

**REVUE MAGHREBINE**

**MANAGEMENT**

**DES ORGANISATIONS**

**UNIVERSITE ABOUBEKR BELKAID  
- TLEMCEM - ALGERIE -**

PUBLICATION DU LABORATOIRE  
MANAGEMENT  
DES HOMMES & DES  
ORGANISATIONS



Volume 3, N°1  
Décembre 2019

ISSN 2437-0975  
EISSN 2710-818X

***REVUE MAGHREBINE  
MANAGEMENT  
DES ORGANISATIONS***

***PUBLICATION***

***DU***

***Laboratoire Management des Hommes  
et des Organisations LARMHO***

***Université Abou Bekr Belkaid - Tlemcen  
Algérie***

---

**Volume 3, N°1**

**Décembre 2019**

**ISSN 2437-0975**

**EISSN 2710-818X**

# Comité éditorial

## Editeur en chef

Dr. Souhila Ghomari (Université de Tlemcen)

## Editeurs associés

Pr. Wassila Tabet (Université de Tlemcen)

Pr Khaled Hussainey (Université de Portsmouth - Royaumes Unis)

Pr. Fethi Benladghem (Université de Tlemcen)

Pr. Abdeslam Bendiabdellah (Université de Tlemcen)

Pr. Ahmed Silem (Université Jean Moulin Lyon 3 France)

Pr. Belkacem Ferouani (Université de Tlemcen)

Pr. Süleyman Barutçu (Université de Pamukkale - Turquie)

Pr. Hassiba Djema (Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC Koléa)

Pr. Ahmed Belbachir (Université de Tlemcen)

Pr. Houari Benchikh (Université Mohamed Ben Ahmed Oran 2)

Pr. Abderrezak Benhabib (Université de Tlemcen)

Pr. Nadéra Bessouh (Ecole Supérieure de Management - Tlemcen)

Pr. Assia Kara (Université de Tlemcen)

Pr. Mohammed Benbouziane (Université de Tlemcen)

Pr. Chaïb Bounoua (Université de Tlemcen)

Dr. Sibel Tokatlıoğlu (Université de Kirklareli Turquie)

Dr. Youcef Nasser (Université islamique internationale de Malaisie)

Dr. Zouina Hallouane (Université de Bouira)

Dr. Hind Hadj Slimane (Université de Tlemcen)

Dr. Muhammad Salem Abu Yousef (Université Isra – Palestine)

Dr. Tarek Sadraoui (Université de Monastir - Tunisie)

Dr. Alromeedy Bassam (Université de Sadat City – Egypte)

Dr. Farid Benyahia (Expert International)

Dr. Houria Ouchallal (Université de Tizi-Ouzou)

Dr. Lamia Hammadi (Université de Tlemcen)

Dr. Mohammed Himrane (Université de Jijel)

## Editorial

La revue «Maghrébine Management des Organisations» est une revue académique qui publie une fois par an, sous la supervision du Laboratoire Management des Hommes et des Organisations de la Faculté des Sciences Economiques, de Gestion, des Sciences Commerciales et Finances de l'Université de Tlemcen. Elle est disponible en version électronique et en papier et tous les articles sont accessibles et téléchargeables gratuitement sur la Plate forme ASJP, sans frais de publication pour les auteurs.

On y trouve :

- Des articles présentant des résultats de recherche et leurs implications théoriques et pratiques.
- Des articles présentant des expériences ou des cas concernant des entreprises ou des marchés, rattachés à un cadre conceptuel de référence et conduisant à des applications de portée générale.
- Des articles de réflexion et de synthèse sur un problème donné, s'appuyant sur des concepts connus et des exemples concrets.
- Des articles de synthèse bibliographiques pouvant servir de référence aux chercheurs, enseignants, doctorants et managers.
- Des articles courts de réflexion ou d'opinion pour nourrir un débat ou formuler des propositions.

La Revue, à comité de lecture national et international, est ouverte pour recevoir les études et travaux de recherches émanant de tous les chercheurs du monde entier qui présentent leurs travaux dans l'une des trois langues : Anglaise, Arabe et Française. Elle privilégie les contributions originales, innovantes, qui reflètent les avancées scientifiques récentes dans le cadre des recherches conceptuelles et empiriques permettant ainsi de mettre en valeur les résultats des travaux, et de soumettre à la critique les réflexions et recherches en économie et gestion.

Cette rigueur a pour objectif de faire de la Revue Maghrébine Management des Organisations une tribune scientifique reconnue, dont la politique éditoriale privilégiera la diversité, la tolérance et la rigueur scientifique.

Editeur en Chef de la Revue  
Souhila GHOMARI

## SOMMAIRE

<p><b>La Contribution des Coopératives Féminines dans l'Autonomisation Economique et Sociale des Femmes et l'Attractivité Territoriales des Zones Montagneuses au Maroc</b></p> <p>Mohamed AKHLAFFOU, Hanane TILANI</p>	6
<p><b>Le Management de l'Exception relative aux Crises Imprévues face à la Crise Sanitaire du COVID-19 : Les Impératifs Gouvernementales et les Entreprises Algériennes</b></p> <p>Mustapha GUENAOU</p>	22
<p><b>Intelligence Economiques et Système d'Information dans les Entreprises Algériennes</b></p> <p>Mohamed Djamil MERAD-BOUDIA</p>	37
<p><b>La Culture d'Entreprise comme Accélérateur pour la Pratique de la Veille Stratégique</b></p> <p>Hizia BOUGCHICHE, Dalila MATMAR</p>	52
<p><b>The Effect of the Rooting Leaders on the Performance of Algerian Listed Companies</b></p> <p>Zouleykha Samiya KERZABI, Dounya KERZABI</p>	65
75	<p>دور الرقابة الداخلية المفروضة من وزارة الداخلية على المؤسسات الأهلية في قطاع غزة</p> <p>رشاد شعت ، حسن عباس حسن إبراهيم</p>
97	<p>المعالجة المحاسبية لعقود المقاولات وفق المعيار المحاسبي الدولي 11IAS والنظام المحاسبي المالي SCF بمؤسسة الأشغال الحضرية والنظافة العمومية بسكرة</p> <p>زويبة مخلخل ، صارة حاج يوسف</p>
112	<p>الحكومة الرشيدة من أجل التحول للاقتصاد الأخضر دراسة حالة الجزائر(الواقع و التحديات)</p> <p>أمنة حداد ، فوزية حقاين</p>
127	<p>الفجوة الرقمية في الاقتصاد الرقمي وسبل سدها</p> <p>قويدر بورقية ، مصطفى بورقية ، رحمة مجدة حصباية</p>
144	<p>ترويج منتجات مواقع التجارة الالكترونية عبر وسائل التواصل الاجتماعي في الجزائر</p> <p>تجربة موقع -Jumia dz-</p> <p>طبيي بومدين ، لعمرى خديجة</p>

# **SOCIOCULTURAL AND ECONOMIC DETERMINENTS OF SUCCESS OF WOMEN'S ENTREPRENEURSHIP: EMPIRICAL APPLICATION IN CASE OF TUNISIA**

Halima BRAHMI

Ph. D, at the Faculty of Economics and Management, Sfax-Tunisia.

brahmihalima84@yahoo.com

Abdallah HAJ BRAHIM

Ph. D, at the Faculty of Economics and Management, Sfax-Tunisia.

radhoui12@yahoo.fr

Romdhane KHEMAKHEM

Professor of Marketing at the Institute of Higher Commercial Studies of Sfax-Tunisia.

*romdhanekhemakhem@yahoo.fr*

Reçu 26-05-2019	Accepté 17-11-2019	Publié en ligne 25-12-2019
-----------------	--------------------	----------------------------

## **Abstract**

The purpose of this paper is to analyze significant configurations of entrepreneurship. One is related to the feminine gender. In this regard, we focus primarily on the principal factors of women's entrepreneurship especially socio-cultural and economic factors. The results of our empirical study of 60 female entrepreneur graduates reveal that socio-cultural factors are crucial factors, but economic factors are condemned as obstacles of the success of women's entrepreneurship.

The empirical part helps to identify and better understand the factors that influence the success of female entrepreneurship, can guarantee the success of female entrepreneurship in the Tunisian context. The theoretical part proposes a clarification of the term "Female Entrepreneurship" and its determinants of their success.

**Keywords:** Women's entrepreneurship, socio-cultural factors, economic factors and Tunisia.

## **1-Introduction**

Today, no one can deny the major contribution of entrepreneurship to the contractorial spirit and economic growth. Indeed, there is a steep climb of entrepreneurship in almost all countries of the world. Such an increase is justified by the significant interest shown by researchers to this phenomenon (Eby et al, 2005, Jennings and McDougald, 2007 Shelton, 2006; Greenhaus and Powell, 2006; McNall et al, 2010).

In fact, and according to Boussetta (2011), the development of female entrepreneurship has become an integral part of the development strategy of the country. Various associations and organizations, which are aware of the fundamental role of women in social and economic spheres, have made women a key player with international support (UNDP, World Bank).

Thus, promoting and developing female entrepreneurship in all territories, creating an environment that supports the development and the expansion of women's enterprises and improving the economic situation of women contractors are the most important steps.

Several academic researches in entrepreneurship and more specifically women's entrepreneurship in recent years, have recently been carried out by Paturel and Arasti, (2006). From this research report, several topics appeared including the determinants that are regularly fed by reflections on female entrepreneurship. In fact, it appears that the order of importance of the determinants changes somewhat across countries.

However, an extensive review of the literature reveals a theoretical debate. On the one hand, in a study of the perception of bank loans of male and female contractors, Buttner and Rosen (1988) found that women were perceived as less contractual than men. Women contractors were evaluated significantly lower on dimensions related to leadership, autonomy, risk-taking, willingness to change and they were classified as more emotional.

On the other hand, opposite to these perceptions, analyzes of actual traits of contractors show more similarities between the two genders than differences. Women seem to have similar motivations and skills than men. Chaganti (1986) also notes that there is no significant difference between the two genders.

The issue in this debate is not just theoretical. The consequences are especially practical. In this context, we need to do more empirical studies to identify factors that influence the success of women contractors.

In this regard, conducting extensive research in the field notes the timeliness and the importance of female entrepreneurship.

We chose the Tunisian context for our research given the increasing development of women's entrepreneurship and their crucial role in economic growth, and also because of the scarcity of studies on this topic. The question that seems legitimate to answer in this research is very important: What are the factors that influence the success of female entrepreneurship in Tunisia?

Our research will be structured around three parts: First, we will analyze the key determinants of female entrepreneurship. Then we will present the methodology. Finally, we will close our analysis by the presentation and discussion of the main results.

## **2-Factors of women's Entrepreneurship**

The objective of this part is to formulate a conceptual framework for identifying the determinants of female entrepreneurship. This paragraph will host the presentation of models addressing the factors that influence women's entrepreneurship. Subsequently, we try to develop a research model holding the most influenced variables on the women's entrepreneurship in the Tunisian context. Finally, we attempt to advance the concepts (variables of our model) that will serve as a basis for the development of the set of assumptions that we seek to verify.

## **2-1. The effect of sociocultural factors on the success of women's entrepreneurship**

According to Paturel and Arasti (2006), sociocultural factors include social norms (customs, the eyes of society towards female entrepreneurship, the models in the family, friends and relatives), conflicts in work and in the family, the level of training and its effect on the activity of the enterprise, creativity, marketing, business plan, management of the company, technology of information and sources of information, and the social catalysts.

Determining cultural factors explaining engagement in business is based principally on the work of Bollinger and Hofstede (1987) and that of Hofstede (1994). These authors have identified that these factors are common to various Western cultures. Brockhaus and Nord (1979), and Hisrich and Fulop (1995) suggest that sociocultural factors ensure, among others, the success of women's entrepreneurship.

In addition, this process can be differentiated according to the entrepreneur's gender (Marlow and Patton, 2005, BarNir et al., 2011 and BarNir, 2012) and relevant differences have been identified between female and male entrepreneurship. In this study and according to North (1990 and 2005), socio-cultural factors will be analyzed as informal institutions (or the culture of a society, such as codes of conduct, attitudes, values, behavioral norms, etc.) that affect female entrepreneurial activity.

Thus, Paturel and Arasti (2006) in their research in the Iranian context, have generated optimism that environment played a decisive role in the creation of companies for Iranian women. These authors found that traditional beliefs in society play no role in the creation of business by the Iranian graduates. In the same context, Arasti and Paturel (2006) argue that Iranian women contractors have managed to overcome social contextual constraints.

A review of previous literature (Brockhaus and Nord, 1979; and Hisrich and Fulop, 1995;) shows that the existence of models in the family and among friends influences the motivation for entrepreneurship. These last two show that the model has a partial role in the success of women's entrepreneurship. The results of their research showed that 20% of women contractors have the impact of role models in their families and nearly 17 % of the models within the group of friends and relatives.

Sumi, 2014, p.5 stated "that the family atmosphere and values of an entrepreneurial family can provide a lot of support for the development of personality or entrepreneurial character.

In recent research, it has been recognized that socio-cultural factors have a significant effect on the entrepreneurial process (Aidis et al., 2008; Coduras et al., 2008; GómezHaro et al., 2011; Liñán et al, 2011; Thornton; et al., 2011).

In a similar way, many researches studied catalysts social factors as pushing or encouraging women contractors (Paturel and Arasti 2006). In Iran, and after these two researchers, social catalysts are undoubtedly elements promoting the success of women's entrepreneurship.

From these ideas, we can formulate the following hypothesis:

Hypothesis.1: Socio-cultural factors positively affect the success of female entrepreneurship.

## **2-2. The effect of economic factors on the success of women's entrepreneurship**

Economic factors are linked to limited employment opportunities, high rates of unemployment, instability and insecurity in the labor market, and discrimination against women (Hernández et al., 2015).

Eikhof et al., (2013) reported that the main difference between entrepreneurs in developing and developed countries is that women in developing countries do not have access to banking systems and can not usually receive loans without the prior authorization of the man, like their husband or brother.

In this context, the evolution of female entrepreneurial activity is more sensitive to economic recession than male entrepreneurial activity (De Bruin et al 2007 and Manolova et al., 2012).

Indeed, women have fewer saving to invest; it would be so difficult for women to invest heavily (Andersson et al., 2007).

According to Paturel and Arasti (2006), economic factors consist of various rates (inflation, growth, unemployment, exchange rates), as the intensity of competition, the impact of immigration, the size of the public area, the opportunities for economic boycotts, the political instability, the changes in consumption, the access to financial and technological resources and information.

From the research done by these two researchers in an Iranian context, no economic factor used has a positive impact on the success of entrepreneurship by women graduates. The economic crisis, the growing numbers of competitors, the extended presence of the public sector in the economy and the political instability have a negative role on the spirit and the intent of the women observed to be undertaken. The growth of unemployment and the economic boycotts do not play more on the creative process. In general, economic factors tend to constitute barriers to the success of female entrepreneurship.

Much research (Bruno and Tyebjee 1982; and Pennings, 1982) made on women's businesses in this direction, argue that access to financial resources and subsidies play an important role in business performance. The availability of sufficient funds contributes positively to the success, profitability and growth rate of business creation.

The review of the previous literature (Allen and Truman, 1993 and Kantor, 2002) on access to information allows us to see that there is another problem of women contractors and graduates and forms a sort of barrier to entry into the contractorial process. Indeed, the most remarkable work in this area seems to be that of Arasti and Paturel (2006). These latter indicated that the problem of women contractors concerns the monopoly of information, the non cooperation of specialists or experts and the lack of information. Therefore, on the basis of this reasoning, we present the following hypothesis: Hypothesis.2: Economic factors have a negative effect on the success of women's entrepreneurship.

### **3. The methodology of the research**

Our research's goal is to identify the determinants of female entrepreneurship; subsequently we propose to study the relationship between the above factors and the success of women's entrepreneurship. These relationships are integrated into a conceptual model that will be tested later.

Prior to analyzing the data collected, it is important to study the characteristics of the sample obtained and to specify the indicators to measure different variables and their measurement scales adapted from previous work.

The methodological framework of this research is to define the various stages of validation of our conceptual model that are subject to the following features: In fact, because of the small population object of our research, the constraint of time and cost size, and non-cooperation of some officials, our sample consists of 250 women contractors.

The items used to measure this variable are inspired mainly from the study of Arasti and Paturel (2006). In this research, the interviewees were asked to respond according to a Likert scale ranging from "not agree" to "strongly agree" to the following items: Socio-cultural environment optimism; traditional beliefs; presence of model; balance between work and family training; and presence of catalysts

The literature is rich in works that have used empirical measures of economic factors. We chose to measure this variable by 7 items with reference to the work of Arasti and Paturel (2006). Respondents were prompted to answer the following statements on a Likert scale ranging from 5 points «Totally agree" to "Strongly agree": Economic crisis; growth of unemployment, growth in the number of competitors; scope of the public sector in the economy; economic boycotts; political instability and accessibility to resources.

#### 4-Empirical Results and Discussion

First, we recall that the measurement scale of the socio-cultural factors consists of six items. The results of the factor analysis are satisfactory. Indeed, the data matrix of the measurement scale is factorisable since  $KMO = 0.709$ . Thus, Bartlett's test shows a chi-square = 163.843 and  $p = 0.000$ . The same determinant is different from zero (0.161).

By observing the values of the quality of representation, we find certain items of low values ( $< 0.5$ ): These items are socio-cultural 3 and socio-cultural 6. Hence, it is necessary to eliminate these items.

Therefore, we proceeded to the extraction of components. Thus, we end up with a satisfactory solution of a single factor with eight values greater than one (2,655) and restores 66.375 % of the initial information. Cronbach's alpha of this factor and factor analysis on this scale are shown in the table above.

**Table N° 1: Factorial structure: Socio-cultural factors**

Items	Contribution of Factors	Quality representation	MSA
Optimism of environment	,896	,803	,664
Traditional beliefs	,803	,644	,809
The balance between work and family	,737	,543	,756
Training	,815	,665	,658
p-value	2,655		
% of explained variance	66,375%		
Alpha of Crombach	,828		

According to this analysis, all the conditions are satisfied (MSA are greater than 0.5, the contributions of items to the training of factors are greater than 0.6 and Cronbach's alpha is greater than 0.7).

Examination of the correlation matrix between the items of the variable "successful women's entrepreneurship" shows that they are positive and significant and testify thereafter uniqueness of the scale.

A value of KMO being (0.871) showing an acceptable integrity between items and a significant Bartlett's test (chi-square = 292.206,  $p = 0.000$ ) indicates that the data can be subjected to the method of factor analysis.

This result is enjoyed more with the MSA indices and the quality of representation for items that are satisfactory ( $> 0.5$ ) except one item which the quality of representation which is equal to 0,378. So we will eliminate these items.

**Table N° 2: Factorial analysis: successful women contractors**

<b>Items</b>	<b>Contribution of Factors</b>	<b>Quality of representation</b>	<b>MSA</b>
Career satisfaction	,760	,578	,927
Recognition	,852	,726	,887
Reputation	,805	,649	,865
The growth rate	,871	,759	,812
Expenditures	,896	,802	,802
p-value	3,514		
% of explained variance	70,289%		
Alpha of Crombach	,892		

The result of this analysis shows a percentage of the solution where the retrieved information factor is the order of 70.289 %. The correlations of these items with this factor vary from 0.760 to 0.896. These correlations are used to interpret the role of each variable (item) in the definition of each factor. The greater the weight, the higher the factor is representative of the variable. Therefore, the choice of these items is acceptable, since these are high correlations. These results are more appreciated by the Cronbach alpha value of 0.892 which is considered good.

The new results of this analysis off a solution where the percentage of information retrieved factor amounted to approximately 61.773%. Correlations of these items with this factor vary from 0.730 to 0.810. These correlations are used to interpret the role of each variable (item) in the definition of each factor. The higher the weight, the higher the variable is representative of the factor. Therefore, the choice of these items is acceptable since these correlations are high. These results are appreciated more by the alpha of Crombach is considered good (0.808).

Subsequently, on the basis of these results, we can proceed to the stage of verification and discussion of assumptions of our research.

**Table N°3: Factorial analysis: economic factors**

Items	Contribution of Factors	Quality representation	MSA
The growing number of competitors	,810	,656	,658
The extended presence of the public sector in the economy	,788	,621	,661
Economic boycotts	,730	,533	,650
Political instability	,813	,661	,627
p-value	<b>2,471</b>		
% of explained variance	<b>61,773%</b>		
Alpha of Crombach	<b>,808</b>		

For our study, we consider the linear regression as the method of analysis of the most appropriate data. The most common combination measures are those which correspond to two variables with the same levels of measurement (metric) (Evrard et al, 2003). The purpose of regression analysis is to determine the value of the parameters and to identify the relationship between the dependent variable and the independent variable.

The evaluation of the relationship between "cultural factors" and "the success of women's entrepreneurship" is summarized in the following table:

**Table N° 4: Sociocultural factors and success of women's entrepreneurship**

Variables	Success of women's entrepreneurship
Sociocultural factors	,924**
Coefficient of determination R <sup>2</sup>	,853
Fisher coefficient F	527,536
Signification of F	,000
Durbin-Watson	1,831

The coefficient of determination R<sup>2</sup> is equal to 0.853; we can say that 85.3% of the variability of the success of women's entrepreneurship is explained by socio-cultural factors. Thus, there is a positive relationship between these two variables.

The assumption (H.2) predicts the existence of a relationship between the dependent variable (the success of women's entrepreneurship) and the independent variable (economic factors). This relationship is verified in Table 4 above seeing that the percentage of variance explained is 45.3 %.

**Table 5: Economic Factors and success of women's entrepreneurship**

Variables	Success of women's entrepreneurship
Economic factors	,673**
Coefficient of determination R <sup>2</sup>	,453
Fisher coefficient F	75,508
Signification of F	,000
Durbin-Watson	1,442

The estimated regression coefficient of this variable is significant. In other words, there is a negative relationship between economic factors and the success of women's entrepreneurship. Therefore, the assumption (H.2) is saved.

From the results obtained, optimism of environment, traditional beliefs, the balance between family and work and training positively affect the success of women's entrepreneurship. These results coincide with some previous studies (Brockhaus and Nord, 1979; Hisrich and Fulop, 1995) and show that sociocultural factors ensure, among others, the success of women's entrepreneurship. Similarly, Patrel and Arasti (2006) in their research in the Iranian context, have generated optimism that environment played a decisive role in the success of the Iranian woman contractor. By opposition, other study as that of Boussetta (2011) points out that these factors are as an obstacle to the success of women's entrepreneurship. In this context, Kessy states that most sociocultural factors are usually a double-edged sword that can often be seen both as an asset or liability.

Indeed, this assumption was confirmed in the Tunisian context. This can be explained by the change in the attitude of the Tunisian society towards women contractor.

The results of our research show that economic factors have a negative effect on the success of women's entrepreneurship. This finding is consistent with those of several researchers (Patrel and Arsti, 2006; Allen and Truman, 1993; Kantor, 2002). In the same research, many researchers (Bruno and Tyebjee, 1982; Pennings, 1982 and Brophy, 1989) showed that economic factors play a negative way to success. The assumption H.2 assumption was accepted in the Tunisian context. This can be explained by the political instability after the revolution and its impact on economic growth, increasing the number of competitors; access to credit systems is still low due to lack of collateral.

## **5-Conclusion**

Statistical analysis can reveal limitations that may lead to these results. The first limitation relates to the breach of the condition of multi normality. This is due to the small sample size. The second limitation involves the loss of information due to the replacement of each latent variable by the average of the observable variables.

The methodological analysis allows us to derive two main points that can be the origin of such non- significant results. The first relates to the translation of the scales of measures that can be a source of error in responses. The second is related to the positions of the respondents. The results of our research can provide important managerial implications. The information provided by this research allows encouraging women to create their specific projects, taking into account the determinants (economic and socio-cultural) and the factors identified in our study.

Our study may be useful for women contractors and aims to identify the factors that influence the success of their specific projects. Women contractors have more information about the characteristics of the market and have the intention to undertake. In addition, our research provides support for women's reflection on the factors that influence their success entrepreneurship. The theoretical part provides a clarification of the term "Women's entrepreneurship" with its determinants of their success. The empirical part helps to identify and understand the factors that influence the success of women's entrepreneurship in the specific case of Tunisia.

## Bibliography

### Book

CHOFFRAY J., PRAS B. et EVRARD Y., « *Market Etudes et recherches en marketing: fondements, méthodes* », France , 1997.

GASSE Y. et D'AMOURS A., « *Profession entrepreneur* », Les éditions transcontinentales, Montréal, 1993.

HISRICH R D. et PETERS M P., « *Entrepreneurship: lancer, élaborer et gérer une entreprise* », Économica, France 1991, p 585.

PERRIEN J. NOHERO J. et ZINS M., « *Recherches en marketing : méthodes et décisions.* » 1ère édition, France, 1984.

RATTÉ S., « *Les femmes entrepreneures au Québec: Qu'en est-il. Fédération canadienne de l'entreprise indépendante* », Montréal, 1999.

VERSTRAETE T., « *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche* », Editions de l'ADREG, 2002.

### Researchpaper

ALLEN S. et TRUMMAN C., « *Women in Business: perspectives on women entrepreneur* », London: Rutledge Press, 1993, pp.14-27.

BOUSSETTA M., « *Entrepreneuriat féminin au Maroc: environnement et contribution au développement économique et social.* Dakar », Investment Climate and Business Environment Research Fund, 2011.

BROCKHAUS R H. et NORD W R., « *An Exploration of Factors Affecting the Entrepreneurial Decision: Personal Characteristic vs. Environmental Conditions* », Academy of Management proceedings. Briarcliff Manor, NY 10510 : Academy of Management, 1979, pp. 364-368.

BROWNS et al (2006)., « *Les femmes entrepreneures au Canada dans les années 90* », Banque de développement au Canada, 2006.

BRUNO AV. et TYEBJEE T T., « *The environment for entrepreneurship.* In Kent C.A. Sexton D.L. & Vesper K.H. *Encyclopedia of entrepreneurship* », Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982, pp. 288-307.

BUTTNER E H et ROSEN B., « *Bank loan officers' perceptions of the characteristics of men, women, and successful entrepreneurs* », Journal of Business Venturing, n°3, 1988, pp. 249-258.

CHAGANTI R., « *Management in women-owned enterprises.* », Journal of small business management, n°24, 1986, p. 18.

EBY L T., CASPER W. J., LOCKWOOD A., BORDEAUX C. et BRINLEY A., « *Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002)* », Journal of vocational behavior, n°3 66(1), 2005, pp.124-197.

FONROUGE C et SAMMUT S., « *Logique d'intermédiation, approche cognitive et réseaux: vers une tentative de compréhension des difficultés d'accompagnement des créateurs d'entreprise* », CIFEPME, 7e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, 2004.

GARTNER W B., « *A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation* », Academy of management review , 1985, vol. 10, n° 4, 1994, pp. 696-706.

GREENHAUS J H. et POWELL G N., « *When work and family are allies: A theory of work-family enrichment* », Academy of management review, vol. 31, n° 1, 2006, pp. 72-92.

MACHADO H, PELIZZA V, GIMENEZ, F, GOMES., « *Valdir, et al. Female and male entrepreneurs' managerial behaviour: a Brazilian study* », Management International, vol. 7, n° 1, 2002, pp. 21.

- HIEN F K. , « *L'entrepreneuriat féminin au Burkina Faso: une étude exploratoire* », University of Groningen, Centre for Development Studies (CDS), 2002.
- HISRICH R D. et FULOP G., «*The role of women entrepreneurs in Hungary's transition economy*», International Studies of Management & Organization, vol. 24, n° 4, 1994, pp. 100-117.
- HISRICH R D. et BRUSH C G., «*The woman entrepreneur: Implications of family, educational, and occupational experience*», Frontiers of entrepreneurship research, vol. 2, 1983,pp. 255-270.
- HISRICH R D. et BRUSH C G., «*The woman entrepreneur: A Longitudinal Study*», Frontiers of entrepreneurship research, Wellesley, MA: Babson College,1987, pp 187-199.
- HOFSTEDE G. et BOLLINGER D., « *Les différences culturelles dans le management* », Paris, Ed. D'organisation, (adaptation française de : *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*, Beverley Hills, Calif. : Sage Publications, 1980).
- HOFSTEDE G et WAQUET M, « *Vivre dans un monde multiculturel: comprendre nos programmations mentales* », Les Ed. d'organisation, 1994.
- HONIG-HAFTEL S et MARTIN L., «*Is the female entrepreneur at a disadvantage* », Thrust: the journal for employment and training professionals, vol. 7, n° 1/2, 1986,pp. 49-64.
- JENNINGS J E. et MCDUGALD M S., «*Work-family interface experiences and coping strategies: Implications for entrepreneurship research and practice*», Academy of management review, vol. 32, n° 3, 2007,p p. 747-760.
- JONES A., «*Experiences of a Home-Office Businesswoman or, How I Took the Leap and Lived to Tell the Tale (So Far)* », Canadian Woman Studies, vol. 15, n° 3 1, 1994.
- JORESOG K., «*Analysis of Covariance Structures*», Scandinavian Journal of Statistics, Vol.8,1981, pp. 65-92.
- KANTOR P., «*Promoting Women's Entrepreneurship Development Based on Good Practice Programmes: some experiences from the north to the south*», International Labour Organization, 2001.
- HIEN, F K., « *L'entrepreneuriat féminin au Burkina Faso: une étude exploratoire* », University of Groningen, Centre for Development Studies (CDS), 2002.
- LAMBRECHT J, PIRNAY F, AMEDODJIP., «*Entrepreneuriat féminin en Walloni*, ». Centre de Recherche PME et d'Entrepreneuriat (Université de Liège) et Centre d'Etudes pour l'Entrepreneuriat (EHSAL-KU Brussel), 2003.
- LEVLY T., « *L'entrepreneuriat immigré et son accompagnement en France.*», Thèse pour l'obtention du doctorat en science de gestion Institut d'Administration des Entreprises, France, 2004.
- MALLETTE H, MCGUINNESS N., «*Entrepreneurial Start-ups: Help for Counsellors, A Report for the Atlantic Canada Opportunities Agency, and the Acadia*», Centre for Small Business and Entrepreneurship, Wolfville, N.S. Canada,1998.
- MAMODHOUSSEN. , « *Portrait statistique des femmes entrepreneures* », Management, n°44, 1997,pp. 285-297.
- MCNALL L A., NICKLIN J M., et MASUDA A D., «*A meta-analytic review of the consequences associated with work-family enrichment* », Journal of Business and Psychology, 2010, vol. 25, n°3,2010,p p. 381-396.
- BUTTNER E H et MOORE D P., « *Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success*», Journal of small business management, vol. 35, 1997,p p. 34-46.
- NEIDER, L., «*A preliminary investigation of female entrepreneurs in Florida* », Journal of small business management, vol. 25, n° 3, 1987,p. 22.
- OCDE., « *Entrepreneuriat féminin: Question et action à mener* », 2<sup>ème</sup> conférence de l'OCDE des ministères en charge de PME, Turquie,2004.

- OCDE., « *Les femmes entrepreneures à la tête de PME : pour une participation dynamique à la mondialisation et à l'économie fondée sur le savoir* », 2<sup>ème</sup> Conférence sur l'entrepreneuriat féminin, Paris, 2000.
- ORHAN M., « *Women business owners in France: the issue of financing discrimination* », Journal of Small Business Management, vol. 39, n° 1, 2001, p. 95.
- PATURE R. et ROBERT Z., « *Dynamiques entrepreneuriales et développement économique* », édition l'Harmattan, 2005, pp 12-20.
- PATUREL R. et ARASTI Z., « *Les principaux déterminants de l'entrepreneuriat féminin en Iran* », 8<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 2006, pp. 26-28.
- PELLEGRINO E T. et REECE B L., « *Perceived formative and operational problems encountered by female entrepreneurs in retail and service firms* », Journal of Small Business Management (Pre-1986), vol. 20, n° 000002, 1982, p. 15.
- PENNINGS J M., « *Organizational birth frequencies: An empirical investigation* », Administrative Science Quarterly, 1982, pp. 120-144.
- PATUREL R et MASMOUDI R., « *Les structures d'appui à la création d'entreprise: contribution en vue de l'évaluation de leurs performances* », 4<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, 2005.
- RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL , « *Entreprendre au féminin* », Montréal, 1997, p11.
- RAJEMISON S., « *Femmes entrepreneurs et dynamique entrepreneuriale: le cas de Madagascar. Les facteurs de performance de l'entreprise* », John Libbey Eurotex. Paris, 1995.
- SCHUMPETER JA., « *A theory of economic development* », Oxford University Press New York, vol. 9, 1934, pp7-22.
- SHELTON L M., « *Female entrepreneurs, work-family conflict, and venture performance: New insights into the work-family interface* », Journal of small business management, vol. 44, n°2, 2006, pp. 285-297.
- ST-CYR L et GAGNON S., « *Les entrepreneures québécoises: taille des entreprises et performance* », 7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 2003, pp1-48.
- St -Cyr R., « *L'entrepreneuriat au Québec une histoire de passion, le rendez-vous du siècle* », HEC Montréal, 2007.
- St-Cyr L et al., « *L'entreprendre au féminin au Cameroun : possibilités et limites* », Communication au II<sup>ème</sup> congrès de l'académie de l'entrepreneuriat sur le thème : Champs de l'entrepreneuriat et dynamique des sociétés , Bordeaux, avril, 2002.
- HEIDRICK T et NICOL T., « *Financement des PME au Canada, obstacles auxquels se heurtent les entrepreneurs des groupes des femmes, des jeunes, des Autochtones et des minorités qui cherchent à obtenir du capital: Phase 1. Revue de la littérature* », Direction générale de la politique de la petite entreprise, Industrie Canada, 2002.
- UFUK H et ÖZGEN Ö., « *Interaction between the business and family lives of women entrepreneurs in Turke* », Journal of Business Ethics, vol. 31, n° 2, 2001, pp. 95-106.
- ZOUITEN J., « *L'entrepreneuriat féminin en Tunisie* », In : XV<sup>ème</sup> Colloque international du CEDIMES, Alexandrie les, 2004, pp. 14-19.

## 7. Annexes

### Annexe1 -Analyse en Composantes Principales

#### Les facteurs socioculturels

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,709
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	163,843
	Ddl	6
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation		
	Initial	Extraction
L'optimisme de l'entourage	1,000	,803
Les convictions traditionnelles	1,000	,644
L'équilibre entre la famille et le travail	1,000	,543
La formation	1,000	,665
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		

Variance totale expliquée							
Composante		Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
		Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
dimension 0	1	2,655	66,375	66,375	2,655	66,375	66,375
	2	,726	18,158	84,534			
	3	,419	10,470	95,004			
	4	,200	4,996	100,000			
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.							

Matrice des composantes <sup>a</sup>	
	Composante
	1
L'optimisme de l'entourage	,896
Les convictions traditionnelles	,803
L'équilibre entre la famille et le travail	,737
La formation	,815
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.	

<b>Matrice des composantes<sup>a</sup></b>	
	Composante
	1
L'optimisme de l'entourage	,896
Les convictions traditionnelles	,803
L'équilibre entre la famille et le travail	,737
La formation	,815
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.	
a. 1 composantes extraites.	

<b>Statistiques de fiabilité</b>	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,828	4

**Les facteurs économiques**

<b>Indice KMO et test de Bartlett</b>		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,649
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	125,977
	ddl	6
	Signification de Bartlett	,000

<b>Qualité de représentation</b>		
	Initial	Extraction
La croissance du nombre des concurrents	1,000	,656
La présence étendue du secteur public dans l'économie	1,000	,621
Les boycottages économiques	1,000	,533
L'instabilité politique	1,000	,661
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		

Variance totale expliquée							
Composante		Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
		Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
dimension 0	1	2,471	61,773	61,773	2,471	61,773	61,773
	2	,793	19,824	81,597			
	3	,468	11,689	93,286			
	4	,269	6,714	100,000			
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.							

Matrice des composantes <sup>a</sup>	
	Composante
	1
La croissance du nombre des concurrents	,810
La présence étendue du secteur public dans l'économie	,788
Les boycottages économiques	,730
L'instabilité politique	,813
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.	
a. 1 composantes extraites.	

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,808	5

### Annexe 3- Régression linéaire

#### L'effet des facteurs socioculturels

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,924 <sup>a</sup>	,853	,851	,50529701	,853	527,536	1	91	,000	1,831

a. Valeurs prédites : (constantes), les facteurs socioculturels

b. Variable dépendante : La réussite de l'entrepreneuriat féminin

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,007	,053		,140	,889
les facteurs socioculturels	,949	,041	,924	22,968	,000

a. Variable dépendante : La réussite de l'entrepreneuriat féminin

L'effet des facteurs économiques

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,673 <sup>a</sup>	,453	,447	0,97389428	,453	75,508	1	91	,000	1,442

a. Valeurs prédites : (constantes), les facteurs économiques

b. Variable dépendante : La réussite de l'entrepreneuriat féminin

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,282	,116		-2,441	,017
les facteurs économiques	,625	,072	,673	8,690	,000

a. Variable dépendante : La réussite de l'entrepreneuriat féminin

## **CULTURE D'ENTREPRISE, COMPETENCES MANAGERIALES ET CONDUITE DU CHANGEMENT**

### **CORPORATE CULTURE, MANAGERIAL SKILLS AND CHANGE MANAGEMENT**

M. Kouider BEKHEDA

Doctorant en Gouvernance des Organisations et MRH.

Université d'Oran 2

E-Mail : bekheda.kouider@univ-oran2.dz

Reçu 19-06-2019	Accepté 17-11-2019	Publié en ligne 25-12- 2019
-----------------	--------------------	-----------------------------

#### **Résumé :**

L'objectif de cet article est d'étudier l'interaction qui existe entre la culture d'entreprise et les compétences managériales des cadres dirigeants, et leurs rôles dans la conduite du changement dans une perspective de co-construction de changement. Dans cette optique, nous avons ciblé précisément la réalité du rôle des salariés dans la co-construction du changement et l'importance accordée à leur implication dans les projets de la conduite du changement. Nos résultats ont démontré que les compétences managériales, en interaction avec la culture de l'entreprise, jouent un rôle fondamental dans la conduite du changement. De même, cette étude a révélé que la culture est un facteur important à prendre en considération en contexte de changement organisationnel.

**Mots clés :** Compétences managériales, culture d'entreprise, co-construction du changement, implication des RH.

#### **Abstract:**

The purpose of this article is to study the interaction between the corporate culture and the managerial skills of executives, and their roles in change management from a co-construction perspective of change. With this in mind, we focused specifically on the reality of the role of employees in co-constructing change and the importance given to their involvement in change management projects. Our results have shown that managerial skills, in interaction with the corporate culture, play a fundamental role in driving change. Similarly, this study revealed that culture is an important factor to consider in a context of organizational change.

**Keywords :** managerial skills, corporate culture, co-construction change, involvement of HR.

#### **1- Introduction :**

Depuis deux décennies, l'entreprise se trouve au cœur d'un environnement en perpétuel changement (Marsan, 2008). Le terme changement, semble être aujourd'hui un élément central pour le bon fonctionnement de l'organisation. Ce qui fait dire à (Khiat, 2009, p. 205) que l'aspect humain est parmi les pivots du développement de l'organisation, car le changement n'est plus seulement l'affaire de l'entreprise et la société mais du comportement des hommes qui sont à la fois les

auteurs et les acteurs du changement à tous les niveaux de leur interaction dans sa double expression intellect et affect.

Aujourd'hui, parmi les enjeux majeurs de l'organisation est de faire prendre conscience aux collaborateurs que le changement est devenu une nécessité. Il est vrai que le passage d'un état A à un état B n'est pas chose aisée. Cela pourrait engendrer des freins de changement, qui peuvent créer parfois des ruptures de compréhension et d'adhésion mais il est souvent justifié par des progrès à venir (Thietard & Xuereb, 2005). La cartographie des travaux sur la conduite du changement de (Autissier & Moutot, 2003) est fondée sur deux questions : imposer ou négocier ? Faire vite ou prendre le temps ?

Pour répondre à ces deux questions, il est inéluctable de prendre conscience que le contexte joue un rôle très important et qu'aucune entreprise n'est comparable à une autre, chacune à sa propre culture (Bollinger & Hofstede, 1987). De ce fait, développer une culture organisationnelle solide est l'ancrage de l'agilité organisationnelle qui est le défi le plus préoccupant des managers pour s'assurer que l'organisation soit en mesure de faire face au changement qui pourra avoir un impact négatif ou positif sur l'ensemble des valeurs, des principes et des habitudes de l'organisation (Pichault, 1993).

L'objet de cet article est d'étudier la relation de la culture de l'entreprise avec la gestion du changement dans un contexte algérien. Pour bien s'imprégner du sujet, il s'agit de savoir comment les logiques culturelles interagissent sur la gestion du changement ?

Nos hypothèses sont :

1- Les logiques culturelles peuvent interagir positivement sur la résistance au changement si les entreprises travaillent sur les questions de leadership ; plus l'entreprise dispose de compétences managériales plus les acteurs sont prêts à faire face aux différents changements.

2- Les entreprises auront à gagner en efficacité de changement si elles instaurent dans leur culture la logique de Co-construction du changement, autrement dit faire participer les acteurs dans le projet de changement est une fertilité pour la réussite de ce dernier.

Cet article s'articule autour de quatre sections. Dans la première, nous traiterons le rôle du leader/manager dans l'entreprise. La deuxième section mettra la lumière sur le concept de culture d'entreprise et son émergence dans le management. Après avoir étudié le rôle de la culture d'entreprise dans le management, nous avons développé dans la troisième section le concept de la conduite du changement, les principales clés pour réussir le changement et son impact sur l'entreprise. Ainsi, nous avons développé le concept de la Co-construction.

Dans la dernière section de cet article, nous avons essayé de répondre à notre problématique à travers l'analyse statistique des données recueillies par le biais d'un questionnaire distribué auprès de 43 responsables d'entreprises dans différents secteurs d'activités.

## **2- Le rôle du manager dans l'entreprise :**

### **2-1. La vision et la stratégie :**

Dans un environnement difficile à cerner les changements futurs de l'organisation, la stratégie devient l'élément fondamental de la conduite des organisations. « Elle se fonde dans un contexte interne et externe sans cesse mouvant où des acteurs nombreux, concurrents, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, organisations internationales, etc., modifient, par leurs actions, les bases sur lesquelles cette dernière repose » (Aktouf, 1990, p. 74).

Être un leader, est un défi majeur pour pouvoir communiquer sa vision et sa stratégie, car le leader c'est un manager qui a la capacité de mobiliser des individus libres, collaborateurs, subordonnés, de susciter leur participation volontaire pour l'atteinte des objectifs (Duluc, 2000). L'élaboration de la vision nécessite une étude interne et externe de l'environnement de l'organisation (Rene, Ducreux, & Kachaner, 2009). Cette démarche permettra à l'organisation d'avoir une image à long terme de l'organisation. Cette image ou vision, va donner un sens aux différentes missions effectuées par les collaborateurs afin de réaliser les objectifs de l'organisation.

La stratégie conduit à la réalisation d'une politique afin d'assurer la pérennité ou encore le développement de l'organisation. Elle est orientée vers l'atteinte des objectifs fixés à long terme (Reale & Dufour, 2009; Ghedjghoudj, 2013).

Les ressources humaines de l'organisation sont considérées comme un levier vers la réalisation du succès de la stratégie. « *Le management des ressources humaines, est donc capital pour assurer les compétences nécessaires et garantir un comportement favorable au succès des stratégies* » (Ghedjghoudj, 2013, p. 28). La prise de conscience de la stratégie dans le management des ressources humaines implique l'adoption d'une vision dynamique fondée sur la planification et la mise en œuvre des actions cohérentes à l'environnement de l'organisation (Peretti & Igalens, 1996). Les entreprises ont compris aujourd'hui que pour rester compétitive il ne faut pas compter que sur les dirigeants pour réaliser leurs objectifs, mais sur l'implication de leurs employés. Le rôle du manager est de réduire la compétitivité entre les salariés, cela permet de partager les connaissances en favorisant la communication entre les collaborateurs dont le but d'avoir une vision commune de l'objectif à atteindre (Arabi, 2009; Chrétien, Arcand, Tellier, & Arcand, 2005; Dubouloz, 2014).

