصطلح إسفنجي يقبل الكثير من المعاني" و نحاول عرض بعض التعاريف على سبيل تنوع وجهات النظر بين الباحثين في تعريفهم لمفهوم المهنة، حيث يوضح الجدول الموالي الخصائص المفتاحية لمصطلح المهنة و تشمل: الهوية المهنية الخاصة بالفرد و المؤسسة، و البعد التقني ، و مستوى معين من المعارف و الكفاءات.

الجدول رقم 02: تعريف المهنة

الكاتب	التعريف
Acquier Eyherabide ; 2005	صفة مميزة للفرد عند امتلاكه لمعرفة مفيدة في إطار الوسط المهني، و على أساس قاعدة مشتركة.
Boyer ;2002	بالمعنى الواسع، المهنة هي مجموعة المكتسبات من المعارف و المهارات المطبقة في تحويل منتج أو تقديم خدمة، في إطار تقنية مهيمنة يمكن أن تتطور.
Osty ; 2003	المهنة تلغي كل أشكال التمييز المتبعة، إلا من خلال هذه الصفات ( المعارف المتخصصة، شكل المنظمة الاجتماعية، المكانة في التقسيم الاجتماعي للعمل، نوع القابلية الاجتماعية ، مدونة قواعد السلوك أو الأخلاق) أو الوظائف (إغلاق سوق العمل من خلال احتكار ممارسة نشاط معين، نقل قواعد الفن و معايير السلوك، الدفاع عن المصالح الجماعية و مراقبة نوعية العمل المنجز).
Louart ;2005	المهنة تلاحظ من نوع الخبرة (أو الأنشطة المطلوبة) في شكل جماعي موجه نحو تحقيق النتائج. و بعبارة أخرى عندما ندرس المهنة ندرجها في نموذج تعريفني (ما هي النتيجة

(؟) و نسندھا إلى عبارة التشغيل ( و ما يتم استخدامه ).	
كلمة تستخدم كل يوم بالتبادل مع المهنة أو العمل من أجل الحد من الهوية الاجتماعية للتمفصل مع الهوية المهنية	Piotet ; 2002
مجموع الوظائف في المنظمة، و التي تتميز بنفس الغايات و نفس القدر من التقنية	Sire ;1999

**Source :** Annabelle HULIN, « LES PRATIQUES DE TRANSMISSION DUMÉTIER DE L'INDIVIDU AU COLLECTIF UNE APPLICATION AU COMPAGNONNAGE » ; UNIVERSITÉ FRANÇOIS – RABELAIS DE TOURS thèse de doctorat ;27 avril 2010 ;p41

### 2.3. أبعاد العمل:

كما أشار Piotet ; 2002 أنه يمكن استخدام مصطلح العمل بالتبادل مع مصطلح المهنة بناء على هذا يمكننا الاعتماد في بحثنا على أهم أبعاد العمل التي ذكرها ( Françoise Doppler ,2004 ) كأبعاد للمهنة وقد تم التركيز على الأبعاد التي تأثرت بالتحويلات البيئية المتمثلة فيما يلي :

- مكان العمل
- وقت العمل
- مضمون العمل
- ظروف العمل

من خلال عنصر تغيير مضمون العمل و تحديثه ركزنا على أهم شيء تغير في مضمون العمل هو المهام بحيث أصبح أداءها يعتمد على ذكاء الفرد و براعته في مواجهة التحديات و التكيف مع التحويلات من خلال العمل على اكتساب معارف و كفاءات و سلوكيات متنوعة يستطيع بواسطتها التحكم في أداء مهامه في عمله اليومي.

### 3.3. تعريف استشراف المهن و مراحلہ :

تري (2002) Scouarnec أن " استشراف المهن يأخذ جانب من خصائص الاستشراف الاستراتيجي : مقارنة كلية، طويلة، عقلانية، ملائمة و رؤية للعمل، تسمح بتجنب الانتقادات الموجهة للنموذج الكلاسيكي للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات و يمكن اعتباره تجاوز لهذا المنهج و التوجه نحو بناء اتجاه ذو معنى و أكثر قيمة"

ما يميز استشراف المهن أنه يسمح بتحديد اتجاهات تطور المهن الفردية و الجماعية من خلال تاريخ المهن، و من منظور يسمح بالتحكم الجيد بالتحويلات على المدى الطويل (Boyer, Scouarnec, 2005, P 7) "الهدف الأساسي لاستشراف المهن هو تأسيس مرصد المهن، يهتم بتحليل وضعيات العمل الواقعية و المنفذة. يسعى لتحقيق ثلاث أهداف: الحصول على أفضل المعارف حول المهن، بناء منهجية و لغة مشتركة، تقييم آثار التغيرات التكنولوجية والتنظيمية على الكفاءات المطلوبة. و بدل أن يكون أداة جامدة، مرصد المهن يهدف لمتابعة و إدماج التطورات الحالية و المستقبلية" (Boyer, Scouarnec , 2002).

يوضح الجدول الموالي مراحل منهجية استشراف المهن المقترحة من طرف (Boyer & Scouarnec, 2005)، و المعتمدة في العديد من الأبحاث و الدراسات حول مستقبل المهن و التي جمعت في كتبهما « L'observatoire des métiers : concepts et pratique ».

الجدول رقم 03 : مراحل استشراف المهن

الخطوات	خصائصها
فهم السياق L'appréhension contextuelle	تصميم الإطار النظري حول هذا الموضوع، واختيار عينة من المؤسسات والخبراء الفاعلين، كتابة استبيان مفتوح لإجراء مقابلات شبه منظمة، ثم إجراء هذه المقابلات.
قبل إضفاء الطابع الرسمي La pré-formalisation	تحليل مضمون هذه المقابلات وهيكلتها الظاهرة. وكتابة الاستبيان وإرساله للفاعلين - الخبراء.
البناء La construction	تنظيم يوم عمل: يتم فيه إجراء التحليل بالتركيز على مجموعات العمل و جلسة عامة للمواجهة
المصادقة La validation	دمج النتائج الميدانية لمجموعات العمل واقتراح نموذج عام و التأكد من صحته في الميدان

**Source :** Boyer, L. et Scouarnec, A. (2005) « L'observatoire des métiers Concepts et pratiques », Editions EMS-Management et société, P 31

تعتبر هذه الطريقة منهجية للتحقيق الاستشراقي، مستوحاة من طريقة دلفي Delphi . فهذا الأسلوب لاستشراف المهن له ميزة المرونة في الاستعمال و أهمية تتجلى في النتائج المتحصل عليها بحيث أن تكييفها مع التصور لبناء التفكير في مستقبل المهن متداول من خلال موافقة و تأكيد الفاعلين -الخبراء ( Boyer, Scouarnec, 2005,2009)

#### 4.3. تطور المهن:

المنهجية التي تطرقنا إليها سابقا تطرح إشكالية جديدة في تعريف المهن حيث تهتم بالكفاءات الضرورية و تطورها في الممارسة، ومكانتها في المنظمة.

فقد اتبع (Boyer 2005) منهج يميز فيه بين ثلاث أنماط من المهن الفردية أو " المهن المفقودة perdu"، " مهن قيد الحياة survie"، " المهن الوليدة، الجديدة naissant":

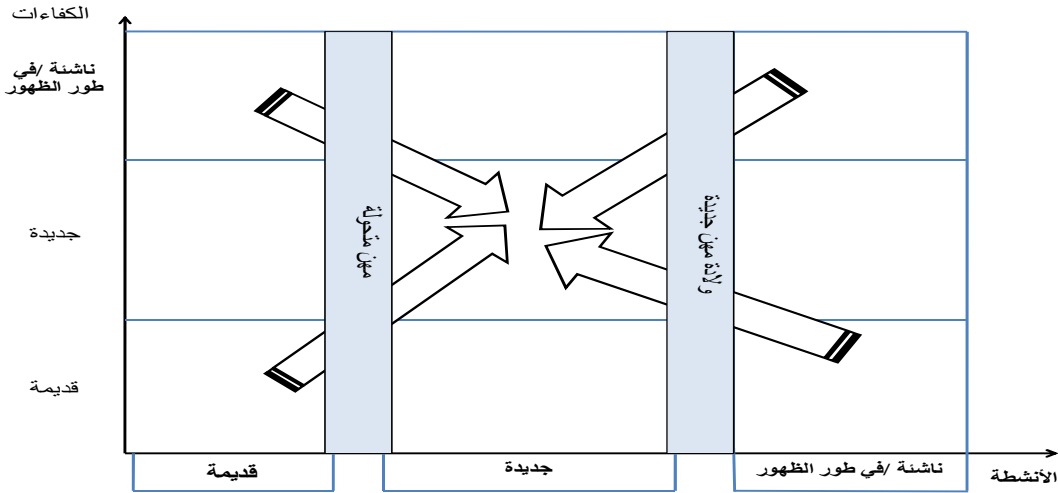
- المهن المفقودة أو في طور الانقراض les métiers perdus ou en obsolescence : نشاطات هذه المهنة في طور الانقراض ، كفاءاتها غير مميزة و قابلة للتبديل بغض النظر عن جهود التدريب المبذولة. إدارة الموارد البشرية تتابعها عن كتب لتطويرها أو تحويلها ثانية (Dietrich, Parlier, 2007)

- مهن قيد الحياة أو في تحول les métiers en survie positive ou en transformation



الكفاءات الضرورية لممارسة هذه المهنة يجب أن تتطور بصورة مشتركة مع التدريب المرتبط بها.

- المهن الوليدة أو الناشئة في طور الظهور les métiers naissants ou en émergence : مرتبطة بكفاءات نادرة في المنظمات و في سوق العمل. دور إدارة الموارد البشرية هو تحديدها، تطويرها، و اجتذاب هذه الكفاءات المرتبطة بالمهن الوليدة أو الناشئة. (Dietrich, Parlier, 2007)
- كما أن Tissioui يعزز فكرة Boyer و يوضح مفهوم المهن الجديدة من خلال الشكل التالي:  
الشكل رقم 01: حدود مفهوم المهن الجديدة



**Source :** Essai de modélisation du processus de naissance des métiers : cas des métiers de soins, Mohamed Tissioui, 2008/3 n° 17, pages 234 a 258, Issn 1768-5958, <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-3-page-234.htm>

يفسر Mohamed Tissioui هذا النموذج بأن:

- المهن ذات النشاطات القديمة والكفاءات القديمة عند تعرضها لتغيرات جديدة مثل التكنولوجيا تصبح غير قادرة على تحقيق الهدف الذي نشأت من أجله وهذا ما يخلق مهنة جديدة يعني أنشطة جديدة وكفاءات جديدة.
- و عند ظهور أنشطة جديدة وعدم تكيفها مع الكفاءات القديمة أو خلق أنشطة جديدة وكفاءات جديدة هذا من شأنه أن يخلق مهنة جديدة

#### 4. مساهمة استشراف المهن في الإبداع الوظيفي:

نحاول فيما يلي تعريف الإبداع عند بعض الباحثين ثم توضيح مساهمة منهجية استشراف المهن في القيام بالإبداع الوظيفي في المؤسسات

#### 1.4 الإبداع الوظيفي:

الإبداع الوظيفي من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة و أصبح تشجيع الإبداع الوظيفي و الحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، و قد ازدادت أهمية

الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات و خاصة المنافسة الدولية و التي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع  
تجنباً لخطر التقهقر و الزوال ( العميان، 389، 2005 )

الجدول رقم 04: تعريف الإبداع الوظيفي

التعريف	الباحث
الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة.	العميان 2005
عملية تطوير و تطبيق الأفكار الجديدة في المنظمة.	Johns & Saks 2005
تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة و هذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما تم تطبيقها.	Evan 1993
تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المنظمة و سوقها و بيئتها العامة	Daft 1992

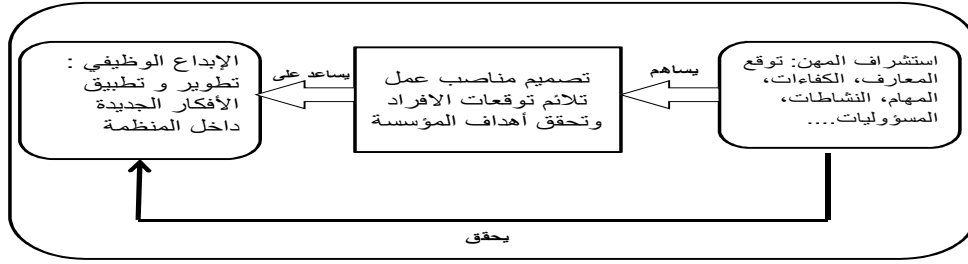
المصدر: نقلا عن: (خالد ذيب حسين 2010، ص34، 33) -بالتصرف-

و يلخص (خالد ذيب، 34، 2010) الإبداع الوظيفي بأنه: "عملية ذهنية معرفية، يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية، البيئة العاملة و يتجاوز ما هو مألوف و قد يكون هذا الشيء سلعة جديدة أو أسلوب جديد أو عملية جديدة.... و غيرها يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة و المجتمع بصورة عامة".

#### 2.4. مساهمة استشراف المهن في الإبداع الوظيفي:

حسب Boyer & Scourneac فإن منهجية استشراف المهن تسمح بتوقع المستقبل الممكن للمهن من حيث النشاطات، الكفاءات، المعارف و المسؤوليات.... الخ و بالتالي فالمنظمة بصدد "عملية تطوير و تطبيق الأفكار الجديدة في المنظمة" و بالتحديد في المهنة أو هي تعمل على "تطبيق أفكار طورت خارج أو داخل المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة...". و هذا يعتبر إبداع وظيفي كما عرفه الباحثين و كما بيناه في الجدول السابق (رقم 04)، و بناء على هذا يمكن القول أن استشراف المهن يساهم من خلال عملية التوقع في الإبداع الوظيفي داخل المنظمات.

الشكل رقم 01: مساهمة استشراف المهن في الإبداع الوظيفي



من تصميم الطالبتين

## 5. الدراسة الميدانية:

### 1.5. المؤسسة محل الدراسة:

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم، حديثة النشأة، تأسست بموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات ، بدأت في جانفي 2003 برأسمال قدره : 100.000.000 دينار جزائري ليصل في نهاية سنة 2014 إلى رأسمال قدره : 61.275.180.000 دج ، وهي رائدة في سوق الإتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا ،هدفها تنمية سعتها و الحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام و اتصال في الجزائر ، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الأنترنت ، تسعى لتحقيق ثلاث أهداف في عالم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال تتمثل في : المرودية ، الفعالية ، جودة الخدمات .

### 2.5. منهجية البحث:

اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي، لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أسلوب المسح المكتبي، من خلال إطلاع الباحثان على المراجع العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بالبحث وذلك لبناء الخلفية النظرية لموضوع الدراسة، أما فيما يخص اختبار الفرضيات ، تم الاعتماد على منهجية استشراف المهن باستعمال أداة المقابلة المهيكلية ( Boyer & Scouarnec, 2005 )، وتحليل بطاقات المهن قيد الدراسة، كما تم الاستناد على دراسة مرصد مهن الاتصالات بفرنسا ( l'Observatoire des métiers des télécommunications (2014), لاقتراح النشاطات والكفاءات المستقبلية للمهن.

### 3.5. مناقشة النتائج:

من خلال تحليل المقابلات استنتجنا أن هناك متغيرات هامة أثرت على نشاطات و كفاءات الفرد أثناء عمله اليومي نحاول تفصيلها في الجدول التالي:

## الجدول رقم 05: المتغيرات المؤثرة على نشاطات وكفاءات الأفراد

طبيعة المتغيرات المؤثرة	جوانب التأثير على نشاطات و كفاءات الفرد
قانونية	الهرمية: حيث أن المصادقة على أي مشروع لتطوير الشبكة الهاتفية يؤدي في بعض الأحيان إلى عرقلة أنشطة الأفراد ويرفع من تكلفة الوقت ، ويؤثر على جودة الخدمة المقدمة لزبون.
اقتصادية	المنافسة بين شبكة الهاتف الثابت و الهاتف النقال: ارتفاع الطلب على الإنترنت مما دفع المسيرين في المؤسسة للتركيز على إستراتيجية التخصص الدقيق في العمل بهدف الوصول إلى جودة الخدمة وبأقل تكلفة من جهة، و التركيز على نقل المعارف الضمنية للعمال ذوي الخبرة الكبيرة في العمل للمبتدئين من جهة أخرى.
اجتماعية	قطع الكابلات الهاتفية من طرف أفراد مجهولين يعرقل سير نشاطات عمال المؤسسة.
تكنولوجية	ساهمت التكنولوجيا في: التركيز على سياسة التخصص في العمل خلق أنشطة جديدة دفعت العمال لتعلم مهارات جديدة انقراض بعض الأنشطة واستبدالها بأنشطة جديدة مشاركة العمال في دورات تكوينية مرتبطة بالأجهزة والتقنيات ونظم المعلومات الجديدة تسهيل المهام

- تعتبر هذه المتغيرات الأهم و الأكثر تأثيرا على النشاطات التي يقوم بها الفرد يوميا في عمله مما يدفع الفرد للسعي الدائم نحو التعلم و اكتساب كفاءات تضمن له البقاء في عمله و التحكم فيه، كما تسعى المؤسسة لتوفير و توجيه الفرد نحو برنامج التدريب المناسب له حتى يتمكن من أداء عمله و إنجاز مهامه و إرضاء الزبون من خلال ضمان سرعة و جودة الخدمات المقدمة له. كما نشير إلى أن الهرمية الزائدة تعيق عمل الفرد و مواكبته للتكنولوجيا التي تتطلب حرية و مرونة في القيام بالنشاطات، كما أنها تعيق تحقيق سرعة الخدمة للزبون فانتظار الفرد العامل لتسلسل الأوامر يزيد من وقت انتظار الزبون. أما فيما يخص المتغير الاجتماعي فنقترح أن تقوم المؤسسة بحملات إعلامية لتوعية المجتمع و نشر ثقافة الحفاظ على الممتلكات العامة و أهمية ذلك في تيسير الحياة اليومية و تحقيق رفاة الفرد و هذا لتخفيض تكاليف الإصلاح المتكرر للكابلات و توجيه العمال نحو تحقيق أهداف أخرى للمؤسسة. وعلى ضوء هذا يمكننا قبول الفرضية H1: يوجد تحولات داخلية و خارجية تؤثر على نشاطات و كفاءات الفرد بالمؤسسة

● لمعرفة النشاطات والكفاءات الحالية للمهن قيد الدراسة و نشاطاتها و كفاءاتها المتوقعة تم تنظيم النتائج في مرحلتين فيما يلي:

### المرحلة الأولى:

تم فيها تحليل المقابلات و بطاقات المهن و استنتاج النشاطات و الكفاءات الحالية في كل مهنة من المهن التقنية المدروسة على حدا في الجدول الموالي، حيث لاحظنا وجود تقارب بين نشاطات و كفاءات الوظائف مما يسمح للأفراد شاغلي الوظائف بالتنقل بين الوظائف بيسر و العمل بتلقائية في حل المشاكل و معالجة الأعطال التقنية التي تواجههم خلال أداء عملهم اليومي، كما أشار بعض الفاعلين شاغلي الوظائف و أكدوا على حريتهم التامة و تمكنهم في معالجة الأعطال .

الجدول رقم 06: النشاطات والكفاءات الحالية للمهن قيد الدراسة

المهنة	النشاطات الحالية	الكفاءات الحالية
Chef des exploitation et maintenance رئيس التشغيل و الصيانة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● مراقبة عينية لوضعية الشبكة الهاتفية .</li> <li>● فتح شبكات جديدة .</li> <li>● الاستجابة لانشغالات الزبون</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● شهادة السنة الثالثة الثانوي</li> <li>● تقني سامي في المراسلات الرقمية</li> <li>● شهادات المشاركة في دورات تكوينية مرتبطة بالتخصص</li> <li>● خبرة 25 سنة</li> </ul>
Un superviseur (chef des équipe) المهندس المشرف على شبكات الاتصال	<ul style="list-style-type: none"> <li>● المراقبة العينية والملازمة لعملية تصليح أعطال الخطوط الهاتفية (على مستوى عمق الأرض، سطوحيا)</li> <li>● معالجة أشكال عدم وصول أو عطب في الانترنت لمستعملي الثابت</li> <li>● تنظيم وتوجيه وتنسيق فريق العمل</li> <li>● تقييم فريق العمل</li> <li>● الإشراف على تعليم المبتدئين في العمل من خلال الممارسة</li> <li>● إعداد تقرير يومي للمسئول المباشر يتضمن إحصائيات حول ما تم إصلاحه من عطب في الشبكة الهاتفية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● سنة ثالثة ثانوي</li> <li>● خبرة 15 سنة</li> </ul>
Chef de département technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تسيير فرق الصيانة:</li> <li>● بمعسكر، محمدية، غريس، تغنيف، سيق</li> <li>● متابعة البرنامج السنوي: الشبكات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● مهندس دولة في الإلكترونيك</li> <li>● ماستر اتصالات</li> <li>● دبلوم في الإعلام الآلي</li> </ul>

خبيرة 10 سنوات	الهاتفية، الانترنت، مشاريع الألياف البصرية ● الإشراف على الأقسام الإدارية التالية:مصلحة صيانة الأجهزة+مصلحة صيانة الشبكة+مصلحة هندسة الشبكة الهاتفية+مصلحة تحويل الأجهزة +الشبكة القاعدية ● تقييم فريق العمل	رئيس المصلحة التقنية
● تقني سامي في الاتصال ● دورات تكوينية الخبرة: 25 سنة	● توجيه فرق العمل :التدخل،التصليح،التوصيل شبكة الهاتف والانترنت ● صيانة ومراقبة الكابلات ● إعداد إحصائيات فيما يخص إدخال،صيانة،تصليح صيانة الحجر الأرضية من الماء والتراب	Technicien des orientation de maintenance مهندس توجيه الصيانة
السنة الثانية ثانوي دبلوم في تخصص المحاسبة شهادة في الإعلام الآلي الخبرة 20 سنة	تركيب كابلات وأجهزة الاتصالات صيانة شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية، و استبدال المعدات التالفة. مراقبة نظافة الموقع والمعدات الخاصة بشبكة الاتصالات	Un opérateur (les agent) عامل أو منفذ

## المرحلة الثانية:

اعتمدنا في تحديد النشاطات و الكفاءات المستقبلية على دراسة مرصد مهن الاتصالات بفرنسا الذي أعد عام 2014 بطاقات لمهن الاتصالات في أربع مجالات رئيسية ( مجال الإبداع، المجال التقني، الانترنت، الزبائن). حيث ركزنا على المجال التقني في تحديد المهن المعنية لأن المجال التقني يتأثر بنفس المتغيرات البيئية و المتمثلة في التسارع التكنولوجي و تقلبات أذواق الزبون و هو ما شجعنا للاستناد على هذه الدراسة في اقتراح النشاطات و الكفاءات المستقبلية ، كما نشير إلى أن انتقاء المهن تم من خلال المقارنة بين أهداف ونشاطات و كفاءات كل مهنة على حدة و نوضح ذلك في الجدول الموالي.

الجدول رقم 07: النشاطات والكفاءات المتوقعة للمهن قيد الدراسة

الوظائف	النشاطات المستقبلية	الكفاءات المستقبلية
رئيس التشغيل و الصيانة Chef des exploitation & maintenance	معالجة العيوب المعقدة المكتشفة من طرف فرق التدخل التقنية. -توصيف و تحليل أسباب الأعطال و القيام بتشخيص دقيق و توفير الدعم الضروري للمتدخلين و فرق تنفيذ العمليات اللازمة لإصلاح و إنعاش الشبكات. -إعداد إجراءات إدارة الحوادث و تعليمات تدخل الفرق التشغيلية. -ضمان توفير الخدمات و تعديل و تغيير معدات الشبكات. -التفاوض مع مصنعي المعدات على عقود التشغيل. -ضمان التفاعل مع مصنعي الخطوط الساخنة.	القدرة على: -معالجة المعلومات المعقدة (جمع، معالجة، تحليل، تلخيص المعلومات في أقصر وقت) -التفسير الجيد للإنذارات. -التحليل، التشخيص و الاستجابة السريعة للأعطال و الحوادث. -تقدير الأخطار و آثارها على العمل. -اتخاذ القرارات ذات الأولوية و إجراء الاختيارات. - الاستعداد للتدخل. - العمل بشكل ذاتي. -تحرير التقارير. -إعداد الإجراءات و التعليمات التقنية مع الأخذ بعين الاعتبار آثارها على الزبائن و عوامل التكلفة. -تثبيت المعدات. -ضمان التنفيذ الفعال لمعدات الشبكات. -التفاوض حول عقود التشغيل (من حيث الأداء، وقت التدخل، و إدارة الأخطار)
المهندس المشرف على الاتصال Ingénieur supervision réseaux télécom	-الإشراف على معدات الشبكات بواسطة أدوات الإشراف في المجال. -متابعة حالة معدات الشبكات في وقت العمل، تحديد و تشخيص الأعطال و معالجتها. -الإشراف على الخدمات المكلف بها و تحقيق الغايات المنوط بها. -مراقبة و دراسة تدفق و حركة الخدمات المكلف بها.	القدرة على: -تحديد المؤشرات المرتبطة بأداء الخدمات. -ترتيب و تفسير المشاكل. -تفسير و إعادة صياغة النتائج الميدانية. -إنجاز تشخيص لمسار إدارة الحوادث. -اقتراح خيارات في إطار مسار إدارة الحوادث. -اقتراح تحليل للآثار. -تحرير التقارير و وصف الحوادث. -قيادة و توجيه عمل المتدخلين في الميدان.

	<p>-تنفيذ و قيادة الإجراءات التحريية للمعدات و الخدمات و كذا إجراءات معالجة الحوادث.</p> <p>-مراقبة و تمكين الدعم التشغيلي في الميدان.</p> <p>-التدخل و مراقبة عمل مجموع الشركاء المساهمين في تقديم الخدمات.</p> <p>-تحويل الحالات التي تتطلب مستوى عالي من الخبرة لفرق الدعم التقني.</p> <p>-إبلاغ العملاء المعنيين بالإجراءات التصحيحية للمؤسسة و بطبيعة المشاكل و آثارها و وقت إنعاش الخدمة.</p>	
<p>القدرة على:</p> <p>-تحليل المعطيات الرقمية و مختلف المؤشرات.</p> <p>-تقييم و تحديد احتياجات الزبائن و ترجمتها إلى خدمات.</p> <p>-تجميع و تلخيص نتائج التحليل إلى معلومات واضحة و بسيطة الفهم.</p> <p>-التفاوض مع الشركاء حول جوانب الالتزام.</p> <p>-تبرير الاختيارات.</p> <p>-اقترح السيناريوهات و التحليلات الاقتصادية.</p> <p>-تحليل المخاطر.</p> <p>-تمثيل الزبون أمام وحدات التشغيل أو المهندسين و التفاوض مع هذه الوحدات حول قضايا الزبون.</p> <p>-تمثيل وحدات التشغيل أمام وحدات الزبائن في المؤسسة.</p> <p>- إلزام فرق التشغيل أو المهندسين بالتحقيق</p>	<p>-ضمان المتابعة الشخصية للخدمة.</p> <p>-توفير و تحليل تقارير الحوادث و تقارير الأداء و تقديم استشارات حول التطورات الجديدة الممكنة للطلب الداخلي.</p> <p>-التفاوض حول مستويات الجودة المطلوبة مع الوحدات المعنية في المؤسسة.</p> <p>-اقترح و تحديد إجراءات التطور و تحسين الخدمة و إرسالها للفرق التشغيلية و المهندسين.</p>	<p>رئيس المصلحة التقنية Chef de département technique</p>



<p>المطلوب.</p> <p>- تطوير رؤية إستراتيجية.</p> <p>- ضمان الاتصال الفعال حول الأحداث المرتبطة بالخدمات</p>		
<p>القدرة على:</p> <p>- التعامل مع المعلومات المعقدة (جمع وفرز وتحليل وتركيب المعلومات) في وقت قصير جدا</p> <p>- التحليل والتشخيص والاستجابة بسرعة لأي خلل أو حادث</p> <p>- تقييم المخاطر والآثار المترتبة على أفعاله</p> <p>- اتخاذ القرارات (التحكيم، وتحديد الأولويات واتخاذ القرارات)</p> <p>- تحديد الحوادث والأحداث المتكررة</p> <p>- تحديد واقتراح تحسينات والإجراءات الوقائية</p> <p>- التصرف باستقلالية</p> <p>- كتابة التقارير وأوراق التعليمات .</p> <p>- اتخاذ إجراءات لتوجيه فرق التدخل وتدريبهم على الأجهزة والتكنولوجيا الجديدة.</p> <p>- درجة عالية من المعرفة المتخصصة عن الأجهزة و المعدات التي تدخل في نطاق النشاط التقني.</p> <p>- المعرفة بوسائل الرصد وعمليات الشبكة ( إدارة التجهيزات ، قواعد البيانات ، إدارة أدوات الحوادث، وما إلى ذلك.</p>	<p>- معالجة الصعوبات المعقدة التي يواجهها فرق التدخل التقنية وفرق الإشراف لتحقيق الجودة.</p> <p>- وصف وتحليل أسباب الأعطال وتنفيذ العمليات الضرورية لاستعادة وإصلاح شبكة أو خدمة .</p> <p>- تحويل الخدمات التقنية المختصة ليؤديها المهندسين ، ودعم الحالات التي تتطلب ذلك</p> <p>- إعداد والسهر على تنفيذ الخطط المتعلقة بأنشطة الصيانة الوقائية(البحث وتحديد الإخفاقات والحوادث المتكررة ، إعداد خطط التحسين )</p> <p>-إعداد محضر عن إجراءات إدارة الحوادث ( ورقة تعليمات) ويقدمها للمشرفين</p>	<p>مهندس توجيه الصيانة Technicien des orientation de maintenance</p>
<p>القدرة على :</p> <p>معرفة أدوات الرصد وعمليات الشبكة</p> <p>استغلال أداة الرصد و استغلال الشبكات المخصصة</p> <p>تفسير وإعادة صياغة ملاحظات العملاء.</p> <p>التعبير عن المصطلحات التقنية بوضوح وبساطة.</p> <p>وضع تشخيص فيما يتعلق بأنجاز العمليات (إدارة</p>	<p>معالجة شكاوى الزبائن، التي لا يمكن حلها عن طريق فرق الدعم المسؤولة عن معالجة شكاوى العملاء.</p> <p>-خدمة الزبائن عن بعد .</p> <p>-التكليف بإجراءات الصيانة عن بعد.</p> <p>-نقل الخدمات المختصة في حالة عدم قدرة الفاعلين على إنجازها.</p>	<p>منفذ أو عامل Opérateur</p>

<p>التكوين عن بعد اكتمال، فيما يخص استخدام المعدات ، وتطبيق المعايير .  . إعلام و إثراء قاعدة البيانات التقنية للمشغل .  تقديم التغذية الراجعة على العملاء واستخداماتها.</p>		
--	--	--

من خلال الجدول رقم 07 الذي وضع لنا النشاطات والكفاءات المتوقعة للمهن نلاحظ أنه يوجد نشاطات و كفاءات في طور التحول بالمؤسسة ويوجد نشاطات و كفاءات جديدة مطلوبة بالمؤسسة وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية h2, h3 ومن خلال نتائج المحصل عليها يتضح أن منهجية استشراف المهن تسمح بتوقع النشاطات والكفاءات لتحقيق الإبداع الوظيفي داخل المؤسسة وعليه نقبل الفرضية الرئيسية H1

## 6. خاتمة:

أشارت نتائج الدراسة أن هناك عوامل هامة أثرت على نشاطات و كفاءات الفرد و أبرزها التكنولوجيا التي أثرت على النشاطات التي يقوم بها الفرد يوميا في عمله مما يدفع الفرد للسعي الدائم نحو التعلم و اكتساب كفاءات تضمن له التحكم في نشاطاته و الإبداع في أدائها ، كما أن هذه العوامل أجبرت المؤسسة على توفير برامج تدريب مناسبة و تشجيع الأفراد على اكتساب الكفاءات اللازمة للتكيف و مواكبة الجديد حتى يتمكن من أداء عمله و إنجاز مهامه بهدف إرضاء الزبون من خلال ضمان سرعة و جودة الخدمات المقدمة له، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تقارب بين نشاطات و كفاءات الوظائف مما يسمح للأفراد شاغلي الوظائف بالتنقل بين الوظائف بيسر و العمل بتلقائية في حل المشاكل و معالجة الأعطال التقنية التي تواجههم خلال أداء عملهم اليومي.

قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية :

- العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، 2005، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان
- خالد ذيب حسين أبو زيد، 2010، "أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية"، ماجستير، جامعة الشرق الأوسط،

المراجع باللغات الأجنبية :

- ANNABELLE HULIN, 27 Avril 2010, « Les Pratiques De Transmission D'umétier De L'individu Au Collectif Une Application Au Compagnonnage » ; Université François – Rabelais De Tours Thèse De Doctorat ;P41
- BOYER, L. ET SCOUARNEC, A. (2005) « L'observatoire des métiers Concepts et pratiques », Editions EMS–Management et société, P 31
- Boyer Luc et Scouarnec Aline; le prospectif métier : définition, intérêts et proposition méthodologique
- MOHAMED TISSIOUI, Essai de modélisation du processus de naissance des métiers : cas des métiers de soins, 2008/3 n° 17 | pages 234 a 258, Issn 1768-5958 <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-3-page-234.htm>
- FRANÇOISE DOPPLER, PIERRE FALZON, 2004, TRAVAIL ET SANTÉ, *Ergonomie*, Presses Universitaires de France « Hors collection », 1re éd., p. 67-82. DOI : 10.3917/puf.falzo.2004.01.0067, <http://www.cairn.info/ergonomie---page-67.htm,p73-72-71-70>
- PIERRE CHAPUY novembre 2007, Prospective du secteur des télécoms Et conséquences sur les métiers, Observatoire des métiers des télécoms (avril 2006) Complété par : Cnam Paris .
- SCOUARNEC ALINE, YANAT ZAHIR, 2003, la prospective métier: un instrument au service d'une grh innovante
- BERNARD BOYER, 2011, les métiers de la fonction ressources humaines observatoire des missions et des métiers.

## دور التعلم بالمرافقة في نقل كفاءات العمال دراسة حالة المجمع الجزائري الإسباني للأشغال العمومية

بلعربي مريم\* ، زرارة أمينة\*\* ، بن عبو الجيلالي\*\*\*

**ملخص :** تواجه المؤسسات الحديثة على نحو متزايد التحدي المتمثل في تنمية المهارات وتطويرها ملائمة مختلف التغيرات التي تعترضها ، وتعتبر مشكلة نقل المهارات و الكفاءات الأكثر أهمية في إطار التناسق ما بين المؤسسات ، لا سيما في حالة الشركة أو الإندماج اذ تحاول المؤسسة نقل و تحويل الكفاءات من العمالة الأجنبية إلى العمالة المحلية. الدراسة الميدانية تمت على مستوى المجمع الجزائري الإسباني للأشغال العمومية بولاية معسكر باستعمال إستبيان مطور من طرف مركز دراسات المهن والذي يشخص مستوى و نوعية التكوين و يقيم عملية نقل الكفاءات فيما بين العمال من خلال استخدامهم لعملية التعلم. الكلمات المفتاحية: التعلم بالمرافقة، نقل الكفاءات ، المجمع الجزائري الإسباني للأشغال العمومية ، استبيان ، دراسة ميدانية ، المقابلة .

### Le rôle de l'apprentissage par accompagnement dans le transfert des compétences : cas de groupe BTP algéro-espagnole

**Résumé :** Les entreprises modernes sont de plus en plus confrontées au défi de développement des compétences. Désormais l'apprentissage par accompagnement est considéré comme un des meilleurs moyens utilisés pour le transfert des compétences. D'ailleurs, le problème de transfert des compétences est plus persistant dans le cadre de rapprochement entre les entreprises, notamment dans le cas de partenariat ou de fusion. L'étude présente à pour objectif de mettre le point sur ce phénomène au sein d'un groupe BTP Algéro- Espagnole. L'étude a révélée que l'apprentissage par accompagnement est utilisé par cette entreprise comme un important dispositif de transfert des compétences.

**Mots clés :** l'apprentissage par accompagnement, transfert des compétences, groupe BTP Algéro- Espagnole, guide d'entretien, questionnaire.

\* طالبة دكتوراه ، جامعة معسكر ، الجزائر ، meriemgrh@hotmail.fr

\*\* طالبة دكتوراه، جامعة معسكر الجزائر، Aminagr2014@yahoo.fr

\*\*\*أستاذ التعليم العالي ، جامعة معسكر الجزائر ، Djilali.benabou@univ-mascara.dz

## I. مقدمة:

نظرا للتغيرات الكبرى التي طرأت على ميدان الأعمال من التطور التكنولوجي و ازدياد شدة المنافسة ،دفع بالمنظمات الى تغيير وضعيات و طرق العمل لديها من أجل مواكبة هذه التطورات . و وفقا لدراسة أجراها المعهد الوطني للإحصاء و الدراسات الاقتصادية الفرنسي (INSEE) " أن ثلث الأفراد العاملين خلال سنة 2005 سوف يغادرون العمل نائيا سنة 2020 ". (Jean-Michel ، 2005) ولهذا قامت المنظمات بالبحث عن طرق مثلى لنقل الكفاءات ، من بينها طريقة التعلم بالمرافقة التي تعتبر أسلوب من أساليب التكوين داخل المنظمة هدفه نقل و تطوير كفاءات عمالها كونه يساهم في ربح الوقت و تخفيض التكاليف و تكوين أكبر عدد من العمال في مدة قصيرة كما يسمح بتفادي المنظمة فقداها لكفاءاتها الاستراتيجية .

## أولا. الاطار النظري للدراسة

## 1.لمحة تاريخية عن التعلم بالمرافقة (tutorat)

تعود أصول كلمة (tutorat) الى الكلمة اللاتينية «tutor» ،«tueri» ، والتي تعني الحماية ، ويعرف القاموس الفرنسي (Le Robert) مصطلح (tuteur) على أنه " الشخص المسؤول عن قاصر أو بالغ غير قادر على إدارة ممتلكاته وفق نصوص قانونية من أجل ضمان حقوقه " ، واستخدم هذا المصطلح لفترة طويلة في مجال التعليم في إنجلترا في أواخر القرن الثامن عشر على شكل ثنائية مكونة من "متلقي - مرافق" ، وكانت مخصصة للأطفال الاصغر سنا في المدرسة . (Patricia Filipuzzi, Florence Jarry ,2014)

وتم الإعتماد على التعلم بالمرافقة كأداة لنقل الكفاءات في مجال العمل في فرنسا سنة 1980 في المنظمات الاقتصادية ،بهدف دعم فئة الشباب لاكتساب قدرات تساعدهم للاندماج في عملهم ، وذلك بحضور خبير يقوم بنقل معارفه لمتدرب حتى يتمكن من إتقان المهام المنوطة به . وبذلك أصبحت المنظمة عبارة عن مكان للتنشئة الاجتماعية من خلال التعلم في وضعية العمل.

## (Théophile Bastide ,2012)

## 2. تعريف التعلم بالمرافقة

يعرف كل من (Boru et Leborgne، 1992) على أن التعلم بالمرافقة هو "عبارة عن مجموعة من الوسائل والموارد البشرية المستخدمة من طرف المؤسسة من أجل دمج وتكوين العمال في وضعية عمل معينة ." (Annabelle hulin , 2006)

كما يمكن تعريفه وفق (Gérard, 2002) على أنه:"عبارة عن عملية نقل للمعارف من عامل يمتلك خبرة داخل المنظمة إلى عامل جديد بها، بهدف مساعدته على الإندماج في عمله" (Agnés -planchot ,2007) .fredy

و يشير (Pamphile, 2005) إلى أن التعلم بالمرافقة هو "اعطاء الفرصة لمجموعة من الأفراد للحصول على المشورة والمعلومات بشأن جميع المسائل الشخصية والنفسية والاجتماعية والعائلية ." (Phampile ,2005)

أما (Le Boterf 2006) فيعرف التعلم بالمرافقة حسب المهمة المنتظرة تحقيقها من طرف المرافق على أنها "السعي وراء تحقيق ثلاث أهداف رئيسية :العمل على إكتساب الفرد الجديد في المنظمة لمهارات تساعده على إتقان مهامه وتنفيذها باستقلالية ،تطوير فهمه لحركات مهنية ، التعود على الوضعيات الجديدة في العمل ." (Annabelle

## HULIN ,2008)

وعليه فان التعلم بالمرافقة مهما تعددت إستخداماته إلا أن هناك سمة مشتركة بينها تتمثل في وجود : " المرافق" الذي يمتلك الكفاءة في وظيفة معينة يحاول نقلها إلى شخص آخر وهو "المتلقي" ، خاصة فيما يخص المعارف الواجب توفرها لأداء مهمة معينة ، والتي تساهم وبشكل فعال في تنمية وتطوير كفاءات الافراد. ( Patricia Filipuzzi, Florence Jarry ,2014)

### 3. أبعاد عملية التعلم بالمرافقة :

تنطوي عملية التعلم بالمرافقة على ثلاث أبعاد رئيسية:

- **بعد وظيفي** : يمتلك المرافق مهارات وخبرات يسعى لتشاركها مع الآخرين تدريجيا ما يساعد في بناء مرجع للكفاءات .

- **بعد تعليمي** : يقوم المتلقي بالاستفادة من خبرات وكفاءات المرافق في مختلف وضعيات العمل التي تواجهه ، ويركز هذا البعد على الإتصال وعلاقة التعلم بين الافراد ، ويساعد هذا البعد على بناء مرجع للتنشئة الاجتماعية.

- **بعد تنظيمي**: غالبا ما يتم إعتبار التعلم بالمرافقة إستثمار من طرف المنظمة ، فهو يساعد في دمج وتكوين مجموعة من المتعلمين في وضعيات عمل معينة وذلك بمساهمة مجموعة من الجهات الفاعلة (المرافق، مدير ادارة الموارد البشرية .....)، من أجل بناء نموذج تنظيمي متكامل يساهم في تبادل المعارف بين العمال . (Annabelle HULIN ,2006)

4. **دور التعلم بالمرافقة في المنظمة** : تهدف عملية التعلم بالمرافقة في المنظمة إلى تحقيق مجموعة من الوظائف ، والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

4. 1. **التعلم بالمرافقة من أجل التأقلم** (Tutorat d'Adaptation) والهدف منها :استقبال موظف جديد ، تعريفه بثقافة المنظمة و طبيعة العمل خاصة فيما يخص الحوافز المقدمة .

4. 2. **التعلم بالمرافقة من أجل نقل المعارف**(Tutorat de reproduction) والهدف منها: نقل قواعد الانضباط في العمل و اكتشاف قيمة العمل كما تعزز درجة النضج والاستقلالية لدى العامل .

4. 3. **التعلم بالمرافقة من أجل الاحترافية** ( Tutorat de professionnalisation ) والهدف منها : الاحتفاظ بالمعارف العملية السابقة ، و اكتساب كفاءات جديدة من خلال انجاز دورات تدريبية عن طريق تنفيذها بالتناوب بين اداء المهام والتكوين في مكان العمل.

4. 4. **التعلم بالمرافقة من أجل بناء استراتيجية للعمل** (Tutorat de stratégie d'action) والتي تهدف الى : تنظيم المهام وتقاسم الكفاءات بين الأفراد من أجل تحسين الأداء . (Séverine Iacan , Christine Depont2009)

### 5. نقل الكفاءات:

قبل التطرق إلى عملية نقل الكفاءات لابد من تحديد مفهومها بشكل دقيق حتى تتمكن من معرفة الكفاءات الواجب على المنظمة نقلها والحفاظ عليها .

### 5. 1. تعريف الكفاءة :

يعرف كل من ( Pierre Caspar,Philippe Carré ) الكفاءة على أنها " مجموع المعارف المطبقة في وضعية عمل معينة تسمح بحل المشاكل المهنية ، من خلال استخدامها بطريقة متكاملة " . وهذا التعريف تم بناءه انطلاقا من درجة استخدام الكفاءة .

أما Guy le Boterf ( مستشار في هندسة الموارد البشرية، التكوين والإدارة) ، فعرف الكفاءة على أنها "تعبئة وتفعيل عدة معارف في وضعية عمل او سياق معين"  
وعرفها Jobintree.fr "على أنها تأهيل مهني، وهي مقسمة إلى معرفة علمية (connaissances) ومعرفة عملية (savoir-faire) ومعرفة سلوكية (savoir-être) فضلا عن القدرات البدنية التي يمتلكها الفرد ، سواء استخدمها أم لم يستخدمها في تنفيذ مهامه"، من هذا التعريف يمكن تحديد مختلف الكفاءات المتوفرة داخل المنظمة من أجل بناء منهجية واضحة لنقلها .

ومن التعاريف السابقة يمكننا القول ان الكفاءة المهنية :هي مزيج من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات مطبقة في سياق محدد أثناء استخدامها في وضعيات عمل تكون مناسبة لها، لهذا يجب على المنظمة ان تقوم بتحديد معارف عاملها ، وتقييمها بشكل دوري للتأكد من تلاؤمها ومتطلبات العمل .

**5.2. تعريف نقل الكفاءة :** يشير المعهد الوطني للصحة العامة في كندا - كيبيك (INSPQ) إلى أن نقل الكفاءات هو "عبارة عن عملية ديناميكية تتضمن استراتيجيات مختلفة لتوزيع واعتماد المعرفة في الممارسات اليومية وفي اتخاذ القرار".  
ومن هنا فإن عملية نقل الكفاءات تتطلب التفاعل بين كل أصحاب المصلحة لإنتاج معرفة مفيدة يمكن استخدامها لتحسين الممارسات الادارية ، و هي عملية تنطوي على مجموعة من الاستراتيجيات تسعى لتحقيق الاهداف المتوقعة من خلالها .

( Marie-France Lafond , 2015 )

### 5.3. الشروط الواجب توفرها لنقل الكفاءة:

من أجل بناء نظام متكامل يفرضي إلى عملية نقل ناجحة للكفاءات، لا بد من توفر مجموعة من الشروط، ومن جملتها ما إتفق عليه كل من (balwin ,ford) من خلال تصنيفها الى ثلاث فئات متميزة:

**الجدول (1):** الشروط الواجب توفرها لنقل الكفاءة

صفات المرافق ( المكون )	أساسيات في التكوين	بيئة العمل
✓ القدرة	✓ مبادئ تعليمية	✓ الدعم
✓ الشخصية	✓ التسلسل	✓ فرصة التطبيق
✓ التحفيز	✓ طبيعة المحتوى	

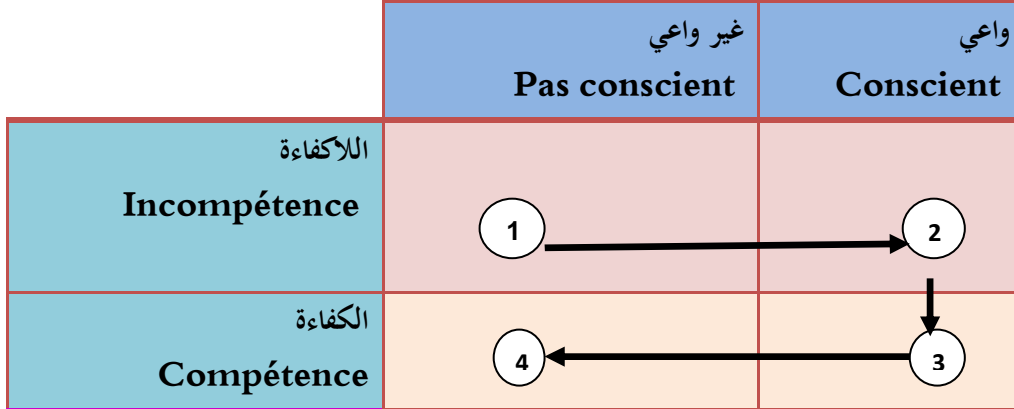
المصدر: من اعداد الباحثين

إضافة إلى توفر الشروط السابقة هناك جملة من العوامل تؤثر على عملية نقل الكفاءة يمكن تلخيصها فيما يلي :

- إستعداد المتلقي ( المتكون) للمشاركة في العملية التكوينية.
- توفر الدافع من أجل اكتساب كفاءات جديدة.
- أسلوب الاستيعاب وطريقة نقل الكفاءات.
- درجة الارتباط بين عملية نقل الكفاءات ومستوى التحسن في أداء العمل .
- إتاحة الفرصة للمتلقي لاستغلال الكفاءات المكتسبة .
- درجة الإحساس بقدرة الفرد على نقل كفاءة معينة . ( Mathilde Bourdat , 2014 )

## 4.5. نموذج لنقل الكفاءة :

تتطلب عملية نقل الكفاءة الإعتماد على نموذج معين للحصول على النتائج المرجوة ،ومن بين النماذج المعتمدة في ذلك نموذج التعلم ل Gordon Training International المطور من قبل ( Thomas Gordon et Noël Burch) توماس جوردون ونويل بورش سنة 2012 ويعرف باسم نموذج Gordon الذي يهدف إلى إنشاء نظام متكامل لبناء علاقات فعالة بين العمال والحفاظ عليها ويتضمن هذا النموذج أربع خطوات لنقل الكفاءة والتي يمكن توضيحها في المخطط التالي:



المصدر : Gordon Training International

## الشكل رقم (1). نموذج Gordon 2012

يشير النموذج السابق إلى:

**المرحلة الاولى :** الفرد بطبعه غير واعي بعدم تمتعه بكفاءة معينة ، إلا عندما يكون في وضعية عمل لم يسبق له أن مارسها . وهذا مايسمى باللاكفاءة أو (العجز) رقم(1) في النموذج .

**المرحلة الثانية :** شعور الفرد بعدم امتلاكه للكفاءة المناسبة للقيام بالعمل رقم(2) في النموذج .

**المرحلة الثالثة :** محاولة الفرد اكتساب المهارات التي تنقصه. رقم (3) من النموذج.

**المرحلة الرابعة :** يكتسب الفرد فيها الخبرة والكفاءة التي كانت تنقصه، وبالتالي يعود إلى مرحلة اللاوعي السابقة التي تشعره بتمتعه بالكفاءة رقم (4) في النموذج.

و من أجل انجاح عملية نقل الكفاءة يجب إتباع الخطوات التالية :

أ- **مرحلة التعريف:**

بالنسبة للمرافق ( المكون ) : يجب أن يقوم بتحديد طبيعة الكفاءة الواجب عليه أن يقوم بنقلها و القيمة المضافة له . وهنا يكون المرافق في مرحلة اللاوعي بالكفاءات التي يحتاجها المتكون وفق نموذج التعلم السابق.

بالنسبة للمتلقى ( المتكون ) : مهمته تكمن في تحديد المهارات الواجب إكتسابها ، وهذه العملية تعد صعبة بإعتبار المتلقى ( المتكون ) يجهل مدى عيوبه ، مثل ماهو موضح في نموذج التعلم السابق في مرحلة اللاوعي ، ولتحسين دورة التعلم يجب على المرافق أن يقوم بتطوير علاقاته مع المتلقى لديه التي تفتح المجال للتعاون بينهما والاستماع أكثر لبعضهما ومزيد من الجرأة لدى المتدرب حتى يعبر عن احتياجاته من الكفاءات .



## ب-مرحلة نقل الكفاءة :

تتم عملية نقل الكفاءة من خلال العلاقة القائمة بين المرافق والمتلقي والتي تم بناءها في مرحلة التعريف. وكذلك طبيعة التعليم الذي حصل عليه المرافق، وتتم من خلال عملية تحفيز المتلقي وتشجيعه على إكتساب المعرفة التي يمكن تقييمها بالاعتماد على مدى إتقانه للمهام الجديدة المؤكدة إليه باستخدام المهارات المكتسبة من هذه العملية .  
ومن خلال دورة التعلم السابقة ل نموذج Gordon ، يمكن تحديد مجموعة من النقاط لتلخيص منهج التعلم بالمرافقة أو نقل الكفاءات بوجود المرافق و المتمثلة في :

- تحديد ثنائية "مرافق-متلقي" وكذا الأهداف المراد تحقيقها من هذه العملية.
- تجنيد الفاعلين في العملية وتحديد دور كل طرف فيها.
- تطوير العلاقة التبادلية بين المرافق والمتلقي .
- الحصول على عملية نقل كفاءة ناجحة. ( conseil- experience group ,2013 )

## ثانيا . الدراسة الميدانية

**1. حدود الدراسة :** قمنا بتربص تطبيقي ابتداء من 25 جانفي 2016 الى غاية 25 فيفيري 2016 وذلك بالجمع الجزائري - الإسباني للأشغال العمومية بالكرط ولاية معسكر ، و كان السبب وراء إختيار هذا الجمع طبيعة المشروع المتمثلة في انشاء طريق سيار شرق -غرب الر ابط بين دائرتي سيق و تيزي ، في مدة زمنية مقدرة ب 3 سنوات ، ونظرا لقصر مدة تنفيذ المشروع تلجأ المؤسسة إلى إعتداد التعلم بالمرافقة كأداة لنقل الكفاءات بين عمالها لريح التكلفة و الوقت في تطوير مهارات عمالها و الحفاظ على سيرورة تنفيذ المشروع، كما تساهم الشراكة في إبراز التنوع في أنماط العمل الناتجة عن الاختلاف بين افراد العينة من حيث : الثقافة ، طريقة العمل ، طريقة التكوين المتبع ، كما تساعد في التأقلم بين العمالة الاجنبية و المحلية .

**2: مجتمع الدراسة وعينتها:** يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في الجمع الجزائري - الإسباني للأشغال العمومية في اطار الشراكة و الذي يضم شركتين اسبانييتين ( CHM OBRAS INFRASTRUCTURAS S.A )، و الشركة الجزائرية SARL ( LIVANTINTA INGENIERIA Y CONSTRUCCION S.L )، أما عينة الدراسة فقد تضمنت عمال الإدارة و البالغ عددهم (60) عامل، و قد تم توزيع (60) إستبيان و تم إسترجاع ما مجمله (56) إستبيان ، أما التي خضعت إلى التحليل الإحصائي فتقدر ب (53) استبيان والجدول التالي يوضح عينة الدراسة.

## الجدول.(2). الاستبيانات الموزعة و المسترجعة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
60	56	53

المصدر : من اعداد الباحثين

## 3: المتغيرات الديمغرافية

## الجدول 3: توزيع عينة الدراسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية	المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	10	18,9%	السن	اقل من 25 سنة	9	17,0%
	أنثى	43	81,1%		من 25 إلى 35 سنة	27	50,9%
المجموع	53	100,0%	من 35 إلى 45 سنة		8	15,1%	
الخبرة	5 اقل من	32	60,4%		من 45 إلى 55 سنة	8	15,1%
	10 إلى 5 من	8	15,1%		اكثر من 55 سنة	1	1,9%
	من 10 الى 15	4	7,5%	المجموع	53	100,0%	
	من 15 الى 20	5	9,4%	المستوى الهرمي	اطار	19	35,8%
	من 20 الى 25	3	5,7%		متحكم	14	26,4%
من 25 اكبر من	1	1,9%	منفذ		20	37,7%	
المجموع	53	100,0%	المجموع		53	100,0%	

المصدر: من اعداد الباحثين

النتائج المتحصل عليها و المثلة في الجدول أعلاه وجدنا أن نسبة الإناث قدرت ب 18,9% أما نسبة الذكور فقد قدرت ب 81,1% ، وهذه النسبة ترجع إلى طبيعة الأعمال التي يقوم بها الذكور إذ أن معظم المهندسين و المشرفين على المشروع هم ذكور ، أما النساء فمعظم وظائفهم إدارية. أما الفئة العمرية الغالبة في عينة الدراسة هي (من 25 إلى 35 سنة) بنسبة 50,9% إذ يمكن أن نفسر هذه النتيجة على أنّ غالبية الموظفين في عينة الدراسة هم من جيل الشباب أي أن المؤسسة تعتمد على الفئة التي تتمتع بالطاقة و القابلية للتعلم و لديها روح الإبداع و المغامرة ، وأما أقل نسبة كانت الفئة العمرية (اكثر من 55 سنة) والتي قدرت ب 1,9% إذ تتميز هذه الفئة بالخبرة والكفاءات التي يتم نقلها إلى باقي العمال ، و فئة الخبرة الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هي المثلة ب (اقل من 5) بنسبة بلغت (60,4%). وهذا ما يمكن تفسيره بأن هذه الفئة حديثة العمل وتبحث على تطوير مسارها المهني و ذلك عن طريق التعلم و التكوين التي يسمح بإكتساب كفاءات جديدة و تطوير و تعزيز الكفاءات الموجودة لديها من قبل . كما يتبين لنا أن اغلبية العاملين هم المنفذين إذ تمثل نسبتهم (37,7%) وذلك راجع لطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.

## 4: عرض وتحليل نتائج الدراسة

إختبار ثبات الاستبيان بحساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ:

الجدول (4) . معامل الفا كرومباخ بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

عدد العبارات	معامل الثبات Alpha	معامل الصدق Alpha
33	0,821	0,906

المصدر: من اعداد الباحثين

من أجل معرفة إن كان الاستبيان فعالا يسمح لنا بقياس متغيرات الدراسة وإن كان ملائما فعلا للدراسة أم لا اعتمدنا على معامل ((cronbach alpha للتأكد من درجة الصدق (أي أن جميع الأسئلة تخدم نفس الإشكالية أو الموضوع)، والثبات (أي أنها لا تتغير بعد مدة زمنية)، إذ يعد ( $\alpha \geq 0,60$ ) مقبولا في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية والاجتماعية) (sekaran, 2003)، أما بالنسبة لمعامل الصدق فهو محصور بين [-1،1]. من خلال معالجة المعطيات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية وذلك بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss توصلنا إلى النتائج الممثلة في الجدول الموالي:

### 5. العبارات المتعلقة بالتعلم بالمرافقة :

الجدول (5). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة

العبارات	الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
خضعت للتكوين خلال مساري المهني		1.449	3.53
ارغب المشاركة في التكوين لكن رئيسي في العمل يرفض ذلك		1.300	1.96
اود ان اشرك في التكوين لكن ارى انه لا يلائم احتياجاتي		1.247	2.06
ارغب المشاركة في التكوين لكن لبت لدي الوقت الكافي		1.436	3.51
اقوم بتمويل تكويني من حسابي الخاص		1.518	3.34
تتكفل مؤسستي بمصاريف تكويني		1.620	2.62
احد ان تكويني يتناسب مع العمل الذي اشغله		1.004	4.38
ارى ان تكويني يساعدني في تطوير ادائي لوظيفتي		1.260	4.09
يساعدني زملائي على تعلم كيفية اداء مهام معينة		1.461	3.74
يساعدني رئيسي على تعلم كيفية اداء مهام معينة		1.412	3.92
ارى ان التحكم في الوسائل الجديدة يتطلب التعلم بالمرافقة		1.079	4.09
ارى ان اتباع طرق جديدة يتطلب التعلم بالمرافقة		0.836	4.26
احد ان التعلم بالمرافقة يسمح بنقل كفاءات المقبلين على التقاعد		1.471	3.62
يساعدني التعلم بالمرافقة على تعدد مهاراتي		0.929	4.24
يساعدني التعلم بالمرافقة على الاستفادة أكثر من عملي		0.971	4.43
يساعدني التعلم بالمرافقة على الاستقلالية في عملي		1.207	3.92
يساعدني التعلم بالمرافقة على تحمل مسؤوليات أكثر		1.464	3.83
يشجعني التعلم بالمرافقة على توطيد علاقاتي مع زملائي		1.210	4.13
يساعدني التعلم بالمرافقة على التعامل مع مختلف الاجيال في المؤسسة		1.024	4.09

المصدر: من اعداد الباحثين

يظهر من خلال الجدول إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعيد التعلم بالمرافقة والذي يمكننا من معرفة الكفاءات الموجودة لدى العمال و نوعية التكوين المتبع من طرف العمال ، فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة " يساعديني التعلم بالمرافقة على الاستفادة أكثر من عملي " بمتوسط حسابي بلغ(4.43)، وانحراف معياري بلغ(0.971)، و هذا ما يمكن تفسيره على أن التعلم بالمرافقة يساعد العمال على التأقلم مع مختلف وضعيات العمل التي يشغلونها بسهولة و الاستفادة أكثر من نتائج هذا النوع من التكوين في تطوير مهاراتهم و أدائهم ، و هذا ما أكدته

السيدة (ا.س) مسؤولة العلاقات العامة في قولها : " طبيعة العمل في هذه المؤسسة فرضت عليها تحمل مسؤوليات أكبر بعد ان قام الرئيس المباشر لها بمرافقتها لتعليمها كيفية أداء مهامه حتى تتمكن من إنباته في حالة غيابه وأعتبرت أن ذلك ساعدها كثيرا في تحمل مسؤولية عملها واكتساب كفاءات تنتظر مستقبلا العمل كمرافق لبعض العمال قليلي الخبرة في هذا الميدان "وأما السيد (ص.م) فقد "أعرب عن إمتنانه للمؤسسة كونها ساعدته كثيرا في إكتساب كفاءات في مجال عمله و فسحت المجال امامه لمساعدة زملاءه من خلال مرافقتهم في أداء عملهم وفي المرتبة الأخيرة العبارة " أرغب المشاركة في التكوين لكن رئيسي في العمل يرفض ذلك "بمتوسط حسابي بلغ(1.96)، وانحراف معياري بلغ (1.300)، و هذا ما يفسر بأن المسؤولين يشجعون و يحفزون العمال على تطوير كفاءتهم بالمشاركة في مختلف أنواع التكوين المتاحة .

## 6. العبارات المتعلقة ببعده نقل الكفاءات

### الجدول 6. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة

العبارات	الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
ارغب في نقل مهاراتي الى زملائي لكن رئيسي في العمل يرفض .		1.450	2.11
ارغب في نقل مهاراتي الى زملائي لكن هذا يتعارض مع عادات المؤسسة		1.166	1.79
ارغب في نقل مهاراتي الى زملائي لكنني لا اجد ذلك ناعفا		1.330	1.96
ارغب في نقل مهاراتي الى زملائي لكن ليس لدي الوقت الكافي		1.360	2.81
ارغب في نقل مهاراتي الى زملائي لكنني لم اجد الفرصة المناسبة		1.364	2.72
قمت بنقل مهاراتي الى العمال الجدد في المؤسسة		1.395	3.70
قمت بنقل مهاراتي الى زملائي في العمل		1.075	4.13
قمت بنقل مهاراتي الى زملائي في نفس المهنة		1.183	3.94
اقوم بنقل مهاراتي الخاصة بمهنتي ( المهارات التقنية )		1.160	3.96
اقوم بنقل مهاراتي المختلفة دون تحديد		1.148	3.91
اقوم بنقل مهاراتي فيما يخص المعلومات المتعلقة بمنصب العمل		1.190	3.92
اقوم بنقل مهاراتي فيما يخص المعلومات المتعلقة بنوعية الخدمة		1.207	3.92
اقوم بنقل مهاراتي من اجل تحضير العامل الذي يحل مكاني في العمل		1.325	3.89
اقوم بنقل مهاراتي من اجل مساعدة العمال على تطوير مهاراتهم		1.215	4.15

### المصدر: من اعداد الباحثين

يظهر من خلال الجدول إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعده نقل الكفاءات والذي يمكننا من معرفة درجة تبادل و نقل الكفاءات و المعارف بين العمال و معرفة مدى قابلية العمال ذوي الخبرة و الكفاءة الاساسية في نقل وتقاسم كفاءتهم مع العمال الاخرين ، فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة " أقوم بنقل مهاراتي من أجل مساعدة العمال على تطوير مهاراتهم " بمتوسط حسابي بلغ(4.15)، وانحراف معياري بلغ(1.215)، و هذا ما يمكن تفسيره على أن الهدف الأساسي بالنسبة لمعظم العمال من نقل كفاءتهم هو مساعدة زملائهم على تطوير أدائهم و هذا ما يعكس روح العمل الجماعية الموجودة لديهم ، و هذا ما يؤكد قول كل من السيد (ع،ب) أنه " قام بمرافقة أكثر من عامل حتى يتمكن من أداء مهام في وضعية عمله الجديدة كما أنه هو كذلك إستفادة من أشخاص أكثر خبرة منه في ميدان "، أما السيد (ن.ب) فقد أعتبر أن هذه الطريقة من التعلم يتم إعتقاد عليها أكثر في مخابر المجمع كون أن هناك

معايير محددة لتنفيذ مجموعة من المهام خاصة فيما يتعلق بكمية المواد المستخدمة فإنه يتم الإعتماد بصفة رسمية على مرافق لمجموع العمال في المخبر "، وكذلك (م،و) و(ر،و) مهندسين في المشروع "أن عملية تصفية وخلط المواد المستعملة تتطلب الدقة في كيفية التنفيذ لهذا تم تعيينهم من أجل مراقبة اداء العمال توجيههم اثناء هذه العملية من خلال نقل مجموع المعارف التي لديهم لهؤلاء العمال بهدف الحصول على النتائج المطلوبة : وفي المرتبة الأخيرة العبارة " أرغب في نقل مهاراتي الى زملائي لكن هذا يتعارض مع عادات المؤسسة "بمتوسط حسابي بلغ(1.79)، وانحراف معياري بلغ (1.330)، وهذا ما يفسر بأن المؤسسة تشجع تقاسم و تبادل المعارف و الكفاءات ما بين العمال ، لما له من أثر إيجابي على المؤسسة في تطوير قدرات عمالها و ذلك بتوفير الوقت و التكلفة .

### 7. دراسة الارتباط و التأثير

ويهدف دراسة الارتباط الموجود بين كل من التعلم بالمرافقة و نقل الكفاءات ، إعتدنا على معامل بيرسون (corrélation de Pearson) والنتائج موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول 7. معامل الارتباط بين كل من التعلم بالمرافقة و نقل الكفاءات

التعلم بالمرافقة	نقل الكفاءات		
معامل بيرسون	1	0.386**	التعلم بالمرافقة
مستوى المعنوية	0,004		
عدد أفراد العينة	53		
معامل بيرسون	**0.386	1	نقل الكفاءات
مستوى المعنوية	0,004		
عدد أفراد العينة	53		

\*\* : يكون الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى (sig<0,01)

#### المصدر: من اعداد الباحثين

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل من التعلم بالمرافقة و نقل الكفاءات حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية إذ بلغ معامل الارتباط بيرسون بينهما (0,386) عند مستوى دلالة (0,004) ، وهذا ما يفسر وجود علاقة إرتباط قوية وموجبة أي أن هناك علاقة طردية كلما زاد التعلم بالمرافقة زاد نقل الكفاءات داخل المؤسسة .

بما أنه هناك علاقة إرتباط كل من التعلم بالمرافقة و نقل الكفاءات . ننتقل إلى دراسة علاقة التأثير الموجودة بينهما وذلك بالاعتماد على الانحدار البسيط (régression simple).

#### الجدول 8. معامل الانحدار بين كل من التعلم بالمرافقة و نقل الكفاءات

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى المعنوية (sig)
0.386	0.149	0.004

#### المصدر: من اعداد الباحثين

يوضح الجدول تأثير التعلم بالمرافقة في نقل الكفاءات بين العمال إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث كان معامل الانحدار ( $R^2$ ) يقدر ب (0,149)، أي أن 14,9% من الكفاءات المكتسبة في المؤسسة راجعة الى عملية التعلم بالمرافقة

## II. المقابلة

بهدف تدعيم النتائج المتوصل اليها من خلال معالجة الإستبيان ، قمنا بإجراء مقابلة مع افراد من العينة من خلال استهداف بعض مسؤولي الادارات التالية :

- أ- إدارة الموارد البشرية : تمت المقابلة مع مديري الموارد البشرية لشركات المجمع
- ب- إدارة التسويق و المالية : مع مدير التسويق و المسؤول عن الحسابات المختلفة للمجمع
- ث- إدارة العلاقات العامة : مع المسؤولة العامة لمختلف علاقات المجمع سواء الداخلية او الخارجية
- د- إدارة المشروع : مع المهندسين المسؤولين عن مراقبة و متابعة مجريات المشروع المتمثل في انشاء الطريق السيار

و إعتدنا على المقابلة النصف موجهة و ذلك بهدف إعطاء حرية أكثر للأفراد في التعبير و الإفصاح عن المعلومات الموجودة و المتعلقة بكيفية نقل الكفاءات مابين العمال عن طريق التعلم بالمرافقة تضمنت المقابلة أسئلة حول مايلي :

- أنواع التكوين الموجود في المؤسسة .
- طريقة نقل الكفاءات داخل المنظمة .
- مدى استخدام التعلم بالمرافقة أثناء العمل .
- التجارب الشخصية للمسؤولين كمرافقين في نقل الكفاءات للعمال .

أما فيما يخص الأسئلة حول انواع التكوين الموجود في المؤسسة فقد كانت إجابة السيد (ن، ب ) مدير إدارة الموارد البشرية : " هناك نوعين من التكوين المتبع من طرف المؤسسة ، داخلي و خارجي ، إلا أنها تعتمد بصفة كبيرة على النوع الأول و ذلك لطبيعة نشاطها المرتبط بآجال محددة " ، كما إتفق معه كل من السيد (ع، ب) و (ع ، ل ) إدارة الموارد البشرية على أن : " المؤسسة تفضل في عملية التوظيف إختيار الافراد ذوي الخبرة و ذلك من أجل الاستفادة منهم في العمل و لتفادي تكاليف التكوين .

أما باقي المسؤولين السيدة(ا.س) مسؤولة العلاقات العامة وكل من السيد(م.و) والسيد(ر.و)مهندسين في المشروع و(ص،م) مسؤول في ادارة التسويق : "إن المؤسسة تتبع التكوين الداخلي حتى تتمكن من تفادي التكاليف وتوفير الوقت لتنفيذ المشروع، لكن بالنسبة لهم كعمال يفضلون التكوين الخارجي لأنه أفضل من حيث التنوع في الكفاءات المكتسبة التي تسمح لهم بالتحاق بوظائف أخرى أفضل بعد إستيفاء المشروع لمدة تنفيذه" .

ومجمل إجابات المسؤولين حول طريقة نقل الكفاءات في داخل المنظمة كانت تدور حول أن المسؤول المباشر في العمل يحتل المرتبة الاولى في نقل كفاءات مرافقيه وتعليمهم كيفية اداء مهام خاصة فيما يخص وضعية عمل جديدة أي نقل كفاءات عملية بالنسبة لهم في حين احتل الزملاء في نفس الإدارة المرتبة الثانية في نقل نوع من الكفاءات خاصة الكفاءات العلاقية .

أما السيدة (ا.س) والسيد(ص،م) فاعتبرا: " إن التعلم بالمرافقة وليد هذا النوع من المشاريع كون الحاجة إلى مساعدين أكفاء تدفع بالضرورة إلى تبني مرفق لمساعدتك حتى تضمن أداء المهام المطلوبة منهم بأفضل طريقة"

وبالحديث عن التجارب الشخصية فان السيد (ن،ب) صرح أنه "بحكم خبرته في الميدان نتيجة العمل مع شركة الإسبانية في بلدها الأم لمدة تجاوزت (20 سنة) سمحت له بإكتساب مختلف الكفاءات التي ساعدتني في العمل بعدها رغم أن تكويني الأكاديمي كان في مجال اللغات إلا أنني أشغل حاليا منصب مدير إدارة الموارد البشرية وكل هذا الفضل يعود إلى عملية التعلم بالمرافقة في بداية مساري المهني، والآن أقوم بدور مرافق لبعض العمال حتى أكون على دراية بجودة ادائهم للعمل وتصحيح اخطائهم في كل مرة " وإعتبرت السيدة (ا.س) ان " طبيعة العمل في هذه المؤسسة فرضت عليها تحمل مسؤوليات أكبر بعد ان قام الرئيس المباشر لها بمرافقتها لتعليمها كيفية أداء مهامه حتى تتمكن من إنابته في حالة غيابه واعتبرت أن ذلك ساعدها كثيرا في تحمل مسؤولية عملها واكتساب كفاءات تنتظر مستقبلا العمل كمرافق لبعض العمال قليلي الخبرة في هذا الميدان "وأما السيد (ص.م) فقد "أعرب عن إمتنانه للمؤسسة كونها ساعدته كثيرا في اكتساب كفاءات في مجال عمله و فسحت المجال أمامه لمساعدة زملاءه من خلال مرافقتهم في أداء عملهم"، ولقد تشابهت تجارب المسؤولين في مجال التعلم بالمرافقة" إلا أن السيد(ع.ب) إضافة إلى ذلك "أن المؤسسة تقوم بالاحتفاظ بعمالها ذوي الكفاءات من مشاريع أخرى وتقوم بالاعتماد عليهم في مشاريع جديدة وكذا في تأطير العمال الجدد الذين يلتحقون بالعمل في مثل هذه المشاريع في إطار الاتفاقية بين المؤسسة والدولة بتوفير منصب عمل لليد العاملة المحلية وبالتالي يستلزم عليها تعيين مرافق لهم يساعدهم للإندماج في عملهم وكيفية اداء مهامهم "

وفي الأخير فقد أجمع هؤلاء المسؤولين على أن هذه الشراكة سمحت للعمال المحليين للاكتساب مهارات عملية لأداء مهامه وكفاءات سلوكية في التعامل بالإضافة الى تسهيل عملية التواصل نتيجة إكتساب الافراد لمهارات لغوية أثناء اداء عملهم.

### III. الخاتمة: لقد عمدت هذه الدراسة إلى الاجابة عن تساؤل تمحور حول "دور التعلم بالمرافقة في نقل الكفاءات

"، اذ هدفنا الى إبراز مدى استخدام التعلم بالمرافقة في نقل الكفاءات بين العمالة الأجنبية و المحلية ومعرفة مدى إعتداد الجمع الجزائري الإسباني للأشغال العمومية على هذه كأداة لنقل الكفاءات والحفاظ عليها وذلك باعتماد على نتائج التحليل الاحصائي للاستبيان الذي تم توزيعه على افراد العينة التي سمحت لنا باستخلاص النتائج التالية :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم بالمرافقة ونقل الكفاءات
- الإحتكاك بين العمال ساهم في نقل كفاءات العملية فيما بينهم
- طبيعة العمل التقني ساهمت بشكل كبير في نقل الكفاءات و المهارات من خلال الملاحظة في طريقة العمل و تطبيقها .
- فسر التعلم بالمرافقة نسبة 14% من نقل الكفاءات بين العمال على مستوى الجمع محل الدراسة
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم بالمرافقة و نقل الكفاءات داخل الجمع
- أما بالنسبة للنتائج المتوصل اليها من تحليل المقابلة فان :
- تقوم المؤسسة بالاعتماد على التكوين الداخلي لعمالها لأنها يساعدها على توفير الوقت والتكلفة.
- يساهم التعلم بالمرافقة في نقل كفاءات من عمال ذوي خبرات وكفاءات الى مساعديهم.
- يسهل التعلم بالمرافقة بالنسبة للمتلقين فرصة للتعلم مهارات لغوية خاصة في حالة تعاملهم مع العمالة

الاجنبية في وضعية عمله.

- يسمح تعلم بالمرافقة في توطيد العلاقات بين الافراد من خلال نقل الكفاءات العلاقاتية فيم بينهم .
- يوطد التعلم بالمرافقة العلاقات الإجتماعية بين العمال ، مما يسهل عملية نقل الكفاءات فيما بينهم .
- يعمل التعلم بالمرافقة على استثمار الوقت و تخفيض التكلفة بالنسبة للمؤسسة  
ومن خلال الملاحظة الميدانية لطريقة العمل توصلنا الى النتائج التالية :
- نظرا لطبيعة الأعمال كونها تقنية يساعد بشكل فعال على سهولة تعلمها من خلال ملاحظة العمال لبضعهم اثناء أدائهم للعمل .
- طبيعة المكاتب المفتوحة تسهل عملية التواصل بين الأفراد و كذا مساعدة بعضهم في تنفيذ بعض المهام مما يساهم في نقل الكفاءات بطريقة غير مباشرة .
- توكيل المهام بشكل تدريجي للعمال التقنيين الجدد من طرف مهندسي المشروع و ذلك يسمح لهم بالتعلم التدريجي و إتقان مهامهم مما يقلل نسبة الخطأ لديهم .



## قائمة المراجع

1. Agnès fredy-planchot , ( 2007) , Reconnaître le tutorat en entreprise, Revue française de gestion /6 (n° 175) Pages : 210
2. Alan Chapman,( 2016 ), conscious competence learning model, p 01- 19
3. Annabelle hulin ,le tutorat , (,2006 ) un outil d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés en entreprise , CERMAT – IAE de Tours –Université de Tours ,P4
4. Annabelle HULIN, Le tutorat d'entreprise , (,2008 ) , fonctionnement et enjeux chez lescompagnons du devoir du tour de France, Centre de Recherches et d'Etudes en Management de Touraine (CERMAT), Université François Rabelais, France,p 3-4
5. Jean-Michel. , (2005 ) La gestion des transferts de connaissances entre générations. *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 3
6. Le transfert des compétences : un savoir faire capital Publié par experience-conseil en 3 mai 2013
7. Marie-France Lafond, Véronique Lagrange, (2015) Cadre de référence en transfert de connaissances pour leurs utilisations judicieuses et le soutien à l'innovation, Centre de santé et services sociaux de la Vieille-Capitale Université Laval
8. Mathilde Bourdat , (2014) Prouver la valeur des formations ,blog formation professionnel,
9. Patricia Filipuzzi, Florence Jarry, (2014) Le tutorat pour la formation : "formateur AFGSU". Exp\_ériences des tuteurs et tutor\_es en r\_égion Aquitaine, Human health and pathology. P .12 10
10. Phampile C., (2005) , Le tutorat et ses enjeux didactiques dans les dispositifs de formation à distance. Université Paris III, Sorbonne Nouvelle, p8.
11. Séverine lacan ; Christine Depont , (2009 )Consultantes Activ partners, Comment la démarche tutorale permet-elle de conserver les compétences clés de l'entreprise ?, Active Partner .
12. Théophile Bastide, (2012) tutorat des nouveaux professionnels infirmiers dans les services d'urgence , Hôpital Lariboisière, 2, rue Ambroise Paré, ,P2

## المواقع الالكترونية :

13. : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-03-0005-001>>. ISSN 1292-8399
14. <http://experience-conseil.com/author/experienceconseil/consultele> 30-01-2016/12:34
15. <http://www.businessballs.com/consciouscompetencelearningmodel.htm>
16. <http://www.e-rh.org/index.php/blogs/l-impact-des-tic-sur-la-fonction-rh/219-transferer-les-competences> julien villette 02-02-2016.11:21
17. [http://www.formation-professionnelle.fr/2014/11/24/prouver-valeur-formations19\\_01\\_2016](http://www.formation-professionnelle.fr/2014/11/24/prouver-valeur-formations19_01_2016)

## تنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر ومعوقات تطويرها

### دراسة تطبيقية بجامعة المسيلة -الجزائر

نبيلة جميع\* ، رابع بوقرة\*\*

**ملخص:** تعتبر مؤسسات التعليم العالي رائدة التغيير الاجتماعي في العالم، بفضلها تطور المستوى العلمي والثقافي في المجتمع، ونظرا لالتزامها بالوفاء بحاجات المجتمع وتحقيق آماله وتطلعاته، فهي تحتل مكانة خاصة في اهتمام الدول على اختلاف مذهبها وإيديولوجياتها وأنظمتها السياسية، لذلك كانت الحاجة إلى تنمية مواردها البشرية كمي تستجيب للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها. وعلى هذا الأساس تم استحداث أساليب جديدة لتنمية مواردها البشرية، ومن هنا جاءت إشكالية هذه الدراسة متمثلة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددها 108 مفردة.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية: أن الجامعة محل الدراسة لديها سياسات واضحة لتنمية مواردها البشرية، وأنه توجد معوقات تحول دون تطويرها، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تنمية الموارد البشرية بالجامعة تعزى لمتغير نوع الوظيفة.

**الكلمات المفتاحية:** تنمية الموارد البشرية، التدريب، تخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء.

تصنيف JEL: O15

## Human resources development in higher education institutions in Algeria and obstacles to their development Applied study at the University of Msila-Algeria

### Abstract

*The higher education institutions is leading of social change in the world, due to the development of the scientific and cultural level of society, and due to the commitment to meet the needs of society and realize their hopes and aspirations, it occupies a special interest in the countries of different creeds and its idiological and political systems. for this it had be, the need for human resource development in order to respond to the economic, social and cultural changes, and others. On this basis, the development of new methods for the development of human resources, hence the problem of this study was represented by the following question: What is the reality of human resource development at the University of M'sila Algeria from the standpoint of their leaders? What obstacles those can be a matter of its development?*

*The results are as follows: The University has clear policies for the development of its human resources, and there are obstacles to its development. There are no statistically significant differences in the status of human resources development in the university due to the variable type of job.*

**Key words:** human resources development, Training, career planning, performance evaluation

**JEL Classification :** O15

\*أستاذ محاضر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، nablastr@yahoo.fr

\*\*أستاذ التعليم العالي، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، rbougerradz@yahoo.fr

## 1- مقدمة:

مع التطورات السريعة التي شهدتها التعليم العالي خلال الربع الأخير من القرن العشرين والتحديات التي فرضت نفسها والمتمثلة في تطور تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه والانفجار المعرفي الهائل، كانت الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية بما كي تستجيب للتغيرات التي تحدث في البيئة سواء كانت تغيرات اقتصادية واجتماعية وثقافية أو غيرها، فقد سعت العديد من الجامعات العالمية إلى استحداث أساليب جديدة لتنمية مواردها البشرية، وذلك لأنها تدرك أن المؤسسات التي لا تهتم بمواردها البشرية فمن المتوقع أن تتعرض لأزمات حادة لا يمكن السيطرة عليها مستقبلا، ومن هنا جاءت إشكالية هذه الدراسة المتمثلة في السؤال التالي: ما واقع تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر قياداتها؟ وما معوقات تطورها؟

## فرضيات الدراسة:

- توجد سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة ممثلة في تخطيط التدريب، تقييم الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي.

- توجد معوقات تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر قياداتها

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول واقع تنمية الموارد البشرية ومعوقات تطورها تعزى لمتغير نوع الوظيفة قيادي إداري، قيادي أكاديمي.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- تسليط الضوء على واقع سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة.

- التعرف على معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات بالجامعة.

- الكشف عن دلالة الفروقات في إجابات الباحثين حول واقع تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة بالجزائر تعزى لمتغير نوع الوظيفة (قيادي إداري، قيادي أكاديمي)

**أهمية الدراسة:** تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع التي تناوله وهو تنمية الموارد البشرية باعتباره الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ونظرا للاهتمام الكبير الذي أولته وتوليه المؤسسات الرائدة في العالم ومؤسسات التعليم العالي خصوصا لتنمية مواردها البشرية والتي تهدف إلى جعلها قوة عمل ذات كفاءة وأداء عال و متميز لتحقيق استراتيجياتها وأهدافها، تبرز أهمية هذه الدراسة من كونها ستكون محاولة لسد النقص الواضح في البحث في هذا المجال في جامعاتنا، كما أنها من الممكن أن تكون مرجعا للمسؤولين وأصحاب القرار في التعرف على سياسات تنمية الموارد البشرية وأهم المعوقات التي تحول دون تطورها.

**المنهج المستخدم وأدوات البحث:**

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة وتحقيق أهداف الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي و هو في نظرنا الأنسب لتحليل و وصف معطيات البحث، وقد استخدمنا مجموعة من الأدوات والمصادر لجمع المعلومات تتمثل فيما يلي:

- الدراسة النظرية(المسح المكتبي) والغرض منها الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية القديم منها والجديد في هذا الموضوع، وكذا المجالات والمقالات والدراسات السابقة بالإضافة إلى مواقع الأنترنت.

- الدراسة الميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث استخدمنا فيها أداة من أدوات المنهج الوصفي وهي الاستبانة، إضافة إلى الملاحظة والمقابلة.

## 2- محتوى الدراسة:

**2-1-1- تعريف مؤسسات التعليم العالي :** يقصد بالتعليم العالي؛ التعليم الذي يتم داخل كليات أو معاهد جامعية بعد الحصول على الشهادة الثانوية، و تختلف مدة الدراسة في هذه المؤسسات من سنتين إلى أربع سنوات، و هو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي(الموسوعة العربية العالمية، 1999، ص 25).

وتكمن أهميته في تكوينه لرأس المال البشري المؤهل والمكيف مع احتياجات التنمية الاقتصادية، و القادر على الاستجابة لمتطلباته والتغيرات المستمرة، سواء كانت محلية أو عالمية. بالإضافة إلى البحث العلمي وخدمة المجتمع. و تختلف تسميات هذه المؤسسات التعليمية، فهناك: الجامعة، الكلية، المعهد، الأكاديمية، المدرسة العليا وهذه الأسماء تسبب اختلاطا في الفهم لأنها تحمل معاني مختلفة من بلد لآخر. وتبقى الجامعة أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي .

**2-1-1- تعريف مؤسسات التعليم العالي الجزائرية**

بموجب القانون رقم 05 - 99 المؤرخ في 04 أفريل 99 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي فإن مؤسسات التعليم العالي هي مؤسسات عمومية ذات طابع علمي ثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية(الجريدة الرسمية، عدد 24).

حسب المرسوم رقم 03 - 579 المؤرخ في 23 أوت 2004 المتضمن القانون الأساسي النموذجي في الجامعة، تعتبر الجامعة في الجزائر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي(الجريدة الرسمية سنة 2004، ص 21).

**2-1-2- التعريف بجامعة المسيلة:** أنشئت جامعة محمد بوضياف بالمسيلة سنة 1985 وانطلق التعليم العالي بها سنة 1985، وذلك بإنشاء المعهد الوطني للهندسة الميكانيكية، ثم في سنة 1989 تم إنشاء المعهد الوطني للهندسة المدنية ومعهد تسيير التقنيات الحضرية عام 1992، وأصبحت مركز جامعي في سنة 2001، وتم ترفيقته إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 274/01، المؤرخ في 18 سبتمبر 2001، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 264/04، بتاريخ 29/08/2004 وكانت تتكون من 04 كليات فقط، ثم بعد ذلك تم فتح القطب الجامعي في الموسم الجامعي 2008/2009، حيث أصبحت تحوي 07 كليات ومعهدين وطنيين.

**2-2- تنمية الموارد البشرية:** هي التي تعمل على تحسين مستوى الجماعة صحيا وتعليميا و اجتماعيا ونفسيا بهدف تحقيق النمو الكامل للفرد، من خلال تفجير الطاقات الكامنة وتوظيفها لكي يكون عضوا نافعا منتجا ساهم في خطط التنمية في الدول، و عون قادرا على مواجهة التحديات والتعامل مع مفردات العصر(محمد حسن العجمي، 2008، ص 218).

**2-2-1- مفهوم تنمية الموارد البشرية المعاصرة:** يتكون مفهوم تنمية الموارد البشرية المعاصرة من شقين اثنين أساسيين هما كما يلي:

**أ- تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية:** يمكن القول بأن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتها الحالية وإكسابها مهارات أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل بهدف الاستيعاب والتأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنظمة تبنيها والتكيف معها وتتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي(عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 438) فلقد أنفقت المنظمات الأمريكية التي عدد العاملين فيها أكثر من 100 فرد سنة 1994 مبلغ 45 مليار دولار على برامج التدريب، حيث تنظر هذه

المنظمات إلى مسألة تنمية مواردها البشرية على أنها مسألة إستراتيجية تخدم مصالحها البعيدة الأجل (1994, p321).  
 (George T. Milkovich, John W. Boudreau).

**ب- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:** إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منتظمة يعتمد على التعلم، وتهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة الدراماتيكية، وهي مساعي حثيثة وجادة لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة، وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 438).

### 3-2- أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية

**أ- أهمية تنمية الموارد البشرية:** يقول (ستيفن سترالسر) من المهم أن تكون قادرا على تعيين موظفين جيدين، لكن استشارة قدراتهم ومساعدتهم على بلوغ أقصى إمكاناتهم أمر لا يقل أهمية بل قد يكون أكثر أهمية، فتدريب وتطوير الموظفين جانب أساسي في كل المؤسسات اليوم، وفيما يلي المكاسب الرئيسية لتنمية الموظفين وتدريبهم وتطويرهم (ستيفن سترالسر، 2005، ص 16):

- زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية بالمؤسسة؛
- توفير بديل للتعيين عن طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة؛
- صنع قادة محتملين لمستقبل المؤسسة؛
- المساعدة في التقليل من دوران العمالة عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين ومهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم و التطور.

**ب- أهداف تنمية الموارد البشرية المعاصرة:** يمكن القول بأن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية تعلم تهدف إلى ما يلي (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 394):

- تعليم الموارد البشرية كيف تتلافى جوانب الضعف في أدائها الحالي وتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية؛
- تعليم الموارد البشرية كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلا، وذلك في مهاراتها أو معارفها وسلوكياتها الحالية؛
- إكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة، لتمكينها من أداء أعمال جديدة في المستقبل تحتاجها المؤسسة؛

- تكيف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها ؛
- كما يضيف محمد حسنين العجمي بعض الأهداف والمتمثلة فيما يلي (محمد حسن العجمي، 2008، ص 21):
- تفعيل المشاركة الإيجابية من خلال اكتساب المبدأ و الشعور بالثقة بالنفس بدلا من السلبية و الاعتمادية؛
- تنمية القدرة على حل المشكلات المختلفة و ذلك بتدريب مساعدي قادة على كيفية التعرف على الأسس المشكلة و أسبابها الحقيقية و ذلك يخلق جيلا من القادة الفعالين؛
- اكتشاف و تنمية مختلف المواهب و القدرات الطاقات و اعتبارها مجالات لتحقيق الذات؛
- الارتفاع بإنتاجية العامل من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل؛
- تنمية الولاء و الانتماء لدى الجماعة لوطنهم و هذا يتطلب تضافر كل الجهود لحسن استغلال واستثمار القدرات.

## 3-3- سياسات تنمية الموارد البشرية

أ- مفهوم التدريب: يعرف Dunn.J.D, Stephens Elvis التدريب: بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها، Dunn.J.D, Stephens Elvis, (1972) p181.

وعرف التدريب أيضاً بأنه: الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة (سهيلة محمود عباس، علي حسين علي، 2007، ص 107).

ويمكن توضيح أهمية التدريب من خلال العناصر التالية (محمد فالح صالح (2004)، ص ص 101-102):

- تحسين الأداء: وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة، وأقل جهد، وفي أقصر وقت.
- مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية: فمن نتائج التقدم التكنولوجي استعمال الآلات الحديثة والمعقدة مما يوجب على المنظمات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة، أما التطورات التنظيمية الحديثة فقد دفعت المنظمات إلى تدريب موظفيها ليتمكنوا من مواكبة واستيعاب التنظيم الحديث.
- تقليل الحاجة إلى الإشراف: فالعامل المدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه، وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى لخدمة المنظمة؛
- تحسين خدمات المنظمة: وكذلك طريقة تقديم المنتجات التي تنتجها وتعرضها، مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنظمة وعملائها؛
- تخفيض نسبة حوادث العمل: فكلما قلت نسبة حوادث العمل قلت الخسائر التي تتحملها المنظمة في معالجة عمالها وأدى ذلك إلى زيادة إنتاجيتها؛
- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة: وذلك باكتسابها صفة الثبات والسمعة الحسنة في المجتمع، فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة على عمله فيدفعها إلى مكافأته، وبالتالي يحس العامل برضاه عن المنظمة ويشعر بأنه جزء منها فيقل احتمال تركه للعمل أو الانتقال إلى منظمة أخرى.
- كما تتمثل الأهداف الإستراتيجية للتدريب فيما يلي (إبراهيم رمضان الديب (2009)، ص 53):
- تطوير وتسليح المتدربين بالمعرفة والمهارات اللازمة وصولاً إلى الأهداف المنشودة لأي منظمة أو مؤسسة؛
- تحقيق فقرة نوعية تسهم في إحداث نهضة تعليمية على مستوى جميع المسارات؛
- تحقيق نتائج ومردود له أثر عميق وممتد على الفرد والمنظمة؛
- مواكبة التطورات والتقنيات والمفاهيم الحديثة والتعاطي معها؛
- إحداث تغيير عميق الأثر في العملية التعليمية من خلال اكتساب - تصحيح - إضافة (معرفة، مهارة، سلوك) ؛
- التركيز على النتائج والوفاء بالاحتياجات التدريبية؛
- تبني الأساليب والطرق المبتكرة في تقديم التدريب بما يضمن تحقيق الأهداف (وتجنب أسلوب التدريب كنشاط)؛
- تأهيل وإعداد كوادر مهنية جديدة قادرة على تسلم زمام القيادة في المستقبل؛
- تحقيق أهداف المسارات الوظيفية لمختلف مسمياتها في المنظمة.

ب- مفهوم تقييم الأداء: يعرف بأنه دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية، وكيفية تطوير هذه العلاقة خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلا مع معايير محددة مسبقا (عبد السلام أبو قحف 2002)، (ص 483).

ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في العناصر التالية (حنا نصر الله، ص 170):

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم؛
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم؛
- ينظر إليه على انه مقياس أو معيار للأعمال؛
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف؛
- أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية وقياسية ومحددة؛
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.

كما له أهداف عديدة تسعى المنظمات إلى تحقيقها منها (محمد فالح صالح 2004)، (ص 137-138):

- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين، يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند تحديد عدد العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يكشف عن مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله ومن هنا فهو يساعد الإدارة في وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم؛
- وضع نظام عادل للحوافز، تبين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها،
- يساعد التقييم في إنجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة؛
- يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة، ورسم سياسات الاختيار والتعيين ويبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين الذين تم تعيينهم واختيارهم؛
- يساهم التقييم في تحسين عملية الإشراف، حيث يدفع التقييم الرئيس لمتابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة في الوقت المناسب؛
- إضافة إلى أن التقييم يساعد الإدارة على معرفة معوقات العمل مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توافر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.

ج- مفهوم تنمية وتطوير المسار الوظيفي: يرى Armstrong: أن مفهوم تنمية وتطوير المسار الوظيفي يعبر عن التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تقدم وترقي العاملين في المنظمة، في إطار كل من حاجة ومتطلبات الأداء في المنظمة من ناحية وتطلعات هؤلاء الأفراد العاملين من ناحية أخرى (Armstrong, M, 1999, p190).

يمكن النظر إلى أهمية تنمية المسار الوظيفي باعتباره أحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة من منظورين هما

الفرد والمنظم (راوية حسن، 2003، ص 339):

- أهمية تنمية المسار الوظيفي من وجهة النظر الفردية: في ظل التغيرات السريعة وعدم التأكد فإن نجاح المسارات الوظيفية ورضا الأفراد يكون من الممكن تحقيقها للفرد عندما يفهم نفسه جيدا، ويفهم كيف يمكن ان يتوقع التغيرات في البيئة ويخلق الفرص لنفسه ويتعلم من أخطائه وهذه هي عناصر الإدارة الفعالة للمسار الوظيفي، أما السبب الثاني والملح

للإدارة الفعالة للمسار الوظيفي على المستوى الفردي فيتمثل في الطبيعة الخاصة للأفراد المعاصرين والتي تتطلب درجة عالية من السيطرة على حياتهم المهنية وعلى حياتهم الشخصية فهم أفراد أكثر نشاطاً وطموحاً .

**- أهمية تنمية المسار الوظيفي من وجهة نظر المنظمة:** المنظمة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي ففي الواقع أن قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية، حيث تبدأ الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد، وتحتاج المنظمة إلى تحديد وعاء من الأفراد المؤهلين المهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل ولكي يتحقق ذلك لا بد أن تتفهم المنظمة نوعية المهن والمسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها، وبعد اختيارها واستقطابها مواردها علماً أنها تساعد أفرادها على تخطيط وإدارة مساراتهم الوظيفية وأنظمة تقييم الأداء التدميمية، وإعادة تصميم العمل وهذا ما يسهل عليها الإدارة الفعالة للمسار الوظيفي وليس من المنطقي أن تفترض المنظمة قبول الأفراد بصورة آلية دون التفكير في الترقية أو أي واجبات وظيفية تقدم لهم فقد تعوق خطط المنظمة بعض الاهتمامات المهنية الشخصية أو اعتبارات الوظيفة للزوج أو الزوجة، أو تفضيل الفرد لنمط حياة معين، لذلك فإن المنظمة تحتاج إلى فهم الديناميكية التي تتخذ بها القرارات المهنية حتى تتجنب الخطأ في تقديراتها لاحتياجات مواردها البشرية .

كما يحقق التخطيط المهني العديد من الفوائد لكل من المنظمة والأفراد العاملين من أهم هذه الفوائد ما يلي (سهيلة عباس، 2002، ص 209):

- يساعد الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم.
- يؤدي إلى رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم.
- يساعد المنظمة على التخطيط التعاقبي أي ملء الشواغر الناجمة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات.. الخ.
- يساعد الإدارة في تشخيص العاملين من ذوي المواهب والقابليات المتعددة.
- يساعد العاملين في تحديد أهدافهم المستقبلية وتطوير الخطط للوصول إلى تلك الأهداف.

### 3- إجراءات الدراسة الميدانية:

#### 3-1- الإطار المنهجي للدراسة

**3-1-1- منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر وصف منظم للحقائق وميزات مجموعة معينة أو ميدان من ميادين المعرفة الهامة بطريقة موضوعية وصحيحة، للتعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بالجامعة وأهم المعوقات التي تحول دون تطويرها من وجهة نظر قياداتها.

**3-1-2- مجتمع الدراسة:** تألف مجتمع الدراسة من جميع قيادات الجامعة الإدارية والأكاديمية، المتكون من أعضاء مجلس إدارة الجامعة ونواب عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ونوابهم، والأمناء العاميين، ومسؤولي الموارد البشرية، وقد تم اختيار القيادات الإدارية والأكاديمية لإجراء الدراسة لكونهم أصحاب القرار في رسم الاستراتيجيات والسياسات واختيار أسلوب الإدارة المتبع في الجامعة، ويتكون مجتمع الدراسة من (108) فرداً ممثلة في نائب رئيس الجامعة، عميد كلية، نائب عميد، رئيس قسم، نائب رئيس قسم، أمين عام، رئيس مصلحة الموارد البشرية حيث تم استرجاع 90 استبانة، وبقية (18) استبانة لم يتمكن الباحثان من الحصول عليها، وبهذا تكون نسبة المستجيبين لأداة الدراسة (83%) من المجتمع الأصلي، مع العلم أنه لم يتم استبعاد أية استبانة من التي جمعت.

#### 3-2- أدوات الدراسة

**أ- الاستمارة:** بعد الإطلاع على العديد من الأدوات والمقاييس التي يعتمد عليها الباحثون في الحصول على المعلومات المطلوبة لفهم وحل المشكلات، فقد قام الباحثان باستخدام الإستبانة كأداة مناسبة لمشكلة الدراسة وأهدافها.



ب- **المقابلة:** إضافة إلى الاستمارة فقد استخدمت الدراسة المقابلة مع عدد من المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة مثل رئيس مصلحة الموارد البشرية، بعض عمداء، وذلك قصد التعرف على آرائهم فيما يخص موضوع البحث، والحصول على بعض المعلومات التي لم يتم الحصول عليها من خلال الاستمارة.

ج- **الملاحظة:** بالإضافة إلى الاستمارة والمقابلة استخدمت الدراسة أسلوب الملاحظة .

2- **دراسة العينة الاستطلاعية:** طبقت الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة مكونة من 30 قيادي إداري وأكاديمي، تم اختيارهم للتعرف على مدى فهم المبحوثين لل فقرات والألفاظ المستخدمة ودرجة وضوحها، وقد نتج عن هذه الدراسة إدخال بعض التعديلات.

2-1- **تقنين الأداة:** من المسلم به علميا أنه لا بد لتقنين الأداة من صفتين أساسيتين هما: " الصدق والثبات، وكلتاها لهما أهمية خاصة في البحوث التربوية، لأن القياس غير مباشر ويحتاج لعنصر الثقة فيه والاعتماد عليه في جمع البيانات، وقد مرت أداة هذه الدراسة بطرق عدة من أجل حساب معامل الصدق والثبات تمثلت فيما يلي :

2-1-1- **الصدق:** وقد تم التأكد من صدق الأداة بطريقتين وهما :

أ- **صدق المحكمين:** ويطلق عليه الصدق الظاهري، وللتأكد من الصدق الظاهري تم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين في مجالات الإدارة والاقتصاد والإحصاء، ممن يعملون في جامعة المسيلة، وقد طلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الإستبانة ومدى انتماء الفقرات إلى كل محور من محاور الاستبانة، وكذلك وضوح الصياغة، وفي ضوء التعديلات والملاحظات تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل البعض الآخر ليصبح عدد فقرات الإستبانة في صورتها النهائية (52) فقرة بدلا من (60) فقرة.

ب- **صدق الاتساق الداخلي:** تم إجراء التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق تطبيق استمارة الاستبيان على عينة استطلاعية قوامها 30 فردا (قيادات إدارية وأكاديمية) من المجتمع الأصلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه، وحساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، فيما يلي معاملات الارتباط بين البعد والمجموع الكلي لأبعاد محور واقع تنمية الموارد البشرية.

جدول رقم (1): يبين معاملات الارتباط بين البعد والمجموع الكلي لأبعاد محور واقع تنمية الموارد البشرية

الرقم	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تخطيط التدريب	0,923	0,000
02	تقييم الأداء	0,947	0,000
03	تخطيط المسار الوظيفي	0,887	0,000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد ببيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من الجدول رقم (1) يتضح أن معاملات الارتباط لكل بعد من الأبعاد الثلاثة من المحور الأول دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لكل بعد أقل من 0,05، كما يمكن ملاحظته من مستوى الدلالة في الجدول وكانت معاملات الارتباط تقع ما بين (0,887 و 0,947)، وبذلك تعتبر أبعاد المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

أما بالنسبة لمحور معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية اتضح أن معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات المحور الثاني دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05 حيث أن القيمة الاحتمالية (**sig**) لكل فقرة أقل من 0,05، وكانت معاملات الارتباط تقع ما بين (0,469 و 0,806) وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً- ثبات أداة الدراسة: تم قياس عامل الثبات باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ بعد تجربة الأداة على عينة عشوائية مكونة من (30) فرداً، كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (2): معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبانة

الرقم	المحور	ألفا كرونباخ	الصدق
1	واقع سياسات تنمية الموارد البشرية		
	تخطيط التدريب	0,886	0,94
	تقييم الأداء	0,889	0,94
	تخطيط المسار الوظيفي	0,884	0,94
02	معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية	0,891	0,94
المجموع	جميع فقرات الإستبانة	0,954	0,97

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (2) يتضح أن معامل ألفا كرونباخ للإستبانة ككل بلغ 0,954 وهي قيمة مرتفعة وجيدة من الناحية الإحصائية في مثل هذه الدراسات، كذلك فإن معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة وهي محصورة بين (0,884، 0,911) وكلها أعلى من 0,7 وهي الحد الأدنى لقبول قيمة ألفا، مما يشير إلى صلاحية ثبات هذا المقياس ثباتاً عالياً وأن جميع قيم ألفا مناسبة لأغراض الدراسة الحالية، وعليه فإن نتائج الصدق المبينة في الجدول والمحصورة بين (0,94-0,97) وهي معاملات مرتفعة تشير إلى صلاحية أداة الدراسة وبدرجة عالية لجمع المعلومات المطلوبة لإتمام هذه الدراسة.

### 3-3-3 المعالجات الإحصائية للإستبانة

#### 3-3-3-1: مقياس التحليل: لاستطلاع آراء وتوجهات الباحثين تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Likert

لتحديد الاتجاه العام لآراء القيادات الإدارية والأكاديمية في كل محور من محاور الاستبيان كما يلي: 1: غير موافق بشدة، 2: غير موافق، 3: محايد، 4: موافق، 5: موافق بشدة

#### 3-3-2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع الاستمارات الصالحة للدراسة قمنا بترميز عباراتها بالطرق المناسبة وإدخال بياناتها إلى برنامج spss (البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية) إصدار 20 ولانجاز الإطار العملي للدراسة تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- تم استخدام المتوسط الحسابي المرجح وهو من مقياس النزعة المركزية؛
- تم استخدام الانحراف المعياري لأجل قياس التشتت بين إجابات الباحثين؛
- اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة؛
- معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط حيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد استخدم لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبيان وكذلك لدراسة العلاقة بين المحاور؛
- اختبار كولومجروف-سمنوف (. Sample K-S - 1) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ؛

- اختبار  $t$  One sample T test لمتوسط عينة واحدة لاختبار الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3م زادت أو قلت عن ذلك؛

- اختبار  $t$  (Independent Sample T-test) لإيجاد دلالة الفروقات بين عينيتين مستقلتين، وذلك لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لجميع محاور الإستبانة؛

**3-3-3- عرض ومناقشة نتائج الدراسة:** بعد التأكد من صدق وثبات الإستبانة في صورتها النهائية، وكونها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، يتم عرض وتحليل النتائج ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة، حيث تعرض الدراسة الخصائص والسمات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة، ثم تقوم بإجراء تحليل تفصيلي للبيانات وعرض النتائج من خلال اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج.

### 3-2- اختبار التوزيع الطبيعي: ( اختبار كولمجروف-سمرنوف (I-Sample K-S))

لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا تم استخدام اختبار كولمجروف سمرنوف وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً وقد تبين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

**3-3- تحليل فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات:** سيتم عرض النتائج المتوصل إليها بناء على المعالجات الإحصائية التي أجريت على ما تم جمعه وتحليله من بيانات من خلال أداة الدراسة، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية spss، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات كما يلي:

**3-3-1- تحليل فقرات المحور الأول واقع سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية واختبار الفرضية الأولى:**

لتحليل فقرات المحور الأول الذي بدوره هو مقسم إلى ثلاثة أبعاد سيتم تحليل فقرات كل بعد على حدى، وقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار "t" لعينة واحدة وسيتم تحليل النتائج كما هو مبين في الجداول الآتية:

وفيما يلي تحليل فقرات البعد الأول واقع سياسة تخطيط التدريب من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة المسيلة:

**أ- تحليل فقرات البعد الأول واقع سياسة تخطيط التدريب من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة المسيلة**

من خلال المعلومات المستقاة من الاستبيان وبعد استخدام البرنامج الإحصائي spss v 20 تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات البعد الأول والخاص بسياسة تخطيط التدريب بلغ 3,32 والانحراف المعياري 0,594 ، وقيمة t المحسوبة 5,145 ومستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,05، مما يدل على أن آراء أفراد مجتمع الدراسة على فقرات بعد سياسة تخطيط التدريب جاءت محايدة، أي موافقة بدرجة متوسطة.

وفما يلي تحليل آراء أفراد مجتمع الدراسة على فقرات البعد الأول مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها:

- الفقرة رقم 12 بلغ المتوسط الحسابي 3,77 وانحراف معياري 0,973، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على الفقرة التي مفادها تعتمد الجامعة على الدعم المالي من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والجهات المانحة لتنفيذ البرامج التدريبية. كانت إيجابية تليها
- الفقرة رقم 04 احتلت المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,71 وانحراف معياري 1,238 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على الفقرة التي نصها تهدف إدارة الجامعة من تخطيط التدريب إلى تطوير الكوادر ورفع مستوى إمكانياتهم ومهاراتهم في مجال عملهم
- وجاءت الفقرة رقم 05 في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,70 وانحراف معياري 1,156 والقيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على الفقرة التي مفادها توفر البرامج التدريبية التي تضعها الجامعة تشكيلة متنوعة من المعارف و المهارات الضرورية لأداء العمل.
- ثم جاءت الفقرة رقم 08 في المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,44 وانحراف معياري 1,018 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05 حيث جاءت آراء أفراد مجتمع الدراسة موافقة على أن الموظفين بالجامعة يخضعون للتدريب عند شغل وظائف جديدة في العمل.
- احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,34 وانحراف معياري 1,051 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,003 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على الفقرة التي مفادها تضع الجامعة خطة واضحة لتدريب العاملين الأكاديميين والإداريين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.
- واحتلت الفقرة رقم 03 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,34 وانحراف معياري 1,113 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,004 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون إلى حد ما على الفقرة التي تنص على أن خطة التدريب في الجامعة توضع في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة من خلال تخصيص ميزانية له.
- في حين جاءت الفقرة رقم 09 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,33 وانحراف معياري 1,112 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,006 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون على الفقرة التي تنص على تسعى الجامعة إلى تحسين البرامج التدريبية بشكل مستمر بما يتناسب مع طبيعة العمل بالجامعة.
- أما الفقرة رقم 02 فقد احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3,30 وانحراف معياري 0,999 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,005 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على أن إدارة الجامعة تحدد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على دراسات مسبقة.
- وأما الفقرة 06 فقد احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3,29 وانحراف معياري 1,220 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,027 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون على الفقرة التي تنص على أنه يتم إرسال الكوادر في زيارة جامعات عالمية للوقوف على أحدث المستجدات في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية.
- الفقرة رقم 10 احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 3,29 وانحراف معياري 0,963 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,005 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 ، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم حول الفقرة التي تنص على يتم الاستعانة بذوي الخبرة من خارج الجامعة لتدريب الموظفين.
- وقد احتلت الفقرة رقم 07 المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 2,71 وانحراف معياري 0,997 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,007 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون حول الفقرة التي تنص على أنه تتوفر بالجامعة إدارة خاصة بالتدريب وتنفيذه.

وفي المرتبة الثانية عشر والأخيرة جاءت الفقرة رقم 11 بمتوسط حسابي 2,63 وانحراف معياري 0,867 ، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في آرائهم حول الفقرة التي تنص على تقوم إدارة الجامعة باستحداث أساليب جديدة في العمل.

ب- تحليل فقرات البعد الثاني: سياسة تقييم الأداء المتبعة في جامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة المسيلة:

سنحاول معرفة آراء أفراد مجتمع الدراسة حول فقرات هذا البعد وتحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي كمايلي:

- الفقرة رقم 08 احتلت المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,71 والانحراف المعياري 1,008، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 ، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه يتم إخضاع موظفي الدرجات العليا للتقييم كما هي مطبقة على الدرجات الدنيا.

- واحتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,57 وانحراف معياري 1,181 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على الفقرة التي مفادها تقوم إدارة الجامعة بعملية تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنتظم .

- الفقرة رقم 10 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,51 وانحراف معياري 1,008 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على الفقرة التي مفادها يقدم نظام التقييم المتبع معلومات للعاملين عن جودة وكفاءة أدائهم.

- وقد جاءت الفقرة رقم 05 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,50 وانحراف معياري 0,851 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على الفقرة التي تنص على أنه يتم اطلاع الموظفين بالجامعة على المعايير المستخدمة في تقييم أدائهم.

- الفقرة رقم 06 احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,33 وانحراف معياري 0,912 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في آرائهم على الفقرة التي مفادها يسمح نظام تقييم الأداء للموظف للمطالبة بمعرفة نتيجة تقييم أدائه بطريقة رسمية.