## 2-2. Le leadership :

Il est clair que le capital humain est le facteur clés de la réussite de l'organisation, la qualité du management de l'organisation à une influence sur sa performance ainsi que sa capacité à attirer les talents (Reale & Dufour, 2009). Un manager doit disposer de certaines qualités telles que : rigueur, loyauté, transparence, coopération, adhésion aux valeurs et aux objectifs, disponibilité, écoute des clients et amélioration des résultats. Selon (Casanova, 2017), le leadership est un concept complexe qui peut être défini comme la capacité d'influencer, de motiver les autres et de leur permettre de contribuer à l'efficacité et à la réussite de l'organisation à laquelle ils appartiennent. (Semaoune & Khiat, 2017) ont avancé l'hypothèse que le leadership repose sur des pratiques et des comportements qui impulsent la création de la valeur dans l'entreprise ; et dont la répartition et le partage du pouvoir est au cœur de ces pratiques. Le leadership est un processus qui se construit, et une compétence qui s'apprend. Le leadership peut-être décrit avec trois piliers : Travail, Responsabilité, et Confiance méritée (Drucker, 2002). En premier lieu, le leadership est considéré comme un travail. Le leadership efficace se base sur une réflexion approfondie sur l'identification de la mission de l'organisation. Le leader fixe les objectifs et les priorités, il définit les règles et assure le suivi. L'identification des objectifs distingue la qualité du leadership. En deuxième lieu, il convient de considérer le leadership comme une responsabilité, non comme un privilège. Le leader efficace assume ses responsabilités. Le leader efficace veille à avoir des collaborateurs solides dans l'organisation, et de même il veille à leur développement, il considère leurs succès comme les siens. La tâche suprême du leader est de motiver ses collaborateurs et de créer une vision. Le leader doit

afficher, en troisième lieu, un haut niveau de confiance avec ses collaborateurs. Sa clé principale consiste à harmoniser ses actes et ses convictions et paroles.

Selon (Frimousse, Le Bihan, & Peretti, 2017), les leaders, dans l'approche classique, ont tendance à mettre en avant leurs compétences et leur statut dans une logique hiérarchique pyramidale. Cette situation est, souvent, source de stress, d'épuisement, de dégradation du climat social et de désengagement des salariés. Aujourd'hui, face aux évolutions économiques, sociétales et technologique, l'entreprise ne peut se reposer sur la logique des rapports de forces et de contraintes. Toute organisation doit aider les personnes à être autonomes, auto-déterminées, adultes, ... des personnes conscientes d'elles-mêmes et qui s'acceptent. Selon (Thévenet, 2017, p. 50), « *le leadership ne peut être abordé que par rapport à cela. Le leadership n'est donc jamais une fin mais toujours un moyen* ».

### **2-3. Les principes de l'équipe :**

Pour avoir une équipe hautement performante, l'organisation est appelée à fournir des conditions pour travailler dans un environnement sain qui encourage chaque membre à donner le meilleur de lui-même. Une équipe performante, c'est une équipe qui se caractérise par le partage des objectifs et les valeurs, la disposition des compétences complémentaire, elle se caractérise par l'amélioration en continue de son fonctionnement et la capacité de faire face aux conflits ; pour cela, elle doit répondre à trois principes fondamentaux qui sont : l'unicité, la diversité et la finalité (Devillard, 2000; Parent & Bareil, 2014). L'équipe performante suit une démarche d'amélioration en continu, il peut être judicieux d'entamer un processus d'harmonisation fonctionnelle de l'équipe, c'est-à-dire, « *une série d'actions planifiées visant à recueillir et à analyser des données sur le fonctionnement d'un groupe, puis à amorcer des changements pour faciliter la collaboration entre les membres* » (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & Billy, 2006, p. 276).

### **2-4. Mobiliser le potentiel humain :**

Il est pratiquement accepté que le capital humain de l'organisation est le pivot de son succès (Hofsete, Hofsete, & Minkov, 2010). Ces dernières années nous observons la disparition de la direction centralisée, la valorisation accrue du capital humain, l'accent mis sur le travail d'équipe, l'influence envahissante des NTIC, le respect des nouvelles attentes de la main d'œuvre, l'évolution donnée aux termes emploi et carrière...etc. (Dubouloz, 2014). Toutes ces transformations poussent les managers à adopter des compétences managériales qui sont devenu incontournables pour le futur des entreprises (Reale & Dufour, 2009), sans négliger bien évidemment les compétences techniques. Disposer des compétences managériales au sein de l'organisation c'est disposer d'un leadership qui a « *l'aptitude à élaborer des idées et une vision, à vivre en fonction de valeurs qui étayent ces idées et cette vision, à influencer les autres pour en orienter le comportement et à prendre des décisions difficiles, notamment dans le domaine des ressources humaines*» (Reale & Dufour, 2009, p. 358). Motiver et inciter les collaborateurs, sont parmi les clés de la réussite de la stratégie (Thietart & Xuereb, 2009). Motiver les collaborateurs se fait par plusieurs incitations telles que : le salaire, la reconnaissance, l'empowerment, les avancements de carrières, les besoins de sécurité...etc. (Djellal & Gallouj, 2014).

### 3- L'émergence de la culture d'entreprise dans le management :

#### 3-1. Définition de la culture d'entreprise :

La culture d'entreprise est un ensemble de règles et de principes qui traduit la philosophie de l'entreprise. La nouvelle philosophie de gestion, part du principe que tous les dirigeants et les salariés d'une organisation sont des partenaires, et pour que cette dernière réussisse, les deux sont appelés à y adhérer les uns avec les autres à sa philosophie. Les années 80 marquent l'émergence du concept « culture » dans le management. Selon (Meier B. , 2010, p. 109), « *La culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles, relativement organisé qui sont partagés par l'ensemble des acteurs de l'entreprise [...] elle englobe ainsi les valeurs, les croyances, les attitudes et normes, les langages et connaissances communs à tous ceux qui travaillent et collaborent au sein de la société* ».

Pour analyser une culture d'entreprise nous pouvons utiliser trois dimensions (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & Billy, 2006) : les aspects apparents de la culture, les valeurs communes et les hypothèses communes.

**La culture apparente** : désigne la manière dont on fait les choses, la méthode établie par le groupe et enseignées aux nouveaux venus.

**Les valeurs communes** : Ces valeurs communes présentent l'ensemble de mécanisme qui relie les personnes entre eux, et l'organisation peut le considérer comme un moyen de mobilisation.

**Les hypothèses communes** : la culture est partagée par l'ensemble des collaborateurs qui sont dans le même contexte organisationnel.

#### 3-2. L'importance de la culture d'entreprise :

La culture d'entreprise est considérée comme un sujet fondamental pour qu'une entreprise soit compétitive dans un environnement assez complexe. Les éléments par lesquels la culture se manifeste sont : les valeurs sociales, les valeurs professionnelles, le mode de développement, le recrutement et la gestion des carrières, les comportements, les conduites relationnelles, le système d'ordre implicite, le management, le système décisionnel et la gestion des conflits (Devillard & Rey, 2008) ; à cet effet nous pouvons dire que la culture sert de cadre de référence aux collaborateurs et offre des normes et règles sur comment les gens doivent s'y conduire (Homri, 2012).

Après plusieurs lectures, nous avons pu recenser les éléments par lesquelles la culture marque son importance :

**Un facteur d'identification.** La culture permet de donner une identité à l'entreprise.

**Un moyen de fédérer.** La culture d'entreprise représente un avantage pour l'organisation pour que les membres de l'organisation communiquent avec des valeurs qui font l'objet d'un consensus.

**Un moyen de mettre en œuvre une décision stratégique.** Le rôle de la culture est de garantir la pérennité de l'organisation en fournissant une compréhension partagée et acceptée de l'objectif de l'organisation, cela influence l'efficacité de l'organisation, que ce soit dans le cadre de mutation stratégique, de régularisation des comportements, ou dans le cas de l'intégration d'une nouvelle technologie. La culture forme avec la stratégie et la structure une trilogie magique (Baldegger & Pasquier, 2014).

**Un moyen pour résoudre les problèmes d'adaptation.** La diversité culturelle consiste à s'adapter à de nouveaux environnements, un défi majeur pour les responsables de l'entreprise.

**Un moyen de contrôle.** Avoir une culture organisationnelle qui favorise le changement c'est avoir en amont une organisation agile qui est primordiale dans un environnement de plus en plus complexe et exigeant. Cette approche permettra de traiter les problèmes d'adaptation externe et de l'intégration interne, plus précisément, il s'agit de l'application des compétences managériales pour garantir l'avenir de l'organisation qui est devenu incertain ; et même dangereux, si l'organisation ne donne pas de l'importance à la veille concurrentielle.

#### **4- La gestion du changement :**

Selon (Drucker, 2002), la mission du management est de rendre les individus capables de performances communes en leur donnant des objectifs communs, des valeurs communes, la structure adéquate, ainsi que la formation et le développement continus dont ils ont besoin pour être performants et réagir au changement. La vision du changement était depuis toujours vue comme un déséquilibre, une période d'instabilité et de réorganisation. Aujourd'hui l'entreprise est appelée à changer sa vision et d'inscrire le changement dans un processus continu lui permettant de veiller sur son marché et d'assurer un certain niveau de compétitivité.

##### **4-1. Qu'est-ce qu'un changement ?**

Durant les années 1970 et 1980 cette notion à vue le jour, les chercheurs sont amenés à reconnaître la complexité de l'évolution organisationnelle et la nécessité d'avoir une réelle vision de changement. Avec le changement du contexte socioéconomique des années 1990, l'accent est mis sur la capacité des firmes à changer, elle s'intéresse tout particulièrement au rôle du manager et à ses qualités pour réussir à gérer les changements dans les organisations. Le manager est appelé à posséder des compétences en matière de management lui permettant d'être un leader au sein de l'organisation. La conduite du changement se généralise comme une pratique managériale (Autissier & Moutot, 2003), elle est si importante qu'il faut la prévoir, la penser et surtout trouver les actions pour bien la mener et avoir les résultats attendues. Le changement permet à l'entreprise de s'adapter à son environnement, il se présente comme une modification significative d'un état, d'une relation ou d'une situation dans le contexte politique, économique et social de l'entreprise, dont les éléments affectent les personnes qui y travaillent (Meier B. , 2010).

##### **4-2. Les facteurs du changement dans les entreprises :**

Le changement est généralement une action à un ou plusieurs éléments que l'on appelle des facteurs déclencheurs. Nous distinguons généralement deux grandes catégories les facteurs internes et externes. Les facteurs internes relèvent de décisions prises par des membres de l'entreprise et dont l'origine peut être en relation avec des variations de l'environnement. Les facteurs externes sont des formes de contraintes qui s'exercent sur l'entreprise avec des marges de manœuvres restreintes car elle ne peut les ignorer.

##### **4-3. Les leviers du changement :**

Pour favoriser la mise en place d'un changement quatre leviers sont important en l'occurrence : le recrutement de compétences en management de projet, la communication, la formation et enfin la formalisation de la gestion des projets (Meier & Al, 2007).

**Le recrutement de compétences en management de projet.** En effet recruter ou disposer de compétences managériales peut jouer un rôle majeur dans la conduite du changement (Meier B. , 2010).

**La définition d'une nouvelle communication.** Les managers veillent à expliciter le changement et notamment pour le conduire en définissant le rôle que doit chaque acteur pour réussir ; nous pouvons même parler du le concept de marketing interne (Autissier & Moutot, 2003).

**La formation.** Il s'agit de se préparer au changement et de développer les compétences en matière de management. Les leaders sont des concepteurs, des entraîneurs, des formateurs et des serviteurs (Grouard & Meston, 2005).

**La formalisation.** Il s'agit de la capacité de l'organisation à définir le contenu du changement afin de faire adhérer les collaborateurs au processus de changement.

#### **4-4. La Co-construction du changement :**

Pour un changement réussi l'osmose du groupe visant à atteindre une certaine homogénéité autour d'une vision commune est inévitable. Co-construire, c'est construire quelque chose en groupe d'individus c'est « *mettre en synergie des ressources et des acteurs pendant la construction collective d'un objet* » (Nifle, Laumonier, & Nardon, 2014, p. 5). Ce concept s'apparente à un processus de partage des points de vue. Il s'agit de mettre en place un mode de fonctionnement unique d'un groupe où les intérêts individuels sont divergents afin d'aboutir à un consensus satisfaisant pour tous les parties prenantes de l'organisation. C'est la recherche des mécanismes complémentaires qui nous aident à atteindre un objectif commun. Ce concept fait appel à la création de sens, à la création de relation entre les individus et à l'organisation, dont le but est de chercher le consensus qui est primordial afin de coopérer, collaborer et de co-crée (Nifle, Laumonier, & Nardon, 2014). La co-construction est une dynamique qui n'est pas aisée dans sa mise en pratique, elle doit être minutieusement étudiée. Il s'agit d'étudier les leviers stratégiques de sa mise en œuvre.

#### **4-7. La culture d'entreprise et la gestion du changement. Déployer la culture d'entreprise pour co construire le changement :**

Les dirigeants doivent appréhender la culture de leur entreprise qui conditionne le processus de conduite du changement, et faire en sorte que les acteurs acceptent d'apprendre selon un apprentissage collectif par essais et erreurs (co construire). Mettre en œuvre le changement implique que le personnel de l'entreprise pense, se comporte et agisse différemment par rapport à un contexte initiale. Cette évolution nécessite une appropriation profonde de la vision et de ses impacts au niveau de la nouvelle définition des rôles et responsabilités de chacun par l'ensemble des salariés (Grouard & Meston, 2005).

Dans ce contexte, l'action des dirigeants visera à favoriser l'intégration de certaines valeurs par les salariés et à adapter les compétences et les connaissances pour réaliser un certain travail : un espace d'action s'ouvre pour de nombreux acteurs (Dubouloz, 2014; Semaoune & Khiat, 2017). (Autissier & Moutot, 2003) ont proposé une grille « D.R.A.S » (discours, routines, actions, symboles) sous forme une matrice comportement / Etat d'esprit et visible / non visible de la manière suivante :

**Figure n°1: la matrice DRAS**

Comportemental	Actions	Routines
	Discours	Symboles
Etat d'esprit	Visible	Non visible

Source : (Autissier & Moutot, 2003, p. 116).

La notion de comportement illustre ce que l'individu ne peut masquer dans ses pratiques. Les actions et les routines relèvent du comportement car elles ne peuvent être cachées. Les discours et les symboles sont de l'ordre de l'état d'esprit. Ils participent à la construction de la représentation d'une réalité.

Les discours sont très faciles à repérer car ils sont formalisés et communiqués. Le repérage de ces discours et de leurs émetteurs donne des indications sur les cibles et la nature des messages qu'il faut développer dans les actions de conduite de changement.

Les routines sont des manières de faire non formalisées qui se sont construites dans l'histoire, et qui orientent le comportement des individus. C'est une manière de faire validée collectivement. Invisibles, elles conditionnent très fortement le fonctionnement des groupes sociaux et la réussite des projets de changement. Elles sont parfois définies comme la grammaire des systèmes sociaux.

A la différence des routines, les actions sont visibles elles se matérialisent par des faits précis avec des conséquences très concrètes.

Les symboles correspondent à des codes portés par des objets, des langages, des vêtements...etc. Les symboles peuvent être des facilitateurs ou bien des freins au changement.

Cette matrice permet d'analyser les résistances au changement, la peur de l'inconnu et de l'obscurité qui conduit parfois les individus à s'interroger sur le bien-fondé d'un changement. Cette analyse permet de déterminer ce que l'on nomme les cibles du changement, des groupes d'acteurs qui développent un comportement homogène d'assimilation et d'intégration des nouveautés.

## 5- Etude empirique :

### 5-1. Méthodologie :

Pour répondre à notre problématique qui est « comment les logiques culturelles interagissent sur la conduite du changement », nous avons effectué une enquête par questionnaire auprès de 43 responsables de différents secteurs d'activités. Cette partie consacrée aux résultats obtenus permettra de vérifier nos deux hypothèses à savoir : les logiques culturelles peuvent interagir positivement sur la résistance au changement si les entreprises travaillent sur les questions de leadership ; et les entreprises auront à gagner en efficacité de changement si elles instaurent dans leur culture la logique de Co-construction du changement.

Tout d'abord, l'analyse de la fiabilité du questionnaire est inéluctable avant de commencer l'analyse à plat et croisée des données recueillies à l'issue de cette enquête.

**Tableau n°1 : Analyse de la fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,783	43

Source : Résultat d'enquête.

Selon les résultats issus des analyses statistiques, nous constatons que notre questionnaire est fiable, du fait que l'Alpha de Cronbach est égal à 0.783 (supérieur à 0.65). Le seuil généralement accepté

pour déterminer la significativité est de 0,600. La valeur étant supérieure à ce seuil, nous concluons donc que l'échelle de mesure utilisée dans le questionnaire est significative.

## **5-2. Analyse à plat :**

### **5-2-1. Caractéristiques de l'échantillon :**

Dans ce paragraphe, nous allons définir les caractéristiques principales de notre échantillon. 33 managers interviewés (76.7%) exercent leurs fonctions dans des entreprises étatiques. Quant au secteur d'activité, 72.1% des managers (soit 31) appartiennent à des entreprises du secteur tertiaire. 25 managers interviewés sont des responsables dans des entreprises qui comptent plus de 500 salariés, 12 managers dans des entreprises ayant entre 151 et 500 salariés et 5 dans des petites entreprises de moins de 10 salariés.

En ce qui concerne l'expérience des managers enquêtés, 13 d'entre eux (30.2 %) ont entre 10 et 20 ans dans un poste de management, 7 managers ont plus de 20 ans d'expérience, 21 ont entre 2 et 10 ans d'expérience et 2 d'entre eux ont moins de deux ans d'expérience en management.

### **5-2-2. Les caractéristiques d'un «bon manager» :**

Pour 25 managers de notre échantillon, la personnalité du manager représente une caractéristique essentielle du bon manager ; 18 d'entre eux considère la personnalité du manager n'a aucun impact sur son activité autant que manager.

L'expérience professionnelle est considérée comme une caractéristique centrale du bon manager pour 32 managers interviewés (74.4%), contre 11 managers qui ont affirmé qu'on peut devenir un bon manager sans une expérience significative en management.

33 managers de notre échantillon (76.7%) considèrent que les bons managers ne se sont pas nés ainsi. Pour eux l'exercice du management se construit et se perfectionne tout au long d'un processus de formation continue et d'apprentissage.

La formation en management n'est pas en elle-même la caractéristique principale d'un bon manager pour 25 managers interviewés. Pour ces managers, la formation en management ne représente qu'une étape, bien que cruciale, dont on doit combiner avec d'autres facteurs comme l'expérience du manager, sa motivation et son environnement de travail.

### **5-2-3. Les principaux freins à la performance managériale :**

Dans notre enquête, 18 managers (41.9 %) ont considéré que ma priorité donnée au management opérationnel, au sens de (Mintzberg, 1982), au détriment du management stratégique représente un frein pour eux pour contribuer au développement de l'entreprise. Pour eux, leur performance managériale est conditionnée par la gestion administrative qui leur empêche d'exploiter leur potentiel en management.

Le manque de la vision de l'entreprise ne représente un frein pour la performance managériale que pour 14 managers (32.6%). Les autres managers interviewés (67.4%) considèrent qu'un manager peut être performant et peut contribuer à la performance de son unité de travail même dans le cas où cette vision n'est pas claire ou mal identifiée.

29 managers de notre échantillon ont affirmé qu'un niveau de compétences managériales insuffisant dans l'entreprise ne peut être considéré comme un frein pour leur performance managériale. Pour ces managers (67.4%), ce constat est confirmé du fait que leur performance sera évaluée en fonction de leur apport à leurs unités de travail (service, atelier, filiale, ...). Ils rajoutent que cette performance est relative à des critères/objectifs bien identifiés et négociés. A contrario, 14

managers (32.6%) considèrent qu'un niveau insuffisant des compétences managériales du Top management constitue un frein à leur performance managériale, en termes de politiques RH, de définition des objectifs, et d'évaluation.

La motivation intrinsèque du manager ne représente un frein à sa performance que pour 12 managers (27.9%) de notre échantillon. 31 d'entre eux considèrent que la volonté du manager ne représente pas un frein à sa performance.

#### 5-2-4. Participation aux projets de conduite du changement :

La majorité des managers interviewés (31 managers) ont affirmé qu'ils sont participés à des projets de conduite du changement durant leur expérience professionnelle en management.

#### 5-2-5. Principaux leviers de la conduite du changement :

L'implication de l'équipe dirigeante et des managers dans les projets de la conduite du changement représente un levier central pour la majorité des cadres interviewés. 35 managers insistent sur le fait de l'importance de cette pratique dans la conduite du changement.

34 managers de notre échantillon (environ 80%) ont confirmé que l'implication des salariés concernés par le changement représente une clé à sa réussite. Pour ces managers, plus le salarié sera impliqué plus il sera motivé et moins il résistera au changement.

Le rôle de la communication interne est incontournable et de même cruciale dans les projets de changement organisationnel. Pour 38 managers (88.4%), la qualité de la communication interne est une condition centrale à la réussite du projet de changement et à la minimisation des conflits et des résistances aux changements. Par contre, 3 managers seulement de notre échantillon (7%) considèrent que la communication n'a pas d'impact positif significatif sur la réussite du projet de la conduite du changement.

Le recours aux spécialistes et aux experts externes, pour la préparation de la conduite du changement, peut être considéré comme un levier pour la réussite des projets de changement pour 32 managers enquêtés (74.4%). Selon ces managers, la compétence de ces experts et la nature du projet du changement sont les conditions nécessaires à l'efficacité de cette pratique.

Au même poids que l'implication des salariés et la communication interne, la formation continue joue un rôle de pivot pour la réussite des projets de changement. Pour 34 managers de notre échantillon (80%), la formation continue est une clé de voute pour les projets de changement.

A l'ère de l'informatisation et de l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication, il n'est pas étonnant que 34 managers (76.7%) considèrent l'utilisation de ces technologies est incontournable dans les projets de changement. Pour ces managers, ces technologies jouent un rôle de moteur pour l'implication des salariés, la communication interne et la formation continue (réunion à distance, vidéo-conférences, intranet, etc.).

#### 5-2-6. Facteurs sociologiques dans les projets de la conduite du changement :

L'objectif du bloc de questions qui suivent est de mesurer le degré de la maîtrise des pratiques nécessaires à la gestion des facteurs sociologiques (dans la cadre de la sociologie des organisations) qui accompagnent souvent les projets de la conduite du changement. Nous avons précisé trois modalités de réponse pour le manager, à savoir : « Je ne sais pas », « je connais mais je ne suis pas autonome » (cette modalité désigne un manque de pouvoir agir du manager) et « Je maîtrise ».

En répondant à la question relative à l'analyse des résistances au changement, 14 managers de notre enquête ont confirmé qu'ils maîtrisent cette pratique et qu'ils ont l'autonomie et le pouvoir de sa mise en œuvre. 19 managers déclarent qu'ils maîtrisent cette pratique mais qu'ils n'ont pas suffisamment de pouvoir d'agir pour l'appliquer dans les projets de changement. Par contre, 10 managers ont affirmé qu'ils souffrent d'insuffisance en termes de maîtrise de cette pratique.

Pour l'identification et le décodage du système des valeurs dans l'entreprise, 20 managers (46.5%) ont affirmé qu'ils ne maîtrisent pas cette pratique. 34.9% d'entre eux (15 managers) considèrent cette pratique comme un acquis, mais qu'ils n'ont ni le temps ni l'autonomie pour la mettre en œuvre. En revanche, 8 managers seulement (18.6%) ont déclaré qu'ils mobilisent cette pratique dans la conduite du changement.

Le repérage des routines est incontournable pour qu'elles ne constituent pas un frein dans les projets de changement. A cet effet, 20 managers ont confirmé que cette pratique est enracinée dans leur vie quotidienne dans l'entreprise. Par contre, 30.2% d'entre eux ont considéré que leur défaillance dans cette pratique est une insuffisance dans leur conduite du changement.

La réussite de la conduite du changement dépend largement de la capacité du manager à identifier l'ensemble des acteurs concernés par ce changement, et en particulier ceux qui sont considérés comme les acteurs clés. Ceci dit, 23 managers de notre échantillon, ont reconnu l'importance de cette pratique et ont affirmé que la réussite des projets de changements qu'ils conduisent dépend largement de l'identification des acteurs clés. 12 managers ont déclaré qu'ils souffrent d'un manque d'autonomie, tandis que 8 d'entre eux ont affirmé qu'ils ne maîtrisent pas cette pratique.

Les changements organisationnels sont accompagnés souvent par des tensions et des conflits entre les différents acteurs du changement. La capacité du manager à gérer ces conflits, à en tirer les points positifs et à créer un consensus est une compétence incontournable du manager dans la conduite du changement. A ce propos, 30 managers de notre échantillon (69.8%) ont confirmé que la gestion des conflits était l'objet de plusieurs formations dans leur parcours professionnel, et qu'ils ne peuvent pas mener un projet de changement sans maîtriser cette pratique. Par contre, 4 managers seulement (9.3%) ont affirmé qu'ils ne maîtrisent pas cette pratique.

#### 5-2-7. Les outils de la conduite du changement :

L'objectif recherché par cette batterie de questions consiste à identifier les principaux outils maîtrisés et utilisés par les 43 managers de notre échantillon. Nous avons utilisé trois modalités de réponse, à savoir : « Je ne sais pas », « je connais mais je ne suis pas autonome » (cette modalité désigne un manque de pouvoir agir du manager) et « Je maîtrise ».

Seulement 14 managers (32.6%) ont affirmé qu'ils maîtrisent et qu'ils utilisent la cartographie dans la conduite du changement, 16 managers ont affirmé qu'ils n'ont pas l'autonomie et le pouvoir de sa mise en œuvre, tandis que 13 managers ont affirmé qu'ils ne maîtrisent pas cette pratique.

Le recours à un diagnostic sociologique pour repérer les forces et les faiblesses des acteurs pour un projet de changement organisationnel est fortement recommandé au manager qui désire réussir sa conduite du changement. A cet effet, seulement 16 managers (37.2%) ont affirmé qu'ils font recours à un tel diagnostic dans la conduite des changements organisationnels. Par contre, 13 d'entre eux ont répondu par « Je ne sais pas » à cette question.

22 managers interviewés ont affirmé qu'ils maîtrisent l'étude des résultats et des conséquences attendus des projets du changement. Pour ces managers, cette étude porte essentiellement sur l'impact d'un changement organisationnel sur la performance de l'individu, du groupe et de l'unité

de travail. Par contre, 10 managers ont déclaré qu'ils ne font pas ce genre d'études dans la conduite du changement.

La résistance des acteurs au changement est une réalité dans l'entreprise. Cette résistance aura souvent des répercussions négatives sur la réussite du changement. A cet effet, seulement 17 managers (39.5%) reconnaissent et maîtrisent cette pratique dans la conduite du changement.

L'élaboration d'un document synthétique regroupant en ensemble d'indicateurs de mesure sous forme d'un tableau de bord est essentielle dans la conduite du changement, comme dans la plupart des activités dans l'entreprise. Cependant, 25 managers (58.1%) seulement ont insisté sur l'importance des tableaux de bords dans la conduite du changement.

23 managers de notre échantillon ont confirmé qu'ils maîtrisent le processus de l'élaboration des plans de communication interne pour la conduite du changement.

L'élaboration des plans de formation n'est plus l'affaire du service RH seulement. Dans une optique de GRH partagée (Peretti J.-M. , 2013), le plan de formation relatif à la conduite du changement doit être élaboré en collaboration entre le service RH, le manager désigné pour la conduite du changement, le supérieur hiérarchique immédiat du salarié (n+1) et le salarié lui-même. Toutefois, plus de la moitié des managers de notre échantillon (51.2%) ont affirmé qu'ils maîtrisent et qu'ils collaborent à la définition des plans de formation.

Le changement suppose d'aller d'un état A à un état B, c'est une transition. L'importance de cette transition est corrélée avec la profondeur et l'étendu du changement. L'élaboration des plans flexibles pour la transition favorisera la réussite du changement et pourra même diminuer les résistances au changement. Cependant, seulement 17 managers (39.5%) ont confirmé qu'ils maîtrisent cette pratique.

14 managers de notre échantillon ont affirmé qu'ils optent pour un reengineering des processus pour les changements qui en nécessitent. Par contre, pour 13 d'entre eux, cette compétence ne fait pas partie de leur portefeuille des compétences.

La gestion des risques et des dérives qui accompagnent souvent les changements organisationnels occupent une place centrale dans la conduite du changement. Malgré que 35 managers interviewés (17+18) reconnaissent cette nécessité, seulement 18 d'entre eux ont confirmé qu'ils maîtrisent cet aspect important de la conduite du changement.

### **5-3. Analyses croisées :**

5-3-1. Test de lien entre « Compétences à faire des propositions » et « Capacité de gestion » :

H0 : Il n'y a pas de lien entre « Compétences à faire des propositions » et « Capacité de gestion ».

H1 : Il y a un lien entre « Compétences à faire des propositions » et « Capacité de gestion ».

Pour tester le lien entre ces deux variables, nous avons procédé au calcul des corrélations avec l'indice de Spearman puisque les deux variables sont de type « ordinale ».

D'après le tableau issu des analyses statistiques avec le logiciel SPSS, la corrélation est significative du fait que sa signification est égale à 0,000 (< 0.05). Donc, au risque de 5% d'erreur en rejetant l'hypothèse nulle (H0), l'hypothèse alternative (H1) est acceptée. Cela veut dire qu'il existe un lien entre les compétences à faire des propositions et les capacités de gestion.

5-3-2. Test de Lien Capacité de gestion et Réalisation des objectifs :

H0 : Il n'y a pas de lien entre « Capacité de gestion » et « la réalisation des objectifs ».

H1 : Il y a un lien entre « Capacité de gestion » et « la réalisation des objectifs ».

Pour tester le lien entre ces deux variables, nous avons procédé au calcul des corrélations avec l'indice de Spearman puisque les deux variables sont de type « ordinale ».

La corrélation est significative du fait que sa signification est égale à 0,000 ( $< 0.05$ ). Donc, au risque de 5% d'erreur en rejetant l'hypothèse nulle ( $H_0$ ), l'hypothèse alternative ( $H_1$ ) est acceptée. D'après les managers de notre échantillon, il existe un lien entre les capacités de gestion et la réalisation des objectifs organisationnels.

5-3-3. Test de lien entre la connaissance des valeurs de l'entreprise et l'esprit d'équipe comme valeur reconnue par les managers :

$H_0$  : Il n'y a pas de lien entre la connaissance des valeurs de l'entreprise et l'esprit d'équipe comme valeur reconnue par les managers.

$H_1$  : Il y a un lien entre la connaissance des valeurs de l'entreprise et l'esprit d'équipe comme valeur reconnue par les managers.

Pour tester le lien entre ces deux variables, nous avons procédé au calcul du Khi-deux puisque les deux variables sont de type « Nominal ». Le tableau des statistiques, issu du logiciel SPSS, nous permet d'avoir la valeur du Khi-deux, ainsi que la p-value de cet indice (sa signification asymptotique). Selon la règle statistique, si cette valeur de p-value est inférieure au taux de risque ( $\alpha$ ), qui est égale dans notre cas à 0.05 (correspondant à 5% de taux de risque), l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) est rejetée.

D'après le tableau de l'analyse des statistiques, la valeur de p-value est égale à 0.006 (inférieure à 0.05). Donc, au risque de 5% d'erreur en rejetant l'hypothèse nulle ( $H_0$ ), l'hypothèse alternative ( $H_1$ ) est acceptée. Cela veut dire qu'il existe un lien entre la connaissance des valeurs de l'entreprise et la reconnaissance de l'esprit d'équipe comme valeur, par les managers de notre échantillon.

5-3-4. Test de lien entre la connaissance des valeurs de l'entreprise et la satisfaction des clients comme valeur reconnue par les managers :

$H_0$  : Il n'y a pas de lien entre la connaissance des valeurs de l'entreprise et la satisfaction des clients comme valeur reconnue par les managers.

$H_1$  : Il y a un lien entre la connaissance des valeurs de l'entreprise et la satisfaction des clients valeur reconnue par les managers.

Avec la même démarche du test précédent, la valeur de p-value est égale à 0.003 (inférieure à 0.05). Donc, au risque de 5% d'erreur en rejetant l'hypothèse nulle ( $H_0$ ), l'hypothèse alternative ( $H_1$ ) est acceptée. Cela veut dire qu'il existe un lien entre la connaissance des valeurs de l'entreprise et la satisfaction des clients comme valeur reconnue par les managers de notre échantillon.

5-3-5. Test de lien entre la connaissance des valeurs de l'entreprise et l'esprit de l'innovation comme valeur reconnue par les managers :

$H_0$  : Il n'y a pas de lien entre la connaissance des valeurs de l'entreprise et l'esprit de l'innovation comme valeur reconnue par les managers.

$H_1$  : Il y a un lien entre la connaissance des valeurs de l'entreprise et l'esprit de l'innovation comme valeur reconnue par les managers.

Avec la même démarche du test précédent, la valeur de p-value est égale à 0.294 (supérieure à 0.05). Donc, au risque de 5% d'erreur en rejetant l'hypothèse nulle ( $H_0$ ), cette dernière est rejetée.

Cela veut dire qu'il n'existe pas un lien entre la connaissance des valeurs de l'entreprise et l'esprit de l'innovation comme valeur reconnue par les managers interviewés dans notre enquête.

5-3-6. Test de lien entre le niveau de la communication et la clarification des objectifs de changement :

H0 : Il n'y a pas de lien entre le niveau de la communication et la clarification des objectifs de changement du point de vue des managers.

H1 : Il existe lien entre le niveau de la communication et la clarification des objectifs de changement du point de vue des managers.

Pour tester le lien entre ces deux variables, nous avons procédé au calcul des corrélations avec l'indice de Spearman puisque les deux variables sont de types « ordinale ».

D'après le tableau des analyses statistiques, la corrélation est significative du fait que sa signification est égale à 0,038 ( $< 0.05$ ). Donc, au risque de 5% d'erreur en rejetant l'hypothèse nulle (H0), l'hypothèse alternative (H1) est acceptée. D'après les managers de notre échantillon, il existe un lien entre le niveau de la communication et la clarification des objectifs de changement.

## **6- Conclusion :**

Le changement organisationnel ne vise pas seulement les processus ou la structure organisationnelle, mais aussi la culture d'organisation, c'est un outil pour interpréter et comprendre les comportements organisationnels ainsi que les processus d'adaptation aux changements organisationnels. La participation et l'engagement de tous les salariés à la mise en œuvre de la stratégie et des objectifs, à l'amélioration de l'organisation et de son fonctionnement, à l'adaptation de la culture et les modes de managements de l'organisation est primordiale pour mieux conduire un projet de changement. La confiance en chaque membre de l'entreprise appuyée par le suivi des managers qui ont les compétences nécessaire pour mieux cadrer une action de conduite de changement est encore plus indispensable.

A noter que devenir manager n'est ni une prédestination, ni une obligation. Par ailleurs, cette évolution constitue un véritable investissement de la part de l'entreprise comme du collaborateur, elle prend du temps et coûte de l'argent. Notre enquête nous a permis de dire que pour mieux conduire une action de conduite de changement l'entreprise doit identifier les candidats aux postes managériaux et jauger leurs potentiels et leurs motivations afin de s'assurer un retour sur investissement optimal et d'éviter les cas où des sur-performants deviennent subitement sous-performant dans leurs nouvelles fonctions.

Aussi, nous parlons de plus en plus de la participation des acteurs dans l'action de conduite de changement, en effet renforcer la co-construction du changement au sein d'une entreprise peut en effet permettre d'accroître la capacité de l'organisation à conduire son changement au succès. Il s'agit de développer des dynamiques de projet co-constructives. Il s'agit aussi d'augmenter l'agilité de l'entreprise et l'auto-adaptation continue des acteurs. Il s'agit également de trouver le bon équilibre de co-construction entre les opérationnels et les managers.

Enfin, nous pouvons dire que la culture est un facteur important à prendre en considération en contexte de changement organisationnel. Elle influence l'efficacité de l'organisation que ce soit dans le cadre de l'implantation de la stratégie, de la fusion d'entreprise ou bien de l'insertion d'une nouvelle technologie.

Il sera important, pour nous ou pour d'autres chercheurs, d'effectuer des analyses plus approfondies afin de déterminer avec précision les liens de cause à effet qui peuvent exister entre les trois concepts : *culture d'entreprise, leadership et co-construction du changement*.

### Bibliographie :

1. Aktouf, O. (1990). Matérialité-immatérialité et construction de culture dans l'entreprise. *Institut des sciences du travail*, p. 74.
2. Arabi, K. (2009). Nouvelles pratiques de GRH et les dynamiques d'innovation au sein des entreprises. In M. Mebarki, & K. Tahari, *L'entreprise à l'heure de la GRH* (pp. 293-303). Oran: Dar El Adib.
3. Autissier, D., & Moutot, J. M. (2003). *Pratiques de la conduite du changement*. Paris: Dunod.
4. Baldegger, R., & Pasquier, M. (2014). *Le management dans un environnement dynamique*. Bruxelles: De boeck.
5. Bollinger, D., & Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management*. Paris: Organisation.
6. Brillman, J., & Herard, J. (2011). *Management : concepts et meilleures pratiques*. Paris: Organisation.
7. Casanova, P. (2017). Leadership et santé. In S. Frimousse, & Y. Le Bihan, *Réinventer le leadership* (pp. 245-251). Paris: EMS.
8. Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., & Arcand, M. (2005, février). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Revue internationale sur le travail et la société*, pp. 107-128.
9. Devillard, O. (2000). *La dynamique des équipes*. Paris: Organisation.
10. Devillard, O., & Rey, D. (2008). *Culture d'entreprise: un actif stratégique*. Paris: DUNOD.
11. Djellal, F., & Gallouj, F. (2014). L'innovation comme valeur : quelle GRH pour développer les compétences dynamiques ? In F. Gallouj, & F. Stankiewicz, *Le DRH innovateur : management des ressources humaines et dynamiques d'innovation* (pp. 100-131). France: PIE Peter Lang.
12. Drucker, P. (2002). *Devenez manager !* Paris: Pearson Education.
13. Dubouloz, S. (2014). Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH. Une combinaison gagnante. *Revue Française de Gestion*, pp. 59-85.
14. Duluc, A. (2000). *Leadership et confiance*. Paris: Dunod.
15. Frimousse, S., Le Bihan, Y., & Peretti, J.-M. (2017). Leader Positif : une alternative au service de la transformation. In S. Frimousse, & Y. Le Bihan, *Réinventer le leadership* (pp. 27-31). Paris: Editions EMS.
16. Ghedjghoudj, E. h. (2013). *Management stratégiques : les différentes approches*. Alger: L'office des publications universitaires.
17. Godelier, E. (2006). *La culture d'entreprise*. Paris: La découverte.
18. Grouard, B., & Meston, F. (2005). *L'entreprise en mouvement*. Paris: Dunod.
19. Hofsete, G., Hofsete, G.-J., & Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations*. Paris: Pearson.
20. Homri, S. (2012, mai). *Culture de l'organisation : quel impact pour la gestion des connaissances*. Retrieved from sciencespo-aix: <http://www.sciencespo-aix.fr/wp-content/uploads/2014/03/homri-culture-organisationmai2012.pdf>
21. Khiat, A. (2009). *Analyse économique et GRH*. Oran: Dar El Adib.
22. Mandon, D. (1990). *Culture et changement social*. Lyon: Chronique social.
23. Marsan, C. (2008). *Réussir le changement*. Paris: De boeck.
24. Meier, B. (2010). *Manageor*. Paris: Dunod.
25. Meier, O., & Al. (2007). *Gestion du changement*. Paris, France: Dunod.
26. Messenger Rota, V., & Tabaka, J. (2009). *Gestion de projet : Vers les méthodes agiles*. Paris: Eyrolles.
27. Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Eyrolles.
28. Nifle, A., Laumonier, C., & Nardon, E. (2014, 12). *Co-construire l'avenir*. Retrieved from Co-construire l'avenir: [www.co-construire-avenir.org](http://www.co-construire-avenir.org)

29. Parent, C., & Bareil, C. (2014, 03). Gérer une équipe de changement. *Gestion*, p. 75 à 85.
30. Peretti, J.-M. (2016). *Gestion des ressources humaines*. France: Vuibert.
31. Pichault, F. (1993). *Ressources humaines et changement stratégique*. Bruxelles: De boeck-wesmael.
32. Pichault, F. (2009). *Gestion du changement*. Bruxelles: De boeck.
33. Reale, Y., & Dufour, B. (2009). *Le DRH stratège*. Paris: Organisation.
34. Reitter, Chevalier, Mendoza, Laroche, & Pulicana. (1991). *Cultures d'entreprise*. Paris: Vuibert.
35. Rene, A., Ducreux, J.-M., & Kachaner, N. (2009). *Le grand livre de la stratégie*. Paris: Organisation.
36. Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R., & Billy, C. (2006). *Comportement Humain et organisation*. Québec: ERPI.
37. Semaoune, K., & Khiat, A. (2017). Ce que le changement doit au leadership. In S. Frimousse, & Y. Le Bihan, *Réinventer le leadership* (pp. 542-547). Paris: EMS.
38. Thévenet, M. (2017). Le leadership contreversé. In S. Frimousse, & Y. Le Bihan, *Réinventer le leadership*. Paris: EMS.
39. Thietart, R.-A., & Xuereb, J.-M. (2009). *Stratégies: Concepts, méthodes et mise en œuvre*. Paris: Dunod.
40. Vandangeon-Derumez, I., & Autissier, D. (2013). *Le changement organisationnel*. Paris: Eyrolles.

## **Recherches & développement au Maroc : entre opportunités compétitives des entreprises et contraintes financières de l'État**

### **Research & development in Morocco: between competitive opportunities of companies and financial constraints of the State**

Pr. Mohammed ED-DAOU  
Faculté Polydisciplinaire Errachidia, Maroc  
E-mail : modzim@yahoo.fr

Reçu 16-04-2019	Accepté 17-11-2019	Publié en ligne 25-12-2019
-----------------	--------------------	----------------------------

#### **Résumé :**

C'est un thème qui suscite un intérêt croissant de la part des parties prenantes. L'activité de recherche et développement est devenue l'un des principaux moteurs de la compétitivité des entreprises et de la croissance économique. Il reste au cœur des politiques publiques de développement dans la plupart des pays développés et en développement. Au Maroc, la recherche et développement (R & D) présente un retard remarquable, notamment en termes de financement de ces activités. Le but de cet article est de démontrer l'importance de la R&D en tant que facteur de compétitivité des entreprises tout en soulignant le problème du financement public de cette activité au Maroc sans oublier la comparaison avec certains pays.

**Mots clés:** recherche et développement ; innovation au Maroc ; compétitivité ; dépenses publiques.

#### **Abstract:**

This is a theme that is attracting increasing interest from stakeholders. Research and development activity has become one of the main drivers of business competitiveness and economic growth. It remains at the heart of public development policies in most developed and developing countries. In Morocco, the Research and development shows a remarkable delay, especially in terms of financing these activities. The purpose of this article is to demonstrate the importance of Research and development activity as a factor for the competitiveness of companies while highlighting the problem of public financing of this activity in Morocco without forgetting the comparison with some countries.

**Key words:** Research & development; innovation in Morocco; competitiveness; public spending .

#### **1- Introduction :**

L'économie de la connaissance a modifié voir bouleversé les modes de production et de consommation et font preuve d'une réussite en face des exigences des clients. L'activité de R&D reste le meilleur ressort pour renforcer la compétitivité pour un modèle de croissance forte, on parle d'un facteur stratégique qui permet de dépasser l'avantage comparatif au sens de Ricardo à l'avantage compétitif imposé par les changements actuels.

Avec la mondialisation des échanges, la libéralisation graduelle de l'économie marocaine et son ouverture sur l'extérieur ont donné naissance à l'enjeu de relever le niveau de productivité des investissements en promouvant fortement des connaissances scientifiques et techniques. Dans ce contexte, la R&D est devenue un élément moteur de la croissance et du développement socio-économique aussi bien au niveau microéconomique, méso économique ou macroéconomique.

En fait, la fonction de R&D nécessite de mobiliser de capitaux importants. Pour Maroc, même s'il est conscient du rôle joué par la R&D au niveau du dynamisme d'une économie émergente ; et jusqu'à l'année 2000, l'innovation ne figurait pas dans les priorités des pouvoirs publics (Association R&D Maroc, 2010) et les dépenses consacrées à cette activité témoignent d'un certain retard dans la mise en œuvre de mesures volontaristes et ambitieuses. Le budget alloué à la recherche scientifique est encore loin de dépasser le taux de 0,7 % du PIB<sup>ii</sup> marocain. Alors que la moyenne mondiale se situe autour de 2% et atteint même 4% dans les pays développés au moment où la majorité des Etats du monde ont défini une ligne directrice visant à promouvoir et à soutenir leurs entreprises de telle manière que la compétition économique repose de plus en plus sur les capacités des pays à innover.

En fait, la question embarrassante qui vient naturellement à nos esprits à savoir la situation du Maroc en matière de R&D et quels dispositifs ont été mis en place par les pouvoirs publics surtout au niveau de financement afin de renforcer le positionnement de ce facteur, clé de compétitivité du pays ainsi les perspectives d'avenir ?

La problématique de ce sujet part d'un constat de la place de la R&D et l'innovation dans la compétitivité de l'entreprise en générale dans un monde en pleine mutation. Par la suite nous sommes interrogés sur la faible part consacrée par l'État Marocain à cette activité malgré la place incontestable de la recherche & développement et l'innovation dans la conduite des stratégies compétitives de l'entreprise Marocain et surtout les PME. Dans ce cadre, nous sommes fixés comme objectifs de montrer dans quelles mesures les entreprises Marocaines dispose des atouts nécessaires pour bénéficier de ce type de financement.

Pour la conduite de notre travail de recherche, nous avons procédé, dans un premier temps, des revues et littératures de R&D et sa place dans la compétitivité de l'entreprise dans un contexte globale. Dans la mesure le deuxième axe sera consacré à la R&D et innovation au Maroc et aux problèmes de financement de cette activité ce qui va nous conduire de s'interroger dans un 3<sup>ème</sup> point sur la stratégie des pouvoirs publics en la matière.

## **2- R&D et sa place dans la compétitivité de l'entreprise : Revue et littératures**

La R&D est un élément majeur de la croissance et du développement par l'innovation, aussi bien pour une entreprise que pour un pays ou une vaste zone économique<sup>iii</sup>.

### **2-1. Définition**

La recherche c'est d'abord l'action de chercher ou de rechercher quelqu'un ou quelque chose. Le développement, de manière générale, désigne l'action de développer le résultat de cette action. La R&D est un processus qui combine des moyens en personnel et en matériel pour aboutir à des

innovations comme la mise en œuvre de nouveaux procédés, la création de nouveaux produits et ou leurs diversifications.

L'OCDE a défini la R&D<sup>v</sup>, concept qui est apparu dans les années 1920, comme « l'ensemble des travaux de création entrepris de façon systématique en vue d'accroître la somme des connaissances, y compris la connaissance de l'homme, de la culture et de la société, ainsi que l'utilisation de cet homme de connaissance pour de nouvelles applications. » Il s'agit d'une activité majeure dont le but est d'accroître et d'améliorer tous les domaines de la connaissance par l'innovation.

Selon cette définition donnée par L'OCDE, on distingue trois grandes composantes de la R&D :

- a. La recherche fondamentale : cette recherche académique qui s'oriente vers la création des connaissances et l'élaboration des lois générales, a pour principal objectif à savoir la recherche et la compréhension des phénomènes naturels, la mise en place de théories ou de modèles explicatifs. En plus, ce type de recherche, comme sa définition le présente, cherche à acquérir de nouvelles connaissances peu importe que ses applications existent ou pas.
- b. La recherche appliquée : à l'inverse de la recherche fondamentale, la recherche appliquée est un processus qui cherche à définir les divers principes d'application des lois fondamentales pour produire des découvertes à usage économique. Cette recherche s'appuie sur des concepts qui ont été établis au préalable par la recherche fondamentale. autrement-dit, la recherche appliquée vise à discerner les applications possibles des résultats d'une recherche fondamentale.
- c. Le développement expérimental qui peut être qualifié comme la mise en place d'une nouvelle méthode de fabrication ou l'élaboration d'un prototype à partir de la recherche appliquée. Il a pour objet la mise en forme et l'utilisation de toutes les connaissances en vue de produire des projets, des dispositifs ou des dessins pour la conception de produits, de procédés ou de services nouveaux, modifiés ou améliorés.

En fait, même si on différencie ces trois types de recherche, elles sont intimement liées dans la mesure où des résultats de chaque type constituent un départ pour l'autre.

En outre, l'innovation provient avant tout de la R&D, menée pour l'essentiel dans les entreprises. Celle-ci incorpore plusieurs étapes telles que la recherche fondamentale, la recherche appliquée ou encore le développement expérimental, ce qui nous permet de s'interroger sur le rôle de cette activité dans la compétitivité de l'entreprise.

## **2-2. Recherche & Développement : moteur de la compétitivité de l'entreprise.**

La R&D regroupe l'ensemble des processus qui, partant de la recherche fondamentale comme nous avons mentionné ci-dessus, ayant des impacts remarquables sur l'activité de l'entreprise et également sur ses différents plans de développement.

- a- Sur le plan de la production, la fonction de R&D permet d'améliorer l'efficacité de la production lorsqu'il s'agit d'innovation de procédés. Pour autant, elle peut créer des contraintes supplémentaires quand il s'agit d'innovation de produits. Les innovations de produits correspondent à la mise sur le marché soit de produits complètement nouveaux (innovations radicales), soit de produits nettement améliorés par rapport aux versions précédentes ou vis-à-vis de la concurrence, on parle de l'innovations incrémentales. Dans les deux cas, les entreprises concernées peuvent parvenir à une situation de quasi-monopole, car elles se retrouvent seules ou presque à vendre un produit qualité avec des caractéristiques très particulières. Le fait qu'elles y puissent est par conséquent fixer leur prix presque sans contraintes, conduit à évoquer à leur propos une compétitivité hors-prix. on parle de la compétitivité structurelle puisque la R&D réalisée par les

entreprises aboutit à la création de nouveaux produits (biens et services), à une amélioration de la qualité et à de nouvelles méthodes de production.

Plus encore, la R&D, permet l'apparition de nouveaux produits, de méthodes inédites et d'un nouveau savoir-faire qui est une source essentielle du changement technique. De ce fait, une entreprise qui augmente les dépenses en R&D va accroître ainsi son chiffre d'affaires.

b- Sur le plan financier et commercial :

Sur le plan financier, la fonction R&D représente d'abord un coût. Il s'agit d'un investissement dont les résultats seront aléatoires. En revanche, si l'innovation est une réussite, les recettes de l'entreprise seront plus élevées. La R&D reçoit une attention croissante dans la compétitivité économique, surtout dans les pays développés.

En fait, la R&D va permettre à l'entreprise de différencier son offre et de créer plus de valeur pour le client. La différenciation du produit vise à le rendre unique, sinon, à le démarquer des autres produits de sa catégorie. La démarche de différenciation peut prendre diverses formes : conception ou présentation du produit, performance... etc. ce qui permet à la fois de développer de nouvelles variétés de produits différenciés horizontalement, mais également de fabriquer des produits de plus grande qualité Schumpeter (1934). Dans ce cas, les caractéristiques objectives ou subjectives du produit empêchent la comparaison avec d'autres produits et peuvent amener les acheteurs à accepter un prix plus élevé. Cette argumentation trouve ses explications chez Porter<sup>vi</sup>, qui souligne que lorsque la différenciation est réussie, la firme peut obtenir des profits supérieurs à la moyenne du secteur. De plus c'est un moyen de fidéliser la clientèle et de faire face aux produits de remplacement et par conséquent, avec la différenciation des produits, l'affrontement concurrentiel est déplacé sur le terrain du qualitatif ; le prix seul ne suffit plus pour conquérir de nouveaux clients. C'est pour cette raison, que les entreprises s'intéressent aux caractéristiques du produit telles que ses caractéristiques d'usage (durabilité, confort, commodité, puissance, fiabilité), son statut social (prestige, séduction) ou son esthétique.

Pour certains auteurs, c'est l'innovation, facteur de qualité et de compétitivité, qui va permettre d'expliquer les différences de performances commerciales des États. FAGERBERG J. (1988)<sup>vii</sup>, calcule un indice de compétitivité technologique basé sur les dépenses civiles de recherche & développement et les brevets déposés, et montre que les performances commerciales d'un pays est fortement corrélées à l'indice technologique élevé.

La mise en œuvre de nouvelles techniques de production, grâce à l'utilisation de machines nouvelles ou d'équipements plus sophistiqués, permet en général aux entreprises d'accroître leur productivité, c'est-à-dire le rapport entre les quantités produites et les quantités de travail ou de capital utilisées. Chaque unité produite revient ainsi moins cher à réaliser, ce qui permet de la vendre à un prix inférieur tout en continuant à faire des bénéfices. D'où une meilleure compétitivité –prix.

c- Sur le plan stratégique, la fonction R&D permet à l'entreprise de développer sa spécificité et de se différencier des concurrents. Une stratégie R&D est le moteur d'une dynamique économique à long terme.

En fait, bon nombre d'entreprises fondent ainsi leur stratégie sur la différenciation des produits, dans le but de gagner en compétitivité structurelle ce qu'elles ne pourraient pas gagner en compétitivité prix. Il peut suffire par exemple de présenter une version du produit plus respectueuse de l'environnement. Dans certains domaines d'activité, en particulier dans le cas des produits de

haute technologie, pour lesquels les connaissances applicables évoluent rapidement, cette compétitivité- produit est plus déterminante que la compétitivité- prix.

L'analyse stratégique devrait alors produire des méthodes et des outils permettant de caractériser les compétences-clé des entreprises innovantes. L'innovation permet aux entreprises de renforcer sur les marchés leur position concurrentielle. Ce facteur joue un rôle catalyseur dans l'amélioration de la qualité des produits, l'amélioration de l'intelligence et le développement des compétences (Ed-daou M. 2013).

La maîtrise de l'innovation permet à l'entreprise de conquérir le marché alors que d'autres disparaissent faute d'avoir su se moderniser. L'importance et le degré d'innovation conditionnent le niveau des barrières à l'entrée de nouveaux concurrents. L'innovation détermine donc la stratégie de l'entreprise dans la mesure où elle s'inscrit dans le cadre plus vaste des stratégies de différenciation des produits: il s'agit de doter le produit de caractéristiques distinctes des concurrents et désirables par le client (marque, design, services...), afin de s'affranchir de la concurrence par les prix, on peut parler de l'introduction d'une concurrence monopolistique par la volonté de briser l'homogénéité des produits disponibles sur le marché. Cette différenciation conduit souvent à segmenter le marché en catégories de clientèle, ou en gammes de produits. Au contraire, les pays restant spécialisés sur des secteurs de faible technologie et qualité perdront des parts de marché à l'exportation (Andersson et Ejeremo, 2006).

En fait, les dépenses en R&D permet d'augmenter le nombre de brevets eux-mêmes sont une source de profits pour les entreprises lorsqu'elles les revendent à d'autres entreprises. Les dépenses de R&D sont ainsi devenues fondamentales dans les grandes entreprises car elles leur assurent une source de croissance élevée exigée par les propriétaires du capital.

Dans un entretien à la Tribune (février 2004) Guy FINNE affirme que « Les économies ne reposent plus sur la main d'œuvre bon marché mais de plus en plus sur une main d'œuvre intelligente »<sup>viii</sup>.

En résumé, on peut confirmer que les activités de R& D augmentent le niveau de compétitivité des activités économiques tant sur le plan des prix que de la qualité. C'est qu'on constate que les économies les plus dynamiques sont celles qui se caractérisent par des niveaux de dépenses très élevés en R &D.

Actuellement, et partout dans le monde, l'entreprise ne peut plus être compétitif, ni évoluer avec des structures organisationnelles non préparées aux nouvelles mutations et encore plus, avec des ressources humaines manquant de formation, de qualifications et des compétences professionnelles. Dans ce contexte, il est fortement recommandé pour l'entreprise marocaine reconduire progressivement sa production de biens à faible valeur ajoutée recouvrant une main d'œuvre faiblement qualifiée, vers celle de biens à plus fort contenu technologique et à plus grande teneur en compétences intellectuelles. L'innovation constitue une réponse parmi d'autres au besoin de l'entreprise de demeurer compétitive dans un environnement commercial, agricole, artisanal ou industriel d'étendue locale, nationale ou internationale.

Les expériences prouvent que les entreprises innovantes sont plus aptes à maintenir leur position sur le marché ont une meilleure croissance conquièrent de nouveaux marchés diversifient leurs activités sont plus actives à l'export.

En effet, l'entreprise marocaine n'est pas à l'abri de cette réalité où la R&D est une condition nécessaire pour relever les défis majeurs de la compétitivité dont n s'interroge sur la place des dépenses publiques dans le financement de cette activité.

### **3. Le financement public de la R & D au Maroc : quelle situation ?**

Plusieurs auteurs ont démontré les retombés positifs des dépenses en R&D sur la compétitivité des pays. Pour Magnier et Bernate (1994) l'augmentation des dépenses de R&D a un impact positif sur l'évolution des parts de marché des pays.

En fait, Si la R&D est un enjeu stratégique de la compétitivité de l'entreprise, son financement est prioritaire. Cependant, l'état de lieu nous indique que cette activité est encore marginalisée notamment au niveau de son financement.

#### **3-1 : Etat des lieux de la R & D au Maroc :**

On peut qualifier cette fonction de R & D comme un concept nouveau pour l'entreprise marocaine<sup>ix</sup>. Aussi, cette constatation est basée sur le fait que cette activité est marginalisée voire quasi-absente dans les discours officiels en raison de plusieurs obstacles et contraintes dont on peut citer :

Une déconnexion remarquable entre les centres de recherche universitaires et les entreprises et principalement les PME qui présentent la part dominante du tissu socio-économiques du pays. Cette réalité est bien justifiée au niveau de la faiblesse du nombre de brevets et de projets ainsi qu'au niveau de financement et des investissements au profit de l'entreprise. Les centres de recherche privés demeurent très limités, sans oublier l'absence d'un cadre encourageant et souple propre à une entreprise jeune innovante.

En outre, un faible rendement des investissements réalisés en cette activité à cause de l'insuffisance financière et faible encadrement pour soutenir des projets innovants s'ajoute à cela une quasi absence d'une récompense financière attrayante même en cas de réalisation des investissements très rentables.

On pourrait ajouter également une faible rémunération des enseignants chercheurs au sein des universités marocaines par rapport à des pays de même niveau incluant ainsi des pays Arabes et l'impossibilité pour une entreprise, en raison du code du travail actuel de signer, un contrat avec un chercheur d'un projet sur quelques années ;

Le plus grave, semble être un certain désintérêt de l'État et les décideurs des entreprises à l'égard de la R& D surtout que l'importance accordée à ce domaine est encore minime.

En fait, plusieurs études ont montré la faiblesse du système national d'innovation et la quasi-absence d'une politique réelle de R & D<sup>x</sup>. Les dites études constatent également, que l'essentiel de la recherche est effectué dans les établissements universitaires et laboratoires publics et que les entreprises industrielles constituent le noyau encore marginalisé de la formation et de recherche scientifique au Maroc.

Tous ces obstacles qui se posent pour le Maroc présente deux problématiques principales : la première réside dans la difficulté d'orienter la recherche aux besoins socio-économiques, ce qui fait que les résultats de la recherche soient peu valorisés. Pour la deuxième, il s'agit de la difficulté de la part des entreprises de comprendre l'importance de la recherche dans l'amélioration de la compétitivité et d'exprimer leur besoin en termes de recherche, mais aussi d'investir dans la R&D.

#### **3-2. Faible dépenses publiques en R & D au Maroc.**

L'indicateur de mesure le plus utilisé est la dépense en R&D : on peut se référer soit au montant des dépenses en R&D, soit à la part des dépenses en R&D dans le PIB  $[(\text{dépenses en R\&D} / \text{PIB}) \times 100]$  ; ce ratio permet des comparaisons entre les pays.

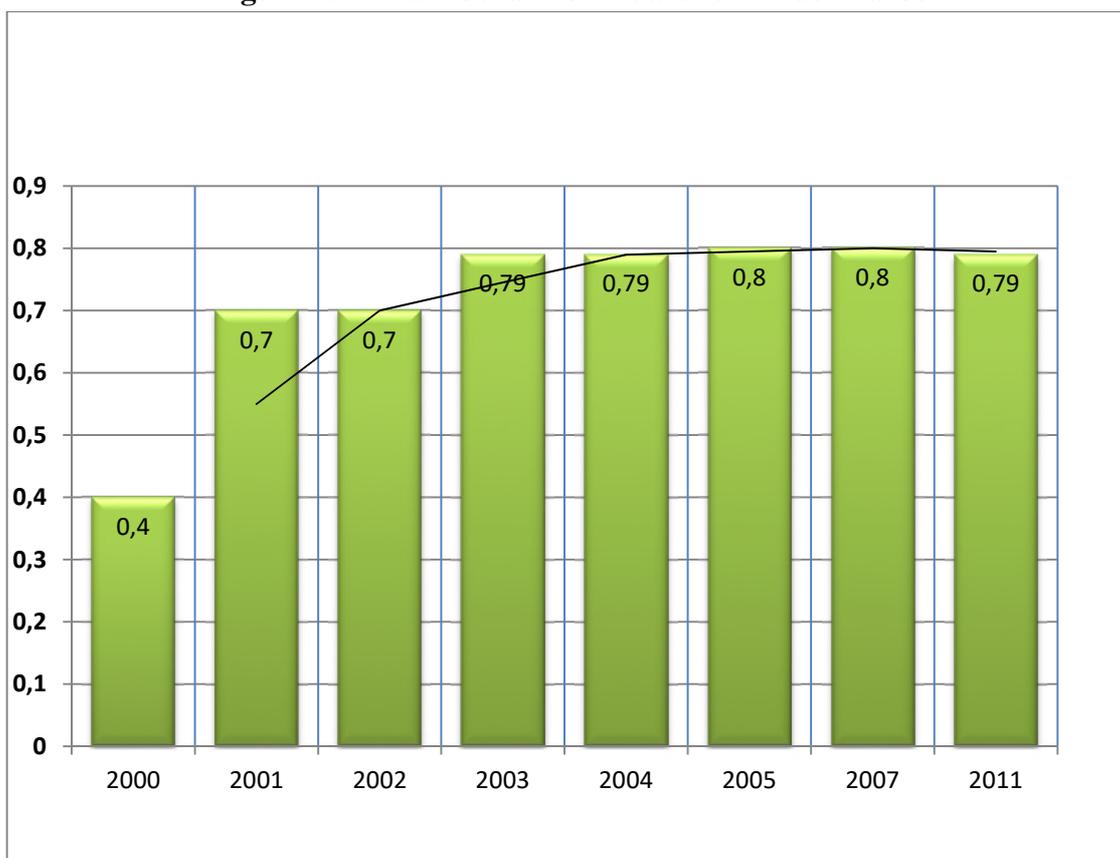
La R&D au Maroc, comme la montre la figure 1, demeure encore une activité marginale, même si on remarque une évolution en hausse. Les dépenses en R&D sont passées de 0,3 %, par rapport au PIB du pays en 1998 à 0,79 % en 2003, soit quelque 4 milliards de dirhams.

En 2013<sup>xi</sup>, cette part a atteint 0,8% du PIB et financée par le secteur public à hauteur de 73% contre 22% pour le secteur privé, 1% pour le partenariat public-privé, 1% pour le partenariat public-public et 3% pour la coopération. Mais cela reste négligeable (La Chine dépense plus de 26 milliards de dollars à la R&D). Avant 1996, la recherche scientifique était financée pour la plus part des cas par la coopération internationale, vu que aucune ligne budgétaire n'était prévue à cet effet.

En 2011, Le Maroc occupe la 7<sup>ème</sup> place en Afrique en termes de publications scientifiques (au lieu de la 3<sup>ème</sup> place occupée en 2001). Même si Les efforts en R&D, clé de la compétitivité moderne, semblent connaître un certain relâchement : au lieu de miser sur la qualité et l'innovation, ces efforts continuent à rechercher la compétitivité par le recours à la diminution des coûts au niveau de la stagnation des salaires et les charges sociaux...etc.

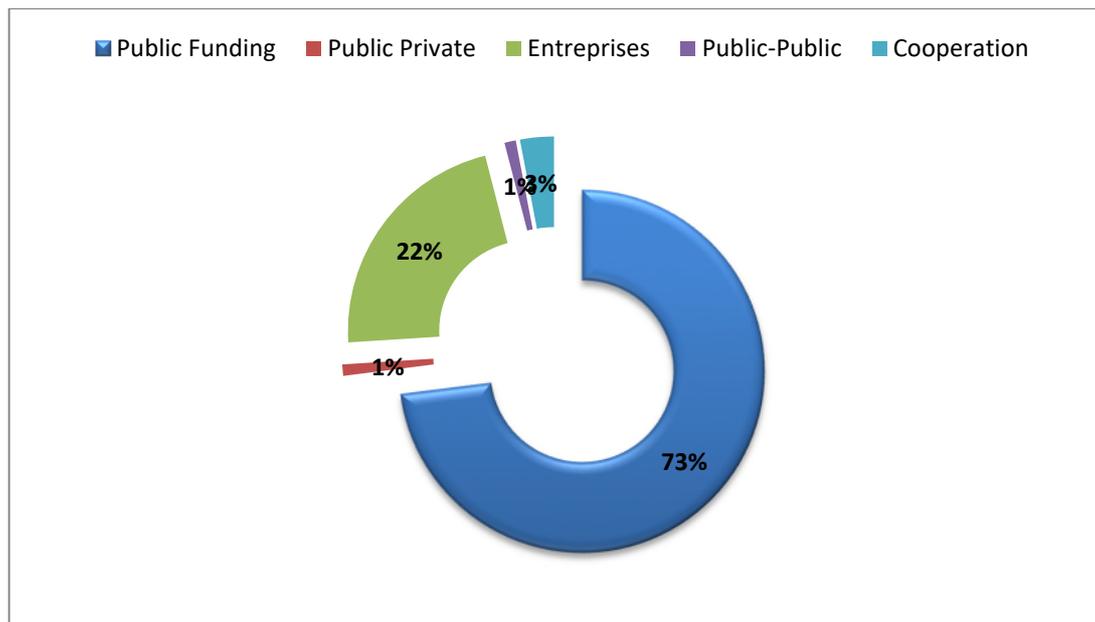
En effet, le dernier rapport de l'Institut des Statistiques de l'UNESCO intitulé « Combien les pays investissent en R&D ? » vient de dévoiler son classement 2018 des pays qui investissent en matière d'innovation et en R&D. Il en ressort qu'avec 1 020 chercheurs par million d'habitants (soit près de 35.000 chercheurs recensés au total), notre pays consacre quelque 1,48 milliard de dollars (près de 14 milliards de DH) aux dépenses de R&D. Plus de 45% de cette enveloppe provient des budgets des universités marocaines. Les dépenses de la R & D qui sont assurées par l'Etat à travers les budgets généraux de fonctionnement et d'investissement ou à travers un compte d'affectation spéciale sont loin des aspirations comme il est signalé sur la figure N°1. Les budgets alloués à la recherche sont à 73% publics.

**Figure N°1 : Part de la R&D dans le PIB au Maroc**



Source : La vie Economique, du 08/05/2012 (diagramme élaboré par l'auteur)

**Figure N°2 : Sources de financement de la R&D au Maroc**

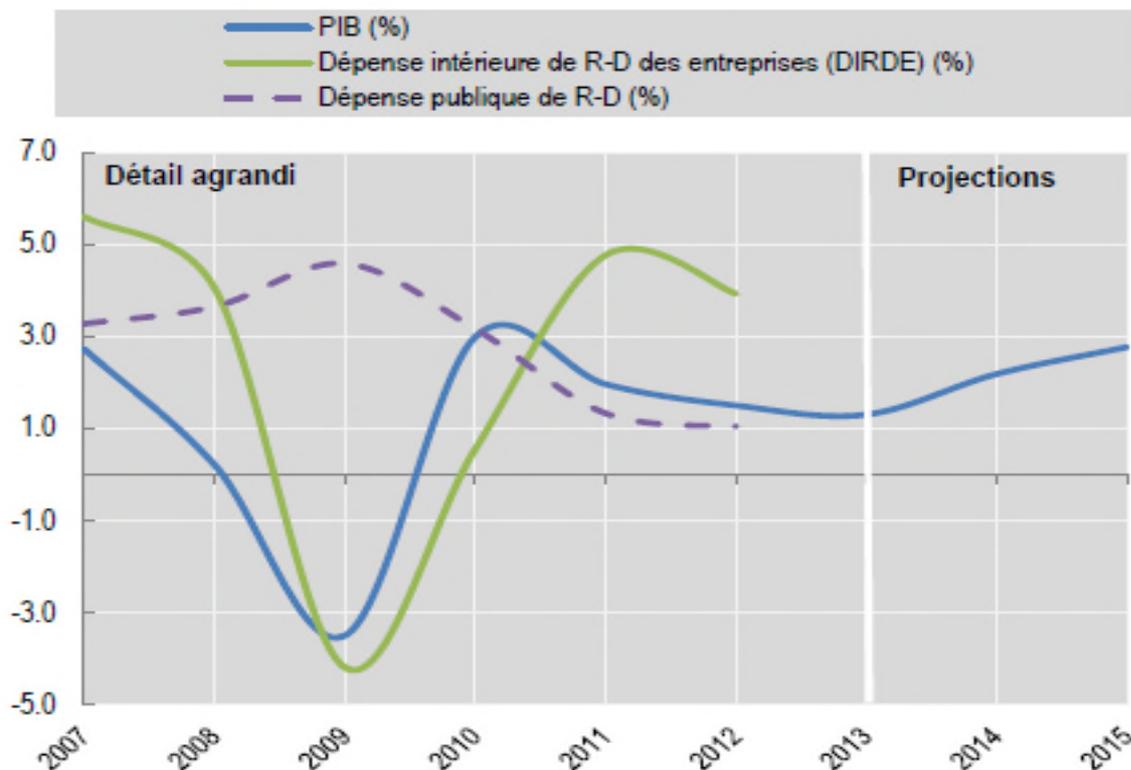


Source : Ministère de l'Économie et des Finances, DEPF« Plan d'Action pour l'insertion dans l'Économie du Savoir » décembre 2011

Nous constatons d'après la figure2 que les dépenses privées en R&D ont atteint 22%, et près de 80% des entreprises marocaines recourent à l'autofinancement pour développer leurs projets de R&D. tandis que les fonds de partenariat (public-privé et public-public) ne dépassent pas 1% chacun. Néanmoins, cela reste relativement faible par rapport à la part allouée par le secteur privé dans les dépenses totales de R & D des pays émergents et en développement. Les mentalités des acteurs clés doivent cependant évoluer, s'ouvrir plus largement, et se mettre au diapason des besoins en matière de développement des connaissances et de l'émergence de nouvelles capacités à intégrer en permanence de nouvelles technologies et à innover constamment, ce qui nécessite un grand nombre de procédures et de mécanismes. L'implication du privé reste tout à fait marginale, par contre, le secteur privé est le principal moteur de l'innovation en Malaisie avec près de 80% des dépenses enregistrées en R&D.( FONTAINE J.A . 2012)De même, dans les pays de l'OCDE, comme le montre la figure3,les dépenses publiques de R&D ont renoué avec la reprise après une régression de 4% en 2010. Au début de cette crise, la plus grave depuis des décennies, les gouvernements ont substantiellement augmenté leurs dépenses et soutien à la R&D qui ont atteint leur pic en 2009 (+9%) considérant la R&D comme un pilier du redressement.

Cette augmentation des ressources publiques a relativement compensé la diminution constatée dans les dépenses par le privé (-4,5%). Le rapport conclue également que l'issue positive et une perspective de croissance seront au rendez-vous des pays ayant investi dans la R&D et l'innovation. En témoigne le pourcentage des dépenses intérieures brutes de R&D par rapport au PIB qui s'est accru de manière différenciée entre 2009 et 2012.

**Figure N° 3: Taux de croissance annuel du PIB, de la DIRDE et des dépenses de R&D publiques, dans les pays de l'OCDE, 1993-2013 et projections 2014 et 2015.**



Source: OCDE, Base de données des Perspectives Économiques de l'OCDE N° 95, mai 2014 ;OCDE, Base de données sur les principaux indicateurs de la science et de la technologie (PIST), juin 2014.

Conscients du rôle joué par l'activité de R&D comme catalyseur d'une croissance durable, les Etats des pays développés ainsi que ceux en émergence continuent d'y accorder une importance particulière malgré les crises financières.

En 2011, les dépenses mondiales en R&D ont atteint 2,08% du PIB (1,35 billion de dollars). La part des Etats Unis dans la R&D mondial est environ atteinte 32%, la Chine, arrivant à la 2<sup>ème</sup> place avec 15% des investissements mondiaux dans la recherche (contre 4% en 2000) dépassant, ainsi, le Japon (11%). En outre, la part des brevets déposés par des entreprises Chinoises est passée de 0,8% en 2000 à 9% en 2011. Le Maroc ne profite pas assez de ses investissements en R&D. Ce constat est dressé par le rapport 2016 sur le commerce et le développement que vient de publier la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED). La Turquie par exemple, a investi entre 0,7 et 0,8% de leur PIB dans des activités de R&D<sup>xii</sup>, mais avec des effets différents sur l'acquisition des capacités technologiques.

Toutefois, de nouvelles institutions ont commencé à fournir un financement aux PME tels que la R&D Maroc qui finance des projets d'innovation. (Secteurs agroalimentaire, environnemental, chimiques et para-chimiques (DJEFLAT A. Septembre 2012). Ce qui nous de s'interroger sur la stratégie du pays en R&D.

#### **4. R&D au Maroc : quelle stratégie des pouvoirs publics ?**

En matière de R&D, le rôle des pouvoirs publics oscille entre un simple appui financier. Cependant, un certain nombre non négligeable des actions et mesures d'ordre institutionnel ont été mises en place demeurent importantes mais insuffisantes, ce qui nous oblige de notre part, de

recommander quelques suggestions qui nous paraîtraient pertinentes, comme complémentarité de ces actions.

#### **4-1. R&D au Maroc : quelles perspectives ?**

Diverses actions et mesures d'ordre institutionnel ont été mises en place, notamment, la mise en place en 2001 du Fonds national de soutien à la recherche scientifique et au développement technologique, la création en 2002 d'un comité interministériel de la recherche scientifique et du développement technologique, la mise en place de l'Académie Hassan II des Sciences et Techniques en 2006, et du Centre Nationale de la Recherche Scientifique et Technique (CNRST) ainsi que la création, en juillet 2011, du Club Marocain de l'Innovation (CMI).

Les perspectives pourraient être recherchées au niveau d'une stratégie dont les objectifs s'articulent, notamment, au niveau de l'amélioration et le développement des moyens et des outils de financement de la R&D dans les technologies avancées.

En outre, et pour assister les entreprises marocaines dans leurs processus de maîtrise de la qualité et d'amélioration de leur compétitivité, des centres techniques ont été créés au sein des principaux secteurs industriels dans le cadre de partenariat entre le gouvernement marocain et le secteur privé avec l'appui surtout de l'U. E. Parmi ces centres on trouve :

\***CERIMME** : (Centre d'Études et de Recherches des Industries Métallurgiques, Mécaniques, Électriques et Électroniques) Son rôle de Recherche, d'innovation et d'accompagnement en le fédérateur des grands projets industriels.

\***CTTH** : (Centre Technique du Textile et de l'Habillement) est outil de développement de la compétitivité du secteur Textile Habillement au Maroc.

\***CETIA** : (Centre Technique des Industries Agroalimentaires. ) est une association interprofessionnelle créée en 1988.Sa mission est de développer les activités concernant l'industrie du secteur agroalimentaire.

Le financement est notamment pris en charge par l'État qui s'occupe de la construction des locaux et par l'U.E, à travers le programme MEDA, qui finance les équipements, l'assistance technique et la formation. Quant à la gestion des centres techniques, elle est assurée par les professionnels à travers leurs corporations professionnelles.

Le Maroc n'a cessé de fournir des efforts à même de soutenir la R&D et ce, à travers des plans fonctionnels et transversaux. Malgré ces efforts entrepris, certaines insuffisances subsistent. Ainsi, le problème de renouvellement du personnel enseignant, principal facteur dynamisant de la R&D, va se poser avec acuité. Par conséquent, il y a lieu d'encourager l'intérêt des jeunes pour la recherche dans les universités publiques, notamment, par l'amélioration du statut du chercheur.

#### **4-2. Suggestions :**

Il est tellement recommandé d'encourager les secteurs basés sur la R&D pour relever les défis d'une compétitivité des entreprises Marocaines et surtout les PME. La stratégie de la compétitivité par la réduction des coûts montre un faible impact. A cet effet, il est indispensable de prendre des décisions fiables et mener des plans d'actions à court terme et à long terme nécessitant une véritable organisation du cadre global de la R&D entre les différents acteurs dans ce processus de développement. On peut donner quelques suggestions :

##### **4.2.1 L'Etat :** le rôle de cet acteur demeure toujours présent.

L'Etat devrait accentuer le partenariat public-privé pour la promotion de la recherche adaptée aux spécificités sectorielle et régionale, comme il devrait également mettre en place les mécanismes nécessaires de financement de la R&D, de mesure des résultats et de valorisation de la recherche. Tout en mettant en place un cadre réglementaire efficace susceptible de valoriser de tous les

intervenants. Il est tenu aussi de développer des partenariats stratégiques avec les pays étrangers qui ont réussi dans ce domaine sans oublier de mettre en place une véritable mobilisation des ressources marocaines dans ces pays.

L'Etat Marocain devrait également faire participer les dirigeants des entreprises aux conseils de formation dans les écoles et universités et de même animer certains cours qui permettent l'émergence d'une activité de R&D. Cela permettra sans aucun doute de créer des relations humaines entre l'entreprise et l'université en aboutissant, si possible, à la sous-traitance de certains travaux, projets aux groupes d'étudiants bien sûr encadrés par des spécialistes et dont les retombées économiques seront efficaces tout en mettant l'accent sur la délocalisation de certaines activités de R&D vers le Maroc, à travers les parcs scientifiques et les pôles technologiques régionaux<sup>xiii</sup>.

En fait, Installer des technopoles, prendre quelques mesures incitatives ne suffit pas, l'Etat doit mettre en place une véritable politique de la R&D<sup>xiv</sup>.

**4.2.2 Les entreprises :** On peut clairement marquer la difficulté de la part des entreprises (marocaines) de comprendre l'importance de la recherche dans l'amélioration de la compétitivité ; et d'exprimer leur besoin en terme de recherche ; mais aussi d'investir dans la R&D (Battistina CUGUSI 2008) .ces entreprises doivent être conscientes de l'importance de la R&D comme source de la compétitivité structurelle, il faut investir d'avantage dans ce domaine et l'orienter vers les besoins du marché local et international. En fait, la contribution du privé dans le financement de la recherche reste très faible (22% contre 73% pour l'Etat). Par conséquent, il y a lieu d'inciter les entreprises nationales à consacrer une part de leur chiffre d'affaires au financement de la R&D. et inculquer une véritable culture de l'innovation et de l'entreprenariat

**4.2.3 Les chercheurs** on ne peut imaginer le développement de la R&D sans chercheurs. ces derniers doivent inscrire leurs travaux dans le cadre de projets professionnels réalistes, utiles et ambitieux, exprimer leurs besoins pour la recherche et oser l'intégration dans le tissu économique sans oublier l'amélioration de leur situation professionnelle et financière.

**4.2.4 Les universités** doivent se défaire de leur attitude selon laquelle la recherche n'est qu'une résultante de l'enseignement supérieur ou de la sous-traitance de la science mondiale, permettrait la transmission du savoir et les résultats des travaux scientifiques des instituts de recherche vers l'entreprise sachant que le partenariat université-entreprise est quasiment inexistant.

## 5. Conclusion

La compétitivité qu'elle soit en termes de prix ou structurelle apparaît comme le résultat d'un processus d'innovation.

L'intégration de la R&D dans la stratégie de développement socio-économique de l'Etat marocain demeure une nécessité incontournable en vue de contribuer au dynamisme d'une économie émergente et innovante au Maroc et d'affronter les défis de la compétitivité ardue sur tous les niveaux. Pour le Maroc, il s'agit de construire, dès aujourd'hui, un écosystème adéquat incluant les entreprises innovantes, les porteurs de projets, les universités, les organismes de capital-risque et les pôles de développement technologiques.

En fait, l'analyse qu'on a effectué et les chiffrés qu'on traité tout au long de cet article témoignent bien d'un certain retard et inquiétudes dans la mise en œuvre de mesures volontaristes et ambitieuses en faveur du la R&D. C'est pourquoi nous recommandons bien d'augmenter les

moyens financiers alloués à la R&D et l'innovation qui demeurent est une condition nécessaire pour relever les défis de sa compétitivité et rendre le Maroc producteur de technologies.

### Bibliographie

- ANDERSSON M. & EJERMO O. (2006), « Technology and trade: An analysis of technology specialization and export flows », CESIS Electronic Working Paper Series N° 65, Centre of Excellence for Science and Innovation Studies.
- Boston Consulting Group 1988, « Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité », Dunod, Paris, P.107.
- CNUCED Rapport sur le commerce et le développement, le Matin du Sahara du 25 /09 /2016.
- Colloque X-Maroc, « Un espace de réflexion sur l'évolution de la R&D au Maroc », Casablanca 15 janvier 2019.
- CUGUSI B. janvier 2008, « Le système national d'innovation au Maroc ». Centro Studi di Politica Internazionale. Document de travail.
- ED-DAOU M. Décembre 2013. « Les entreprises Marocaines face aux défis de la qualité et de la compétitivité » Thèse de Doctorat en sciences économiques. Agdal –Rabat.
- FAGERBERG J. (1998), « International competitiveness », The Economic Journal (391), pp.355-374.
- FONTAINE J. A. Novembre 2012, « Etat de lieux sur le financement de l'innovation au Maroc ». Association Marocaine des Investisseuses en Capital « AMIC ».
- La revue Economica N°2, Février - Mai 2008.
- La vie Economique, du 08/05/2012.
- MAGNIER A. & TOUJAS-B. J. (1994), « Technology and trade: Empirical evidences for the major five industrialized countries », Review of World Economic pp. 494-520.
- Ministère de l'économie et des finances. Rapport économique et finance sur le Projet de loi de Finances pour l'année 2015 sur la R&D et Innovation.
- Ministère de l'Économie et des Finances, DEPF « Plan d'Action pour l'insertion dans l'Économie du Savoir » décembre 2011.
- OCDE, Base de données 2014-2015.
- PORTER M. (1993), L'avantage concurrentiel des nations, Québec, Ed. ERPI.
- Rapport « L'innovation et PME au Maroc » : CGEM Mars 2012.
- Rapport: « Premier tableau de bord de la R&D innovation au Maroc ». Association R&D Maroc, 2010,
- Rapport, Les efforts du Maroc dans l'économie fondée sur la connaissance, DJEFLAT.A. Septembre 2012, CMI Marseille.
- Stratégie nationale pour le développement de la recherche scientifique à l'horizon 2025, Direction de la Recherche Scientifique et de l'Innovation, Ministère de l'Enseignement Supérieure, de la RSFC.
- SCHUMPETER J. (1934), «The theory of economic development », Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Technologie, innovation et croissance économique au Maroc, Revue Critique économique, Hiver 2003.
- Workshop de la compétitivité, FAGERBERG J. (1988), « International competitiveness », The Economic Journal (391), pp.355-374.

<sup>i</sup>Les termes tels « R&D », « Recherche scientifique », « Recherche industrielle », « Innovation technologique » ou « Innovation » sont souvent, et à tort, utilisés comme synonymes et de manière confuse. En fait, ils répondent à des définitions précises ou des concepts parfois consensuels. Il est le plus souvent fait référence aux définitions proposées par l'OCDE et le Manuel d'Oslo.

<sup>ii</sup> Ce chiffre concerne l'année 2017, chiffre donné par le Ministre de l'Education nationale,

<sup>iii</sup> L'innovation et PME au Maroc : CGEM Mars 2012.

<sup>iv</sup> Créée en 1960, L'Organisation de coopération et de développement économiques sa mission est de promouvoir les politiques qui amélioreront le bien-être économique et social partout dans le monde.

<sup>v</sup>Le Manuel de FRANSCATI (OCDE) 6<sup>ème</sup> édition, 2002).

<sup>vi</sup>PORTER M. (1993), L'avantage concurrentiel des nations, Québec, Ed. ERPI.P.41.

<sup>vii</sup>FAGERBERG J. (1988), « International competitiveness », The Economic Journal 98(391), pp.355-374.

<sup>viii</sup>Boston Consulting Group 1988), Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité, Dunod, Paris, P.107.

<sup>ix</sup>Le premier plan marocain de 1981-1985 qui posait une politique nationale de la recherche scientifique et technique, malgré son échec, était en 1981-1985.

<sup>x</sup> Technologie, innovation et croissance économique au Maroc, Revue Critique économique, Hiver 2003.

<sup>xi</sup>Ministre de l'Éducation nationale, de la formation professionnelle, de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique lors de la cérémonie d'ouverture du Colloque X-Maroc a été lieu à Casablanca 15 janvier 2019.

<sup>xii</sup>Rapport de la CNUCED sur le commerce et le développement, le Matin du Sahara du 25 Septembre 2016.

<sup>xiii</sup>Stratégie nationale pour le développement de la recherche scientifique à l'horizon 2025.

<sup>xiv</sup>La revue ECONOMIA n°2 / Février - Mai 2008.

## أداء المؤسسات السياسية والثقة في الجزائر

### PERFORMANCE OF POLITICAL INSTITUTIONS AND TRUST IN ALGERIA

الاسم واللقب: مختاري محمد

الانتماء: جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر (الجزائر)

البريد الإلكتروني: mokhtarim@yahoo.com

الاسم واللقب: مختاري فيصل

الانتماء: جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر (الجزائر)

البريد الإلكتروني: mokhtarifaycal@gmail.com

Reçu 09-05-2019	Accepté 17-11-2019	Publié en ligne 25-12-2019
-----------------	--------------------	----------------------------

#### ملخص:

جاءت هذه الورقة البحثية بهدف معرفة مدى العلاقة بين أداء المؤسسات السياسية والثقة في الجزائر، ولتحقيقه قمنا بتقسيم الدراسة الى ثلاثة محاور أساسية، المحور الأول يتناول الاطار النظري والذي يتعلق بأداء المؤسسات السياسية من جهة والثقة من جهة أخرى، أما المحورين المتبقين والمتمثلين في الدراسة الوصفية للعلاقة بين الأداء الحكومي والثقة في الجزائر، والاختبار الاحصائي لهذه العلاقة. وقمنا بذلك من خلال توزيع استبيان على 203 مواطن جزائري. وتوصلنا في نهاية الدراسة الى أن الأداء الحكومي المتعلق بعدة جوانب يؤثر على المستويات الثلاثة للثقة (الثقة العامة، الثقة في الأفراد، الثقة في المؤسسات) من جهة، ومن خلال اختبار (Independent T-Test) تبين من جهة أخرى أن هذا التأثير يختلف من مستوى لآخر.