- الفقرة رقم 04 احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,32 وانحراف معياري 1,198 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,012 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في آرائهم على أن نظام تقييم الأداء يساعد على رفع مستوى الأداء واستثمار القدرات .

كما احتلت الفقرة رقم 09 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,30 وانحراف معياري 1,231 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,023 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في آرائهم حول الفقرة التي مفادها نظام التقييم المتبع يعمل على دفع العامل إلى العمل باجتهد وجدية وإخلاص.

أما الفقرة رقم 03 فقد احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3,28 وانحراف معياري 0,779 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون على الفقرة التي مفادها أن إدارة الجامعة تقوم بزيارات تفتيشية مفاجئة لاكتشاف الأخطاء وتقييم العمل.

وقد احتلت الفقرة رقم 02 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 3,27 وانحراف معياري 1,120، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,026 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على الفقرة التي تنص على أن تقييم الأداء يتم وفقا لأسس موضوعية.

أما الفقرة رقم 07 فقد احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 2,58 وانحراف معياري 0,960 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على أنه يتم إعطاء حق الاعتراض على نتائج تقييم الأداء.

وأما الفقرة رقم 12 فقد احتلت المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 2,56 وانحراف معياري 0,809، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على الفقرة التي تنص على أنه يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية .

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم 11 بمتوسط حسابي قدره 2,38 وانحراف معياري 0,869، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على الفقرة التي تنص على أن إدارة الجامعة تقوم بتطوير معايير تقييم الأداء بما يتوافق مع متطلبات وظروف العمل.

**ج- تحليل فقرات البعد الثالث: واقع سياسة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة المسيلة:**

من خلال عرض النتائج تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات البعد الثالث تخطيط المسار الوظيفي بلغ 2,86 وانحراف معياري 0,500 وبلغت القيمة الاحتمالية 0.054 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن آراء أفراد مجتمع الدراسة على هذا البعد جاءت محايدة وسنحاول معرفة الآراء وتحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي:

- الفقرة 06 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,67 وانحراف معياري 1,017، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن آراء أفراد مجتمع الدراسة كانت موافقة بدرجة ايجابية على الفقرة التي تنص على للحوافز المعنوية والمادية دور فعال في رغبة الموظف في تغيير وظيفته الحالية.

- والفقرة رقم 05 احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,56 وانحراف معياري 0,876، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن تطوير المسار الوظيفي يساعد على ملأ الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة.

- أما الفقرة 07 فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,33 وانحراف معياري 1,06، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,004 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على الفقرة التي مفادها تتوفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها إدارة الجامعة

- أما الفقرة رقم 03 فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3,30 وانحراف معياري 1,033، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,007 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على الفقرة توجد صلة بين الخبرة والمؤهل العلمي للموظف وملاءمة الوظيفة التي يشغلها الموظف.

اما الفقرة 10 فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2,70 وانحراف معياري 1,033، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,007 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على الفقرة تحرص الجامعة على الارتقاء بأصحاب الكفاءة وإعدادهم للمستقبل لتولي المناصب العليا.

- احتلت الفقرة رقم 04 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2,69 وانحراف معياري 0,907 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على الفقرة يتم اختيار الموظفين لشغل الوظائف بناء على العلاقة الشخصية وليس على الكفاءة.

واحتلت الفقرة رقم 02 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2,62 وانحراف معياري 1,147، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على الفقرة لدى الموظف الحرة في اختيار مساره الوظيفي.

- احتلت الفقرة رقم 08 المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 2,57 وانحراف معياري 1,017، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,050، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على أن إدارة الجامعة تقوم بتحديد خصائص الموظفين من حيث القابلية للتطوير واكتساب المهارات.

- أما الفقرة رقم 01 فقد احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 2,56 وانحراف معياري 0,949، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على أنه يتوفر لدى الجامعة خطط مكتوبة لتنمية وتطوير المسار الوظيفي.

أما الفقرة رقم 11 فقد احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 2,52 وانحراف معياري 1,153، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,084 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تنمية وتطوير المسار الوظيفي.

وأما الفقرة رقم 09 فقد جاءت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 2,30 وانحراف معياري 0,930، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على أن إدارة الجامعة توفر معلومات حول الفرص الوظيفية المتاحة.

وفيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل أبعاد المحور الأول من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t لعينة واحدة.

جدول رقم(3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لعينة واحدة لمحور واقع سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس ككل
1	0,000	5,145	0,594	3,32	تخطيط التدريب
2	0,000	3,836	0,473	3,19	تقييم الأداء
3	0,054	-2,606	0,500	2,48	تخطيط المسار الوظيفي
	0,009	2,683	0,433	3,12	واقع تنمية الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (3) الذي يبين ترتيب محاور الإستبانة الموجهة لقياس واقع سياسات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد المحور الأول حيث يلاحظ التالي:

لقد حصل بعد تخطيط التدريب على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,32 وانحراف معياري 0,594 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون على هذا البعد، أي أن الجامعة تنتهج سياسة تخطيط التدريب ولكن ليس بالمستوى المطلوب والذي يرقى إلى تطلعات القيادات الإدارية والأكاديمية

أما بعد تقييم الأداء فقد حصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,19 وهو أكبر من المتوسط المتوقع والذي يساوي 3، وانحراف معياري 0,473 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل

على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن الجامعة تتبع سياسة تقييم أداء الموظفين، وترى الباحثة أن القيادات الإدارية والأكاديمية يوافقون على أن إدارة الجامعة تقوم بتقييم أداء موظفيها بشكل دوري لكنها لا ترقى إلى طموحات العاملين، فهي لا تقوم بتطوير معايير الأداء بما يتلاءم وظروف العمل، كما أنها من وجهة نظر القيادات لا تسمح لهم بحق الاعتراض على نتائج التقييم، كما أنه لا يتم الاستفادة من نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية

وأما بعد تخطيط المسار الوظيفي فقد حصل على المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,48 وهو أقل من المتوسط المتوقع والذي يساوي 3 وانحراف معياري 0,500 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,054 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في آرائهم حول هذا البعد أي أن آراءهم تميل نحو عدم الموافقة، مما يدل على أن هناك ضعف في تطبيق سياسة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي فهي لا تترقي إلى طموحات الموظفين من حيث أن الموظف ليس له الحرية في اختيار مساره الوظيفي، وأنه لا توجد صلة بين الخبرة والمؤهل العلمي وشغل الموظف لوظيفته، كما أنه ومن وجهة نظر الباحثين يتم اختيار العاملين لشغل الوظائف بناء على العلاقة الشخصية وليس على الكفاءة.

#### د- اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول:

**الفرضية الصفرية  $H_0$ :** لا توجد سياسات واضحة لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية.

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** توجد سياسات واضحة لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية.

بالنسبة لمحور واقع سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 3,12 وهو أكبر من المتوسط المتوقع 3، وبلغت قيمة t المحسوبة 2,683 وهي أكبر من قيمة t الجدولية، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,009 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 وذلك ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  والتي مفادها أنه توجد سياسات واضحة لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية. وأن الجامعة تسعى إلى تطوير وتحسين سياساتها المتمثلة في تخطيط التدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي، لكنها لا تترقي إلى المستوى المطلوب لتحقيق طموحات العاملين.

**3-2- تحليل فقرات المحور الثاني: معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة المسيلة واختبار الفرضية الثانية:**

**أ- تحليل فقرات المحور الثاني:** تم تحليل فقرات المحور الثاني معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t لعينة واحدة وهذا للتعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية

وقد تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات المحور الثاني 3.52 وانحراف معياري 0.584 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن آراء أفراد مجتمع الدراسة على هذا المحور جاءت الموافقة بدرجة مرتفعة.

وفيما يلي تحليل وترتيب فقرات المحور الثاني ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي:



- احتلت الفقرة رقم 07 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,78 وانحراف معياري 1,036 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,005 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن التساهل من قبل الرؤساء وإعطاء تقييمات مرتفعة يعتبر من معوقات سياسة تقييم الأداء.

- واحتلت الفقرة رقم 11 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,69 وانحراف معياري 1,077 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن استخدام بعض الرؤساء العشوائية وعدم الجدية في تقييم الأداء يعتبر من معوقات سياسة تقييم الأداء.

- وجاءت الفقرة رقم 12 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,64 وانحراف معياري 0,964 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن التأثير بصفة معينة في المرؤوس وإهمال بقية الصفات من أهم معوقات تقييم الأداء.

كما جاءت الفقرة رقم 08 احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,63 وانحراف معياري 1,065 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن من أهم معوقات تقييم الأداء التأثير بسلوك الأفراد في الفترة التي تسبق التقييم، والتي لا تعطي معيارا دقيقا لأدائهم.

- أما الفقرة رقم 10 فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,62 وانحراف معياري 1,077 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن عملية تقييم الأداء للتعزيز والأهواء الشخصية من قبل المقيمين.

- والفقرة رقم 15 احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,58 وانحراف معياري 0,983 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن نقص التوعية وعدم توفير المعلومات اللازمة حول فرص العمل يعتبر من وجهة نظر القيادات الإدارية الأكاديمية من أهم معوقات تطوير سياسة تخطيط المسار الوظيفي.

- والفقرة رقم 13 احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,56 وانحراف معياري 1,113 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن عدم وضوح مفهوم تخطيط المسار الوظيفي يعتبر أيضا من وجهة نظرهم من معوقات تخطيط المسار الوظيفي.

جاءت الفقرة رقم 14 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3,53 وانحراف معياري 0,974 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على الفقرة التي مفادها عدم وجود المناخ الملائم للاستقرار والأمان الوظيفي يعتبر من معوقات تخطيط المسار الوظيفي.

والفقرة رقم 09 احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3,49 وانحراف معياري 1,052 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن من معوقات سياسات تنمية الموارد البشرية التأثير بالتقييمات السابقة والاعتماد عليها في التقييم

- الفقرة رقم 16 احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3,47 وانحراف معياري 0,997 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن المعوقات المادية والاقتصادية التي تتعلق بالإمكانات المتاحة تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية بالجامعة.

- الفقرة رقم 02 احتلت المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 3,47 وانحراف معياري 1,041 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن من بين معوقات سياسة تخطيط التدريب عدم قناعة الإدارة العليا بضرورة التدريب وأهميته.

- الفقرة رقم 03 احتلت المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 3,47 وانحراف معياري 1,051 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن من بين المعوقات التي تحول دون تطوير سياسة تخطيط التدريب عدم إتباع الأسلوب العلمي في تخطيط التدريب.

- الفقرة رقم 17 احتلت المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 3,47 وانحراف معياري 1,173 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن عدم الاستقرار في بيئة الجامعة من بين معوقات سياسة تخطيط المسار الوظيفي.

- الفقرة رقم 05 احتلت المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي 3,44 وانحراف معياري 1,082 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن عدم توفر الإمكانيات المادية والتسهيلات المساعدة لعملية التدريب.

- الفقرة رقم 01 احتلت المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي 3,44 وانحراف معياري 1,153 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن تبعية إدارة التدريب إلى الإدارات الأخرى من بين المعوقات التي تحول دون تطوير سياسة تخطيط التدريب.

- الفقرة رقم 06 احتلت المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي 3,37 وانحراف معياري 1,033 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على هذه الفقرة التي تنص على أن من بين معوقات تطوير سياسة تخطيط التدريب صعوبة تشخيص المشكلات وتحديد الاحتياجات التدريبية.

- الفقرة رقم 04 احتلت المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي 3,33 وانحراف معياري 0,983 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على الفقرة التي تنص على أن من بين معوقات سياسة تخطيط التدريب ضعف قدرات وكفاءات القائمين على التدريب.

#### ب- اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني:

**الفرضية الصفرية  $H_0$ :** لا توجد معوقات تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية.

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** توجد معوقات تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لعينة واحدة للمحور الثاني حيث بلغ 8,468 وهو أكبر من قيمة t الجدولية والتي تقدر بـ 1,99، وهذا ما يدل على أن المحور دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05 حيث أن القيمة الاحتمالية لمجموع فقرات المحور الثاني بلغت 0,000 وهي أقل من 0,05، وذلك ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  والتي مفادها توجد معوقات تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية.

بالنسبة لمعوقات تطوير سياسة تخطيط التدريب تتمثل في أن الجامعة لا تتبع الأسلوب العلمي والاستراتيجي في تخطيط التدريب فهي لا تقوم بتخطيط التدريب وفقاً لمراحله الأربعة، وبالتالي تجد صعوبة في تشخيص المشكلات وتحديد الاحتياجات، كما أنها لا توجد إدارة متخصصة للقيام بالتدريب وهذا نظراً لغياب إدارة خاصة بالموارد البشرية فكل ما نراه في الهيكل التنظيمي للجامعة هو مصلحة المستخدمين، أما فيما يتعلق بمعوقات تطوير سياسة تقييم الأداء تبين أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل الفقرات جاءت موافقة بدرجة إيجابية أي أن هناك مجموعة من المعوقات من وجهة

نظر القيادات تحول دون تطوير سياسة تقييم الأداء بالجامعة، وهذا يدل على أن عملية التقييم بالجامعة تقوم على الأسلوب التقليدي وهي بعيدة عن استخدام الأساليب الحديثة في التقييم كاستخدام سجلات تدون بها البيانات الخاصة بالموظف والتي يتم تقييمه بموجبها. أما بالنسبة لمعوقات تطوير سياسة تخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر القيادات بجامعة المسيلة من خلال هذه النتائج نرى بأن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون بدرجة ايجابية على جميع الفقرات مما يدل على أن هناك مشاكل ومعوقات من وجهة نظر القيادات تحول دون تطوير سياسة تخطيط المسار الوظيفي.

### 3-3-3- اختبار الفرضية الثالثة

**الفرضية الصفرية  $H_0$**  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات الباحثين حول جميع محاور الإستبانة تعزى لمتغير نوع الوظيفة (القيادات الإدارية والأكاديمية).

**الفرضية البديلة  $H_1$** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات الباحثين حول جميع محاور الإستبانة تعزى لمتغير نوع الوظيفة (القيادات الإدارية والأكاديمية).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة تعزى لمتغير نوع الوظيفة (أكاديمي، إداري).

نلاحظ أن قيمة t المحسوبة بالنسبة للمحور الأول (واقع تنمية الموارد البشرية بالجامعة) بلغت -0,570 وهي أقل من قيمة t الجدولية، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0,106 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المحور الأول تعزى لمتغير نوع الوظيفة (أكاديمي، إداري).

كما أن قيمة t المحسوبة بالنسبة للمحور الثاني (معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية بالجامعة) بلغت -0,645 وهي أقل من قيمة t الجدولية، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0,556 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المحور الثاني تعزى لمتغير نوع الوظيفة (أكاديمي، إداري). وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين متوسطات تقديرات

أفراد مجتمع الدراسة حول واقع تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة ومعوقات تطويرها تعزى لمتغير نوع الوظيفة (أكاديمي، إداري). وهذا يعني وجود رؤية متشابهة لأفراد مجتمع الدراسة حول واقع تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة ووجود معوقات تحول دون تطويرها. ويعزو الباحثان هذه النتيجة كون جميع القيادات الإدارية والأكاديمية يعيشون في نفس بيئة العمل الإدارية وأن حداثة موضوع تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي جعل من نظرة أفراد مجتمع الدراسة إلى موضوع تنمية الموارد البشرية متشابهة.

**4-الخلاصة** : اعتماداً على الإطار النظري للدراسة و مناقشة و تحليل البيانات و متغيرات الدراسة يمكن استخلاص النتائج الآتية:

1- من اختبارنا للفرضية الأولى توصلنا إلى أن آراء أفراد مجتمع الدراسة تميل إلى الموافقة حول وجود سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة، بدليل أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور بلغ 3,12، وهو أعلى من المتوسط المتوقع والذي يساوي 3، وذلك من خلال حصول بعدي سياسة تخطيط التدريب، وسياسة تقييم الأداء على معدلات أعلى من المتوسط المتوقع (3,32، 3,19)، أما البعد الثالث تخطيط المسار الوظيفي فقد حصل على معدل أقل من المتوسط المتوقع 2,86، وكلها متوسطات تقع في منطقة الحياد، مما يدل على أن إدارة الجامعة تقوم بتنمية الموارد البشرية بدرجة متوسطة، أي أنها لا ترتقي إلى المستوى المطلوب ولما يطمح إليه القيادات الأكاديمية والإدارية، فإدارة الجامعة تقوم بتدريب العاملين الأكاديميين والإداريين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، وذلك بإرسالهم في زيارات لجامعات أجنبية للوقوف على أحدث المستجدات، لكنها لا تقوم بمتابعتهم وقياس أثر التدريب عليهم، كما أنها تقوم بتقييم أداء العاملين

بشكل دوري ومنتظم، وتقوم بإخضاع موظفي الدرجات العليا للتقييم كغيرهم من الموظفين، لكن لا يتم إعطاء الموظفين حق الاعتراض على نتائج تقييم أدائهم، وبالتالي فهي تستعمل الأسلوب التقليدي وتفتقد للمنهج الاستراتيجي في التقييم. وبالرغم من أن تخطيط المسار الوظيفي بالجامعة يساعد على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة إلا أنه ليس للجامعة خطط مكتوبة وواضحة لتنمية وتطوير المسار الوظيفي للموظفين، فهي لا توفر للموظفين معلومات حول الفرص الوظيفية المتاحة، كما أنها لا تقوم بتحديد خصائص الموظفين من حيث القابلية للتطوير واكتساب المهارات، والموظف ليس له الحرية في اختيار وظيفته.

2- وعند اختبارنا للفرضية الثانية تم التوصل إلى أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه توجد معوقات تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3,52، وهو أعلى من المتوسط المتوقع الذي يساوي 3، وتتمثل أهم هذه المعوقات فيما يلي:

- عدم قناعة الإدارة العليا بضرورة التدريب وأهميته، وعدم إتباع الأسلوب العلمي في تخطيط التدريب بالإضافة إلى عدم توفر الإمكانيات المادية والتسهيلات المساعدة لعملية التدريب.

- إعطاء تقديرات متساوية لمعظم الأفراد الذين يتم تقييم أدائهم والتأثر بسلوك الأفراد في الفترة التي تسبق التقييم والتي لا تعطي معياراً دقيقاً لأدائهم.

- المعوقات الثقافية والتعليمية التي تتعلق بالتوعية وتوفير المعلومات اللازمة حول فرص العمل.

- المعوقات الشخصية التي تتعلق بالأفراد وتكوينهم واتجاهاتهم .

3- ومن اختبار الفرضية الثالثة توصلنا إلى:

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في آراء أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغير نوع الوظيفة قيادي إداري، أكاديمي.

**التوصيات:** في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة، ارتأينا إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات العملية والقابلة للتنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة للجامعة و المتمثلة في ما يلي:

- أن يتضمن الهيكل التنظيمي للجامعة إدارة متخصصة بتنمية الموارد البشرية، بحيث يكون لها دور استراتيجي مهم في تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال متابعة الأنشطة والبرامج التنموية للموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارات الأخرى في الجامعة.

- ضرورة إنشاء مركز متخصص في تنمية الموارد البشرية داخل الجامعة وتوفير التمويل اللازم له للقيام بالدور المنوط به على أكمل وجه، كما هو معمول به في بعض الجامعات الأجنبية والعربية.

- وضع خطة إستراتيجية واضحة ودقيقة للتدريب، مع مراعاة الاحتياجات التدريسية للعاملين ورغباتهم وتصوراتهم عند وضع البرامج التدريبية، وإشراكهم في وضع هذه الخطط.

- العمل على إتباع الأسلوب الحديث في تقييم الأداء ليكون أكثر فعالية وموضوعية وذلك باستناده إلى معايير واضحة ومحددة وعادلة

- ضرورة الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريسية بهدف تحفيز الموظفين على تنمية وتطوير قدراتهم وكفاءتهم، وكذا تخطيط وتطوير المسار الوظيفي وبالتالي المساهمة في رسم إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.

- ضرورة وضع إستراتيجية واضحة لتنمية وتطوير المسار الوظيفي، وإشراك العاملين في رسم السياسات الخاصة بها، مع ضرورة وضع دورات تدريبية للتعريف بمفهوم المسار الوظيفي وأهمية تخطيطه وتنميته.

المراجع:

باللغة العربية:

- 1- أبو قحف عبد السلام ( 2002)، *أساسيات التنظيم والإدارة*، الدار الجامعية، الإسكندرية، .
- 2- حسن راوية(2003)، *مدخل استراتيجي لتنمية وتخطيط الموارد البشرية*، الدار الجامعية، الإبراهيمية الإسكندرية.
- 3- حنا نصر الله (2009)، *إدارة الموارد البشرية*، دار زهران للنشر، عمان، الأردن.
- 4- العجمي حسن(2008)، *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية*، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- 5- عقيلي عمر وصفي(2005)، *إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي*، دار وائل للنشر، عمان.
- 6- سترالسر ستيفن، *ماجستير إدارة الأعمال في يوم واحد*، الرياض، مكتبة جرير، 2005
- 7- عباس سهيلة محمود، علي حسين علي(2007)، *إدارة الموارد البشرية*، ط 3، دار وائل للطبع والنشر، عمان، الأردن.
- 8- صالح محمد فالج(2004)، *إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل*، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،.
- 9- الديق إبراهيم رمضان(2009)، *استراتيجيات تحديث وتفصيل التدريب في المؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات التعليمية في دولة قطر*، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك، بحث لم ينشر، الدنمارك.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1-Armstrong, M:(1999) *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Published by Kogan, London,
- 2- Dunn.J.D, Stephens Elvis(1972), *Management of Personnel: Manpower Management and Organizational Behavior*, McGraw-HILL Book Company, New York ,.
- 3-George T. Milkovich, Johne W. Boudreau,( 1994), *Human Resources Management*, Irwin, INC, Illinois, 7th ed

المنشورات:

- 1-الجريدة الرسمية سنة 1999، عدد 24
- 2-الجريدة الرسمية سنة 2004.
- 3-الموسوعة العربية العالمية(1999)، الطبعة الثانية، الجزء7، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.

## دور الاقتصاد التضامني في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية حالة صندوق الزكاة الجزائري 2003-2014

الغلم مريم<sup>1</sup>

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بالاقتصاد التضامني الذي يعتبر من البدائل الحديثة المطروحة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية فلم يعد بمقدرة أية دولة متقدمة أو نامية أن تضطلع بكل المهام التنموية في المجتمع، فهو يعزز القيم والمبادئ التي تركز على احتياجات الناس ومجتمعهم ويسعى في جو من المشاركة الطوعية والمساعدة الذاتية إلى تحقيق التوازن الاقتصادي والعدالة الاجتماعية انطلاقاً من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي، ومن هنا يأتي دور الزكاة والأوقاف كأداتين تنمويتين يقدمها الاقتصاد الإسلامي علاجاً لما تعانيه المجتمعات الإنسانية من اختلال في توزيع الثروة والدخل. وقد تناولت الدراسة الميدانية دور الزكاة التضامني في الجزائر لتكون أداة مستقرة ومستمرة وضعها الشارع لإعادة توزيع الدخل في المجتمع وذلك من خلال تحليل البيانات الإحصائية حيث توصلت النتائج إلى أن الاقتصاد التضامني في الجزائر لم ينجح بما فيه الكفاية في خلق مناصب الشغل وعدم القدرة على تقليص الفوارق الاجتماعية، ومن خلال هذا التقاسم يمكن طرح الإشكالية التالية: ما هو دور مراكز الاقتصاد التضامني في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وما هو موقع صندوق الزكاة الجزائري من هذا الدور؟

**الكلمات المفتاحية:** الاقتصاد التضامني، التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مؤسسة الزكاة.

### The rôle of the solidarity economy in achieving economic and social development Study of the Algerian Zakat Fund 2003-2014

#### Abstract :

This study aims at defining the solidarity economy which is one of the modern alternatives to economic and social development, developed or developing country can undertake all developmental tasks in society, It promotes values and principles that focus on the needs of people and their communities. To achieve economic balance and social justice from the local level to the global level, and here comes the role of Zakat and Endowments as two development tools provided by the Islamic economy to treat the suffering of human societies from imbalance in And distributed the wealth and income. The field study dealt with the role of solidarity Zakat in Algeria to be a stable and continuous tool put by the street to redistribute income in the society through the analysis of statistical data where the results found that the solidarity economy in Algeria did not succeed enough in creating jobs and inability To reduce social inequalities, and through this introduction can be raised the following problem: What is the role of the foundations of the solidarity economy in economic and social development and what is the location of the Algerian Zakat Fund from this role ? .

**Keywords:** Solidarity Economy, Economic and Social Development, Zakat Foundation.

<sup>1</sup> أ.الغلم مريم. باحثة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان. البريد الإلكتروني. elghelem.meryama@gmail.com.

**1- مقدمة :**

إن للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية أهمية كبيرة في حياة الفرد الاجتماعية و ذلك لأنها تعمل على زيادة الدخل الحقيقي و بالتالي تحسين معيشة الأفراد، كما أنها توفر فرص العمل لهم وكذلك السلع و الخدمات المطلوبة لإشباع حاجات المواطنين، بالإضافة إلى تحسين المستوى الصحي و التعليمي و الثقافي للمجتمع و تعمل على تقليل الفوارق الاجتماعية و الاقتصادية بين طبقات المجتمع.

ومع تفاقم الفقر و المشاكل الاجتماعية و الاقتصادية برزت الحاجة إلى أدوات شاملة و جامعة لمعالجة القضايا الاقتصادية و الاجتماعية، لذلك برز الاقتصاد الاجتماعي و التضامني كوسيلة هامة لإعمال مبادئ التنمية الاجتماعية و تحقيق تنمية تضمن مصالح اشد الفئات عوزا ، وقد بدا هذا المفهوم ينتشر في التسعينات و أخذ يحظى بتأييد متزايد باعتباره بديلا مبتكرا عن نموذج التنمية التقليدي القائم على دعم النمو.

وفي هذا الإطار، يستند الاقتصاد التضامني إلى الرغبة في وضع الإنسان في قلب العملية الاقتصادية والإنتاجية، من خلال تفعيل مبدأ المساواة أمام الإنتاج والثروة، حيث يهدف إلى تحقيق الإدماج الاجتماعي وخلق الروابط الاجتماعية وتفعيل أنظمة إنتاجية جماعية تعاونية، كمبادئ بديلة عن المقاربة الرأسمالية الفردانية المبنية على الأنانية والتنافسية و مراكمة الرأسمال.

ومن بين المؤسسات الخيرية الإسلامية يمكننا القول أن مؤسسة الزكاة تعد خير طريق لمواساة الفقراء و المساكين .

**2. محتوى الدراسة****أ- فرضيات البحث :**

-الاهتمام بمرتكزات الاقتصاد التضامني يؤدي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في المجتمعات الإسلامية و الخروج من بوتقة الفقر.

-جمع الزكاة له اثر كبير في علاقة المعاملات بين المسلمين من خلال تحقيق التكافل و التلاحم الاجتماعي.

-يقوم صندوق الزكاة الجزائري بدوره الفعال في تشجيع الاستثمار بالجزائر عن طريق آلية القرض الحسن.

**ب.-أسباب اختيار الموضوع :**

-ترجع أسباب اختيار البحث إلى حقيقة مهمة وهي الغياب شبه الكامل لمثل هذه الدراسات و التي تتناول موضوع نشر ثقافة العمل الخيري التطوعي في الجزائر بدرجة معينة من التفصيل وهو ما يعني وضع كل مواطن عادي و المؤسسات على اختلافها في حالة الضبابية وعدم المعرفة الكبيرة اتجاه هذا الموضوع الحيوي و الهام في الحياة الاجتماعية و الاقتصادية، وفي ظل غياب المعلومات الأساسية حول هذا الموضوع فان الجميع سيجد نفسه في موقع غير المتأكد من فاعلية سياساته و إجراءاته المختلفة، و تعتبر هذه الدراسة بمثابة الدعم لمسيرة صندوق الزكاة الجزائري وذلك من خلال ارتفاع الأصوات المشككة في مصداقية الصندوق .

## ت.- أهمية البحث :

-تتمثل أهمية الدراسة في أهمية موضوع الاقتصاد التضامني من جانبه الاقتصادي والاجتماعي ومحاولة ربط هذين الجانبين معاً، ومن أجل إثراء النقاش حول الموضوع والاستفادة من هذه الأعمال كأحد محركات العملية التنموية فأهمية الدراسة تنبع من خلال:

-إبراز الدور الاقتصادي الفاعل والمتنامي للأعمال الخيرية ومدى مساهمتها في تخفيف وطأة الفقر.

-التعرف على الأسس التي تربط العمل التطوعي بالتنمية الاقتصادية

-تسليط الضوء على أهمية العمل التضامني والتطوعي والخيري بالجزائر.

-إجراء تقييم للواقع الحالي للعمل التطوعي في الجزائر من خلال صندوق الزكاة.

## ث.- أهداف البحث :

الهدف الرئيسي من الدراسة هو محاولة معرفة الدور الذي يقوم به الاقتصاد التضامني في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى ذلك تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الجزئية التالية:

-دراسة الاقتصاد التضامني من حيث مفهومه، ومبادئه .

-تعزيز الوعي البيئي وخلق أنماط جديدة للسلوك الإيجابي.

-إبراز التضامن كقيمة أخلاقية يجب تفعيلها بين كافة الأسر في المجتمع.

## ج.- المنهج المستخدم في البحث :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي بتحليل الإطار النظري للاقتصاد التضامني والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى منهجية دراسة الحالة بتحليل واقع صندوق الزكاة الجزائري من سنة 2003 حتى 2014 وذلك من أجل تسليط الضوء والتقرب من الموضوع أكثر على أرض الواقع.

## 3. الإطار النظري للدراسة :

يعتبر الاقتصاد التضامني من الوسائل المستخدمة للمشاركة في النهوض بمكانة المجتمعات في عصرنا الحالي، ويكتسب العمل التضامني أهمية متزايدة يوماً بعد يوم، لذلك سنحاول إبراز مفهوم الاقتصاد التضامني وأهم مبادئه

## 1.3. مفهوم الاقتصاد التضامني :

يمكن تعريف الاقتصاد التضامني على أنه مجموعة أنشطة الإنتاج والتبادل والادخار وأنماط الاستهلاك المساهمة في ديمقراطية الاقتصاد (démocratisation) من التزامات المواطنين. (Laurent-fraisse et jean louis laville-2007). (Armand Colin)



ب- الاقتصاد الاجتماعي و التضامني هو تجمع اجتماعي و اقتصادي الذي يجمع منظمات وشركات التي تتبع مذهب اقتصاد آخر (القطاع الثالث) مبني على القيم و نظام حكم خاص. (Panorama de l'économie sociale et solidaire en France et dans les régions édition 2012)

ج- حسب منظمة العمل الدولية (OIT) Organisation International au Travail التي أنشأت سنة 2009 في جوهانسبرغ المنعقدة في المؤتمر المحلي للاقتصاد الاجتماعي.

"الاقتصاد الاجتماعي والتضامني هو مفهوم يشير الى المؤسسات والمنظمات خاصة الجمعيات والتعاونيات ذات الطابع الاجتماعي و التعاضديات التي تمتاز بإنتاج السلع والخدمات في إطار سعيها لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية". (Marie de jerphanion et Laurelinefelder 'Pascal Gorge Levard.2013)

### 2.3. مبادئ الاقتصاد الاجتماعي و التضامني: تتمثل مبادئ الاقتصاد الاجتماعي والتضامني في مايلي:

أ- مجموعة مشتركة من القيم: ويشمل على عدة مبادئ مشتركة تقوم على قيم التضامن و الحرية و المساواة.

ب- حرية الانضمام: أي شخص (فرد أو شركة) لديه القدرة على الانضمام إلى منظمة الاقتصاد الاجتماعي و التضامني أو الانسحاب كما يبدو له.

ج- الإدارة و التسيير قائم على الجماعة و المشاركة حيث يتم انتخاب القادة من خلالها، و الهيئات الجماعية هي المعنية باتخاذ القرارات و مبنية على مبدأ (شخص واحد= صوت واحد).

د- استهداف الربح: يكون محدود أو غير موجود أي جميع الفوائض يتم استثمارها في المشروع أو النشاط الاجتماعي.

و- مبدأ التضامن و تحمل المسؤولية: تعمل منظمات الاقتصاد الاجتماعي و التضامني على تنفيذ إجراءات و شرط أن تعمل في إطار نهج التنمية المستدامة (Panorama de l'économie sociale et solidaire en France 2012).

### 3.3. الاقتصاد الاجتماعي والتضامني: من الناس إلى الناس

الاقتصاد الاجتماعي و التضامني و الاقتصاد الشعبي كلها مصطلحات تشير إلى الاقتصاد الذي محوره الناس حيث الهدف الأساسي للنشاط الاقتصادي، أي إنتاج السلع و الخدمات، هو تلبية احتياجات الناس و ليس تحقيق الحد الأقصى من الأرباح، وهذا الاقتصاد يختلف عن النماذج الاقتصادية العادية، إذ يستثمر التقدم و التطور (في مجالات الاقتصاد و التكنولوجيا وغيرها) في تحقيق التنمية الاجتماعية، وهو يسخر الأدوات الاقتصادية لخدمة غايات اجتماعية أهمها الرفاه و النمو للجميع، بدلا من التركيز على تحقيق مكاسب تخدم الربح الفردي كما في النماذج التقليدية للأعمال.

ويرتكز الاقتصاد الاجتماعي التضامني على مؤسسات اقتصادية تخدم الناس و ليس الأسواق، وتنتج سلعا وخدمات لتحقيق الرعاية الاجتماعية وليس لتحقيق الأرباح.

و أنشطة الاقتصاد الاجتماعي القائم على التضامن تشترك في مجموعة من القيم والمبادئ الأساسية كما هو مبين في

الشكل الآتي:

الجدول ( 1 ) مبادئ الاقتصاد الاجتماعي والتضامني (مجلة العدد 4الاقتصاد الاجتماعي التضامني أداة لتحقيق العدالة الاجتماعية )

<p>1-المشاركة</p> <p>-الحكم الديمقراطي من القيم الأساسية للاقتصاد الاجتماعي و التضامني.</p> <p>-مشاركة المعنيين بهذا الاقتصاد من مستخدمين ومستفيدين في صنع القرار.</p> <p>-المسؤولية المشتركة.</p> <p>-تمكين المستفيدين من خلال طرق العمل القائمة على المشاركة.</p> <p>-المساواة بين الناس في إبداء الرأي و التصويت.</p>	
<p>2-التضامن و الابتكار</p> <p>-بديل "ابتكاري" عن النماذج الاقتصادية التقليدية.</p> <p>-من الاقتصادات الشاملة التي تعود بالفائدة على المجموعات الأكثر حرمانا وتمهيشا وفقرا، ما يصعب تحقيقه في إطار الخطط الاقتصادية العادية و النيوليبرالية أو برامج المساعدة و التنمية التقليدية .</p> <p>-الحاجة إلى المرونة و الابتكار لتوجيه الموارد و الفوائد إلى المستفيدين و المساهمين.</p>	
<p>3-المشاركة الطوعية و الاستقلالية</p> <p>-المشاركة طوعا في مؤسسات الاقتصاد الاجتماعي و التضامني.</p> <p>-نهج الانطلاق من القاعدة،إنشاء المؤسسات بناءا على الاحتياجات الاجتماعية.</p> <p>-اقتصاد مستقل بطبيعته.</p> <p>-إعطاء فرص للمجتمعات لإنشاء المشاريع و الحصول على مهارات و موارد وفرص عمل و فوائد يتعذر تحقيقها من خلال اقتصادات السوق.</p>	
<p>4-المصلحة العامة</p> <p>-تعزيز ثقافة مجتمعية قائمة على التعاون و الدعم المتبادل.</p> <p>-المشاركة في المسؤوليات .</p> <p>-المهدف الرئيسي هو النمو و الرفاه للجميع،دون الانتقاص من رفاه الافراد ضمن المجموعة.</p>	

المصدر: مجلة العدد 4الاقتصاد الاجتماعي التضامني أداة لتحقيق العدالة الاجتماعية (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا) الأمم المتحدة سلسلة السياسات العامة ص2.

### 4.3. مفهوم التنمية الاقتصادية:

إن دراسة التنمية الاقتصادية هي من الدراسات الحديثة نسبيا التي اهتم بها علم الاقتصاد بعد بداية القرن العشرين خاصة في الدول النامية، ولقد تعددت تعاريف التنمية الاقتصادية و نذكر منها : (محمد عبد العزيز عجمية إيمان عطية. 2003 )

- يعرفها البعض بأنها العملية التي يتم بمقتضاها الانتقال من حالة التخلف إلى حالة التقدم، هذا الانتقال يقتضي إحداث العديد من التغيرات الجذرية و الجوهرية في البنية و الهيكل الاقتصادي.

- ويعرفها آخرون بأنها العملية التي يتم بمقتضاها دخول الاقتصاد القومي مرحلة الانطلاق نحو النمو الذاتي كما أن التنمية الاقتصادية هي العملية التي من خلالها تتحقق زيادة في متوسط نصيب الفرد من الدخل الحقيقي على مدار

الزمن و التي تحدث من خلال تغييرات في كل من هيكل الإنتاج و نوعية السلع و الخدمات المنتجة إضافة إلى إحداث تغييرات في هيكل توزيع الدخل لصالح الفقراء ،وعلى ذلك فان العاصر التي تنطوي عليها عملية التنمية هي:

أ-زيادة متوسط نصيب الفرد من الدخل.

ب-أن تكون الزيادة حقيقية و ليست نقدية.

ج-أن تكون الزيادة على المدى الطويل.

### 5.3. مفهوم التنمية الاجتماعية :

التنمية الاجتماعية هي عملية توافق اجتماعي بين الإشباع البيولوجي والنفسي والاجتماعي ، كما أنها تعني في العلوم السياسية والاجتماعية بأنها الوصول بالإنسان إلى الحد الأدنى لمستوى المعيشة لا ينبغي أن ينزل عنه باعتباره حق لكل مواطن تلتزم الدولة وتعززه بجهود الأفراد لتحقيق كفاء استخدام الإمكانيات المتاحة .( وليد خصام ،2010)

وحسب بعض المفكرين أن التنمية الاجتماعية هي الارتقاء في الجانب الاجتماعي من خلال تبني سياسات اجتماعية تساعد على رفع المستوى المعيشي، وهذا الارتقاء يكون عن طريق مجموعة من الاجراءات والسياسات والتدابير الموجهة لتغيير بنية وهيكلة الاقتصاد القومي ،لتحقيق زيادة سريعة ودائمة في متوسط الدخل الفردي الحقيقي حيث يستفيد منها الغالبية العظمى من أفراد المجتمع ،كما يراها بعض الباحثين أنها وسيلة تغيير الواقع الاجتماعي كما هو عليه الآن وذلك في اتجاه محدد ،وهو خلق المجتمع الصناعي الحديث .(إبراهيم إسماعيل.2010)

### 6.3- دور الزكاة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية :

الزكاة هي اقتطاع من مداخيل وثروات الأغنياء، فهي بذلك تنقص نصيبا من ذمهم المالية، وهذه الأموال توزع على المستحقين للزكاة وبذلك تضيف إلى ذمهم المالية نصيبا و مما لا شك فيه أن تلك العملية تعمل على إعادة توزيع الدخل ،إضافة إلى ذلك الزكاة تقلل من انسياب الأموال بشدة إلى مجرى الادخار وتحويل جزء كبير منها إلا الاستهلاك الذي يعمل على الحد من الركود الاقتصادي ،إضافة إلى ذلك تقوم بزيادة ترابط وتآزر أفراد المجتمع وتقيه من الآفات الاجتماعية التي تهرز بنيانه وتضعف قوته.

#### أ- دور الزكاة في تمويل مشاريع التنمية المحلية:

يتميز وعاء الزكاة بكونه واسعا ومتنوعا، حيث يشمل جميع الأموال و الثروات النامية أو القابلة للنماء كما أن أسعارها تمثل نسبة مرتفعة تصل في بعض الثروات 20% ولا تقل عن 2.5% ومعنى هذا أن حصيلة الزكاة الكبيرة و المتنوعة يمكنها تمويل المشاريع التنموية، إذ تعتبر الزكاة حافزا لتشجيع الأموال وعدم تركها معطلة ،وبما إن نصيب الزكاة منخفض جدا،فان هذا من شأنه أن يؤدي بالضغط على أصحاب الثروات إلى استثمارها ،حيث الذي يملك أي ثروة تفوق النصاب يعرض نفسه لفقدان ربعها في مدة لا تزيد عن 12 سنة كما هو مبين في الجدول التالي:( حفصي بونبعو ياسين.2011)

الجدول (2) : مقدار ما تأكله الزكاة من الثروة في حالة عدم استثمارها(منذر

قحف،1979)

عدد السنوات	مقدار ما تأكله الزكاة من الثروة في حالة عدم استثمارها
اقل من 5 سنوات	10%
اقل من 12 سنة	25%
اقل من 28 سنة	50%
اقل من 55 سنة	75%
اقل من 100 سنة	90%

المصدر: منذر قحف، الاقتصاد الاسلامي، 1979، ص118.

ما نلاحظه من الجدول المبين أعلاه أن الأموال المكتنزة في تناقص مستمر وبمعدل متزايد مع مرور السنوات، وفي خلال 100 سنة سوف يفقد صاحب الثروة 90% من ثورته وتعتبر هذه المدة التي تنقرض فيها الثروة المكتنزة، هي أقصى ما يعيشه الإنسان في الغالب، وبذلك أعطى المشرع المالي لصاحب المال فرصة طويلة لتدارك الموقف لاستثمار أمواله قبل فوت الأوان ويصير فقيراً، وبالتالي يورث أبنائه بعدما كان غنياً.

#### ب- دور الزكاة في معالجة مشكلة الفقر :

لقد وضع الإسلام وسائل عملية لعلاج مشكلة الفقر في حالة وجوده في المجتمع من أبرزه وأكثرها أهمية الزكاة فهي حق من الحقوق التي تجب على من ملك النصاب أو حال عليه الحول لترد على الفقراء و المحتاجين ، فتساهم في قضاء حاجاتهم ، وسد عوزهم وتعمل على تحقيق التوازن بين أفراد المجتمع ، كونها تساهم في إعادة توزيع الدخل على المدى البعيد فهي توزع سنوياً على مستحقيها وهي قائمة إلى قيام الساعة.

و الزكاة في حقيقة الأمر عملت على علاج مشكلة الفقر و اجتثاث جذوره من المجتمع من خلال المصارف التي حددها القرآن الكريم و التي وضعت ضمن مقاييس ومعايير دقيقة تقوم على إشباع حاجة من الفقراء و المحتاجين، و المساكين وعلى تحرير الرقاب من العبودية ومساعدة أصحاب الديون الغارمين، و ابن السبيل و الإنفاق في سبيل الله .

إذن استخدام الزكاة يؤدي إلى ارتفاع مستوى دخول الأفراد الحاصلين عليها داخل المجتمع الإسلامي، وهي دلالة واضحة على أن الزكاة وسيلة تضمن محاربة الفقر و الحاجة، والأحاديث النبوية الشريفة تدل على أن الإسلام نجح في محاربه للفقر ومن ذلك ما روي عن أبي موسى الأشعري عن النبي صلى الله عليه وسلم قال:

( ليأتين على الناس زمان يطوف الرجل فيه بالصدقة من الذهب ثم لا يجد أحدا يأخذها منه ) ( حديث صحيح رواه البخاري )

وهذا ما حدث بشكل فعلي في حياة المسلمين عبر تاريخهم، لنجد أن الإسلام استخدم الزكاة كوسيلة فعالة وأداة عملت بنجاح على معالجة الفقر. ( د إبراهيم محمد البطاينة ، د زينب نوري الغريزي ، 2011)

## ج- اثر الزكاة على الإنتاج والاستثمار :

يتبين اثر الزكاة في الاستثمار من أن الشارع أوصى الإنسان باستثمار ماله ليدفع الزكاة من ربحه و بذلك يحافظ على رأسماله و يعمل على تنميته و يساهم في الجهود الاستثمارية، و ذلك عملا بالتوجيه النبوي ""اتجروا في أموال اليتامى لا تأكلها الزكاة.

أما إذا لم يقيم الإنسان باستثمار ماله و تركه عاطلا كان للمجتمع حقه فيه و هو الزكاة التي تعتبر في هذه الحالة ضريبة على الاكتناز الذي يؤدي إلى الركود الاقتصادي.

و للزكاة دور ايجابي في التشجيع على التنمية إذ أن مقدارها في غاية الاعتدال، فهي تشجع صاحب المال بطريق غير مباشر على استثمار أمواله حتى يتحقق فيها فائض يؤدي منه الزكاة، فيكون المكلف قد استفاد من استثمار أمواله وتحقيق الربح و أفاد المجتمع بأداء حق يساعد في مجال التنمية الاقتصادية بالعمل على سرعة دوران رأس المال.

كما أن من آثار الزكاة الاقتصادية أن الفقراء و المساكين عندما يعطون نصيبهم من الزكاة فإنهم ينفقونها في قضاء حاجاتهم الاستهلاكية و بذلك يدعمون تيار الاستهلاك، و من المعروف اقتصاديا أن زيادة الاستهلاك تؤدي بالضرورة إلى زيادة الاستثمار لمواجهة الطلب الإضافي (د حيمران رشيد، 2000 )

## د- دور الزكاة في تحقيق التكافل الاجتماعي:

إن الزكاة هي أول مؤسسة كاملة للتكافل الاجتماعي فهي كفيل كل من تعرض لأزمة خاصة أو عامة، اقتصادية أو غير اقتصادية ومنهم صنفان لم يشملهما نظام التأمينات قط، الغارم بدين والمنكوب بكارثة خاصة، كما أنها تعمل على تحقيق التكافل بين المناطق الإسلامية، طالما في أموالها التكافلية سعة، وتتميز مؤسسة الزكاة التكافلية بأنها لا تقتصر على توفير حد الكفاف لمن يستحقون المساعدة، وإنما تعمل أساسا على المحافظة على مستوى الكفاية الذي هو حق لكل فرد في المجتمع الإسلامي. (نعمت عبد اللطيف مشهور 1988)

## 4- دراسة حالة صندوق الزكاة الجزائري ودوره الاقتصادي والاجتماعي.

في سنة 2003 م استعانت وزارة الشؤون الدينية و الأوقاف بنخبة من الجامعيين لفتح التفكير في إنشاء صندوق الزكاة، كانت هذه النخبة تتشكل من إطارات وزارة الشؤون الدينية و الأوقاف المعينين بالملف، وبعض عمداء كليات العلوم الاقتصادية عبر الوطن، بالإضافة إلى خبير دولي من البنك الإسلامي للتنمية، إلى جانب فقهاء و باحثين.

استضافت الجامعة ورشة العمل هذه وخرج الفريق بتصور نظري متكامل لإرساء صندوق الزكاة في الواقع الجزائري، وأودعه لدى وزارة الشؤون الدينية و الأوقاف التي أسست فريقا لتنفيذ التوصيات

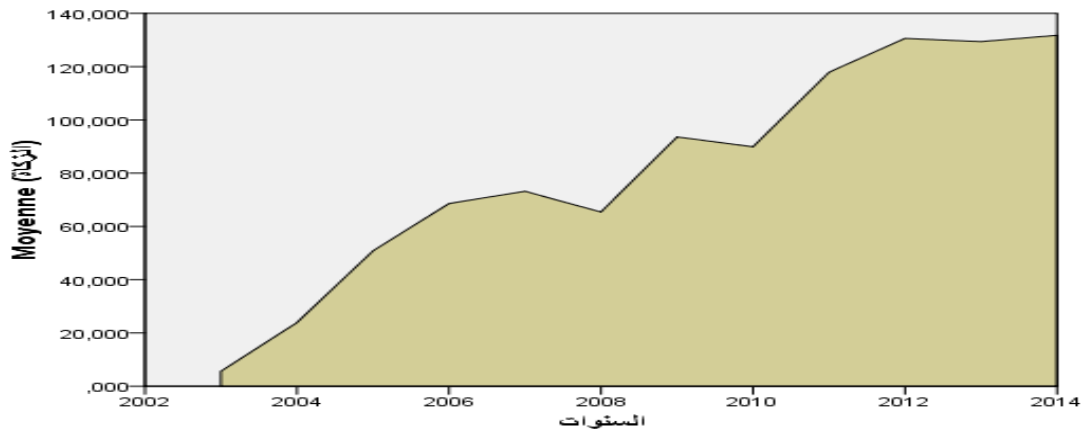
لذا عمدت الجزائر على غرار بعض دول العالم العربي و الإسلامي إلى إنشاء صندوق الزكاة، وذلك لأجل الحفاظ على أموال هذه الفريضة وترشيدها إنفاقها كما أراد الشارع الحكيم لها أن تحقق أهدافها، ولتعود بالنفع على الفرد و المجتمع .

## 1.4. عرض وتقييم تجربة صندوق الزكاة الجزائري خلال الفترة 2003-2014

الجدول (3) : حصيد صندوق الزكاة الجزائري على المستوى الوطني (2003-2014)

السنوات	مداخيل الزكاة من 2003 الى غاية 2014 ل 48 ولاية (دج)
2003	56 122 571 .95
2004	239 853 995 .98
2005	508 656 551 .75
2006	686 440 187 .46
2007	732 514 125 .32
2008	654 451 244 .60
2009	936 683 237 .40
2010	899 192 808 .57
2011	1 179 063 793 .74
2012	1 306 642 511 .54
2013	1 294 152 265 .34
2014	1 318 759 818 .43
المجموع	9 812 533 112 .08

المصدر: وزارة الشؤون الدينية و الأوقاف. الجزائر



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على إحصائيات وزارة الشؤون الدينية و الأوقاف (مديرية الحج و العمرة)

الشكل (1) حصيد صندوق الزكاة الجزائري خلال الفترة (2003-2014)

## تحليل وتفسير النتائج:

من خلال الجدول رقم (3) و الشكل المبين أعلاه نقوم بدراسة تحليلية لحصيلة الزكاة خلال الفترة 2003-2014 نلاحظ أن كل السنوات تميزت باختلالات في تحصيل الزكاة وهذا راجع للتحصيل المختلف في كل سنة.

فبالنسبة لحصيلة الزكاة في أول سنة بداية نشاط الصندوق ضعيفة جدا فقد قُدرت بحوالي 56 122 571.95، ولعل ذلك راجع إلى عدم معرفة الشعب الجزائري بالصندوق، أما في سنة 2004 فنلاحظ ارتفاع محسوس بأكثر من ثلاث أضعاف مقارنة مع أول سنة التحصيل (2003) وقدرت ب 239 853 995.98، وتزايدت الحصيلة إلى غاية 2007 حيث بلغت ما قيمته 732 514 125.32، وهذا راجع إلى عامل الثقة التي تعززت في الصندوق عام بعد عام حتى سنة 2007، أما سنة 2008 شهدت تراجعاً مقارنة ب 2007 حيث بلغت 654 451 244.60، وأما سنة 2009 شهدت تحسناً مقارنة بالسنة الماضية (2008) حيث بلغت 936 683 237.40، ليتراجع مرة أخرى سنة 2010 بمقدار 899 192 808.57، وهذا التذبذب بسبب تراجع الثقة بين الصندوق و المتعاملين معه .

وفي سنة 2011 و 2012 شهدت ارتفاع نسبي حيث بلغت 1 179 063 793.7، 1 306 642 511.54 على التوالي، وفي سنة 2013 شهدت انخفاض طفيف قدر ب 1 294 152 265.34 مقارنة بالسنة الماضية (2012) ثم ارتفعت قليلاً لتستقر إلى غاية 2014 بمقدار 1 318 759 818.43.

## 2.4. عرض وتقييم تجربة تمويل الاستثمار (القرض الحسن) على المستوى الوطني

تم توزيع الأموال المحصلة من طرف الصندوق عن طريق قناتين هما زكاة القوت وهي تقدم معونات مالية للفقراء و المساكين، وقناة استثمار أموال الزكاة عن طريق آلية القرض الحسن، وهي عبارة عن إعانة استثمار للقادرين على العمل ولهم مشاريع مصغرة ونوضح ذلك فيما يلي :

أولاً: عرض عدد الفقراء المستفيدين من صندوق الزكاة الجزائري (زكاة المال، الفطر وزكاة الزروع والثمار).

تدعيماً لهذه الدراسة الميدانية سنقوم بعرض بعض الأرقام المتعلقة بعدد الفقراء المستفيدين من زكاة القوت و زكاة الفطر و زكاة الزروع و الثمار على مستوى 48 ولاية من الوطن من سنة 2003 إلى سنة 2014 .

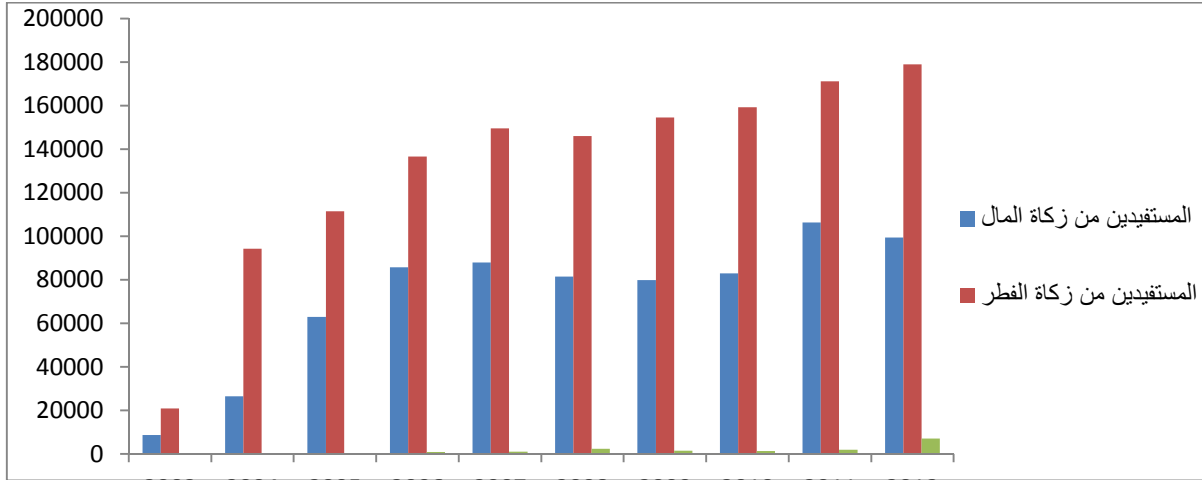
أ- عدد الفقراء والمستفيدين من صندوق الزكاة على مستوى الوطن.

الجدول (4) عدد الفقراء المستفيدين من صندوق الزكاة على المستوى الوطني منذ تأسيسه سنة 2003 إلى 2012 ( زكاة القوت ، زكاة الفطر ، زكاة الزروع و الثمار )

المجموع	المستفيدين من زكاة الزروع و الثمار	المستفيدين من زكاة الفطر	المستفيدين من زكاة القوت (المال)	نوع الزكاة
29552	00	20853	8699	2003
120801	00	94289	26512	2004
174359	00	111462	62897	2005
223041	835	136542	85664	2006
238447	1000	149520	87927	2007

229705	2375	145944	81386	2008
235816	1437	154492	79887	2009
243516	1250	159275	82991	2010
279328	1861	171118	106349	2011
285381	7068	178982	99331	2012

المصدر: وزارة الشؤون الدينية والأوقاف.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على إحصائيات وزارة الشؤون الدينية والأوقاف (مديرية الحج و العمرة)

## الشكل (2) عدد المستفيدين من صندوق الزكاة على المستوى الوطني خلال الفترة (2003-2012)

استنادا إلى البيانات الميينة في الجدول أعلاه فإن عدد الفقراء المستفيدين من أموال الزكاة في تطور تدريجي في الفترة الممتدة ما بين 2003 و 2012، حيث زاد عدد الفقراء المستفيدين من زكاة القوت (المال) من 8699 مستفيد ليصل إلى 99331 مستفيد، كما عرف عدد المستفيدين من زكاة الفطر قفزة نوعية حيث انتقل عدد المستفيدين من 20853 مستفيد إلى 178982 مستفيد. ويتراوح المبلغ الممنوح لهذه العائلات ما بين 3000 إلى 15000 دينار جزائري وهو مبلغ زهيد لا يكفي لاحتياجات هذه العائلات الفقيرة .