#### الكلمات الرئيسية:

المؤسسات السياسية، الثقة، رأس المال الاجتماعي.

#### Abstract :

This research paper aims to identify the relation between performance of political institutions and trust in Algeria, in order to achieve this goal, we divided the study into three main axes. The first focuses on the conceptual framework related to the performance of political institutions on the one hand and trust on the other. The two remaining axes represented the descriptive study of the relationship between government performance and trust in Algeria, and the statistical test of this relationship. where we did this through the distribution of a questionnaire to 203 Algerian citizens. At the end of the study, we concluded that government performance on several aspects affects the three levels of trust (public confidence, trust in individuals, trust in institutions) on the one hand, and the Independent T-Test showed that this effect varied from level to level on the other hand.

**Keywords:** Political Institutions, Trust, Social Capital.

## 1- مقدمة:

ان المقاربات المستخدمة في دراسة رأس المال الاجتماعي متعددة، لتشعب التعاريف المستخدمة وأدوات التحليل والمنهج المتبع في الدراسة، وتم الاعتماد في كل مقارنة على تقديم رؤية خاصة لدراسة رأس المال الاجتماعي. من بين تلك المقاربات كان هنالك النهج المؤسسي، فأدى التركيز عليه إلى إغفال البعد الكيفي في دراسة الشبكات، وهو البعد المتعلق بأدائها، وكيفية ممارستها لدورها في تكوين الثقة بين أعضائها، والتي تعتبر المكون الأساسي لرأس المال الاجتماعي. فرأس المال الاجتماعي مرتبط بعدد من النتائج السياسية، والاجتماعية والاقتصادية. ومن بين هذه المؤسسات، هي المؤسسات الديمقراطية ذات الأداء الجيد (Putnam, 1993)، (Woolcook, 2001). وبهذا تعتبر المؤسسات السياسية كمصدر لتوليد رأس المال الاجتماعي.

اعتبر النهج المؤسسي أن رأس المال الاجتماعي لكي يزدهر يحتاج إلى أن يكون جزءا لا يتجزأ من السياق السياسي وكذلك المؤسسات السياسية والقانونية الرسمية (Kumlin and Rothstein, 2005). لكون المؤسسات والسياسات الحكومية تخلق رأس المال الاجتماعي وتوجهه وتؤثر عليه. كما يركز النهج المؤسسي على دور الدولة كمصدر لتوليد رأس المال الاجتماعي. فالدولة تقوم على تقوية الثقة بينها وبين المواطن، من خلال توفيرها للمعلومات ورصد التشريعات، وتنفيذ الحقوق والقواعد التي تفرض عقوبات على منتهكي القانون، وتحمي الأقليات، وتدعم نشاط المواطنين ومشاركتهم.

في ظل ما تشهده الجزائر من تغيرات سياسية في الآونة الأخيرة، جاءت هذه الورقة البحثية بهدف تبيان تأثير أداء المؤسسات الحكومية على مستوى الثقة في الجزائر، ومن هذا المنطلق فان اشكالية الدراسة تمثلت في: **ما مدى تأثير الأداء الحكومي على الثقة في الجزائر؟**

للإجابة على هاته الاشكالية يمكن صياغة الفرضية التالية: الأداء الحكومي يؤثر على الثقة في الجزائر.

وللتأكد من صحة هاته الفرضية تم تقسيم الدراسة الى ثلاثة محاور أساسية:

- الاطار النظري للدراسة
- دراسة وصفية لأداء المؤسسات السياسية والثقة في الجزائر
- الاختبار الاحصائي للدراسة.

## 2- الاطار النظري للدراسة

اهتم النهج المؤسسي بنظرية رأس المال الاجتماعي، تزامنا وأن رأس المال الاجتماعي لكي يزدهر يحتاج إلى أن يكون جزءا لا يتجزأ من السياق السياسي وكذلك المؤسسات السياسية والقانونية الرسمية حسب (Kumlin and Rothstein, 2005). الكثير من البحوث التي تطرقت الى دراسة رأس المال الاجتماعي والمؤسسات السياسية توجه العديد من الباحثين الى تضمين تحليل مختلف التدابير المتعلقة بالأداء الحكومي.

الأداء المؤسسي يعد مؤشر ضروري للغاية لقياس رضا المواطنين اتجاه السياسات الحكومية المطبقة، باعتبار أن هذه الثقة ترتبط بمدى استجابة الحكومة لانشغالات المواطن، والمحاولات الجادة من أجل تحقيق ما يخدم صالح هذا المواطن. الثقة في الحكومة تعتبر أكثر أهمية من العلاقات الحزبية أو الأيديولوجية لدعم السياسات الحكومية، فهي عنصر رئيسي لبقاء المجتمع باعتبار أن الحكومة تقوم بتحقيق كل ما هو ضروري للمواطنين فان هذا يعتبر من أهم آليات بناء الثقة، وبالعكس فان هذه الثقة بين الحكومة والمواطن تتدهور عندما يصبح أداء الحكومة أقل فعالية في توصيل ما يريده الأفراد.

## 2-1. المؤسسات السياسية

النهج المؤسسي يركز على الأداء الحقيقي للحكومة باعتباره مؤشر قوي لفهم ثقة المواطنين في هاته الحكومة. فالثقة هنا لا تعتبر سمة شخصية تتعلق بالظروف الاجتماعية المرتبطة بثقافة ديمقراطية أو رأس مال اجتماعي متطور. هذا راجع الى أن جميع المواطنين معرضون للإجراءات الحكومية، فمن المحتمل أن توزع الثقة في المؤسسات السياسية بشكل عشوائي بين مختلف أنواع الشخصيات وأنواع ثقافية واجتماعية مختلفة. الا أنه من المرجح أن تؤدي المؤسسات الحكومية ذات الأداء الجيد الى ثقة المواطنين، بالمقارنة مع تلك التي تؤدي بشكل سيء أو غير فعال فإنها تولد مشاعر عدم الثقة وانخفاض الثقة. في دراسة للبنك الدولي سنة 2002 تم الاستناد الى ثلاثة جوانب من البيئة الرئيسية للبلد: فعالية الحكومة، وسيادة القانون، ومكافحة الفساد، وترميزها بحيث ترتبط القيم الأعلى بنتائج أفضل للحكومة. كم تم الاشارة الى الناتج المحلي الإجمالي للفرد المسجل في عام 2000، وهو ما يمثل بديلا لمتوسط الدخل أو مستوى التنمية الاقتصادية في البلد. وبما أن البلدان الأكثر ثراء قد يعتقد أنها أكثر داعمة للديمقراطية، والثروة قد تكون مرتبطة بشكل معقول بمستويات الحرية ونوعية الحكم، فان هذا المتغير في النموذج يتجنب الترابطات الزائفة. ويمكن قياس الأداء المؤسسي من خلال رصد درجة رضا المواطنين للسياسات المتبعة من طرف المؤسسات السياسية (مؤسسات الدولة)، نخص بالذكر الحكومة والمحاكم والشرطة وموظفي الخدمة المدنية، الى جانب الأحزاب السياسية، ووسائل الإعلام مثل التلفزيون والصحافة، بالإضافة إلي البرلمان ودور العبادة ونقابات العمال والنقابات المهنية ورئيس الدولة، فضلا عن المجالس النيابية والمؤسسات العامة.

حجة (Putnam, 1993)، الذي يظهر فيه أن الأداء الحكومي يعتمد على مستويات رأس المال الاجتماعي. المشكلة مع هذه التحليلات هي أنه ليس من الواضح كيف تعمل السببية. فعلى سبيل المثال، وباستخدام المسح الاجتماعي العام في الولايات المتحدة (GSS)، وجد أن الثقة في المؤسسات لها تأثير أكبر على الثقة في الأشخاص. على الرغم من أن المؤسسات السياسية الفعالة لا تضمن الأداء الحكومي الجيد، فإنها يمكن أن تساعد، فمن الممكن تصور قيام حكومة بأداء غير مرض على الرغم من وجود مؤسسات جيدة، الا لأنه من الصعب تصور أداء حكومي مرض دون وجود مؤسسات فعالة لوضع السياسات وتنفيذها.<sup>1</sup>

في دراسة لـ (Putnam) حول الأداء المؤسسي الإقليمي في إيطاليا لدراسة العلاقة بين رأس المال الاجتماعي و المشاكل الاجتماعية. تم من خلالها تحليل البيانات على المستوى الإقليمي الإيطالي للفترة الممتدة من القرن التاسع عشر إلى الثمانينات، أظهرت النتائج أن بعض المناطق لديها مستويات عالية نسبيًا من رأس المال الاجتماعي في حين مناطق أخرى مستوياتها أقل بكثير. أظهر تحليل "Putnam" دليلاً قوياً على أن رأس المال الاجتماعي شرط مسبق للنمو الاقتصادي والحكومة الفعالة. وبالإضافة إلى ذلك، يشير السجل التاريخي إلى أن الرفاهية الاقتصادية لهذه المجتمعات تنبع من كونها مدنية، وليس العكس.<sup>2</sup>

## 2-2. الثقة

حسب تصور "بوتنام" لرأس المال الاجتماعي فإنه يعنى به الروابط بين الأفراد و الشبكات الاجتماعية وكذلك معايير المعاملة بالمثل وبالثقة التي تنجم عنها، و في هذا المعنى يرتبط رأس المال الاجتماعي ارتباطا وثيقا بما سماه الفضيلة المدنية". يرى في هذا الجانب أن "الجماعة التي يكون أعضاؤها جديرين بالثقة ويضعون ثقة بالغة في بعضهم البعض فإنها سوف تكون أكثر قدرة على الإنجاز بالمقارنة مع الجماعات الأخرى التي تفتقر إلى الثقة بين أفرادها".<sup>3</sup> من هذا المنطلق فإننا نلاحظ وجود حلقة تبدأ من أن الثقة تساعد على بناء رأس المال الاجتماعي وهو الآخر بدوره يساعد على تعزيز المؤسسات السياسية، وبالتالي التحسين من الأداء الحكومي وهذا ما يؤدي الى تحفيز ثقة المواطنين. أما إذا انخفضت الثقة الاجتماعية فمخزونات رأس المال الاجتماعي ستتناقص، وبالتالي ضعف أداء المؤسسات السياسية، والأداء الحكومي سوف يعاني وثقة المواطنين في الحكومة سوف تهتز.

هنالك أدبيات لم تقم بالتمييز فيما يخص الثقة في المؤسسات السياسية من الجانب التمثيلي للنظام السياسي من (أحزاب، وبرلمانات، وما إلى ذلك) هذا من جهة، ومن جهة أخرى الثقة في المؤسسات السياسية التي تقوم على الجانب التنفيذي. يحوز الجانب التمثيلي على الدور الرئيسي للمؤسسات السياسية، وهي أن تكون حزبية. من المعتقد أن يقوم الحزب السياسي الذي يتمتع بسلطة الحكومة، أو الأغلبية في البرلمان، تنفيذ أيديولوجيته بطريقة حزبية، مما يؤدي بالناس الذين يؤيدون أيديولوجية الحزب الحاكم (أو الأحزاب)، أن يكون لديهم الثقة بهم، في حين أن المواطنين الذين يعارضون هذه الايديولوجية، ما هي الا تعبير عن انعدام الثقة. فمن الأرجح أن هذا النوع من الثقة الحزبية أو انعدامها ينبغي أن تؤثر على الثقة العامة. في الولايات المتحدة هنالك ما يسمونه "السمة الشخصية للثقة في الآخرين" قد يفسر التطورات في ثقة الجمهور. "يبدو أن الشعور العام بالثقة في المؤسسات مستمد من النظرة الشخصية للتفاوض، الارتياح والثقة".<sup>4</sup> يضع (Newton and Norris, 2000) هذا التدفق السببي عندما يجدان ارتباطا إيجابيا، وقويا على المستوى الكلي في تحليل الدراسات الاستقصائية للقيم العالمية في سبعة عشر دولة للديمقراطيات الثلاث. كما يفسرون النتائج التي توصلوا إليها كدليل على أن رأس المال الاجتماعي يمكن أن يساعد في بناء مؤسسات اجتماعية وسياسية فعالة، مما يساعد فعالية الحكومات، وهذا بدوره يشجع الثقة في المؤسسات المدنية.

ان كل ما يشير إليه عن وجود للعلاقات هي ناتجة عن تباين فيما يملكه الأفراد من رأس المال بأنواعه المختلفة، بل بات التركيز على توجهات وقيم عامة تقاس بالثقة بالآخرين، و كذلك لقيم التسامح و التبادلية القائمة على الانتماء المشترك. و يرى "Putnam" أن وجود اللامبالاة اتجاه الديمقراطية الليبرالية في أمريكا لا تعود لكونها شكلية إلى حد كبير، فهي تعنى في الترشيح والانتخابات للمواقع العامة وكذلك في الفصل النسبي بين السلطات الثلاث، بل في الحقيقة هي تعود إلى التآكل في رأس المال الاجتماعي.<sup>5</sup> كما توصل (R. Putnam, 2000) في كتابه إلى أنه يوجد تراجع خلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين في مستوى المشاركة السياسية في الولايات المتحدة، و شمل هذا التراجع فيما يسمى "بالعلاقات الاجتماعية غير الرسمية"، وكذا في مستويات الثقة و التسامح بين الأمريكيين. و قد علل هذا التدهور إلى تراجع رأس المال الاجتماعي في الولايات المتحدة.

## 3- دراسة وصفية لأداء المؤسسات السياسية والثقة في الجزائر:

لدراسة العلاقة بين الثقة والمؤسسات السياسية توجب علينا اعداد استبيان من أجل الالمام بمختلف المؤشرات التي من شأنها تمكيننا من الدراسة، الا أن هنالك مجموعة من والتحديات الصعوبات كتكميم أو قياس بشكل مباشر كل أبعاد الأداء الحكومي، والثقة. بالإضافة الى أن رأس المال الاجتماعي يعكس العلاقات على المستوى الجماعي فلاستبانات التي تقدم للأشخاص هي الطريقة المثلى لقياسه.

تضمنت الاستمارة المقدمة للمجيبين على مجموعة واسعة من الأسئلة كانت كلها مغلقة، فكان على المجيب أن يختار الاجابة المناسبة حسب رأيه فقط. اشتملت الاستبانة على مجموعة من الأسئلة كالمعلومات الشخصية للمستجيب كالجنس، العمر، المستوى التعليمي، منصب العمل الذي يشغله. بالإضافة الى أداء المؤسسات السياسية (الأداء الحكومي). هذا الى جانب اسئلة أخرى ضمت مؤشر رأس المال الاجتماعي وهو الثقة.

### 3-1 معام الصدق والثبات

قبل اجراء أي بحث أو اختبار يجب التأكد من صحة صدق الاستبيان، بحيث يجب أن تكون كل فقرة من الاستبيان متسقة مع المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وبهذا نعكس درجة ثبات واتساق أداة القياس. من أجل الكشف عن الثبات وجب علينا استخدام معام الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) من ناحية معرفة الاتساق الداخلي للعبارات بحيث أن الحد الأدنى لقيمة معام ألفا كرونباخ يجب أن تكون 0.70، فكلما ارتفعت قيمة المعامل دلت على وجود ثبات أكبر لأداة القياس.

معام الصدق والثبات ألفا كرونباخ ل فقرات الاستبيان ككل قدرت ب 0.888، وهذا ما يدل على أن الاستبيان صادق بحيث يمثل المجتمع الذي سحبت منه العينة، وهذا ان دل يدل على أن عبارات الاستبيان صادق وتمثل المجتمع. بعد التطرق الى معام الفا كرونباخ لا بد من معرفة الخصائص العينة من جنس و سن، والمستوى التعليمي والموضحة في الجداول التالية:

#### الجدول رقم 1: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	144	70.9%
أنثى	59	29.1%
المجموع	203	100%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. 20

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مجموع المستجوبين هو 203 منهم 144 ذكر تعادل نسبتهم 70.9%، أما الاناث كان مجموعهم 59 ما يعادل 29.1% من مجموع العينة.

#### الجدول رقم 2: توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 20 سنة	32	15.8%
من 20 إلى 30 سنة	111	54.7%
من 30 إلى 40 سنة	40	19.7%
من 40 إلى 50 سنة	10	4.9%

%4.9	10	أكثر من 50 سنة
%100	203	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. 20

يظهر الجدول أن 32 شخص من مجموع العينة ما يعادل 15.8% يقل عنهم عن 20 سنة، في حين 111 شخص يمثلون نسبة 54.7% من المجموع الكلي هم الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة، أما الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة فكان عددهم 40 شخص بنسبة 19.7%. أما باقي الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و50 سنة كلن عددهم 10 بنسبة 4.9% من المجموع الكلي.

### الجدول رقم 3: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
0.5 %	1	ابتدائي
2.5 %	5	أساسي / متوسط
12.3 %	25	ثانوي
82.3 %	167	جامعي
2.5 %	5	أخرى
100 %	203	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. 20

الأغلبية الساحقة حسب الجدول تبين أن الأشخاص المجيبين ذو مستوى جامعي اذ يبلغ عددهم 167 بمعدل يقدر بـ 82.3%، في حين المستوى الثانوي يأتي في المقام الثاني اذ يبلغ عدد الأفراد 25 بنسبة 12.3%. أما فيما يخص المستوى الابتدائي والمتوسط/ الأساسي فكانت نسبهم 0.5% و 2.5% على التوالي من المجموع الكلي، أما المستويات الأخرى الغير أكاديمية فكان عدد أفرادها 5 بنسبة 2.0%.

### 3-2. توزيع عينة الدراسة حسب مؤشر الأداء الحكومي

#### جدول رقم 4: توزيع عينة الدراسة حسب الأداء الحكومي

النسبة المئوية %		التكرار		الأداء الحكومي
غير راض	راض	غير راض	راض	
89.7 %	10.3 %	182	21	ادارة الاقتصاد
86.7 %	13.3 %	176	27	ايجاد فرص العمل
82.8 %	17.2 %	168	35	تقليل الفجوة بين الأغنياء والفقراء
76.8 %	23.2 %	156	47	تحسين الخدمات الصحية الأساسية
85.2 %	14.8 %	173	30	خفض الاسعار
33.5 %	66.5 %	68	135	توفير الاستقرار والأمن الداخلي
76.8 %	23.2 %	156	47	معالجة احتياجات التعليم

**المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. 20**

من الجدول أعلاه نلاحظ أن جل المجيبين غير راضين على أداء الحكومة فقد تراوحت نسبة عدم رضاهم بين 76.8% و89.7%. الا أنه كان هناك اجماع على أن هناك أداء حكومي فيما يخص توفير الاستقرار والأمن الداخلي، فكما نلاحظ أن 135 شخص من أصل 203 راضون على أن الحكومة تقوم بتوفير الأمن بنسبة 66.5%، مقابل 68 شخص يرون أن الحكومة لا توفر الأمن بنسبة 33.5%.

**3-3. توزيع عينة الدراسة حسب مؤشر الثقة**

في هذا العنصر قمنا بالتطرق الى مؤشر الثقة عن طريق دراسة الثقة في الأشخاص والثقة في المؤسسات، وتحصلنا على النتائج التالية: من الجدول أدناه نجد أن نسبة الثقة في الناس قدرت بـ 14.3% وهي نسبة ضئيلة بالمقارنة مع عدد المجيبين على وجوب الحذر الشديد وكان عددهم 174 من اجمالي المجيبين بنسبة تقدر بـ 85.7%.

**جدول رقم 5: توزيع عينة الدراسة حسب الثقة في الناس**

النسبة %	التكرار	الثقة في الناس
14.3%	29	يمكن الثقة بمعظم الناس
85.7%	174	تحتاج الى الحذر الشديد

**المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. 20**

**جدول رقم 6: توزيع عينة الدراسة حسب الثقة في الأشخاص**

منعدمة	متوسطة	جيدة	الثقة في الأشخاص
2%	8.9%	89.2%	عائلتك
14.8%	68%	17.2%	الجيران
9.4%	47.8%	42.9%	أشخاص تعرفهم شخصيا
62.6%	36%	1.5%	الناس الذين تلتقيهم للمرة الأولى
50.2%	46.8%	3%	أشخاص من انتماءات عرقية أخرى
50.7%	45.3%	3.9%	ناس من انتماءات دينية أخرى
47.3%	49.8%	3%	الناس الذين ينتمون لجنسية أخرى
16.3%	61.1%	22.7%	الأساتذة والمعلمين
48.8%	47.8%	3.4%	التجار
21.7%	69%	9.4%	الناس في منطقتك
78.8%	20.2%	1%	النواب السياسيون على المستوى المحلي
81.3%	17.7%	1%	النواب السياسيون على المستوى الوطني
21.2%	53.7%	25.1%	الأئمة ورجال الدين
60.6%	35%	4.4%	ممثلو النقابات
17.2%	63.5%	19.2%	الأطباء و الممرضين

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. 20

جدول رقم 7: توزيع عينة الدراسة حسب الثقة في المؤسسات

الثقة في المؤسسات	جيدة	متوسطة	منعدمة
المؤسسات الدينية	24.6%	54.2%	21.2%
القوى الأمنية (الشرطة والجيش)	30%	54.2%	15.8%
الصحافة و التلفزيون	2%	41.4%	56.7%
اتحادات العمال	5.4%	44.8%	49.8%
المحاكم	10.8%	58.6%	30.5%
الأحزاب السياسية	0.5%	26.6%	72.9%
البرلمان	1.5%	24.1%	74.4%
البلدية ، الولاية ،الدائرة	3%	41.9%	55.2%
الجامعات	8.9%	68.5%	22.7%
الشركات الكبرى	5.4%	53.7%	40.9%
البنوك	10.3%	57.1%	32.5%
المنظمات البيئية	12.8%	56.7%	30.5%
المنظمات النسوية	3.4%	44.8%	51.7%
المنظمات الخيرية والإنسانية	25.6%	56.7%	17.7%
المؤسسات التعليمية الخاصة	18.7%	56.7%	24.6%
المؤسسات التعليمية العامة	13.8%	63.5%	22.7%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. 20

نلاحظ أن الأفراد يثقون أكثر في عائلاتهم بدرجة أولى بنسبة 89.2%، بعد ذلك تأتي الثقة في الأشخاص الذين يعرفونهم شخصيا بنسبة 42.9%. أما في المرتبة الأخيرة يأتي النواب السياسيون على المستوى الوطني والمحلي بنسبة 1%. أما الثقة في المؤسسات فكانت جلها ثقة متوسطة.

#### 4- تقييم الدراسة وفقا للاختبار الاحصائي: اختبار تساوي المتوسطات (Independent T-Test)

قمنا بتقسيم الاختبار الى ثلاثة مستويات من الثقة وهي الثقة العامة، الثقة في الأشخاص، الثقة في المؤسسات، اردنا معرفة مدى تأثير أداء المؤسسات السياسية على مستويات الثقة الثلاثة. من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بفحص اختلاف الوسط

الحسابي بين مجموعتين مستقلتين، وإجراء هذا الاختبار كان لابد من المرور على اختبار التجانس Levene Test لتساوي التباين.

4

1- نتائج اختبار (Independent T-Test) بين الثقة العامة و أداء المؤسسات السياسية

جدول رقم 8: نتائج اختبار (Independent T-Test) الثقة في الناس حسب أداء المؤسسات السياسية

t-test for Equality of Means			Levene Test for Equality of Variances		
Sig (2-tailed)	df	t	Sig	F	
0.048	201	-1.985	0.000	13.196	Equal variances assumed ادارة الاقتصاد
0.139	32.488	-1.519			Equal variances not assumed
0.064	201	-1.863	0.001	11.106	Equal variances assumed ايجاد فرص العمل
0.144	33.218	-1.498			Equal variances not assumed
0.008	201	-2.689	0.000	18.391	Equal variances assumed تقليل الفجوة بين الأغنياء والفقراء
0.039	33.112	-2.147			Equal variances not assumed
0.012	201	-2.541	0.000	13.139	Equal variances assumed تحسين الخدمات الصحية الأساسية
0.037	34.262	-2.171			Equal variances not assumed
0.335	201	-0.966	0.072	3.268	Equal variances assumed خفض الأسعار
0.400	34.875	-0.852			Equal variances not assumed
0.904	201	1.121	0.814	0.056	Equal variances assumed توفير الاستقرار والأمن الداخلي
0.906	37.471	0.119			Equal variances not assumed
0.042	201	-2.049	0.002	9.964	Equal variances assumed معالجة احتياجات التعليم
0.083	34.602	-1.782			Equal variances not assumed

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. 20

- نلاحظ أن نتائج اختبار Levene المستخدم لدراسة التجانس بين ادارة الاقتصاد والثقة أظهر  $sig=0.00$  وهو أقل من 0.05 بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأن التباينات غير متساوية، وإذا انتقلنا الى اختبار تساوي المتوسطات سنلجأ الى السطر الثاني والذي أظهر  $sig=0.139$  وهي نتيجة أكبر من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية الصفرية والتي تقول ان المتوسطات متساوية.

- بالنسبة لاختبار الثقة والأداء الحكومي فيما يخص ايجاد فرص عمل فان نتائج اختبار Levene المستخدم لدراسة التجانس أظهر  $sig=0.001$  وهو أقل من 0.05 بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأن التباينات غير متساوية، وإذا انتقلنا الى اختبار تساوي المتوسطات سنلجأ الى السطر الثاني والذي أظهر  $sig=0.144$  وهي نتيجة أكبر من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية الصفرية والتي تقول ان المتوسطات متساوية.

- عند اجراء الاختبار بين الثقة وتقليل الفجوة بين الأغنياء والفقراء لاحظنا أن نتائج اختبار Levene المستخدم لدراسة التجانس أظهر  $sig=0.000$  وهو أقل من 0.05 بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأن التباينات غير متساوية، وإذا انتقلنا الى اختبار تساوي المتوسطات سنلجأ الى السطر الثاني والذي أظهر  $sig=0.039$  وهي نتيجة أقل من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية البديلة والتي تقول ان المتوسطات غير متساوية.

- أظهر الاختبار بين الثقة تحسين الخدمات الصحية الأساسية حسب نتائج اختبار Levene المستخدم لدراسة التجانس أن  $sig=0.000$  وهي نتيجة أقل من 0.05 بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأن التباينات غير متساوية، وبهذا تنتقل الى اختبار تساوي المتوسطات والذي سنلجأ فيه الى السطر الثاني والذي أظهر  $sig=0.037$  وهي نتيجة أقل من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية البديلة والتي تقول ان المتوسطات غير متساوية.

- نتائج اختبار Levene المستخدم لدراسة التجانس بين الثقة والخفض في الأسعار أن  $sig=0.072$  وهي نتيجة أكبر من 0.05 بالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي أن التباينات متساوية، وبهذا نتقل الى اختبار تساوي المتوسطات والذي سنلجأ فيه الى السطر الأول والذي أظهر أن  $sig=0.355$  وهي نتيجة أكبر من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية التي تقول ان المتوسطات متساوية.

- عند استخدام اختبار Levene لدراسة التجانس بين الثقة وتوفير الأمن والاستقرار لوحظ أن  $sig=0.814$  وهي نتيجة أكبر من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية الصفرية أي أن التباينات متساوية، وبهذا نتقل الى اختبار تساوي المتوسطات والذي سنلجأ فيه الى السطر الأول والذي أظهر أن  $sig=0.904$  وهي نتيجة أكبر من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية التي تقول ان المتوسطات متساوية.

انطلاقاً من نتائج اختبار Levene المستخدم لدراسة التجانس بين معالجة احتياجات التعليم والثقة أظهر أن  $sig=0.002$  وهو أقل من 0.05 بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأن التباينات غير متساوية، وإذا انتقلنا الى اختبار

تساوي المتوسطات سنلجأ الى السطر الثاني والذي أظهر  $\text{sig} = 0.083$  وهي نتيجة أكبر من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية الصفرية والتي تقول ان المتوسطات متساوية.

#### 2-4. نتائج اختبار (Independent T-Test) بين الثقة في النواب السياسيون و أداء المؤسسات السياسية

جدول رقم 10: نتائج اختبار (Independent T-Test) للثقة في النواب السياسيون على المستوى الوطني

حسب أداء المؤسسات السياسية

t-test for Equality of Means			Levene Test for Equality of Variances		
Sig (2-tailed)	df	T	Sig	F	
0.000	165	-4.445	0.325	0.976	Equal variances assumed ادارة الاقتصاد
0.000	164	-40.497			Equal variances not assumed
0.136	165	-1.497	0.131	2.299	Equal variances assumed ايجاد فرص العمل
0.597	1.006	-0.732			Equal variances not assumed
0.193	165	-1.306	0.188	1.745	Equal variances assumed تقليل الفجوة بين الأغنياء والفقراء
0.618	1.006	-0.684			Equal variances not assumed
0.006	165	-2.759	0.055	3.742	Equal variances assumed تحسين الخدمات الصحية الأساسية
0.000	164	-25.137			Equal variances not assumed
0.123	165	-1.551	0.118	2.472	Equal variances assumed خفض الأسعار
0.592	1.005	-0.744			Equal variances not assumed
0.283	165	-1.077	0.000	27.120	Equal variances assumed توفير الاستقرار والأمن الداخلي

0.000	164	-9.808			Equal variances not assumed
0.006	165	-2.811	0.063	3.513	Equal variances assumed
0.000	164	-			Equal variances not assumed
		25.612			

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. 20

- نلاحظ أن نتائج اختبار Levene المستخدم لدراسة التجانس بين ادارة الاقتصاد والثقة أظهرت  $\text{sig} = 0.325$  تعتبر نتيجة أكبر من 0.05 بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة بأن التباينات غير متساوية، وإذا انتقلنا الى اختبار تساوي المتوسطات سنلجأ الى السطر الأول والذي أظهر  $\text{sig} = 0.00$  وهي نتيجة أقل من 0.05 وبهذا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تقول ان المتوسطات ليست متساوية.

- بالنسبة لاختبار الثقة والأداء الحكومي فيما يخص ايجاد فرص عمل فان نتائج اختبار Levene المستخدم لدراسة التجانس أظهر  $\text{sig} = 0.131$  وهي أكبر من 0.05 بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة بأن التباينات غير متساوية، وإذا انتقلنا الى اختبار تساوي المتوسطات سنلجأ الى السطر الأول والذي أظهر  $\text{sig} = 0.136$  وهي نتيجة أكبر من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية الصفرية والتي تقول ان المتوسطات متساوية.

- عند اجراء الاختبار بين الثقة وتقليل الفجوة بين الأغنياء والفقراء لاحظنا أن نتائج اختبار Levene المستخدم لدراسة التجانس أظهر  $\text{sig} = 0.188$  وهي نتيجة أكبر من 0.05 بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة بأن التباينات غير متساوية، وإذا انتقلنا الى اختبار تساوي المتوسطات سنلجأ الى السطر الأول والذي أظهر  $\text{sig} = 0.193$  وهي نتيجة أكبر من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية الصفرية والتي تقول ان المتوسطات متساوية.

- أظهر الاختبار بين الثقة تحسين الخدمات الصحية الأساسية حسب نتائج اختبار Levene المستخدم لدراسة التجانس أن  $\text{sig} = 0.055$  وهي نتيجة أكبر من 0.05 بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة بأن التباينات غير متساوية، وبهذا ننتقل الى اختبار تساوي المتوسطات والذي سنلجأ فيه الى السطر الأول والذي أظهر  $\text{sig} = 0.006$  وهي نتيجة أقل من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية البديلة والتي تقول ان المتوسطات غير متساوية.

- نتائج اختبار Levene المستخدم لدراسة التجانس بين الثقة والخفض في الأسعار أن  $\text{sig} = 0.118$  وهي نتيجة أكبر من 0.05 بالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي أن التباينات متساوية، وبهذا ننتقل الى اختبار تساوي المتوسطات والذي سنلجأ فيه الى السطر الأول والذي أظهر أن  $\text{sig} = 0.006$  وهي نتيجة أقل من 0.05 وبهذا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول ان المتوسطات متساوية.

- عند استخدام اختبار Levene لدراسة التجانس بين الثقة وتوفير الأمن والاستقرار لوحظ أن  $\text{sig} = 0.000$  وهي نتيجة أقل من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية البديلة أي أن التباينات غير متساوية، وبهذا ننتقل الى اختبار تساوي المتوسطات والذي سنلجأ فيه الى السطر الثاني والذي أظهر أن  $\text{sig} = 0.000$  وهي نتيجة أقل من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية البديلة التي تقول ان المتوسطات ليست متساوية.

- انطلاقا من نتائج اختبار Levene المستخدم لدراسة التجانس بين معالجة احتياجات التعليم والثقة أظهر أن 0.063  $\text{sig} =$  وهي نتيجة أكبر من 0.05 بالتالي نقبل الفرضية الصفرية بأن التباينات متساوية، وإذا انتقلنا الى اختبار تساوي

المتوسطات سنلجأ الى السطر الأول والذي أظهر  $\text{sig} = 0.006$  وهي نتيجة أقل من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية البديلة والتي تقول ان المتوسطات ليست متساوية.

#### 3-4. نتائج اختبار (Independent T-Test) بين الثقة في البرلمان وأداء المؤسسات السياسية

جدول رقم 11: نتائج اختبار (Independent T-Test) للثقة في البرلمان حسب أداء المؤسسات السياسية

t-test for Equality of Means			Levene Test for Equality of Variances		
Sig (2-tailed)	df	T	sig	F	
0.000	152	-6.461	0.325	0.973	Equal variances assumed ادارة الاقتصاد
0.000	150	-45.989			Equal variances not assumed
0.001	152	-3.319	0.047	4.012	Equal variances assumed ايجاد فرص العمل
0.227	2.020	-1.718			Equal variances not assumed
0.000	152	-4.536	0.129	2.326	Equal variances assumed تقليل الفجوة بين الأغنياء والفقراء
0.000	150	-32.282			Equal variances not assumed
0.028	152	-2.220	0.272	1.218	Equal variances assumed تحسين الخدمات الصحية الأساسية
0.276	2.034	-1.477			Equal variances not assumed
0.000	152	-4.014	0.012	6.478	Equal variances assumed خفض الأسعار
0.213	2.015	-1.798			Equal variances not assumed
0.159	152	-1.417	0.000	77.318	Equal variances assumed توفير الاستقرار والأمن الداخلي

0.000	150	-			Equal variances not assumed
		10.083			
0.024	152	-2.284	0.248	1.344	Equal variances assumed
					معالجة احتياجات التعليم
0.271	2.033	-1.497			Equal variances not assumed

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. 20

- من خلال نتائج اختبار Levene المستخدم لدراسة التجانس بين ادارة الاقتصاد والثقة أظهر  $\text{sig} = 0.325$  وهي نتيجة أكبر من 0.05 بالتالي نقبل الفرضية الصفرية بأن التباينات متساوية، وإذا انتقلنا الى اختبار تساوي المتوسطات سنلجأ الى السطر الأول والذي أظهر  $\text{sig} = 0.00$  وهي نتيجة أقل من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية البديلة والتي تقول أن المتوسطات ليست متساوية.

- نتائج اختبار Levene المستخدم لدراسة التجانس بين الثقة وإيجاد فرص عمل أظهر  $\text{sig} = 0.047$  وهو أقل من 0.05 بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأن التباينات غير متساوية، وإذا انتقلنا الى اختبار تساوي المتوسطات سنلجأ الى السطر الثاني والذي أظهر  $\text{sig} = 0.227$  وهي نتيجة أكبر من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية الصفرية والتي تقول أن المتوسطات متساوية.

- لدراسة العلاقة بين الثقة وتقليل الفجوة بين الأغنياء والفقراء لاحظنا أن نتائج اختبار Levene المستخدم لدراسة التجانس أظهر  $\text{sig} = 0.129$  وهي نتيجة أكبر من 0.05 بالتالي نقبل الفرضية الصفرية أن التباينات متساوية، وإذا انتقلنا الى اختبار تساوي المتوسطات سنلجأ الى السطر الأول والذي أظهر أن  $\text{sig} = 0.000$  وهي نتيجة أقل من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية البديلة والتي تقول أن المتوسطات غير متساوية.

- أظهر الاختبار بين الثقة تحسين الخدمات الصحية الأساسية حسب نتائج اختبار Levene المستخدم لدراسة التجانس أن  $\text{sig} = 0.272$  وهي نتيجة أكبر من 0.05 بالتالي نقبل الفرضية الصفرية بأن التباينات متساوية، وبهذا نتقل الى اختبار تساوي المتوسطات والذي سنلجأ فيه الى السطر الأول والذي أظهر  $\text{sig} = 0.028$  وهي نتيجة أقل من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية البديلة والتي تقول أن المتوسطات غير متساوية.

- اختبار Levene المستخدم لدراسة التجانس بين الثقة والخفض في الأسعار أن  $\text{sig} = 0.012$  وهي نتيجة أقل من 0.05 بالتالي نقبل الفرضية البديلة أي أن التباينات غير متساوية، وبهذا نتقل الى اختبار تساوي المتوسطات والذي سنلجأ فيه الى السطر الثاني والذي أظهر أن  $\text{sig} = 0.213$  وهي نتيجة أكبر من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية التي تقول أن المتوسطات متساوية.

- أظهر اختبار Levene لدراسة التجانس بين الثقة وتوفير الأمن والاستقرار أن  $\text{sig} = 0.00$  وهي نتيجة أقل من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية البديلة أي أن التباينات ليست متساوية، وبهذا نتقل الى اختبار تساوي المتوسطات والذي سنلجأ فيه الى السطر الثاني والذي أظهر أن  $\text{sig} = 0.00$  وهي نتيجة أقل من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية البديلة التي تقول أن المتوسطات ليست متساوية.

- من خلال نتائج اختبار Levene المستخدم لدراسة التجانس بين معالجة احتياجات التعليم والثقة أظهر أن 0.248  $\text{sig} =$  وهي نتيجة أكبر من 0.05 بالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية بأن التباينات متساوية، وإذا انتقلنا

الى اختبار تساوي المتوسطات سنلجأ الى السطر الأول والذي أظهر  $\text{sig} = 0.024$  وهي نتيجة أقل من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية البديلة والتي تقول ان المتوسطات ليست متساوية.

## 5- الخاتمة

الأداء الحكومي عنصر مهم لمعرفة مدى رضا الأفراد عن السياسات المنتهجة من طرف المؤسسات السياسية، وتفترن هذه الثقة بمدى استجابة الحكومة لانشغالات المواطنين. أظهرت الدراسة جملة من النتائج تمثلت في:

- هنالك علاقة بين الأداء الحكومي والثقة في العامة في الناس خاصة فيما تعلق في ادارة الاقتصاد، خفض الأسعار، توفير الأمن والاستقرار، ومعالجة احتياجات التعليم. الا أننا لم نجد هنالك تأثير لأداء المؤسسات السياسية والثقة العامة فيما يخص تقليل الفجوة بين الأغنياء والفقراء وتحسين الخدمات الصحية.
- عند دراسة تأثير أداء المؤسسات السياسية على الأفراد و الثقة في النواب على المستوى الوطني تحصلنا على أن هنالك تأثير للأداء على الثقة في النواب على المستوى الوطني من حيث ايجاد فرص العمل وتقليل الفجوة بين الأغنياء والفقراء، بالإضافة الى خفض الأسعار. انعدمت هاته العلاقة في كل من توفير الأمن والاستقرار، تحسين الخدمات الصحية، معالجة احتياجات التعليم، ادارة الاقتصاد.
- عند تقسيم الثقة في المؤسسات الى الثقة في البرلمان تحصلنا على أن الثقة في البرلمان وأداء المؤسسات السياسية في شقين فقط هما خفض الأسعار وايجاد فرص العمل. في مقابل ذلك لم هنالك تأثير للأداء الحكومي على الثقة في البرلمان في كل من ادارة الاقتصاد، تقلقل الفجوة بين الأغنياء والفقراء، تحسين الخدمات الصحية، معالجة احتياجات التعليم وتوفير الأمن والاستقرار.

## المراجع:

<sup>1</sup> NEWTON, K., & NORRIS, P. *Confidence in Public Institutions: Faith, Culture or Performance?* Pharr, S. and Putnam, R.(eds.): Disaffected democracies: What's Troubling the Trilateral Countries, 1999, p 7- 8.

<sup>2</sup>PUTNAM, R. D*The prosperous community*. The american prospect, 4(13), 1993.p35-42.

<sup>3</sup> روبرت بوتنام، كيف تنجح الديمقراطية، تقاليد المجتمع المدني في إيطاليا الحديثة، ترجمة إيناس عفت، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، 2006م، ص 210 – 215 – 219.

<sup>4</sup>LIPSET, S. M.*The confidence gap: Business, labor, and government in the public mind*. Johns Hopkins University Press, 1987. P 120.

<sup>5</sup>R. PUTNAM, *Bowling Alone, The Collapse and Revival of American Community*, New York: Simon and Schuster, 2000. p 19.

## IS THERE A RELATIONSHIP BETWEEN CREDIT INFORMATION EXCHANGE AND ENTREPRENEURSHIP? A CROSS COUNTRY EVIDENCE

Mohamed El Fodil Ihaddaden

Ecole Nationale Supérieure de Statistique et d'Economie Appliquée ENSSEA :  
Ihaddaden.fodeil@gmail.com

Reçu 05-05-2019	Accepté 17-11-2019	Publié en ligne 25-12-2019
-----------------	--------------------	----------------------------

### **Abstract:**

It's widely admitted that credit information sharing has a positive effect on bank lending, mainly by improving transparency, competitiveness and lowering interest rates. While many studies investigated the effect of credit information sharing on banking lending none focus on its direct effect on entrepreneurship. We try to fill this gap by analyzing the relationship between the two major credit information schemes sharing which are the Credit Registers and the Credit Bureaus, and the density of new businesses. We find that there is a positive significant relationship between both systems and new firms' density. Nonetheless, we observe that the Credit Bureaus Scheme which is based on unconstrained cooperation has a higher effect. Our results suggest that governments should give more importance on credit information sharing while prioritizing Credit Bureaus cooperation.

**Keywords:** Entrepreneurship, banking, credit information exchange.

## 1. Introduction

The availability of information about borrowers' characteristics and their indebtedness has important effects on credit markets activity as money and information represent the two basic banks' inputs (Jappelli and Pagano, 2000). When analyzing loan applications, banks need a sufficient amount of information to assess projects and borrowers' riskiness. The quality and the accuracy of the information may vary from an economy to another.

Moreover, in general the data corresponding to borrowers' characteristics is not freely available. Therefore, banks which cannot access this kind of data face asymmetric information problems which may hinder the efficient allocation of lending (Pagano and Jappelli, 1993).

In order to mitigate this problem, financial institutions tend to ask for collaterals that cover at least 100% of the credit amount, nevertheless this is problematic for small and new firms, especially startups that lack of sufficient collateral and rely on innovative projects. Another solution would be to collect the information at the root, for example by interviewing applicants or visit their business before granting the loan, nevertheless this methodology consumes an important amount of resources especially for banks operating at large scales.

A more efficient alternative suggests exchanging information about potential borrowers with other lenders, which can be voluntary or imposed by government regulation.

Imposed information exchange often takes the form of public credit registers managed by central banks while voluntary exchange is mainly materialized through credit bureaus. According to Padilla and Pagano (2000), a suitable information sharing system between a pool of creditors acts as a disciplinary device. Borrowers are aware that their defaults on a lender are systematically reported to other lenders, therefore their incentives to perform are improved.

Furthermore, Kallberg and Udell (2003) find that formal information exchanges adds economic value to lenders beyond the information that is available in borrowers' financial statements.

Pagano and Jappelli (1993), using a pure adverse selection model point out that information sharing improves the borrowers pool, reduces loan interest rates and decreases loan defaults. Additively, one of the rare empirical study conducted in this domain by Jappelli and Pagano (1999) finds that bank lending as scaled by GNP is higher and proxies for default rates are lower in countries where lenders share information regardless of the private or public nature of the information sharing mechanism.

They also observe that countries with voluntary credit information exchanges are less likely to start a public credit register. Finally, Brown et al. (2009) show that information shar in gis associated with improved availability and lower cost of credits. Such effect is especially desirable in the Middle East and North Africa countries where banks mention regularly lack of transparency among small and medium-size enterprises to be the main obstacles for lending (Rocha, 2011).

While these researches focus mainly on the impact of credit information on bank lending, they do not tackle the direct relationship between credit information systems and entrepreneurship incentives. Indeed, regardless of the structure of financing, the decision of creating a new

business entity may be affected by the consideration of future information disclosure which might be assimilated to a transparency factor. Further, the availability of information in a systematic and dynamic manner may reduce significantly the credit processing times which should foster investors who are averse to bureaucratic procedures.

## 2. Methodology

We rely on the World Bank Doing Business Dataset, which displays several entrepreneurial related measures across 136 countries. Given that many economies employ either a credit registers or a credit bureaus system, we employ two simple linear models in order to assess the credit information exchange's effect on entrepreneurship. In both models, our dependent variable is the New Business Entry Density which is defined as the number of newly registered corporations per 1,000 working-age people (age between 15 - 64). 4

We regress it on the Credit Registry Coverage (in % of adults) in the first model (Model 1) while in the second (Model 2) our explanatory variable is the Credit Bureaus Coverage (in % of adults). Finally, in order to simplify the interpretations, we make a Log-Log transformation on the models' variables. There are 90 countries which have a credit bureau system and 67 countries which rely on the credit registry system, also 33 use both.

## 3. Findings

Table 1 and 2 report the regression results according to Model 1 and Model 2, respectively. Figure 1 exhibits graphically the linear relationship between our dependent variable and the explanatory one according to each model. We observe that both the Credit Registry Coverage and the Credit Bureaus Coverage have a significant impact on New Business Entry (p-value < 5%), although we remark that Credit Bureaus scheme has a higher effect.

These results suggest that the set-up of a credit reporting system and the extent to which it is implemented has a significant positive effect on new firms' establishment. Therefore, economies should give more importance to such systems. Finally, according to the results, it's more interesting to focus on a private credit reporting scheme based on cooperation rather than on a public constrained one.

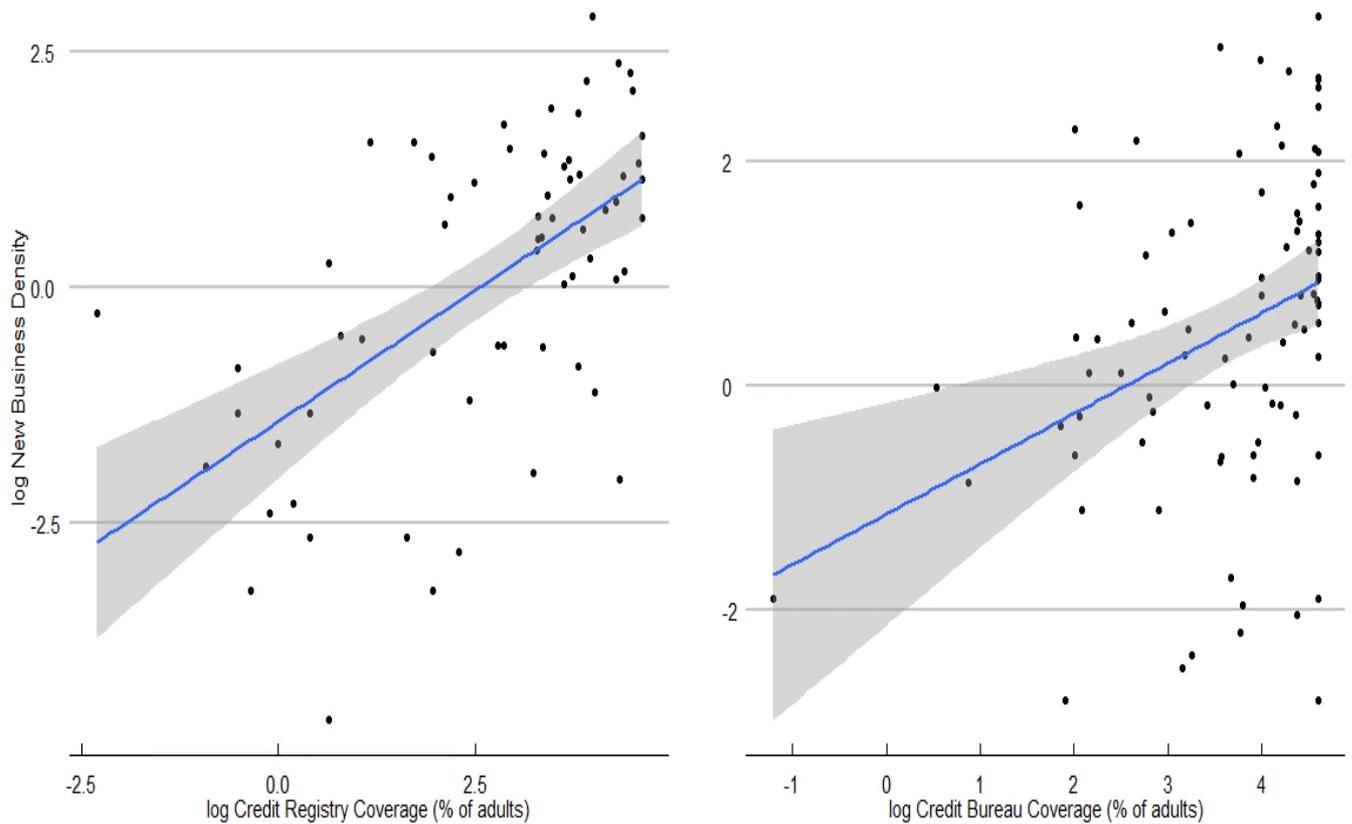
**Table 1: OLS results for Model 1**

	<i>Estimate</i>	<i>Std.Error</i>	<i>t value</i>	<i>Pr(&gt; t )</i>
<i>Intercept</i>	-1.42667	0.30460	-4.684	1.51e-05
<i>Log Credit Registry Coverage</i>	0.55880	0.09765	5.723	3.00e-07
<i>R squared</i>	0.3385			
<i>Residual Standard error</i>	1.326			
<i>F-statistic</i>	3.002e-07			
<i>p-value</i>				

**Table 2: OLS results for Model 2**

	<i>Estimate</i>	<i>Std.Error</i>	<i>t value</i>	<i>Pr(&gt; t )</i>
<i>Intercept</i>	-1.1461	0.5021	-2.283	0.024896
<i>Log Credit Bureaus Coverage</i>	0.8221	0.1409	5.836	0.000976
<i>R squared</i>	0.1181			
<i>Residual Standard error</i>	1.364			
<i>F-statistic</i>	0.0009763			
<i>p-value</i>				

**Figure 1: OLS estimation on the relationship between Business Density and Credit Information institutions.**



#### 4. Conclusion

Using two simple linear regression models, we investigated the impact of credit information sharing on entrepreneurship based on a cross-sectional dataset that includes 136 countries. We find that credit information sharing materialized by Credit Registers and Credit Bureaus Coverage has a positive significant effect on entrepreneurship' dynamics suggesting that economies should attribute a real importance on the quality and implication of such schemes while prioritizing a spontaneous information exchange approach.

## Bibliography

Brown, M., Jappelli, T., Pagano, M., 2009. Information sharing and credit: Firm-level evidence from transition countries. *Journal of Financial Intermediation* 18, 151–172.

Jappelli, T., Pagano, M., 2000. Information Sharing in Credit Markets: A Survey (CSEF Working Paper). Centre for Studies in Economics and Finance (CSEF), University of Naples, Italy.

Jappelli, T., Pagano, M., 1999. Information Sharing, Lending and Defaults: Cross-Country Evidence (SSRN Scholarly Paper No. ID 176731). Social Science Research Network, Rochester, NY.

Kallberg, J.G., Udell, G.F., 2003. The value of private sector business credit information sharing: The US case. *Journal of Banking & Finance, Markets and Institutions: Global perspectives* 27, 449–469. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(02\)00387-4](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(02)00387-4)

Padilla, A.J., Pagano, M., 2000. Sharing default information as a borrower discipline device. *European Economic Review* 44, 1951–1980. [https://doi.org/10.1016/S0014-2921\(00\)00055-6](https://doi.org/10.1016/S0014-2921(00)00055-6)

Pagano, M., Jappelli, T., 1993. Information Sharing in Credit Markets. *The Journal of Finance* 48, 1693–1718. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1993.tb05125.x>

Rocha, R.F., Subika Khouri, Rania Pearce, Douglas, 2011. The status of bank lending to SMEs in the Middle East and North Africa region: Results of a joint survey of the Union of Arab Bank and the World Bank, Policy Research Working Papers. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-5607>

أثر التسويق الداخلي على جودة خدمات الإتصالات  
-دراسة حالة اتصالات الجزائر - فرع تمنراست-

**The impact of internal marketing on the quality of telecommunication services - The case of Algeria Telecom - Tamanrasset branch -**

خير الدين وصيف فائزة

جامعة الوادي

ouciffaiza-kheireddine@univ-eloued.dz

عمر ملوكي

جامعة الوادي

melouki-omar@univ-eloued.dz

Reçu 30-06-2019	Accepté 17-11-2019	Publié en ligne 25-12-2019
-----------------	--------------------	----------------------------

**ملخص:**

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التسويق الداخلي على جودة خدمات الاتصالات، بغرض تبني مختلف السياسات و الاستراتيجيات التي تسعى الى تحسينها بالاعتماد على تحسين الوظائف الداخلية وتحفيز العمال ، و هذا من خلال دراسة ميدانية شملت 50 عامل و بالاستعانة بأبعاد جودة الخدمة من نموذج الجودة و الأداء الفعلي، توصلت الدراسة إلى أن تقييم العمال لكل بعد من أبعاد جودة الخدمات تراوح بين العالو المتوسط ، كما أكدت وجود أثر ذو دلالة احصائية بين ابعاد التسويق الداخلي معاً وجودة الخدمات ، هذا و قد خلصت النتائج إلى ضرورة التركيز على زيادة تمكين العمال.

**الكلمات الرئيسية:**

التسويق الداخلي، الخدمة، جودة الخدمة.

**Abstract :**

The study aimed at measuring the impact of internal marketing on the quality of telecommunication services in order to adopt various policies and strategies that seek to improve them, based on improving the internal functions and motivating the workers through a field study that included 50 workers and using quality service dimensions of quality and performance model. The study found that the evaluation of workers for each dimension of quality of services ranged from low to medium. It also confirmed a statistically significant effect between the dimensions of internal marketing together and the quality of services. The results concluded that the need to focus on increasing the empowerment of workers.

**.Keywords :**Internal Marketing, Service, Quality of Service.

## 1- مقدمة:

لكل منظمة هدف تسعى للوصول إليه، وفي ظل المنافسة الشديدة والتحديات التي تواجهها، تسعى المنظمات الخدمية خصوصاً إلى زيادة الاهتمام بجودة خدماتها لكسب أكبر عدد ممكن من العملاء وجذبهم، وقد ركز التسويق التقليدي على عملية التبادل بين المنظمة وعملائها الخارجيين، إلا أنه قد توجه الاهتمام أيضاً إلى الموظفين في المنظمة ودورهم الفعال فيها، وهذا ما أدى إلى ظهور شكل جديد من أشكال التسويق؛ وهو التسويق الداخلي الذي يعد الاهتمام به أمراً ضرورياً نظراً للخصائص التي تنفرد بها الخدمات من جهة وما يقدمه العمال من دور يمكن أن ييؤثر في الزبون إيجاباً أو سلباً، وسمي هذا التسويق بالتسويق الداخلي كونه يخصص التركيز على الموارد البشرية العاملة في المنظمة من خلال الاختيار الجيد للعاملين وتدريبهم وتحفيزهم... الخ.

وعلى ضوء ما تم ذكره تطرح هذه الدراسة الإشكالية الرئيسية التالية:

- هل يؤثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المقدمة في اتصالات الجزائر؟  
ولتعمق في هذه الدراسة والوصول إلى إجابة للإشكالية المطروحة قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمات؟
- هل اختيار وتعيين وتدريب وتمكين الموظفين في اتصالات الجزائر دقيق؟
- هل يعتبر توفير المعلومات اللازمة داخل المنظمة سبباً في زيادة جودة خدماتها؟
- أيتم تفويض الصلاحيات في اتصالات الجزائر وكيف يؤثر ذلك في جودة الخدمات المقدمة؟

### فرضيات البحث:

- يرتبط التسويق الداخلي ارتباطاً وثيقاً بجودة الخدمات.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمات المقدمة في اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 5%.

### تقسيمات الدراسة:

تدرس الدراسة الموضوع من خلال المحاور التالية:

- المحور الأول: أساسيات حول التسويق الداخلي؛
- المحور الثاني: أساسيات حول جودة الخدمات؛
- المحور الثالث: دراسة تطبيقية لإتصالات الجزائر - فرع تمنراست.

## 1. إطار عام حول التسويق الداخلي

### 1.1. تعريف التسويق الداخلي:

من بين المفاهيم التي جاءت لتعرف التسويق الداخلي ما يلي:

- عرف **Berry** التسويق الداخلي أنه: "التعامل مع الموظفين كعملاء داخليين والتعامل مع الوظائف على انها منتجات داخلية، وذلك بتصميمها وتطويرها وفق رغبات واحتياجات العملاء الداخليين"<sup>1</sup>.
- ومن اهم التعاريف الأساسية ايضا لمفهوم التسويق الداخلي والذي قدمه **Parasuraman** و**Barry** في كتابهم "تسويق الخدمات" التسويق الداخلي هو جذب وتطوير وتحفيز العاملين والمحافظة على كفاءتهم من خلال إشباع رغباتهم واحتياجاتهم، والتسويق الداخلي هو فلسفة معاملة العاملين كزبائن حقا وتشجيع العاملين واستراتيجية تكييف العمل ليلائم الإحتياجات الإنسانية"<sup>2</sup>.
- وفي تعريف اخر هناك من يرى وفي نفس السياق أن: "التسويق الداخلي هو فلسفة لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر تسويقية"<sup>3</sup>.
- كما عرف الضمور التسويق الداخلي بأنه "التعامل بمقدار الأهمية مع حاجات السوق الداخلي والسوق الخارجي من خلال برامج معدة وخطط لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة، عن طريق تلبية وتحقيق حاجات العاملين والعملاء"، وهذا يعني أن الاهتمام بالتسويق يستند على قاعدة مفادها ان الاهتمام يأتي أولا بالعاملين داخل المنظمة، إذ أنه إذا لم تسوق المفاهيم والتوجيهات بجانب السلع والخدمات إلى العاملين داخل المنظمة، فإن نجاح المنظمة في جذب العملاء الخارجيين والحفاظ عليهم يعتبر أمرا صعب التحقيق إن لم يكن مستحيلا"<sup>4</sup>.

### 1.2. أهمية التسويق الداخلي:

- ✓ يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين؛
- ✓ يمثل التسويق الداخلي التوجيه نحو العاملين لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي؛
- ✓ يساهم التسويق الداخلي في تحقيق التكامل والتنسيق في نشاطات المنظمة والتي تتعلق بالعاملين وعلاقاتهم<sup>5</sup>؛
- ✓ يساهم في تطبيق فلسفة التسويق داخليا كما هو التوجه في تطبيقها خارجيا (العملاء)؛
- ✓ يساهم التسويق الداخلي في تطبيق استراتيجية محددة وشاملة للمنظمة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف البعيدة المدى للعاملين.
- ✓ تهتم المنظمات بتدريب العاملين وتقوية مهاراتهم وتحديد أشكال التعاون بينهم وفقا لمفهوم التسويق الداخلي الذي يساهم في حل إشكالية العلاقات الداخلية في المنظمة حيث تستخدم أساليب وطرق التعامل مع العاملين وبناء علاقات داخلية جيدة وتعاون بينهم بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة للجمهور<sup>6</sup>.

### 3.2. أهداف التسويق الداخلي:

تمثل أهداف التسويق الداخلي فيما يلي<sup>7</sup>:

- ✓ نشر المعلومات وتبادلها بين جماعات العمل الذين يتفاعلون مع النشاطات التسويقية بهدف اتخاذ قرارات تسويقية فاعلية؛
- ✓ تفعيل الحوافز التي من خلالها يتم تشجيع العاملين وتحفيزهم بهدف تحسين الأداء على نحو مستمر؛
- ✓ يساعد تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة قيامها بحملات ترويجية داخلية لتشجيع العاملين وتفعيل دورهم في تحقيق استراتيجياتها؛
- ✓ المحافظة على العاملين الذين يتمتعون بمهارات عالية وذلك من خلال تزويدهم بكافة مستلزمات العمل المادية والمعنوية.

#### 4.2. خصائص التسويق الداخلي<sup>8</sup>:

1.4.2. التسويق عملية اجتماعية: حيث يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والعاملين بها، فلا تقتصر حاجة العاملين على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية (الأمن، الانتماء، والصدقة... الخ) يريدون إشباعها تتحقق من خلال التسويق الداخلي.

2.4.2. التسويق عملية إدارية: تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال:

❖ التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.

❖ التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

#### 5.2. أبعاد التسويق الداخلي:

ومن هذا المنطلق يمكن أن نقوم بشرح أبعاد التسويق الداخلي فيما يلي<sup>9</sup>:

1.5.2. التوظيف والتعيين: يمكن تعريفها بأنها العملية التي من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بهدف التأكد من توافر المواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة، ثم مقابلتهم واختبارهم والاستفسار عنهم، فحصهم طبيًا تمهيدًا لانتقاء أفضلهم وتعيينهم بالمنظمة.

من خلال التعريف يمكن الوقوف على العناصر التالية:

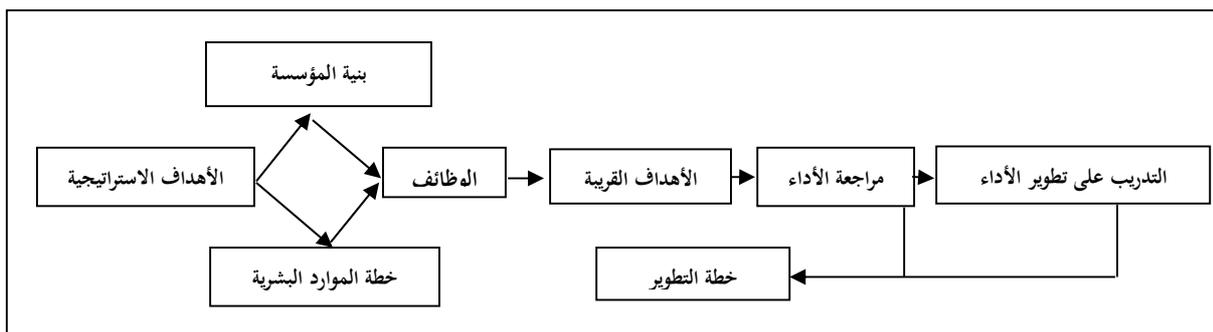
✓ تعتمد عملية الاختيار على الدراسة والتحليل لطلبات الأفراد ويتطلب ذلك تبويب طلبات التوظيف وتصنيفها وتحليل بياناتها مما ييسر إجراء الخطوات الموالية.

✓ ترتبط عملية الاختيار على معايير ومقاييس تم استنتاجها من التحليل السابق للوظيفة والوصف المتكامل للوظيفة والموظف الذي يجب أن يشغلها.

#### 2.5.2. التدريب والتطوير:

يتمثل التدريب في العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات واعطاؤهم المعرفة أو السلوك اللازم، حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة، و يتم التركيز من خلال عملية التدريب على المتطلبات المحددة للوظيفة. بينما يعني التطوير منح الأفراد المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار ومسؤوليات أكبر وذات متطلبات أكثر<sup>10</sup>.

#### الشكل البياني رقم 1: التدريب والتطوير في المؤسسة



المصدر: باري كشواي، 2006، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، ص 118.

وللتدريب فوائد عديدة على المؤسسة من بينها<sup>11</sup>:

✓ تخفيض معدلات الأخطاء التي يمكن ارتكابها أثناء العمل؛  
✓ رفع الروح المعنوية للموظفين، لاعتقادهم بأن التدريب مكافأة لهم، مما يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل أو التغيب عنه؛

✓ زيادة قدرة المتدربين على تبادل الآراء والمعلومات بخصوص مشاريع التحسن المستمر؛  
✓ المساهمة في إشعار الموظف بالاستقرار الوظيفي.  
3.5.2. التحفيز والمكافآت:

تشكل الحوافز والامتيازات التي يحصل عليها العاملين أحد الأبعاد الرئيسية للحفاظ عليهم، وهو أهم عنصر يخلق الدافعية لدى العاملين، حيث تعد الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية من أهم الوسائل التي يمكن للمؤسسة بواسطتها الارتقاء بالروح المعنوية لموظفيها.

وتعرف الحوافز بأنها: مجموعة المثيرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد، حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي اتجاه اشباع حاجات معينة يُرغب في الحصول عليها<sup>12</sup>.

4.5.2. الاتصال: بمعنى إتاحة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاستخدامها في مجال العمل بكفاءة،

ويعتمد نجاح برنامج التسويق الداخلي على مدى التعاون بين جميع العاملين في جميع إدارات المنظمة<sup>13</sup>.

ويمكن تلخيص أدوار الاتصال الداخلي فيما يلي<sup>14</sup>:

- ✓ توفير المعلومات للعاملين؛
- ✓ يعتبر أداة إقناعية وتأكيديّة/ تذكيرية؛
- ✓ تنسيق الأعمال؛
- ✓ الترويج للاستخدام الكفء للموارد؛
- ✓ توجيه برامج وخطط التنمية وتحفيز الأفراد.

5.5.2. التمكين: إن تفويض الصلاحيات يعد أمراً حيوياً، لأنه من أفضل الطرق التي تهدف لتقديم خدمات جيدة

شريطة ان يرتبط مع بذل جهد أكبر في نشاط الموارد البشرية، خاصة عند اختيار الأفراد والاحتفاظ بهم وتدريبهم، ونشر المعلومات الداخلية، ولا يمكن تحقيق عملية التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات إلا من خلال العمل على إزالة الحواجز التنظيمية وتوحيد الأهداف، وإيجاد بيئة تنظيمية تركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين

عرف **Bruce** عملية التمكين بأنه "أسلوب إدارة يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم منظمة التدريب والمكافأة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية"<sup>15</sup>.

### 3. أساسيات حول جودة الخدمات

#### 1.3. مفهوم جودة الخدمة

يرجع أصل كلمة جودة (**Qualité**) إلى اللفظ اللاتيني (**Qualitas**) الذي يقصد به طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته. وقد جاءت عدة تعريفات لتعرف الجودة ومن بين أهم هذه التعريفات ما يلي:

تعريف جارفين عام 1987 عرف الجودة على أنها: "درجة الأداء التي يقدمها المنتج طبقا لما يتوقعه المستهلك، أي مدى المناسبة للاستخدام **Fitness for use**"<sup>16</sup>.

عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (**ASQC**) والمنظمة الأوروبية (**EOQC**) لضبط الجودة الجيدة على أنها: "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة"<sup>17</sup>.

عرفها **KOTLER** بأنها "أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج منها أية ملكية وان إنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون مرتبط به"<sup>18</sup>.

عرف **Gronroos** جودة الخدمة بأنها "نتيجة عملية مقارنة الزبون للخدمة التي توقعها والخدمة المقدمة له"<sup>19</sup>.

#### 1.3. أهمية جودة الخدمة

تشكل أهمية الجودة في خدمة الزبائن، مركز الصدارة لدى كافة المنظمات، ويمكن توضيح هذه الأهمية في النقاط الأربعة التالية<sup>20</sup>:

##### 1.2.3. نمو مجال الخدمة:

إن أبرز أحد التحولات التي شهدتها الاقتصاد العالمي هو تنامي الاهتمام بقطاع الخدمات، حيث أضحى يحتل مكانة هامة في النشاط الاقتصادي، وموردا هاما لمداخل الدولة. وعلاوة على ذلك، أصبح الاهتمام المتنامي بصناعة الخدمات يرتبط أساسا بمستوى معيشة أفراد المجتمع ففي ظل ارتفاع مستويات المعيشة تضاعفت حاجة الأفراد إلى مختلف أنواع الخدمات، لذلك ازداد على مستوى الاقتصاد الكلي للدول الدور الذي تلعبه الخدمات، خاصة فيما يتعلق بمدى مساهمتها في إجمالي الناتج الداخلي الخام وفي عدد الأفراد العاملين في هذا القطاع.

##### 2.2.3. ازدياد حدة المنافسة:

تعد جودة الخدمة من بين أهم المؤشرات التنافسية، التي تعتمد عليها المؤسسات في تدعيم مركزها التنافسي من أجل ضمان البقاء والاستمرارية في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه.

##### 3.2.3. المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل:

يجب ألا تسعى المنظمات إلى جذب زبائن جدد فقط، ولكن يجب عليها أيضا أن تحافظ على العملاء الحاليين وتكسب ولاءهم، حيث تشير الدراسات إلى أن تكلفة جذب عميل جديد تعادل في المتوسط خمسة أضعاف تكلفة الحفاظ على ولاء عميل واحد.

#### 4.2.3. فهم الزبون:

إن الزبائن يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبون، حيث يرى كوتلر أن جودة الخدمة هي من أهم المصادر لتمييز المنظمة في عصر زيادة المنتجات الاستهلاكية، ان تقديم خدمة جيدة هو جوهر ممارسة سياسة التوجه بالعملاء<sup>21</sup>.

#### 3.3. أهداف جودة الخدمة

ومن هنا يمكن تصنيف اهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي<sup>22</sup>:

- ✓ أهداف الأداء الخارجي ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع؛
- ✓ أهداف الأداء للخدمة ويتناول حاجات العملاء والخدمة؛
- ✓ أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط؛
- ✓ أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل؛
- ✓ أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

#### 4.3. أبعاد تقييم جودة الخدمة

إن ما يجعل تقييم جودة الخدمة أمرا صعباً هي الاختلافات بين المنظمات الخدمية أي أنه لا يوجد هناك مجموعة واحدة من العوامل التي يمكن اعتبارها كمعايير محددة لتقييم جودة الخدمة، وينظر عادة إلى تقييم جودة الخدمة من جهتي نظر إحداهما تعبر عن موقف الإدارة ومدى التزامها بالموصفات التي صممت الخدمة على أساسها، ووجهة نظر خارجية تركز على جودة الخدمة المدركة من طرف العميل.

وحسب **Parasuraman, zeithaml and Berry** هناك خمسة أبعاد لجودة الخدمة تتمثل فيما يلي<sup>23</sup>:

1. الاعتمادية (Reliability): ويعتبر هذا البعد من الأبعاد الخمسة الأكثر ثباتاً، والأكثر أهمية في تحديد إدراكات جودة الخدمة عند الزبائن، وتعرف الاعتمادية بأنها القدرة على تقديم وعود بشكل موثوق ودقيق.
2. الأمان (Assurance) : ويعني به خلق وكسب الثقة، حيث تعد الثقة بشكل عام عنصراً أساسياً ومهما للعلاقات التبادلية الناجحة فهي تتمثل في الرغبة والاستعداد واعتماد الطرف الآخر في تبادل تجاري معين يضع فيه الزبون ثقته الكاملة.
3. الاستجابة (Responsiveness) : وتعني القدرة على إنجاز الوعود على نحو دقيق وصحيح<sup>24</sup>، ويتضمن هذا البعد أربعة متغيرات، تقيس اهتمام المنظمة بإعلام زبائنهم بوقت تأدية الخدمة وحرص موظفيها على تقديم الخدمات الفورية لهم، والرغبة الدائمة لموظفيها في معاونتهم، وعدم انشغال الموظفين عن الاستجابة الفورية لطلباتهم.

4. الملموسية (Tangibles): وتشمل التسهيلات المادية والمعدات ومظهر الموظفين ومواد الاتصال.
5. التعاطف (Empathy): وتعني مستوى العناية والاهتمام الشخصي المقدم للزبون.

#### 4. دراسة تطبيقية لإتصالات الجزائر بتمنراست:

##### 1.4. الإجراءات المنهجية للدراسة

##### 1.1.4. مجتمع وعينة الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة جميع عمال وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع تمنراست - وتم اختيار عينة عشوائية من 57 فرد.

##### 2.1.4. أداة جمع البيانات:

تم استخدام الاستمارة كوسيلة لجميع البيانات، ووزعت على 57 فردا، استرجعت منها 50 إستمارة .

##### 3.1.4. أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات:

تتعدد أساليب جمع البيانات فمنها أسلوب قوائم الإستبيان، أسلوب المقابلات الشخصية، وأسلوب المكالمات التليفونية، وأسلوب الملاحظة ... الخ، وقد استخدمنا أسلوب قوائم الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة للدراسة التطبيقية لأنه يحقق المزايا التالية :

✓ السرية؛

✓ الوقت والتكلفة المناسبة؛

✓ الوضوح.

##### 2.4. متغيرات الدراسة: وتتمثل في استجابة عينة الدراسة على فقرات الاستبيان، اشتملت على المتغيرات التالية:

##### المتغيرات المستقلة:

- ابعاد التسويق الداخلي.

##### - المتغير التابع:

- متغير جودة خدمات الإتصالات،

##### 3.4. المعالجة الإحصائية المستخدمة: تم معالجة الإستبيان وفق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

باستخدام نوعين من الأساليب هما:

أ- أساليب الإحصاء الوصفي: لقياس الاتجاه العام لمحاور الدراسة وقد استخدم منها ما يأتي:

- التوزيع التكراري للإجابات؛

- الوسط الحسابي لتحديد مستوى المتغيرات؛

- الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت القيم حول أوساطها الحسابية.

ب- أساليب الإحصاء الاستدلالي: وقد استخدمت منها الاختبارات التالية:

- ألفا كرو نباخ لمعرفة ثبات الإستبيان.

– الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة معنوية الانحدار واختبار فروض الدراسة؛

#### 4.4. التحليل الإحصائي للإستبانات:

##### 1.4.4. اختبار الثبات **Fiabilité**:

من أجل التأكد من ثبات واتساق أداة الدراسة تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا **Cronbach's Alpha** حيث بينت نتائج القياس ارتفاع معامل ألفا للإستبانة ككل (0.864) وهو ثبات قوي يعتدى به لتحليل الإستبانة لمجموع 49 فقرة، وبلغ ثبات محاور الإستبيان 0.853 ألفا كرونباخ وهو ثبات يعتدى به لتحليل الإستبيان لمجموع ل10 محاور، وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال يتيح لها تحقيق أهداف الدراسة وإمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها.

##### 2.4.4. إعداد الاستبيان:

من خلال تقديم استبيان لغرض توفير بيانات ومعلومات عن الدراسة قد صمم الاستبيان والذي استهدف البيانات الأولية لإستكمال الجانب التطبيقي للدراسة من حيث معالجته لأسئلة الدراسة وقد تم تجزئته كالتالي:

– الجزء الأول: هو الجزء الخاص بالبيانات العامة (الشخصية) لعينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى الدراسي، وسنوات الخبرة.

–الجزء الثاني: وخصص للتسويق الداخلي وأبعاده، التوظيف والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز والمكافآت، الاتصال، والتمكين.

–الجزء الثالث: هو خاص بأبعاد جودة الخدمات المقدمة وهي: الاعتمادية، الأمان، الملموسية، سرعة الاستجابة والتعاطف.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي (**05 Point likertscale**) في توزيع درجة الإجابات والتي تتوزع من أقل وزن (1 غير موافق بشدة)، إلى أعلى وزن (5 موافق بشدة)،، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب ما يوضحه الجدول الموالي:

#### جدول رقم 01: المتوسط الحسابي المرجح لسلم الإجابات

الرمز	المتوسط الحسابي المرجح للإجابات	المستوى	درجة الجودة
1	من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة	منخفضة
2	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق	
3	2.60 إلى 3.39	محايد	متوسطة
4	3.40 إلى 4.19	موافق	
5	من 4.20 إلى 5	موافق بشدة	عالية

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج تحليل برنامج Spss V23

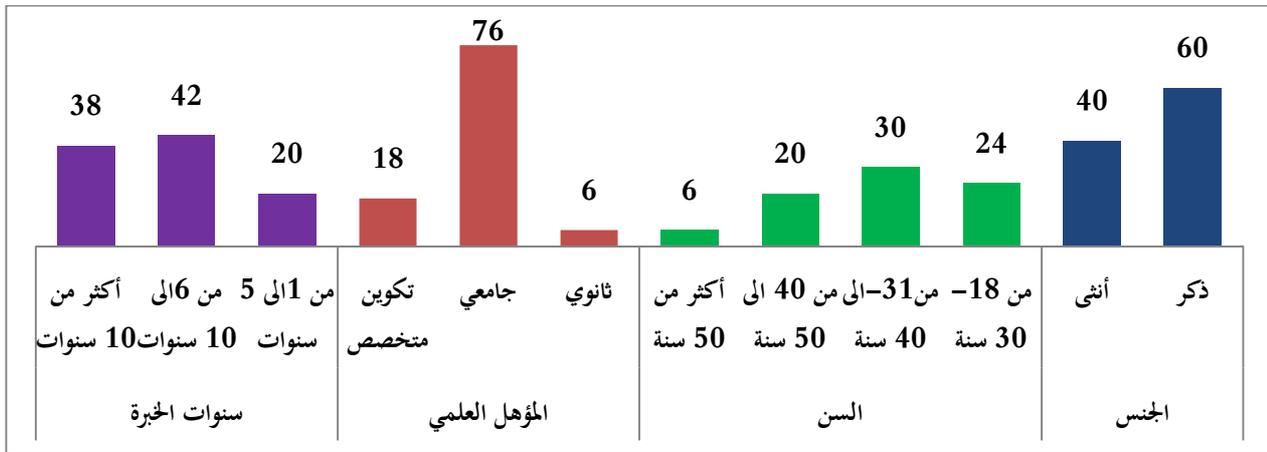
#### 5.4. عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بعد تعريفنا لمجتمع الدراسة وكذا عينة الدراسة والأدوات المستخدمة في تحليل الدراسة أتطرق في هذا المطلب إلى عرض النتائج المتحصل عليها ومناقشتها.

##### 1.5.4. تحليل نتائج البيانات العامة

يتبين من خلال الشكل توزيع البيانات الشخصية لعينة الدراسة، بالنسبة لتوزيع العينة حسب الجنس، بلغت نسبة الذكور 60% وتمثل النسبة الأكبر أما نسبة الإناث فتقدر ب 40%، ويعود هذا الفارق إلى أن العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر في أغلب الأحيان خارج المؤسسة، كالعمل في توزيع وتركيب وصيانة الشبكات، وهو عمل يتطلب جهدا عضليا والاستعداد الدائم للتدخل وإصلاح الأعطال في أي وقت لضمان السير الحسن لشبكات الإتصال، هذه الشروط تتوفر في الذكور عكس الإناث، أما الإناث فيشغلن الجزء الإداري لضمان السير الحسن والمتواصل للعمل الإداري للمؤسسة.

الشكل البياني رقم 02: توزيع نسب البيانات العامة للعينة



المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج تحليل برنامج Spss V23

ومن خلال الشكل يتبين أن نسبة 30% من أفراد العينة أعمارهم ضمن الفئة العمرية الأقل من 31 سنة إلى 40 سنة، وأن 20% من أفراد العينة أعمارهم تتراوح بين 40-50 سنة، ومنه نستنتج أن عينة الدراسة تتميز بنسبة عالية من الشباب والذين تتراوح أعمارهم من 18 إلى 50 سنة وهذه تعتبر ميزة للمؤسسة وذلك لطبيعة العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر التي تحتاج إلى طاقة شبابية حركية لتحقيق مستوى عالي من الأداء.

كما يتضح لنا من الشكل السابق أن نسبة 03% من عينة الدراسة هم ثانويين، ونسبة 76% من عينة الدراسة هم جامعيين، ونسبة 18% من عينة الدراسة متحصليين على تكوين متخصص، ومنه نستنتج أن أغلبية عينة الدراسة هم أشخاص متحصليين على شهادات جامعية بنسبة 76%، وهذا يعني أن اتصالات الجزائر تمتلك كفاءات عالية يمكن ان تستثمر فيها بهدف تحسين مستوى الخدمات المقدمة ورفع درجة الأداء.

وبالنسبة للخبرة المهنية يتضح من الشكل أن اعلى نسبة 62% من عينة الدراسة لديهم من 6-10 سنوات خبرة، وأن نسبة 42% من عينة الدراسة لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات، وأن نسبة 38% من عينة الدراسة لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، ومنه نستنتج أن المؤسسة تستثمر في الكفاءات وتحاول استبقاء العمال والحفاظ عليهم، لتطوير أدائها والارتقاء بمستوى الجودة في المؤسسة.

2.5.4. تحليل وتحديد الإتجاهات العامة لابعاد التسويق الداخلي:

يبين لنا الجدول 2 أن جميع العبارات الخاصة بالاختيار والتعيين متجهة نحو الاتجاه موافق، بمتوسط حسابي قدر ب (3.844) وانحراف معياري (0.713)، مما يعني أن درجة الإهتمام بالتسويق الداخلي فيما يخص بعد الاختيار والتعيين متوسطة في المؤسسة.

وبالنسبة لبعد التدريب والتطوير، نلاحظ أن اتجاهها العام هو الاتجاه موافق، بمتوسط حسابي قدر ب (3.608) وانحراف معياري قدره (0.857)، وذلك يعني أن درجة الإهتمام بالتسويق الداخلي بمتوسطة فيما يخص بعد التدريب والتطوير.

### جدول رقم 2: الإنجاه العام لأبعاد التسويق الداخلي

الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد التسويق الداخلي
موافق	0.71	3.84	1. بعد الاختيار والتعيين
موافق	0.85	3.60	2. بعد التدريب والتطوير
موافق	1.01	3.52	3. بعد الحوافز والمكافآت
موافق	1.18	3.86	4. بعد الاتصال الداخلي
محايد	0.88	3.38	5. بعد تمكين العاملين

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج تحليل برنامج Spss V23

وبالنسبة لبعد الحوافز والمكافآت يتضح لنا أن جميع العبارات اتجاهها العام هو الاتجاه موافق وذلك بدرجة متوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري يقدر ب (1.017) مما يعني أن درجة الإهتمام بالتسويق الداخلي فيما يخص بعد الحوافز والمكافآت متوسطة في المؤسسة.

وبالنسبة لبعد الاتصال الداخلي أن عبارات المحور تتجه نحو الاتجاه موافق بمتوسط حسابي قدر ب (3.868) وانحراف معياري (1.1898)، مما يعني أن درجة الإهتمام بالتسويق الداخلي فيما يخص الإتصال الداخلي متوسطة بنسبة أقل من الأبعاد الأخرى السابقة في المؤسسة.

بالنسبة ببعد التمكين أن الاتجاه العام لهذا البعد هو الاتجاه المحايد وذلك بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.8882) مما يعني أن درجة الإهتمام بالتسويق الداخلي فيما يخص التمكين متوسطة بنسبة أقل من جميع أبعاد التسويق الداخلي الأخرى.

### جدول رقم 3: الإنجاه العام لأبعاد جودة خدمة الإتصالات

المستوى	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد جودة خدمة الإتصالات

متوسط	محايد	0.94	3.34	1. بعد الاعتمادية
عالي	موافق	0.81	3.52	2. بعد الأمان
عالي	موافق	0.81	3.70	3. بعد الملموسية
عالي	موافق	0.82	3.48	4. بعد سرعة الاستجابة
عالي	موافق	0.83	3.54	5. بعد التعاطف

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج تحليل برنامج Spss V23

يتضح من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لبعده الاعتمادية كان نحو الاتجاه المحايد وذلك بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.9488)، معناه أن درجة الاعتمادية متوسطة لجودة خدمة الإتصالات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

كما يوضح الجدول أن الاتجاه العام لبعده الامان كان موافق بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.816)، ومنه فإن درجة الجودة عالية لجودة خدمة الإتصالات المقدمة من طرف المؤسسة.

أما بالنسبة لبعده الملموسية فالاتجاه العام كان بالموافقة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.8138)، مما يعني أن درجة اهتمام المؤسسة بالملموسية عالي جدا، ويتضح الإهتمام ببعده الملموسية بالمظهر الخارجي للمؤسسة والعتاد المستخدم وغيرها.

وبخصوص بعد سرعة الاستجابة والتعاطف كان الإتجاه العام على التوالي موافق بمتوسط حسابي قدره (3.48)، (3.548) وانحراف معياري (0.8202)، (0.835)، أي بمستوي عالي و أقل من مستوى الملموسية .

#### 6.4 اختبار الفرضيات وتفسير النتائج:

وللإجابة على الفرضيات الرئيسية للدراسة والتي نصت على :

- يرتبط التسويق الداخلي ارتباطا وثيقا بجودة الخدمات.
  - يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمات المقدمة في اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 5%
- لفحص هذا السؤال تم إجراء التباين الأحادي ANOVA لاكتشاف هل يؤثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات في اتصالات الجزائر؟ تبعا لمتغيرات كل من التسويق الداخلي وجودة الخدمات المقدمة، ويوضح الجدول رقم (4) نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية:

#### جدول رقم 4: تحليل التباين الأحادي المتعدد ANOVA

المصدر	مجموع المربعات SS	درجات الحرية DF	متوسط المربعات MS	F المحسوبة	P.Value
الانحدار	9.80	5	1.96	15.03	0.000
الخطأ	5.73	44	130	*	*
المجموع	15.54	49	*	*	*

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج تحليل برنامج Spss V23

يوضح الجدول رقم (4) بأن معامل الارتباط  $R$  للمتغير التابع (جودة الخدمات) والمتغير المستقلة (ابعاد التسويق الداخلي) قدرت ب (0.79) ومربع معامل الارتباط  $R^2$  بينهما قدره (0.63)، وبذلك تفسر التغيرات في ابعاد التسويق الداخلي (63%) من التباين الذي يحصل في التغير في جودة خدمة اتصالات الجزائر يرجع لتأثير أبعاد التسويق الداخلي (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تمكين العاملين).

كما توضح نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه، عدد الحالات (N)، مربع المتوسطات، و تحليل التباين ANOVA في العمود الخامس قيمة F والعمود السادس الدلالة الإحصائية لاختبار F، ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لابعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمات المقدمة في اتصالات الجزائر؛ حيث جاءت قيمة (15.035) F بقيمة احتمالية 0.000 أصغر من 0.05 دالة إحصائية، وبما أن مستوى المعنوية P.Value (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) سلفاً، فإن الفرضية الرئيسية مقبولة.

- وبناءً على ما تقدم تم الإجابة على الفرضيات كما يلي:
- تتأكد صحة فرضية ارتباط التسويق الداخلي ارتباطاً وثيقاً بجودة الخدمات.
- نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجودة خدمة الاتصالات، ومتغير أبعاد التسويق الداخلي معاً في المؤسسة محل الدراسة، ونستنتج أن ابعاد التسويق الداخلي معاً تؤثر إيجاباً على جودة خدمة الاتصالات.