وتحقيق أجراه الديوان الوطني للإحصائيات يشير إلى وجود أكثر من 15 مليون فقير سنة 2010، في حين بلغ مجموع عدد المستفيدين 243516 من نفس السنة و هذا لم يحقق الأهداف المرجوة لإغناء وسد حاجات الفقراء والمساكين بالجزائر .

-ولو قمنا بعملية حسابية بسيطة لوجدنا انه لو جمعت أموال الزكاة المفترض تحصيلها كاملة التي لا تقل عن 2.5 مليار دولار فانه يتم تقديم مبالغ نقدية ب 10000 دينار جزائري شهريا لكل 2 مليون فقير .

و رغم النتائج التي حققها صندوق الزكاة في الجزائر و المبالغ الزهيدة التي يتحصل عليها الفقراء، إلا أنها يمكن أن تحقق بعض الاحتياجات الكفائية للأفراد، والتضامن الاجتماعي بين الناس الذي يساعد على ضمان الاستقرار الاجتماعي .



## ب- عدد المستفيدين من القرض الحسن و المشاريع الممولة وطنيا

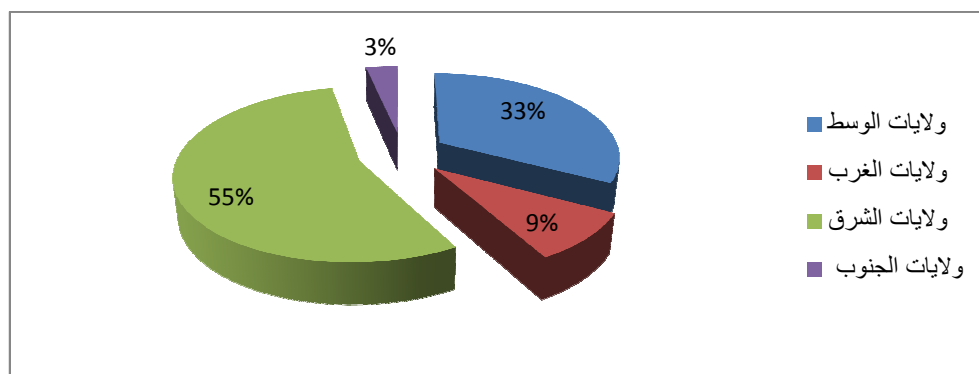
بالإضافة إلى الإحصائيات المبينة في الجدول رقم (4) و المتعلقة بما يقدمه صندوق الزكاة من زكاة القوت و زكاة الزروع و الثمار و زكاة الفطر، فإن هناك ما يسمى بالقرض الحسن و الذي هو عبارة عن قرض مقدم من طرف صندوق الزكاة بدون فوائد و لا حتى نسبة من الأرباح ، و إنما الهدف منه هو إخراج المستفيد من قائمة المستحقين للزكاة.

و تجدر الإشارة هنا إلى أن تقدم القروض الحسنة للشباب من صندوق الزكاة، لا يتم إلا بشروط معينة تدرس على مستوى اللجان القاعدية و الولائية.

الجدول (5) : عدد المستفيدين من القرض الحسن له حسب المناطق عبر التراب الوطني منذ تأسيسه في سنة 2003 إلى 2014

مجموع المستفيدين لكل الولايات من 2003 إلى 2014		
عدد الطلبات	عدد المستفيدين من القرض الحسن	
9383	2661	ولايات الوسط
2936	737	ولايات الغرب
13891	4446	ولايات الشرق
2453	272	ولايات الجنوب

المصدر: وزارة الشؤون الدينية و الأوقاف



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على إحصائيات وزارة الشؤون الدينية والاقواف

## الشكل (3) عدد المستفيدين من القرض الحسن عبر التراب الوطني

من الجدول رقم (5) نلاحظ أن عدد المستفيدين من القرض الحسن مرتبط أساسا بالمبلغ المخصص له ، و بدوره فالمبلغ المخصص للقرض الحسن مرتبط بالمداخيل المتعلقة به أي بما يقدمه المتبرعون للصندوق، إذ أننا نجد عدد المستفيدين مرتفع في ولايات الشرق بنسبة 55% تليها ولايات الوسط بنسبة 33% ثم ولايات الغرب فالجنوب ، و نفس ذلك بتوزيع المناطق الصناعية عبر الوطن ، لأن أكبر المناطق الصناعية للبلاد موجودة في الشرق الجزائري تليها منطقة الوسط ثم الغرب فالجنوب.

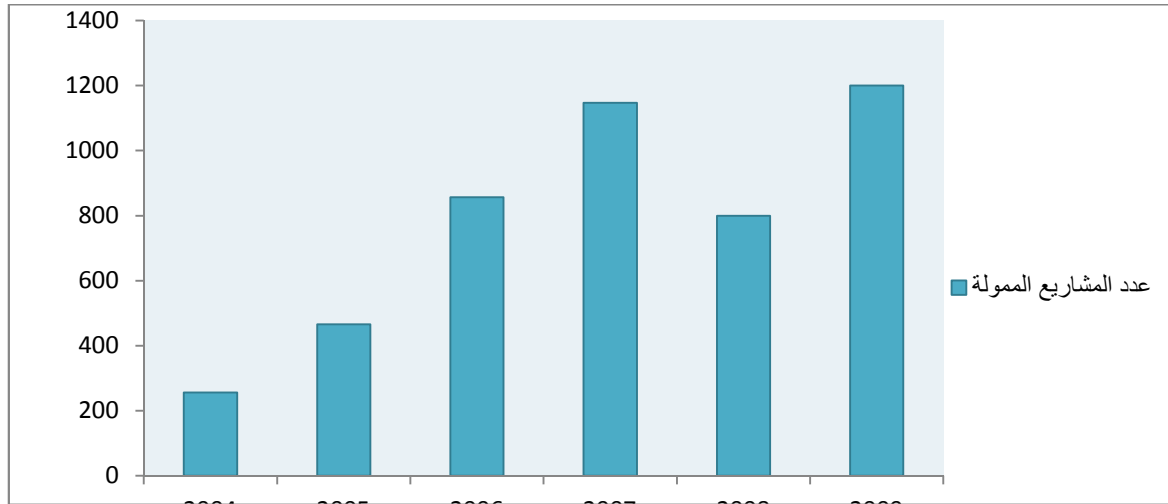
أما بالنسبة لعدد الطلبات مقارنة بعدد المستفيدين فإننا نجد عدم تلبية حاجات الفقراء من القرض الحسن كما يجب : فنجد جهة الوسط بلغ عدد الطلبات 9383 مقارنة بعدد المستفيدين الذي بلغ 2661 ، وجهة الغرب عدد الطلبات كان 2936 مقارنة بعدد المستفيدين 737 ، أما جهة الشرق عدد الطلبات كان 13891 مقارنة بعدد المستفيدين 4446 في حين جهة الجنوب عدد الطلبات كان 2453 مقارنة بعدد مستفيدين الذي بلغ 272 .

ثانيا: عدد المشاريع الممولة من القرض الحسن

الجدول (6) عدد المشاريع الممولة من سنة 2004 إلى 2009 وطنيا

السنة	عدد المشاريع الممولة
2004	256
2005	466
2006	857
2007	1147
2008	800
2009	1200
2010	3000

المصدر: الموقع الإلكتروني لوزارة الشؤون الدينية والأوقاف الجزائرية [www.marwakf-dz.org](http://www.marwakf-dz.org) بتاريخ 2011/08/11 وهذا بالنسبة لإحصائيات جميع السنوات ، أما بالنسبة لسنة 2009 فالرقم أعلنه مستشار الوزير و بالنسبة لسنة 2010 فالرقم صرح به الوزير الأول لوسائل الإعلام



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على البيانات أعلاه

الشكل (4) عدد المشاريع الممولة من سنة 2004 إلى 2009 وطنيا

- نلاحظ من خلال الجدول (6) أن وتيرة المشاريع المقدمة في إطار صندوق الزكاة في تزايد مستمر من سنة 2004 التي كانت 256 ثم ارتفعت سنة 2005 إلى 466 مشروع، أما سنة 2006 فقد بلغت 857 مشروع و1147 سنة 2007، ثم تقلص العدد سنة 2008 ليصبح 800، وهذا نظرا لنقص الحصيلة الوطنية لجمع الزكاة عما كانت عليه سنة 2007 وتخصيص مبلغ كبير للعائلات الفقيرة، ليعود إلى الارتفاع سنة 2009 ليلبغ 1200 مشروع بقيمة كل مشروع 300000 دينار جزائري.

- من خلال تحليل نتائج صندوق الزكاة الجزائري نتوصل إلى مايلي:

- أن كل هذه الأرقام لا تعكس حقيقة زكاة الشعب الجزائري و لو جمعت المبالغ المفترض جبايتها لقضينا على الفقر في الجزائر و حتى إفريقيا، ومن هنا يجدر بنا مطالبة رجال الأعمال بقوة للمساهمة في إعمار صندوق الزكاة الذي يمكن الحكومة للاستفادة منه بالمشاريع الاستثمارية و المطالبة باستحداث الديوان الوطني للزكاة، ينظم عملية جمع وتوزيع الزكاة.

- وحسب الخبير الاقتصادي 'فارس مسدور' صرّح بان هناك تضاؤل لعائدات أموال الزكاة في الجزائر والتي قال أنها لا تتجاوز سنويا 140 مليار سنتيم، في وقت تفوق زكاة رجل أعمال بإحدى الولايات لوحده 160 مليار سنتيم مقدارا في هذا الإطار زكاة 10 آلاف ملياردين جزائري ب 3 ملايين دولار سنويا بمعدل 30 ألف دولار لكل ملياردير، وأضاف إلى ذلك أن صندوق الزكاة فقد هيئته بان هناك جهات تحاول ضربه و تشويه صورته، مما جعل بعض الجزائريين يتوجهون نحو زكاة الاطرفة بدل المرور على المؤسسات على غرار المساجد و الحسابات البنكية التي تضعها الوزارة الوصية تحت تصرف المزكين.

## 5-الخلاصة

ظهر الاقتصاد التضامني بمفهومه الغربي المعاصر تدريجيا، خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين كتعبير عن الرغبة في العودة الى واحد من المبادئ المؤسسة للاقتصاد الاجتماعي: التضامن، وقد جرى صدى في سياق الأزمات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي أنتجها ومازال النظام الرأسمالي ينتجها، وللاقتصاد التضامني هدفين: أولا تقديم الدعم للفئة المعوزة التي توجد على هامش النظام الاقتصادي والاجتماعي هذا من جهة، ومن جهة أخرى إعادة الحميمة والدفء والعلاقات الاجتماعية كما يسعى لتحقيق التوازن الاقتصادي و العدالة الاجتماعية انطلاقا من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي عبر آليات عديدة عن طريق سياسات رسمية ومبادرات فردية .

في هذا الإطار سعى البحث إلى التركيز على أداة الزكاة كإحدى أدوات الاقتصاد التضامني ودورها في تخفيض مشكلة الفوارق بين الطبقات ومعالجة الاختلال في توزيع الثروات والدخول.

فالجزائر تعتبر فنية في ميدان الزكاة حيث تم إنشاء صندوق الزكاة سنة 2003 ورغم قصر الفترة الزمنية إلا أنها حققت نتائج مقبولة، وخاصة بعد إعطاء التجربة نوعا من الإضافة وهي زيادة التكافل الاجتماعي وفتح باب من أبواب الرزق عن طريق استثمار جزء من أموال الزكاة في المشاريع الاستثمارية عن طريق آلية القرض الحسن والتخفيف من ظاهرة الفقر والتقليل من مشكلة البطالة ودعم التنمية المحلية، لذلك يمكننا القول أن الاقتصاد التضامني في الجزائر لم ينجح بما فيه الكفاية في خلق مناصب الشغل، وإن هشاشة الاقتصاد الوطني حاليا نتج عنها ضعف الاقتصاد التضامني وعدم القدرة على تقليص الفوارق الاجتماعية لذلك نرى أن الاقتصاد التضامني لا يمثل اليوم في الناتج الداخلي الخام إلا 0% في حين أنه في الدول المتقدمة يمثل 10%.

## قائمة المراجع

## المراجع العربية :

## كتاب

- إبراهيم محمد البطاينة، د زينب نوري الغريبي (2001)، النظرية الاقتصادية في الإسلام، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ط1.
- محمد عبد العزيز عجمية إيمان عطية ناصف، (2003) التنمية الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، قسم الاقتصاد كلية التجارة جامعة الإسكندرية .
- منذر قحف، (1979) الاقتصاد الإسلامي ، دار القلم ، ط1.
- نعمت عبد اللطيف مشهور، (1988) حول الدور الإنمائي و التوزيعي للزكاة أطروحة دكتوراه كلية الاقتصاد والعلوم السياسية قسم الاقتصاد جامعة القاهرة.

## رسالة الماجستير والدكتوراه

- إبراهيم إسماعيل، (2009، 2010) دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تنمية الموارد البشرية في الأردن، رسالة دكتوراه، أبي بكر بلقايد تلمسان.
- حفصي بونبعو ياسين (2010، 2011) مكافحة الفقر كعامل اجتماعي في ظل التنمية المستدامة -حالة صندوق الزكاة في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر .
- حيمران رشيد (2000) الوظائف الاقتصادية و إستراتيجية التنمية في الإسلام، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر.
- وليد خصام، (2013، 2014) العلاقة بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية والنمو السكاني بالجزائر بين النظري والواقع دراسة تحليلية. 1990.2010 رسالة ماجستير. جامعة باتنة.

## -مقال

- مجلة العدد 4 (2014) الاقتصاد الاجتماعي التضامني أداة لتحقيق العدالة الاجتماعية -اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي اسيا) الأمم المتحدة سلسلة السياسات العامة.

## الموقع

- الموقع الإلكتروني لوزارة الشؤون الدينية والأوقاف الجزائرية بتاريخ 11/08/2011-[www.marwaf-dz.org](http://www.marwaf-dz.org)

## -المراجع الأجنبية

## -Book

- Panorama de l'économie sociale et solidaire en France et dans les régions édition 2012. INSEE Première n°1342 « Le Tiers secteur, un acteur économique important »
- Marie de jerphanion et Laurelinefelder 'Pascal Gorge Levard (2013). l'économie sociale et solidaire 'un atout pour la coopération décentralisé 'Agence française de développement' Région' ILE de France Savoir communs n14.

## -Journal

- Laurent-fraisse et jean louis laville-Armand Colin(2007) -Revue tiers monde-n190- -<http://www.cairn.info/revue-tiers-monde--.htm>

## سعر الصرف الحقيقي التوازني في الجزائر حسب نموذج Elbadawi (2015-1980)

بنوجعفر عائشة\*، بلحاج فراحي\*\*

**ملخص:** الغرض من هذه الورقة هو تقدير سعر الصرف الحقيقي التوازني في الجزائر خلال الفترة 1980-2015 باستعمال نموذج Elbadawi، ومن أجل هذا سوف نستخدم طريقة التكامل المتزامن من أجل معرفة ما إذا كانت هناك علاقة في الأجل الطويل بين سعر الصرف الحقيقي التوازني ومحدداته. ولتكيف سلوك المتغير في الأجل القصير مع سلوكه في الأجل الطويل سوف نحاول تقدير نموذج تصحيح الخطأ الموجه (VECM).

النتائج التي توصلنا إليها أظهرت أن كل زيادة بنسبة 01 % في الانفتاح التجاري، صافي الأصول الأجنبية، الاستثمار العمومي ستؤدي إلى انخفاض سعر الصرف الحقيقي التوازني بنسبة 1.38 %، 0.008 %، 2.21 % على الترتيب. أما كل زيادة بنسبة 01 % في معدل سعر الفائدة الحقيقي الأجنبي فستؤدي إلى ارتفاع سعر الصرف الحقيقي التوازني بنسبة 10.35 %. في حين أن المتغيرات الأخرى أظهرت النتائج عدم معنويتها احصائياً، أما نتائج تقدير نموذج تصحيح الخطأ الموجه (VECM) فأظهرت أن الانحراف عن التوازن يصحح كل سنة بمقدار 49.92 %، بسرعة تعديل مقدارها سنتين (02 سنة). الكلمات المفتاحية: سعر الصرف الحقيقي التوازني، نموذج Elbadawi، التكامل المتزامن، نموذج تصحيح الخطأ الموجه.

تصنيف JEL: F31

### The equilibrium real exchange rate in Algeria According to Elbadawi's model (1980-2015)

**Abstract:** The aim of this paper is to estimate the Equilibrium real exchange rate (ERER) in Algeria, from 1980 to 2015 by applying Elbadawi's model. we will use a co-integration method in order to see whether there is a long run relationship between the ERER and its fundamentals and to adapt the dependent variable's behavior in the short term with his behavior in the long term we will try to estimate the vector error correction model (VECM).

Our findings showed that every increase of 01% in openness of trade, net foreign assets, public investment and the rate of foreign real interest will lead to a decline by 1.38%, 0.008%, 2.21% and an appreciation by 10.35% in the real exchange rate respectively, while the terms of trade and government spending were found statistically no significant.

The estimation of the VECM showed that the deviation from the equilibrium is corrected each year by 49.92% with a speed of adjustment of 2years.

**Keywords :** Equilibrium real exchange rate, Elbadawi model, Cointegration, Vector error correction model.

**GEL classification:** F31.

\* طالبة سنة ثالثة دكتوراه تخصص مالية وبنوك وتأمينات، جامعة الطاهري محمد، بشار، الجزائر، [benoudjafer.aicha@gmail.com](mailto:benoudjafer.aicha@gmail.com)

\*\* أستاذ محاضر صنف أ، جامعة الطاهري محمد، بشار، الجزائر، [Blhadj@yahoo.fr](mailto:Blhadj@yahoo.fr)

**I. مقدمة:**

يعتبر سعر الصرف من أهم المتغيرات الاقتصادية، وتعكس تحركاته في معظم الحالات، مدى جودة الأداء الاقتصادي الداخلي والخارجي معاً، لذلك تسعى معظم الحكومات إلى انتهاج سياسات تهدف إلى ضمان استقرار سعر صرف عمولاتها لتجنب دولها التقلبات الحادة التي تمر بها العملات من فترة لأخرى، ويتعاضد هذا الدور في الدول النامية لأن معظم هذه الدول تعاني من انفتاح اقتصادياتها بشكل كبير ومن عجز في موازين مدفوعاتها مما يجعلها عرضة للأزمات والمشاكل الخارجية، مما ينعكس سلباً على درجة الاستقرار المحلي فيها.

ويعتبر سعر الصرف الحقيقي مقياساً للقدرة التنافسية للاقتصاد وهو يفيد المتعاملين الاقتصاديين في اتخاذ قراراتهم، فحدوث تغيير في سعر الصرف الاسمي، قد لا يعطي صورة كاملة عن مدى التغيير الذي يحدث في القدرة التنافسية الدولية للبلد موضع الاهتمام، على سبيل المثال، إذا حدث انخفاض في القيمة الاسمية للعملة بمعدل أقل من نسبة ارتفاع مستوى الأسعار قياساً إلى الوضع في دولة أخرى، لذلك فإن القدرة التنافسية للدولة المعنية قد تميل إلى الانخفاض بالرغم من حدوث انخفاض في سعر الصرف الاسمي، لهذا يعتبر مفهوم سعر الصرف الحقيقي من أحسن المفاهيم الموافقة لهذا النوع من المشاكل.

ومن هنا فإنه من الأهمية بما كان دراسة مفهوم سعر الصرف الحقيقي والتعرض لأنواعه، محدثاته وأهم النماذج المفسرة لسلوكه.

أما سعر الصرف التوازني فهو سعر الصرف الملائم، في حين أن كل توازن غير دائم ومن الصعب تحديده وكذلك حفظه، إلى درجة أن Robinson 1947 اعتبره فكرة خيالية، ونتيجة لهذه الطبيعة التحليلية لسعر الصرف التوازني، فقد تعددت الدراسات الخاصة بصياغة تحركاته، ودراسة المكونات والمحددات الأساسية له، وتطوره على مر الزمن مما أفرز نتائج مختلفة في هذا المجال، والاختلاف في هذه النتائج مرده إلى اختلاف النظريات والنماذج المستعملة لتحديده، المجال الزمني الذي يتم فيه تفسير سلوك سعر الصرف الحقيقي التوازني (قصير، متوسط وطويل المدى)، كما أن اختيار المتغيرات المفسرة يعد اشكالا جوهريا في تحديد المستوى التوازني لسعر الصرف الحقيقي فهذه المتغيرات ليست دائما متاحة وطرق حسابها تختلف من اقتصاد إلى آخر.

**1. إشكالية الدراسة:**

من خلال ما سبق يمكننا صياغة إشكالية الدراسة في السؤال المحوري التالي:

**ما هي المتغيرات المحددة لسعر الصرف الحقيقي الذي يسمح بتحديد بتحقيق التوازنات الداخلية والخارجية**

**حسب نموذج Elbadawi؟**

وبناء عليه تتفرع هذه الإشكالية الرئيسية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ❖ ما المقصود بسعر الصرف الحقيقي؟
- ❖ ما هي أهم المفاهيم المتعلقة بسعر الصرف الحقيقي التوازني؟
- ❖ ما هي أهم النظريات والنماذج التي عاجلت سعر الصرف الحقيقي التوازني؟
- ❖ فيما تتمثل محددات سعر الصرف الحقيقي التوازني للدینار الجزائري مقابل الدولار الأمريكي؟

**2. فرضيات الدراسة: إن معالجة هذا البحث يفرض علينا وضع بعض الفرضيات، والتي هي:**

- ❖ إن سعر الصرف الحقيقي التوازني للدینار الجزائري لا يستجيب لقوى السوق (أي قوى العرض والطلب) بل يتغير وفقا لقرارات إدارية.

❖ هناك العديد من المتغيرات الاقتصادية كحدود التبادل التجاري، الاتفاقيات الحكومية، الانفتاح

التجاري، الإنتاجية... لها تأثير على أسعار الصرف الحقيقية وتقريبها من مستواها التوازني.

3. أهمية الدراسة: يعد التقدير الدقيق لسعر الصرف الحقيقي التوازني بمثابة حجر الزاوية لأي دولة تتبنى إدارة سياسة اقتصادية كلية ذات توجه خارجي، فعدم توافق القيمة الاسمية لسعر الصرف الرسمي ومستواها التوازني سيؤدي إلى وجود سعر مغالى فيه، أي مقوم أكبر من قيمته الحقيقية والذي يؤدي إلى حدوث عدم توازن في الاقتصاد الكلي مع ضعف الأداء الاقتصادي.

4. أهداف الدراسة: نحن من خلال هذه الدراسة نسعى أولاً إلى تحديد مستوى سعر الصرف الحقيقي التوازني في الجزائر من خلال معرفة محدداته الأساسية باستعمال نموذج سعر الصرف التوازني السلوكي الذي من شأنه ضمان الاستقرار والتوازن على المستوى الداخلي والخارجي على حد سواء.

5. حدود الدراسة: لكي يكون تحليل الدراسة دقيقاً، جددت دراسة الموضوع في إطار زمني ومكاني، حيث حصرت الدراسة في الجزائر قصد الوصول إلى قدر كبير المعلومات حول الموضوع محل الدراسة، أما الحدود الزمنية لهذه الدراسة فتتمتد من

1980-2015 حسب توفر الاحصائيات عن متغيرات الدراسة، وعلى العموم فهي فترة كافية ومناسبة للدراسات القياسية.

## II. محتوى الدراسة:

### 1. الإطار النظري للدراسة:

#### 1.1. مفاهيم عامة حول سعر الصرف الحقيقي التوازني:

ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بسعر الصرف الحقيقي التوازني من خلال العناصر التالية:

##### 1.1.1 تعريفه:

هناك من يعرف سعر الصرف الحقيقي التوازني على أنه سعر الصرف المتسق مع التوازن الاقتصادي الكلي، أي أن سعر الصرف التوازني يمثل توازن مستديم لميزان المدفوعات عندما يكون الاقتصاد ينمو بمعدل طبيعي. وهو بالتالي سعر الصرف الذي يسود في بيئة اقتصادية غير مختلة.

إن الصدمات الاسمية (النقدية) المؤقتة تؤثر على سعر الصرف الحقيقي وتبعده عن مستواه التوازني، بالإضافة إلى أن الصدمات الحقيقية تؤثر على المستوى التوازني. ولهذا فإنه من الضروري تحديد هذا المستوى التوازني ومن ثم تفسير مجراه.

ويعتمد تحديد سعر الصرف التوازني على معرفة كيفية تغير سعر الصرف الحر مع تغيرات الوضع الاقتصادي (الأساسيات)، وبالتالي تحديد كيفية تأثير هذه الأساسيات على سعر الصرف ومنه تكون مؤشرات لسعر الصرف التوازني (بلقاسم العباس، 2003، ص: 07).

أما حسب Edwards فسعر الصرف التوازني هو نسبة لسعر السلع الداخلة في التجارة إلى السلع غير الداخلة في التجارة، بحيث أنه بحالة وجود قيم توازنية مثلى في المدى الطويل لبعض المتغيرات مثل الأسعار الدولية، الضرائب، تدفقات رؤوس الأموال أو التكنولوجيا فإن ذلك سيؤدي إلى حدوث توازن داخلي وخارجي في نفس الوقت.

ويتطلب التوازن الداخلي توازن كل من السوق السلعية وسوق العمل في الأجلين القصير والطويل والذي يفترض توازنه تحقيق معدل البطالة غير المؤدي إلى تسارع التضخم، بينما يتطلب التوازن الخارجي توافق القيمة المخصصة للحساب الجاري الحالي والمستقبلي مع تدفقات رؤوس الأموال المتوقعة في الأجل الطويل والقابل للاستمرار (علي توفيق الصادق وآخرون، 2002، ص: 163).

### 2.1.1. خصائصه:

من خلال التعريف يمكن استنتاج مجموعة من خصائص سعر الصرف الحقيقي التوازني تتمثل في:

❖ أولاً، سعر الصرف الحقيقي التوازني ليس عدداً أو قيمة ثابتة، فعندما يكون هناك تغير في قيمة المتغيرات التي تؤثر على التوازن الداخلي والخارجي للاقتصاد، فهذا سيؤدي إلى إحداث تغير في قيمة سعر الصرف الحقيقي التوازني، فمثلاً سعر الصرف الحقيقي اللازم لتحقيق التوازن لن يكون نفسه في حالة انخفاض الأسعار العالمية للسلع عنه في حالة ارتفاعها.

ومنه يمكن القول أن سعر الصرف الحقيقي التوازني نفسه هو عبارة عن مجموعة من المتغيرات (الرسوم الجمركية على الواردات، الضرائب على الصادرات، أسعار الفائدة الحقيقية، الرقابة على رؤوس الأموال...)، هذه المتغيرات تعرف بأساسيات سعر الصرف الحقيقي التوازني ("The real exchange fundamentals").

❖ ثانياً، سعر الصرف الحقيقي التوازني لن يتأثر فقط بالقيم الحالية للأساسيات بل أيضاً بقيمتها المستقبلية (S.Edwards, 1988, p:24).

❖ ثالثاً، ليس هناك سعر صرف حقيقي توازني واحد بل بالأحرى هو عبارة عن مسار يتطور على مر الزمن، ففي غياب صدمات سعر الصرف، سعر الصرف الحقيقي يتجه نحو قيمته التوازنية (Madouni Mourad, 2014/2015, p:33) أما روبنسون (Robinson) فكتب أن سعر الصرف التوازني ما هو إلا فكرة خيالية، حيث لا يمكن تحديد أي من سعر الصرف، سعر الفائدة، مستوى الطلب الفعال أو مستوى الأجور بمنأى عن الآخر حيث يتفاعل كل من هذه المتغيرات ويؤثر في الآخر. (علي توفيق الصادق وآخرون، 2002، ص: 165).

### 2.1. نموذج Elbadawi:

#### 1.2.1. تعريفه:

قام Elbadawi (1994) بتطوير النموذج لاستعماله لتقدير سعر الصرف الحقيقي التوازني لعدد من البلدان: الشيلي وغانا خلال الفترة الممتدة (1965-1990) والهند (1965-1988).

إن Elbadawi أثبت أن الشروط المقترحة من طرف Edwards من أجل الحصول على توازن في المدى الطويل قد لا يكون محققاً في وقت ما، وأن سعر الصرف الحقيقي التوازني في المدى الطويل غير ثابت مع مرور الوقت، أي أن تعريف سعر الصرف الحقيقي التوازني المقترح من طرف Edwards لا يوضح تأثير التطور المتوقع لمبدأ الأساسيات.

وبالتالي فإن نموذج Elbadawi يسمح بمعرفة المسار الزمني الحقيقي لأسعار الصرف الحالية وتقديرها في المدى الطويل وذلك بالاعتماد على ثلاثة عناصر أساسية والتي يعتمد عليها نجاح نمذجة سعر الصرف الحقيقي التوازني ( بن قدور علي، 2013/2012، ص: 181):



- ❖ تحديد سعر الصرف التوازني كدالة في الأساسيات.
- ❖ تخصيص ديناميكية تعديل سعر الصرف الحقيقي نحو سعر الصرف التوازني.
- ❖ يجب أن تسمح خصوصيات تأثير العمل على السياسات الماكرو اقتصادية وسياسات الصرف في المدى المتوسط على سعر الصرف الحقيقي.

### 2.2.1. عرض النموذج:

انطلاقا من نموذج Edwards فإن Elbadawi طور النموذج النظري الآتي ( Ibrahim Elbadawi, (Raimundo Soto,1996,pp:13-16):

$$A = E_G + E_P \dots(01)$$

حيث أن:  $E_G$  تمثل الانفاق المحلي العام، أما  $E_P$  فتمثل الانفاق المحلي الخاص.

أما  $A$  حسب Elbadawi فتعبر عن الاستيعاب (Absorption).

ويعطى الانفاق المحلي العام كنسبة  $g$  من الدخل  $Y$ :

$$E_G = g \cdot Y \dots(02)$$

علاوة على ذلك فإن الانفاق الحكومي على السلع غير التبادلية  $E_{GN}$  تعطى كنسبة ثابتة  $g_N$  من الانفاق المحلي العام  $E_G$ :

$$E_{GN} = g_N \cdot E_G = g_N \cdot gY \dots\dots\dots(03)$$

من ناحية أخرى فإن الانفاق المحلي الخاص على السلع غير القابلة للتجارة للقطاع الخاص  $E_{PN}$  هي عبارة عن دالة لأسعار الصادرات ( $P_X$ ) والواردات ( $P_m$ ) وأسعار السلع غير القابلة للتجارة ( $P_N$ ) بالشكل التالي:

$$E_{PN} = d_n(P_X, P_m, P_N) \cdot E_P = d_n(P_X, P_m, P_N) \cdot [A - (g \cdot Y)] \dots\dots\dots(04)$$

حيث:  $d_n$  تعبر عن نسبة الانفاق الخاص على السلع غير القابلة للتجارة.

إن المعادلتين (03) و (04) تسمح بتعريف الطلب على السلع غير القابلة للتجارة كالتالي:

$$E_N = E_{PN} + E_{GN} = d_n(P_X, P_m, P_N) \cdot [A - (g \cdot y)] + g_N \cdot gY \dots(05)$$

أما العرض على السلع غير القابلة للتجارة  $S_N$  والذي هو الآخر عبارة عن نسبة أو جزء من الدخل  $Y$  ويعتمد على ثلاثة أسعار: أسعار الصادرات ( $P_X$ ) والواردات ( $P_m$ ) وأسعار السلع غير القابلة للتجارة ( $P_N$ ) على النحو التالي:

$$S_N = s_n(P_X, P_m, P_N) \cdot Y \dots(06)$$

ومنه فالمعادلة 07 توضح لنا شرط التوازن في سوق السلع غير القابلة للتجارة ( $E_N = S_N$ ) كالتالي:

$$S_{PN}(P_X, P_m, P_N) \cdot y = d_{PN}(P_X, P_m, P_N) \cdot [A - g \cdot y] + g_N \cdot gY \dots\dots\dots(07)$$

إن الأسعار العالمية للصادرات والواردات محسوبة بالدولار  $P_x^*$  و  $P_m^*$ ، ونفترض أنها خارجية في حالة بلد صغير، غير أن الأسعار المحلية متعلقة ب  $P_x$  و  $P_m$  مستقلة عن سعر الصرف الحقيقي والسياسات التجارية.

إذا كان  $E$  يمثل سعر الصرف الاسمي،  $tx$ ،  $tm$  تمثل الرسوم الصافية على الصادرات والواردات، ومنه فإن الأسعار المحلية للصادرات والواردات تكتب بالشكل التالي:

$$P_x = E(1 - y_x) P_x^* \dots (08)$$

$$P_m = E(1 - y_m) P_m^* \dots (09)$$

أما سعر الصرف الحقيقي RER يعبر عنه كما يلي:

$$RER = P_n / EP_x^\alpha \cdot P_m^{1-\alpha} = P_n / EP_x^{\alpha} \cdot P_m^{1-\alpha} (1 - t_x)^\alpha (1 + t_m)^{1-\alpha} \dots (10)$$

ويجمع العبارات نتحصل على سعر الصرف الحقيقي التوازني  $RER^*$  كالآتي:

$$RER^* = f(A/Y, TOT, tx, tm, gN, g) \dots (11)$$

حيث أن:

$$TOT: \text{ تمثل معدلات التبادل الخارجية وتعرف كالتالي: } \left( \frac{P_x^*}{P_m^*} \right)$$

ونظرا لصعوبة الحصول على سلسلة بيانات حول بعض المتغيرات تم إدخال متغيرين جديدين:

$$\frac{x+m}{GDP} \text{ أي } Open: \text{ أي الانفتاح التجاري هو نسبة مجموع الصادرات والواردات من الناتج الداخلي الخام } GDP$$

وهو بديل (Proxy) عن المتغيرين  $(t_m, t_x)$ .

**Pub.Inv**: الاستثمار العام كنسبة من الناتج الداخلي الخام واستخدام كبديل عن نسبة الانفاق المحلي العام على السلع غير القابلة للتجارة  $g_N$ .

أما فيما يتعلق ب  $\frac{A}{Y}$ : الاستيعاب المقرر من الناتج الداخلي الخام  $GDP$  فقد قام Elbadawi بنمذجته على النحو التالي:

$$\frac{A}{Y} = \delta \left[ \frac{NKI}{Y}, (r_t^* - r_A) - \phi ({}_t RER_{t+1} - RER_t) \right] \dots (12)$$

حيث:

NKI: التدفقات الصافية لرؤوس الأموال

$r_t^*$ : سعر الفائدة الحقيقي العالمي خلال الفترة  $t$ .

$r_A$ : علاوة الخطر للدولة.

${}_t RER_{t+1}$ : سعر الصرف الحقيقي المتوقع خلال الفترة  $t+1$  بناء على المعلومات المتوفرة من الفترة  $t$ .

${}_t RER_{t+1} - RER_t$ : هو التغير المتوقع في سعر الصرف الحقيقي.

وجود القيمة المتوقعة لسعر الصرف الحقيقي في المعادلة 12 يمكننا من التعبير على سعر الصرف الحقيقي التوازني بالاعتماد على المسار المتوقع لأساسياته وفق المعادلة الديناميكية التالية:

$$\text{Log } RER_t - \lambda \log RER_{t-1} = \delta F_t \dots (13)$$

حيث:

$F_t$  يمثل الأساسيات (Fund)، أما  $\delta$  معاملات و  $\lambda$  تعبر عن بعض من معاملات  $\delta$  و  $\phi$ .

ومنه فالأساسيات (FUND) لسعر الصرف الحقيقي التوازني هي كما يلي:

$$F_t = \left\{ \text{Log}(TOT_t), \text{log}(OPEN_t), \text{log}(g_t), r_t^* + r_{Ab}, \frac{NKI_t}{GDP_t}, \text{log}\left(\frac{\text{Pub.Inv}}{GDP}\right)_t \right\}$$

### 3.1. نظرة موجزة حول أدبيات سعر الصرف الحقيقي التوازني:

لقد تعددت الدراسات الخاصة بصياغة تحركات سعر الصرف الحقيقي، وبدراسة المكونات والمحددات الأساسية لهذا السعر مما أفرز نتائج مختلفة في هذا المجال، وقد انصبت معظم هذه الدراسات في محاولة إيجاد مستوى توازني لسعر الصرف الحقيقي.

فمنذ بداية القرن الماضي، حاول غوستاف كاسل (1923) تحديد سعر الصرف التوازني بعد الحرب من خلال نظرية تعادل القوة الشرائية (PPP)، وتنص هذه الأخيرة فكرة أن سعر التعادل بين عملتين يتحدد عندما تتعادل القوة الشرائية لعملة كل دولة في سوقها الداخلية مع قوتها الشرائية في سوق دولة أخرى وذلك بعد تحويلها إلى عملة هذه الأخيرة وفقا لسعر الصرف الذي يحقق هذا التعادل، ومع ذلك، فإن أهمية PPP كقيمة توازنية على المدى الطويل لسعر الصرف قد ضعفت نظريا بشكل كبير بعد ظهور أفكار (1964) Balassa وتجريبيا بعد أعمال (Dickey et 1981) Fuller على اختبارات جذور الوحدة وأعمال (Engel et Granger 1987) على التكامل المشترك.

وبعد التحلي عن نظام بريتون وودز، تطورت المجالات البحثية وانتقلت تدريجيا من دراسة سعر الصرف الاسمي إلى تحليل سعر الصرف الحقيقي.

ومنذ التسعينات، ظهر العديد من النماذج والمقاربات لعل أهمها: مقارنة (1994) Williamson لسعر الصرف التوازني الأساسي FEER ثم مقارنة سعر الصرف التوازني السلوكي BEER بواسطة (1997) Macdonald ثم (1999) Clark et Macdonald، لتظهر بعدها مقارنة سعر الصرف الحقيقي الطبيعي NATREX بواسطة (1994) J. Stein، هذه النماذج هي استمرار لأعمال (1945) Nurkse و (1977) Artus وتهدف أساسا إلى تعريف سعر صرف حقيقي فعلي متوافق مع التوازن الداخلي والخارجي.

هذا بالإضافة إلى أعمال (1987, 1989, 1992 and 1994) Sebastian Edawrds حول تحديد سعر الصرف التوازني في البلدان النامية. وهو الذي عرّف سعر الصرف الحقيقي التوازني على أنه السعر النسبي للسلع القابلة للتجارة بالمقارنة بالسلع غير القابلة للتجارة وهذا يؤدي إلى تحقيق التوازن في وقت واحد في الاقتصاد الخارجي والمحلي.

وفي سنة 1994 أثبت إبراهيم البدوي Elbadawi أن سعر الصرف الحقيقي التوازني في المدى الطويل غير ثابت مع مرور الوقت، أي أن تعريف سعر الصرف الحقيقي التوازني المقترح من طرف Edwards لا يوضح تأثير التطور المتوقع لمبدأ الأساسيات.

وبالتالي فإن نموذج Elbadawi يسمح بمعرفة المسار الزمني الحقيقي لأسعار الصرف الحالية وتقديرها في المدى الطويل يعتمد على تصحيح ديناميكية تعديل سعر الصرف الحقيقي نحو سعر الصرف التوازني.

كما اقترح (1993) Montiel and Ostry نموذج يستند إلى علاوة السوق الموازية، لكنهما اعتبرا أن هذا المؤشر لا يمكن الاعتماد عليه لقياس مقدار اختلال سعر الصرف الحقيقي.

أما (1999) Coudert فاعتمدت على أثر Samuelson والديون لتحديد سعر الصرف التوازني. Cashin et al (2003) فقاموا بتطوير سعر صرف توازني على المدى الطويل بالنسبة للبلدان المصدرة للسلع الأساسية، ووجدوا أن الأسعار الحقيقية للسلع وسعر الصرف الحقيقي يتحركان معا على المدى الطويل.

كما توجهت عدد من الدراسات إلى تقديم أسباب منهجية لرفض نظرية تعادل القوة الشرائية في بعض الدراسات، على سبيل المثال، (2001) Taylor يشير إلى استخدام بيانات سنوية بدلا من بيانات ربع سنوية أو شهرية، مما يجعله أكثر التقاطا لتعديلات الأسعار فور حدوثها؛ كذلك أشار

(2003) Imbs, Mumtaz, Ravn and Rey إلى استخدام مؤشرات الأسعار العامة بدلا من المؤشرات الفرعية، والتي يمكن أن تأخذ في الاعتبار الاختلافات المحتملة بين مجموعات من السلع؛ أما Taylor, Peel and Sarno (2001) فأشاروا إلى ضرورة استخدام النماذج الخطية بدلا من النماذج غير الخطية، والتي يمكن أن تأخذ في الاعتبار ما إذا كان من المجدي تعديل الأسعار عندما يكون هناك مجرد انحراف صغير عن مستوى التوازن.

بالإضافة إلى أعمال (2004, 2006, 2007) Bènassy-Quèrè-al، Villavicencio (2006) Lopez الذين استخدموا سلاسل بانل غير المستقرة لتقدير أسعار الصرف التوازنية لمعظم البلدان الأعضاء في مجموعة G20 ببيانات سنوية أو فصلية.

## II. الإطار التطبيقي للدراسة:

### 1. التعريف بمتغيرات النموذج:

قام ال Elbadawi (1994) بتطوير نموذج Edwards لاستعماله لتقدير سعر الصرف الحقيقي التوازني لعدد من البلدان النامية، ويوضح هذا النموذج أن القيمة الفعلية لسعر الصرف الحقيقي عبارة عن دالة لمتغيرات أساسية في الأجلين المتوسط والطويل، ومن ثم فإن القيمة التوازنية المقدرة لسعر الصرف الحقيقي سيتم اشتقاقها بواسطة القيم المثلى للمتغيرات الأساسية في حالة الثبات.

ومن أجل تحديد سعر الصرف الحقيقي التوازني حسب نموذج Elbadawi اعتمدنا على المعادلة التالية:

$$\text{Log}(REER) = \beta_0 + \beta_1 \log(TOT) + \beta_2 (Open) \text{Log} + \beta_3 \text{Log}(GOV) + \beta_4 \text{rint} + \beta_5 Nfa + \beta_6 \log(INV) + \varepsilon_t$$

حيث تتمثل متغيرات النموذج في:

**REER**: سعر الصرف الحقيقي الفعلي وهو محسوب بمؤشر الأسعار (2010=100) البيانات مأخوذة من احصائيات صندوق النقد الدولي وقاعدة بيانات الإحصاءات المالية الدولية (IFS/FMI).

**TOT**: شروط التبادل التجاري والتي تعرف على أنها النسبة بين الأسعار العالمية لصادرات الباد وأسعار وارداته مقدره بالأسعار الحالية للدولار الأمريكي) أي  $\frac{P_x}{P_m}$ ، تم حسابها من طرف الباحثة بالاعتماد على احصائيات منظمة الأمم المتحدة (UNCTAD).

**Open**: درجة الانفتاح التجاري وتحسب بالنسبة بين مجموع الصادرات والواردات إلى إجمالي الناتج الوطني الخام  $\left(\frac{x+m}{GDP}\right)$  تم حسابه من طرف الباحثة بالاعتماد على قاعدة بيانات الاحصائيات المالية الدولية IFS.

**GOV**: الانفاق الحكومي كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي، تم الحصول على بياناته بالاعتماد على احصائيات البنك الدولي.

**Rint**: وتمثل سعر الفائدة الأجنبي (سعر الفائدة الحقيقي للولايات المتحدة الأمريكية)، تم الحصول عليه من بيانات البنك الدولي و Perspective monde.

**Nfa**: الأصول المالية الخارجية كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي يستعمل كمتغير كوكيل عن التدفقات الصافية لرؤوس الأموال (NKI)، تم الحصول على بياناتها بالاعتماد على بيانات البنك الدولي.

**INV**: نسبة الاستثمار إلى الناتج الوطني الخام، وقد تم حساب هذه النسبة من طرف الباحثة بالاعتماد على بيانات البنك الدولي و economy watch. ويحسب بالعلاقة التالية:

$$Inv = \frac{\text{gross capital formation}}{gdp}$$

2. تحديد سعر الصرف الحقيقي التوازني:

1.2. اختبار استقرارية السلاسل الزمنية (الجزر الأحادي)

ويبين الجدول رقم (01) نتائج اختبار ADF لجميع السلاسل الزمنية للمتغيرات المستعملة في النموذج، وكانت النتائج على النحو التالي:

## الجدول رقم (01): نتائج اختبار الوحدة لمتغيرات النموذج

المتغيرة	عند المستوى		عند الفرق الأول		مستوى المعنوية
	القيم المحسوبة لاختبار (ADF)	القيم المحسوبة لاختبار (ADF)	القيم المحسوبة لاختبار (ADF)	القيم المحسوبة لاختبار (ADF)	
<b>Lreer</b>	-1.109840	4.262735-	-4.258840	4.262735-	% 1
		3.552973-		3.552973-	% 5
		3.209642-		3.209642-	% 10
<b>Ltot</b>	-2.060372	4.243644-	-5.187284	4.243644-	% 1
		3.544284-		3.544284-	% 5
		3.204699-		3.204699-	% 10
<b>Lopen</b>	-1.563069	3.632900-	-4.053438	3.632900-	% 1
		2.948404-		2.948404-	% 5
		2.612874-		2.612874-	% 10
<b>Lgov</b>	-2.452407	4.252879-	-4.179952	4.252879-	% 1
		3.548490-		3.548490-	% 5
		3.207094-		3.207094-	% 10
<b>Rint</b>	-3.296241	4.252879-	-5.656920	4.252879-	% 1
		3.548490-		3.548490-	% 5
		3.207094-		3.207094-	% 10
<b>Nfa</b>	1.743331	3.632900-	-4.560325	3.632900-	% 1
		2.948404-		2.948404-	% 5
		2.612874-		2.612874-	% 10
<b>Lin</b>	1.598979-	4.243644-	-6.413749	4.243644-	% 1
		3.544284-		3.544284-	% 5
		3.204699-		3.204699-	% 10

المصدر: مخرجات برنامج Eviews 06

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم  $t_{\phi j}$  المحسوبة أكبر من القيم الحرجة الجدولية بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة عند جميع المستويات المعنوية (01%) ، (05%) و (10%) مما يعني قبول الفرضية العدمية ( $H_0$ ) أي وجود جذور وحدوية وبالتالي عدم استقرار السلاسل الزمنية عند المستوى ولا بد من أخذ الفروق من الدرجة الأولى.

وبعد المفاضلة أصبحت السلاسل مستقرة من الدرجة الأولى حيث نلاحظ أن قيم  $t_{\phi j}$  المحسوبة أصغر من القيم الحرجة الجدولية بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة عند جميع المستويات المعنوية (01%) ، (05%) و (10%) مما يعني رفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) أي عدم وجود جذور وحدوية أي أن السلاسل مستقرة من الدرجة الأولى. وهذا ما يمكننا من الانتقال للقيام باختبار التكامل المتزامن لاختبار وجود علاقة طويلة الأجل للمتغيرات.

## 2.2. استقرارية البواقي

باستعمال برنامج «EViews» نحصل على نتائج اختبار  $(ADF)$  لسلسلة البواقي المثلة في الجدول (02):

الجدول رقم (02): نتائج اختبار  $(ADF)$  لسلسلة البواقي

Null Hypothesis: RESID03 has a unit root		
Exogenous: Constant, Linear Trend		
Lag Length: 0 (Automatic based on SIC, MAXLAG=9)		
	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-3.908286	0.0222
Test critical values:	1% level	-4.243644
	5% level	-3.544284
	10% level	-3.204699
*MacKinnon (1996) one-sided p-values.		

المصدر: مخرجات برنامج **Eviews 06**

حسب النتائج المتحصل عليها فإن السلسلة الزمنية لبواقي المعادلة هي ساكنة عند مستوى معنوية 05 % وهذا يعني أن سلسلة البواقي مستقرة، ومتكاملة من الدرجة (0)، أنها تشكل تشويش أبيض. وهذا يعني وجود تكامل متزامن بين المتغيرات وأن هناك علاقات طويلة الأجل.

**3.2. عدد التأخرات في النموذج**

وننتائج اختبار عدد التأخرات موضحة في الجدول رقم (03):

## الجدول رقم (03): اختبار تحديد عدد فترات التباطؤ الزمني

VAR Lag Order Selection Criteria						
Endogenous variables: LREER LOPEN LINV LGOV LTOT NFA RINT						
Exogenous variables: C						
Date: 02/10/17 Time: 22:54						
Sample: 1980 2015						
Included observations: 34						
Lag	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	12.83193	NA	1.67e-09	-0.343055	-0.028804	-0.235886
1	202.7559	290.4719*	4.48e-13*	-8.632697*	-6.118692*	-7.775349*
2	251.2968	54.25167	6.81e-13	-8.605696	-3.891935	-6.998168
* indicates lag order selected by the criterion						
LR: sequential modified LR test statistic (each test at 5% level)						
FPE: Final prediction error						
AIC: Akaike information criterion						
SC: Schwarz information criterion						
HQ: Hannan-Quinn information criterion						

المصدر: مخرجات برنامج **Eviews 06**

حيث:

\*: تدل على عدد فترات التباطؤ الزمني التي اختارها المعيار

**LR**: sequential modified LR test statistic

*Final prediction error :FPE**Akaike information criterion :AIC**Schwarz information criterion :SC**Hannan-Quinn information criterion :HQ*

0,1,2: تعني عدد التأخرات.

وتشير نتائج الاختبار إلى أن عدد التأخرات التي يجب أن يتضمنها النموذج هي فترة واحدة (1).

**4.2 اختبار التكامل المتزامن ل *Johanson***

بما أن السلاسل الزمنية للمتغيرات الدراسة متكاملة من الدرجة الأولى، وسلسلة البواقي متكاملة من الدرجة (0) فإنه يمكن اختبار وجود علاقة ما بين المتغيرات في المدى الطويل وهذا من خلال اختبار التكامل المتزامن ل *Johanson* والذي تظهر نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): نتائج اختبار *Johanson* للتكامل المتزامن**نتائج اختبار الأثر *Trace***

Date: 02/10/17 Time: 22:55 Sample (adjusted): 1982 2015 Included observations: 34 after adjustments Trend assumption: Linear deterministic trend Series: LREER LOPEN LINV LGOV LTOT NFA RINT Lags interval (in first differences): 1 to 1				
Unrestricted Cointegration Rank Test (Trace)				
Hypothesized No. of CE(s)	Eigenvalue	Trace Statistic	0.05 Critical Value	Prob.**
None *	0.788146	158.6840	125.6154	0.0001
At most 1 *	0.695737	105.9207	95.75366	0.0083
At most 2	0.580165	65.46538	69.81889	0.1059
At most 3	0.410356	35.95699	47.85613	0.3985
At most 4	0.331787	17.99694	29.79707	0.5663
At most 5	0.116368	4.289882	15.49471	0.8788
At most 6	0.002455	0.083584	3.841466	0.7725
Trace test indicates 2 cointegrating eqn(s) at the 0.05 level * denotes rejection of the hypothesis at the 0.05 level **MacKinnon-Haug-Michelis (1999) p-values				

المصدر: مخرجات برنامج *Eviews 06*من خلال الجدول (04) نلاحظ أن القيمة المحسوبة *Trace Statistic* أكبر من القيمة الحرجة عند مستوى معنوية

5 % أي أن:

$$\lambda_{trace} > \text{Critical Value}$$



وبالتالي نرفض الفرضية العدمية  $H_0$  والتي تفيد بعدم وجود علاقة تكامل متزامن بين سعر الصرف الحقيقي الفعلي ومحدداته بمستوى دلالة 05 % لكل من:

❖ عدم وجود تكامل متزامن None.

❖ وجود متجه واحد على الأكثر At most 1

وهذا يعني وجود متجهين على الأكثر للتكامل المتزامن.

مما يدل على وجود توليفة خطية ساكنة بين سعر الصرف الحقيقي ومحدداته، أي أن سعر الصرف الحقيقي متكامل تكاملا متزامنا مع باقي المتغيرات، الأمر الذي يؤكد وجود علاقة توازن في المدى الطويل بين المتغيرات الداخلة في النموذج، أي أنها لا تبتعد عن بعضها البعض كثيرا في المدى الطويل بحيث تظهر سلوكا متشابها مما يعني ذلك أنها لا تبتعد عن بعضها البعض كثيرا في المدى الطويل.