#### الخاتمة:

يعد موضوع التسويق الداخلي حديث النشأة ومن المواضيع المهمة كونه يحقق ويشبع رغبات الموظفين في المؤسسة، مما جعل المؤسسات مجبرة على البحث عن أفضل السبل، وأنجع السياسات التسويقية التي تمكنها من بلوغ أهدافها، ففي الوقت الراهن لم يعد نجاح المؤسسات مرتبطاً فقط على تطبيق تكنولوجيا متطورة، أو تقديم اختراع جديد أو وضع استراتيجية مميزة، وإنما يعتمد إضافة لذلك على تبني ما يعرف بفلسفة التسويق الداخلي والذي من خلاله تحصل المؤسسات على أفراد عاملين ذو قدرات ومهارات عالية وعلى قدر كاف من المسؤولية وتقديم خدمات بالمستوى المطلوب وبجودة عالية ويحقق رضى العملاء الخارجيين ومنه فالتسويق الداخلي يقدم فرصة للمؤسسة لتحقيق الربحية وميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.

نتائج الدراسة النظرية: بعد الدراسة النظرية توصلت الدراسة لجملة من النتائج وهي كالتالي:

- ✓ للتسويق الداخلي أهمية بالغة في المؤسسات خاصة الخدمية منها فهو نافذتها على البيئة الخارجية والتنافسية؛
- ✓ يعد التسويق الداخلي من المواضيع الحديثة في مجال التسويق وهو يمثل العلاقة بين المؤسسة وموظفيها؛
- ✓ إن تبني التسويق الداخلي في المؤسسة يساعدها في الحصول على عاملين ذوي قدرات ومهارات عالية وبالتالي تقديم خدمات بمستوى عال من الجودة.

#### نتائج الدراسة التطبيقية:

بعد اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية ووفقاً لتحليل الاستبيان جاءت النتائج التالية:

- ✓ من خلال اختبار الفرضية الرئيسية تم التوصل إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين التسويق الداخلي وجودة خدمة الاتصالات.

- ✓ اتجاهات عينة الدراسة بالموافقة على توفر بعد التعيين والإختيار عند متوسط حسابي (3.844) وانحراف معياري (0.713).
- ✓ اتجاهات عينة الدراسة بالموافقة على توفر بعد التدريب والتطوير عند متوسط حسابي (3.608) وانحراف معياري (0.857).
- ✓ اتجاهات عينة الدراسة بالموافقة على توفر بعد الحوافز والمكافآت عند متوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.0173).
- ✓ اتجاهات عينة الدراسة بالموافقة على توفر بعد الإتصالات ونشر المعلومات التسويقية عند متوسط حسابي (3.868) وانحراف معياري (1.1898).
- ✓ اتجاهات عينة الدراسة بالمحايدة على توفر بعد التمكين عند متوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.8882) وهو ما يستدعي ضرورة الاهتمام بتمكين العاملين وفتح مجال تفويض أكثر لهم.
- ✓ اتجاهات عينة الدراسة بالموافقة على توفر ابعاد جودة خدمة الاتصالات في مؤسستهم .
- ✓ قيام مؤسسات الاتصالات بالاهتمام بأبعاد جودة الخدمة خاصة تلك المتعلقة بالملمسوية والتعاطف.

#### التوصيات والاقتراحات:

- يجب على المؤسسات أن تهتم بالتسويق الداخلي أكثر وذلك عبر تطبيقه على موظفيها.
- تمكين العمال والموظفين أكثر ومنحهم صلاحية أوسع للتصرف في الوقت المناسب؛
- ضرورة تعزيز أنظمة الاتصالات الداخلية في المؤسسة لتسهيل تبادل الآراء والمعلومات والأفكار؛
- على المؤسسات الخدمية أن تهتم بتلبية حاجات ورغبات زبائنها الداخليين وذلك من أجل تشجيعهم على الاستمرار.

#### المراجع:

1. أيمن عبد الله محمد ابوبكر، "أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، العدد 16، المجلد 2018، 1، ص 13.
2. Aburoub, A. &Hersh, A. &Aladwan, K. , "Relationship between Internal Marketing and Service Quality with Customers' Satisfaction", International Journal of Marketing Studies, Vol 3, N°2,2011,. www.ccsenet.org/ijms,p,21.
3. منيرة عابد، "واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 43، مجلد أ، 2015، ص 122.
4. فارس عبد الله كاظم، "تحليل أثر استراتيجية التسويق الداخلي على فاعلية المنظمات"، مجلة دنانير، الجامعة العراقية، العدد السابع، 2012، ص 39.
5. صالح عمرو كرامة الجريري، "أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون-دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمينية"، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، جامعة دمشق، سوريا/دمشق، 2006، ص 17.
6. رائد ضيف الله الشوابكة، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي متعدد الابعاد للعاملين في امانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن/عمان، 2010، ص ص 14-15.

7. سهام مير أبو حمزة، "التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها"، مذكرة ماجستير، تخصص أصول تربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، (القدس)، 2017، ص 29
8. إياد فتحي العالول، "أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة"، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان (الخرطوم) 2016، ص 21.
9. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2007، ص 81.
10. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر (القاهرة)، 2006، ص 118.
11. منيرة عابد، مرجع سبق ذكره، ص 123.
12. بن علي قدور، مرجع سبق ذكره، ص 32.
13. رشيد مناصرية، الحاج عرابية، غريب بولرباح، "واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 14، 2014، ص 350.
14. ناصر نوال، مرجع سبق ذكره، ص 17
15. عبد القادر بودي، أ. نصيرة بن جيمة، "أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي"، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، العدد 1، المجلد 5، 2018، ص 198.
16. علاء فوج الطاهر، إدارة الموارد والجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص 112.
17. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2005، ص 14.
18. P. kotler , K.keller, D.manceau, B.dubois, "marketing management", 12eme édition, édition spéciale, publié par Pearson éducation ,paris ,2006,p462.
19. ديماس حسين، "العلاقة بين جودة الخدمة في متاجر التجزئة ورضا الزبائن"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 19.
20. صليحة رقاد، "تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007، ص 34-35.
21. عطا الله عزات أبو عودة، "واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية وأثره على جودة الخدمات المقدمة"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص 34.
22. دخيل الله غنام المطبري، "أثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الكويت، 2010، ص 17-18
23. محمد خثير، أسماء مرايمي، "العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، العدد 4، المجلد 3، 2017، ص 32-33.
24. ونس عبد الكريم ونس الهنداوي وآخرون، "الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقات وأثرها على جودة خدمات المصارف الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، 2012، ص 170.

أثر الطلب على العمل في النمو الاقتصادي دراسة تحليلية قياسية لمجموعة من الدول العربية  
بالإشارة إلى حالة الجزائر خلال الفترة 1990-2016

**The impact of demand of labor in economic growth a standard analytical study**

**For a group of arab countries with reference to the situation of Algeriaduringtheperiod1990-2016**

بوسالم أبوبكر

المركز الجامعي ميلة، الجزائر

Bakeur87@yahoo.fr

\*شرفي آسية

جامعة المدية، الجزائر

Asya.cherfi@outlook.fr

حسيني وسام

جامعة المدية، الجزائر

Hocini.ouissam@univ-medea.dz

Reçu 29-05-2019	Accepté 17-11-2019	Publié en ligne 25-12- 2019
-----------------	--------------------	-----------------------------

**ملخص:**

العمل له دور مهم في الحياة الاقتصادية، فهو يعبر عن ذلك النشاط الهادف، المبذول في عملية الإنتاجية، حيث تمثل الأيدي العاملة أحد أهم العوامل الإنتاج. لهذا أخذ الطلب على العمل الاهتمام الأكبر من طرف الباحثين خاصة لمساهمته في تحقيق النمو الاقتصادي. تسعى الدراسة إلى إبراز أثر الطلب على العمل في النمو الاقتصادي خلال الفترة 1990-2016، من خلال تحليل تطور كل من القوة العاملة، الطلب على العمل في الدول العربية، أما الجزائر فقد شملت الدراسة ثلاثة قطاعات الفلاحة، الخدمات والصناعة، من خلال توضيح أهم تطورات طلب العمل خلال فترات مختلفة وكيفية توزيعها، والدراسة القياسية لأثر طلب على العمل في النمو الاقتصادي في تلك القطاعات باستخدام نماذج الانحدار غير المرتبطة ظاهريا (SUR).

**الكلمات المفتاحية:** طلب على العمل، النمو الاقتصادي، الدول العربية.

**Abstract:**

Labor has an important role in economic life It reflects the purposeful activity of production, where labor is one of the most important factors of production. Therefore, the demand for labor has taken the greatest interest of the researchers, especially for its contribution to economic growth. The study seeks to highlight the impact of the demand for labor on economic growth during the period 1990-2016, by analyzing the development of the labor force and the demand for labor in the Arab countries. Algeria examined the three sectors of agriculture, services and industry by clarifying the most important developments The demand for work during different periods and how they are distributed, and the standard study Demand for Employment of the effect of demand on economic growth in these sectors using the SUR models.

**Keywords:** labor demand ,Economic Growth, Arab Countries.

## 1-المقدمة:

تهدف كل دول العالم في سياستها الاقتصادية إلى تحقيق نمو اقتصادي دائم، من خلال العمل والبحث عن السبل والوسائل التي تعمل بدورها على رفع النمو الاقتصادي، والمتمثل في الناتج المحلي الخام، ومنه رفع المستوى المعيشي للفرد والمجتمع. وعليه نجد أنّ معدلات النمو الاقتصادي متفاوتة من دولة إلى أخرى، حسب قدرة كل دولة على استغلالها وتحديدها الأمثل للعوامل المؤثرة في النمو الاقتصادي، حيث تطرقت العديد من النظريات الاقتصادية منذ القدم إلى دراسة وتقديم العديد من النماذج الاقتصادية سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، وذلك من أجل تحديد طبيعة العلاقة بين النمو الاقتصادي والمتغيرات الأخرى المؤثرة فيه، إذ يعد الطلب على العمل أحد المتغيرات المفسرة في دالة النمو الاقتصادي (دالة الناتج المحلي الخام)، فعلى المستوى الكلي يعتبر الطلب على العمل قدرة اقتصاد الدولة على توفير مناصب عمل في فترة زمنية معينة وأجر حقيقي معين، وعليه عرف هذا الموضوع اهتماما خاصا من طرف الأبحاث والدراسات الاقتصادية والحكومات باعتباره أهم عناصر الإنتاج في الأمدين القصير والطويل.

تسعى الدول العربية كغيرها من دول العالم لرفع معدل نموها الاقتصادي، فهو يمثل هدفها الرئيسي لأن جميع هذه الدول تعدّ من الدول النامية، فبرغم من أنها غنية بالموارد الطبيعية إلا أنها فقيرة نتيجة الاختلالات في اقتصادها، وعدم استغلالها الأمثل لثرواتها وخاصة العنصر البشري فهي تتميز دون غيرها من الدول بقوة عاملة كبيرة، وهذا يعود إلى تركيبها السكانية فمعظمهم من فئة الشباب، غير أن نسبة البطالة فيها مرتفعة بالرغم من الجهود التي تبذلها الحكومات العربية من أجل توفير مناصب عمل، وذلك بإنشاء مؤسسات وتمويل المشاريع المختلفة في طريقة العمل، إلا أن هدفها هو استحداث مناصب عمل جديدة تتماشى ومتطلبات سوق العمل من أجل رفع الإنتاج وتحريك عجلة النمو الاقتصادي .

فمن خلال ما سبق، وفي إطار دراسة أثر الطلب على العمل في النمو الاقتصادي نطرح الإشكالية الآتية:

**ما واقع الطلب على العمل في الدول العربية وأثره في النمو الاقتصادي في الجزائر؟**

### ● أهداف البحث:

- معرفة واقع العمل والطلب عليه في الدول العربية بمختلف جوانبه.
- معرفة أثر الطلب على العمل في النمو الاقتصادي حسب القطاعات الاقتصادية لحالة الجزائر.

### ● الدراسات السابقة:

- العوفي حكيمة وبصدار زليخة. (2017)، "سوق العمل والنمو الاقتصادي نموذج **ARDL**"، مقال في مجلة التنظيم والعمل، العدد2، جامعة معسكر. توصلت الدراسة إلى أن الوكالات المستحدثة لتدعيم التشغيل أثبتت قدرتها النسبية في التقليل من البطالة حيث قدرت الإحصاءات ما يقارب 4ملايين منصب عمل بين دائم ومؤقت.
- شقبق عيسى. (2011)، "النمذجة القياسية للطلب على العمل في الجزائر"، مقال في مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد6، جامعة الجزائر. وتوصلت الدراسة إلى أن الوضع الاقتصادي يؤثر على حجم الفئة المشتغلة، والركود الاقتصادي الذي عرفه الاقتصاد الجزائري في منتصف الثمانينات انعكس سلبا على تطور العمالة، كما توصلت إلى أن قطاع الإدارة هو المصدر الأول للعمل في الجزائر بالرغم من انه لا يؤثر في حجم النشاط الاقتصادي.
- بدر شحادة خمدان. (2013)، "أثر العمالة على النمو الاقتصادي في فلسطين"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، العدد1، فلسطين. وتوصلت النتائج إلى موائمة الخرجين مع احتياجات سوق العمل الفلسطيني، حيث أصبح مساهمتهم أكثر فعالية، باعتباره مؤشر مهم في تحقيق مستوى معين من مخرجات العملية الإنتاجية.

• منهج البحث:

من أجل الإجابة على إشكالية الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي من أجل الإحاطة بالمفاهيم العامة الخاصة بالطلب على العمل والنمو الاقتصادي، وأما المنهج الوصفي التحليلي فقد استخدم في دراسة واقع الطلب على العمل في النمو الاقتصادي في الدول العربية. وبحكم طبيعة الدراسات الكمية لموضوعنا تم استخدام المنهج الاستقرائي بأدواته المختلفة القياسية والإحصائية نموذج معادلات الانحدار غير المرتبطة ظاهريا Seemingly Unrelated Regression (SUR) لدراسة علاقة المتغيرات فيما بينها ومعرفة إمكانية وجود علاقة بين القطاعات.

2- ماهية طلب على العمل:

2-1. مفاهيم أساسية حول العمل:

للعمل تعاريف مختلفة:

**التعريف 1:** هو ما يقوم به الإنسان من نشاط إنتاجي في وظيفة أو مهنة أو حرفة. (بلال، 2009، ص 26).

**التعريف 2:** العمل يعبر على ذلك النشاط الواعي والهادف، المبدول في عملية الإنتاج أي في استعمال أدوات الإنتاج من تحويل مادة العمل. (ناصر، 1998، ص 134)

**التعريف 3:** العمل هو ذلك الجهد البشري الموجه نحو إنتاج أثر نافع، سواء كان هذا الأثر ماديا محسوسا أو معنويا مجردا. (بوفحص، 2004، ص 43).

2-2. خصائص العمل:

- إن العمل يعبر عن بذل جهد عقلي وفكري لغرض تحقيق وتحصيل مقابل، يتخذ أشكالا وأنواعا.
- إن العمل نتيجة تقديم منتجات ذات قيمة، وتختلف طبيعتها باختلاف طبيعة العمل المقدم والموارد المستعملة فيه، وهي المنتجات المقدمة إلى الاستعمال البشري.
- يخضع العمل إلى الإحصاء أو القياس، وهو عنصر ملازم له لعدة أسباب منها ما يرتبط بتقديم المنتج الذي يقابله، وقد أخذ صورة الزمن المنفق في عملية العمل في أجل الإنتاج أول الأمر، ليقيم هذا الجهد فيما بعد بقيم نقدية وغيرها.
- باعتباره ظاهرة اجتماعية، فالعمل يرتبط بشكل مباشر بتنظيم المجتمع بواسطة ما يسمى بتقسيم العمل وتنظيمه.
- يتميز العامل والعمل بالتعقيد، نتيجة الظروف المحيطة بالإنسان.
- مع تطور التكنولوجيا، وطرق تنظيم المؤسسات، والتطور الحضاري ليزداد تعقد العمل وبالتالي تعقيد الآلة ودورها في العمل.

- بتدخل القوانين والتنظيمات المفروضة من طرف الأنظمة والدول، وكذلك دور النقابات المتزايدة في هذا المجال يزيد من تعقد وتشابك موضوع العمل.

ومن كل هذا أصبح العمل اليوم، لا يمكن أن يغطيه نوع من الدراسات أو العلوم، بل مجالا خصبا لكثير من العلوم والمناهج للتطرق إليه، بعد أن كان حكرًا على المتخصصين في علوم الاقتصادية، وقد أعطت النظرية النفسية والسياسيولوجيا دفعا قويا لفهم العمل وطبيعته. (ناصر، 1998، ص 136).

2-3. تعريف الطلب على العمل ومحدداته:

2-3-1. تعريف الطلب على العمل:

**التعريف 1:** إن الطلب على العمل على المستوى الإجمالي يمثل قدرة الاقتصاد الوطني على توظيف الأيدي العاملة عند اجر حقيقي معين، ويعني ذلك تجميع الطلبات الفردية لأصحاب الأعمال.

والطلب على العمل من وجهة نظر صاحب العمل (الطلب الفردي) يعكس رغبة صاحب العمل في توظيف عنصر العمل عند اجر حقيقي معين وفي فترة زمنية معينة ومكان معين، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، وعليه فإن صاحب العمل هو الذي يحدد الكمية المطلوبة من العمل. (مدحت، 2009، ص31).

**التعريف 2:** الطلب على العمل هو عبارة عن كمية الجهود البشرية المطلوبة من قبل أصحاب العمل مقابل أجر معين ويعبر عنه بالطلب على العاملين الذين تتوفر لديهم الأهلية لتقديم الجهد المطلوب من قبل الوحدات الإنتاجية التي تتحدد مكوناتها وفقاً لنوع النشاط الذي يعمل فيه والأسلوب التقني والفني المتبع والتي تتأثر بدورها بالإجراءات التنظيمية والمستويات الإنتاجية السائدة وعليه يمكن القول بأن الطلب الفعلي على العمل يتحدد وفقاً لأهداف الإنتاج المقررة في الخطة إذا كانت الدولة تتبع أسلوب الإنتاج المخطط وبناء على الطلب المستقبلي على السلع والخدمات (محمد وحسين، 2008، ص49).

2-3-2. محددات الطلب على العمل:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الطلب على العمل و أهم هذه العوامل هي:

- **الطلب على منتجات لعامل:** الطلب على العمل هو طلب مشتق من الطلب على منتجات العامل لذلك فإن أي زيادة في الطلب على المنتجات التي يشتر كالعامل في إنتاجها تؤدي إلى زيادة في الإنتاج و بالتالي زيادة الطلب على العمل و العكس صحيح. (إسماعيل، 1988، ص 383).

- **الإنتاجية الحدية:** كلما زادت الإنتاجية الحدية للعامل كلما زاد الطلب على العمل، وكذلك مم يعمل على رفع الإنتاجية الرعاية الصحية، الاجتماعية و النفسية فالمسكن غير الصحي و سوء الحالة النفسية تجعل العامل مكتئباً، وهذا منشأه أن يقلل من الكفاءة الإنتاجية، فينخفض الطلب على العمل.

- **معدل الأجر :**

الأجر باعتبارته تكلفة استخدام عنصر العمل بالنسبة للمشروع و عا فتعتبر من العوامل الأساسية التي تحدد الطلب على العمل وبالتالي حجم العمالة في الافة صاد.

- **مستوى الطلب الكلي في سوق المنتجات:** يرتبط حجم الإنتاج ارتباطاً طردياً بمستوى الطلب الكلي، فالتغيرات في مستوى العمالة لا تعكس دائماً

التغير تقيماً لأجر ولكنها يمكن أن تكون انعكاساً لغيرها على حجم الطلب في سوق المنتجات المتغيرات. ففي حالة الانتعاش الاقتصادي يشجع على زيادة الإنتاج و بالتالي الطلب على العمل إضافي لتمويل هذه الزيادة و العكس صحيح في حالة الانكماش الاقتصادي.

- **الاستثمار:** يزداد الطلب على العمل كلما ازداد حجم الاستثمارات في البلد، حيث أن زيادة الاستثمار تؤدي إلى زيادة الإنتاج، أي زيادة في معدل النمو الاقتصادي وبالتالي زيادة في الطلب على الأيدي العاملة.

- **التطور التكنولوجي:** إن التطور التكنولوجي يمكن أن يؤثر سلباً أو إيجاباً على الطلب على الأيدي العاملة وذلك حسب نوع التطور المحقق، فإذا كان التطور التكنولوجي يؤدي إلى استخدام تكنولوجيا كثيفة رأس المال في العملية الإنتاجية فهذا يؤدي إلى إحصاءات عنصر رأس المال عنصر العملية الإنتاجية

وبالتالي ينخفض الطلب على العم، و العكس صحيح عندما يكون التطور التكنولوجي من النوع كثيف العمل

فإنه يؤدي إلى زيادة الطلب على العمل بسبب ارتفاع نسبة مدخلات العمل في الإنتاج. (لعريفي، 2011، ص 21).

**3- مفاهيم أساسية حول النمو الاقتصادي:**

### 3-1. تعريف النمو الاقتصادي:

**التعريف 1:** النمو الاقتصادي هو: حدوث زيادة مستمرة في إجمالي الناتج المحلي أو إجمالي الناتج الوطني، بما يحقق زيادة في متوسط نصيب الفرد من الدخل الوطني الحقيقي. (محمد، إيمان وعلي، 2007، ص 73).

**التعريف 2:** يعرف النمو الاقتصادي بأنه الزيادة المضطردة الطويلة الأجل في نصيب الفرد من الدخل الحقيقي، فإذا كانت هذه الزيادة بعد الخروج من فترة الكساد فهي زيادة دورية وليست مضطردة، وبذلك فهي لا تعبر عن النمو الاقتصادي، ويعبر عن النمو الاقتصادي بنصيب الفرد من الدخل، وحتى إذا زاد الدخل فإن هذه الزيادة يجب أن تكون أسرع من الزيادة السكانية لكي يحدث النمو. (مايكل ومحمد إبراهيم، 1999، ص 455).

**التعريف 3:** يعرف النمو الاقتصادي على أنه التغير (الزيادة) في متوسط نصيب الفرد من الناتج الوطني بهدف رفع مستويات المعيشة الفعلية للسكان. (نعيم الله، 2006، ص 527)

**التعريف 2:** وحسب (Kindle berger 1958) فإن التنمية الاقتصادية هي الزيادة التي تطرأ على الناتج الوطني من السلع والخدمات في فترة معينة، مع توافر تغيرات التكنولوجية والتقنية والتنظيمية في المؤسسات الإنتاجية القائمة أو التي ينتظر إنشائها. (هدروق، 2017، ص 39)

### 3-2. محددات النمو الاقتصادي:

3-2-1. اليد العاملة: يمثل عنصر العمل أهم عامل من عوامل النمو الاقتصادي، وخاصة قديما (في فترة المدرسة الكلاسيكية)، حيث اعتبروه محددًا أساسيًا لحجم الإنتاج المحقق، إلا أنه بتطور التكنولوجيا والتقدم التقني أصبح عامل اليد العاملة مرتبط بزيادة المهارات والتعليم والتدريب، التي تعتبر أعمال استثمارية في البشر ليعطي لنا رأس المال البشري، ولا شك في أن هذين العاملين (التعليم و التدريب) يساعدان كثيرا على رفع إنتاجية القوة العاملة.

3-2-2. رأس المال: وهو عبارة عن سلع تستخدم في إنتاج سلع أخرى، ويمثل رأس المال الاستثمارات أو كل مؤشر آخر يشرح مستوى ودرجة التجهيزات تقنية، ويتكون رأسمال من مخزون المجتمع من الآلات والمعدات والطرق والمطارات والموانئ وغيرها من البنية المادية الأساسية، التي توفر البيئة اللازمة لقيام المشروعات الاقتصادية وزيادة الطاقة الإنتاجية للمجتمع. فالتراكم الرأسمالي أي زيادة المخزون المادي لدى أي مجتمع تكون بدايتها اقتطاع هذا المجتمع لجزء من دخله في مرحلة ما وادخاره (أي عدم استهلاكه)، ومن ثم تحويل هذه المدخرات إلى وجوه استثمارية منها صناعة الأدوات والمعدات التي تساعده على زيادة إنتاجه. (محمد ومحمد عبد الجليل، 2009، ص 58).

3-2-3. التقدم التقني: ويقصد به التغير في الحالة العلمية نتيجة للاختراعات والاكتشافات العلمية، والتي يمكن تطبيقها من الناحية الاقتصادية أي يمكن استخدامها في الإنتاج الواسع وبتكلفة معقولة تتناسب مع مستوى الأسعار السائدة أو القدرة الشرائية في المجتمع. فإدخال الطرق الفنية الجديدة في عملية الإنتاج سيساعد على النمو الاقتصادي أفضل من الزيادة في رؤوس الأموال، ويراد بالتكنولوجيا الجديدة أشياء عديدة تتمثل في الاختراعات الجديدة، الطرق الفنية الجديدة للإنتاج، التحسن في التنظيم والإدارة، إدخال التحسينات في أنظمة التدريب والتأهيل.

إن العوامل السابقة لا تعتبر لوحدها المؤثرة في النمو الاقتصادي وإنما تعتبرها العوامل المباشرة في تحديد عملية النمو، إلا أنها ليست مسبباتها النهائية وذلك لأن هذه العوامل تتعلق بعوامل أخرى تتعلق بعوامل أخرى كالواقع الاجتماعي والسياسي اللذان يلعبان دورا مهما في تحديد سرعة النمو الاقتصادي. فيوجد مثلا الترابط بين النظام القانوني المجتمع ما والمستوى التقني لهذا المجتمع. ومن هنا يتبين لنا أن المعرفة أثر تطور تراكم رأس المال أو التقدم التقني أو حجم اليد العاملة على الإنتاج

لوحدها لا تكشف لنا محددات النمو الاقتصادي، وإنما هناك أمور أخرى كثيرة غير مباشرة يمكن أن تؤثر في عملية النمو الاقتصادي. (نزار سعد الدين وإبراهيم سليمان، 2006، ص 44).

#### 4- واقع الطلب على العمل وأثره في النمو في الدول العربية:

##### 4-1. تحليل تطور القوى العاملة في الدول العربية:

عرفت القوة العاملة في الدول العربية تصاعد بوتيرة أسرع من الأقاليم الآخرة، وهذا يعود إلى طبيعة التركيبة للمجتمع العربي وسياساته المختلفة، الأمر الذي يمكن توضيحه من خلال الجدول الآتي:

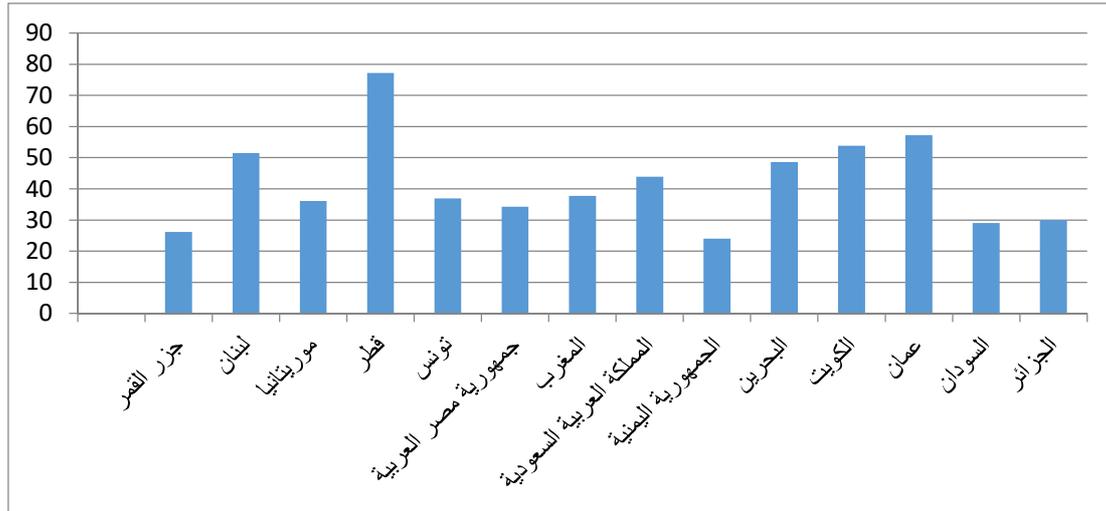
الجدول 1 : تطور القوة العاملة في الدول العربية محل الدراسة سنة 1990-2017 (بالآلاف)

البلد	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2016	2017
الجزائر	6484	7847	8930	10042	11137	11799	11937	12106
السودان	5478	6914	7727	8581	9303	10559	10847	11150
عمان	557	806	786	950	1398	2275	2409	2544
الكويت	879	759	987	1154	1611	2194	2229	2253
البحرين	216	257	305	453	714	778	816	865
اليمن	2565	3483	4226	4719	5369	6010	6256	6437
السعودية	5045	5631	6403	7978	9834	12992	13431	13834
المغرب	7668	8755	9775	10736	11553	12357	12542	12714
مصر	15786	17872	20449	23825	28163	30077	30469	31149
تونس	2533	2933	3241	3457	3806	4061	4083	4110
قطر	273	296	338	543	1340	1872	1929	1974
موريتانيا	585	673	795	917	1056	1234	1273	1313
لبنان	781	908	1026	1328	1512	2086	2164	2208
جزر القمر	95	110	128	147	171	199	205	211

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات البنك الدولي

من خلال ملاحظة الجدول رقم 1 يظهر جليا التزايد المستمر للقوة العاملة من سنة إلى أخرى وهذا لوحظ في جميع الدول العربية يرجح أن الأمر يعود إلى الطبيعة السكانية لدول العربية (محل الدراسة) بحيث النسبة الأكبر لتكثيف العمري هي من فئة شباب نتيجة تحسن الظروف الاجتماعية والاقتصادية لهذه الدول.

#### الشكل 1: نسبة القوة العاملة بالنسبة إلى العدد الإجمالي لسكان في الدول العربية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات البنك الدولي

نلاحظ من خلال الشكل 1 يتبين لنا أن الدولة التي تحتوي على أكبر نسبة القوة العاملة بالنسبة لعدد السكان هي دول الخليج تتصدرهم قطر بنسبة 77.13% في سنة 2017 ثم تأتي عمان، الكويت، البحرين، المملكة العربية السعودية بنسبة 57.25%، 53.86%، 48.56%، 43.88% على التوالي، وهذا النسب المرتفعة للقوة العاملة في هذه الدول (الدول النفطية) نتيجة النقلة الحضارية الكبيرة والنمو في جميع نواحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية في السنوات الأخيرة، أدت ضروريات هذه البلدان من أجل تنفيذ خططها تنموية بالاستعانة بقوة عاملة وافدة من دول عربية أخرى وأجنبية مؤهلة ومدربة وقادرة على تنفيذ هذه البرامج وفي نفس الصياغ نرى دول عربية تعاني من هجرة القوة العاملة المؤهلة مثل دول شمال إفريقيا ومصر بدرجة أولى.

#### 4-2. تطور الطلب على العمالة في الدول العربية:

في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرون عرفت الدول العربية تطور اقتصادي في مختلف المجالات يستدعي توفير يد عاملة، من خلال هذا الجدول سنتعرف تغيرات الطلب على العمل خلال السنوات 1990-2016.

#### الجدول 2: جدول تطور الطلب على العمل في الدول العربية 1990-2016 (بالآلاف)

البلد	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2016
الجزائر	5202	5658	6269	8505	10023	10477	10564
البحرين	213	254	301	447	706	769	806
عمان	464	670	631	767	1140	1908	2011
تونس	2154	2516	2732	3011	3311	3443	3474
السودان	4693	5904	6637	7336	8094	9186	9426
اليمن	2309	2957	3736	3959	4413	5006	5243
مصر	14308	15853	18608	21156	25628	26227	26782
المغرب	63708	6750	8445	9555	10501	11158	11187
موريتانيا	531	603	714	823	949	1112	1144
السعودية	4703	5310	6108	7499	9283	12264	12692
جزر القمر	76	88	102	117	136	160	164

2023	1957	1418	1220	936	835	714	لبنان
1924	1868	1335	534	334	295	271	قطر
2168	2121	1582	1131	979	744	870	الكويت

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد ببيانات البنك الدولي

نلاحظ من خلال الجدول 2 أن الطلب على العمل في تزايد مستمر في كل الدول العربية من سنة إلى أخرى، فالتطور الاقتصادي والحضاري الذي عرفته هذه الدول خلال فترة الدراسة جعل من المنطقة العربية ورشة لتنفيذ برامج تنموية في مختلف المجالات، كما نجد أن سياسات التشغيل متشابهة في هذه الدول لأن جملها تقوم بتطبيق برامج لزيادة الطلب على العمل وامتصاص عدد أكبر من البطالة، غير أن هذا العدد من الطلبات على العمل متفاوت من دولة إلى أخرى، فالدول النفطية تستقطب نسب أكبر من غيرها حيث عرفت استثمارات أكثر نتيجة ارتفاع أسعار النفط في هذه الفترة مما ساعدها على تطبيق برامج تنموية أكثر، ونفس الأمر بالنسبة لدول الأخرى فهي أيضا تشهد تطور في الطلب على العمل بنسب أقل إلا أنه موجود. أما بالنسبة إلى النمو الاقتصادي فهو يتطور بوتيرة متذبذبة بعكس الوتيرة التي يتطور بها الطلب على العمل.

### الشكل 2: معدلات نمو الناتج المحلي الخام



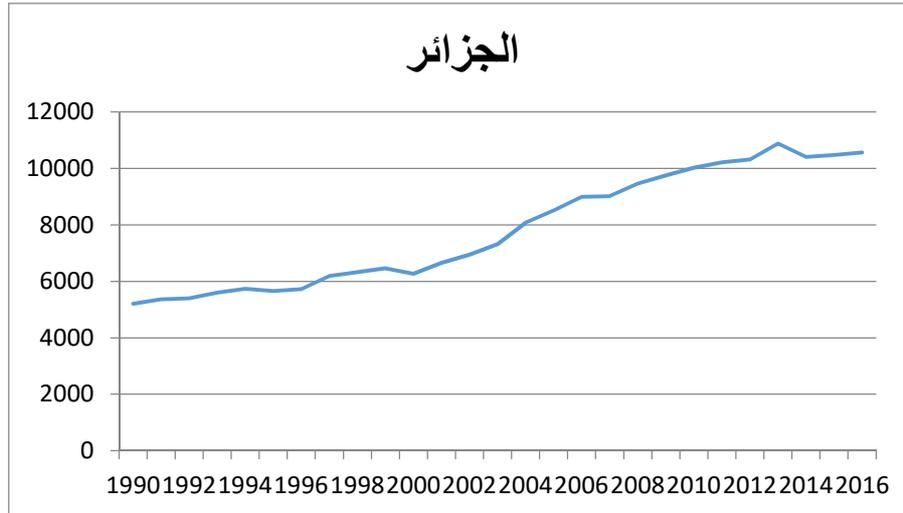
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات البنك الدولي

نلاحظ من خلال الشكل 2 أن معدلات النمو متذبذب في الفترة محل الدراسة فهناك فترات يرتفع فيها معدل النمو في الناتج المحلي مثل دولة لبنان والبحرين والكويت والسعودية في الفترة من 1990 إلى 1995 فهو يتراوح من 6% إلى أعلى معدل لدولة لبنان 16% و هناك فترات أخرى عرفت ارتفاع في الناتج المحلي الخام في دول غيرها مثل قطر مصر السودان بمعدلات متفاوتة وهذا التغير لم يواكب الطلب على العمل متزايد فالأمر يعود إلى تأخر التطور التكنولوجي الذي له التأثير على النمو وكذلك اليد العاملة الغير مؤهلة بالإضافة إلى أن جل طلبات العمل في الدول العربية هي من القطاع العمومي ومعظمها في مجال الإدارة.

### 5-دراسة تحليلية قياسية لأثر الطلب على العمل في النمو الاقتصادي لحالة الجزائر:

#### 5-1.تحليل تطور الطلب على العمل خلال الفترة 1990-2016:

#### الشكل 3: تطور الطلب على العمل خلال الفترة 1990-2016



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات البنك الدولي

من خلال الشكل 3 نلاحظ أن الطلب على العمل يتطور بطريقة مستمرة رغم أن هناك بطيء إلى تراجع قليل في السنوات 1994 إلى 1995 إلا أن لوحظ ابتداء من سنة 2000 إلى زيادة كبيرة ففي سنة 2015 بلغ نسبة العاملين الأكثر من 15 سنة فأكثر 37.1% مسجلة ارتفاعا 0.7 مقارنة بسنة 2014 وتعود هذه الزيادة إلى الارتفاع في نسبة العمالة لدى النساء والتي ارتفعت ب 1.3% حيث انتقلت من 12.3% إلى 13.6% خلال نفس الفترة.

#### 5-2. تحليل واقع عمل في الجزائر حسب القطاعات:

تتطور العمالة في الجزائر عبر مختلف القطاعات الاقتصادية بشكل غير متكافئ إذ تتميز بتفاوتات كبيرة وغير منتظمة فهناك

قطاعات عرفت تغيرات ونمو سريع أكبر من أخرى، وهذا ما سنفسره في الجدول الآتي:

#### الجدول 3: تطور العاملة في مختلف القطاعات (بالآلاف)

العاملون في الخدمات (%)	العاملون في الزراعة (%)	العاملون في الصناعة (%)	السنوات
54,20000076	21,89999962	23,89999962	2000
54,79999924	21	24,20000076	2001
54,70000076	20,79999924	24,5	2002
54,90000153	21,10000038	24	2003
53,20000076	20,70000076	26,10000038	2004
55,70000076	17,20000076	27,10000038	2005
55,90000153	16	28,10000038	2006
55,5	15	29,5	2007
55,09999847	14,19999981	30,60000038	2008
52,90000153	13,5	33,59999847	2009
53,59999847	12,5	33,90000153	2010
56,29999924	11	32,70000076	2011
54,79999924	11,5	33,70000076	2012
54,09999847	11,5	34,40000153	2013

53,79999924	11,39999962	34,79999924	2014
53,5	11,39999962	35,09999847	2015
54,40000153	11	34,59999847	2016
54,70000076	10,80000019	34,5	2017

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد ببيانات البنك الدولي

ومن الواضح أن القطاع الثالث، أي قطاع الخدمات (الخدمات تتضمن النقل والاتصالات والسياحة) هو الأكثر استقطابا خلال العشرية الأخيرة أكثر (من نصف الطبقة المشغلة)، ولكن يجب التنبيه إلى أن مجال النقل ثم الاتصالات هما المبرران لهذا الاستقطاب، بينما جانب السياحة يعاني من تدهور ثم. ويأتي في المرتبة الثانية مجال البناء والأشغال العمومية، فقد أصبحت الجزائر منذ سنة 2000 إلى سنة 2019 (العمل بالبرنامج الخماسي 2015-2019) بمثابة ورشة كبيرة، أي في مجال تشييد بني التحتية أو في مجال البناء. ومن المتوقع أن يستمر هذا الوضع على مدى الخماسية المقبلة، خاصة في ظل تنفيذ المخطط الوطني للتهيئة الإقليمية. ومن جهة أخرى يشهد قطاع الصناعة تطور محتشم في زيادة طلبات العمل مما يدل على نقص النمو بهذا القطاع. كما نجد أن قطاع الفلاحة يشهد تراجعا مستمرا خلال الفترة نفسها، وهو ما يدل على ضعف الجاذبية في هذا القطاع وتناقص نموه، رغم محاولات الحكومة لهوضبهادين القطاعين (الصناعة-الزراعة) في الخماسيين الحالي والسابق وهذا ماينبأ في الوقت نفسه بمخاطر اقتصادية في الأمدن المتوسط والبعيد، وبالتالي لا بد من إعادة النظر في الاستراتيجيات التنموية الخاصة.

### 3-5. دراسة قياسية لأثر الطلب على العمل في النمو الاقتصادي حسب القطاعات في الجزائر:

3-5-1. نتائج تقدير نموذج (SUR): إن الدالة التي تم اعتمادها في معرفة سلوك النمو في القطاعات الاقتصادية في الجزائر هي دالة الإنتاج المحلي الخام لكل قطاع كمتغير تابع والمتغير المستقل هو الطلب على العمل في كل قطاع في السنة (t) والاستثمار في كل قطاع.

اعتمد على نوعين من البيانات (بيانات السلاسل الزمنية ومقاطع العرضية) على مستوى القطاعات الاقتصادية في الجزائر من الفترة (2000-2016) وتم الحصول عليها من الديوان الوطني للإحصاء ومنشورات قانون المالية والبنك الدولي، واقتصر التقدير للقطاعات الثلاثة وهي (الخدمات، الزراعة والصناعة).

وتم تقدير معالم (OLS) و(SUR) باستخدام برنامج Eviews.9 والدالة أخذت الشكل التالي:

$$lpib_{it} = \beta_{0i} + \beta_{1i}ll_{it-1} + \beta_{1i}ldt_{it-1} + u_{it} \dots \dots \dots$$

$$i = 1, \dots, 3 \quad t = 1, 2 \dots \dots 26$$

$lpiba_{it}$ : الإنتاج المحلي الخاص بقطاع الفلاحة.

$lpibi_{it}$ : الإنتاج المحلي الخاص بقطاع الصناعة.

$lpibz_{it}$ : الإنتاج المحلي الخاص بقطاع الخدمات.

$ldta_{it}$ : الطلب على العمل في السنة (t) في قطاع الفلاحة

$ldti_{it}$ : الطلب على العمل في السنة (t) في قطاع الصناعة

$ldts_{it}$ : الطلب على العمل في السنة (t) في قطاع الخدمات

$lla_{it}$ : الاستثمار في السنة (t) في قطاع الزراعة

$lli_{it}$ : الاستثمار في السنة (t) في قطاع الصناعة

$lISt$ : الاستثمار في السنة (t) في قطاع الخدمات

2-3-5. تقدير البيانات: تم تقدير معالم الدوال أثر الطلب على العمل في النمو الاقتصادي في كل قطاع على بصورة منفصلة مستعملة طريقة المربعات الصغرى الاعتيادية (OLS)، وتبين أن تقدير بعض المعالم لا تتفق وتحليل الإحصائي وسياق النظرية الاقتصادية، لذلك تم توظيف البواقي الناتجة لتقدير (p) ثم إعادة تقدير المعالم المنظومة لدوال أثر طلب على العمل على النمو الاقتصادي حسب القطاعات وفق أسلوب Zeller.

#### الجدول 4: مصفوفة الارتباط بين البواقي

	قطاع الفلاحة	قطاع الصناعة	قطاع الخدمات
قطاع الفلاحة	1.00000 .....		
قطاع الصناعة	0.741266 0.0000	1.000000 .....	
قطاع الخدمات	0.518681 0.0056	0.412049 0.0327	<b>1.00000</b> .....

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Eviews.9

من خلال هذه المصفوفة يتبين لنا ان الاحتمالية أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود ارتباط بين البواقي الناتجة عن تقدير النماذج الخاصة بالقطاعات الثلاثة.  
ولاختبار وجود الفرضية الارتباط الذاتي فإن قيمة  $\chi^2$  مساوية إلى 55.6831 أي أكبر من الجدولية لدرجة حرية 3 تمثل عدد القطاعات ومستوى الدلالة 0.05 اي قبول الفرض العدم والتي تنص على كفاءة استخدام نموذج SUR.  
الجدول أدناه يمثل بعض المؤشرات الاحصائية والاقتصادية التي تم الحصول عليها من تطبيق منظومة المعادلات القيمة المضافة للعمل الغير مرتبطة ظاهريا.