### 5.2. تقدير العلاقة في المدى الطويل

بعد التأكد من وجود علاقات طويلة المدى بين المتغيرات سنمر إلى تقدير هذه العلاقة التوازنية طويلة المدى بطريقة المربعات الصغرى OLS حيث تحصلنا على معادلة الانحدار وفق الصيغة التالية:

$$\text{Log(reer)} = 6.089973 + 0.311010 \log(tot) - 1.381335 \log(open) - 0.152089 \log(gov) + 10.35643(rint) - 0.008477(nfa) + 2.219412 \log(inv)$$

ونتائج التقدير موضحة في الجدول رقم (05):

#### الجدول رقم (05): نتائج تقدير العلاقة في المدى الطويل

Dependent Variable: LREER				
Method: Least Squares				
Date: 02/10/17 Time: 22:44				
Sample: 1980 2015				
Included observations: 36				
LREER=C(1)+C(2)*LTOT+C(3)*LOPEN+C(4)*LGOV+C(5)*RINT+C(6)*NFA+C(7)*LINV				
	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C(1)	6.089973	1.082718	5.624710	0.0000
C(2)	0.311010	0.243739	1.275996	0.2121
C(3)	-1.381335	0.295543	-4.673881	0.0001
C(4)	-0.152089	0.465492	-0.326726	0.7462
C(5)	10.35643	3.255312	3.181394	0.0035
C(6)	-0.008477	0.003054	-2.775711	0.0095
C(7)	2.219412	0.371435	5.975241	0.0000
R-squared	0.842693	Mean dependent var		5.063049
Adjusted R-squared	0.810147	S.D. dependent var		0.540976
S.E. of regression	0.235715	Akaike info criterion		0.120280
Sum squared resid	1.611286	Schwarz criterion		0.428186
Log likelihood	4.834966	Hannan-Quinn criter.		0.227747
F-statistic	25.89212	Durbin-Watson stat		1.221101
Prob(F-statistic)	0.000000			

المصدر: مخرجات برنامج Eviews 06

ويمكن تفسير النتائج المتحصل عليها على النحو التالي:

- معامل التحديد المعدل ( $\overline{R^2} = 0.810147$ ) معناه أن المتغيرات المفسرة المستعملة في هذا النموذج تفسر تغيرات سعر الصرف الحقيقي الفعلي بنسبة 81.0147% والباقي أي حوالي 18.9853% تعني أن المتغير التابع مفسر بعوامل أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في النموذج وتدخل ضمن المتغيرة العشوائية أو حد الخطأ.
- معنوية النموذج: نلاحظ أن  $Prob (F-statistic) = 0.0000$  وهي أقل من 0.05 (5% حد الخطأ) ما يعني أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية.
- معامل الحد الثابت موجب ويساوي (6.089973) أي أنه إذا كانت متغيرات الدراسة كلها معدومة فلوغاريتم سعر الصرف سيقدر ب (6.089973).
- معامل حدود التبادل التجاري موجب ويقدر ب (0.311010) مما يدل على وجود علاقة طردية بين سعر الصرف الحقيقي والمتغير المذكور فكل زيادة بنسبة 01% في قيمة  $TOT$  ستؤدي إلى ارتفاع سعر الصرف الحقيقي بنسبة 0.31%، وهو غير معنوي من الناحية الإحصائية مما يعني عدم تأثيره على المتغير التابع حسب النموذج.
- معامل الانفتاح التجاري سالب ويقدر ب (-1.381335) مما يدل على وجود علاقة سلبية بين سعر الصرف الحقيقي والمتغير المذكور فكل زيادة بنسبة 01% في قيمة الانفتاح التجاري ستؤدي إلى انخفاض سعر الصرف الحقيقي ب **1.38%**، وهذا يتوافق مع ما تنص عليه النظرية الاقتصادية، وما يلاحظ أن مؤشر الانفتاح التجاري يعرف انخفاضا متواصلا في السنوات الأخيرة الواردة بسبب الانخفاض المحسوس في قيمة الصادرات بسبب انخفاض أسعار البترول العالمية مما يؤكد على أن النمو الاقتصادي في الجزائر يتأثر بالصدمات الخارجية بشكل كبير بسبب اعتماده على العائدات البترولية وضعف الجهاز الإنتاجي، كما أن سعر الصرف الحقيقي الفعلي عرف انخفاضا محسوسا رغم ضعف قيمة الصادرات مما يعني مجددا أن الدينار الجزائري يتغير وفقا لقرارات إدارية.
- معامل الانفاق الحكومي سالب ويقدر ب (-1.033409) مما يدل على وجود علاقة سلبية بين سعر الصرف الحقيقي والمتغير المذكور فكل زيادة بنسبة 01% في قيمة الانفاق الحكومي ستؤدي إلى انخفاض سعر الصرف الحقيقي بنسبة 1.03%، وهو غير معنوي من الناحية الإحصائية مما يعني عدم تأثيره على المتغير التابع حسب النموذج.
- معامل معدل الفائدة الحقيقي العالمي موجب ويقدر ب (10.35643) مما يدل على وجود علاقة طردية بين سعر الصرف الحقيقي والمتغير المذكور فكل زيادة بنسبة 01% في قيمة معدل الفائدة الحقيقي العالمي ستؤدي إلى زيادة سعر الصرف الحقيقي ب **10.35%**. وهذا يتوافق مع ما تنص عليه النظرية الاقتصادية، فسعر الفائدة المرتفع يجذب رؤوس الأموال الأجنبية مما يتسبب في رفع سعر الصرف الحقيقي.
- معامل الأصول الصافية الخارجية سالب ويقدر ب (-0.008477) مما يدل على وجود علاقة سلبية بين سعر الصرف الحقيقي والمتغير المذكور فكل زيادة بنسبة 01% في قيمة الأصول الصافية الخارجية ستؤدي إلى انخفاض سعر الصرف الحقيقي ب **0.008%**، وهذه النتيجة تتعارض مع ما جاءت به النظرية الاقتصادية والتي تنص على أن زيادة تدفق الأصول الخارجية ستؤدي إلى تحسن حساب رأس المال في ميزان المدفوعات اعتمادا على الفارق بين سعر الفائدة المحلي والأجنبي مما يترتب عليه ارتفاع سعر الصرف الحقيقي.

➤ معامل الاستثمار العمومي موجب ويقدر ب(2.219412) مما يدل على وجود علاقة طردية بين سعر الصرف الحقيقي والمتغير المذكور فكل زيادة بنسبة 01% في قيمة الاستثمار العمومي ستؤدي إلى زيادة سعر الصرف الحقيقي ب 2.21% ، وهذا يتوافق مع ما تنص عليه النظرية الاقتصادية، فزيادة الاستثمار العمومي يترتب زيادة وتحسن في إنتاجية الاقتصاد ومن ثم ارتفاع سعر الصرف الحقيقي التوازني.

### 3. نموذج تصحيح الخطأ الموجه (VECM):

#### 1.3. تقديره:

يستخدم نموذج تصحيح الخطأ الموجه (VECM) كوسيلة لتكييف سلوك المتغير في الأجل القصير مع سلوكه في الأجل الطويل، حيث تستخرج الفروقات (الأخطاء) بين القيم المقدرة والقيم الفعلية للمتغير التابع في النموذج التكاملية ثم يعاد التقدير للنموذج بإدخال الفرق الأول للأخطاء كمتغير مستقل جديد وفقا للمعادلة:

$$\Delta Z_t = \sum \beta_i \Delta Z_{t-i} + \lambda \mu_{t-i} + e_t$$

بحيث يمثل  $Z$  متجه المتغيرات المراد اختبارها، والمعاملات  $\beta$  تمثل مروانات الأجل القصير ويمثل معامل الفروقات  $\lambda$  التكييف بين الأجل القصير، حيث يكون هذا المتغير مستقرا إذا كانت القيمة المطلقة له أقل من واحد وإشارته سالبة. ويتم تقدير نموذج تصحيح الخطأ الموجه (VECM) باستخدام (Eviews 06) فتم الحصول على النتائج التالية:

#### الجدول رقم (06): نتائج اختبار تصحيح الخطأ الموجه (VECM)

Vector Error Correction Estimates							
Date: 02/09/17 Time: 01:57							
Sample (adjusted): 1983 2015							
Included observations: 33 after adjustments							
Standard errors in ( ) & t-statistics in [ ]							
Error Correction:	D(LREER)	D(LINV)	D(LGOV)	D(LOPEN)	D(LTOT)	D(NFA)	D(RINT)
CointEq1	-0.499232	0.116663	-0.224598	0.188880	0.118740	-11.45737	0.012562
	(0.08763)	(0.11542)	(0.09654)	(0.14522)	(0.26965)	(4.88767)	(0.01300)
	[-5.69711]	[ 1.01073]	[-2.32649]	[ 1.30061]	[ 0.44036]	[-2.34413]	[ 0.96594]

المصدر: مخرجات برنامج Eviews 06

أما معادلة نموذج تصحيح الخطأ الموجه فتعطي بالعلاقة التالية:

$$\begin{aligned} D(LREER) = & C(1)*(LREER(-1) + 2.30382801045*LG0V(-1) - 0.686511711791*LOPEN(-1) \\ & + 0.714509540568*LTOT(-1) - 0.0110344834674*NFA(-1) - 25.5636926048*RINT(-1) + \\ & 0.105925027232) + C(2)*(LINV(-1) + 0.842473022867*LG0V(-1) - \\ & 0.437552898636*LOPEN(-1) + 0.60027523338*LTOT(-1) - 0.00539505420162*NFA(-1) - \\ & 0.610492893351*RINT(-1) + 2.45838909343) + C(3)*D(LREER(-1)) + C(4)*D(LREER(-2)) \\ & + C(5)*D(LINV(-1)) + C(6)*D(LINV(-2)) + C(7)*D(LGOV(-1)) + C(8)*D(LGOV(-2)) + \\ & C(9)*D(LOPEN(-1)) + C(10)*D(LOPEN(-2)) + C(11)*D(LTOT(-1)) + C(12)*D(LTOT(-2)) \\ & + C(13)*D(NFA(-1)) + C(14)*D(NFA(-2)) + C(15)*D(RINT(-1)) + C(16)*D(RINT(-2)) + \\ & C(17) \end{aligned}$$

ومن خلال عملية تقديرها باستعمال طريقة المربعات الصغرى العادية بالاعتماد على برنامج Eviews 06 تحصلنا على النتائج التالية والتي أظهرت أن المعادلة تكتب على النحو التالي:

$$\begin{aligned} D(LREER) = & -0.499232*(LREER(-1) + 2.30382801045*LGOV(-1) - \\ & 0.686511711791*LOPEN(-1) + 0.714509540568*LTOT(-1) - \\ & 0.0110344834674*NFA(-1) - 25.5636926048*RINT(-1) + 0.105925027232 ) \\ & +1.621423 *(LINV(-1) + 0.842473022867*LGOV(-1) - 0.437552898636*LOPEN(- \\ & 1) + 0.60027523338*LTOT(-1) - 0.00539505420162*NFA(-1) - \\ & 0.610492893351*RINT(-1) + 2.45838909343 ) + 0.147948*D(LREER(-1)) - \\ & 0.418238*D(LREER(-2)) -1.292525*D(LINV(-1)) -0.969118*D(LINV(-2)) - \\ & 0.731760*D(LGOV(-1)) -0.166267*D(LGOV(-2)) + 0.180207*D(LOPEN(-1)) + \\ & 0.191302*D(LOPEN(-2)) -0.602623*D(LTOT(-1)) -0.336183*D(LTOT(-2)) - \\ & 0.008971*D(NFA(-1)) -0.002974*D(NFA(-2)) -7.605108*D(RINT(-1)) - \\ & 6.541067*D(RINT(-2)) -0.028114 \end{aligned}$$

من خلال هذه النتائج نلاحظ ما يلي:

- ❖ معامل تصحيح الخطأ الموجه معاملا معنويا وسالبا، وهو يمثل قوة الرجوع نحو التوازن في الآجال الطويلة يقدر ب(0.499232-) والذي يعني أن الانحراف عن التوازن يصحح كل سنة بمقدار 49.92 %، أي أنه عندما ينحرف سعر الصرف الحقيقي عن قيمته التوازنية في الفترة (t-1) فإنه يتم تعديل ما يعادل 49.92 % من هذا الانحراف في الفترة t، بسرعة تعديل مقدارها (2.003=1/0.499432) أي حوالي سنتين(02 سنة) وبالتالي قبول نموذج تصحيح الخطأ والتأكد من وجود علاقة تكامل متزامن ما بين متغيرات النموذج.
- ❖ يقدر معامل التحديد ب (0.572332) أي أن 57.2332 % من تغيرات المتغير التابع تفسره المتغيرات المستقلة أما النسبة الباقية فهي ناتجة عن متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.
- ❖ معامل انحدار تفاضل سعر الصرف الحقيقي بفترة ابطاء واحدة موجب ويقدر ب (0.147948) وهذا يشير إلى أن سعر الصرف الحقيقي الفعلي كان يسير نحو الارتفاع خلال فترة الدراسة لكن بعدها أي خلال فترة الابطاء الثانية أصبح معامل الانحدار سالب ومعنوي وقدر ب (-0.418238) أي أن سعر الصرف الحقيقي الفعلي بدأ في الانخفاض.
- ❖ معامل انحدار تفاضل الانفاق الحكومي بفترة ابطاء واحدة سالب ويقدر ب(-0.731760) وهذا يدل على التأثير السلبي الذي يلعبه هذا المتغير على سعر الصرف الحقيقي الفعلي في المدى القصير. لينخفض هذا التأثير خلال الفترة الثانية إلى (-0.166267).
- ❖ معامل انحدار تفاضل الاستثمار العمومي بفترة ابطاء واحدة سالب ويقدر ب(-1.292525) وهذا يدل على التأثير السلبي للمتغير على سعر الصرف الحقيقي الفعلي في المدى القصير لينخفض هذا التأثير خلال الفترة الثانية إلى (-0.969118)، ويعتبر هذا المعامل معنويا احصائيا.

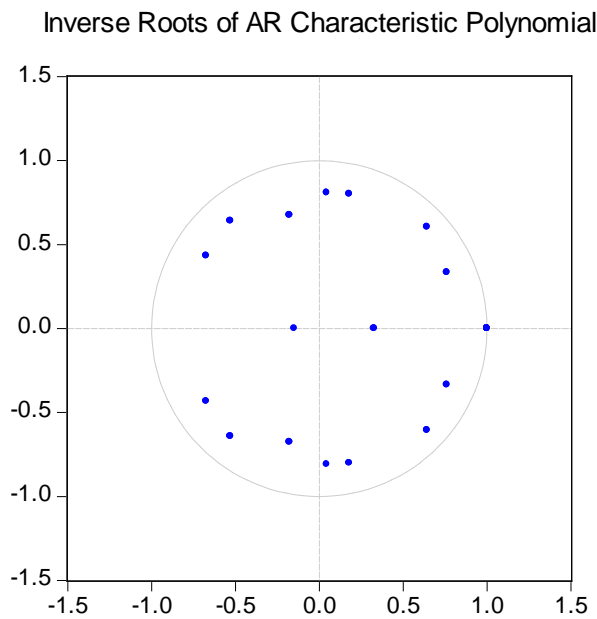
- ❖ معامل انحدار تفاضل الانفتاح التجاري بفترة ابطاء واحدة موجب ويقدر ب(0.180207) وهذا يدل على التأثير الايجابي للمتغير على سعر الصرف الحقيقي الفعلي في المدى القصير ليرتفع هذا التأثير خلال الفترة الثانية ليصل إلى (0.191302)، إلا أن هذا المتغير يعتبر غير معنوي من الناحية الاحصائية.
- ❖ معامل انحدار تفاضل حدود التبادل التجاري بفترة ابطاء واحدة سالب ويقدر ب (-0.602623) وهذا يدل على التأثير السلبي لهذا المتغير على سعر الصرف الحقيقي الفعلي في المدى القصير لينخفض هذا التأثير خلال فترة الابطاء الثانية إلى (-0.336183). ويعتبر هذا المعامل معنويا احصائيا خلال الفترتين.
- ❖ معامل انحدار تفاضل صافي الأصول الخارجية بفترة ابطاء واحدة سالب ويقدر ب (-0.008971) وهذا يدل على التأثير السلبي لهذا المتغير على سعر الصرف الحقيقي الفعلي في المدى القصير، ليرتفع هذا التأثير خلال فترة الابطاء الثانية ليصل إلى (-0.002974)، ويعتبر هذا المعامل معنويا في فترة الابطاء الأولى عند مستوى معنوية 10 %، ليصبح غير معنويا في فترة الابطاء الثانية.
- ❖ معامل انحدار تفاضل سعر الفائدة الحقيقي الأجنبي بفترة ابطاء واحدة سالب ويقدر ب (-7.605108)، وهذا يدل على التأثير السلبي لهذا المتغير على سعر الصرف الحقيقي الفعلي في المدى القصير، ليرتفع هذا التأثير خلال فترة الابطاء الثانية ليصل إلى (-6.541067) ويعتبر هذا المعامل معنويا احصائيا خلال الفترتين.
- ❖ معامل الحد الثابت سالب ويساوي (-0.028114) وهذا يعني أنه عند انعدام كل المتغيرات، فإن تفاضل سعر الصرف الحقيقي الفعلي يساوي -0.028114، وهو غير معنوي احصائيا.

### 2.3. الاختبارات الإحصائية لنموذج VECM :

#### 1.2.3. استقرارية نموذج تصحيح الخطأ الموجه:

وباستعمال برنامج Eviews 06 تحصلنا على الشكل التالي:

#### الشكل رقم (01): اختبار استقرارية نموذج VECM



المصدر: مخرجات برنامج Eviews 06

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن النموذج يحقق شروط الاستقرار، إذ أن جميع المعاملات أصغر من الواحد وجميع الجذور تقع داخل دائرة الوحدة، مما يعني أن النموذج مستقر.

### 2.2.3. الارتباط التسلسلي (Serial Correlation):

والجدول التالي يوضح اختبار الارتباط التسلسلي كما يلي:

#### الجدول (07): اختبار الارتباط التسلسلي

VEC Residual Serial Correlation LM Tests		
Null Hypothesis: no serial correlation at lag order h		
Date: 02/04/17 Time: 20:02		
Sample: 1980 2015		
Included observations: 33		
Lags	LM-Stat	Prob
1	46.54964	0.5730
2	59.82344	0.1383
3	44.20455	0.6676
4	45.68639	0.6083
5	43.74395	0.6855
6	41.63666	0.7631
7	61.33993	0.1110
8	45.52779	0.6147
9	48.70303	0.4851
10	60.46739	0.1261
11	48.39181	0.4977
12	45.84081	0.6020

Probs from chi-square with 49 df.

المصدر: مخرجات برنامج Eviews 06

من خلال الجدول يتضح لنا أن النموذج لا يعاني من مشكلة الارتباط التسلسلي حيث أن إحصائية اختبار LM أقل من القيم الحرجة، وهذا ما تشير إليه القيم الاحتمالية Prob فجميعها أكبر من مستوى المعنوية 05 %، مما يدفعنا لقبول الفرضية العدمية أي خلو النموذج من مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء.

### 3.2.3. اختبار عدم ثبات التباين:

والجدول رقم (08) يوضح اختبار عدم التباين:

#### الجدول رقم (08): اختبار عدم التباين

VEC Residual Heteroskedasticity Tests: No Cross Terms (only levels and squares)		
Date: 02/12/17 Time: 00:10		
Sample: 1980 2015		
Included observations: 33		
Joint test:		
Chi-sq	Df	Prob.
606.6116	588	0.2889

المصدر: مخرجات برنامج Eviews 06

من خلال الجدول رقم (08) نستنتج أن النموذج لا يعاني من مشكلة عدم ثبات التباين، وهذا ما تثبته القيم الاحتمالية Prob فهي أكبر من مستوى المعنوية 05 %، ما يدفعنا إلى قبول الفرضية العدمية والتي مفادها ثبات تباين النموذج.

ما يعني سلامة النموذج من المشاكل الإحصائية.

### III. الخلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذه الورقة تحديد سعر الصرف الحقيقي التوازني للدينار الجزائري مقابل الدولار الأمريكي بالاعتماد على نموذج Elbadawi، وقد توصلنا إلى ما يلي:

#### 1. اختبار الفرضيات:

- ❖ فيما يخص الفرضية الأولى: والتي تنص على أن سعر الصرف الحقيقي التوازني للدينار الجزائري يتغير وفقا لقرارات إدارية ولا يستجيب لقوى السوق، فقد أثبتت الدراسة صحة هذه الفرضية، فقد لاحظنا أن سعر الصرف الحقيقي يتغير سواء بالارتفاع أو الانخفاض وفقا لما كانت تراه السلطات النقدية مناسبا وبما يتوافق مع الواقع الاقتصادي، بمعنى أن سعر الصرف في الجزائر لا يتغير بشكل حر وفق قوى العرض والطلب.
- ❖ فيما يخص الفرضية الثانية: والتي تنص على تأثير بعض المتغيرات الاقتصادية على سعر الصرف الحقيقي التوازني فقد تم التأكد من صحتها، حيث أثبتت الدراسة أن كل زيادة بنسبة 01% في الانفتاح التجاري، صافي الأصول الأجنبية، الاستثمار العمومي ستؤدي إلى انخفاض سعر الصرف الحقيقي التوازني بنسبة 1.38%، 0.008%، 2.21% على الترتيب.
- أما كل زيادة بنسبة 01% في معدل سعر الفائدة الحقيقي الأجنبي فستؤدي إلى ارتفاع سعر الصرف الحقيقي التوازني بنسبة 10.35%.

#### 2. النتائج:

- ❖ أظهرت نتائج اختبار ADF أن متغيرات النموذج القياسي كلها غير مستقرة عند المستوى الأول Level، وبعد استخدام طريقة الفروقات من الدرجة الأولى أصبحت السلاسل مستقرة من الدرجة الأولى.
- ❖ أظهرت نتائج اختبار فترة الإبطاء المتلى أن عدد التأخرات التي يجب أن يتضمنها النموذج هي فترة إبطاء واحدة (1).
- ❖ وفيما يتعلق باختبار التكامل المتزامن أظهر اختبار التكامل المتزامن لجوهانسن Johansen أن تم رفض الفرضية العدمية  $H_0$  والتي تفيد بعدم وجود علاقة تكامل متزامن بين سعر الصرف الحقيقي الفعلي ومحدداته بمستوى دلالة 05% وفرضية وجود متجه واحد على الأكثر للتكامل المتزامن، مما يعني وجود متجهين على الأكثر للتكامل المتزامن أي وجود توليفة خطية ساكنة بين سعر الصرف الحقيقي ومحدداته، أي أن سعر الصرف الحقيقي متكامل تكاملا متزامنا مع باقي المتغيرات، الأمر الذي يؤكد وجود علاقة توازن في المدى الطويل بين المتغيرات الداخلة في النموذج.
- ❖ تقدير العلاقة بين متغيرات النموذج في المدى الطويل أظهرت وجود تأثير واضح سلبي ومعنوي لمتغيرات الانفتاح التجاري، صافي الأصول الخارجية، الاستثمار العمومي على سعر الصرف الحقيقي الفعلي، أما متغير معدل الفائدة الحقيقي الأجنبي فتأثيره كان موجبا ومعنويا على المتغير التابع، في حين أن متغيرات: حدود التبادل التجاري، الانفاق الحكومي فقد أظهرت النتائج عدم معنويتها من الناحية الإحصائية مما يعني عدم تأثير هذين المتغيرين على سعر الصرف الحقيقي التوازني حسب النموذج.
- ❖ نتائج تقدير نموذج تصحيح الخطأ الموجه (VECM) أظهرت أن معامل تصحيح الخطأ الموجه معاملا سالبا ومعنويا، وهو يمثل قوة الرجوع نحو التوازن في الآجال الطويلة يقدر ب(-0.499232) والذي يعني أن

الانحراف عن التوازن يصحح كل سنة بمقدار 49.92 %، أي أنه عندما ينحرف سعر الصرف الحقيقي عن قيمته التوازنية في الفترة (t-1) فإنه يتم تعديل ما يعادل 49.92 % من هذا الانحراف في الفترة t، بسرعة تعديل مقدارها (2.003=1/0.499432) أي حوالي سنتين (02 سنة) مما يعني قبول نموذج تصحيح الخطأ والتأكد من وجود علاقة تكامل متزامن ما بين متغيرات النموذج.

❖ الاختبارات الإحصائية لنموذج تصحيح الخطأ الموجه (VECM) أظهرت سلامة النموذج من المشاكل القياسية.



المراجع:

1. Bénassy –quéré, Agnés Sophie Béreau and Valerie Mignon,(2008), "How robust are estimated equilibrium exchange rates ? A panel BEER Approach" , **CEP2 working paper 2008- 01**.
2. Cashin, P., Céspedes. F. and Sahay. R. (2003). "Commodity currencies and the real exchange rate". **Central bank of chile**, Working paper N 236.
3. Coudert .V.(1999), "Comment définir un taux de change d'équilibre pour les pays émergents" , **Economie internationale** ,revue du CEPII, N077-1er trimestre.
4. Ibrahim Elbadawi, Raimundo Soto,(1996), "Real Exchange Rates and macroeconomic adjustment Africa and other developing countries" , **Documento de Investigación**.
5. Lopez Villavicencio, A ,(2006)"real equilibrium exchange rates: a panel data approach for emerging and advanced economics" , **économie International**.
6. Madouni mourad,(2014/2015), "**Le mésalignement du taux de change réel**", thèse pour obtenir le grade de docteur, discipline: Sciences économiques, l'université de Tlemcen .
7. Montiel, P. J. and Ostry, J., (1993), "Is the parallel market premium a reliable indicator of real exchange rate misalignment in developing countries?, **IMF Working paper** WP/93/70.
8. Q. Farooq Akram, Kari-Mette Brunvatne and Raymond Lokshall , "Real equilibrium exchange rates", **NORGES BANK OCCASIONAL PAPERS** NO. 32.
9. S.Edwards,"The determination of equilibrium real exchange rate", (1988), **Ucla working paper** Number 508, september.
10. بلقاسم العباس، **سياسات سعر الصرف**، (2003)، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الثالث والعشرون-نوفمبر/تشرين الثاني السنة الثانية.
11. بن قدور علي، **دراسة قياسية لسعر الصرف الحقيقي التوازني في الجزائر 1970-2010**، (2013/2012)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم تخصص: تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
12. علي توفيق الصادق وآخرون، نظم وسياسات سعر الصرف، (2002)، **صندوق النقد العربي**، معهد السياسات الاقتصادية، أبو ظبي، الامارات العربية المتحدة.

## قياس تأثير عناصر البيئة التنافسية على القرار الاستراتيجي للمؤسسة.

بن يمينة خيرة\* ، يعقوب محمد\*\*

## الملخص:

إن المؤسسة الاقتصادية مهما كان نوعها ، تواجه في بيئتها التنافسية تحديات مختلفة خاصة في الوقت الراهن أين أصبحت البيئة تمتاز بالتعقد و بالديناميكية المستمرة ، هذا ما يزيد من اهتمام المؤسسة لبيئتها التنافسية و التي تحتوي على مجموعة متغيرات تشكل عناصر التنافس و التي تفرز عادة تأثيرات على القرار الاستراتيجي للمؤسسة و على وضعيتها و مركزها التنافسي ، و عليه يتوجب على المؤسسة الجزائرية دراسة درجة تأثير عناصر بيئتها التنافسية من أجل تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي المناسب و أوضاع التنافس.

حيث في دراستنا استهدفنا مؤسسة "موبيليس" للاتصالات اللاسلكية الجزائرية ، فقمننا بدراسة مختلف تأثيرات عناصر البيئة التنافسية الناتجة عن المؤسسات المنافسة كمؤسسة "جيزي" و مؤسسة "نجمة" على الحصة السوقية لمؤسسة "موبيليس" من أجل تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي المناسب للمؤسسة .

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، البيئة التنافسية، القرار الاستراتيجي.

تصنيف: JEL: M01، L10، M12

**Abstract :**

*The Economic institution of whatever kind, is facing in its competitive environment different challenges, especially at the moment when this environment is becoming constantly complicated and dynamic. This increases the organization interest which contains variables that shape competitive elements. These last create several effects on strategic decision and competitive position. Therefore, the Algerian institution has also to study the degree of influence of the environment competitive elements in order to determine the appropriate competitive strategic option and competitive positions.*

**Keywords :** strategic management, The competitive environment, the strategic decision,

\*- أستاذ محاضر "أ" ، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر، Benyamina1984@hotmail.com.

\*\* - أستاذ محاضر "أ" ، جامعة مصطفى اصطمبولي معسكر، الجزائر، Mohyagoub2000@gmail.com.

مقدمة :

في ظل الظروف الديناميكية المتغيرة و المعقدة التي تواجه المؤسسات في الوقت الراهن، يتطلب إدراك مختلف العناصر و التغيرات التي تشمل البيئة التنافسية، التي أصبحت تشكل جزءا في نجاح أو فشل المؤسسات فلا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بما فهي تحصل على مدخلاتها من البيئة كما أنها تقدم مخرجاتها إليها، وفي جانب آخر أكثر أهمية نجد أن البيئة في بعض الأحيان قد تشكل تهديدا على مصالح المؤسسة مما يعرقل من سير أعمالها ، أو تقدم فرصا إن اقتنصتها استطاعت أن تحقق أهدافها وتضمن موقعا تنافسيا هاما و بالتالي تتفوق على منافسيها.

كل هذا أصبح له تأثير كبير على عملية اتخاذ القرار و تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب ، و أصبحت الإدارة الإستراتيجية ملزمة على إعادة النظر في طريقة اتخاذه انطلاقا من مراعاة عوامل البيئية التنافسية ومدى تأثير و أهمية كل عنصر.

لذلك على المؤسسة إذا أرادت البقاء و النمو خاصة في الوقت الراهن ، عليها أن تقوم بدراسة بيئتها التنافسية ، وتهتم بأكثر العناصر المؤثرة في تحديد الخيار الإستراتيجي التنافسي المناسب ، من أجل اقتناص الفرص و مواجهة التهديدات، ومتابعة التغيرات التي يمكن أن تحدث فيما بعد و التحكم فيها .

وعليه تمحورت إشكالية البحث في ما يلي :

إن البيئة التنافسية تتكون من عدة متغيرات كذلك تمتاز بالديناميكية و التغير، فهي تفرز عدة تأثيرات محسوبة أو غير محسوبة على المؤسسة ، وهذه الأخيرة بدورها تحاول تنمية استراتيجيات تمكنها من النجاح على المدى القريب و البعيد.

إذن : ما هو تأثير عناصر البيئة التنافسية على القرار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة؟ والى أي مدى يمكن للمؤسسة التحكم في ذلك؟

يمكن بلورة هذه الإشكالية من خلال الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو أثر عناصر البيئة التنافسية على القرار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة؟
- هل الحصة السوقية من بين أهم الأهداف و المؤشرات التي تتأثر بعناصر البيئة التنافسية؟.
- كيف يمكن للمؤسسة مواجهة أو الحد من تأثير البيئة التنافسية؟

الفرضيات :

- 1- إن تحديد درجة تأثير كل عنصر من عناصر البيئة التنافسية يمكن المؤسسة من معرفة وضعيتها التنافسية و بالتالي إتباع الخيار الاستراتيجي الذي يناسب ذلك.
- 2- إن الاستراتيجيات التنافسية تمكن المؤسسة من التحكم في تأثير عناصر البيئة التنافسية .

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية دراستنا في سعيها إلى محاولة الربط بين تأثير عناصر البيئة التنافسية و تحديد العناصر الأكثر تأثيرا على مكانتها في السوق ، وبناءً على ذلك فإن الدراسة ستسهم في الآتي :

- 1- الإسهام في بلورة العلاقة بين حجم التأثير لعناصر البيئة التنافسية و محددات الخيار الاستراتيجي التنافسي في المؤسسات الجزائرية ومنها المؤسسات العاملة في القطاع الخدماتي للاتصالات اللاسلكية.
- 2- إن التوجهات المتزايدة لاندماج الاقتصاد الجزائري و محاولة تأهيله لاندماجه مع باقي الاقتصاديات أمام الانضمام المرتقب لمنظمة التجارة العالمية الذي سيزيد من حدة المنافسة في السوق المحلية، وهذا ما يستدعي من المؤسسات الخدمائية الجزائرية خاصة قطاع الاتصالات اللاسلكية الاهتمام المتزايد بتطبيقات الإدارة الإستراتيجية وبالتالي تبني خيارات إستراتيجية تنافسية تمكنها من تعزيز مركزها التنافسي في السوق أو القطاع التي تنتمي إليه.
- 3- أخيراً تكتسب الدراسة أهميتها في أنها ستشكل موضوعاً يمكن الاعتماد عليه من خلال النتائج التي سوف نتوصل إليها ، وذلك في إعداد دراسات لاحقة في موضوعي التحليل التنافسي والخيار الاستراتيجي.

#### ✓ الدراسات السابقة :

• دراسة ( Joe.Bain, 1956 ) حيث قام بدراسة مختلف عناصر البيئة التنافسية خاصة حواجز الدخول و تأثيرها على إستراتيجية السعر في العديد من القطاعات منها (مصانع السيارات و الجرارات،مصانع مواد التنظيف، الكحول، مصانع تغليف المواد الغذائية ... ) حيث رتب أهمية حواجز الدخول حسب قوتها في الصناعة من 0 إلى 3 ، و خلصت دراسته إلى أن حواجز الدخول الأكثر قوة تعني أن الأسعار داخل الصناعة المعينة تفوق نسبة 10 بالمئة داخل القطاع التنافسي في حين أن الأسعار التي تتراوح بين 7 بالمئة و 4 بالمئة تكون حواجز الدخول متوسطة و ضعيفة.

• دراسة ( Robert D. Klassen ,Curtis P. McLaughlin 1966 )،

#### "The Impact of Environmental Management on Firm Performance"

في هذه الدراسة تم التطرق لأهمية دراسة البيئة و تأثير متغيراتها على أداء المؤسسة و تنافسيتها ونشرت هذه الدراسة في مجلة management science عام 1966 وتطرق لأهمية قياس اثر البيئة على المؤسسة من اجل ضمان الحفاظ على تنافسية هذه الأخيرة.

• دراسة (Harrington, et al., 2004) بعنوان "A Question of Fit: The Links among Environment, Strategy Formulation, and Performance"

هدفت إلى دراسة أثر ديناميكية عناصر البيئة على صياغة الإستراتيجية و الأداء بالإضافة إلى معرفة دور المواثمة الإستراتيجية في ذلك ، تكونت عينة الدراسة من 18 مؤسسة أمريكية تعمل في المجال الصناعي ، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك أثراً دالاً إحصائياً لديناميكية عناصر البيئة على صياغة الإستراتيجية و أداء تلك المؤسسات ، و أن المواثمة الإستراتيجية و التكيف يعزز أثر ديناميكية البيئة على صياغة الإستراتيجية و أداء تلك المؤسسات.

• دراسة ( القصب ، 2005 ) بعنوان أثر المتغيرات البيئية في المركز التنافسي للمؤسسة دراسة ميدانية لعينة من المستشفيات الخاصة بمحافظة عدن - اليمن . هدفت إلى بيان أثر البيئة الداخلية و متغيرات البيئة الخارجية ( التنافسية ) في المركز التنافسي للمستشفيات المبحوثة متمثلاً ( في الحصة السوقية و رضي المريض عن الخدمات المقدمة ) تكونت عينة الدراسة من فئتين هما ، المرضى بحجم (160 مريضاً ) و أعضاء مجلس الإدارة العليا لهذه المستشفيات البالغ عددهم ( 15 ) . وقد دلت نتائج الدراسة على أن هناك علاقة تأثير معنوية للمتغيرات البيئية الخارجية و الداخلية في المستشفيات

المبحوثة ومركزها التنافسي متمثل في (الحصة السوقية ، رضى المريض)، كما أن التكنولوجيا الطبية المتقدمة المتوفرة في المستشفيات المبحوثة منحتها فرصة من جلب عدد كبير من المرضى سواء من وجهة نظر المرضى أجاب 97.5 % من أفراد العينة بالإيجاب حول هذا المتغير ومن وجهة نظر الإدارة العليا في تلك المستشفيات حيث كان الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (4.16) وهو يدل على أن هناك إجماعاً في إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير .

• دراسة (Wong, et.al, 2011) بعنوان "The contingency effects of uncertainty on the relationship between supply chain environmental integration and operational performance" هدفت إلى بيان الأثر الموقفي للاضطراب لعناصر البيئة على العلاقة بين تكامل استراتيجية سلسلة التوريد و الأداء العملياتي ، تكونت عينة الدراسة من (151) مصنعا تايلنديا للدراجات وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير الاضطراب لعناصر البيئة على العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد و الأداء التشغيلي .

### نموذج الدراسة :

تم الاستعانة بالاقتصاد القياسي في الجانب التطبيقي بهدف نمذجة العلاقة بين المتغيرات المؤثرة (عناصر البيئة التنافسية: الخاصة بمؤسسة "جيزي" و مؤسسة "نجمة" ) و المتغير التابع (الحصة السوقية : الخاص بمؤسسة "موبيليس" ) و لتسهيل ذلك تم الاعتماد على مجموعة تطبيقات برنامج EVIEWS7 .

أما في ما يخص عناصر الدراسة فقد تم الاعتماد على سلاسل زمنية لتطور كل من : متغيرات عناصر البيئة التنافسية التي اعتمدنا عليها كمتغيرات مستقلة و تطور الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس كمتغير تابع على شكل بيانات سداسية خلال الفترة الممتدة من 2004-2013 و هي الفترة المشتركة بين مؤسسات الاتصال اللاسلكي الثلاث و التي تحصلنا عليها من النشرات الدورية لمؤسسات الاتصال و من سلطة الضبط للبريد و المواصلات و المراسد و المواقع الالكترونية.

### و عليه سوف نحاول معالجة هذا البحث من خلال العناصر التالية :

- 1- الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة و أهميتها.
- 2- البيئة التنافسية للمؤسسة و خصائصها.
- 3- القرار الاستراتيجي و أهمية تحديد الخيار المناسب.
- 4- الحصة السوقية كمحدد للخيار الاستراتيجي التنافسي .
- 5- دراسة تأثير عناصر البيئة التنافسية على الخيار الاستراتيجي التنافسي لمؤسسة "موبيليس".

### 1- الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة و خصائصها:

ظهرت الإدارة الإستراتيجية على غرار نشوء الفكر الاستراتيجي الذي تطور مع استعداد المدراء و الإستراتيجيون في التفكير حول تفاعل المؤسسة مع البيئة و مختلف عناصرها و أنواعها و أبعادها ، فحسب رأي (Ansoff,1965) و الذي يعتبر من المنظرين الأوائل في التفكير الاستراتيجي، أين ركز بالربط بين منتجات المؤسسة و أسواقها و إن كل القرارات الإستراتيجية التي ترتبط ببيئة المؤسسة يجب دراستها (Jean-Robert Alcaras,Patrick Gianfaldoni,2004,p166)

و لا بد على إدارتها الإستراتيجية أن تتميز بمجموعة خصائص:

-إدارة إستراتيجية مرنة: حتى تستطيع الإدارة الإستراتيجية بناء مؤسسة قادرة و ناجحة و متفوقة في بيئة ديناميكية متطورة و حركية و معقدة يجب أن تتصف بالمرونة.( Marc Ingham,1995,p368)

-إدارة إستراتيجية مبدعة تعتمد على المعرفة : يجب أن تعتمد و تركز الإدارة الإستراتيجية على السعي نحو المعرفة التي تشمل جميع المستويات و الميادين، فكل التحولات الحالية تدعو المؤسسات التركيز على اقتصاد المعرفة ( - Joanna Pomian,2002,p633)، كذلك تغيير طريقة التفكير و الذي لن يأتي إلا بالإبداع و الابتكار و استخدام الطرق الخلاقة لحل المشكلة.

-إدارة إستراتيجية مسؤولة: فحسب وجهة نظر (Carroll,1979) هناك أربعة مسؤوليات أساسية يجب على مدراء المؤسسات مراعاتها و هي مسؤوليات اقتصادية، قانونية، اجتماعية، حسن التقدير و التمييز. ( Jean – Jacque ROSE ,2006,p160)

## 2- البيئة التنافسية للمؤسسة و تأثيراتها :

إن البيئة عبارة عن مجموعة عناصر تؤثر على المؤسسة ، حيث يجب على المؤسسة أن تقوم بدراسة مختلف العناصر المكونة للبيئة التنافسية و محاولة تحليلها لان ذلك يمكن المؤسسة من فهم تركيبة وديناميكية البيئة وتحديد مختلف العوامل بدقة التي ينبغي التركيز عليها كعوامل الجذب و الاستقطاب ( نعمة عباس خضير الخفاجي، 2010، ص108)، والتعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم و اتخاذ مختلف القرارات الإستراتيجية و هما :

- الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها (دروكر؛ ترجمة الكبيسي، عامر الجلي، راقية رؤوف، 1990، ص23)، فقد عرفت الفرصة بأنها الافتراضات التي تحمل عواقب ايجابية ، كذلك تمثل كل الاحتمالات التي تقدمها البيئة الخارجية و التي تسمح للمؤسسة باستغلال نقاط قوتها و تقليص ضعفها.( Arnaud Pelletier,Patrick Cuenot,2013,p215)

- المخاطر و التهديدات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو الحد من آثارها. كذلك أهم شيء هو أن يتم تحديد أكثر عوامل النجاح التي ممكن أن تحدث تطور للمؤسسة (Stefan Michel, Marianne Petitpierre,2010,p154)

ويطلق على البيئة الخارجية الخاصة عدة مفاهيم، البيئة الصناعية، البيئة التنافسية، بيئة النشاط(المهام). فتتعلق هذه المفاهيم من مجمل المتغيرات و العناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المؤسسة وهذه تتمثل بمجموعة كبيرة من القوى يقع في مقدمتها المنافسين و الموردين ، العملاء ، و المقرضين، أصحاب الأسهم و مجمل مجموعات الضغط المباشر على المؤسسة ، ويرى (Daft,2001) أن هذه البيئة تحتوي على العناصر الأكثر التصاقا بالمؤسسة و أهدافها" ، و يعتبر مفهوم البيئة التنافسية الأكثر تناسبا مع مجال التنافس في الصناعة، والذي تتنافس فيه المؤسسات فتتضمن مجموعة من القوى و العناصر و المتغيرات التي تؤثر وتتأثر فيما بينها.

## خصائص البيئة التنافسية :

- إن البيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة قد تمتاز بالبساطة أو التعقيد من جهة و من جهة أخرى بالاستقرار أو التغير، فقد وصف "أنسوف" (Michel MARCHESNAY,1997,p84) منذ بداية السبعينات تغيرات البيئة

"بعدم الاستمرارية أو المفاجآت الإستراتيجية"، فدراسة و معرفة خصائص البيئة التي تنشط فيها المؤسسة يعتبر مفتاح لاتخاذ القرارات و بناء الإستراتيجية الملائمة ، مما يستلزم الدراسة و المتابعة باستمرار.

هناك مجموعة من العوامل التي جعلت من بيئة المؤسسة أكثر ديناميكية و تغير نذكر من بينها ما يلي :

- التغيرات التقنية : التكنولوجيا الحديثة ، الطرق الجديدة في الإنتاج،تغيير في طرق التوزيع،فوجود تكنولوجيا معينة قد تخلق فرصا أو تهديدا ، مثلا الاعتماد على تكنولوجيا الأقمار الصناعية تعتبر تهديدا للشبكات التلفزيونية المحلية ، كذلك المتغيرات المعلوماتية و المعرفية ( طاهر محسن منصور ألعالي،وائل محمد صبحي إدريس،2007،ص258).
- التغيرات الاقتصادية و السياسية العالمية ،التغيرات على مستوى البلد. Gérard (GARIBALDI,2001,p151)
- التغيرات الاجتماعية و السلوكية ،التغيرات السياسية و القانونية ، حيث تتمثل في مختلف القيود التي تتخذها الحكومة و التي تؤثر على نشاط المؤسسات كالجمارك و الضرائب...الخ.(أمين عبد العزيز حسن،2001،ص66)

#### تأثيرات البيئة التنافسية:

إن معرفة درجة التأثير لقوى التنافس تساهم في بناء إستراتيجية تنافسية ناجحة بإدراك نقاط القوة و الضعف، من أجل تقوية موقعها التنافسي:

- **حدة المنافسة بين المتنافسون الحاليون** :تتمثل حدة المنافسة بين المتنافسين الحاليين مرتكز نموذج بورتر لأنه يشير إلى التقاء العناصر الأخرى لتحديد جاذبية الصناعة ، ومن أهم العوامل المؤثرة في حدة التنافس ما يلي:(عدد المنافسين،العلامات التجارية،تكلفة التحول،حجم المؤسسات،هامش الربح،ثقافة العميل، مرونة الإنتاج،تكلفة الخروج من الصناعة).

- **تهديد الداخلين الجدد** : أن دخول منافس جديد أو أكثر يمثل تهديدا بارزا للمؤسسات القائمة حاليا بمعنى ترتبط درجة تأثير التهديد من دخول منافسين جدد بعنصرين هامين فكلما يكون و ،جودهما منخفض يكون التهديد منخفض:(Jean-Pierre HELFER , Michel KALIKA, Jacques ORSONI,2008,p96)

- حواجز الدخول في القطاع منخفضة - عدم وجود مخاوف من ردادات الفعل.
- تهديد المنتجات البديلة**: ويزداد تهديد السلع البديلة إذا كانت رغبات المستهلك تشبع بسهولة بمنتجات أخرى من خلال العلاقة ( تكلفة - جودة)، وكذلك إذا كانت المنتجات تعتمد على تكنولوجيات جديدة.

-**قوة مفاوضة الموردين** : إن تحليل الموقف التنافسي للسوق يعد أمرا بالغ الأهمية بالنسبة للموردين،و ترتبط قوة الموردين بثلاث عناصر أساسية هي طبيعة مجموعة الموردين( متمركزين، إمكانية التكامل الخلفي) و طبيعة المدخلات ( إذا كانت تمثل عناصر أساسية في عملية الإنتاج) كذلك التكاليف ( التحول من مورد إلى آخر تكون التكاليف مرتفعة ) Armand (Payan et autres,1999,p151)

-**قوة مفاوضة المستهلك**: يعتبر المستهلكين من أهم قوى المنافسة حيث تعتبر القوة التفاوضية لهم عاملا هاما في مجال تحليل الموقف التنافسي، ويزداد قوة مفاوضة المستهلكين في الحالات التالية: (Jean -louis MAGAKIAN, Marielle Audrey Payaud,2007,p97)

- تركيز كبير لدى المستهلكين، نمطية المنتجات المشتراة وعدم تمييزها، انخفاض تكاليف التحول التي يتحملها المشتري عند الانتقال في تعامله من مؤسسة إلى أخرى .

**3-القرار الاستراتيجي و أهمية تحديد الخيار المناسب :** قام هربرت سايمون بتوضيح طبيعة القرارات التي تواجه المؤسسة من حيث القرارات المبرجة والقرارات غير المبرجة فهذه الأخيرة تكون غير متكررة في المؤسسة و تتميز بدرجة كبيرة بعدم التأكد، وتحتاج إلى معلومات لكن يصعب التنبؤ بها وذلك لارتباطها بالمستقبل، وتمثل في القرارات الأعدق لأنها ترتبط بتغيرات عديدة، وتعالج المشاكل الجديدة غير المتكررة، ويمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة استخدام حكمه الشخصي وتقويمه ورؤيته في وصف المشكلة و اختيار المعلومات و اكتشاف الحل الملائم، كذلك تحتاج إلى طرق و مناهج طريقة إعادة الهندسة (Florent A. Meye, Pratiques de benchmarking, 2011, p50)، ومن هنا وصفها بعض الكتاب مثل جيور GEOR بأنها قرارات إبداعية، وهذه القرارات تكون ذات طابع استراتيجي، وهي قرارات اختيار أفضل بديل استراتيجي ( Gary JOHNSON ,kevan SCHOLLES ,2000,p20) . لان الإبداع يعتبر وسيلة للاختلاف عن المنافسة الموجودة داخل القطاع و له علاقة مع الميزة التنافسية. (Séverine Le Loarne, Sylvie, 2011, p12)

#### المشاكل التي تعيق عملية اتخاذ القرار :

كثيرا ما يجد الإداري نفسه معرضا لكثير من العوائق أمام الوصول إلى القرار المناسب وهذه العوائق تتمثل فيما يلي:

- عوائق متعلقة بمتخذ القرار مثل: القيم والميول الشخصية، المستوى الثقافي، الاعتبارات السياسية، والمعلومات المفضلة و المؤثرة في القرار، و رغبات القيادة.. (سهيل عبيدات، 2007، ص72)

- صعوبة إدراك المشكلة وتحديدّها

- عدم القدرة على تحديد الأهداف . ( احمد ماهر، 1999، ص55)

- عدم القدرة على تقييم البدائل لعدم مراعاة عدة اعتبارات أثناء عملية التقييم مثل (مدى قدرة كل الحل على إنهاء المشكلة، إمكانية تنفيذ البديل، التكاليف المالية التي يتطلبها البديل..). ( عبد الغني بسيوني عبد الله، 1992، ص297)

- صعوبة الاختيار و المفاضلة بين البدائل لعدم مراعاة المعايير المساعدة في عملية المفاضلة مثل درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل، البديل الذي يحقق السرعة المطلوبة، الموارد المتاحة و قيودها، درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل. ( جميل أحمد توفيق، 1986، ص116).

- نقص المعلومات و البيانات اللازمة حول عملية اتخاذ القرار أي نقص المعلومات حول ( المشكلة محل الدراسة و كذلك الفترة الزمنية، الاعتبارات النوعية... ) ( بشير العلق، 1998، ص151) .



## 4- الحصة السوقية كمحدد للخيار الاستراتيجي التنافسي :

لكي تضمن أي مؤسسة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد، فإنه من الضروري لها أن تختار إستراتيجية تنافسية مناسبة مع أوضاع ميدان التنافس لتحقيق التفوق التنافسي ، و تعرف الإستراتيجية التنافسية التي تخص ميدان التنافس على أنها خطط طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف (فلاح حسن عداوي الحسني،2000،ص17). و باعتبارها قرار يتضمن تحريك موارد المؤسسة المادية و البشرية بطريقة ترى إدارة المؤسسة أنها أفضل الطرق المتاحة لتحقيق الفوز على المنافسين فإن الإستراتيجية التنافسية تثير التساؤلات التالية:

هل يجب أن تنافس المؤسسة على أساس معيار التكلفة المنخفضة ، و بالتالي السعر الأقل لمنتجاتها؟ أم يجب التنافس على أساس تمايز منتجاتها على أساس معايير أخرى خلاف السعر المنخفض مثل: الجودة أو خدمة العملاء.  
هل يجب أن تكون المنافسة على أساس الند للند مع المنافسين للحصول على أكبر حصة سوقية في السوق؟ أم يجب التركيز على قطاع صغير من السوق بشرط أن يكون مضموناً و مربحاً؟

و عليه يهتم المدراء و الإستراتيجيون بدراسة و تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة و معرفة تأثير كل قوى التنافس لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى تأقلمها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص و قدرتها على مقاومة التهديدات و هذا يتطلب معرفة ما يجري في البيئة من تغيرات ايجابية و سلبية. (جمال الدين المرسي و آخرون،2002،ص53)

لذلك لا بد للمؤسسات من إيجاد أدوات تحدد و تقيس مستوى تفوقها و أدائها بالنسبة لمنافسيها،و إن أهم العناصر التي تحدد المركز التنافسي هي الحصة السوقية ، و إن الحصة السوقية تعتبر واحدة من أهم أدوات الرقابة التسويقية التي تستخدمها المؤسسة في هذا المجال ، كذلك في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب مع أوضاع التنافس مقارنة بباقي المنافسين.

إذن من اجل أن تحاول المؤسسة فرض تواجدها في السوق و الحفاظ على مركزها التنافسي،عليها أن تنمي استراتيجيات تنافسية تتوافق مع التغيرات البيئة و تكسبها مزايا تنافسية مقارنة بباقي المنافسين ، و لا يتحقق ذلك إلا إذا أدركت تأثيرات عناصر البيئة التنافسية و تمكنت من معرفة درجة تأثير كل عنصر و التغير في ذلك من خلال قياس حجم التأثير و درجة التأثير على حصتها السوقية ، حيث تعتمد في ذلك على آليات الاقتصاد القياسي كمنهج كمي يترجم التأثير الذي تطرحه البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال بناء نموذج يشمل مختلف المتغيرات.

## 5-دراسة تأثير عناصر البيئة التنافسية على الخيار الاستراتيجي التنافسي لمؤسسة "موبيليس":

إن قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر يشهد تطورا كبيرا و سريعا للغاية، حيث يقترب عدد المشتركين في سوق الهاتف النقال من العدد الإجمالي لسكان الجزائر هذا ما يزيد من حدة المنافسة.

من هذا المنطلق يتوجب على المؤسسة العمومية الجزائرية للاتصالات اللاسلكية "موبيليس"\*، والتي هي محل دراسة الحالة في هذا البحث ، السعي للتموقع داخل هذه السوق،من خلال العمل على تنمية حصتها السوقية ، وهذا الأمر

\* - ظلت الدولة محتكرة لقطاع البريد والمواصلات حتى سنة 2000 ، ونتج عن هذه الوضعية مشاكل كثيرة منها غياب المنافسة ، تمويل ذاتي ضعيف يرجع بالأساس إلى المعدلات المتدنية لتسديد الديون ، وكذا خدمات سيئة وبطيئة، كل هذا انعكس سلبا على أداء هذا القطاع محليا وبالمقارنة مع الدول المجاورة والعالم، مما أدى بالسلطات العمومية إلى اتخاذ جملة من التدابير لإصلاح هذا القطاع بهدف تطويره وتقديم خدمة ذات نوعية وبتكلفة معقولة ، و من نتائج الإصلاحات ظهور مؤسسة

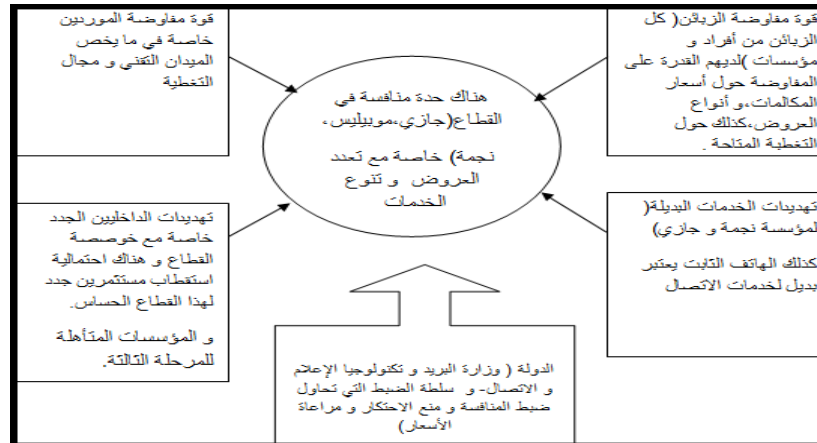
يقتضي وجود إدارة إستراتيجية داخل المؤسسة تضع في قمة هرم أولوياتها تحقيق التفوق و التميز على المنافسين، من خلال العمل على إتباع استراتيجيات تنافسية تتلائم مع تغييرات البيئة التنافسية ، وكل هذا لا يتحقق إلا بدراسة عوامل البيئة التنافسية و محاولة السيطرة على كل التأثيرات .

و تتجلى أهمية الدراسة في سعيها إلى محاولة الربط بين العناصر المؤثرة في البيئة التنافسية لقطاع الاتصالات و كيفية تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي المناسب و ذلك من خلال قياس تأثير عناصر البيئة التنافسية و معرفة درجة تأثير كل عنصر على الحصة السوقية للمؤسسة.

## 1- البيئة التنافسية و قوى التنافس :

تعتبر البيئة التنافسية لمؤسسة موبيليس بيئة ديناميكية ومتغيرة ، و إن المؤسسة تنشط في قطاع يمتاز بجاذبية كبيرة و بمنافسة شديدة ، حيث أن قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر هو قطاع حديث النشأة و يمتاز بقابلية استهلاك عالية جدا ، لذلك كل منافس يسعى إلى استقطاب أكبر عدد من المشتركين هذا ما يزيد من حدة المنافسة.و الشكل التالي يوضح قوى التنافس المختلفة لمؤسسة "موبيليس"

شكل رقم 1 يمثل قوى التنافس لمؤسسة موبيليس في قطاع الاتصالات اللاسلكية .



المصدر : من إعداد الباحثين.

## 2- تعريف و تحديد المتغيرات المفسرة للنموذج :

إن عملية تحديد و اختيار المتغيرات المؤثرة تمت انطلاقا من بيئة التنافس في قطاع الاتصالات اللاسلكية، حيث قمنا بجمع المعطيات حسب توفرها من مصادر مختلفة من أجل الوصول إلى أهم العناصر الكافية في بناء النموذج القياسي.

و لتحديد درجة التأثير لعناصر التنافس على الخيار الاستراتيجي المناسب الواجب إتباعه، ركزنا على الحصة السوقية كمتغير تابع ، لان سوق الاتصالات اللاسلكية في حالة تشعب و تبقى المنافسة حول الحصة السوقية أو الأخذ من حصة المنافسين هي أكبر هدف استراتيجي، و عليه فقد ركزنا على :

موبيليس في أوت من سنة 2003 كمؤسسة تابعة للدولة الجزائرية في ميدان الاتصالات للهاتف النقال ذات أسهم برأس مال يقدر ب : 100.000.000 دج، حيث يقع مقرها الاجتماعي بحي سيدار شارع بلقاسم عماني، حيدرة الجزائر العاصمة . و لها مؤسستين مافستين في هذا القطاع هما مؤسسة "نجمة" و مؤسسة "جيزي".

1- الحصة السوقية للمؤسسة المدروسة "موبيليس" باعتبارها المتغير التابع.

2- أما المتغيرات المفسرة للنموذج أو المتغيرات المستقلة (المؤثرة) فتمثلت في العناصر التي تخص كل من المؤسسات المنافسة "مؤسسة الاتصالات اللاسلكية جيزي" و "مؤسسة الاتصالات اللاسلكية نجمة" فركزنا على المتغيرات التالية : (الحصة السوقية، عدد المشتركين، نقاط البيع، نقاط التغطية)

و عند تقديرنا للنموذج علينا الأخذ بعين الاعتبار عدم استقلالية المؤسسات المنافستين فيما بينهما بحكم أنهما تنشطان وتتنافسان في نفس القطاع ( قطاع الاتصال اللاسلكي) ، لذلك وحرصا منا على الحصول على نتائج أكثر دقة وأكثر منطقية وجب دراسة تأثير كل مؤسسة على حدا لان بناء النموذج يتطلب استقلالية المتغيرات في ما بينها.

وعليه سنبنى نموذج يتعلق بكل مؤسسة منافسة و في كل نموذج ندرس تأثير المتغيرات على الحصة السوقية للمؤسسة "موبيليس" و التي هي محل الدراسة.

3- قياس تأثير متغيرات مؤسسة "جيزي" على مؤسسة "موبيليس":

- صياغة و تقدير النموذج القياسي<sup>†</sup>: بعد معالجة البيانات بالبرنامج الإحصائي (EVIEW7)، تظهر نتائج

تقدير النموذج الخطي من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 1 يمثل نتائج تقدير النموذج الخطي لمؤثرات مؤسسة جازي على الحصة السوقية لموبيليس.

Variable	co	Std-error	T-S	Prob
c	84.19	4.06	20.70	0.00
ABOOTA	0.18	0.30	0.60	0.55
BTSOTA	-2.74	0.55	-4.89	0.00
PMOTA	-0.77	0.05	-14.72	0.00
PVOTA	-0.03	0.01	-1.67	0.11

R<sup>2</sup> : 0.96  
A R : 0.95  
F.St : 125.08  
Pro F : 0.00  
D.W : 1.79

المصدر : من إعداد الباحثين حسب نتائج (EVIEW7) بالاعتماد على الملحق

و من خلال المعطيات المقدمة من البرنامج يمكننا تقدير نتائج النموذج<sup>‡</sup> وفق ما يلي :

$$PM = 84.19 + (0.18) ABOOTA_i - (2.74) BTSOTA_i - (0.77) PMOTA_i - (0.03) PVOTA_i$$

$$(t=20.7) \quad (t=0.6) \quad (t= - 4.89) \quad (t= -14.62) \quad (t= -1.67)$$

R squared (R<sup>2</sup>) = 96.71 %      F-statistic = 125.08      N = 22      K = 5

حيث أن:  $t_i$  : تمثل الزمن أي قيمة المتغير في السنة ( $t_i$ ).

<sup>†</sup> يتم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد الخطي في تقدير النموذج القياسي الخاص بالحصة السوقية لمؤسسة موبيليس، و باستعمال طريقة المربعات الصغرى العادية (MCO) و التي تعتبر من أحسن الطرق لتقدير النماذج الخطية ، ويتم ذلك بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (EVIEW7).

<sup>‡</sup> R squared (R<sup>2</sup>) : معامل التحديد، N : عدد المشاهدات. F-statistic : إحصائية فيشر، t : تمثل إحصائية ستيودنت .

✓ PM تمثل الحصة السوقية ب%.

✓ (ABOOTA) تمثل عدد المشتركين لمؤسسة جيزي و المقدر ب (المليون).

✓ (BTSOTA) تمثل نقاط التغطية لمؤسسة جيزي مقاسة بالآلاف.

✓ (PMOTA) تمثل الحصة السوقية لمؤسسة جيزي ب% .

✓ (PVOTA) تمثل نقاط البيع لمؤسسة جيزي و المقدر بالآلاف.

(B<sub>0</sub>, B<sub>1</sub>, B<sub>2</sub>, B<sub>3</sub>, B<sub>4</sub>) تمثل معاملات النموذج.

وبعدما قمنا بالدراسة الإحصائية<sup>8</sup> للنموذج المقدر : تحصلنا على النتائج التالية :

كل من المتغيرين المستقلين (عدد المشتركين و عدد نقاط التغطية) ليس لهم معنوية إحصائية عند درجة المعنوية 5% في تفسير المتغير التابع و بالتالي كلا المتغيرين ليس لهما تأثير على الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس. و عليه يجب إزالتها و تعديل النموذج.

- تقدير النموذج المعدل : بعد إزالة المتغيرات التي ليس لها معنوية إحصائية نحصل على النموذج التالي :

جدول رقم 2 يمثل تقدير النموذج بعد إزالة عدد المشتركين ABOOTA و عدد نقاط التغطية PVOTA.

Variable	co	Std-error	T-S	Prob
c	87.17	3.02	28.84	0.00
BTSOTA	-2.70	0.18	-14.29	0.00
PMOTA	-0.80	0.03	-20.56	0.00
R <sup>2</sup> : 0.96 D.W : 1.52				
A R : 0.95				
F.St : 237.38				
Pro F : 0.00				

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (EViews7). بالاعتماد على الملحق 2

من خلال النتائج المقدمة من البرنامج يمكننا صياغة النموذج التالي :

$$PM = 87.17 - (2.70) BTSOTA_i - (0.80) PMOTA_i$$

$$T = 28.84 \quad t = -14.29 \quad t = -20.56$$

$$R \text{ squared } (R^2) = 0.9615 \quad F\text{-statistic } 237.38 \quad N = 22 \quad k = 3$$

و بعد اختبار معنوية المعاملات باستخدام إحصائية ستودنت  $T$ ، وجدنا أنه كلا المتغيرين المتمثلين

<sup>8</sup> - حيث يتم اختبار النموذج المقدر باستعمال معايير إحصائية التي تهدف إلى اختبار مدى الثقة الإحصائية في التقديرات الخاصة بمعاملات النموذج فيتم اختبار معنوية المعاملات باستخدام إحصائية ستودنت  $T$ . فنقوم باختبار معنوية المعاملات بمقارنة  $T_{cal}$  المستخرجة من النموذج المتحصل عليه مع  $T_{tab}$  الموجودة في جدول ستودنت بدرجة حرية  $N-K$  ( حيث  $K$  عدد المتغيرات، و  $N$  عدد المشاهدات ) و عند درجة المعنوية 5% ، حيث كل معامل تكون إحصائية  $T_{cal}$  الخاصة به أقل من  $T$  الموجودة في جدول ستودنت نقول عنها أنها لا تملك معنوية إحصائية.

في نقاط التغطية و الحصة السوقية لمؤسسة جيزي لهما معنوية إحصائية و بالتالي يؤثران في الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس (PM).

أما بالنسبة لاختبار و تحليل المعنوية الكلية للنموذج :

باستخدام معامل التحديد  $R^2$  وإحصائية فيشر (Fisher)  $F$ . تحصلنا على ما يلي :

- باستخدام معامل التحديد  $R^2$  : نجد من النموذج أن  $R^2$  يساوي 96.15 % ، أي أن المتغيرات المستقلة تفسر 96.15% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ( الحصة السوقية لموبيليس)، وهي نسبة كبيرة ومعتبرة و بالتالي النموذج قوي جدا ويفسر تقريبا كل التغيرات الحاصلة في المتغير التابع .

- باستخدام إحصائية فيشر  $F$  لاختبار معنوية الانحدار ككل \*\* :

نلاحظ أن القيمة الجدولية  $F_{cal}=125$  هي أكبر من من القيمة الجدولية  $F_{tab}=3.52$  و عليه نقبل الفرضية البديلة  $H1$  التي تنص على انه يوجد معامل واحد على الأقل لا يساوي الصفر ما يدل على وجود علاقة خطية معنوية بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة، إذن النموذج ككل له معنوية إحصائية .

4- قياس تأثير متغيرات مؤسسة "نجمة" على مؤسسة "موبيليس"

نتبع نفس الخطوات السابقة في صياغة و تقدير النموذج القياسي، و بعد تعديله أي بعد إزالة العناصر التي

ليست لها معنوية إحصائية تحصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم 3 يمثل تقدير النموذج الخطي بعد إزالة  $BTSWTA$  و  $PVWTA$ .

Variable	co	Std-error	T-S	Prob
c	21.60	2.28	9.45	0.00
ABOWTA	-4.19	0.92	-4.55	0.04
PMWTA	1.72	0.36	4.70	0.03
R <sup>2</sup> : 0.59		D.W : 1.63		
A R : 0.54				
F.St : 11.05				
Pro F : 0.00				

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (EVIEWS7). بالاعتماد على الملحق 3

و من خلال النتائج المقدمة في البرنامج يمكننا كتابة النموذج التالي :

$$PM = 21.60 - (4.19) ABOWTA + (1.72) PMWTA$$

$$t = 9.45 \quad t = -4.55 \quad t = 4.70$$

$$R\text{-square}(R^2) = 0.5957 \quad F\text{-statistic} = 11.05 \quad N=18 \quad k=3$$

\*\*-نستعمل إحصائية فيشر لاختبار معنوية الانحدار ككل وذلك من خلال الفرضيتين التاليتين:

فرضية العدم :  $H_0 \quad B_0=B_1=B_2=B_3=B_4=B_5=0$

الفرضية البديلة :  $H_1 \quad B_0 \neq 0, B_1 \neq 0, B_2 \neq 0, B_3 \neq 0, B_4 \neq 0, B_5 \neq 0$

أي أنه يوجد على الأقل معامل واحد غير معدوم .

يتم مقارنة القيمة المحسوبة  $F_{cal}$  المقطرة ب 125 من النموذج ، مع القيمة الجدولية  $F_{tab}$  حيث يتم استخراجها من جدول فيشر  $F$  و عند مستوى معنوية 5% و درجة الحرية للبيسط و المقام كما هو مبين في العلاقة التالية :

$$F_{19}^2 = 3.52 \quad \text{و} \quad F_{n-k-1}^k = F_{22-2-1}^2$$

و عليه بعد اختبارنا لمعنوية معاملات النموذج وجدنا كل من المتغيرين المستقلين لمؤسسة نجمة (عدد المشتركين والحصة السوقية) لهما معنوية إحصائية، أي كلاهما يؤثران في الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس، وباستخدام معامل التحديد  $R^2$  : نجد من النموذج أن  $R^2$  يساوي 59.57 % ، أي أن المتغيرات المستقلة تفسر 59.57 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ( الحصة السوقية لموبيليس)، وهي نسبة معتبرة و بالتالي النموذج يفسر تقريبا التغيرات الحاصلة في المتغير التابع

#### 5- دراسة تأثير العناصر الداخلية لمؤسسة موبيليس على حصتها:

استكمالاً لما درسنا سنقوم بدراسة تأثير العناصر التي تعتمد عليها مؤسسة "موبيليس" على حصتها السوقية ، من خلال بناء نموذج يشتمل على العناصر التي تمتلكها المؤسسة كعناصر قوة تنافسية و تأثيرها على حصتها السوقية ، ثم مقارنتها مع تأثير عناصر البيئة التنافسية ، و ذلك من أجل تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي المناسب و أوضاع التأثير .

بنفس الطريقة قمنا بصياغة النموذج بعد تعديله حسب ما يلي :

جدول رقم 4 يمثل تقدير النموذج بعد إزالة المتغيرات التي لا تمتلك معنوية إحصائية.

Variable	co	Std-error	T-S	Prob
c	24.40	2.05	11.86	0.00
ABOATM	0.73	0.27	2.65	0.01

$R^2$ : 0.26  
D.W: 0.58  
A R: 0.22  
F.St: 7.05  
Pro F: 0.01

المصدر : من إعداد الباحثين حسب نتائج البرنامج **views7**. بالاعتماد على الملحق 4

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتغير المستقل الموجود في النموذج و المتمثل في عدد المشتركين له معنوية إحصائية و احتمال وجوده في النموذج مقبول عند مستوى معنوية 5% ، غير أنه و بالرجوع إلى المعنوية الكلية للنموذج نجد أن معامل التحديد  $R^2$  (R-squared) ضعيف إذ بلغت قيمته 26.07% ما يعني أن المتغير المستقل لا يفسر سوى هذه النسبة من التغير الحاصل في الحصة السوقية.

هذا يقودنا إلى الحكم أن المتغيرات الداخلية لمؤسسة "موبيليس" تأثيرها غير قوى على حصتها السوقية، حيث تبقى الحصة السوقية لموبيليس مرهونة بتأثيرات عناصر البيئة الخارجية و بحصص المنافسين وتوجهاتهم في السوق .

تحليل النتائج و تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي:

بعد قيامنا بتحليل العناصر المؤثرة تحصلنا على عدة متغيرات تشمل البيئة التنافسية و التي تؤثر على

الحصة السوقية لمؤسسة "موبيليس" وفق النتائج التالية :

بالنسبة لمؤسسة "جيزي" و بعد بناء النموذج القياسي و تحليله تحصلنا على النتائج التالية :

- هنالك تأثير لكل من الحصة السوقية و نقاط التغطية لمؤسسة "جيزي" كمتغير مستقل على الحصة السوقية لمؤسسة "موبيليس" كمتغير تابع.

حيث هنالك تأثير قوي نظرا لوجود ارتباط قوى بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع. وجدنا  $R^2$  يساوي 96.15 %.

أما من حيث العناصر الأكثر تأثيرا على حصة موبيليس من السوق فان درجة تأثير نقاط التغطية تعتبر أكثر العناصر تأثيرا ب 2.7 % حيث هناك وجود علاقة عكسية بين المتغير التابع و المتغير المستقل أي كلما زادت عدد نقاط التغطية بوحدة واحدة ، تنقص الحصة السوقية لمؤسسة "موبيليس" ب 2.7 %.

و عليه فان درجة تأثير نقاط التغطية هي أكثر العوامل تأثيرا بالنسبة لمؤسسة جازي.

بالنسبة لمؤسسة "نجمة" و بعد بناء النموذج القياسي و تحليله تحصلنا على النتائج التالية :

- هنالك تأثير لكل من الحصة السوقية و عدد المشتركين كمتغير مستقل لمؤسسة "نجمة" على الحصة السوقية لمؤسسة "موبيليس" كمتغير تابع.

حيث هنالك تأثير متوسط نظرا لوجود ارتباط غير قوى بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع. حيث وجدنا  $R^2$  يساوي 59.57 بالمئة.

أما من حيث درجة تأثير كل عنصر وفقا للنموذج أنه :

- درجة تأثير عدد المشتركين 4.19 % . حيث وجدنا علاقة عكسية أي كلما يزيد عدد المشتركين بوحدة واحدة تنقص الحصة السوقية لمؤسسة "موبيليس" ب 4.19 %.

أما بالنسبة لتأثير عناصر البيئة الداخلية :

حسب تقديرنا للنموذج الخاص بمؤسسة "موبيليس" :

و وجدنا أن تأثير المتغير المستقل المتمثل في عدد المشتركين لمؤسسة "موبيليس" هو أكثر العوامل تأثيرا في الحصة السوقية لها. ولكن بتأثير ضعيف حسب  $R^2$  أقل من المنتصف 0.26 %.

و بصفة عامة فان المؤسسة في مرحلة حرجة لان تأثيرات البيئة الخارجية أكبر من تأثيرات البيئة الداخلية حسب معامل التحديد للنماذج.

فان مؤسسة "موبيليس" مهما حاولت الاستثمار من خلال التركيز على نقاط البيع و نقاط التغطية الخاصة بها من أجل أن تزيد عدد مشتركها إلا أن هذا يبقى حل غير ملائم لان تأثير البيئة التنافسية كبير حسب معاملات التحديد أي أن المنافسة تصبح حادة و تشمل اقتطاع المنافسين من حصص بعضهم ، حيث يهدد حصة مؤسسة موبيليس من السوق ، و عليه فان الإستراتيجية التنافسية الأنسب لمؤسسة "موبيليس" هي إستراتيجية التمييز في العروض المطروحة.

## خاتمة :

إن الاستراتيجيات التنافسية تخص ميدان التنافس و تأثيراته، و أن الوضعية التنافسية لمؤسسة موبيليس في حالة حرجة أين تأثير عناصر البيئة التنافسية أكبر من تأثير العناصر التي تعتمد عليها ، حيث من خلال تحليلنا للنماذج المقترحة توصلنا إلى أن المؤسسات المنافسة لمؤسسة "موبيليس" تؤثر عناصرها حيث أكثر العناصر تأثيرا هي نقاط التغطية لمؤسسة " جيزي" و عدد المشتركين لمؤسسة "نجمة" ، مثلا مؤسسة جيزي تركز على نقاط التغطية نظرا لأنها طرحت عروض عديدة وجدت إقبال في السوق أين ألزم عليها توسيع نقاط التغطية و توفير الشبكة اللاسلكية و كل هذا يؤثر على الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس ، أما تأثير عدد مشتركى مؤسسة نجمة على الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس نتج عن ارتفاع عدد مشتركى مؤسسة نجمة و الذي زاد من جراء اعتمادها على تشكيلة من العروض المتنوعة منذ دخولها السوق الجزائري، لذلك لا بد على مؤسسة موبيليس خاصة في هاته الفترة السعي إلى تمييز عروضها و خدماتها من خلال إتباع إستراتيجية التمييز في العروض و الخدمات مع التركيز على عنصر التغطية من أجل تقوية الوضع التنافسي و بالتالي التحكم أكثر في تأثير عناصر البيئة التنافسية و ذلك من خلال :

- تقديم عروض أكثر جاذبية و ملائمة للزبائن من حيث :
- قيمة وحدة المكالمات .
- عدد الوحدات الممنوحة.
- نوع الخدمة المقدمة.
- وضع امتيازات تخص المكالمات نحو مختلف الشبكات الأخرى.
- الاستثمار أكثر في توفير شبكة التغطية لأنها عنصر هام جدا في قطاع الاتصال اللاسلكي.
- توفير نقاط البيع من أجل تسهيل الحصول على المنتجات و الخدمات.
- الاستثمار في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الجديدة لجعل العروض و الخدمات تتميز بسرعة الإتاحة، مع التركيز على استعمالات الانترنت.
- الاستثمار في خدمات الجيل الثالث.

إذن إن الإستراتيجية التنافسية التي تبنى أو تصاغ من فهم تأثير عناصر البيئة التنافسية هي أهم الاستراتيجيات التنافسية التي تقوي الوضع التنافسي لأي مؤسسة و بالتالي التحكم في تأثير البيئة التنافسية.



- **المراجع باللغة العربية :**
  - احمد ماهر،(1999)، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
  - أمين عبد العزيز حسن(2001)، إدارة الأعمال و تحديات القرن 21 ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة.
  - بشير العلاق،(1998)، أسس الإدارة الحديثة:نظريات و مفاهيم .ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
  - جمال الدين المرسي و آخرون،(2002)، التفكير الاستراتيجي و الأدلة الإستراتيجية ،منهج تطبيقي، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
  - جميل أحمد توفيق،(1986)، إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت.
  - دروكر؛ ترجمة الكبيسي، عامر الجلي، راقية رؤوف(1990)، " الإدارة بالنتائج :المهام الاقتصادية ومخاطر اتخاذ القرارات"، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة بغداد.
  - سهيل عبيدات (2007)،إدارة الوقت و عملية اتخاذ القرارات و الاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديثة،الأردن.
  - طاهر محسن منصور أألغالي،وائل محمد صبحي إدريس(2007)،الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل،دار وائل للنشر،ط1،الأردن عمان .
  - عبد الغني بسيوني عبد الله. أصول علم الإدارة العامة. الدار الجامعة. بيروت 1992.
  - فلاح حسن عداوي الحسيني،(2000)، "الإدارة الإستراتيجية:مفاهيمها، مداخلها، عمليات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
  - نعمة عباس خضير الخفاجي(2010)، الإدارة الإستراتيجية المداخل و المفاهيم و العمليات،دار الثقافة للنشر و التوزيع،الأردن.
- المراجع باللغة الأجنبية :**

- Arnaud Pelletier,Patrick Cuenot,(2013) Intelligence économique, mode d'emploi: Maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise,pearson France,paris.
- Armand Payan et autres,(1999), l'analyse concurrentielle, manuel de gestion 1, ellips édition, paris .
- Florent A. Meye, (2011)Pratiques de benchmarking: Créer collectivement du sens à partir du succès d'autre organisation,lexitis édition,paris.
- Gary JOHNSON ,kevan SCHOLÉS (2001),stratégie,publi-union édition,paris,2000.
- Gérard GARIBALDI ,l'analyse stratégique, édition d'organisation, paris.
- Jean-Pierre HELFER , (2008),Michel KALIKA, Jacques ORSONI, Management Stratégique et Organisation .paris.
- Jean –louis MAGAKIAN, ( 2007.)Marielle Audrey Payaud ,100 fiches pour comprendre la stratégie, 2 Emme édition, Bréal, paris.
- Jean-Robert Alcaras,Patrick Gianfaldoni,(2004).,Gilles Paché,Décider dans les organisations: Dialogues critiques entre économie et gestion,l'harmattan.paris.
- Jean – Jacque ROSE,(2006). , Responsabilité sociale de l'entreprise: Pour un nouveau contrat social,paris.
- Joanna Pomian, Claude Roche, ,( 2002).Connaissance capitale: management des connaissances et organisation du travail, Les Éd. Sapientia.
- Marc Ingham, Management stratégique et compétitivité,de boeck ,bruxel,1995.
- Michel MARCHESNAY,( 1997)., Management stratégique, les édition chihab les éditions d'organisation, paris.
- Stefan Michel,Marianne PetitpierreMarketing,(2010.): Une introduction au marketing d'un point de vue pratique,edubook AG,1<sup>er</sup> édition, paris.
- Séverine Le Loarne,Sylvie Blanco( 2011).,Management de l'innovation,pearson éducation france ,paris.

الملاحق :

## ملحق رقم 01

Dependent Variable: PM Method: Least Squares Date: 06/05/13 Time: 10:27 Sample: 2002S1 2012S2 Included observations: 22				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	84.19067	4.066825	20.70182	0.0000
ABOOTA	0.185639	0.308602	0.601546	0.5554
BTSOTA	-2.740581	0.559883	-4.894920	0.0001
PMOTA	-0.772570	0.052463	-14.72598	0.0000
PVOTA	-0.031407	0.018740	-1.675964	0.1120
R-squared	0.967140	Mean dependent var	29.01773	
Adjusted R-squared	0.959409	S.D. dependent var	5.858357	
S.E. of regression	1.180300	Akaike info criterion	3.366131	
Sum squared resid	23.68285	Schwarz criterion	3.614095	
Log likelihood	-32.02744	Hannan-Quinn criter.	3.424544	
F-statistic	125.0880	Durbin-Watson stat	1.796288	
Prob(F-statistic)	0.000000			

## ملحق رقم 02

Dependent Variable: PM Method: Least Squares Date: 06/05/13 Time: 10:45 Sample: 2002S1 2012S2 Included observations: 22				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	87.17545	3.022630	28.84093	0.0000
BTSOTA	-2.705119	0.189237	-14.29489	0.0000
PMOTA	-0.807486	0.039267	-20.56399	0.0000
R-squared	0.961521	Mean dependent var	29.01773	
Adjusted R-squared	0.957470	S.D. dependent var	5.858357	
S.E. of regression	1.208154	Akaike info criterion	3.342189	
Sum squared resid	27.73310	Schwarz criterion	3.490967	
Log likelihood	-33.76407	Hannan-Quinn criter.	3.377236	
F-statistic	237.3858	Durbin-Watson stat	1.521695	
Prob(F-statistic)	0.000000			

## ملحق رقم 03

Dependent Variable: PM Method: Least Squares Date: 06/05/13 Time: 13:38 Sample (adjusted): 2004S1 2012S2 Included observations: 18 after adjustments				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	21.60695	2.284576	9.457751	0.0000
ABOWTA	-4.197191	0.921292	-4.555767	0.0004
PMWTA	1.725880	0.367112	4.701230	0.0003
R-squared	0.595708	Mean dependent var	30.26667	
Adjusted R-squared	0.541802	S.D. dependent var	4.424306	
S.E. of regression	2.994827	Akaike info criterion	5.182662	
Sum squared resid	134.5349	Schwarz criterion	5.331057	
Log likelihood	-43.64396	Hannan-Quinn criter.	5.203124	
F-statistic	11.05093	Durbin-Watson stat	1.639366	
Prob(F-statistic)	0.001123			

## ملحق رقم 04:

Dependent Variable: PM Method: Least Squares Date: 06/07/13 Time: 15:35 Sample: 2002S1 2012S2 Included observations: 22				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	24.40162	2.057159	11.86181	0.0000
ABOATM	0.733191	0.276067	2.655849	0.0152
R-squared	0.260725	Mean dependent var	29.01773	
Adjusted R-squared	0.223761	S.D. dependent var	5.858357	
S.E. of regression	5.161471	Akaike info criterion	6.206828	
Sum squared resid	532.8157	Schwarz criterion	6.306014	
Log likelihood	-66.27511	Hannan-Quinn criter.	6.230194	
F-statistic	7.053533	Durbin-Watson stat	0.584820	
Prob(F-statistic)	0.015172			

## Les différences dans l'usage du courrier électronique comme moyen de communication dans l'entreprise Cas de deux entreprises algériennes

Mokhtari Khaled<sup>\*</sup>, Meghraoui Mehieddine<sup>\*\*</sup>, Lekkam Hanane<sup>\*\*\*</sup>

### Résumé :

Les technologies de l'information et de la communication, deviennent une partie intégrante de l'acte de communication dans l'entreprise; leur utilisation devient intrinsèquement liée aux capacités relationnelles et culturelles des individus; cette relation fait de plus en plus partie de la problématique de la diversité et prend une place dans le management des entreprises, ainsi se pose la question sur la place des émigrés, des femmes, ou d'autres minorités et leur position vis-à-vis de ces nouvelles technologies.

Un aspect cependant invisible de cette diversité a trait à la différence dans l'utilisation des TIC entre les jeunes et les séniors, ou entre les utilisateurs avec des niveaux de formation différents. Nous nous intéressons dans notre article à quelques aspects de cette diversité dans l'utilisation de l'e-mail en communication interne en se basant sur les résultats d'une étude faite en 2010 dans deux entreprises algériennes sur les aspects de l'utilisation de ce moyen de communication. Nous pensons que la portée de cette étude est toujours d'actualité, principalement dans un pays comme l'Algérie caractérisé par une lenteur dans les changements organisationnels en relation avec les TIC.

**Mots clés :** *Diversité, messagerie électronique, communication interne, âge, formation, genre*

### Abstract :

Information and communication technologies (ICT), , become an integral part of the Act of communication in companies; their use has become intrinsically linked to individual relational and cultural abilities, This relationship is increasingly part of the question of the diversity and takes a place in the management at companies, so arises the question about the place of emigrants, women or other minorities and their position vis-à-vis these new technologies.

An invisible aspect of this diversity relates to the difference in the use of ICT between youth and seniors, or between users with different educational levels. We are interested in our article on some aspects of this diversity in the use of e-mail in internal communication based on the results of a study done in 2010 in two Algerian companies about use aspects of this communication means. We think that the scope of this study is always topical, primarily in a country like Algeria characterized by slowness in organizational changes in relation to ICT.

**Key words :** *Diversity, e-mail, internal communication, education level, age, gender*

---

<sup>\*</sup> Doctorant, Maitre-assistant - A, Faculté des sciences économiques, Université de Mascara. Membre du laboratoire LAPDEC , Université de Mascara. Algérie [Khaledm74@gmail.com](mailto:Khaledm74@gmail.com)

<sup>\*\*</sup> Maitre de conférences - A, Faculté des sciences économiques, Université de Mascara, Chef de groupe de recherche au laboratoire LAPDEC, Université de Mascara [mahi\\_mascara@yahoo.fr](mailto:mahi_mascara@yahoo.fr)

<sup>\*\*\*</sup> Maitre de conférences - A, Faculté des sciences économiques, Université de Mascara, Chef de groupe de recherche au laboratoire LAPDEC, Université de Mascara [mahi\\_mascara@yahoo.fr](mailto:mahi_mascara@yahoo.fr)

## 1- Introduction :

L'introduction des nouvelles technologies d'information et de communication a souvent été accompagnée de divers changements, parmi lesquels figure la question de la différence d'accès à ces outils entre les individus dans l'entreprise.

Si la plupart des recherches sur la diversité s'intéressent aux questions de la place de la femme ou des émigrés ou d'autres aspects de cette diversité, cela ne doit pas occulter des aspects invisibles qui reçoivent moins d'intérêt tel que l'accès aux nouvelles technologies de communication.

L'utilisation de la messagerie électronique en communication interne a sa part elle aussi de cette diversité, il y'a une différence dans l'utilisation de ce media parmi les différents utilisateurs au sein de l'entreprise

## 2- L'utilisation de la messagerie électronique interne :

Les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) ont depuis longtemps suscité l'intérêt des chercheurs dans différents domaines relatives aux entreprises, Ces moyens ont profondément changé les méthodes de travail et la structure des relations entre individus sur les lieux du travail.

Parmi ces nouvelles technologies figure la messagerie électronique interne qui devient un moyen de communication incontournable qui ne cesse de développer.

### 2-1 Principe de la messagerie électronique interne :

Partant du principe simple du service postal classique, pour pouvoir envoyer un message à un son destinataire il suffit de connaître son adresse. Mais en plus du courrier papier ordinaire la messagerie électronique offre parmi d'autres avantages une rapidité de transmission (envoi instantané ou presque) et un coût extrêmement réduit (cout global de la connexion).

Les adresses dans le cas de la messagerie électronique prennent la forme d'un couple séparé par le caractère « @ » (arobase), où la partie droite porte le nom du domaine concerné et la partie gauche porte le nom de l'utilisateur appartenant à ce domaine, dans la pratique une adresse électronique prend la forme suivante : Nom@fournisseur.\*

Si cette description concerne la messagerie électronique en général (y compris celle qu'on utilise sur internet), la messagerie électronique interne a la particularité d'être utilisée uniquement dans un espace limité qui est celui du réseau intranet de l'entreprise et elle est géré par l'administrateur de ce réseau et se trouve sous son contrôle absolu (c'est l'administrateur qui a la possibilité de donner à chacun une boîte électronique, il connaît les mots de passe, le contenu des messages échangés, il détermine l'espace de stockage allouée ...).

C'est cette messagerie électronique interne qui est sujet des différents débats à la littérature du management, de la GRH et les autres disciplines qui s'intéressent à l'utilisation de la messagerie électronique aux entreprises.

### 2-2 Choix et utilisation de la messagerie électronique :

Il est de coutume d'aborder la problématique du choix de la messagerie électronique parmi d'autres moyens de communication depuis le prisme des dites « théories de communication ».

---

\* Encyclopédie Comment Ca Marche CCM-2006

Dans son étude sur l'utilisation de la messagerie électronique, Autissier(2001) avait abordé cette question à travers quatre théories de communication :

### **2-2-1- Théorie de la richesse des médias :**

La richesse d'un média dépend de la richesse de l'information qu'il capable de transmettre. La richesse de l'information est définie par Trevino et al (1987) comme sa capacité de modifier la compréhension d'un évènement pendant un intervalle de temps donné. Le choix du média dépendra alors de la nature de l'information que l'on souhaite transmettre, mais également des capacités de chacun à utiliser les différentes possibilités offertes par celui-ci ; Partant de ce principe, la théorie de la richesse des médias considère que le choix du moyen de communication est un processus rationnel qui se base sur la correspondance entre le contenu du message et les caractéristiques objectives du média.

Les moyens de communication sont classé suivant la richesse de chacun. La communication face à face est le meilleur moyen selon cette théorie, le courrier électronique vient en troisième position après le face à face et le téléphone.

Le classement des moyens de communication par cette théorie a reçu des critiques parmi lesquels on peut retenir principalement celui de la théorie de l'expansion du canal (Carlson et Zmud, 1999) qui considèrent que la richesse d'un média n'est pas objective mais elle est perçue et dynamique, elle diffère et évolue en fonction du contexte.

### **2-2-2- Théorie de la présence sociale :**

La présence sociale est définie comme étant la perception d'un individu quant à l'implication des interlocuteurs dans la communication. Par conséquent il y a un degré de présence sociale qui est déterminé par le média de communication utilisé.

C'est suivant la nature de la tâche qu'est déterminé le besoin de présence sociale, la résolution des problèmes ou la négociation sont toutes les deux des tâches qui nécessitent une forte présence sociale, ce qui n'est pas le cas pour une activité routinière qui nécessite un simple échange d'information.

### **2-2-3- Théorie de la masse critique :**

Ce n'est pas seulement les caractéristiques techniques du média qui déterminent son utilisation comme le stipule la théorie de la richesse des médias, il faut aussi atteindre une masse critique d'équipements pour pouvoir l'utiliser (Uhligh et al 1979 ,cité par Autissier 2001).

La masse critique est définie comme étant un niveau d'équipement qui rend la communication dans un groupe possible avec le moyen de communication en question. L'usage du média est influencé par la perception de la bonne accessibilité, qui à son tour dépend aussi des destinataires s'ils utilisent eux aussi ce moyen ou non.

Un moyen de communication peut ne pas donc être utilisé même s'il est le moyen le plus approprié de par ses caractéristiques techniques au sens de la théorie de la richesse des médias, parce qu'il n'est pas accessible ou qu'il n'est pas utilisé par le destinataire.

### **2-2-4- Le modèle de Triandis :**

Selon ce modèle, pour tenter de comprendre le comportement des individus utilisateur des médias il faut prendre en compte un nombre plus élevé de facteurs ; Ce modèle prend en compte les facteurs sociaux, les attitudes, les habitudes, les conditions facilitatrices et les conséquences perçues.

Les facteurs sociaux font référence aux normes, aux rôles et aux valeurs des individus ; Les attitudes se forment en évaluant incessamment les conséquences perçues des actes; Les habitudes sont selon Triandis des automatismes qui peuvent se présenter sans aucune intention particulière. Les conditions facilitatrices sont des conditions environnementale qui supportent un comportement et le favorise par la suite.

### **3- La diversité à l'utilisation de la messagerie électronique :**

Parmi les aspects de la diversité qui intéressent les chercheurs en management et en gestion des ressources humaines on trouve celui qui concerne l'utilisation des TIC dans les entreprises ; Dans son étude sur l'effet du capital scolaire sur l'utilisation des TIC, (Moatty, 2004) parlait de l'existence de profondes disparités d'accès et d'usage qui accompagnent la diffusion des nouvelles technologies.

#### **3-1- Les différences d'accès aux TIC au travail :**

L'utilisation des TIC aux entreprises, plus particulièrement celle des outils informatiques dépend de facteurs enchevêtrés et complexes, elle est liée indissociablement à des compétences cognitives, sociales, culturelles et relationnelles. La communication à distance est en relation avec le niveau de formation et de qualifications professionnelles.

La question qui se pose est de savoir si la diffusion massive des NTIC aux entreprises (qui n'échappe pas la plupart du temps à un effet de mode) s'est vue accompagné d'une égalité d'accès. Différentes études selon (Moatty,2004) ont permis de constater l'existence de fortes inégalités d'accès et d'utilisation suivant l'âge, l'ancienneté , le niveau hiérarchiques et le niveau scolaire des salariés.

#### **3-2- Rôle du capital social et culturel :**

Les différentes études sont d'accord sur le poids du capital culturel et social dans l'appropriation et l'usage de l'outil informatique (Moatty,2004) ; le capital culturel qui a trait à un ensemble de dispositions du salarié ne doit pas être considéré uniquement sous ses formes simples tel que le titre scolaire ou le niveau de formation ; Mais si on se limite à deux variables de ce potentiel culturel tel que le niveau de formation ou l'âge on peut penser que ce dernier constitue en plus de l'âge biologique un déterminant de l'intervalle de temps qui sépare un salarié de son apprentissage scolaire, il peut indiquer en quelque sorte l'obsolescence du diplôme. Le capital social est important aussi du moment que le travail par le matériel informatique prend de plus en plus un aspect d'entraide et de coopération entre utilisateurs et ne se limite pas au travail individuel autrefois monoposte, le partage de l'information que facilite les technologies de coopération (tel que la messagerie électronique) est devenu une partie intégrante du travail en groupe.

#### **3-3- Age et ancienneté :**

Il existe des générations d'utilisateurs comme il existe des générations d'équipements, si ces derniers connaissent des évolutions rapides où chaque jour ils deviennent plus petits et plus puissants, il en est de même pour la main d'œuvre qui doit accompagner ce changement rapide.

Le facteur d'âge détermine en quelque sorte l'adaptabilité de l'individu face à ces changements rapide, les jeunes utilisent intensivement l'outil informatique, mais l'ancienneté et l'expérience favorisent elles aussi cette utilisation ; Les entreprises

préfèrent cependant s'appuyer sur les jeunes générations et éviter les plus âgés qui sont considérés des fois comme méfiants des nouvelles technologies.

Parler de l'effet de l'âge sur l'attitude vis-à-vis des nouvelles technologies doit intégrer les valeurs, les habitudes, les dispositions acquises historiquement et socialement par les individus qui ont acquis des expériences dans le milieu du travail et le milieu scolaire et familiale.

### **3-4- Capital scolaire :**

L'apprentissage de l'informatique se fait actuellement à l'école alors qu'auparavant il se faisait au milieu de travail par le recours à des stages de formation ; s'ajoute à cela la disponibilité des outils informatique notamment les ordinateurs dans la quasi-totalité des ménages ce qui a rendu l'utilisation de cet outil une habitude quotidienne chez la plupart des gens notamment les jeunes. L'école forme à l'utilisation de l'informatique et le diplôme (déterminant du capital scolaire) peut devenir pour les entreprises un moyen pertinent pour la détermination de cet apprentissage.

### **3-5- Genre :**

Le genre se trouve au cœur des études sur la diversité et les TICs ; la problématique du genre qui tourne autour de l'égalité entre hommes et femmes dans tous les domaines est née en Europe dès la révolution française à la fin du 18<sup>ème</sup> siècle pour se développer au 19<sup>ème</sup> et au 20<sup>ème</sup> siècle avec la montée du féminisme. Dans le domaine des TICs, Morley (2004) estime que la présence des femmes est largement minoritaire ; Elle fait une distinction entre les deux termes « genre » et « sexe », alors que le deuxième s'applique aux différences biologiques entre homme et femme ; le premier, plus large, s'applique pour différencier entre *masculin* et *féminin* ce qui renvoie aux comportements psychologiques et sociaux. Il y a dans la société une sorte de catégorisation des rôles, il y a des rôles qui sont *convenables* à un homme et d'autres *convenables* à une femme.

Cette catégorisation se trouve ainsi dans le domaine des TICs, Morely(2004) parle d'un point de vue (point de vue interactionniste) selon lequel il y a une interaction entre l'image de la technologie et l'affirmation par soi-même si elle est masculine ou féminine, une technologie qui apparait porteuse d'attributs masculins est donc considéré comme technologie masculine et l'inverse.

Ceci est vrai pour l'informatique, qui est faite d'artefact mais aussi de connaissances nécessaires, de pratiques, de relations sociales, d'images ; elle est faite d'un ensemble de culture qui se présente comme étrangère pour les femmes (Morley,2004).

Elle conclut dans son étude que l'accès à ces technologies demeure toujours inégal entre hommes et femmes et participe en même temps à élargir cette inégalité, et qu'il faut par conséquent penser à concevoir ces technologies différemment pour pouvoir *ouvrir la voie d'une évolution*.

## **4- Les différences dans l'usage de la messagerie électronique au travail :**

A l'instar des différentes technologies de communication, l'utilisation de la messagerie connaît elle aussi une diversité dans son usage au sein des entreprises. Dans leur étude sur les facteurs déterminants l'usage de la messagerie électronique interne, Boukef et Kalika (2002), et à travers une synthèse des différentes études, ont distingué trois catégories de facteurs qui déterminent cette utilisation chez les différents usagers :

- 1- *Facteurs relatifs au contexte d'entreprise* : il s'agit du secteur d'activité de l'entreprise, de sa taille et de sa dispersion géographique.
- 2- *Facteurs relatifs au contexte organisationnel* : où il s'agit du niveau hiérarchique de l'utilisateur, de la nature du travail qu'il effectue et de l'importance accordé par le management à la communication par cet outil
- 3- *Facteurs relatifs au contexte personnel* : il s'agit là de l'expérience de l'utilisation dans la vie privé, de l'âge de l'utilisateur et du genre.

Dans une deuxième analyse de cette étude, Kalika (2006) considère qu'il s'agit d'une *diversité d'usage* de la messagerie électronique ; il a retenu parmi les facteurs explicatifs de l'utilisation les deux catégories, à savoir : catégories des facteurs relatifs au contexte organisationnel et celle des facteurs relatifs au contexte personnel :

#### **4-1 Facteurs relatifs au contexte organisationnel :**

**4-1-1** *Le niveau hiérarchique* : le premier aspect qui fait différence dans l'usage de la messagerie électronique est le niveau hiérarchique ; les utilisateurs à des niveaux hiérarchique supérieur communiquent plus avec le courrier électronique ; ceci contredit un peu le constat de la richesse faible du courrier électronique puisqu'il est utilisé par des personnes qui préfèrent d'habitude des médias riches tel que les directeurs par exemple.

**4-1-2** *La nature du travail effectué* : il s'agit d'un autre aspect de la diversité d'usage, la nature du travail effectué affecte le choix de messagerie électronique parmi d'autres moyens de communication, parmi les fonctions analysées par l'étude figure la fonction informatique au top des utilisateurs (intensité d'utilisation qui s'explique par la familiarité des informaticiens avec le courrier électronique) suivi de la fonction direction et marketing, il s'agit principalement de fonction trop communicante ce qui explique la préférence de recourir à la messagerie électronique en communication.

#### **4-2 Facteurs relatifs au contexte personnel :**

**4-2-1** *Expérience d'utilisation des TICs* : l'expérience et la familiarisation avec l'utilisation des TIC et particulièrement la messagerie électronique privée, font différence entre les usagers ; ceux qui utilisent plus ces technologies à leur vie privée en dehors du travail ou au travail quotidien ont tendance à préférer le courrier électronique comme moyen de communication.

**4-2-2** *L'âge* : les plus jeunes selon l'étude (ce qui est confirmé par ailleurs dans toute la littérature abordant cet aspect de la diversité) sont les utilisateurs intenses.

**4-2-3** *Le genre* : les études divergent en ce qui concerne les différences d'usage entre les deux sexes, contrairement à Morley(2004) qui conclut qu'il y a un accès inégal entre les deux sexes à l'utilisation des TICs les résultats obtenus dans l'étude de Kalika et Boukef (2005) ne donne pas d'indicateur de différence d'utilisation de la messagerie électronique entre hommes et femmes, Kalika (2006) indique que les constats faites par les études anglo-saxonnes concluent à une plus forte utilisations de la messagerie électronique chez les femmes , mais il considère qu'il s'agit d'une différence qui s'explique par la nature des tâches effectuées plutôt qu'une différence relative au genre.

**4-2-4** *La formation (capital scolaire)* : comme dit plus haut, le niveau de formation donne idée sur la durée des études et l'utilisation des TIC pendant la période de formation. Plus est haut le niveau de formation, plus sera le taux d'utilisation de la



messagerie électronique ; c'est ce qu'a confirmé aussi Kalika(2006) dans son analyse des résultats obtenus en 2005.

## 5- Le cas de deux entreprises algériennes

### 5-1- Méthodologie :

Dans le cadre d'une étude faite en 2010 dans deux entreprises algériennes (une filiale du groupe Sonatrach et une autre du groupe Sonelgaz) sur l'utilisation de la messagerie électronique, nous avons distribué un questionnaire sur un échantillon de salariés utilisant la messagerie électronique dans les deux entreprises.

Parmi 80 questionnaires distribués dans, on a reçu en retour 60 questionnaires remplis ce qui donne un taux de réponse de 75%.

Même si à l'origine l'étude n'avait pas comme objectif de poser des questions sur la diversité dans l'utilisation de la messagerie électronique, mais les réponses collectées peuvent être utile à une pareille étude puisqu'elle compte parmi les différents items des questions qui constituent les différentes variables qui peuvent constituer une grille d'analyse utilisant les différents déterminants de la diversité cité plus haut.

Parmi les questions posées ils y'avait celles qui déterminent le degré d'utilisation de la messagerie, il s'agit des quatre variables suivantes :

- La fréquence quotidienne d'utilisation
- La durée quotidienne moyenne d'utilisation
- Le nombre moyen de messages envoyés par jour
- Le nombre moyen de messages reçus par jour

En croisant les quatre variables d'utilisation aux différents variables constituant les aspects de la diversité de l'usage du courrier électronique, on va essayer de comprendre comment se caractérisent les différents aspects de la diversité à travers les différences dans l'utilisation.

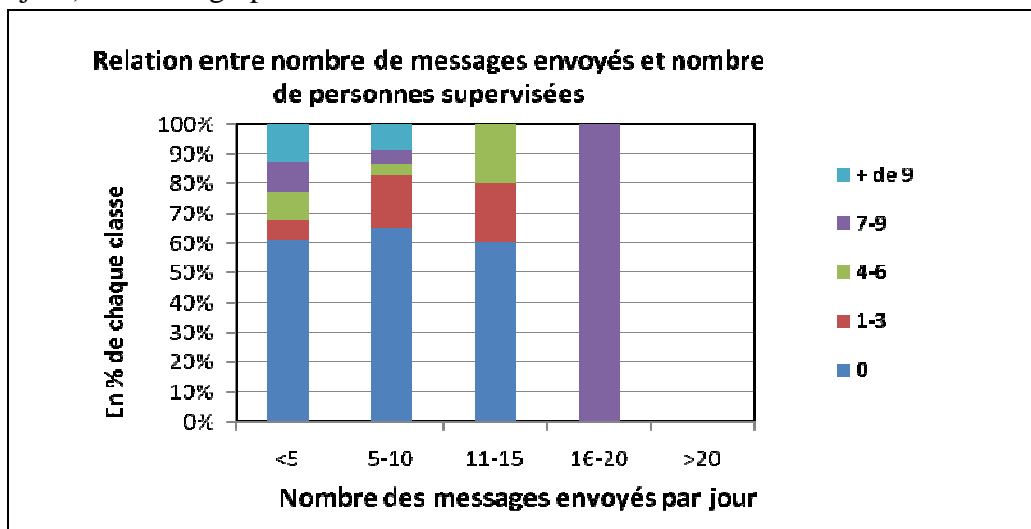
### 5-2- Traitement des réponses :

En suivant le classement des différentes catégories de facteurs qui constituent la diversité de l'usage de la messagerie électronique, on a pu obtenir les résultats suivants :

#### 5-2-1 Facteurs relatifs au contexte organisationnel :

##### 5-2-1-1 Le niveau hiérarchique :

Le croisement entre les différents niveaux hiérarchiques (défini par le nombre de personnes supervisé) et une variable d'utilisation (nombre de messages envoyés par jour) donne le graph suivant :

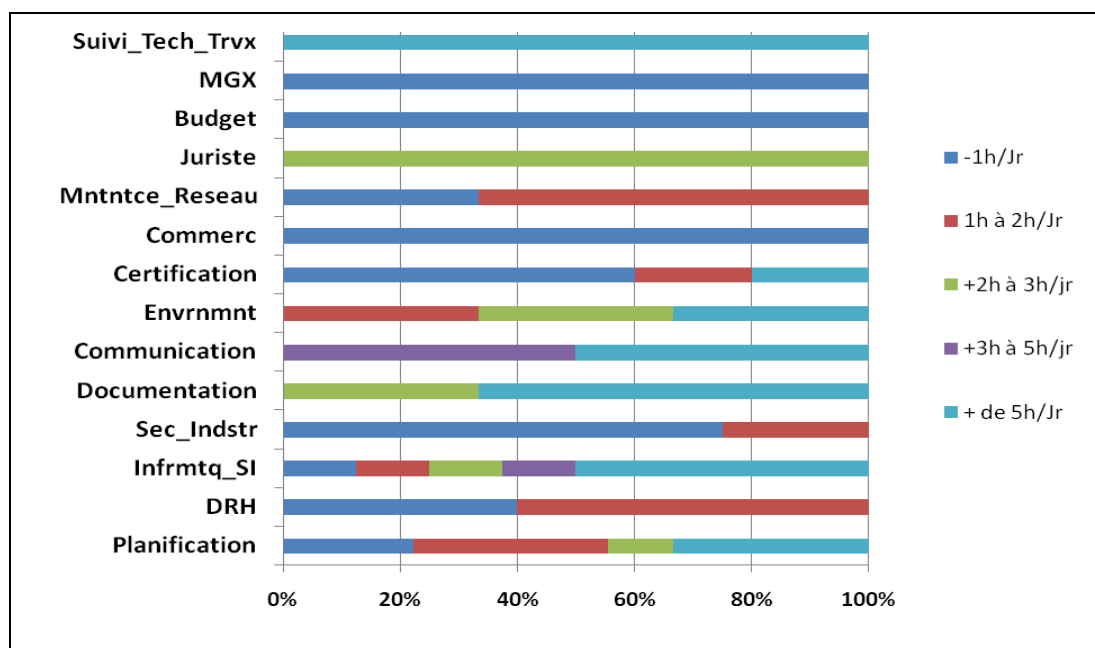


**Figure -1 Relation entre niveau hiérarchique et utilisation de messagerie**

Alors que le personnel qui occupe des positions hiérarchiques supérieures ne constitue que 40% dans chaque catégorie des trois premières (<5 , 5 à 10 , 11 à 15 messages par jour), il constitue par contre 100% des utilisateurs envoyant de 16 à 20 messages par jour (personnes qui supervisent entre 7 et 9 personnes) ,ce qui donne idée et confirme en quelque manière l'idée que l'utilisation se diversifie et augmente avec la montée du niveau hiérarchique.

**5-2-1-2 La nature du travail effectué :**

En croisant les différentes natures d'activités recensées avec la durée moyennes quotidienne d'utilisation de messagerie par jour on peut obtenir le graph suivant :



**Figure -2 Relation entre nature de tâche et utilisation de messagerie**

On peut voir que parmi les activités où le personnel utilise beaucoup la messagerie (défini en durée d'utilisation quotidienne) figurent des activités telles que la communication (50% des utilisateurs prennent de 3h à 5h / jour et 50% prennent plus de 5h/ jour à utiliser la messagerie électronique), aussi d'autres activités telle que la documentation ou l'environnement définissent elles aussi des taux d'utilisation élevé.

Il y a là un autre aspect de la diversité d'usage de la messagerie, qui fait différence dans l'utilisation entre les membres de l'entreprise et doit être pris en considération par les managers.

**5-2-2 Facteurs relatifs au contexte personnel :**

Comme dit plus haut, les facteurs relatifs au contexte personnel font référence, selon Kalika et Boukef(2002) et Kalika(2006), à l'expérience d'utilisations des TICs, l'âge , le sexe et niveau scolaire.

**5-2-2-1 Expérience d'utilisation des TICs :**

L'expérience d'utilisation des TICs favorise le recours à l'utilisation de la messagerie électronique interne comme moyen de communication, par l'enlèvement de l'obstacle de méfiance envers ces technologies chez le personnel de l'entreprise.

A travers le graph de la Figure-3 dessous, on peut voir que les relations obtenues confirment les différents résultats de la littérature (Boukef et Kalika (2002)), une bonne expérience avec les TICs chez l'individu lui donne une certaine familiarité avec les différents outils informatique tel que la messagerie et l'encourage encore à un plus d'utilisation, ; Il faut aussi remarquer l'existence de personnes ayant très peu ou même aucune expérience informatique mais qui existe parmi les utilisateurs intense (principalement 3-5h/ jr et +de 5h/jr), ceci s'explique par l'existence de cadres de la Sonelgaz qui sont des supérieurs hiérarchiques et qui se sont trouvé obligé de se communiquer par messagerie (l'utilisation de la messagerie est obligatoire à cette filiale de Sonelgaz pour un ensemble de cadres).

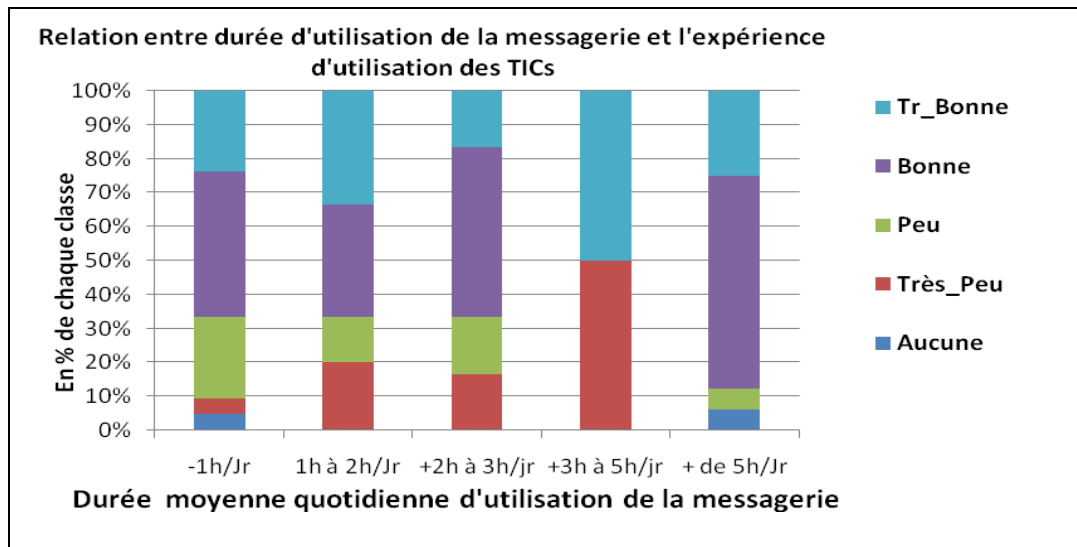
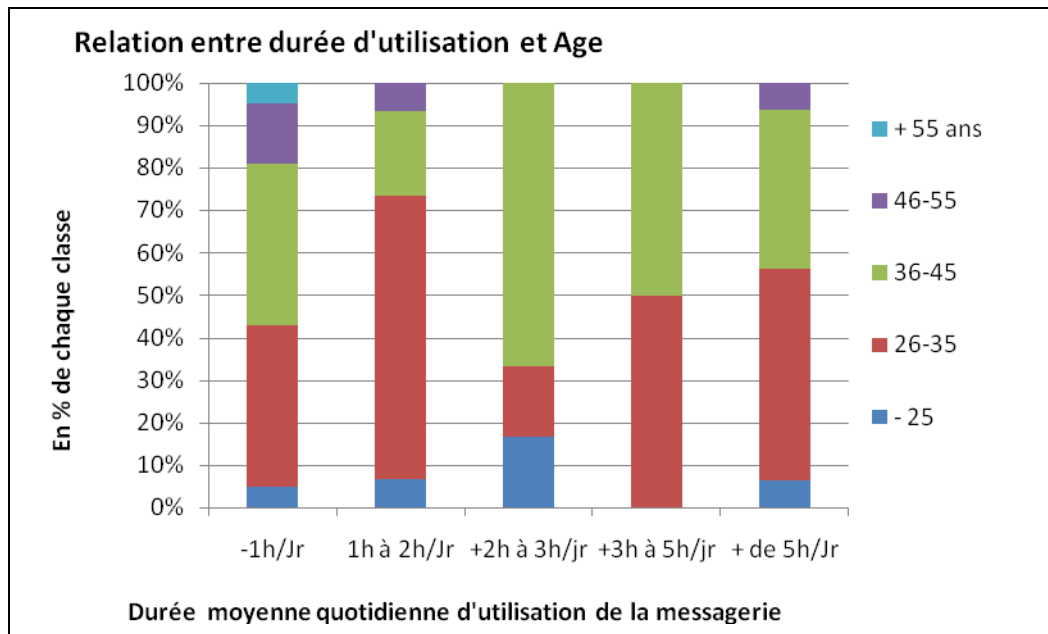


Figure -3 Relation entre expérience avec les TIC et utilisation de messagerie

### 5-2-2-2 Le facteur d'âge :

Le facteur de l'âge a constitué le sujet qui a retenu le plus d'attention en littérature invoquant la diversité dans l'usage des TIC chez les individus au sein des entreprises, la fracture numérique longuement indiqué chez les séniors (Guilloux et al.2005) a suscité l'intérêt des chercheurs en sociologie ou en gestion des ressources humaines.