#### الجدول 5 : تقدير منظومة معادلات القيمة المضافة للعمل باستخدام نموذج OLS وSUR

القطاع	المعلمة	OLS		SURE	
		التقدير	التباين	التقدير	التباين
الزراعة	$\beta_{11}$	-3.9185	2.4733	-3.8584	1.7524
	$\beta_{12}$	0.3832	0.1117	0.2196	0.07683
	$\beta_{13}$	1.0972	0.3740	1.1818	0.2609
الصناعة	$\beta_{21}$	0.6026	10.4647	7.1082	8.5637
	$\beta_{22}$	-0.1348	0.1168	-0.2297	0.09736
	$\beta_{13}$	0.7538	1.4635	-0.1356	1.1978
الخدمات	$\beta_{31}$	-14.8406	4.4517	-15.9829	3.3241
	$\beta_{32}$	0.21013	0.09141	0.1013	0.06555
	$\beta_{33}$	2.5692	0.5566	2.7343	0.4145

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Eviews.9

إن تطبيق منظومة معادلات الانحدار غي مرتبطة ظاهريا في دمج بين بيانات السلاسل الزمنية للقطاعات الاقتصادية تعطي تقديرات أكثر كفاءة ومعنوية من التقديرات الناتجة باستخدام بيانات السلسلة الزمنية للمعادلة المنفصلة (للقطاع)، كما أظهرت نتائج البحث وبشكل كمي من خلال الارتباطات الذاتية والمتزامنة للحدود العشوائية قوة الترابط بين القطاعات الاقتصادية، ويستنتج من ذلك تأثير النمو الاقتصادي للقطاعات ببعضها وبالتالي تشابكها وتداخلها فيما بينها، من جهة أخرى فإن هذا التشابك بين قطاعات الاقتصاد الجزائري ينتج عنه عدم صلاحية أسلوب المعادلة المنفصلة للقطاع في تقدير معالم دالة تؤثر الطلب على العمل في النمو الاقتصادي مما يستدعي الدمج بين السلاسل الزمنية للقطاعات الاقتصادية واستخدام منظومة (SUR) في عملية التقدير.

كما أظهرت نتائج التطبيق أن الطلب على العمل (إجمالي العمال) يعد متغيرا مهما في الاقتصاد ككل وفي القطاعات الاقتصادية بشكل خاص، إذ يعتبر في كل من قطاع الزراعة والخدمات عنصرا مهما أكثر من قطاع الصناعة، بحيث أعطت الدراسة النتائج الآتية:

عند زيادة عامل واحد في قطاع الزراعة فإن النمو الاقتصادي المتمثل بالنتائج المحلي للقطاع ب 1.1818% عند مستوى المعنوية 5% ونفس الأمر بالنسبة لقطاع الخدمات فتأثيره موجب ومعنوي فعند زيادة عامل في القطاع يزيد النمو الاقتصادي للقطاع ب 2.73%، أما بالنسبة لقطاع الصناعة فتأثير الطلب على العمل جاء سالب وغير معنوي مما يشير إلى ضعف تأثير زيادة الطلب على العمال في هذا القطاع بسبب اعتماده على التكنولوجيا بشكل خاص.

## 6- الخاتمة:

أخذ موضوع العمل اهتماما منذ القدم على جميع المستويات الفردية والحكومية، حيث يعد من أهم عناصر الإنتاج، كما يعد الطلب على العمل من المواضيع التي تستدعي الدراسة من أجل معرفة حركية الإنتاج ووضع الخطط المناسبة على المدى البعيد.

من خلال دراستنا تطرقنا إلى واقع الطلب على العمل في الدول العربية، وذلك بتحليل تطور القوة العاملة وتطور طلب على العمل في الدول محل الدراسة، حيث تبين لنا أن القوة العاملة تتطور بصفة مستمرة في جميع الدول، أما طلب على العمل فهو متفاوت من دولة إلى أخرى، إلا أنه متزايد باستمرار في جميع الدول.

كما تم الإشارة إلى الجزائر كحالة خاصة بدراسة الطلب في النمو الاقتصادي حسب القطاعات باستخدام منظومة معادلات الانحدار غير مرتبطة ظاهريا SUR في الدمج بين السلاسل الزمنية لقطاعات الاقتصاد الجزائري تعطي تقديرا أكثر كفاءة ومعنوية من طريقة المربعات الصغرى العادية لكل قطاع على حدا، كما تبين لنا أن تأثير الطلب على العمل في النمو الاقتصادي جاء موجب ومعنوي بالنسبة لقطاع الزراعة والخدمات وجاء العمل في قطاع الصناعة سالباً.

## 6-1. النتائج:

القوة العاملة في تطور مستمر في جميع الدول العربية على المستوى الكلي وبالنسبة إلى التطور السكاني لكل الدول أما الطلب على العمل فقد كان متفاوت من دولة إلى أخرى والدول الخليجية كانت لها الحصة الأكبر من طلبات العمل بالإضافة إلى دول أخرى تعاني من مشكل هجرة اليد العاملة على رأسها دول شمال إفريقيا، والأمر لم يكن مشابها بالنسبة لنمو الاقتصادي فقد كان يرى تذبذبات في جميع الدول العربية وفي هذا صياغ عملت الدول العربية على وضع برامج ومؤسسات تهدف إلى استحداث مناصب عمل جديد من أجل زيادة إنتاج ورفع النمو الاقتصادي.

حظيت الجزائر بخصوصية وذلك بدراسة تحليلية كلية لواقع الطلب على العمل كما شملت على دراسة قياسية لأثر الطلب على العمل في النمو الاقتصادي للمدة (1990-2016) على مستوى القطاعات باستخدام نماذج الانحدار غير مرتبطة

ظاهريا (SUR)، وتوصلت النتيجة إلى وجود أثر موجب لطلب على العمل في النمو الاقتصادي في قطاع الزراعة والخدمات أما الصناعة فأثره جاء سالب وغير معنوي، بحيث القطاع يرى، أنه يعتمد على التكنولوجيا بكثرة.

## 6-2. التوصيات:

- حتى يعرف النمو الاقتصادي زيادة مستمرة بما يحقق زيادة في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي الحقيقي والذي يتحدد هذا النمو بعوامل اقتصادية منها اليد العاملة ومن أجل توليد مناصب شغل، نرى من الضرورة:
- العمل على تدعيم برامج لتشجيع إنشاء الشركات الصغيرة وتشغيل العاملين لحسابهم وذلك لمواجهة ظاهرة البطالة.
  - إقامة مؤسسات التي تعمل على تقديم الخدمات والتسهيلات والدعم المؤسسي والفني بما في ذلك التدريب وتقديم المشورة من قبل الخبراء.
  - دعم مبادرات الأعمال وبرامج الاقتراض الميسر للمنشآت الصغيرة.
  - إشراك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتخصصة في مجال المقاول، خاصة بالنسبة للشباب المتخرج من الجامعات والمعاهد التكنولوجية العليا، وجعله مرتبطة بالمؤسسات الصناعية الكبرى وذلك بإيجاد صيغ للدراسات والتمويل والمتابعة وتصريف المنتوجات.

## المراجع:

1. بلال خلف سكرنه، أخلاقيات العمل، دار المسير لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 26.
2. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 43.
3. بوحفص مباركي. (2004)، العمل البشري، دار الغرب لنشر والتوزيع، الجزائر (وهران)، 2004، ص 136.
4. مدحت قريشي، اقتصاديات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2009، ص 31.
5. اسماعيل محمد هاشم، مبادئ الاقتصاد التحليلي، دار النهضة العربية لطباعة والنشر، لبنان، 1988، ص 49.
6. منى الطحاوي، اقتصاديات العمل، مكتبة نهضة الشرق، جامعة القاهرة، 1995، ص 383.
7. لعريفي عودة، محددات الأجور وأثرها على العمالة في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إحصاء واقتصاد تطبيقي، جامعة حسينية بن بوعلي، شلف، 2011، ص 21.
8. محمد عبد العزيز عجمية وإيمان عطية ناصف علي عبد الوهاب نجاء، التنمية الاقتصادية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، 2007، ص 73.
9. مايكل إبدجمان، ترجمة محمد إبراهيم منصور، الاقتصاد الكلي النظرية والسياسية، دار المريخ لنشر، السعودية، 1999، ص 455.
10. نعيم الله نجيب إبراهيم، أسس علم الاقتصاد، طبعة 2، مؤسسة شباب الجامعة لنشر، 2006، ص 527.
11. أحمد هدروق، أثر الاستثمار الاجنبي المباشر والرأس المال البشري في النمو الاقتصادي بعيد المدى (دراسة تحليلية قياسية لحالة دول شمال افريقيا)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، في الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، 2017، ص 39.
12. محمد عبد العزيز، محمد عبد الجليل أوسينه، مبادئ الاقتصاد، الطبعة الاولى، جامعة قار يونس، ليبيا، 2009، ص 58.
13. نزار سعد الدين العيسى، ابراهيم سليمان قطف، الاقتصاد الكلي، مبادئ وتطبيقات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 44.

## إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتسويق الدولي TOTAL QUALITY MANAGEMENT TO PENETRATE INTERNATIONAL MARKET

نادية فاطمة الزهراء مالكي

كلية العلوم الإقتصادية،التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أوبوكر بلقايد-تلمسان  
nadafifi505@gmail.com

د سهيلة غماري

كلية العلوم الإقتصادية،التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أوبوكر بلقايد-تلمسان  
souhila.ghomari@hotmail.com

حورية براهيمى

كلية العلوم الإقتصادية،التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أوبوكر بلقايد-تلمسان  
brahimi.houria2019@gmail.com

Reçu 21-09-2019	Accepté 17-11-2019	Publié en ligne 25-12- 2019
-----------------	--------------------	-----------------------------

### الملخص

شهد العالم اليوم تطورات عديدة ازدادت وتيرتها مع التطور التكنولوجي الهائل والعولمة ، الأمر الذي أدى إلى خلق زيادة المنافسة إذ لم يعد السوق المحلي مغريا كي تعتمد عليه المؤسسات . حيث وجب عليها التوجه نحو الأسواق الخارجية ، و هذا التوجه يتطلب معرفة تسويقية ذات كفاءة معتبرة و دراية بالأساليب اللازمة لإقناع المستهلك العالمي . تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام فلسفة الجودة كمدخل لاختراق الأسواق الدولية من خلال إظهار العلاقة بين إدارة الجودة و التسويق الدولي، والتي توصلت إلى نتيجة مفادها أن فلسفة الجودة شرط أساسي للعمل في الأسواق الدولية . الأمر الذي يستلزم تبني هذا المفهوم من طرف جميع المؤسسات التي تهدف الى البقاء والاستمرارية وتطوير رأس المال .

**الكلمات المفتاحية:** الجودة ، الأسواق الدولية،المنافسة ،التسويق الدولي .

### Abstract:

The world today witnessed many developments that have grown and accelerated with the tremendous technological development and globalization, which has led to the creation of increased competition as the domestic market is no longer attractive for the institutions to rely on.

It has to go to foreign markets, and this approach requires market knowledge of considerable efficiency and knowledge of the methods necessary to convince the global consumer.

The aim of this study is to understand the effect of the use of quality philosophy as an entry point to penetrate the international markets by demonstrating the relationship between quality management and marketing projects in the international markets, which reached the conclusion that the philosophy of quality is a prerequisite for working in the international markets.

**Keywords:** Quality, International Markets, Competition, International Marketing.

## 1 مقدمة:

باعتبار أننا اليوم نعيش فيما يسمى بالثورة التسويقية , نظرا للتحوّل من الطرق القديمة في التسويق إلى النظم الجديدة وذلك لأنّ دول العالم اليوم قد أصبحت لا تتنافس فقط على أساس ما تملكه من تكنولوجيا أموال ولكن على أساس قدرتها على التسويق العالمي , وفتح أسواق جديدة بناء على السلع التي تقدمها باستمرار في السوق العالمي. كما تمثل دراسة و تطبيق المفاهيم التسويقية

أهمية خاصة بعد اتجاه الدول لسياسات الإصلاح الاقتصادي وتحرير الاقتصاد ليعمل في ظل آليات جديدة للسوق يقوم على المنافسة بين المنظمات المختلفة سواء المملوكة للدولة أو تلك التي تعمل في القطاع الاستثماري الخاص , وتشجيع الدولة لفتح أسواق جديدة والاتجاه نحو التصدير.

فمن خلال متابعة حركة المنافسة الدولية , نجد أن نجاح مختلف المؤسسات كالمؤسسات الأمريكية و اليابانية يرجع بالدرجة الأولى إلى تبني هذه المؤسسات لفلسفة الجودة في جميع عملياتها .

ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة للتعرف على مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في مجمع صيدال للأدوية، ودراسة العلاقة بين أبعاد الجودة الشاملة والقوة التصديرية كمتغير عن اختراق الأسواق الدولية. بالإضافة إلى ذلك تناولت الدراسة قطاعا صناعيا هاما من حيث المساهمة في الناتج القومي المحلي.

### إشكالية البحث

على هذا الأساس و من خلال كل ما سبق ذكره تم طرح الإشكالية التالية:

هل تساهم إدارة الجودة الشاملة في اختراق الأسواق الدولية؟

### أهداف الدراسة

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذا البحث فيما يلي:

\*التعرف على فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

\*إبراز إستراتيجيات اختراق الأسواق الدولية.

\*إعطاء صورة واضحة عن المفاهيم المرتبطة بالتصدير.

\*تبيان فعالية إدارة الجودة الشاملة في التغلغل للأسواق الدولية.

### الدراسات السابقة

#### \*الدراسات العربية

دراسة برحومة عبد الحميد سنة 2008 بعنوان :الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة في الأسواق الدولية.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الجودة ومواصفات الإيزو في اختراق الأسواق الدولية، وقد توصلت إلى أن الجودة تعمل على تحسين سمعة المؤسسة في السوق وتساعد على اللولوج لمختلف الأسواق الخارجية من أجل تسويق مشروعاتها، من خلال عملية التصدير ، كما أوصت بضرورة الاهتمام بمواصفات الإيزو التي تعتبر شرطا أساسيا للدخول للأسواق الدولية.

دراسة علي فلاح الزغبى واخرون سنة 2009 بعنوان : دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر التسويقية في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية في شركات القطاع الخاص الأردني.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و المخاطر التسويقية ، وقد توصلت إلى وجود ارتباط وثيق بين فلسفة الجودة الشاملة و المخاطر التسويقية ، كما أوصت بضرورة تبني مفهوم الجودة الشاملة من طرف المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها.

#### دراسة رماس محمد الأمين سنة 2014 بعنوان :أساليب اختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية.

هدفت الدراسة إلى معرفة فعالية التسويق الدولي في اختراق الأسواق الدولية من خلال دراسة المؤسسة الجزائرية ألزينك بالجزوات ، وقد توصلت الدراسة إلى ثبات جودة منتجات المؤسسة مما يسمح لها بالمنافسة في الأسواق الخارجية، وجود مشكل أساسي في توزيع المنتجات ، بالإضافة إلى غياب سياسة الترويج. كما أوصت الدراسة بوجوب تدعيم المؤسسة بعمال متخصصين في مجالي التسويق والتجارة الدولية، وتوسيع الأسواق الخارجية للمؤسسة من خلال تامين عمليات الشراكة.

#### دراسة كيلاني صونيا سنة 2015 بعنوان : إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على إستراتيجيات الجودة الشاملة باعتبارها أحد أهم مداخل تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، من خلال دراسة مجمع صيدال الجزائري للأدوية ودار الدواء بالأردن، وقد توصلت إلى سعي المجمعين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لمحاولة تحقيق التفوق أمام المنافسة ، كما أوصت الدراسة بضرورة التحسين المستمر للأداء التسويقي بتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة ، بالإضافة إلى مساهمة تطورات نظام الجودة بالتركيز على الزبون.

#### \*الدراسات الأجنبية

#### دراسة دوغلاس و وليام سنة 2001

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين درجة تبني وتطبيق الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، وتوصلت إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرين ، لذا أوصت بوجوب الاهتمام بالجودة الشاملة للصدور أمام المنافسة.

#### المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة

لدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة كمدخل لاختراق الأسواق الدولية فقد تم استخدام المناهج المعتمدة في البحوث الإقتصادية بصفة عامة، فبالنسبة للجانب النظري قد عملنا على تجميع أجزاء البحث لتكوين القاعدة النظرية المستوحاة من مختلف المراجع ، و يعتبر الأسلوب الوصفي التحليلي مناسبا لتقرير الحقائق و التعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع ، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج الإحصائي عند تجميع و دراسة المعطيات الإحصائية الخاصة بآراء العاملين لإختبار فرضيات الدراسة.

أما بالنسبة لأدوات البحث و الدراسة اعتمدنا في الجزء النظري على المسح الكتبي لمجموعة المراجع الحديثة المتنوعة من كتب و مجالات و مذكرات و مقالات.

أما فيما يخص الدراسة الميدانية تم استخدام أدوات جمع البيانات و تحليلها من خلال الملاحظة و المقابلة و الاستبيان الذي وزع على العاملين.

#### نموذج الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل
التسويق الدولي	أبعاد الجودة الشاملة
*القدرة التصديرية	*التركيز على الزبون
	*العمل بروح الجماعة
	*دعم الإدارة العليا

\*البحث والتطوير

\*التدريب

## 2 الجودة

تعتبر الجودة من أهم المفاهيم الإدارية والتسويقية التي أصبح تطبيقها لزاما على كل منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها وضمان البقاء و الإستمرارية وكذا التوسع إلى الأسواق الدولية.

### 2-1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المبادئ الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ و الأفكار التي يمكن لأي منظمة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن و ذلك من خلال استعمال مجموعة من الأدوات و التقنيات و قد تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة و من بينها<sup>1</sup>:

\*التعريف 01 :

حسب المعهد الجودة الفيدرالي فإن إدارة الجودة الشاملة هي "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات و توقعات العميل بإستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات و الخدمات."

\*التعريف 02 :

تعرف الجودة الشاملة كذلك على أنها " سياسية لاستغلال طاقات المنظمة من هذا المنطلق تعتبر الجودة الشاملة إستراتيجية لتسيير المنظمة".

\*التعريف 03 :

كما صرح ديمنج لمجلة **JOURNAL OF ORGANIZATION CHANGEMANAGEMENT** في 1994 أنه لا يعرف المعنى الدقيق لإدارة الجودة الشاملة لأنها تحمل مفاهيم متعددة و مختلفة و أيا كانت هذه المعاني فهي فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا المستفيد<sup>2</sup>

\*إذن تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة تهدف إلى عملية التحسين المستمر في جميع العمليات التي تخص الخدمة المقدمة ، و يضمن تطبيقها الحصول على أفضل النتائج و الأهداف داخل المنظمة و خارجها.

### 2-2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تتجلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة في السمات أو الخصائص الإيجابية التي تسمح بتطبيقها و تسمى بالمبادئ الستة لإدارة الجودة الشاملة **The six principals of T.Q.M** وهي كما يلي<sup>3</sup> :

\*1.2.2 التركيز على الزبون

تركز المنظمة بشكل كبير على توفير احتياجات ، و متطلبات الزبائن ، و تنفيذ توقعاتهم كون الزبون يعتبر القاعدة الرئيسية لطموحات المنظمة. سواء الزبون الداخلي و هو المستخدم أو الموظف في المنظمة أو الزبون الخارجي و الذي يكون خارج المنظمة و الذي يتعامل و يتفاعل معها من خلال المنتجات و الخدمات التي يحصل عليها. حيث أن فلسفة الجودة الشاملة تقوم على الاستماع للزبون ، و الاهتمام به ، و تقديم أفضل خدمة له.

### \* 2.2.2 التحسين المستمر

إن المنظمات باختلاف أنواعها و أهدافها بحاجة لتحسين مستمر في مختلف أنشطتها ، فحاجات الزبون غير محدودة و هي في تطور مستمر إضافة إلى تغير البيئة الخارجية باستمرار. لذا يعتبر التحسين المستمر أحد الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة من خلال القيام بتطوير العمليات و الأنشطة المتعلقة بالآلات , الموارد , طرق الإنتاج ، الأفراد و تقديم الخدمات بشكل مستمر ودائم.

### \* 3.2.2 التركيز على العمليات مثلما التركيز على النتائج

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على ضرورة الاهتمام بالعمليات إلى جانب النتائج المحققة كون النتائج ماهي إلا إنعكاس لجودة العمليات.

### \* 4.2.2 الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

نتج عن عملية التحسين المستمر لأنشطة المنظمة و عملياتها تقليل في الأخطاء الناتجة عن عدم كفاءة إستغلال الموارد المتاحة للإنتاج بما فيها الموارد البشرية ، حيث يتم إستخدام مجموعة من معايير قياس الجودة أثناء عمليات إنتاج الخدمة للوقاية من الأخطاء.

### \* 5.2.2 رفع المعنويات

يؤدي التحفيز في المنظمة الصحية سواء كان ماديا أو معنويا إلى إرتفاع في أداء مختلف العاملين بشكل عام ، و ذلك من خلال شعور الفرد المحفز بالإنتماء للمنظمة و الثقة و هذا ما ينعكس إيجابا على الأداء.

### \* 6.2.2 الجماعة و الروح العمل الجماعي

يتركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة بدلا من المنافسة بينهم ، حيث أنه من خلال مشاركة كل العمال في حل المشاكل التي تواجه المنظمة و مساهمتهم في تحقيق أهدافها ، يسهل على المسيرين معرفة أفضل الطرق لتحقيق الأهداف و حل المشاكل مما يساعد على دعم التحسين المستمر.

كما يعتبر العمل كفريق من أفضل طرق تحقيق التعاون و التحفيز على المبادرة و الابتكار بين العمال<sup>4</sup>.

### 2-3 أهداف الجودة الشاملة

للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المنظمة أو بالنسبة للزبائن. إذ أنها تمثل أحد العوامل الأساسية لتحديد حجم الطلب على منتجات المنظمة و الاحتفاظ بزبائنها وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:<sup>5</sup>

\*الحفاظ على سمعة المنظمة

تستمد المنظمة شهرتها ومكانتها في السوق من جودة المنتجات التي تقدمها للزبون والخدمات المرافقة لذلك.

\*تحمل المسؤولية القانونية للجودة

إن عدم إحترام المنظمات للمواصفات المطلوبة من قبل الدولة أو الجهات الوصية أو المستهلك في المنتجات ، تؤدي إلى تبعات قانونية وقضائية لما لها من تأثير سلبي على الحياة الاقتصادية والصحية للأفراد والجماعات ، ولذا فإن أي مؤسسة صناعية، تجارية أو خدمية تكون مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب الزبون جراء إستعماله لمنتجات غير مطابقة للمواصفات.

\* مواجهة المنافسة العالمية

تكتسب الجودة أهمية بالغة عند وجود شركات منافسة خاصة من الطراز العالمي كالمنظمات متعددة الجنسيات ، والتي تتميز منتجاتها بالجودة والسعر المقبول لدى الزبون ، ولهذا على المنظمات الوطنية تبني مفاهيم إدارية تركز على الجودة في المنتجات المقدمة والخدمات المرتبطة بها إذا أردت الاستمرار في نشاطاتها في ظل منافسة عالمية قوية.

\* حماية الزبون

إن تطبيق الجودة في مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ووضع مواصفات محددة ومعروفة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري خاصة تقليد المنتجات وتعزيز الثقة في منتجات المنظمة.

\* تخفيض التكاليف

إن تنفيذ الجودة المطلوبة في جميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يساعد على إكتشاف الأخطاء والعيوب ، وتجنب تكاليف إضافية ، والتقليل من الوقت المخصص لعملية الإنتاج وبالتالي تخفيض التكلفة النهائية للمنتج وتحقيق هامش ربح معتبر.

## 2-4 العوامل المؤثرة في الجودة

وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهداف الجودة لابد لها من التحكم في العوامل المؤثرة على الجودة، والتي تتمثل في ستة عوامل أساسية هي كالتالي<sup>6</sup>:

2-4-1 الأسواق: تعتبر الأسواق مصدر وجود المنتجات فهي تضمن وصولها إلى العملاء، فغياب الأسواق يؤدي إلى غياب المنتجات الأمر الذي يؤدي إلى غياب الإهتمام بالجودة وأساليبها ، ولكي تتمكن المنتجات من كسب أكبر حصة سوقية لابد لها أن تتميز بجودة عالية تضمن لها الإستمرار والسيطرة.

2-4-2 العامل: نتج عن التقدم الكبير في وسائل الإنتاج المختلفة حتمية وجود الأيدي العاملة ذات الكفاءة العظمى والمهارة والتخصصية العالية لمواكبة هذا التقدم وتحقيق الجودة في الأداء.

2-4-3 رأس المال: يتطلب تحسين نوعية المنتجات بتوفير معدات حديثة تتواءم مع التكنولوجيا ، الأمر الذي ينجم عنه ارتفاع تكاليف الحصول عليها مما يتطلب إستثمار أكبر لرؤوس الأموال.

2-4-4 الإدارة: من ضروريات تطبيق أساليب الجودة وجود نظام إداري فعال لمراقبة وضبط الجودة في مختلف مراحلها، حيث أصبحت للإدارة مسؤولية تامة لنجاح تطبيق أساليب الجودة.

2-4-5 المواد الأولية: أدت التقنيات الحديثة إلى سهولة إختيار المواد الأولية وإنتاج المواد الصناعية التي تفي بالإحتياجات المطلوبة . الأمر الذي أدى إلى التقليل في التكاليف الإنتاجية.

2-4-6 الآلات والوسائل الفنية الحديثة: إن زيادة حجم الطلب على المنتجات وتطور وتنوع إحتياجات العملاء أدت إلى إكتشاف العديد من الماكينات والآلات ذات الجودة والدقة العالية.

## 3 إختراق الأسواق الدولية

### 3-1 مفهوم التسويق الدولي

هناك عدة تعريف قدمها كتاب التسويق الدولي نعرض بعضها فيما يلي:

\* عرفه صديق محمد عفيفي: بأنه يشمل الأنشطة الخاصة بتحديد إحتياجات المستهلكين في أكثر من سوق وطنية واحدة ثم العمل على اشباع تلك الحاجات بانتاج وتوزيع السلع والخدمات التي تلائم معها<sup>7</sup>

في سنة 1985 تم تعريف التسويق الدولي من قبل جمعية التسويق الأمريكية على أنه عملية دولية لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق أهداف المؤسسات والأفراد<sup>8</sup>. يعرفه أنو قحف عند السلام بأنه اكتشاف حاجات المستهلك واشباعها على المستوى الدولي بمستوى أفضل من المنافسين المحليين والدوليين وتنسيق الجهود والنشاطات التسويقية في ظل قيود البيئة الدولية<sup>9</sup>.  
\*كما نختم هذا الفرع بذكر التعريف الأكثر شيوعاً وتداولاً لدى الطلبة والأساتذة والمختصين فيرى فيليب كوتلر بأن: التسويق الدولي لا يعدو كونه عبارة عن نشاط ديناميكي مبتكر للبحث عن المستهلك القانع في سوق تتميز بالتفاوت والتعقيد والوصول إلى هذا المستهلك واشباع رغباته<sup>10</sup>.  
\*وتأسيساً على ما ورد في التعاريف السابقة، يتضح جلياً أن فلسفة التسويق ووظائفه لا تختلف كثيراً في حالي التسويق المحلي والتسويق الدولي، فالفلسفة التسويقية واحدة وكذا الجوهر فالاختلاف الوحيد يكمن في المحيط الذي يتم من خلاله ممارسة مختلف فعاليات وأنشطة التسويق.

### 3-2 أشكال الاسواق الدولية

إن التعامل مع الأسواق الخارجية يتطلب اليقظة المستمرة وبعد النظر الثاقب، والعمل على معرفة شكل السوق المستهدفة، لأن أشكال الأسواق الخارجية تصنف حسب مستوى دخل الفرد في تلك السوق، وتم تصنيفها إلى ثلاث أسواق<sup>11</sup>:

\*الأسواق المتطورة ذات الدخل المرتفع

وهي الأسواق التي تتميز باقتصاد قوي ومقدرة اقتصادية على التعامل مع السلع والخدمات، ويدخل في ضمن هذه الأسواق كل من الأسواق الأوروبية والأمريكية واليابانية، وتعتبر هذه الأسواق من أفضل الأسواق، التي تمتلك المقومات الاقتصادية والبنية الأساسية.

\*الأسواق ذات الدخل المتوسط

وهي الأسواق التي تشهد نمواً في اقتصاداتها، وتقدم في عملياتها الإنتاجية وتعمل جاهدة في الوصول إلى أفضل المستويات الاقتصادية من خلال تنويع اقتصادها المحلي، ويدخل في إطار هذه الأسواق كل من الدول العربية وأسواق دول مجلس التعاون الخليجي وأسواق بعض الدول الآسيوية مثل: ماليزيا وسنغافورة.

\*الأسواق ذات الدخل المنخفض

وهي الأسواق التي لا تشهد نمواً اقتصادياً بسبب ضعف دخلها ومحدودية مصادرها المالية وتنخفض في هذه الأسواق معدلات دخل الفرد إلى أقل من مائة دولار في الشهر، وبذلك ليس لديها القدرة في التعامل مع السلع والخدمات، كأسواق الصومال وبنغلاديش.

### 3-3 أساليب إختراق الأسواق الدولية

يمكن للمنشأة الدولية أن تمارس أنواعاً مختلفة من الأعمال في أي دولة، كما يمكنها أن تمارس أعمالها بصفة منفردة، أو بالشراكة، أو بصورة جزئية مع جهة أخرى، ومن أنواع هذه الأعمال<sup>12</sup>:

التجارة الخارجية: وتشمل التصدير والإستيراد.. *International Trade*  
الاستثمار الأجنبي: يتمثل في الإستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر.. *Foreign Investment*.  
ويوضح الشكل التالي مختلف أساليب إختراق الأسواق الدولية:

التصدير غير المباشر	التصدير المباشر	التراخيص	المشاريع المشتركة	الاستثمار المباشر
---------------------	-----------------	----------	-------------------	-------------------

Kotler,Dubois;Marketing Management,Publi-Union,7ème edition,Paris 1992,p395

#### 4 دراسة تطبيقية على مجمع صيدال للأدوية بالجزائر

##### تحليل الإستثمار

##### محتوى الاستثمار

لقد تم تطوير إستبانة حول أبعاد الجودة الشاملة و القوة التصديرية كمتغير يعبر عن التغلغل للأسواق الدولية ، كما تم تقسيم الإستبانة الى 3 أجزاء هما كالتالي :

\*الجزء الأول : يضم معلومات عامة تشمل الخصائص الديموغرافية للموظفين .

\*الجزء الثاني : يشمل تقييم أبعاد الجودة الشاملة. وفق سلم ليكرت الخماسي ( غير موافق يشدة - غير موافق - محايد - موافق - موافق بشدة ) .

\*الجزء الثالث : يتضمن أبعاد القوة التصديرية لمنتجات المؤسسة.

##### مجتمع الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين بمجمع صيدال للأدوية.

##### عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من العاملين من مختلف الوحدات ، كما قمنا بتوزيع عينة إستطلاعية مقدرة ب 20 مفردة من أجل إختبار الإستبانة و نمط الأسئلة الموجودة فيها ، و بعد التأكد من وضوح الأسئلة و تناسبها تم توزيع 115 إستبانة على عينة الدراسة ، غير أنه تم إستبعاد 15 مفردة بسبب الإجابة غير المنطقية لبعض مفردات العينة و كذا عدم القدرة على إستكمال الإجابة على كافة أسئلة الإستبيان لظروف خاصة .

##### تحليل نتائج الاستبيان و فق برنامج الحزمة الإحصائية

بعد عملية جمع المعلومات من الإستبيان قمنا بمعالجتها من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية طبعة 22 ، و الذي يعد من أهم البرامج الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات .

كما تم حساب العوامل الإحصائية التالية :

-التكرارات و النسب المئوية.

-المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

-معامل الثبات ألفا كرونباخ .

-الإنحدار المتعدد.

-تحليل ANOVA

ثبات الإستبيان

لمعرفة دقة و مستوى ثبات الإستبيان ، قمنا بحساب معامل الإتساق الداخلي ألفا كرونباخ ، حيث أكد الباحثون أن معامل ألفا كرونباخ الذي يتراوح بين 0.5 و 0.6 يعتبر مقبولا ، أما معامل ألفا الذي يصل إلى 0.8 يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة و الثبات ، و قد قدر بلغت قيمته في هذا الإستبيان 0.88 . و هذا ما يدل على صحة الإستبيان. و يوضح الجدول التالي قيمة معامل ألفا كرونباخ.

جدول رقم 1 : معامل الثبات ألفا كرونباخ

عدد العبارات	Alpha deCronbach
29	,880

المعالجة الإحصائية لخصائص عينة الدراسة

\*توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يبين الجدول التالي توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم 2 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
49	49	ذكر
51	51	أنثى

يبين الجدول أن فئة العمال المستجوبين من الإناث تفوق تفوق فئة المرضى الذكور، إذ بلغت نسبة الإناث 51% بينما بلغت نسبة الذكور 49%. لكن التفاوت بينهما لم يكن كبيرا.

\*توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة المستهدفة حسب أعمارهم

الجدول رقم (3) : توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم

النسب المئوية	التكرارات	الأعمار
5	5	20-18
40	40	29-21
35	35	39-30
15	15	49-40
5	5	59-50
100	100	المجموع

يوضح الجدول أن أفراد العينة التي يتراوح أعمارهم ما بين 21 و 29 سنة هم الأعلى بنسبة تقدر ب 40% ، تليها الفئة ذات العمر المحدد ما بين 30 الى 39 سنة بنسبة 35% ، ثم الفئة التي تراوحت أعمارهم من 40 الى 49 سنة و التي كانت بنسبة 15% ، في حين كانت نسبة العمال ذوي الأعمار التي تتراوح من 50 الى 59 سنة و 18 الى 20 سنة جد منخفضة بنسبة 5% .

#### \*توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب مستواهم الدراسي .

#### جدول رقم (4) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسب المئوية	التكرارات	المستوى الدراسي
3	3	متوسط
17	17	ثانوي
80	80	جامعي
100	100	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي هم الأعلى نسبة قدرت ب 80%، تليها فئة المرضى ذات المستوى الثانوي 17% ، ثم من ذوي المستوى المتوسط بنسبة 3% .

#### التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة و اختبار الفرضيات

من أجل اختبار الفرضيات قمنا بإيجاد الفارق بين محددتي سلم ليكرت الخماسي 5-1=4 ثم نقوم بقسمتها على عدد عناصر المقياس كالتالي :  $0.8=5/4$  ، ثم نقوم بزيادة 0.8 لكل مجال فنحصل على المجالات التالية :

إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى:

\*المجال الإيجابي الأول 1-1.80: درجة غير موافق بشدة.

\*المجال الإيجابي الثاني 1.81-2.60: درجة غير موافق.

\*المجال المتوسط الثالث 2.61-3.40 حالة حياد .

\*المجال السلبي الرابع 3.41-4.20: درجة موافق.

\*المجال السلبي الخامس 4.21-5.00: درجة موافق بشدة.

\*إختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

"لا يلتزم مجمع صيدال للأدوية بتطبيق أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة"

من أجل إثبات صحة الفرضية من عدمها تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الجودة الشاملة وقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 5 : المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة بأبعاد الجودة الشاملة.

رقم المعامل	المعامل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التركيز على الزبون	4.01	0.06
2	العمل بروح الجماعة	3.88	0.89
3	دعم الإدارة العليا	3.90	0.72
4	البحث والتطوير	3.91	0.81
5	التدريب	3.62	0.68
	المجموع	3.86	0.63

أظهرت النتائج أن مجال التركيز على الزبون حصل على متوسط حسابي بلغ 4.01 و انحراف معياري قدر ب0.06، كما حصل مجال العمل بروح الجماعة على متوسط حسابي بلغ 3.88 ، و انحراف معياري قدر ب0.89 ، في حين حصل مجال دعم الإدارة العليا على 3.90 كمتوسط حسابي ، و0.72 كانحراف معياري، وحصل مجال البحث والتطوير على متوسط حسابي بلغ

3.91 و انحراف معياري 0.81، كما حصل عامل التدريب على متوسط حسابي بلغ 3.62 و انحراف معياري 0.68 ومنه نستنتج أن كل مجالات الدراسة قد حصلت على درجة أهمية مرتفعة مما يدل على أن مؤسسة صيدال تحرص على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة .

وعليه فقد تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية.

ومنه فإن مجمع صيدال يلتزم بتطبيق أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة.

#### \*إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

"لايوجد علاقة بين أبعاد الجودة الشاملة والقدرة التصديرية"

من أجل إبراز العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة و إختراق الأسواق الدولية لجأنا إلى اعتماد متغير القوة التصديرية كمعبر عن إختراق الأسواق الدولية ، وبالتالي تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد ، كما تم استعمال تحليل التباين وذلك عند مستوى ثقة 95 .وكانت النتائج كالتالي:

#### الجدول رقم 6: نتائج العلاقة بين أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة والقدرة التصديرية

المتغير	Rمعامل الارتباط	درجة الحرية	T المحسوبة	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية
القدرة التصديرية	0.418	99	7.365	0.00	رفض

من خلال الجدول يتضح أن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة والقدرة التصديرية بلغت 0.418 ومنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تتضمن وجود علاقة بين أبعاد الجودة الشاملة والقدرة التصديرية.

#### النتائج

من خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

\*يلتزم مجمع صيدال بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة مما جعله يصمد أمام المنافسة المحلية والدولية.

- \*زيادة اهتمام مجمع صيدال باستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على جودة المنتجات لتجنب الأخطاء خاصة في مجال الأدوية نظرا لأهمية القطاع.
- \*ضرورة تحفيز العاملين ماديا ومعنويا.
- \*وجود علاقة وثيقة بين أبعاد الجودة الشاملة والقوة التصديرية.
- \*ضرورة تبني فلسفة الجودة الشاملة في جميع المجالات لتحقيق أهداف المنظمة وصمودها أمام المنافسة خاصة في الأسواق الدولية.

### قائمة المراجع

1. ث ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008، ص262
2. م خثير، ادارة الجودة بالمنظمة مدخل نظري وتطبيقي، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2016، ص41-42
3. ر حوالف، تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة تحليلية لمواقف الأطباء والمرضى في المستشفى الجامعي بتلمسان، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009-2010، ص23
4. بودية بشير، دور التسيير الاستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ترايب بوجمعة بشار، مذكرة تخرج لنيل أطروحة الدكتوراه، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2015-2016
5. ج بوقجاني، ه حامد الضمور، "اثر جودة الخدمات الصحية في درجة ولاء المريض"، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السابع والعشرون، العدد الثالث، الأردن، 2012.
6. ق نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات، الشروق، عمان، 2006 ص43
7. ص محمد عفيفي، التسويق الدولي، نظم التصدير والإستيراد، الطبعة 10، مكتبة عين الشمس، مصر، 2003، ص13.
8. ف سليم الخطيب، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص194.
9. ع أبوقحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، مصر، 2001-2002، ص20.
10. -Kotler Dubois, Marketing Management Public Union, 7éme Edition, Paris , 1992.
11. ح الله محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي، دار الإعلام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص65
12. 10. Pasco, Berho, Marketing International. Dunod, 4 edition, Paris, 2002.

ادارة وتسيير علاقات الشغل في مؤسسات الإفراق ، المناولة والاستخراجية، دراسة ميدانية  
بالمؤسسات المفارقة عن المؤسسة العمومية بروسيديار -عنابة-.

## THE MANGMENT OF EMPLOYMENT RELATIONSIN THE OUTSOURCING AND .SWARMING ENTREPRISES, EMIPIRICAL STUDY IN THE ENTREPRISE PROSIDER ANNABA .

الاسم واللقب: احمد بودشيشة

الانتماء: جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة

البريد الإلكتروني: ah.sociodirect@gmail.com

Reçu 24-11-2019	Accepté 30-11-2019	Publié en ligne 25-12- 2019
-----------------	--------------------	-----------------------------

### ملخص:

ظهرت كثير من المؤسسات والشركات الصغيرة والمتوسطة SME والصغيرة جدا VSE والتي نبثقت عن اعادة هيكلة وتفتيت المؤسسات الجزائرية الكبرى على غرار مؤسسة بروسيديار Prosider عناية لتحويل الحديد والمنتجات الحديدية التي قامت باستخراج outsourcing أو افراق swarming نشاطات ثانوية مثل الحراسة وطب العمل والنقل والاطعام و التجهيز والتموين الى شركات استخراجية ومفرقة سمحت بظهور عمال صناعيون مفرقون ومناولون ( عن طريق تطبيق جهاز الافراق ابتداء من 1994-1997 . واستنادا الى ذلك فمن خلال نتائج الدراسة الميدانية تؤكد الشواهد المجمعة ان الافراق والاستخراجية احدثت تغيرات في على مستوى ادارة وتسيير علاقات الشغل ، فماهي طبيعة وواقع علاقات الشغل في تلك المؤسسات؟.

تهدف هذه الورقة البحثية الى كشف واقع إدارة وتسيير علاقات الشغل في المؤسسات المناولة والاستخراجية والمفرقة الناجمة عن تطبيق جهاز الافراق في مؤسسة بروسيديار Prosider عنابة . انطلاقا من دراسة ميدانية (رسالة دكتوراه 2009).

الكلمات الرئيسية: علاقات الشغل ، ، الافراق ، المناولة ، الاستخراجية، بروسيديار

### Abstract:

Many small and medium enterprises emerged from the restructuring and fragmentation of the Algerian public companies since 1993, such as Prosider Company in Annaba, which was activated in the metal transformation and metal products construction sector. She has extracted and swarmed the secondary activities such as guard and security, work medicine, transportation, food... to outsourcing and swarming companies, through the application of the swarming device from 1994 to 1997. Based on this, through the results of empirical study and the data collected confirms that: the swarming and outsourcing is better than privatization, at the level of management of employment relations, and the emergence of industrial workers. So what is The nature and the reality of labor relations in those enterprises?. This paper aims at revealing the reality of the management of employment relations in the outsourcing, and swarmed enterprises resulting from the application of the swarming device at the Prosider enterprise since 1994/1997. Based on an empirical study (PhD thesis 2009).

**Keywords:** management of labor relations, employment relationship, swarming, outsourcing, Prosidier

## المقدمة

شهدت المشاريع الصناعية في كل بلدان العالم، تطورا وانتقالا من حالة البساطة(النظام الحرفي ونظام العمل في المنزل) إلى حالة من التعقيد والتكامل(نظام المصنع الكبير والمؤسسة العملاقة) ، مما نتج عنه بروز ظاهرة تقسيم العمل وتجزئة العملية الإنتاجية وتعقدتها، وتعدد الأدوار والمراكز والوظائف داخل هذه المشاريع الصناعية ، فتزايد كبر هذه المشاريع الصناعية نتج عنه تحول وتبدل في طرق وتنظيم العمل والإنتاج(التيلورية ، الفوردية ، التيوتية ) ، وكان لهذا التبدل تأثير على العلاقات القائمة بين أصحاب هذه المشاريع (سواء خواص أو عموميون) أو المستخدمين في هذه المشاريع ، هذه العلاقات التي يصطلح عليها الآن علاقات العمل .او علاقات الشغل انطلاقا من تطور علم اجتماع الشغل ، او العلاقات الصناعية في الولايات المتحدة وكندا او العلاقات المهنية في اوروبا الغربية أو علاقات الانتاج والعلاقات الاجرية حسب المقاربات الماركسية . وان كانت التسميات تختلف غير أن المحتوى واحد وتدل كلها على تلك الرابطة القانونية بين العامل ورب العام تضيق أو تتسع تستمر أو تتوقف تسير توافيقا أو تعاونيا أو تنازعا . كل ذلك يتوقف على الفاعلين الذين تحركهم استراتيجيات متناقضة ولكنها متزامنة ومتداخلة . وبالنظر لما سبق ذكره فإن نمو و كبر حجم المؤسسات ، تزايد نزاعات العمل ، بيروقراطية المؤسسات ، تزايد تدخل الدولة المباشر في التسيير ، الفشل في تحقيق الأهداف ، العجز المتواصل نتج عن ذلك إعادة النظر في تسيير وتنظيم كثير من المشاريع (المؤسسات) في بلادنا وخاصة بعد ثمانينيات القرن الماضي، عوامل اجتمعت وعجلت بظهور موجة تطالب بتغيير أساليب إدارة وتسيير هذه المشاريع عن طريق تصفيته لانها مفلسة او انها غير قابلة للدوام في السوق التنافسية ، وذلك بغية التقليل من تلك الصراعات والنزاعات للوصول إلى تحقيق الأهداف التي لأجلها وجد المشروع(المؤسسة) وتطبيق آليات تحقيق الفعالية والكفاءة للدوام في السوق ، باعتبارها أصبحت من متطلبات العولمة والتطور .