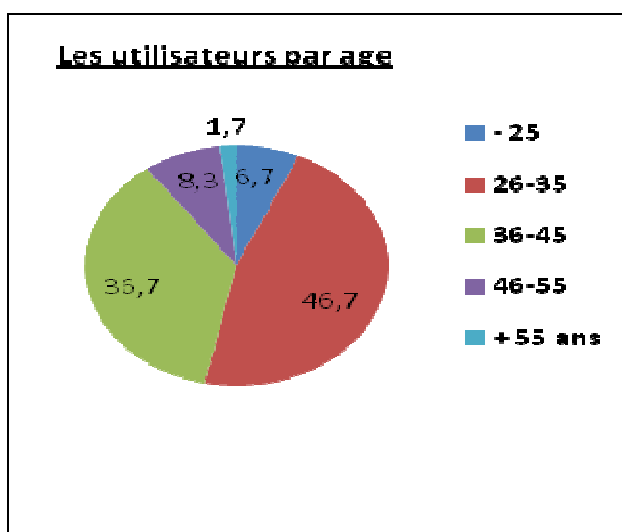


**Figure -4 Relation entre âge et utilisation de messagerie**

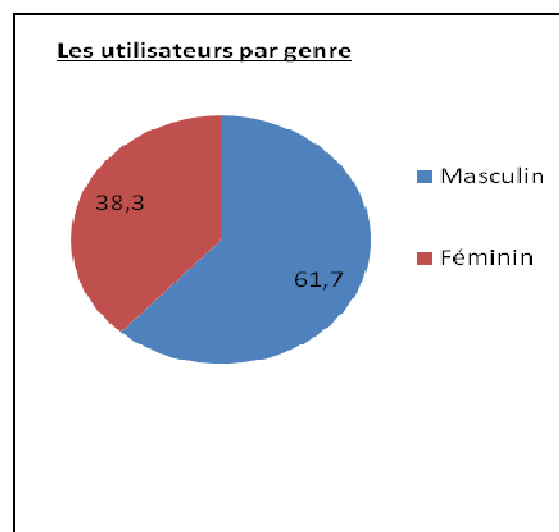
Le graph dessus (figure – 4) montre la relation entre l’âge de l’utilisateur et le niveau de son utilisation de la messagerie (défini à travers la durée moyenne quotidienne).

Nous pouvons voir que les personnes ayant entre 25 et 45 ans domine les cinq catégories d’utilisation même pour les utilisateurs de moins d’une heure, il faut mettre à coté de ça que l’échantillon était dominé par cette catégorie d’âge (figure – 5) avec un taux de plus de 83% (36.7+46.7), mais l’existence de la catégorie d’utilisateurs ayant moins de 25 ans dans toute les catégories (sauf la 4eme) donne idée sur l’intensité d’utilisation chez les plus jeune puisqu’en général les personnes à cet âge n’occupe pas de postes de responsabilité mais ils utilisent intensivement la messagerie, et en contrepartie on trouve que ceux dépassant les 45 ans ne l’utilisent pas trop malgré que la plupart parmi eux occupent des postes de responsabilités.

Nous pouvons donc croire que l’âge constitue un facteur de diversité d’usage important qu’il faut prendre en considération en utilisant la messagerie interne comme moyen de communication.



**Figure -5 Répartition de l’échantillon par âge**



**Figure-6 Répartition de l’échantillon par genre**

### 5-2-2-3 Le facteur du genre :

Le genre (ou le sexe) se trouve au cœur des études sur la diversité et les TICs ; la problématique du genre qui tourne autour de l'égalité entre hommes et femmes dans tout les domaines est né en Europe dès la révolution française à la fin du 18<sup>ème</sup> siècle pour se développer au 19<sup>ème</sup> et au 20<sup>ème</sup> siècle avec la montée du féminisme. Dans le domaine des TICs, Morley (2004) estime que la présence des femmes est largement minoritaire.

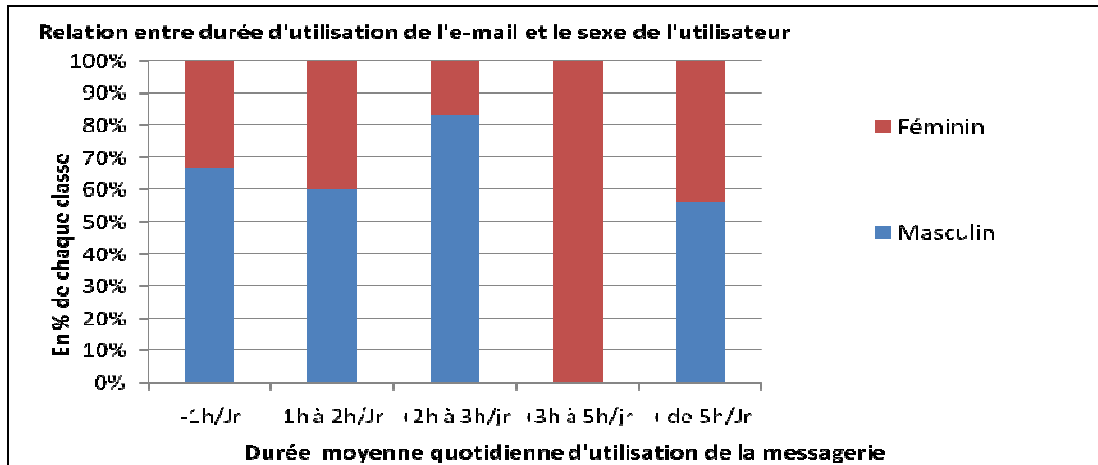


Figure -7 Relation entre sexe (homme/femme) et utilisation de messagerie

Boukef et Kalika (2002) ont conclu à travers une revue de littérature qu'il y'a pas de convergence en ce qui concerne la différence dans l'utilisation de la messagerie électronique entre les hommes et les femmes. Dans notre cas et en regardant la répartition de l'échantillon entre homme et femme (Figure -6) et le degré de leur utilisation de la messagerie (Figure -7), on peut estimer qu'il y a pas une grande différence aussi entre les deux sexes quant à l'utilisation de la messagerie électronique en communication interne. Cette répartition doit tenir compte aussi de la distribution des deux sexes dans les postes de responsabilité (si la nature des tâches attribuées aux femmes n'encourage pas l'utilisation de la messagerie, leur utilisation de ce moyen diminue même si elles sont des utilisatrices intenses).

### 5-2-2-4 Le facteur du niveau scolaire :

Le niveau scolaire est un élément déterminant en ce qui concerne le recrutement en Algérie, en effet, dans la quasi-majorité des cas, c'est le diplôme qui détermine le poste auquel on peut postuler.

Mais cela se justifie aussi, du moment que dans la plupart des cas ce diplôme reflète les capacités et les aptitudes de son titulaire.

Dans le cas des TICs (comme c'est le cas pour la messagerie électronique), et comme il a été dit dessus, le niveau scolaire (ou le diplôme) donne idée du degré d'apprentissage de ces technologies en connaissant la spécialité de son titulaire et d'autres informations (l'établissement auquel a fait ses études, l'année d'obtention...)

Dans notre cas le graph suivant montre la relation entre le niveau d'étude et le degré d'utilisation de la messagerie interne :

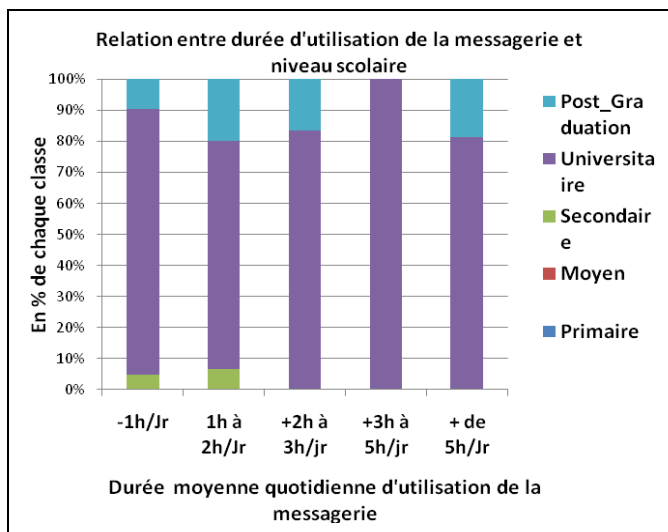


Figure -7 Relation entre niveau scolaire et utilisation de messagerie

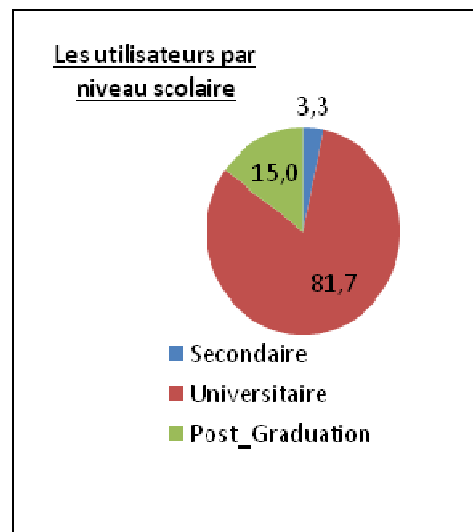


Figure -8 le niveau scolaire

Malgré que l'échantillon est dominé par des universitaires (Figure -8) ce qui rend difficile de distinguer une réelle différence dans l'utilisation suivant le niveau scolaire, mais nous pouvons tout de même faire une remarque concernant les utilisateurs de niveau secondaire (dans les deux premières catégories (1h/jr ,1h-2h/jr), il s'agit d'anciens cadres de la filiale de Sonelgaz et qui occupent des postes de responsabilité mais ils n'utilisent pas la messagerie au même cadence que des universitaires qui peuvent se trouver dans des positions non-hiérarchique mais qui affichent un degré d'utilisation élevé.

**6- Conclusion :**

Les résultats obtenus donnent une idée sur l'aspect de la diversité dans l'utilisation de la messagerie interne et attire de nouveau l'attention sur l'importance de l'accompagnement du changement qui demeure fondamental pour tirer partie de ces outils et éviter qu'ils deviennent facteur de discrimination dans l'entreprise.

Le management doit toujours penser que s'équiper des technologies de communication tel que la messagerie interne ne constitue pas une finalité en soi, si on ne fait pas attention à ces divergences entre les différents utilisateurs vis-à-vis ces technologies, l'entreprise risque de voir un effet inverse de celui escompté.

**Bibliographie :**

1. Autissier.David., (2001), «L'utilisation de la messagerie dans une multinationale : l'émergence d'un nouveau média », Actes du colloque Science de l'Information et Gestion, Nice, 17-18 Décembre 2001
2. Béatrice Fleury et Jacques Walter, (2009) « Penser le genre en sciences de l'information et de la communication et au-delà », Questions de communication 15|2009, pp 111-127
3. Brangier Éric. « Ergonomie et réduction de la fracture numérique », <http://www.univ-Metz.fr/ufr/sha/2lp-etic/reduc.pdf>.
4. Boukef Charki.Nabila, Kalika Michel., (2002), «Facteurs déterminants de l'utilisation du courrier électronique», Actes du 7ème colloque de l'AIM, Hammamet, Tunisie 05-2002
5. Boukef Charki. Nabila, (2005) Utilisation du courrier électronique dans l'activité managériale, Thèse de doctorat, univ- Paris Dauphine, Paris ,France
6. Guilloux Véronique, Kalika Michel et Laval Florence.(2005) « Perception des TIC dans l'entreprise : les seniors et la fracture numérique ». 10ème Colloque de l'AIM, Paris – France
7. Kalika Michel et de la Rupelle Géraldine.(2010) « Variables d'influence de l'utilisation de la messagerie électronique sur la relation hiérarchique : motivation, contrôle et accessibilité » , 15<sup>ème</sup> colloque de l'AIM, 05-2010, La Rochelle ,France
8. Kalika Michel ;De La Rupelle Géraldine; Fray, Anne-Marie(2011); « La messagerie électronique, piment de la relation managériale ? » ; 16e Colloque AIM, 05-2011, Saint-Denis de La Réunion ,France
9. Kalika Michel .(2006) La diversité des usages du courrier électronique *In* Peretti, Jean-Marie. Richesses de la diversité : regards croisés en l'honneur du Professeur Jacques Orsoni.. pages 53-60. France
10. Moatty Frédéric,(2004) « L'évolution du rôle du capital scolaire dans le modèle sociétal français d'accès à l'informatique au travail « massification » ou « démocratisation » de l'accès ? », Réseaux, 2004/5 n° 127-128, p. 83-114. France
11. Morley Chantal, (2004) « Masculin/féminin. Le genre des technologies de l'information », Revue française de gestion2004/1 (N° 158), p. 67-86. France
12. Rowe Frantz, Monod Emmanuel(2000). Limites structurelles et culturelles à l'usage de la messagerie dans les banques à réseau. In: Réseaux, 2000, volume 18 n°104. pp. 139-158. France

## La rémunération variable à base de compétence et ses effets sur l'engagement organisationnel: Le cas de l'entreprise Lafarge

Debbat Hamza<sup>\*</sup>, Boukheloua Mohammed Ali<sup>\*\*</sup>, Tabti Habib<sup>\*\*\*</sup>

**Résumé :** *Au sein des politiques de rémunération, les pratiques fondées sur les compétences, les performances et la réalisation des objectifs ont connu un développement sans précédent depuis plus d'une vingtaine d'années. La rémunération variable et la rémunération des compétences sont souvent proposées pour pallier les limites de la rémunération fondée sur les postes et les responsabilités. Toutefois les études (surtout dans le contexte algérien) qui se sont consacrées à ces pratiques salariales et leurs conséquences sur les attitudes et les comportements des salariés, notamment l'engagement organisationnel demeurent rares. La recherche se centre sur la rémunération variable et la rémunération des compétences, en s'interrogeant sur leur efficacité RH. La problématique de la recherche est la suivante : Les pratiques salariales notamment la rémunération variable et celle des compétences permettent-elles d'augmenter l'engagement organisationnel des salariés ? La recherche s'appuie sur une enquête par questionnaires réalisée auprès d'un échantillon de 100 salariés de la cimenterie de Lafarge d'Oggaz située à Mascara. L'étude permet de conclure à une influence positive de ses deux pratiques salariales sur l'engagement organisationnel.*

**Mots-clés :** rémunération, compétence, rémunération variable, performance, engagement organisationnel.

**Abstract:** *Within remuneration policies, practices based on skills, performance and achievement of objectives have developed unprecedented over more than two decades. Variable compensation and compensation for skills are often offered to offset the limits of compensation based on positions and responsibilities. However, studies (especially in the Algerian context) that have focused on these wage practices and their consequences on employee attitudes and behaviors, including organizational commitment, are rare. Research focuses on variable remuneration and compensation for skills, by questioning their HR effectiveness. The research problem is the following: Do wage practices, in particular variable remuneration and skills, increase the organizational commitment of employees. The research is based on a questionnaire survey of a sample of 100 employees at the Lafarge d'Oggaz cement plant in Mascara. The study concludes with a positive influence of its two wage practices on organizational commitment*

**Keywords:** remuneration, skill, variable compensation, performance, organizational commitment.

---

\* Doctorant en Gestion, spécialité : Management des hommes et des organisations. Université de Mascara-ALGERIE Email : [h.debbat@gmail.com](mailto:h.debbat@gmail.com)

\*\* Doctorant en Gestion, spécialité : Management des hommes et des organisations. Université de Mascara-ALGERIE Email: [med-ali88@outlook.fr](mailto:med-ali88@outlook.fr)

\*\*\* Maitre de conférence « A » . Université de Mascara-ALGERIE Email : [habib\\_tabeti@hotmail.com](mailto:habib_tabeti@hotmail.com)



## 1. Introduction :

Au cours des dernières années, le concept d'engagement organisationnel (EO) a connu une popularité dans la littérature de la psychologie industrielle / organisationnelle et du comportement organisationnel (Mathieu & Zajac, 1990). Les gestionnaires et les chercheurs se sont concentrés sur l'EO parce qu'il a été démontré qu'il s'agissait d'un prédicteur d'importants résultats organisationnels tels que le turnover, l'absentéisme et le retard au travail (Angle & Perry, 1981 ; Cohen, 1991 ; Mowday, Porter & Steers, 1982). L'engagement organisationnel est une attitude relativement stable, il peut être défini comme une forte croyance et une acceptation des buts et des valeurs de l'organisation, une volonté d'exercer des efforts considérables pour l'entreprise et un fort désir de rester dans l'organisation (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). C'est l'engagement qui fait qu'un salarié travaille plus efficacement qu'un autre, apporte à l'entreprise des solutions innovantes, continue à défendre l'image de l'entreprise en dehors de son temps de présence, s'investit complètement dans les projets (Martory, 2009).

Savoir comment la rémunération peut affecter les attitudes telles que l'EO, est une question qui a suscité une attention considérable dans la littérature (Mowday, Porter & Steers, 1982 ; Oliver, 1990). Les rémunérations sont des facteurs sur lesquels les organisations ont un contrôle apparent et peuvent par conséquent rémunérer d'une manière différente ceux qui contribuent davantage à la réalisation des objectifs organisationnels ou bien innover des pratiques salariales appropriées et cohérentes pour conserver ses salariés et solliciter leurs engagements. Les revenus sont considérées comme un investissement qui augmentera les niveaux d'EO et empêchera le turnover (Becker, 1960). Dans un contexte de changements technologique, démographiques et sociologiques importants la rémunération offerte au salariés, qui inclut des composantes tangibles et des composantes intangibles (par exemple, reconnaissance, possibilités de développement, autonomie, bien-être au travail) est considéré comme un avantage compétitif important sur le marché de l'emploi (Gerhart et Ryan, 2003 ; Milkovich, Newman & Gerhart. 2013 ; St-Onge, 2014). Les rémunérations sont l'une des plus importantes composantes des relations d'échange entre l'employé et l'organisation (Mowday & al 1982). La théorie de l'échange explique que les employés offrent un engagement en retour des récompenses intrinsèques et extrinsèques de l'organisation. Cet engagement sur lequel la croissance des entreprises repose, doit être renforcé par des pratiques salariales non traditionnelles telles que la rémunération variable à base de compétences surtout au sein d'une économie de plus en plus axée sur le savoir.

Quoi que la rémunération et l'engagement organisationnel représentent des thèmes largement imposés partout dans le monde que ce soit dans le milieu académique ou professionnel, en Algérie en marque toujours un retard considérable en matière de recherches consacrées à la nature et aux effets des nouvelles pratiques salariales sur les comportements des salariés, notamment l'EO. Notre étude réalisée durant le mois de mars 2017, tente de savoir comment les aspects relatifs aux pratiques salariales, notamment la rémunération variable et celle des compétences peuvent influencer l'EO des salariés. L'étude a été réalisée au sein de l'entreprise Lafarge, leader mondial des matériaux de construction, plus précisément à la cimenterie d'Oggaz à la wilaya de Mascara. Lafarge Algérie emploie 2600 collaborateurs et est fortement engagée dans le développement économique et social en Algérie. Elle est connue par son style de management un peu développé par rapport de ce qu'il y a en Algérie et sa GRH qui est basée sur la formation et développement des compétences et le transfert de savoir-faire. Elle dispose d'un système de rémunération basé sur la fixation des objectifs et l'individualisation des salaires à un certain niveau. Ces caractéristiques ont fait que nous

avons choisi Lafarge pour mener cette étude pour répondre à la problématique centrale suivante. : Les pratiques salariales notamment la rémunération variable et celle des compétences permettent-elles d'augmenter l'engagement organisationnel des salariés ?

On présentera d'abord un cadre conceptuel et une revue de littérature de notre sujet, dans lequel, on définira les éléments-clefs de notre recherche et on citera les idées importantes des études qu'on a recensées, pour passer ensuite à la méthodologie utilisée et terminer par les résultats obtenus.

## 2. Cadre théorique et revue de la littérature :

Au sein d'un environnement économique centré sur les connaissances et les compétences et caractérisé par des changements technologiques, démographiques et sociologiques importants, la compétitivité et la croissance d'une entreprise reposent de plus en plus sur sa capacité à fidéliser, retenir et à engager encore plus son personnel. C'est le degré d'engagement organisationnel qui fait la différence entre deux employés qui travaillent dans la même entreprise avec le même contexte. Un employé avec un EO développé travaille plus efficacement qu'un autre, apporte à l'entreprise des solutions innovantes, continue à défendre l'image de l'entreprise en dehors de son temps de présence et s'implique complètement dans les projets (Martory, 2009). C'est sur ce type de contrat que les entreprises se portent beaucoup aujourd'hui, un contrat transcendant l'échange transactionnel et sollicitant un pacte de type relationnel. Dans cette situation, les pratiques de la GRH jouent un rôle très important, elles doivent être adaptées au nouveau contexte. La rémunération est au cœur de tout échange d'emploi (Milkovich & Newman, 1993 ; Simon, 1951), elle est même probablement la raison la plus fondamentale pour laquelle les gens acceptent de devenir employés et sert de caractéristique déterminante de toute relation de travail (March & Simon, 1958), plusieurs praticiens et académiciens considèrent que des nouvelles pratiques de rémunération basées sur le savoir et les compétences constituent un avantage compétitif important sur le marché de l'emploi (Milkovich et al., 2013; St-Onge, 2014). En effet, bon nombre d'organisations doivent miser sur des pratiques de rémunération non traditionnelles telles que des programmes d'individualisation des salaires par rapport aux performances et aux compétences pour retenir leur employés et bénéficier de leur engagement organisationnel.

La revue de littérature dit qu'il existe un lien direct ou bien indirect entre les pratiques salariales et l'EO. St-Onge et Thériault (2006) nous signalent que les entreprises adoptent de plus en plus souvent des régimes collectifs de rémunération variable, qui récompensent les employés sur la base du rendement, afin de les encourager à s'engager envers leur organisation. Kinnear et Sutherland (2000) ont étudié les déterminants de l'EO chez les knowledge workers et définissent la rémunération variable comme un déterminant d'EO en lien avec les besoins d'individualisme, d'indépendance et d'accomplissement personnel. Pour Zingheim et Schuster (1995) la rémunération variable est aussi un outil de communication qui sert à véhiculer les valeurs et les objectifs stratégiques de l'organisation à travers ses différentes formes. Il s'agit aussi d'un système incitatif souvent source d'énergie positive déterminante de la relation entre succès de l'organisation et la volonté d'en rester membre (Zingheim et Schuster, 2007). D'un autre côté, plusieurs études ont attribué à la rémunération des compétences plusieurs effets positifs sur les comportements des salariés. Murray et Gerhart (1998) affirment que les caractéristiques de cette forme de rémunération, favorise l'adoption d'attitudes souhaitables. D'autres études de cas au sein d'entreprises ayant adopté un tel régime de rémunération (Ledford, Tyler & Dixey 1991 ; Jenkins, Gupta, Ledford, & Doty, 1992 ; St-Onge et Péronne-Dutour 1998) constatent que ce dernier réduit le taux de roulement du personnel, améliore les attitudes des salariés vis-

à-vis de leur salaire, de leur emploi et de leur organisation et offre une possibilité de carrière accrue avec un plus grand contrôle personnel sur les salaires. Ces effets-là et autres, sont des déterminants de l'engagement organisationnel. Comme cela n'as pas vraiment été étudié dans le contexte algérien, on souhaite le faire dans notre article au sein de l'entreprise Lafarge implanté à Oggaz situé à Mascara.

### 3. L'engagement organisationnel :

Après les mutations remarquables intervenues dans la nature des relations salarié-employeur ces dernières trente-cinq années, l'engagement organisationnel est de plus en plus recherché dans les organisations de par son impact positif sur l'atteinte des résultats organisationnels et sur la rétention de la main d'œuvre (Tremblay, Guay et Simard, 2000). ). L'Engagement organisationnel est très précieux. Des études ont mis en évidence que l'engagement a un grand impact sur la performance d'une organisation. En effet, un employé très engagé permettra d'identifier les objectifs et les valeurs de l'organisation, il a un fort désir d'appartenir à l'organisation et il est prêt à afficher une plus grande citoyenneté envers l'organisation et une volonté d'aller au-delà de ses missions requises. Les recherches sur le terme d'engagement organisationnel ont connu une évolution importante au cours des années soixante-dix et quatre-vingts auprès des psychologues, des sociologues et des gestionnaires du comportement organisationnel (Mowday, Porter & Steers, 1982 ; Mathieu & Zajac, 1990 ; Mayer & Allen, 1997). Le regain d'intérêt pour ce concept est dû à l'incapacité des études sur la motivation, d'expliquer la relation des individus avec leurs organisations (Brigitte C.P & Wang.Z.2002).

Elizur (1996), rappelle que l'EO a été étudié sous divers angles au fil des années, soit en tant que variable expliquée par rapport à des antécédents comme l'âge, l'ancienneté, le sexe ou l'éducation (Ferris et Aranya, 1983 ; Luthans, McCaul & Dodd, 1985), soit en tant que variable explicative de l'intention de quitter (Farris et Aranya, 1983) ou de l'absentéisme (Ivancevich, 1985). La revue de littérature sur le concept d'EO, fait savoir que divers définitions lui ont été attribuées. Gélihier (1986) le définit comme l'insertion des énergies individuelles dans les enjeux organisationnels. L'EO est un comportement humain cohérent qui se caractérise par un rejet des alternatives envisageables sur une période relativement longue et quantifiable (Becker, 1960). L'autre définition reconnue est celle de Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974) qui dit que l'EO est une forte croyance et une acceptation des buts et valeurs de l'organisation, une volonté d'exercer des efforts considérables pour l'entreprise et un fort désir de rester dans l'organisation. Quant à la définition qu'on a retenue pour cet article est attribuée à Meyer et Allen (1997). Ils concluent, qu'en dépit de la diversité des définitions, trois thèmes généraux peuvent être retenus et conceptualisés en un modèle multidimensionnel :

- l'engagement affectif : reflète l'attachement émotionnel, l'identification, et l'implication dans l'organisation. Les salariés ayant un fort engagement affectif continuent à travailler parce qu'ils le désirent.

- l'engagement calculé : renvoie à la connaissance qu'a l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation. Les salariés dont le lien essentiel avec l'organisation repose sur l'engagement calculé, décident d'y rester par crainte de perdre des acquis ou par manque d'alternatives sur le marché du travail.

- l'engagement normatif : reflète les sentiments d'obligation de continuer à travailler par devoir moral, loyauté, implication dans un projet à achever. Les salariés

qui éprouvent un tel sentiment considèrent que c'est un devoir de rester dans l'organisation.

#### **4. La rémunération variable :**

Plusieurs termes sont utilisés lorsque le sujet est sur cette forme de rémunération (Institut de la statistique du Québec [ISQ], 2000) néanmoins, en général la rémunération variable rémunère la performance et les résultats obtenus, c'est un compliment indispensable à la rémunération fixe et représente un outil privilégié et unique pour répondre à une série d'objectifs de l'entreprise. Peretti (2011) la définit comme une part de la rémunération globale dont le montant n'est pas fixe et dépend du niveau de performance collective ou individuelle. Son caractère flexible et incitatif fait d'elle un moyen utile pour faire face aux défis et opportunités lancées par la stratégie de rémunération. Pour Zingheim et Schuster (1995) la rémunération variable est aussi un outil de communication qui sert à véhiculer les valeurs et les objectifs stratégiques de l'organisation à travers ses différentes formes. Il s'agit aussi d'un système incitatif souvent source d'énergie positive déterminante de la relation entre succès de l'organisation et la volonté d'en rester membre (Zingheim et Schuster, 2007).

Carón, Ben Ayed et Vandenberghe (2013) ont examiné le lien entre les caractéristiques des régimes collectifs de rémunération variable à court terme et les deux formes de l'EO affectif et calculé. Les résultats montraient qu'effectivement les régimes collectifs de la rémunération variable favorisent le développement de l'engagement calculé et l'engagement affectif des salariés par le biais de la justice organisationnelle et qu'une communication claire augmente la prise de conscience du coût d'un départ éventuel et le sens d'appartenance. Cette étude et plusieurs d'autres ont constaté que La rémunération variable possède l'effet incitatif sur les comportements discrétionnaires, grâce au lien performance/récompense, d'où notre hypothèse qui dit que la rémunération variable est positivement corrélée à l'engagement organisationnel des employés.

#### **5. La rémunération des compétences :**

La rémunération des compétences est une rémunération propre à chaque salarié, elle vise la reconnaissance et la valorisation des compétences individuelles tout en veillant à l'équité globale de la politique de rémunération afin de renforcer l'engagement des salariés et les pousser à développer leurs compétences et donc à s'impliquer davantage pour en obtenir des retombées pécuniaires (Lecœur, 2008). Elle dépend du nombre et du niveau des aptitudes professionnelles, acquises par un salarié, l'individu est prioritaire dans ce système de rémunération et pas l'emploi, cette priorité est traduite par la reconnaissance de l'apprentissage et la progression. Cette forme de rémunération améliore la polyvalence la créativité, la motivation, la satisfaction, l'engagement et la rétention des salariés dans l'entreprise. Ces impacts sur les attitudes et les comportements des employées entraîneraient du coup pour les organisations, une qualité accrue des produits et des services, une grande flexibilité et une productivité supérieure (Saint-Onge & Peronne-Dutour, 1998).

Plusieurs études ont attribué à la rémunération des compétences plusieurs effets positifs sur les comportements des salariés. Murray et Gerhart (1998) affirment que les caractéristiques de cette forme de rémunération, favorise l'adoption d'attitudes souhaitables (on a vu que l'engagement organisationnel en fait partie). D'autres études de cas au sein d'entreprises ayant adopté un tel régime de rémunération (Ledford, Tyler & Dixey 1991 ; Jenkins, Gupta, Ledford, & Doty, 1992 ; St-Onge et Péronne-Dutour

1998) constatent que ce dernier réduit le taux de roulement du personnel, améliore les attitudes des salariés vis-à-vis de leur salaire, de leur emploi et de leur organisation et offre une possibilité de carrière accrue avec un plus grand contrôle personnel sur les salaires. Ces constats nous ont menés à formuler l'hypothèse suivante : la rémunération des compétences est positivement corrélée à l'engagement organisationnel des employés.

## 6. Méthodologie

Pour le recueil des données nous avons élaboré un questionnaire composé de quatre parties, la première est relative aux données socioprofessionnelles (Age, genre, ancienneté, diplôme ...), les trois restantes sont partagées entre deux variables indépendantes (la rémunération variable et la rémunération des compétences) et une variable dépendante (l'engagement organisationnel). Chacune de ces trois parties a été accompagnée par une échelle de type Likert de cinq niveaux. Pour la variable l'EO, ont a utilisé l'échelle de mesure développée par Meyer et Allen (1991), largement utilisé dans la littérature et validé dans le milieu scientifique, il couvre les trois formes d'engagement organisationnel (affectif, normatif et de continuité). Pour les deux variables indépendantes nous avons élaboré une échelle de mesure en suivant le paradigme de Churchill (1979). Le questionnaire a été soumis à une série d'examen d'évaluation par les chercheurs de l'université de Mascara. Entre autres une analyse de fiabilité a été réalisée pour toutes les variables (dépendantes et indépendantes), le coefficient de cohérence interne Cronbach alpha a été calculé à l'aide du logiciel SPSS. Les résultats étaient de (0,75) pour l'engagement organisationnel, de(0,86) pour la rémunération variable et de (0.83) pour la rémunération des compétences, ce qui est largement suffisant pour juger la cohérence interne des échelles de mesure comme acceptable et utilisable pour l'analyse de cette étude. Notre questionnaire a été administré par voie directe auprès d'un échantillon de 100 salariés, ce qui représente 20% de l'ensemble du personnel de Lafarge d'Oggaz. Nous avons eu recours à plusieurs outils statistiques obtenus à l'aide du logiciel SPSS pour procéder à l'analyse descriptive et à celle des hypothèses.

### 6.1. Analyse descriptive :

#### 6.1.1. Données sociodémographique :

Le tableau suivant présente les caractéristiques sociodémographiques de notre échantillon.

**Tableau (1) : Données sociodémographique**

Age		Sexe	Nature du poste occupé		Ancienneté		Diplôme professionnelle	
- 21	<b>01,5%</b>		EXC	<b>12,3%</b>	- 5	<b>07,7%</b>	PRE-UNIV	<b>12,3%</b>
21-30	<b>06,2%</b>	H <b>90%</b>	MTR	<b>44,6%</b>	6 à 10	<b>55,4%</b>	UNIV	<b>47,7%</b>
31-45	<b>84,6%</b>	F <b>10%</b>	CDR	<b>33,8%</b>	11 à 15	<b>33,8%</b>	ING	<b>35,4%</b>
+ 45	<b>07,7%</b>		CDR SUP	<b>09,2%</b>	16 à 20	<b>01,5%</b>	MASTER	<b>03,1%</b>
					+ 20	<b>01,5%</b>	POST-GRAD	<b>01,5%</b>

On note que la tranche d'âge majoritaire est celle des répondants âgés entre 31 et 45 ans (84%), suivie par celle des salariés qui ont plus de 45 ans (7.7%) et de ceux qui ont entre 21 et 30 ans (6.2%), seulement (1.5%) des répondants ont moins de 21ans.

Il est donc clair que l'entreprise « Lafarge » compte sur des salariés relativement jeunes pour garder la dynamique des équipes et être plus performante. 90% de ces répondants sont des hommes, cela est dû à la nature de travail et de l'activité elle-même de l'entreprise (une cimenterie) caractérisée par des conditions de travail peu supportable par les femmes. Pour les catégories socioprofessionnelles, nous remarquons que les maîtrises occupent la part la plus importante avec un taux de (44.6%), suivie par les cadres avec une proportion de 33.8%, tandis que les cadres supérieurs et les exécutants représentent respectivement (9.2%) et (12.3%) de notre échantillon. En termes d'ancienneté, plus que la moitié des répondants (55.4%) ont entre 6 et 10 ans de travail au sein de l'entreprise et 33.8% des salariés font partie de l'entreprise depuis au moins 11 ans ce qui laisse à dire que cette dernière serait relativement capable de retenir ses salariés. La majorité des répondants ont un niveau universitaire avec ses différents cycles (licence, ingéniorat, master, doctorat) avec un taux de (87.7%) ce qui signifié que « Lafarge » donne de l'importance au niveau d'instruction et à la qualité des connaissances de ses collaborateurs.

### 6.1.2. L'analyse descriptive des variables :

**Tableau (2) : Données descriptive des variables**

variables	Moyenne	Ecart type
E.O affectif	3.70	.56
E.O calculé	3.34	.72
E.O Moral	3.28	.68
Rémunération variable	3.17	.95
Rémunération des compétences	3.19	.97

En s'appuyant sur les résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, l'ensemble des répondants ont une approbation plutôt moyenne pour toutes les variables de l'étude. Concernant l'EO, on constate que c'est l'engagement affectif qui prend le dessus sur les autres dimensions de l'engagement organisationnel chez les salariés de Lafarge (M=3.70 ; ET=0.56), beaucoup de répondant considèrent les problèmes de l'entreprise comme s'ils étaient les siens, et ils ont un grand sentiment d'appartenance. Les salariés approuvent moyennement leur engagement calculé, la majorité estime qu'il serait très difficile pour eux de quitter leur organisation même s'ils le voulaient (M=3.34 ; ET=0.72). Pour l'engagement moral nous avons obtenu presque les mêmes résultats (M=3.28, ET= 0.68), l'ensemble des répondants disent qu'ils doivent beaucoup à leur entreprise et que cette dernière mérite leur fidélité. Ces résultats peuvent être expliqués par l'environnement agréable de travail qui règne dans l'entreprise.

Concernant les deux variables indépendantes à savoir la rémunération variable et celle des compétences, nous avons obtenu respectivement les moyennes de (M=3.17 ; ET=0.95) et (M=3.19 ; ET=0.97), ce qui nous permet de dire que l'ensemble des salariés ne sont pas tout à fait en accord ni avec les items relatifs à la RV ni avec les items relatifs à la RC. Ce constat est contradictoire avec ce que certains cadres supérieurs nous ont révélé à propos de style de management appliqué qui se base sur la fixation des objectifs et la structure salariale incitative (prime de rendement périodique, des reconnaissances monétaires et non monétaires pour les employés qui réalisent des performances remarquables). Cela est expliqué par un manque de communication de l'appart des managers envers les collaborateurs sur le fonctionnement du système de

rémunération et ses objectifs. Pour d'autres collaborateurs, une différence s'affiche entre le prescrit et la réalité en matière d'application de ces nouvelles pratiques salariales variables et basées sur les compétences. D'autres répondants approuvent leur accord avec l'existence d'un système d'évaluation des performances et des compétences selon lequel leur salaire est justifié périodiquement.

## 6.2. Analyse liée aux hypothèses :

On note que cette étape est cruciale pour notre recherche, elle permet de déterminer l'impact de la rémunération variable et celle des compétences sur l'engagement organisationnel avec ses trois dimensions. Une analyse de corrélations de Pearson a été effectuée entre la variable dépendante et les variables indépendantes, afin de tester nos hypothèses, à la suite de cette analyse de corrélations, des analyses de régression linéaire ont été effectuées pour observer le degré d'impact.

Le modèle ainsi que les résultats des analyses liées aux tests des hypothèses sont résumés dans la **figure 01**

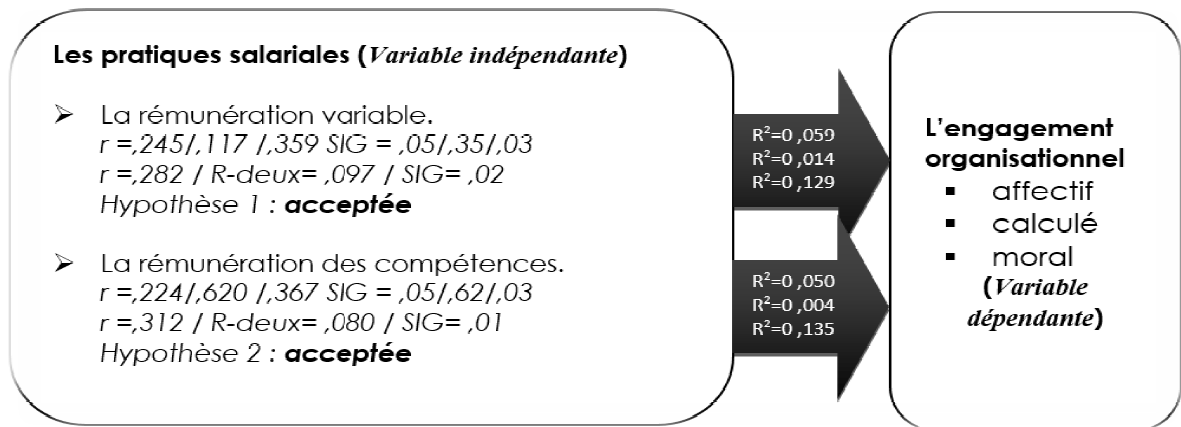


Figure (1) : Analyse liée aux hypothèses

### 6.2.1. Hypothèse1 : la rémunération variable est positivement corrélée à l'engagement organisationnel des employés.

Une corrélation positive faible (0,282) a été obtenue entre la rémunération variable et l'EO, elle permet ainsi d'affirmer notre hypothèse. R-deux est égal à (0,097) ce qui veut dire que seulement 9,7% de variance en termes d'EO est expliquée par la rémunération variable. Même chose pour les corrélations entre la RV et les dimensions de l'engagement organisationnel, elles restent faibles et seulement celle relative à l'engagement morale qui est significative, 12,9% de la variance en terme de ce dernier est expliquée par la RV. Ces résultats se rapportent aux conclusions de plusieurs études antérieures qui affirment l'existence d'une relation positive entre les régimes de rémunération variable et l'EO (Carón & al, 2013 ; St-Onge & al, 2006 ; Kinnear & al, 2000).

### 6.2.2. Hypothèse 2 la rémunération des compétences est positivement corrélée à l'engagement organisationnel des employés :

Une corrélation positive a été enregistrée entre les deux variables, la rémunération des compétences et l'engagement organisationnel, cette corrélation n'est pas assez forte (0.312) et seulement 8% de variance en terme d'engagement organisationnel est expliqué par la RC. Même si l'hypothèse est acceptée, il faut savoir que les corrélations entre la RC et les trois dimensions de l'EO n'étaient pas significatives à l'exception de l'engagement moral ( $\text{sig}=0.01$ ) et qui 13.5% en terme de sa variance est expliquée par la RC. Ces résultats rejoignent celles des études précédentes qui ont constaté que ce type de rémunération réduit le taux de roulement du personnel et favorise l'engagement organisationnel (St-Onge & al, 1998). La faible relation entre les deux variables dans le contexte de notre étude peut être expliquée par la non-fondation de la « logique compétence » dans l'esprit du travailleur algérien et que ces pratiques sont encore récentes dans le milieu des entreprises algériennes.

## 7. Conclusion :

Cette étude avait pour but d'analyser l'impact de la rémunération variable et celles des compétences sur l'engagement organisationnel avec ses trois dimensions (affective, calculée et morale) dans l'entreprise Lafarge implanté en Algérie (Oggaz à Mascara) avec des collaborateurs algériens.

À la lumière des résultats obtenus, on peut affirmer l'existence d'une corrélation entre la variable dépendante : l'engagement organisationnel, et les deux variables indépendantes, à savoir : la rémunération variable et la rémunération des compétences, mais cette corrélation reste faible. Nous notons les plus forts taux significatifs entre les pratiques de rémunération et l'engagement moral (0.35) et (0.36). À notre connaissance, les études ayant traité les pratiques salariales avec l'engagement moral sont tellement rares, que nous n'avons pas trouvé sur une étude réalisée dans ce sens-là. Bien au contraire, nombreuses sont les études qui ont traité la relation entre la rémunération et les deux autres dimensions de l'EO surtout celle affectif (Carón, Ben Ayed et Vandenberghe, 2013), Ce qui nous laisse des nuances en termes d'explication de la relation entre les pratiques salariales étudiées et l'engagement organisationnel moral, d'autres recherches devront être réalisées. La corrélation avec l'engagement affectif était positive mais pas très significative ( $\text{sig}=0.05$ ), ce qui se rapporte aux propos du modèle de Trudel et al., (2005), où les pratiques de rémunération ont un effet qualifié de « tendance » sur l'engagement affectif ; c'est-à-dire que cet effet n'est pas tout à fait significatif mais s'en rapproche. La même chose a été enregistrée pour la corrélation entre les variables indépendantes et l'engagement calculé, c'est-à-dire l'existence d'une relation positive mais une détermination moins importante de l'engagement calculé. Ce qui s'accorde avec les conclusions de Tremblay, Guay et Simard (2000) qui suggère que l'engagement affectif et l'engagement calculé peuvent être renforcés lorsque les procédures de rémunération sont perçues comme justes et quand la reconnaissance non-monétaire est pratiquée dans les organisations.

Sans se préoccuper du degré de signification de la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante, l'existence d'une relation positive entre les pratiques de rémunération basées sur les compétences et qui sont variables en lien avec la performance et la réalisation des objectifs en plus d'un système d'évaluation des performances et des compétences adéquates avec la stratégie opérationnelle de l'entreprise est confirmée. Il est donc nécessaire pour les dirigeants d'introduire de tels



systèmes dans leurs politiques salariales afin de développer les attitudes souhaitables notamment l'engagement organisationnel, comme souligné par plusieurs études précédentes (Ledford, Tyler & Dixey 1991 ; Jenkins, Gupta, Ledford, & Doty, 1992 ; St-Onge et Péronne-Dutour 1998).

La faible corrélation entre les trois dimensions de l'engagement organisationnel et les pratiques salariales étudiées dans notre recherche peut être expliquée par l'existence d'autres facteurs explicatifs qui réagissent comme étant des variables médiatrices ou modératrices entre la rémunération et l'EO, comme démontré par Tremblay, Guay et Simard (2000) que trois facettes: la justice distributive, la justice procédurale et la reconnaissance non monétaire peuvent renforcer l'influence positive des pratiques. **Trudel, Saba et Guérin** ont examiné en **2005** l'influence de deux modes de pratiques de GRH sur les trois dimensions de l'engagement organisationnel (affectif, calculé et normatif) ils ont constaté que Trois groupes expliquent un haut niveau d'engagement organisationnel :

- la gestion de la carrière, la possibilité de jouer de nouveaux rôles et l'évaluation du rendement ;
- l'information et la communication (communications d'informations opérationnelles et diffusion d'informations stratégiques ;
- le style de gestion de l'organisation (code d'éthique, gestion des conflits)

D'où l'importance de signaler que la réussite des pratiques de rémunération variable ou celle des compétences doit être renforcée par un environnement de transparence et de justice pour que les attitudes et les comportements souhaités comme l'engagement organisationnel se développent rapidement et efficacement, une chose que l'entreprise Lafarge essaye toujours de l'appliquer.

**Références bibliographiques :**

- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). Organizational commitment and organizational effectiveness: An empirical assessment. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Backer H.S. (1960) « note on the concept of commitment », *the american journal of sociology*, 66, pp, 32-40
- Brigitte C.P & Wang.z. (2002) “Organizational Commitment Examining the Case of China” *MIR: Management International Review*, Vol. 42. pp. 155-168
- Caron, I., Ben Ayed, A.K & Vandenberghe, C. (2013). Régimes collectifs de rémunération variable, justice organisationnelle et engagement. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, Vol. 68, No. 1 (WINTER 2013), pp. 95-119.
- Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationship between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 253-268.
- Elizur D. (1996), « Work values and commitment », *International Journal of Manpower*, 17:3, pp. 25-30.
- Ferris K.R. et Aranya N. (1983), « A comparison of two organizational commitment scales », *Personnel Psychology*, 36, pp. 87-98
- Gerhart, B. et Rynes, S.L. (2003). *Compensation: theory, evidence, and strategic implications*. Sage publications Thousand Oaks, Californie.
- ISQ. (2000), la rémunération variable : fréquence et caractéristiques selon les secteurs, l'enquête 1999. Les Publications du Québec.
- Jenkins, G.D., N. Gupta, G.E. Ledford & D.H. Doty. 1992. *Skill-Based Pay: Practices, Payoffs, Pitfalls and Prescriptions*. Scottsdale, Arizona: American Compensation Association.
- Kinnear, L., & Sutherland, M. (2000). Determinants of organizational commitment amongst knowledge workers. *South African Journal of Business Management* Sep2000, Vol. 31Issue3, 106-113.
- Lecœur, E. (2008). *Gestion des compétences*. Boeck université. Bruxelles
- Ledford, G., W.R. Tyler & W.B. Dixey. 1991. « Skill-Based Pay Case Number 3: Honeywell Ammunition Assembly Plant ». *Compensation and Benefits Review*, vol. 23, n° 2, 57-77.
- Luthans F., McCaul H.S. & Dodd N.G. (1985), « Organizational commitment: a comparison of American, Japanese, and Korean employees », *Academy of Management Journal*, 28:1, pp. 213-9.
- March, J. G., & Simon, H. A. 1958. *Organizations*, New York: John Wiley & Sons.
- Martory, B. (2009). *Contrôle de gestion sociale : salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances*. Vuiber. Paris.

- Mathieu J.P., & Zajac D. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*, psychological bulletin, vol. 108, pp. 171-174
- Meyer J.P. ET Allen N.J. (1997), « *Commitment in the Workplace* », SAGE Publications, Thousand Oaks, Californie.
- Milkovich, G. T. & Newman, J. M. (1993). *Compensation* (4th ed.), Homewood, IL: Irwin.
- Milkovich, G.T., Newman, J.M. & Gerhart, B. (2013), *Compensation*, Chicago, (11e Ed), McGraw-Hill Education.
- Mowday, R. T., Porter, L. M., & Steers, R. M. (1982). *Employee organizational linkage*. Academic Press. New York
- Murray, B. & B. Gerhart. 1998. « An Empirical Analysis of a Skilled Based Pay Program and Plant Performance Outcomes ». *Academy of Management Journal*, vol. 41, n°1, 68–78.
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 19-31.
- Pertti, J.M. (2011). *dictionnaire des ressources humaines*, Ed. Vuibert, Paris.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Simon, H. A. 1951. *Formal theory of the employment relationship*. *Econometrica*, 19: 293-305.
- St-Onge, S. (2014). *Gestion de la rémunération : théorie et pratique*. Chenelière Éducation. Montréal, (3e Ed)
- St-Onge, S. Et M.A. Péronne-Dutour. 1998. « Les perceptions de justice à l'égard d'un système de rémunération basée sur les compétences : une étude auprès des employés d'une entreprise de France ». Association internationale de psychologie du travail de langue française. Actes du 9<sup>e</sup> congrès, tome 6, 113–124
- St-Onge, S., Thériault, R. (2006). *Gestion de la rémunération : théorie et pratique*. Gaëtan Morin éditeur. Montréal. 2e édition.
- Tremblay M ; Guay P. & Simard G. (2000), « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines », série scientifique, [www.cirano.qc.ca](http://www.cirano.qc.ca)
- Zingheim PK, Schuster JR (2007). What are the pay issues right now? *Compensation & Benefits Review*, 39(3) : 51–55.
- Zingheim, P.K., and J.R. Schuster (1995). "Moving One Notch North: Executing the Transition to New Pay." *Compensation & Benefits Review*. pp. 33-39.

## THE REALITY OF E-COMMERCE ETHICS IN THE ALGERIAN ECONOMIC INSTITUTIONS

BENNAMA Fatima Zahra\*  
LACHACHI Tabet Aoual Wassila\*\*  
MOKHEFI Amine\*\*\*

### Abstract

The internet age has engendered a number of ethical challenges in the Algerian economic institutions as a result of increasing competition among enterprises due to the fact that the International Network (Internet) is a port that is not subject to the law and what is happening in these enterprises are actions devoid of any ethical principles. Electronic commerce or e-commerce allowed for the creation of a huge number of enterprises which have websites on the Internet and use them to offer their services. This has increased the number of piracy cases on information relating to the components of the institution's survival. Moreover, it helped others to invent new ways of intrusion and spying on customers through the Internet, and other electronic immoral acts.

The chances of Algeria for development in the field of e-commerce depend on the availability of Information and Communications Technology (ICT) and its evolution. The accelerating global development of e-commerce and the growing international trend to deploy the application of ICT should push Algeria to follow the path of this kind of trading (e-commerce) without a moment of hesitation.

**Keywords:** E-commerce; Information and Communication Technology; Algerian economic enterprise; Business ethics; Ethics of e-commerce.

### الملخص

لقد أفرز عصر الإنترنت تحديات أخلاقية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نتيجة زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات لكون الشبكة الدولية مرفأً غير خاضع للقانون وما يحصل فيها من أعمال مجردة من المبادئ الأخلاقية، فقد ساعدت التجارة الإلكترونية على وجود عدد هائل من المؤسسات التي تمتلك مواقع على الإنترنت وتقدم عروضها عبرها، مما زاد من حالات القرصنة الواقعة على المعلومات التي تتعلق بمقومات بقاء المؤسسة، كما أتاحت للبعض ابتكار طرق جديدة للتطفل والتجسس على الزبائن من خلال الإنترنت، و غيرها من الأعمال الإلكترونية اللاأخلاقية.

و إن حظوظ الجزائر في التطور في مجال التجارة الإلكترونية مرهون بمدى توفر تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و تطورها، فالنمو العالمي المتسارع للتجارة الإلكترونية والاتجاه الدولي المتزايد لنشر تطبيقاتها لا يترك للجزائر أي مجال للتردد في تطبيق هذه التجارة.

**الكلمات المفتاحية :** التجارة الإلكترونية، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أخلاقيات الأعمال، أخلاقيات التجارة الإلكترونية.

\* Assistant Professor Class "A", University of Mostaganem, Algeria, E-mail: [benamafatima@hotmail.fr](mailto:benamafatima@hotmail.fr)

\*\* Lecturer Professor, University of Tlemcen, Algeria, E-mail: [tabet\\_wassila@yahoo.fr](mailto:tabet_wassila@yahoo.fr)

\*\*\* Lecturer Professor, University of Mostaganem, Algeria, E-mail: [mokhefiamine@yahoo.fr](mailto:mokhefiamine@yahoo.fr)

## 1. Introduction

The actual evolution in the global environment, at all levels, has been accompanied by many ethical breaches that resulted from the lack of attention to ethical standards in managing the activities of many economic institutions. These excesses have aroused the alertness of those interested in this issue to think of appropriate ways to ensure the sovereignty of the ethical dimensions and ingredients in an effort to adapt and guarantee survival in the business environment, by means of a set of moral competitive characteristics.

This is not outside the scope of e-commerce in which the ethical principles have become more urgent than in traditional commerce. Despite the positive effects already achieved, e-commerce has engendered a set of challenges for some institutions which, as a result, are facing more competitive pressure. E-commerce has become one of the primary means for the exchange of information, expertise and products, between different sectors and different countries. Further, e-commerce has enhanced the capacity of several institutions to take advantage of the ease, facilitation and accuracy it has provided in the exercise of its business. Some companies, not using this kind of trading, have lost many of their customers due to fierce competition. Consequently, as they were put under constant pressure, some of them resorted to unethical practices in order to achieve their objectives and to support their capacities to achieve competitive advantage.

In light of the above, one may ask the following question:

**What is the reality of e-commerce ethics in the Algerian economic institutions?**

From this question, the following sub-questions may arise:

- What are the ethical rules which must be considered when practicing e-commerce?
- Is it possible to take ethical decision-making in e-commerce operations in a highly competitive environment?
- What is the reality of e-commerce and its ethics in the Algerian economic institutions?

The present study seeks to address each one of these issues.

## 2. Importance of this research

This research study is very important as it seeks to show the link between the ethical principles and e-commerce. Its significance also stems from the considerable role played by business ethics in supporting the efficiency and effectiveness of e-commerce in the economic institutions, and particularly in Algeria.

**2-1. Research objectives:** This research aims at:

- Shedding light on the theme of e-commerce, as it is one of the contemporary topics in business administration;

- Demonstrating the role played by e-commerce ethics in the Algerian economic institution;
- Disclosing the reality of e-commerce ethics in the Algerian economic institution.

In order to achieve the desired goals and to respond to the problem at hand, our team relied on the descriptive and analytical approach, as well as the case study method using the *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* software. To confirm the above, the following axes are addressed:

Axis 1: The reality of Information and Communication Technology (ICT) in Algeria;  
Axis 2: The reality and prospects of electronic commerce in Algeria;  
Axis 3: The reality of e-commerce ethics in the Algerian economic institution.

### **Axis 1: The reality of Information and Communication Technology (ICT) in Algeria**

Over the last few years, the Algerian comprehensive policy has aimed at building an information society. This can clearly be noticed through the official discourse of Algerian officials, and also by the recently launched development programs whose objectives are to develop the sector of information and communication technology (ICT).

#### **First – The concept of information and communication technology (ICT)**

##### **1. Definition of information and communication technology**

Information and communication technology (ICT) represents all uses of computers and communication networks, as well as sharing information through wired and wireless devices. Usually, this technology involves communication devices such as the phone, fax and Internet<sup>1</sup>.

This technology is also viewed as a set of devices and tools that provide the storage, processing, and retrieval of data, which can then be forwarded through various communication devices, to anywhere in the world, and received from anywhere in the world as well<sup>2</sup>.

##### **2 . Modern information and communication technology in Algeria**

Algeria has made great efforts which consist of projects and regulations aimed at upgrading the sector of modern information and communication technologies, with the help of those who have skills and competencies in this area. Moreover, the Algerian market for modern information and communication technologies is thought to be at the height of its development, as it coincides with the expected significant growth due to the considerable importance of the Algerian market in the Maghreb region with regard to the existing potentialities. In addition, it seems that Algeria's openness strategy and its new trend toward the modern world of technology will be achieved after the completion

<sup>1</sup>بختي، إبراهيم (2005)، *صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بالتنمية وتطوير الأداء*، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة .

<sup>2</sup>بلعلياء ، خديجة و معموري صورية، *دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب مزايا تنافسية في منظمات الأعمال*، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة.

of the new city project, which consists of a small information and communication technology town, which involves ten (10) projects. These projects and programs aim to develop communications and to liberalize the initiatives and the market economy in order to open the way for competition to private and public companies. The government has always praised any kind of partnership initiatives that may be concluded between Algerian companies, or between Algerian and foreign companies. On the other hand, the partnership between the institution *iPad* with Algeria Telecom to rehabilitate, develop and give an additional impulse to the field of communication technology through partnership<sup>1</sup>.

However, despite all the facts that acknowledge the extent of public and institutional interest in the field of informatics, one study conducted on information and communication technology revealed the existence of a significant delay in acquiring these technologies in Algeria, compared to Morocco and Tunisia. This delay is mainly due to the deficient culture of technology diffusion, or even to its complete absence; it is also due to the insufficient number of telephone lines, in addition to the low level of qualification of the population.

The thing that has further worsened the situation is the evolution that accompanied the use of the mobile phone in Algeria. During the year 2004, the number of subscribers exceeded 04 million, and then it went over 7 million of subscribers in 2007<sup>2</sup>. By the end of 2009, that number reached 466.6 million subscribers worldwide. In the year 2010, Algeria Telecom reported a number of 03 million subscribers for the fixed-line telephone, and according to the Algerian Authority for the Regulation of Posts and Telecommunications; there were more than 35 million subscribers until November 2011. The subscription ratio was 95% of the country's population, with the services of three mobile operators<sup>3</sup>. However, the number of mobile phone users reached 45 million subscribers in the year 2014, including 8 million in the third generation, ( a subscription rate of 115 %).<sup>4</sup>

### 3. Evolution indicators in the sector of information and communication technology in Algeria

The chances of Algeria to develop its e-commerce and to make it successful depend on the availability of information and communication technologies and their development. Here are some indicators of the evolution in the sector of new technologies:

- a- **Record number (IDI) in the development of information and communication technology:** This record was found to be equal to 2.65 in 2008, on a scale between 1 and 10. However, in spite of the progress made by Algeria in developing this indicator, the country has lagged far behind in

<sup>1</sup> حسن، حرز الله فؤاد (2013)، *الحكومة الالكترونية في الجزائر: دراسة في إمكانية التطبيق*، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة محيضر، بسكرة، ص 71.

<sup>2</sup> <http://www.staralgeria.net/t7937-topic#ixzz3ipNVOFBR>-Viewing history 2015/09/15

<sup>3</sup> حسن، حرز الله فؤاد (2013)، مرجع نفسه، ص 71.

<sup>4</sup> <http://www.echoroukonline.com/ara/mobile/articles/253007.htm> Viewing history 2015/11/20

adopting the new technological changes, compared to its Arab neighbors. It was ranked in the position 14 in the Arab world and 100 in the world, according to the *ICT Development Index (IDI)* for the year 2008<sup>1</sup>.

The data indicate that the *ICT Development Index (IDI)* was equal to 3.30 in 2012, which allowed the country to be ranked in position 114 globally; in 2013, that figure rose to 3.42 while retaining the same rank of 114 out of 166 countries. It was ranked 13 in the Arab world<sup>2</sup>,

**b- ICT Price Basket (IPB):** It is well known that the nature of the relationship between the cost of information technology and the demand for it is an inverse relationship. The lower the costs of technology, the higher the possibility to take advantage of it; this allows for a greater opportunity to utilize information and communication technology in the commercial sphere. The total cost of information and communication technology for the year 2009 was estimated at 2.43 % of the average *gross national income per capita*, which allowed Algeria to occupy honorable places on the knowledge ladder of society. It occupied the seventh place in the Arab world and was ranked 64 worldwide. The costs of ICT services dropped by 18% worldwide, between 2008 and 2010, and the most significant price decline took place in the broadband Internet services. However, Algeria was not mentioned in the international report on information technology services. Algeria was ranked at the bottom of the list, in the field of Internet flow speed and download speed, which has recently been published by some websites specialized in studying breakthroughs *in technology* and its price throughout the world. The absence of Algeria from the list of countries cited by the International Telecommunications Union (ITU) had a number of consequences, despite a series of seminars and conferences sponsored by Algeria.

**c- E-readiness index:** According to the report prepared by the World Economic Forum in collaboration with the agency "INSEAD" and entitled the "Advantages and Risks of Massive Data" (Big Data), Algeria suffers from a delay in information and communication technology, for which most of the indices on Algeria lag behind, as compared to those of neighboring countries. The report, which was based on various indices, was not in favor of Algeria's ranking, since its networked readiness index was ranked 129 in 2014 and 131 in 2013. Indeed, Algeria was ranked 131 globally, and eleventh regionally in the networked readiness ranking for the year 2013; its networked readiness index was 2.78, as mentioned in the annual report, entitled "Information Technology for the year 2013", issued by the World Economic Forum in collaboration with the European Institute for Business Administration (Institut Européen d'Administration des affaires, INSEAD), whose main objective is to assess the readiness of countries to put to use the opportunities offered by information and communication technology.

**d- Turnover of the telecommunications sector:** The information and communication technology revolution in Algeria is expanding dramatically, and

<sup>1</sup> ديمش، سمية (2011)، *النجارة الالكترونية حقيقتها و واقعها في الجزائر*، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 226.

<sup>2</sup> الاتحاد الدولي للاتصالات، *تقرير قياس مجتمع المعلومات 2014*، ملخص تنفيذي، ص 09.



this can be seen through the growth of revenues and earnings in the ICT market, as the turnover in this sector has multiplied, moving from 24.3 billion dinars in 2000 to 285 billion dinars in 2009. It reached the amount of 290 billion dinars in 2010. This figure includes all the dealers that are active in the wired and wireless telecommunications sector, i.e. mobile and landline phone, as well as internet providers, with a turnover of \$ 5.5 billion in 2012. The operations of rehabilitating the basal installations for the wired and wireless telecommunication program and also connecting customers to the network was estimated to be around \$ 3 billion, during the period extending from 2010 to 2014. One should be aware of the importance of the contribution of the ICT sector in the gross domestic product.<sup>1</sup>

## Axis 2: Reality and perspectives of e-commerce in Algeria.

### First - The concept of e-commerce

#### 1. Definition of e-commerce

The concept of e-commerce is a general concept that includes all forms of work that are carried out by means of information and communication technology. E-commerce is also known as a <sup>2</sup> :system that allows for online buying and selling actions of goods, services and data. This system also allows electronic movements that support the generation of revenues, such as the processes that enhance the demand for such goods and services. It can be likened to an electronic market in which sellers, brokers and buyers may be in contact, and where products and services are offered in a virtual or digital format.

E-commerce is also defined as: <sup>3</sup>the process of conducting sale and purchase operations, subsidized by electronic means, and primarily through the Internet. The electronic markets are considered as places that are special for that kind of trade.

#### 2. Forms of e-commerce<sup>4</sup>

**a. Business-to-business (B2B) e-commerce:** This type of e-commerce is used among businesses.

**b. Business to consumer (B2C) e-commerce:** With the emergence of online shopping, it has become possible for consumers to buy goods and make online payments by a credit card.

**c- Business to local Administration (B2A) e-commerce:** With the expansion of commercial activities, it is common nowadays to use electronic commerce to execute most transfers, such as payment of taxes, and the different transactions between companies and local government institutions.

**d- Consumer to local government Administration (C2A) e-commerce:** This includes several activities, such as paying taxes and getting papers and documents electronically.

#### 3. E-commerce requirements: Expanding e-commerce requires<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> <http://www.echoroukonline.com/ara/articles/144377.html?u=5001> Viewing history 2015/11/20

<sup>2</sup> خليل، ناصر (2009)، *التجارة و التسويق الإلكتروني*، دار أسامة، عمان، ص 28 .

<sup>3</sup> أبو النجا، محمد عبد العظيم (2008)، *التسويق المتقدم*، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 320 .

<sup>4</sup> كافي، مصطفى يوسف (2009)، *التسويق الإلكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية المعاصرة*، دار رسلان، سوريا، ص 105.

- **An electronic infrastructure:** e-commerce development depends on the evolution of the infrastructure of telecommunications. This infrastructure includes wired and wireless communication networks, fax, phone, Internet, computers, applications and drivers, human capital, etc.,
- **Legislation and e-commerce regulations:** this includes the legislation and contract laws, and evidence for electronic signatures which fit with the nature of electronic commerce,
- **The availability of human resources:** the success of e-commerce relies on the availability of a staff that is specialized in the IT sector, communication networks, internet, and application programs related to e-commerce; it also requires a high networked readiness index.
- **Taxes:** government policies tend not to endorse the ratification of taxes on e-commerce activities due to the difficulty of tracing the physical delivery of the electronic products sold.

## Second - Reality of e-commerce in Algeria

Despite the tremendous development that the world has known in the field of electronic commerce, Algeria has not enacted a law on electronic commerce, yet. However, it has enacted some practical laws and legal texts that are related, in one way or another, to one aspect of e-commerce, for example the laws relating to Internet providers, those related to electronic crime, or others relating to intellectual property, especially because several international companies have classified Algeria as one of the countries where cyber-crime is rising<sup>2</sup>.

No precise figures and statistical data on the size and growth of e-commerce in Algeria can be found but some indicators and features show it clearly. Several recent websites, such as the website [www.ouedkniss.com](http://www.ouedkniss.com), offer a great number of varied services. They also provide advertising spaces for various companies. Other websites, such as [www.dzsoq.dz](http://www.dzsoq.dz), [www.dzdeal.dz](http://www.dzdeal.dz) and [www.clidiali.dz](http://www.clidiali.dz), in addition to Algeria Telecom networked services, may be mentioned<sup>3</sup>.

### 1. E-commerce infrastructure in Algeria

**a. Internet:** The number of Internet users exceeded 11 million in 2014. Also, the number of Internet cafés expanded incredibly. Public institutions and economic enterprises have become more aware of the necessity to be present on some special electronic websites.

**b. Internet service providers, cafés and websites:** The number of Internet service providers has undergone a stunning development in Algeria. The availability of such a huge number of internet providers in the local market will certainly have a positive effect on improving the quality and prices of Internet

<sup>1</sup> جماني، مسعود (2008)، *أثر التجارة الإلكترونية على إنتاجية و تنافسية المؤسسة*، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، ص 59.

<sup>2</sup> <http://dalaam.maktoobblog.com> - Viewing history / 2015/08/13

<sup>3</sup> شنيني، حسين (2011)، *واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل من الجزائر، مصر و الإمارات خلال الفترة 2000-2010 دراسة مقارنة*، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الباحث، عدد 09، ص 71.

services<sup>1</sup>.

As for the Internet cafés, the Ministry of Post and Information Technology statistics reported that the number of Internet cafés reached about 16,000 cafes in 2014. These cafés contribute significantly to the development of the Algerian e-commerce. However, statistics indicate that the number of Algerian websites amounted to about 45 000 sites in 2014<sup>2</sup>.

**c. Computers:** Among the most important requirements for starting an e-commerce business is the availability of computers that allow access to the internet.

The computer sector has witnessed rapid changes in terms of the number of computers; they amounted to only 25,000 in 1990, and reached 47,160 in 2008.

**d. Fixed and mobile telephone networks:** Despite the increasing number of subscribers to the fixed-line telephone, this technology is seen to grow very slowly in Algeria, and this is confirmed by the decline in the number of fixed telephone lines. The Algerian *Authority for the Regulation of Posts and Telecommunications* indicated that the total number of fixed-line telephone subscribers amounted to 3.098 million in 2014, compared to 3.59 million in 2013, down by 13%. However, the number of internet subscribers approximated 1.6 million during the same period, up by 24.64%<sup>3</sup>. As for the mobile phone, in the year 2014, there was 45 million subscribers; 8 million of them in the *third generation* of wireless mobile telecommunications, which represents a subscription rate of 115%, up to November 30, 2014. This confirms that mobile phones are the kind of technology that is the most widely spread in Algeria<sup>4</sup>.

**Table 1: Demographic development and number of internet users in Algeria for the period from 2005 to 2014:**

Percentage (%)	Number of inhabitants	Number of users	Year
0.2	31 795 500	1920000	2005
7.3	33 506 567	2 460 000	2007
10.4	33 769 669	3 500 000	2008
12	34 178 188	4 100 000	2009
13.6	34 586 184	4 700 000	2010
14	37 367 226	5 230 000	2012
16.5	36 486 000	6 020 190	2013
28.4	38 700 000	11 000 000	2014

Source: (Sohki Naïma , 2015, p 70).

### Axis 3: The reality of e-commerce ethics in the Algerian economic enterprise.

#### First - The concept of business ethics

##### 1. Definition of business ethics

<sup>1</sup> ديمش، سمية، مرجع سابق، ص 213.

<sup>2</sup> المصري، محمد أنور (2015)، *موقف الجزائر من التجارة الالكترونية*.

Viewing history.2015/09/19 <http://www.startimes.com/f.aspx?t=23085439>

<sup>3</sup> <http://www.djazairss.com-Viewing history/2015/10/04>

<sup>4</sup> <http://www.aps.dz/ar/sante-science-tech/-Viewing history2015/10/04>

'Robbins ;Coulter "defined business ethics as a<sup>1</sup>: set of principles and criteria that guide the behavior of individuals and groups and help them determine the right and wrong thing. They can therefore help them decide what to do to achieve the right things. Business ethics has also been defined as a<sup>2</sup>:behavior that is committed to ethical aspects and values which express trust, transparency, honesty, and avoidance of distinction and dodging. Such a behavior will certainly lead to a satisfactory outcome for all parties by adopting legal means and tools.

Business ethics means that there are principles or specific rules that must be respected; they would result in the characteristics of the organization. Business ethics can also be defined as the analysis of the means of applying ethical standards to individuals who should make concrete decisions within the organization.<sup>3</sup>

## 2. The importance of business ethics

Commitment to the ethical principles and behavior is of great importance to the various segments of society. The most important benefits that business organizations can get from their commitment to an ethical perspective are<sup>4</sup>:

- The positive correlation, within the modern view, between the ethical commitment and the financial benefits that the organization can achieve, and if this does not occur in the short term, it will certainly appear in the long term,
- Enhancement of the reputation of the organization at the local and international levels, and this should have a positive impact on its profitability,
- Commitment to the ethical dimensions of business puts the organization within the context of enlightened self-interest,
- Having access to private global certificates such as ISO 9000 and ISO 14000, goes along with the organization's commitment to many of the ethical standards; it thus carries with it an acknowledgment of a moral content.

## Second - E-commerce ethics

### 1. Aspects of commitment to ethics in e-commerce

Although the e-commerce style is characterized by a high level of interaction between the parties involved in business, the options that remain possible to document the transactions may be limited due to the presence of a great possibility to change them or to reproduce them because no documents were exchanged at the execution of transactions. Therefore, the email turns out to be the only legal basis for both parties in the event of any dispute between them. This opens the door to a significant legal case, such as a legal proof, and this makes it an obstacle to confidence in e-commerce. The latter provides the capacity and capability to achieve each component of the business process, including the delivery of immaterial goods on the network. This requires a greater ethical commitment at each stage of implementation of the transaction. As for

<sup>1</sup>المعاضيدي، معن وعد الله، أخلاقيات منظمات الأعمال و المزايا التنافسية الأخلاقية . www.iefpedia.com-doc

<sup>2</sup>الدوري، زكريا مطلق و احمد علي صالح (2009)، إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي و استراتيجي، دار اليازوري، عمان، ص 434.

<sup>3</sup>Boyer, André (2002), *L'impossible éthique des entreprises*, éditions d'organisation, p 04.

<sup>4</sup>العامري، صالح و منصور الغالي (2008)، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، الأعمال و المجتمع، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، ص 136.

the physical goods, the commitment to the terms of the contract represents a moral dimension, which includes quality, delivery time and warranty period and other issues that accompany the implementation of the contract<sup>1</sup>.

## 2. Business ethics in the context of the Internet

The Internet is not a precise and disciplined means to achieve good business ethics. It is not subject to the law; it may also contain a lot of operations with no moral principles. A great number of cases of morality abuse can be mentioned; such cases may be dishonesty, impoliteness, and indecency. The usage of the World Wide Web allowed some users to find or create new ways of intrusion in the lives of customers and spying on them. Therefore, business organizations ought to classify and conserve sensitive personal information of their customers and keep them safe, because such information may be considered as a vital marketing catalog for the organization. In order to reduce the negative impacts of Internet piracy, it has become urgent for all types of organizations that aim to make profit to spend a lot of money, effort and time, in order to reduce the number of piracy cases. The survival of a business organization depends on protecting and securing the sensitive personal information of its customers<sup>2</sup>.

## 3. Ethics of e-commerce in Algeria

The majority of cyber crimes that are generally treated by security services in this area are confined to some Algerian hackers who pirate bank accounts, steal account numbers, practice sexual harassment, extortion, and defamation threat. Algerian shoppers on the internet fear fraud actions, in light of the increasing number of phantom e-commerce companies, escalation in cyber-crime and expansion of sabotage attacks. This may be due to the absence of effective government regulations that would regulate commercial transactions and secure the cyber operations of buying and selling, especially that the majority of Algerians ignore the ways to complete transactions. This fact has a negative impact on e-commerce in Algeria, because the phenomenon of online fraud and swindle has weaved through more than one way; it can pass through an e-mail or phone call to target a wide cross-section of society<sup>3</sup>.

### Third – E-commerce facts in the Algerian economic institutions

#### 1. Active e-commerce websites in Algeria

Many Algerians believe that e-commerce websites are nonexistent in Algeria, but this is no longer true, since it has become clear, in recent years, that these sites are increasingly present among Internet service providers. Indeed, a high number of websites are very popular among Algerian visitors, and even among the economic enterprises that use these websites in their operations of modern advertisement. Some of the websites that are active in the field of electronic commerce in Algeria are ouedkniss, iPads, air Algerie, web dialna, Algeria markets, shehab, made in algeria, bait algeria,

<sup>1</sup> البكري، تامر و احمد هاشم سليمان (2005)، أخلاقيات الإدارة في منظمات الأعمال و انعكاساتها على التجارة الإلكترونية، المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة و الإبداع، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن.

<sup>2</sup> المعاضيدي، معن و عبد الله، مرجع سابق الذكر.

<sup>3</sup> <http://www.akhersaa-dz.com/news/107652.html> - Viewing history :2015/08/13

master algeria for e-commerce, eshrili, kteb dz, ..... and others<sup>1</sup>.

## 2. Algerian economic enterprises and their e-commerce facts

According to preliminary results, of the national economic census which was completed during the year 2011, from the National Bureau of Statistics, the commercial sector dominates the economic activity in Algeria. Indeed, this sector was ranked first, with 528.328 companies, which is equivalent to 55.1% of all the institutions which were checked off, while the services sector comes in the second place. This sector is considered as one of the most important economic activities in Algeria with 325.440 companies. However, there are no statistics whatsoever about the number of economic institutions that use e-commerce in Algeria<sup>2</sup>.

A study was conducted by a researcher at the Research Center of Applied Economics for Development on the use of information technology (IT) in small and medium-sized enterprises. This study concerned 550 companies during the year 2010. The results showed that many Algerian companies are not interested in marketing their economic activities on the Internet. Indeed, only a very small percentage of companies have websites that provide some general information about the institution and its products, without profiting from the commercial possibilities offered by the Internet, which is considered as the foundation and the backbone of e-commerce. Having access to the internet is one of the first steps in exercising any e-commerce transaction. The proportion of companies that are connected to the internet does not exceed 20%<sup>3</sup>.

In addition to the low percentage of Algerian institutions connected to the Internet, most of them do not go beyond the second level in using e-commerce, which means that they have pages containing general information only, while only a few of them have comprehensive websites; this is probably due to the high cost of services on the website. The Algerian electronic transactions do not complete all stages of the transaction because of the existence of legal loopholes, such as the acknowledgement of electronic documents and electronic signature. Some technical barriers are the lack of *electronic payment procedures*, and therefore e-commerce has not really started in Algeria. Thus, Algerian economic companies remain a far cry from the global developments in this area<sup>4</sup>.

## 3. E-commerce classification in some Algerian institutions

The majority of e-commerce transactions in Algeria are heading towards two fundamental types, namely business-to-consumer (B2C) transaction, and business-to-business (B2B) transaction<sup>5</sup>.

**a. E-commerce between businesses and consumers (B2C):** Many Algerian businesses have been quick to embrace the modern modalities to market their products online, and deliver them to consumers. This has helped to spread this

<sup>1</sup> غزِيل، محمد مولود (2010)، *معوقات تطبيق التجارة الالكترونية في الجزائر و سبل معالجتها*، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، ص 303.

<sup>2</sup> <http://www.al-fadjr.com/ar/index.php?news=204746%3Fprint> - Viewing history 2015/11/22 :

<sup>3</sup> سحقي نعيمة (2015)، *الاقتصاد الرقمي في الجزائر الفرص والتحديات*، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة البويرة، ص 75.

<sup>4</sup> سحقي، نعيمة، مرجع سابق، ص 93.

<sup>5</sup> ديمش، سميرة، مرجع سابق، ص 230.

purchase pattern over the Internet, which is known as Electronic Retailing (B2C). This kind of trade has provided consumers with many advantages, like the freedom of choice, with time and costs economy.

**b. E-commerce between business and business (B2B):** Some Algerian companies have started accepting the idea of e-procurement, but on different levels. There are websites of some companies that have already started using the Internet to deal with other institutions. However, the available information confirms that most attempts of institutions to enter the world of e-commerce are based on the relationship with their customers (B2C), while there is a significant lack of information regarding trade exchange between businesses (B2B).

#### 4. E-commerce ethics in the Algerian economic institutions

Algeria is committed to implementing the *Geneva Declaration of Principles and Plan of Action* and the Tunis Agenda regarding the Information Society. Through its digital strategy of 2013, Algeria tries to develop a legal framework, as a major focus, especially when it comes to preserving identity information, and personal and private data, and protecting electronic transactions from acts of vandalism and crime. On the other hand, Algeria, which strongly supports the Global Cyber Security Program, initiated by the *Global Cyber Security Capacity Centre (GCSCC)* in May 2007, has repeatedly expressed the desire to conclude an immediate agreement on the transfer of EU experience in this field. Moreover, Algeria is strongly in favor of an initiative to protect children on the electronic network. Such an initiative was launched at a high level, in the 2008 session of the International Telecommunication Union Council<sup>1</sup>.

Algeria is among the countries that are mostly exposed to piracy and cyber-crime. The *success of the digital government project* depends on developing efficient protection programs, and also on benefitting from the international experience, with the help of Algerian experts in this field. In this context, one expert advisor in Information Security (IS) *believes* that a national comprehensive approach should be developed to prevent electronic piracy and to protect institutions and public bodies from cyber-crime. Moreover, he noticed that Algeria is developing a "defensive" approach, through the purchase of protective equipment, while the offensive approach is urgently required to face all types of threats.<sup>2</sup>

#### Field study

##### First - Field study methodology

A case study method was followed in the present study. This was carried out in a number of banks and websites that deal with e-commerce. The commonly known Statistical Package for Social Sciences "*spss version 22*" was used to analyze the data that were collected through regular mail questionnaire. This questionnaire included an introduction which consisted of the title and the importance of this research. There was big emphasis on the confidentiality of the information to be collected. This may be the personal information about the institution's director, or the first person in charge of the marketing department in the institution. Then came some expressions and questions

<sup>1</sup>المنتدى العالمي لسياسات الاتصالات (WTPF-09)، وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات،

P:\ARA\SG\CONF-SG\WTPF09\INF\008A.W11 (268916)

<sup>2</sup>حسن، حرز الله فؤاد، مرجع سابق، ص 142.

related to the variables in this research, namely: 1- Moral commitment when concluding deals, 2- Disclosure of information and products, 3- Safety of products and services, 4- Credibility in declaration, 5- Justice in pricing, 6- Meeting the deadlines for delivery, 7- Gaining a competitive edge 8- Reality of e-commerce in Algeria.

The scale of Likert was used. This scale generally involves 5 options that are often graded as: 1- Not available at all, 2- not available, 3- neutral, 4- available, 5- widely available.

**1. Sample of the study**

The study sample consisted of 36 institutions, including 20 Algerian websites and 16 banks. The questionnaires were sent through e-mail; only 36 of them were recovered out of the 50 that were sent out. The recovered information was valid for our study.

**2. Reliability of the study tool**

It was ascertained that the scale has a valid internal consistency through the Cronbach’s Alpha test, which gave a value equal to 0.607%, which indicates that the measuring tool enjoys a high degree of stability.

**3. Variables of the study**

**a- Independent variable of the study** - This is the e-commerce ethics, which includes:

- Moral commitment when concluding deals;
- Credibility in the declaration;
- Disclosure of information about products and services;
- Justice in pricing;
- Safety of products and services;
- Delivery date commitment.

**b- Dependent variable of the study** - This is the competitive advantage

**Second - Analysis of the study results**

**Axis 1- Moral commitment when completing deals**

**Table 02:** Distribution of respondents according to axis 1

Axis 1

	Frequency	Percentage	Valid percentage	Cumulated percentage
Valid 4.00	23	63.9	63.9	63.9
4.25	11	30.6	30.6	94.4
4.50	2	5.6	5.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

Source: *spss* results

The table shows that different responses are repeated for the first axis. It is noted that 23 is the most repeated frequency; it is also the one that represents response 4 (Available), with a percentage of occurrence of 63.9%. This represents the largest proportion, which means that the company is ethically committed when completing



commercial transactions. Following the same method, the table of duplicates was produced for each question. The following results were then obtained for all the remaining axes.

### **Axis 2 - Disclosure of information and products**

The results showed that most of the Algerian economic institutions disclose information related to the products and services they offer through their websites.

### **Axis 3 - Safety of products and services**

The results obtained showed that most of the Algerian economic institutions provide safe and high quality products and services.

### **Axis 4 - Credibility in declaration**

The results showed that most Algerian economic institutions provide credible advertisement, without any deception, misinformation, or pursuit of profit without paying attention to ethical considerations.

### **Axis 5 - Justice in pricing**

The results obtained showed that the Algerian economic institutions have *fair* and transparent *pricing* of their products; they offer low price and high quality products and services, with competitive cost of production.

### **Axis 6 - Delivery date commitment**

The results showed that the Algerian economic institutions make deliveries on time, with the required specifications. They *respond quickly to customer requests*.

### **Axis 7 - Gaining a competitive advantage**

The results showed that the Algerian economic institutions have close relationships with their customers. They are keen to gain the satisfaction and loyalty of their customers, and this should result in additional profits and market share; it also helps to enhance their competitiveness.

### **Third - Analyzing and testing correlations between the variables of the study**

In order to determine the correlation between moral commitments when completing deals and competitiveness enhancement, the Pearson correlation coefficient was measured between the first and the seventh axes. This is illustrated in the table below.

**Table 3: Correlation coefficient between the first and seventh axes Correlations**

		Axis 1	Axis 7
Axis1	Pearson correlation	1	0.845
	Sig. (bilateral)		0.034
	N	36	36
Axis7	Pearson correlation	0.845	1
	Sig. (bilateral)	0.034	
	N	36	36

**Source:** *spss* results

It is clearly noted that the value of the correlation coefficient between the two axes is positive and equal to 0.845 for a confidence interval of 95%. Thus, a correlation exists between moral commitment when completing deals and competitiveness enhancement. The same procedure was followed, by measuring the Pearson correlation coefficient between the rest of the axes and the seventh axis. It was found that there is a statistically significant correlation between e-commerce ethics and competitiveness enhancement within an institution.

However, some Algerian economic institutions performed *only primitive e-commerce* activities such as advertisement, promotion, access to information, and payment on delivery; they have not reached yet the second level of instantaneous pay, like Pay-mail, which allows the implementation of financial transactions and cash transfers on the Internet.

**Conclusion**

Undoubtedly, the evolution of the use of electronic commerce (e-commerce) has resulted in several problems. Such a situation requires the provision of security and confidence in e-commerce transactions, through appropriate means that ensure that the data contained in e-commerce contracts are authentic and also to provide enough assurance and safety required for the development of that kind of commerce. Nowadays e-commerce uses various advanced technologies and offers numerous privileges that make us think about how and to what extent can e-commerce promote and enhance the Algerian economy in the future. This is certainly going to help reduce the widening gap between the Algerian economy and the economies of the developed countries and those of other developing Arab countries.

The most significant findings in this paper are:

- Ethical commitment results in raising the economic profitability. Also, dedication to e-commerce ethics allows the Algerian economic institutions to gain a competitive edge;
- Most of these institutions are loyal to business ethics in dealing with e-commerce. However, despite the proliferation of e-commerce in the world, the Algerian authorities are still not aware of the urgency to adopt e-commerce as a legal advanced technique so far;
- Most Algerian joint venture companies use the Internet only for advertisement; this can clearly be noted in the websites of some Algerian institutions. It was found that these institutions use the Internet only to present their key data, such as their address, nature of their activities, and contact numbers; only a few of them offer products and services over the network.

## List of references

- 1- أبو النجا، محمد عبد العظيم (2008)، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية.
  - 2- خليل، ناصر (2009)، التجارة و التسويق الإلكتروني، دار أسامة ، عمان.
  - 3- العامري، صالح و منصور الغالي (2008)، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال: الأعمال و المجتمع، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
  - 4- كافي، مصطفى يوسف (2009)، التسويق الإلكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية المعاصرة، دار رسلان، سوري.
  - 5- مطلق الدوري، زكريا و احمد علي صالح (2009)، إدارة الأعمال الدولية : منظور سلوكي و استراتيجي، دار البازوري، عمان.
6. Boyer, André (2002), *L'impossible éthique des entreprises*, éditions d'organisation.

## Theses

1. جماني، مسعود (2008)، أثر التجارة الإلكترونية على إنتاجية و تنافسية المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة الأعمال.
2. حسن، حرز الله فؤاد (2013)، الحكومة الإلكترونية في الجزائر : دراسة في إمكانية التطبيق، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
3. ديمش، سميرة (2011)، التجارة الإلكترونية حقيقتها و واقعها في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة.
4. سحقي نعيمة (2015)، الاقتصاد الرقمي في الجزائر الفرص و التحديات، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة البويرة.
5. غزيل، محمد مولود (2010)، معوقات تطبيق التجارة الإلكترونية في الجزائر و سبل معالجتها، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان.

## Forums and magazines

- 1- الاتحاد الدولي للاتصالات، تقرير قياس مجتمع المعلومات 2014، ملخص تنفيذي.
- 2- بختي، إبراهيم (2005)، صناعة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و علاقتها بتنمية و تطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات 08 /09 مارس 2005، جامعة ورقلة .
- 3- البكري، ثامر و احمد هاشم سليمان (2015)، أخلاقيات الإدارة في منظمات الأعمال و انعكاساتها على التجارة الإلكترونية، المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة و الإبداع، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 15-16/03/2005.
- 4- بلعياض، خديجة و معموري صورية، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في اكتساب مزايا تنافسية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة.
- 5- شنيخي، حسين (2011)، واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل من الجزائر: مصر و الإمارات خلال الفترة 2000-2010 دراسة مقارنة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الباحث، عدد 09 /2011.
- 6- المنتدى العالمي لسياسات الاتصالات (WTPF-09)، وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

## Web sites

<http://www.staralgeria.net/t7937-topic#ixzz3ipNVOFBR> Viewing history  
: 2015/09/15

<http://www.staralgeria.net/t7937-topic#ixzz3ipNVOFBR> Viewing history-09-15  
2015 <http://www.echoroukonline.com/ara/mobile/articles/253007.html/> Viewing  
history : 2015/11/20  
<http://www.echoroukonline.com/ara/articles/144377.html?u=5001> Viewing history  
2015 / 11/20 :  
<http://www.djazairess.com/setif/5366> Viewing history 2015/11/20  
:  
<http://dalaam.maktoobblog.com/> Viewing history : 2015/08/13  
<http://www.djazairess.com/> Viewing history : 2015/10/04  
<http://www.aps.dz/ar/sante-science-tech/> Viewing history : 2015/10/04  
<http://www.akhersaa-dz.com/news/107652.html> Viewing history/ 2015 08/13  
<http://www.al-fadjr.com/ar/index.php?news=204746%3Fprint> Viewing history -22  
2015-11  
محمد أنور المصري- موقف الجزائر من التجارة الالكترونية - Viewing history : 2015/09/ 19  
<http://www.startimes.com/f.aspx?t=23085439>  
معن وعد الله المعاصيدي - أخلاقيات منظمات الأعمال و المزايا التنافسية الأخلاقية . -doc .  
www.iefpedia.com

## L'influence de la culture et du territoire sur le développement des PME

Djezila BEKKAL BRIKCI\*

Meryem Nabila HACHIM\*\*

### Résumé :

*Les PME occupent une place particulière dans l'économie mondiale. D'une part, elles génèrent un volume important de production et d'emplois et d'autre part, elles ont une grande capacité d'innovation et de création. Pour pouvoir se développer, elles doivent intégrer une culture adhocracie dont ses leaders sont des innovateurs qui n'ont pas peur du risque. L'expérimentation est encouragée afin de produire des produits et des services uniques. Pour qu'à long terme, l'organisation sera tournée vers la croissance et l'acquisition de ressources.*

**Mots clés :** Culture, territoire, PME, Développement.

### الملخص:

تمتلك المؤسسات المتوسطة و الصغيرة مكانة معتبرة في اقتصاد العالم. من جهة، تسمح بتوفير حجم معتبر من المنتجات و فرص العمل. و من جهة اخرى، لديها امكانيات هائلة في الابداع و الاختراع. لكي تتمكن من الرقي، يجب عليها دمج ثقافة محيطها في التسيير من خلال المخاطرة و عدم الخوف من المجازفة. وذلك عن طريق التشجيع للحصول على منتجات و خدمات فريدة و مميزة، بهدف التطور على المدى الطويل و امتلاك الموارد.

الكلمات المفتوحة: الثقافة، الاقليم، المؤسسات المتوسطة و الصغيرة، التطور

---

\* Docteur en marketing international, Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion Université de Tlemcen -Algérie-. Mail: b.brikci.dj@hotmail.fr

\*\* Docteur en management des organisations, Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion Université de Tlemcen -Algérie-.Mail : meryem.hachim@yahoo.fr

## 1. Introduction

Les petites et moyennes entreprises ont connu un développement considérable, qui a permis de leur procurer une notoriété grâce à la création d'emploi, la flexibilité et la possibilité de réagir rapidement face aux variables environnementales qui changent en permanence. Toutes ces caractéristiques permettent aux PME d'être la source de l'innovation dans les économies les plus développées dans le monde. Les approches issues de la géographie économique se sont quant à elles intéressées à la capacité des PME à stimuler le développement économique à l'échelle des territoires<sup>†</sup>. La spécificité des PME c'est qu'elles sont un sujet d'étude qui touche trois disciplines : la sociologie, l'économie et la gestion. Chaque discipline possède un point de vue différent mais la totalité des études reflète le degré d'importance dans les économies nationales.

Le rôle des PME dans le développement de l'économie des pays émergents est très important, entre autre dans les pays asiatiques (Hall, 2003, Tambunan, 2008). Cependant, une spécificité qui touche cette région a été mentionnée par Biggs (2002), celle de la capacité des PME à exporter. Mais il ne faut pas oublier le rôle de l'environnement local dans le succès de ces PME. L'expérience de l'internationalisation des PME en Turquie montre l'importance des ressources immatérielles comme l'intensité des efforts en Recherche et Développement (Karadeniz, Gocer, 2007). Les entrepreneurs des PME turques arrivent à exploiter les opportunités à l'export, ce qui permet de survivre dans un marché intérieur difficile (Erdilek, 2008). Oviatt et McDougall (1994, 2005) estiment que, du fait des TIC, les PME peuvent immédiatement s'internationaliser. L'Asian Development Bank (2002) recommande « une simplification de l'environnement réglementaire des PME pour leur permettre d'être plus compétitives », plutôt que de penser à des programmes étatiques. Un autre point de vue, celui de la nécessité de ces programmes, pour venir à l'aide des PME. Tambunan (2008) estime qu'en Indonésie, les interventions directes de l'État (formation à l'export) et indirectes (amélioration des infrastructures) peuvent être efficaces, notamment pour développer les marchés à l'export des PME. Dans des recherches iraniennes, des économistes ont essayé de comprendre les facteurs qui peuvent mener les PME à l'internationalisation avec succès, certains ont

---

<sup>†</sup> Bagnasco, Sabel, 1994.

priviliégé les facteurs internes, indiquant que les qualités d'entrepreneurs sont plus importantes que les facteurs liés à l'environnement des entreprises pour expliquer la capacité de ces PME à s'internationaliser (Fakhi, Tadjaladin, Tadjaladin, 2010). D'autres travaux mettent également en avant le fait que ces qualités entrepreneuriales des dirigeants iraniens de PME pourraient leur permettre de saisir les opportunités sur les marchés internationaux (Ghanatabadi, 2005). Sans oublier bien sur la stratégie interne de l'entreprise, comme le choix du produit, le mode de gestion et la relation-client (Ranamahi, Sadekhi, Sarkhiz, 2009).

Les PME ont un rôle socio-économique essentiel. Elles sont une source de dynamisme et de vitalité nécessaire à l'économie dans un environnement fondé sur la concurrence. Les approches issues de la géographie économique se sont quant à elles intéressées à la capacité des PME à stimuler le développement économique à l'échelle des territoires<sup>‡</sup>. La PME constitue un enjeu économique et nécessite un nombre important d'études.

## **2. Le développement des PME territoriales :**

Le développement des PME territoriales peut être défini comme le processus par lequel des institutions et acteurs locaux se mobilisent pour appuyer les actions visant à préserver, renforcer ou créer des activités et des emplois en valorisant au mieux les ressources endogènes. La création de richesses et d'emplois à l'échelle des territoires et des régions est souvent perçue comme objectif final. Le développement des PME dépend de la région dont elles sont implantées. C'est une question centrale en géographie. Certaines régions sont confrontées à des situations difficiles qui conduisent à des pertes d'emplois et une augmentation du taux de chômage. D'autres régions fortement urbanisées s'inspirent de la nouvelle économie dotée d'un système productif local, flexible et spécialisé. La réussite des PME territoriales dépend de leur dotation en ressources ou de leur localisation, elle s'explique aussi par leur capacité à offrir à leur territoire des produits et services, à générer des externalités et des effets de proximité qui sont autant de facteurs décisifs d'innovation et de compétitivité. Outre, un certain nombre de pôles de

---

<sup>‡</sup> - Bagnasco, Sabel, 1994.

compétitivité (à vocation nationale) s'appuient sur des secteurs industriels à faible ou moyenne intensité technologique, composés de nombreuses PME dont l'activité est, faute de ressources, traditionnellement peu orientée vers la recherche-développement (R&D). Dans ces pôles de compétitivité « à dominante PME », la dynamique collaborative entre les PME n'est pas naturelle. Ces pôles présentent en effet un certain nombre de spécificités qui peuvent constituer des obstacles à la création d'une dynamique collective<sup>§</sup> en l'absence d'une culture adaptée car chaque région possède une culture spécifique qui favorise certaine activité. Donc qu'elle est l'impact de la culture sur le développement des PME ?

### 3. Culture et PME territoriale :

La culture occupe une place primordiale dans le développement économique territorial, UHRICH (1994) avance que « *le sujet est d'une extrême gravité, persuadé que la culture sera le moteur du développement économique régional de demain* »<sup>\*\*</sup>. Les Hommes interagissent avec leur territoire, leur vécu, leur patrimoine, leurs croyances, leur histoire...Et par conséquent le territoire va devenir le fruit et le résultat d'un processus de construction, d'une histoire et de traditions. LANDEL et PECQUEUR (2004) mettent en exergue deux effets de la culture : elle peut être un « *élément de structuration du territoire* », mais aussi un « *actif susceptible de favoriser la création d'autres activités* »<sup>††</sup>. Le territoire s'imprègne de valeurs culturelles qui reflètent pour chacun l'appartenance à un groupe localisé<sup>‡‡</sup>, donc, la culture crée des valeurs sociales communes qui favorisent un sentiment d'appartenance et contribue à délimiter un territoire. Le partage des valeurs au sein de la communauté territoriale va favoriser la convergence des points de vue et décourage les comportements conflictuels. L'appropriation du territoire va permettre aux habitants de créer une identité territoriale qui se construit grâce à la culture, (KAHN, 2001) mentionne que « *l'identité territoriale est la condition première du développement*

---

<sup>§</sup> - Rachel Boquet et al., « Pôles de compétitivité constitués de PME : quelle gouvernance pour quelle performance ? », *Management & Avenir* 2009/5 (n° 25), p. 227-244.

<sup>\*\*</sup> - UHRICH R., 1994, « Villes et culture », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°5, pp 869-878.

<sup>††</sup> - PECQUEUR B., 2004, *Vers une géographie économique et culturelle autour de la notion de territoire*, Géographie et Cultures, numéro spécial, pp. 22-37.

<sup>‡‡</sup> - DI MEO G., 2001, *Géographie sociale et territoire*, collection Fac Géographie, Paris, Nathan Université, cité par PECQUEUR (2007).



*territorial* »<sup>§§</sup>. Le patrimoine culturel consiste un facteur important de l'identité de territoire et un vecteur potentiel de développement économique et social. Il nécessite donc une protection, une valorisation et une meilleure prise en charge. Il est considéré comme un facteur puissant pour mettre une stratégie de développement du territoire.

La culture et le territoire forment un binôme indivisible et originaire : un territoire est à la fois un lieu social, un lieu pour la production d'activités économiques et un espace de coopération entre acteurs visant une approche intégrée du développement local et de l'emploi dans lesquelles sont influencées par la culture du territoire<sup>\*\*\*</sup>.

On constate que la culture est un levier puissant pour le développement local. La notion culture peut s'appliquer également aux organisations car les acteurs vont s'imprégner certaines valeurs et vont l'appliquer dans l'entreprise. La culture d'entreprise est propre au groupe social que constitue l'entreprise qui va lui permettre d'exister, et selon Louart et Sire la culture d'entreprise est « *l'ensemble des activités, des règles de fonctionnement et des valeurs qui sont communs au groupe social que constitue l'organisation dans son ensemble* »<sup>†††</sup>. Maurice Thévenet définit la culture d'entreprise comme « *l'ensemble des valeurs partagées, rites, mythes, symboles et histoire de l'organisation* ». Selon aussi Edgar Schein dans (Culture organisationnelle et leadership.1985), « *la culture organisationnelle repose sur les artefacts (symboles, comportements, rites, histoire de l'organisation), les valeurs et les croyances qui s'expriment dans l'organisation* ». C'est donc un ensemble des prémisses, ou croyances, partagées<sup>†††</sup> qui se traduisent ensuite sous forme de valeurs qui vont par la suite se traduire en mythes et en rites. L'existence de cultures d'entreprise et techniques communes, la forte intégration d'une main d'œuvre qualifiée au système productif, ont conduit à promouvoir une forme de coopération informelle entre partenaires sociaux qui est sans doute un facteur de succès de ce type de développement local.

---

<sup>§§</sup> -KAHN R., 2001, « Politiques culturelles des collectivités, démocratie et développement, communication présentée aux 5èmes Rencontres ville - management, Bayonne, 6-7 septembre

<sup>\*\*\*</sup> - NOEL, J., LORANCA, S., BARTOLI, J., « L'impact du dialogue social sur le développement territorial » Synthèse des actes du séminaire européen organisé par AMNYOS.

<sup>†††</sup> - LECRIVAIN, G., « Management des organisations et stratégies » [http://www.managmarket.com/\\_media/dossier8-management-de-lorganisation-et-culture-dentreprise.pdf](http://www.managmarket.com/_media/dossier8-management-de-lorganisation-et-culture-dentreprise.pdf)

<sup>†††</sup> - VAS A., « Étude du pilotage d'un changement organisationnel majeur »: le cas de Belgacom

#### 4. La place de la PME au Maroc, Algérie et Tunisie :

Les entreprises marocaines demeurent fortement concentrées à Casablanca et dans ses environs. 30% des établissements industriels sont implantés dans la région du Grand Casablanca. Ils y réalisent 48% de la production industrielle, 36% des exportations et 51% du PIB industriel, et ils emploient 43% de l'effectif industriel total<sup>§§§</sup>.

La PME est présente dans tous les secteurs de l'activité économique marocaine : l'industrie, l'artisanat, le BTP, le commerce et les services qui englobent le tourisme, les transports...

Dans le domaine artisanal en particulier, la PME prédomine plus dans la pêche, la sylviculture, l'élevage, et surtout dans les métiers traditionnels à forte valeur culturelle est sociale (tapis, produits de terre, métaux, cuir, couture traditionnel, etc...) le secteur compte près de 2 millions d'emplois est constitué dans sa plus grande majorité de PME.

La PME marocaine est un acteur majeur de l'économie marocaine. Elle varie selon la taille, le secteur d'activité et le lieu d'implantation. Les PME au Maroc se caractérisent par : prépondérance de l'entrepreneur, faiblesse de l'encadrement, faiblesse de pratique du management, faiblesse technologie, absence d'innovation et une grande souplesse structurelle et le manque d'information claire. Ces caractéristiques ne sont pas exhaustives, d'autres peuvent être relevées telles que la prépondérance d'une culture orale. La division du travail est moins développée. La PME cherche des personnes susceptibles de s'adapter à une plus grande variété de tâche et de situation de travail et enfin l'incapacité à exercer un pouvoir sur le marché, notamment d'influencer le prix des biens.

Les PME au Maroc souffrent de nombreuses difficultés qui handicapent leur mise à niveau. Les unes tiennent à des facteurs extérieurs à l'entreprise et sont d'ordre financier, administratif et juridique. Les autres sont culturelles et propres à la PME.

L'économie tunisienne est très diversifiée ; l'industrie manufacturière représente 21,4% du PIB et emploie 20,5% de la main d'œuvre, alors que l'agriculture et la pêche

---

<sup>§§§</sup> - Enjeux de l'intégration maghrébine « Le coût du non Maghreb » ; direction des études et des prévisions financière du Ministère de l'économie et des finances , Royaume du Maroc ; Octobre 2010.

contribuent à 11,9% du PIB soit 22% de la main d'œuvre et le tourisme à 6,6% du PIB\*\*\*\*.

Malgré la diversité du tissu industriel tunisien, trois secteurs constituent les locomotives de l'emploi et des exportations industrielles nationales : industries textile, habillement, cuire, chaussures, industries agroalimentaires et industries mécaniques, électriques. Ces trois secteurs piliers, générant plus de 1 milliard de dinars d'exportation chacun, représentent 76% des entreprises industrielles, 87% des exportations, près de 62% des investissements directs étrangers et plus de 83% des emplois.

La PME algérienne a été marginalisée durant trois décennies, au profit de la grande dimension publique, se sont donc des investissements du secteur privé, concentrées dans des niches, créneaux, délaissées par le secteur public étatique et se sont alimentées, d'une part des rentes générées par le monopole et d'autre part par les dysfonctionnements encourus par les entreprises publiques. D'après les données d'une enquête en 1992†††† ; les indépendants constituent plus de 60% de l'ensemble de l'emploi privé industriel et 30% dans le BTP. La taille moyenne des entreprises employant des salariés révèle les limites du secteur privé. Elle est de 20 salariés dans le BTP et 09 dans l'industrie. Le nombre d'entreprises de plus de 20 salariés ne dépasserait pas le millier dans le BTPH et serait de moins de 800 dans l'industrie.

La chute du prix de pétrole en 1988 a fait augmenter les entreprises passant de 13369 à 14081 entreprises, marquant un certain dynamisme et un tournant vers la création des petites entreprises. En 1991 le nombre des entreprises total est de 22554†††† se répartissent de la manière suivante : 247 entreprises locales ; 125 entreprises nationales ; 21.363 entreprises privées de moins de 20 salariés et 819 entreprises privées avec plus de 20 employés, ce qui laisse dire que le secteur PME est encore faible, centré autour des très petites entreprises. Ce dernier est caractérisé par une concentration relative dans la production des biens de consommation, par un faible niveau d'intégration et portant une extraversion considérable en matière d'approvisionnement, par l'absence de l'activité de

---

\*\*\*\* - Politique pour les entreprises dans la région Méditerranéenne : Tunisie, publié par centre for administrative innovation in the Euro-Mediterranean Region.

†††† -enquête « main d'œuvre et démographie de l'ONS (office nationale de statistique) » in conjoncture, 1998.

†††† -statistiques de l'ONS dans l'année 1993

sous-traitance, par la faiblesse de l'accumulation technologique, par sa concentration dans les centres urbains notamment et par le faible niveau d'encadrement. Les PME sont concentrées essentiellement dans cinq secteurs d'activités : Bâtiments et travaux publics 26,7%, commerce 16,34%, transport et communication 8,7%, services fournis aux ménages 8,59% et 7,29% des industries agro-alimentaires. Ce qui montre une forte concentration des entreprises dans les secteurs moins technologiques, et générant moins de valeur ajoutée.

La Tunisie et le Maroc créent plus de PME que L'Algérie. En Algérie, on estime le nombre de PME entre 430000 et 440000 alors qu'au Maroc, il est de 1,2 million. En termes de création d'entreprise on crée en Algérie 70 entreprises pour 100000 habitants par an alors que les pays de niveau similaire en créent 350 par an. Ceci s'explique que l'économie algérienne reste tributaire des recettes d'hydrocarbures.

##### **5. La répartition des PME en Algérie :**

L'analyse a fait apparaître que près de la moitié des PME sont concentrées dans 10 principales Wilaya du nord, en raison de la vision politique économique du pays. Et d'après l'enquête effectuée par L'EDIL en 1996<sup>§§§§</sup>, les entreprises sont concentrées autour des pôles industriels et exceptionnellement dans les Wilayas de Blida, Sétif et Ghardaya, 177.563 PME dont 40% situées au centre, 35% à l'ouest et 5% au sud du pays. Elles sont de type familial et concentrées notamment dans la fabrication des produits de consommation courante, et possèdent un faible taux de participation dans l'intégration industrielle et la sous-traitance.

Nous sommes en présence d'une concentration géographique originale d'unités artisanales concentrées dans les mains de familles. Les relations entre les fournisseurs et ses artisans restent informelles ; le rôle des institutions d'animations est marginal. Le territoire de certaines Wilayas offre des potentialités et des atouts, notamment sa culture, ses ressources humaines, ses forêts, sa pêche, son tourisme et son artisanat. Certaines Wilayas sont aptes à bien mener des projets bien ambitieux. Grâce à des entrepreneurs qui ont su comment intégrer une culture entrepreneuriale pour pouvoir développer et faire

---

<sup>§§§§</sup> -conjoncture,1998

vivre leur entreprise dans un territoire riche de ressources naturelles et culturelles qui favorise son développement ainsi que le développement économique du pays. Prenant l'exemple de la poterie, des bijoux kabyles, des dates... tous ça fait partie de certaine région algérienne et de sa culture. C'est également une vraie identité qui caractérise les pays maghrébins en générale et c'est ce qui va nous faire connaitre mondialement.

Les difficultés inhérentes aux PME sont plus pénalisantes dans une économie émergente et en développement ou l'initiative privée n'a pas été suffisamment valorisée et accompagnée. Donc l'inexistence d'une culture adhocratie qui favorise la créativité, l'innovation et la prise du risque et c'est ce qui caractérise la PME. Cette dernière est une culture entrepreneuriale et un moteur de richesse et de diffusion de développement par création d'entreprise. La culture d'entreprise est un facteur majeur qui contribue à promouvoir la cohésion économique et sociale des régions en voie de développement. C'est aussi l'aptitude d'un individu, d'un groupe social, d'une communauté à prendre des risques pour investir.

Les faiblesses des PME algériennes trouvent certainement leur source de cet état de fait et leur nécessaire mise à niveau selon les standards et les normes internationaux de gestion et de management.

## **6. Conclusion**

L'intégration Maghrébine dont l'Algérie ne peut pas réussir sans l'adhésion des gouvernements, puisque ces derniers doivent assurer qu'il n'existe aucune entrave non seulement pour le bon fonctionnement des marchés mais également aux actions engagées par les différents opérateurs économiques. Pour réussir sa régionalisation, la PME a besoin de structures d'appui et de renforcer sa culture régionales ainsi qu'une fluidité de l'information et d'une meilleure compréhension de l'environnement de la région. L'environnement de la PME algérienne reste morose et défavorable à toute initiative entrepreneuriale d'envergure locale ou régionale. Le développement territorial ne peut pas se réaliser sans la création d'activités économiques et sans rapports entre les activités et l'individu en stimulant l'esprit d'entreprise et en intégrant une culture adhocratie qui se base sur l'innovation, la création et la prise du risque.

## References

### Livres:

- Faure, Y.A. et Labazee.P.(2005). « Les territoires productifs des agglomérations de PME dans les Sud : modèles et problèmes », le territoire est mort, vive les territoires, IRD Editions Paris.
- Mercure, D., et *al.* (1997 ).« Culture et gestion en Algérie », Edition ANEP, première édition l'Harmattan.
- Rocher, G., (1992). « Culture civilisation et idéologie, introduction à la sociologie générale » Première partie: L'ACTION SOCIALE, chapitre IV. Éditions Hurtubise HMH, troisième édition. Montréal.

### Journal

- Asian Development Bank, 2002, « Report and Recommendation of the President to the Board of Directors on a Proposed Loan and Technical Assistance Grant to the Republic of Indonesia for the Small and Medium Enterprise Export Development Project », Mandaluyong City (Philippines), Asian Development Bank.
- Biggs T., 2002, « Is Small Beautiful and Worthy of Subsidy LiteraryReview», Washington D. C., International Finance Corporation (IFC).
- Erdilek A., 2008, « Internationalization of Turkish MNEs », Journal of Management and Development, vol. 27, n° 7, pp. 744-760.
- Ghanatabadi F.,2005, “Internationalization of Small and Medium- Sized Enterprises in Iran”, Doctoral Thesis, Lulea University of Technology.
- Godelier, E., 2009 « La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ? », Revue française de gestion 2 (n° 192), p.p 95-111.

- Hall C., 2003, « The SME Policy Framework in Asean and APEC: Benchmark Comparisons and Analysis », 16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New-Zealand.
- Julien, P.A., 2005 « Entrepreneuriat régional et économie de la croissance », Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy.
- Karadeniz E. E., Gocer K., 2007, « Internationalization of Small Firms: A Case Study of Turkish Small- and Medium-Sized Enterprises », European Business Research, vol. 19, n° 5, pp. 387-403.
- Oviatt B. M., McDougall P. P., 1994, « Toward a Theory of International New Ventures », Journal of International Business Studies, vol. 25, n° 1, pp. 45-64.
- Oviatt B. M., McDougall P. P., 2005, « The Internationalization of Entrepreneurship », Journal of International Business Studies, vol. 36, n° 1, pp. 1-8
- Plociviczak, S., 2004, « Création de petites entreprises, réseaux sociaux et capital social local des entrepreneurs : enseignement d'une enquête », Quatrièmes journées de la proximité, Marseille, 17-18 Juin.
- Ranamahi Z, Sadekhi A., Sarkhiz S., 2008, « Avamel Klidi Mohafariat Sanayeh Koutchak va Motevasset Pouchak Iran (Facteurs importants pour le succès des PME du secteur du textile en Iran) », Téhéran, Sevomin Conference Modiriat Strategik.
- Tambunan T. 2008, « SME Development, Economic Growth, and Government Intervention in a Developing Country: The Indonesian Story », Journal of International Entrepreneurship, vol. 6, n° 4, pp. 147-167.