إن الاهتمام بظواهر العمل والعوامل التي تؤثر في تنظيم وتسيير المؤسسات ينطلق من الأساس القانوني للعمل وهو علاقة العمل أو علاقة الشغل (العقد) ، التي تعتبر قاعدة الحقوق والواجبات لعمال وارباب العمل (العقد شريعة المتعاقدين) وتتأسس من خلالها التفاهات أو التوافقات أو النزاعات والصراعات التنظيمية . فأساس الاهتمام بالمؤسسة سواء كبيرة أو صغيرة ، قطاع عام أو خاص هو إذن ظاهرة علاقة العمل وذلك لفهم التغيرات الحاصلة في تنظيم وتسيير العمل وإدارة الموارد البشرية وانعكاسات ذلك على الاداء والفاعلية وهو ما كان موضوع اهتمام ميادين وتخصصات معرفية عديدة من القانون والعلوم الادارية الى علوم التسيير الى علم اجتماع العمل . فالدراسات والأبحاث في هذا المجال اخذت بعد متعدد الرؤى ومتداخل باعتبار ان ظاهرة علاقة العمل أو الشغل تحمل ابعاد اقتصادية وقانونية ونفسو-اجتماعية وتنظيمية (ظاهرة متعددة الابعاد) ، فاعل الباحثين الجزائريين اهتموا بدراسة الظاهرة داخل المؤسسات العمومية (المشروع العام) بغية تشخيص الاختلالات التنظيمية ومعرفة تأثير الاصلاحات الهيكلية والقانونية على الفاعلين في هذه المؤسسات . ان كثير من مؤسسات العمومية شهدت منذ 1988 واعادة الهيكلة في التسيير واستقلالية انجر عنها تفتيت (تفريع) عديد من هذه المؤسسات الكبرى من مختلف القطاعات الى وحدات انتاجية اقل في اطار البحث عن النجاعة واعادة التركيز على المهمة الرئيسية اما النشاطات الثانوية المكملة للمهمة الرئيسية فأوكلت الى مؤسسات انشئت في اطار الاستخراجية Externalization أو الافراق

Swarming أو المناولة Outsourcing وهي اشكال للتعاون undertake والعمل برزت نتيجة التغيرات والتحولات الاقتصادية مع نهاية الثمانينات من القرن الماضي وما صاحبها من دعاوي لتغيير والاخذ بالمقاربة الاقتصادية واطلاق مشروع الخوصصة 1993 .

و يمكن إسقاط شبكة التحليل لسياسات وتطبيقات الإفراق على المؤسسات المفترقة من بروسيديار كما هو مبين في الجدول رقم(1) :

العلاقة بين المشروع المفروق ونشاط المؤسسة الأم	مشاريع خاصة ليس لها علاقة بنشاط المؤسسة الأم	مشاريع خاصة من خلال نشاطات مرتبطة	افراق النشاطات التي ليست إستراتيجية
			وضعية الشغل للمؤسسة الأم
المخططات الاجتماعية الواضحة		Sochamete C.E.M.I EM.ENNADJAH EL HANA	SGE GEST Insaf(cantine) C.M.T(infirmerie)
مجال لعدد عمال زائد رسمي وإمكانيات كبيرة	Master Info C.T.R وكل المؤسسات التي تشتغل في مجال الإعلام الآلي وبيع الأجهزة المكتبية	Mir ALL DESIGN	INSAF C.M.T
المؤسسة في تطور			

يلاحظ على الجدول رقم(1) أن معظم المؤسسات المنبثقة عن تجربة الإفراق تتموضع في المخططات الاجتماعية ذات المجال العددي من العمال الزائد وإمكانيات كبيرة ، حيث أن إفراق النشاطات وإنشاء المشاريع تم على أساس أن الإفراق كان كوسيلة للذهاب الإرادي المحرض عليه وكوسيلة لإنقاذ جزئي للنشاطات .

## 1- تصفية مؤسسة بروسيديار وظهور شركات المناولة والاستخراجية والافراق (الاشكال الجديدة للتقاول)

تعتبر مؤسسة بروسيديار احدى فروع المؤسسة الصناعية العملاق (مؤسسة الحديد والصلب الحجار سابقا) حيث اعيد هيكلة هذه الشركة الوطنية فانثقت عنها 10 شركات فرعية تنشط في مجالات مختلفة ومنها شركة بروسيديار التي جرت فيها الدراسة 1997-2006 واهتمت بتحويل المنتوجات الحديدية وبناء المنشآت الصناعية .ومنذ 1993 شرعت المؤسسة هي الاخرى في اعادة التركيز على المهمة الرئيسية والتقليل من العدد الاضافي لعمالها للوصول الى التنافسية تحضيرها لها للخصوصيتها بتطبيق حزمة من الاصلاحات والبرامج ومنها الذهاب الارادي والاستفادة من جهاز الافراق لتكوين مؤسسات صغيرة جدا وصغيرة أو متوسطة للحفاظ على منصب الشغل وخلق اخرى .

كانت مؤسسة بروسيديار بعد انفصالها عن المؤسسة الام (SNS) تتعامل مع متعاملين خواص مناولين غير انها من خلال تطبيق جهاز الافراق واستخراج النشاطات الثانوية ارادت الحفاظ على اليد العاملة واطارتها (متوسط الخبرة 18 سنة بين المؤسسة الام وبروسيديار ثم انشاء شبكة من المناولين والمؤسسات الصغيرة تتشكل من العمال الذين تبين ان مناصبهم مهددة بالإلغاء والتسريع وفقا للتقارير المعدة من قبل ادارة الشركة . ومع حلول 1997 كانت المؤسسة قد افرت كثير من النشاطات واستخرجت اخرى حيث ظهرت 30 مؤسسة صغيرة تنشط في مجالات عديدة كالحراسة والامن والنقل والاطعام وطب العمل والتجهيز المكتبي والمنشآت الرياضية والفلاحية تتوزع في كل من الشعبية (بلدية سيدي عمار) وفي عناية المدينة .بينما اكتفت هي بالتركيز على المهمة الرئيسية وهي بناء المنشآت الصناعية كمخازن القمح القاعات الرياضية ، حاضنات الدواجن والقرميد الحديدي تقوم به= النشاط شركتين تمثالان مؤسسة بروسيديار وهما شركة بروسييم ( PROCIM ) و( PROTUIL ) وهو ما يظهر من خلال الجدول رقم (2) اسفله حيث قمنا بدراسة ميدانية في اطار رسالة الدكتوراه علم اجتماع العمل تخصص علاقات العمل .

جدول رقم (2) يبين بيانات حول المؤسسات المفارقة ميدان البحث

المتغيرات	سنة الإفراف	الشكل القانوني حاليا	عدد العما ل	الصعوبات المسجلة	حالة النشاط -	نمط علاقات العمل السائد حسب كل مؤسسة
Sochame t -1	1996	Sarl	06	مالية ضريبية	مستمر	تعاوني
Sofamese rne - 2	1996	Sarl	09	تقنية ونقل الملكية ومهارية	مستمر	تعاوني
El - hana- 3	1996	cooperative	16	تنظيمية وتقنية ومهارية	مستمر	تعاوني
cmm.en	1996	coopérative	05	مالية ونقل الملكية	مستمر	تعاوني

					6	djah - 4
متبدل	مستمر	مالية وتقنية ونقل الملكية ومهارية	30	Sarl	199 6	Sofama - 5
تعاوني	حلت	تنظيمية مهارة وكفاءات	13	coopérative	199 5	Stm.rapi de - 6
تعاوني	تغيير النشاط	مالية تقنية ونقل الملكية	06	Sarl	199 5	Somieb - 7
تنازعي	مستمر	تنظيمية وقانونية	14	Eurl	199 5	GEST - 8
تنازعي	مستمر	عمالية واجتماعية ومالية	97	Sarl	199 5	SGE - 9
غير واضح	تغيير النشاط	مالية ونقل الملكية	04	Eurl	199 6	E.S.I - 10
تعاوني	مستمر	تنظيمية قانونية	03	cooperative	199 5	C.E.M.I - 11
غير واضح	تغيير النشاط	مالية ونقل الملكية	03	Eurl	199 3	E.T.B Rajeb - 12
غير واضح	تغيير النشاط	مالية تنظيمية وقانونية	03	Eurl	199 6	ECOM A - 13
تعاوني	مستمر	مالية ونقل الملكية	02	C T R	199 6	C.T.R - 14
تعاوني	مستمر	مالية وتقنية ونقل الملكية	03	Eurl	199 6	Master info - 15
تعاوني	حلت	مالية وتنظيمية	10	cooperative	199 5	EPSEM - 16
تعاوني	مستمر	مالية وتنظيمية ونقل الملكية ومهارية	11	Eurl	199 5	Word6 - 17
تعاوني	مستمر	مالية	03	Eurl	199 6	E.M.I - 18
تعاوني	مستمر	في مجال الكفاءات والمهارات	08	Eurl	199 6	ALL design - 19

تعاوني	مستمر	مالية وتقنية ونقل الملكية	18	cooperative	199 5	Coop el amel - 20
تعاوني	مستمر	الكفاءات والمهارات	05	Sarl	199 5	MIR - 21
تعاوني	مستمر	مالية وتقنية	08	Sarl	199 7	BERCI- 22
تعاوني	مستمر	مالية وتقنية	17	Sarl	199 6	E.T.B Berrak - 23
تعاوني	تغيير	مالية ونقل الملكية	05	Eurl	199 5	E.R.G - 24

المصدر : أحمد بودشيشة تجربة الافراق في بروسيديار وواقع علاقات العمل في المؤسسات المفرقة 2009 .

## 2- اشكالية البحث اطاره النظري وفرضياته :

إن دراستنا اعتمدت على مقارنة التحليل التقني الاجتماعي لمعهد تافستوك بلندن حيث سعينا الى كشف التحولات التي مست حقل علاقات العمل اعتمادا شقين : الأول متعلق بهذا الإجراء الاقتصادي الجديد في الجزائر وهو الإفراق ، والثاني متعلق بعلاقات العمل في ظل التحولات والإصلاحات الاقتصادية في الجزائر في إطار التساؤل الرئيسي و هل يؤثر التغيير التكنولوجي (تطبيق جهاز الإفراق) في تغيير علاقات العمل في المؤسسات المفرقة عن بروسيديار-عناية). وللإجابة عن هذا التساؤل المركزي اخترنا ثلاثة فرضيات

أ- إن الافراق أفضل من الخوصصة في الحالة الجزائرية : إن تجربة الافراق في بروسيديار تعد إجراء لتحقيق أهداف كثيرة، يمكن تعميمها على باقي مؤسسات القطاع العام دون خصوصتها بسبب صعوبة تطبيق برنامج الخوصصة في الجزائر نظرا لطبيعة المجتمع الجزائري والعوائق التي اعترضت تطبيقه، اعتبارا لما يؤكد محمد علي محمد من خلال الدراسات الإمبريقية التي أجراها : " أن المصانع الصغيرة الحجم تظهر ميلها للابتعاد عن البيروقراطية ، ونظرا لما تؤكد الدراسات الحديثة وبناءا إلى ما توصلت إليه جون وداورد وحسب المثل المتداول on ne peut pas être bon dans tout, partout, et tout le temps ، فالنموذج التاريخي للمؤسسة المدمجة ذاتيا أثبتت تأكلها، الاختراع التكنولوجي والتخصص جعلوا منها غير ناعمة ولهذا السبب كثير من المؤسسات التزمت في إطار حركة تمرکز وتركيز خاصة على المهام الرئيسية . إن المؤسسات الجديدة في ظل العولمة تصوب مجهودها نحو قطب الامتياز والتركيز (Descamps 1981,26) فهل تستند هذه العملية على منظومة تشريعية ؟ وهل أن الإفراق جاء وفقا لاتفاقية بين ممثلي العمال و المؤسسة الأم، أي في إطار مخطط اجتماعي، يهدف إلى الحفاظ على مناصب الشغل ونشاطات المؤسسة ومنح الحرية للعامل في خلق نشاط اقتصادي وبعث مشروع

خاص ؟، أم هو تسريح عشوائي للتخلص من اليد العاملة في مرحلة أولى لتصفية المؤسسة العمومية لتسهيل بيعها في مرحلة ثانية، وهو ما يظهر من خلال قراءة قوانين الإفراق (المادة 02).

ب- (إن النجاح والدوام للمؤسسة المفرقة ، مرتبط بسياسات المرافقة : انه لنجاح إجراء (عملية أو تجربة) اقتصادي مثل الإفراق في مؤسسة كبرى، ينبغي إعداد مخططات اجتماعية تنظيمية وبشرية في البداية، ثم إجراءات مرافقة أثناء انطلاقة النشاطات ومتابعة في السنوات الأولى لإيصال المؤسسات المفرقة إلى البقاء والدوام في السوق، والتقليل من احتمال الفشل والإفلاس . فهل تم تحضير ومساعدة العمال والإطارات المفرقين بإجراءات المتابعة mesures d'accompagnements .؟

ج- إن تغير العامل التكنولوجي\* يؤدي حتما إلى تغير في نوع ونمط علاقات العمل (علاقة حتمية) ، حيث أنه واعتبارا من التشريع الجديد الخاص بالإفراق واتجاه الاقتصاد الوطني للتركيز على نوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبناء على مؤشرات اقتصادية مثل صغر حجم المؤسسات ، الخبرة والأقدمية للمفرقين وأخرى ذهنية مثل الميل والاختيار للمشروع وكذا الزملاء المفرقين ، الانتماء ، الجماعة التضامنية (عند ماكس فيبر) وجماعات العمل الإستراتيجية (عند سايلز sayles)، فان نظام علاقات العمل في المؤسسة الناجمة عن الإفراق في رأينا يتطور ليصبح نظام علاقات من نوع تعاوني cooperative وليس من نوع تنازعي conflictual. واستنادا إلى ما وصلت إليه جون ودوارد من أن التنظيمات الكبيرة أو ذات الإنتاج الجماهيري تميل إلى توفير علاقات صناعية أقل رضا.

### 3- منهج وعينة الدراسة وادوات جمع البيانات

اعتمدنا في دراسة موضوع علاقات العمل في المؤسسات المفرقة على المنهج دراسة الحالة حيث اعتبرت مؤسسة بروسيديار حالة ومسح شامل لكل المؤسسات المفرقة المنبثقة عنها جرت البحث فيها لاكتشاف مدى تأثير تكنولوجية القوانين (الافراق) في تغيير علاقات العمل . وهكذا شملت الدراسة 2+31 مؤسستين بروسيم وبروتويل التي تعبران عن بروسيديار و31 مؤسسة اخرى مفرقة مثلما هو مذكور في الجدول رقم (1) سابقا . وبالنظر الى عدم وجود مواقع قارة وعناوين محددة للمناولين (المتعاملين مع بروسيديار) ركزنا البحث على المؤسسات المفرقة باعتبار ان المؤسسة بروسيديار تتعامل بأفضلية مع الشركة المفرقة لكون عمالها كانوا عمال في المؤسسة الام وتمنحهم المشاريع وفقا لاتفاقية الافراقوقعة بينها وبين المفرق . ولجمع قدر ممكن من البيانات والمعلومات واختبار الفرضيات والحصول على نتائج مهمة اعتمدنا على الملاحظة والمقابلة والاستمارة والتحليل الوثائقي لأرشيف المؤسسة القانوني والاداري من 1993 حتى 1997 ( بودشيشة ، 2009 ).

### 4- ادارة وتسيير علاقات التشغيل في ظل الافراق والمناولة والاستخراجية (تحليل وتفسير) :

تؤكد المقاربة أن المؤسسات الناجمة عن هذه الإجراءات، تتحول من مؤسسات تسودها علاقات عمل يميزها الصراع والنزاع relations conflictuelles إلى مؤسسات تسودها علاقات عمل من نوع التعاونية أو التساهمية. ما يطلق عليه جون دانيال رينو " السلطة الجديدة لأرباب العمل "، فما المقصود بعبارة جون دانيال رينو؟ ، فإذا كان برنامج الخصخصة المعد وفقا لمنظومة قانونية وتشريعية لم يحقق أهدافه لحد الآن، فان عملية الإفراق- التي هي عملية أو إجراء من إجراءات الخصخصة

- التي طبقت مثلاً في مؤسسات عمومية كبيرة مثل بروسيديار وأسميدال(عناية) يمكن أن تصل إلى تحقيق أهداف عديدة. إن هذه المناهج والطرق والأشكال الجديدة للإنتاج والتسيير تخلق مهن جديدة وتنقل المؤسسات والأجراء من مفاوضة جماعية إلى أخرى ، عقود العمل ، ظروف العمل ، مراحل التأهيل تختلف بشكل كبير عن ما كان في التنظيم السابق للمؤسسات ، ثم أن المؤسسات الكبيرة والفروع الصناعية الكبيرة يتراجع دورها في الحوار الاجتماعي ، لأن كل مؤسسة تسابق من أجل الحصول على عوائد نتيجة التحول (التطور) ، الأجراء والعمال يقلون في المؤسسات الكبيرة شيئاً فشيئاً، حتى في تلك التي تمنح قوانين حماية ، وبالنسبة للأجور فهي أقل لدى الوسطاء، وكذلك مواقيت العمل تتميز بالمرونة .

- إن أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بخضوعهم لشروط الأمر (مالك الأشغال) يرون أن هوامش الأرباح بالنسبة لهم تقل وصعوبة تسيير الخدمات والمهام الموكلة إليهم ، أما النقابات فإنها تجد صعوبة في الدخول إلى هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأثيرها يتراجع ...

**4-1- - إدارة وتسيير علاقات التشغيل في مؤسسة التنظيف نموذجاً:** هي أحد أهم الوظائف (النشاطات) التي تخلت عنها بروسيديار لعمالها أو أجراءها وظهرت كمؤسسة مفرقة تحت اسم *GEST* (افراق استراتيجي)، إن خدمات التنظيف المقدمة من طرف المؤسسة المفرقة تهدف إلى تحسين نوعية الخدمات وتخفيض التكاليف وأيضاً لكون سوق التنظيف بعيد على أن تكون مشبعة ، فالدخول إلى قطاع التنظيف لا يعرف صعوبة أو تقييد، وأكثر من ذلك فإن نشاط التنظيف يحتاج إلى استثمار قليل خاصة بالنسبة إلى العمليات المعتادة مثل تنظيف المكاتب.

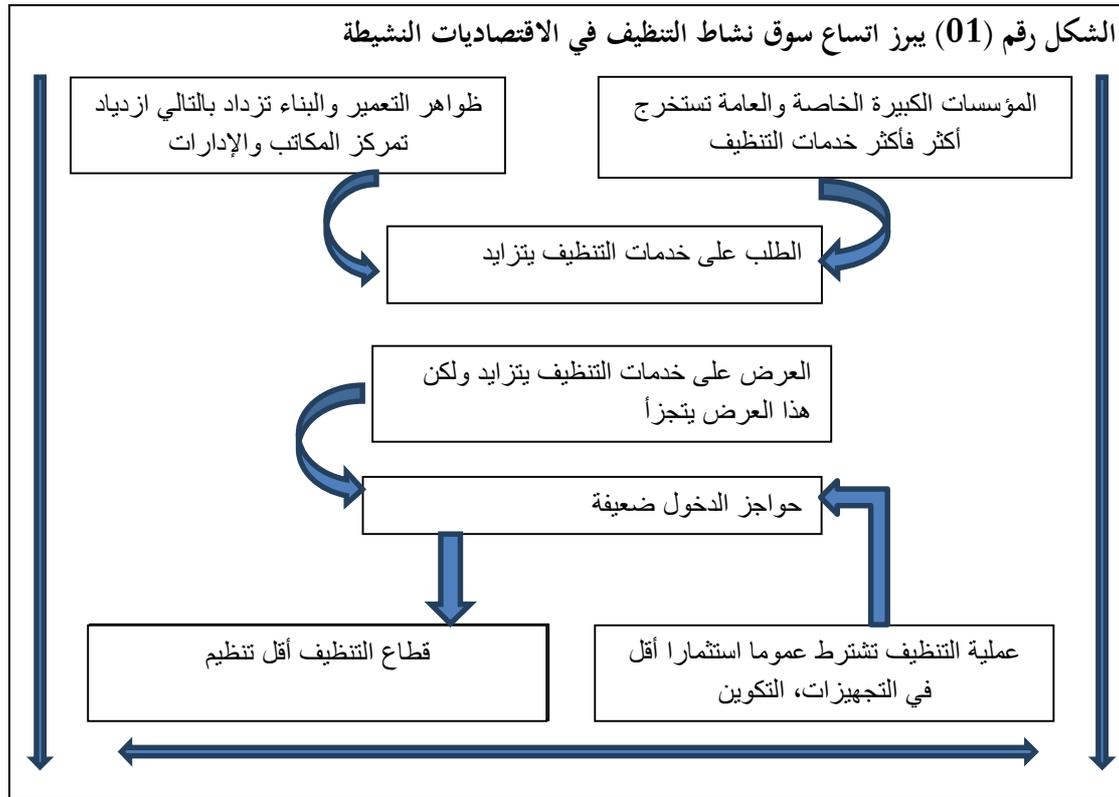
إن نمو الطلب وضعف الحواجز للدخول إلى هذا القطاع يزيد من تضاعف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ففي أوروبا تذكر بيانات تقرير (l'orseu 2000) أنها بلغت أكثر من 37849 سنة 1991، وأصبحت 47439 مؤسسة سنة 1996 بنسبة نمو سنوية متوسطة تبلغ 4.6% للفترة 1996/1991 ، حيث أن أكثر من نصف هذه المؤسسات تستخدم أكثر من 5 أجراء و96% منها تستخدم أقل من 100 أجير والطلب بالتالي يتجزأ يتميز هذا القطاع في الجزائر بعدم الهيكلة وعدم التنظيم ، أما في أوروبا فإن ما يميز علاقات العمل في هذا القطاع :

- مؤسسة التنظيف ذات حجم صغير، هذا يمكن تفسيره بوجود حواجز ضعيفة للدخول إلى هذا القطاع، ثم يلاحظ ضعف التنظيم والاستثمار، التكوين والتجهيزات وهو ما يظهر في الشكل رقم (1)

- تتم عقود العمل في هذه المؤسسة لمدة قصيرة حتى تتمكن المؤسسات العارضة للعمل من التفاوض من جديد حول الأسعار ، التكاليف ...

- في الدول الصناعية حيث القطاع ذو كثافة عالية من اليد العاملة، الاختلاف حول الثمن ينعكس مباشرة على تكاليف العمل والرواتب تكون قريبة من الأجر الأدنى ، التوقيت الجزئي والمواقيت النموذجية تتزايد تحت تأثير ضغوطات (مخاوف) المؤسسات العارضة للعمل ، العمل بالتوقيت الجزئي وضعف الأجور ، في جزء منه يدفع ويزيد من تشغيل يد عاملة غير مصرح بها(العمل الأسود) .

- تتميز علاقات العمل داخل هذه المؤسسة باستمرار الطابع التنازعي نتيجة غموض إجراءات تطبيق قانون وتشريع العمل وانتشار العمل الجزئي وغير المصرح به(الأسود) . يسود في مؤسسات الدراسة طابع تنازعي بسبب غياب تطبيق قانون العمل ودوران العمل اي عدم ديمومة اليد العاملة وفي بعض الاحيان عدم رصدتها (عمل جزئي ، عمل مؤقت ...)



المصدر l'orseu 2000

ونلاحظ في الشكل رقم (01) سيطرة المؤسسات الكبيرة على قطاع من حيث العروض المقدمة وهي (خدمات التنظيف) وهذا في أوروبا بالطبع في حين أن مهنة التنظيف التي تنفرد بها مؤسسة مفرقة واحدة وهي "جاست GEST" تبقى مهنة مقتصره على فئة عمرية محددة (45 سنة فما فوق) وتقتصر في الغالب على النساء ويتعد عنها الرجال بسبب الوسمة الاجتماعية *La stigmatisation sociale*.

إن الشكل رقم (02) يبين هيمنة المؤسسات الكبيرة على سوق التنظيف وتفرض مميزات لعلاقات العمل جديدة ومرده الى . إن قطاع التنظيف محدد بالطلب، والمؤسسات الكبيرة العارضة للعمل أو الباحثة عن خدمات التنظيف تشترط وتختار المؤسسات المقدمة للخدمات الأقل ثمناً، وهكذا فإن العرض من العمل تأخذه مؤسسة التنظيف التي تقدم ثمناً أقل لأداء الخدمة.

- إن العرض القليل (المجزأ) والبحث الدائم عن الثمن الأقل، يدفع المؤسسات الباحثة عن خدمات التنظيف إلى التقليل بشكل ملموس مدة العقود .

- إن تخفيض مدة العقود والضغط على هوامش الربح لمؤسسات التنظيف يقلل من إمكانية الاستثمار ، نظراً لصعوبة الحصول على الأرباح ، هذه الضغوط الممارسة من طرف مؤسسات خارجة عن قطاع التنظيف، يمكن أن تؤدي إلى الإضرار بنوعية الخدمات، ودفتر الشروط يصبح غير محترم ، كذلك بالنسبة لدوام حياة المؤسسات الصغيرة وحتى عقود العمل للمستخدمين أنظر الشكل رقم (03) الذي يبين شروط التوظيف المستخدمين في التنظيف .

وفي ظل هذه الوضعيات من علاقات العمل (أجور أقل، ومواقيت عمل مرنة ، حياة المؤسسات منخفضة ، أشباه مستقلون ، عمل أسود ، عدم الإحساس بالانتماء للفرع أو القطاع ، تعدد المفاوضات الجماعية ، وسطاء لا يتلقون عوائدهم ..) باختصار فان المرحلة الانتقالية يمكن اعتبارها بالاقتصاد غير الثابت أو غير المهيكل . ففيما يخص قطاع التنظيف الذي هو أحد أهم الوظائف (النشاطات) التي تخلت عنها PROSIDER بروسيديار لعمالها أو أجراها وظهرت كمؤسسة مفرقة تحت اسم مؤسسة الحراسة للشرق (GEST) ( فما يميز علاقات العمل في هذا القطاع :

- مؤسسة التنظيف ذات حجم صغير، هذا يمكن تفسيره بوجود حواجز ضعيفة للدخول إلى هذا القطاع ، ثم يلاحظ ضعف التنظيم والاستثمار ، التكوين والتجهيزات . وتتم عقود العمل في هذه المؤسسة لمدة قصيرة حتى تتمكن المؤسسات العارضة للعمل من التفاوض من جديد حول الأسعار ، التكاليف ... تتميز علاقات العمل داخل هذه المؤسسة باستمرار الطابع التنازعي نتيجة غموض إجراءات تطبيق قانون وتشريع العمل. انه يظهر من خلال هذا الجدول أن هشاشة علاقات العمل داخل قطاع التنظيف ، عدم استقرار اليد العاملة ، الضغط على الأجور ....

إن تضاعف الحديث عن عدد المؤسسات الصغيرة المتوسطة وعدم الاستقرار اليد العاملة تقلص من الحضور النقابي مثلا في قطاع التنظيف ، هذا الحضور الضعيف يمكن أن يشجع المستخدمين على الضغط على الأجور (بتحديد ارتفاعها) وبتشجيع أشكال العمل غير النموذجية .

عدم استقرار اليد العاملة لا يسهل كذلك وضع برامج التكوين على المدى الطويل حيث أن هذا التكوين على المدى البعيد يمكن مجموع قطاع التنظيف أن يصبح احترافيا ويحسن من ظروف العمل<sup>(1)</sup> .

إن إخراج التنظيف عن طريق المؤسسات الكبرى للإنتاج والتوزيع أدى إلى نقل جزء هام من المستخدمين الأقل تأهيلا للفروع القوية كمثل تلك الخاصة بالميتالورجيا (Métallurgie) نحو قطاع أقل هيكله الخاص بالتنظيف ، في التنظيف فان الحضور النقابي جد ضعيف اعتبارا لتطور الحديث للإستخراجية outsourcing وخاصة تضاعف المؤسسات الصغيرة التي تضم هذا القطاع مع مدة حياة قليلة غالبا يبين نتائج إخراج نشاط التنظيف (كمثال) على سوق العمل . هكذا فقد المستخدمون في التنظيف مجموع الامتيازات المتضمنة في الاتفاقيات لفروع القطاعات التي كانت تابعة لهم و من اجلها يستمرون في العمل . الاتفاقيات الجماعية لقطاع التنظيف ليست لحد الآن كافية لإعطائهم مثل هذه الامتيازات (Durand.j.1996.123) . في الاتفاق الفوردي فان الحوار الاجتماعي للفرع كان آلية أساسية للتماسك الاجتماعي، وأن ظهور تكنولوجيات جديدة ، المقابلة من الباطن والإستخراجية فككت الفروع الصناعية التقليدية . النموذج الفوردي يعتمد على دولة مشرعة وحوار اجتماعي مركزي ويسيطر عليه الشركاء الاجتماعيون للفروع الصناعية الأكثر أهمية . بفضل نهاية النموذج الفوردي فالهدف يبقى بناء نموذج اقتصادي مرن يأخذ بعين الاعتبار وعلى المدى البعيد مصالح الاقتصاد ككل ولكن أيضا مصالح الأجراء الذين هم الأكثر هشاشة في النموذج القائم حاليا (أجراء أقل تأهيلا، أجراء بعقود مؤقتة ...) (Durand .174) .

ان المفاوضات الجماعية في قطاع التنظيف لا تتقدم بشكل كاف لتمكن المستخدمين من الحصول على امتيازات أكثر ، فالمؤسسات مثل بروسيديار التي قامت باخراج التنظيف بغية تخفيض سعر التكلفة و تخصص في الوظيفة الأساسية تطلب من المؤسسات التنظيف الإستخراجية بان تقدم خدمات ذات نوعية وعلى الاقل تساوي تلك التي كانت مقدمة سابقا داخل المؤسسة الام وايضا بتكلفة اقل مما يكلف يدفع لعمال النظافة والصيانة السابقين .

**4-2-ادارة وتسيير علاقات لشغل في نشاط الصيانة الميكانيكية والتلحيم:** (نشاط غير مشبع) فالمؤسسات المفرقة تعيش منافسة غير منتظمة متأنية من المؤسسات وشبكات من المقاولين الوسطاء والذين يديرون علاقات وعقود عمل غير ثابتة وغير خاضعة لقواعد وتشريع العمل

**أ-3- نشاط الامن والحراسة:**نشاط يشهد اختلالات قانونية ، تتميز مؤسسات (وهي هنا مؤسسة واحدة مؤسسة الحراسة للشرق ) بالنمو والاتساع حيث تفرض قوانينها وبحكم حداتها فان القطاع لم يتحدد معالمه بعد ويشهد إختلالات قانونية وعلاقات تنازعية وتراجع العمل النقابي . بسبب العنصر البشري المكون وهم عادة من عمال المؤسسة الذين اشتغلوا في الحراسة والامن طوال فترة عملهم بالمؤسسة الام وعند استحداث مؤسساتهم الخاصة المفرقة وضموا حراس لهم خبرة عسكرية اي من متقاعدتي الجيش . يلاحظ حالة من التذمر والسخط لدى العمال بسبب التضييق على العمل النقابي وعدم وضوح معايير الاجور والتامين .

**4-3- ادارة وتسيير علاقات لشغل في نشاط مكاتب الدراسات والهندسة والمحاسبة والإعلام الآلي والمكتبية:** شهدت هذه النشاطات في فترة 1997-2006 اتساع متواصل وهينشاطات مربحة بسبب مرحلة الانتقال والتحول يشهد هذا القطاع توسعا مذهلا وبالرغم من تزايد المؤسسات ، غير أنه يلاحظ اختلاف الأجور، تنظيم العمل ، عقود العمل والصفة القانونية لهذا النوع من المؤسسات . من بين الميزات الايجابية للعمال في هذه المؤسسات المذكورة أعلاه المستقلون بمؤسساتهم (نموذج المرفوق) أنهم : يخلقون عملهم الخاص ، لديهم الحرية في التحرك ، مرونة توقيت العمل ، قانون اجتماعي مرغوب فيه ، إمكانية التقدم و التجديد والتكيف ، إمكانية تطوير وأن يكونوا رؤساء لمشاريعهم ، مسؤوليتهم على ما يوضع من عمل ، الاستقلالية التسيير الحر لأوقاتهم، التحكم في عملهم بشكل تام (تصور كل مراحل العمل ) ، أما من حيث المميزات(السلبية) بالنسبة للعمال المستقلون بمؤسساتهم (نموذج المرفوق) فان لديهم : . أعباء عمل متزايدة وصعبة . تشتت المهام: تجارية ، تسيير، انجاز.....

. عدم اليقين فيما يخص المداخيل

. قلة الحماية الاجتماعية

-العزلة

- يخضعون لقانون مؤقت و تنوع مستوى النشاط،

-صعوبة في الحصول على التكوين و المعلومات حول الإمكانيات المتاحة في هذه المجالات،

-مشكلة غياب تكامل والحركة للمجموعة النشاطات .

## 5-نتائج واستنتاجات الدراسة

إن دراسة تجربة الإفراق وواقع علاقات العمل في المؤسسات المفرقة الناجمة عن مؤسسة بروسيديار خلصت إلى :

**5-1- فيما يخص الافراق والاستخراجية والمناولة :** نبغي التنويه هنا ان النشاط الاستخراجية هو نشاط قامت المؤسسة الام بمنحه لشركة او خاص من خارج المؤسسة اي انه يمكن انه لم يشتغل في المؤسسة اما الافراق انه نشاط يقوم به خاص او مؤسسة اصحابها كانوا يشتغلون في بروسيديار واستفادوا من الذهاب الارادي والامتيازات المصاحبة له ولذا فان كون الإفراق يغدو شيئا فشيئا وسيلة لإنقاذ المؤسسة العمومية من الاندثار وعلى الأقل الحفاظ على نشاطاتها من الزوال(الإفراق أفضل من

الخصوصية في الحالة الجزائرية) . وتشير الدراسة إلى ضرورة الاعتماد على الإفراق البارد غير المباشر (essaimage a froid) أفضل من الحار المباشر (essaimage a chaud) أو الإفراق الاستراتيجي (essaimage strategique)، إن أهمية وجود منظومة قانونية وتشريعية تساعد المفرق على استدامة المشروع ، وتساهم في تجسيد وإجراءات المرافقة والمطالبة بها ، اعتبارا من أن التشريع يجعل البنود والمواد المنصوص عليها ، ملزمة للطرفين وخاصة المؤسسة الأم أو من يمثلها في حالة بقاءها ، أما في حالة حلها وتصفيته فان الدولة تتحمل أعباء عدم التزام المؤسسة الأم المصفاة بالنصوص التشريعية الواردة في التشريع الخاص بالإفراق. واستنادا إلى ذلك يطالب المفرقون بضرورة تدخل الدولة لحل الخلافات القائمة بينهم وبين مؤسسة بروسييم المتصرف في شركة المؤسسة بروسييدار المصفاة منذ 1997 .

أنه لإنجاح أي مشروع أو نشاط ينبغي توفر الدافعية ويعتبر المفرقون أن الإفراق هو حق قانوني أي حق المفرق في الحصول على دعم مادي ومعرفي من المؤسسة الأم، أن الضغط ليس الوسيلة الناجحة للإفراق(كما تؤكد عليه الدراسات السابقة) ، وتذكر البيانات المجمعة في النهاية أن هناك مجموعة من العوامل يجب أن تتوفر لإنجاح تجربة الإفراق، ونظرا لعدم توفر كثير من هذه العوامل فان الدراسة تسجل تدمير إحباط لدى بعض المفرقين وتغيير النشاط لدى البعض الآخر في حين توقف البعض الآخر، ويشترك المفرقون في مؤسسة أسميدال مع زملائهم في مؤسسة بروسييدار في كثير من الخصوصيات منها تراجع الدعم من الأجهزة الرسمية ، البيروقراطية الإدارية البنكية خاصة ، غياب إجراءات المرافقة ، تشبع السوق في بعض نشاطات الإفراق .

تشير شواهد الدراسة أيضا إلى كون نسبة الإفراق تزداد عندما يكون المتر شح في وضعية إفراق حار تحت ضغط إلغاء منصب عمله أي في بحث عن عمل ، وأن معظم وضعيات الإفراق المدروسة تتموضع سواء في المخططات الاجتماعية الرسمية ، أو على الأقل في مجالات عدد عمال زائد ، وبالنسبة لحالة مؤسسة بروسييدار فهي تتموضع في مجالات عدد عمال زائد . إن الدعم الذي تلقاه هؤلاء المفرقون أكثره مادي منه سيكولوجي وتقني في حين أن الثلاثة عوامل لها نفس الأهمية في الغالب ، وإجراءات المرافقة قوية في المعلومات وفي تكوين الملف وغير كافية أثناء مرحلتي التشخيص و الانطلاقة .

إن للإفراق أهداف كثيرة سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للعمال ، ، ويلاحظ أن مسيري المؤسسات المفرقة يشيرون إلى أن نوع العلاقات بين مؤسساتهم والمؤسستين الوريثتين لبر وسييدار هي علاقات نزاع وصراع حول قضايا : منها ما يتعلق بعدم التزام المفرقين أنفسهم ببنود عقود الإفراق( تسديد مبالغ الكراء الخاصة بالوسائل والمقرات والورشات...) ، ومنها ما يتعلق بعدم التزام المؤسسة المتصرفة بروسييم في شركة المؤسسة الأم ، خاصة فيما يخص إجراءات المرافقة في السنتين الأوليتين من انطلاق المشروع ، وكذا مساندة للمفرقين في الحصول على مشاريع وصفقات في السنوات الأولى من بداية المؤسسة نشاطها ، ومنها ما تعلق بطريقة التصرف في ممتلكات المؤسسة الأم المحللة ، حيث يعتبر المفرقون أنه ليس من حق مؤسسة بروسييم ولا مؤسسة بروتويل التصرف في ممتلكات المؤسسة الأم على اعتبار أنهما مؤسستين تشكلتا بعد حل المؤسسة الأم .

وبالرغم من حالة الطلاق بين المؤسسة الأم والمؤسسات المفرقة، والتباعد وعدم وجود أي نوع من العلاقات ماعدا علاقة توتر. إلا أن الغالبية العظمى من الحالات المفرقين يتمنون الإبقاء على رابطة قوية مع مؤسستهم الأصلية ، في مقابل ذلك قطعت

المؤسستين الوريثتين لبر وسيدار وهما بروسيم وبروتويل كل دعم للمفرقين ولهذا فان هؤلاء المفرقون يعيشون حالة من الإحباط والتذمر نتيجة عدم وجود سند بعد حل المؤسسة الأم . فالفرضية الأولى والثانية صحيحة استنادا إلى البيانات والشواهد المجمعة من الدراسة

**5-2- فيما يخص علاقات الشغل :** كشفت الدراسة بقاء يؤر لعلاقات النزاع و الصراع في بعض المؤسسات المفرقة غير أنه لا يمنع من بروز الشكل التعاوني،

- هناك غموض في تطبيق تشريعات العمل خاصة فيما يتعلق بالأجر في بعض المؤسسات المفرقة.
- يتم اللجوء إلى العمل غير المصرح به (العمل الأسود)، لأن اليد العاملة غير قارة (مؤقتة).
- عقد العمل غير دائم ( عقود ما دون الوظيفة) و التوظيف مؤقت و ظرفي.
- ضعف تأهيل و نقص تكوين اليد العاملة و هو ما يقود إلى تأدية أعمال و أشغال رديئة.
- زوال التمثيل و العمل النقابي وصعوبة دخول النقابات في هذه المؤسسات المفرقة.
- ظهور علاقات فردية و علاقات مباشرة بين المستخدم و العامل الأجير.
- العمل في هذه المؤسسات المفرقة و كذا العمل في مؤسسات المقاولو من الباطن يقود إلى إضعاف الترابط و الاتحاد العمالي في القطاع أو الفرع.
- العمال المؤقتين لا يستفيدون من التكوين و لا من التقاعد.

- عدم اهتمام هذه المؤسسات بالمحيط (البيئة) قد أدى بكثير منها للجمود و الإفلاس و صعوبة في مسايرة التطورات و التغيرات. يلاحظ أن المقاولين المفرقين لا يتلقون عوائدهم وهو ما يضعف من وضعياتهم المالية ، كذلك مثل هذه الوضعيات تؤدي إلى فقدان الأجراء للانتماء (الشعور بالهوية العمالية) ، أجور أقل ، مواعيت عمل مرنة، تراجع هوامش الربح المؤسسات الصغيرة وتأثيرها في السوق يتراجع ، رداءة أداءاتها...حياتها منخفضة في السوق، وبالرغم من ذلك فعلاقات العمل ليست من نوع التنافسية التي ميزت تاريخ المؤسسات الكبيرة بسبب طبيعة وحجم هذه المؤسسات وعوامل مثل الانتماء ، المشاركة ، عدم وجود ترابنية ، عدم تعقد الأدوار، سهولة الاتصال .

**5-3- فيما يخص المفاوضات الجماعية :** بالرغم من اقرار قانون العمل 11/90 الذي تزامن مع تطبيق هذه الاشكال الجديدة لتنظيم و تسيير المؤسسات فان المؤسسات المفرقة ونشاطات الاستخراجية والمناولة لم تشارك في المفاوضات الجماعية للقطاع الصناعات التحويلية والتركيبة ونشاطات التجهيز والخدمات بسبب خضوعها للاتفاقية مع المؤسسة الام بروسيدار ممثلة في بروسيم وبروتويل .

**5-4- فيما يخص عقود العمل :** طبيعة علاقة الشغل هي عقود غير محدودة للمنشئين واخرى محددة زمنيا لمستخدمين وعمال مؤقتين في مؤسسات المناولة والاستخراجية والافراق بسبب التنافسية ونقص الصفقات وعدم التزام بروسيدار ببنود الاتفاقية المتعلقة بالمشاريع .

**5-5- فيما يتعلق بالاتصال :** المعلومات في بداية تطبيق خاصة الافراق كانت متوفرة وكانت ذات طبيعة فنية تقنية وغياب المرافقة والدعم السيكلوجي مثلما تنص عليه اتفاقية الافراق ، انعدام شبكة للمعلومات بين المؤسسات الاجمة عن المناولة والاستخراجية والافراق

المعلومات المتبادلة بين مستخدمي هذه المؤسسات شفاهية وسيادة الاتصال الشخصي حيث ان كثير من الجلسات ( briefing ) لا تسجل في محاضر ويفسر (عزي عبد الرحمن. 1992. 172) ذلك : "بأن القاعدة الخاصة بتدوين

الافعال والعلاقات الادارية اعتمادا على المكتوب غير ماثلة تماما .." ويضيف ان جزءا معتبرا من من هذا النشاط يضل شفويا وهو ما يقلل من التزام المؤسسة بأهدافها ويستدل على ذلك بسيادة قيم المجتمع المتمثلة في الثقافة الشفاهية وهذا التوجه يساهم في تواجد النزاع والصراع بحكم ان المرجع في الاوضاع المتنازع عليها غير محددة بمواد قانونية مكتوبة . كما ان عدم تسجيل الفعل الاداري المؤسساتي يترتب عنه غياب التراكم التجاري الشيء الذي يقلل من امكانيات المؤسسة في التعامل مع الحالات الجدلية المطروحة ( ع.عزي .1992.172). انا سجلنا ان حركة المعلومات والبيانات مقتصرة على المسيرين فقط دون باقي المستخدمين وهذا ما يجعل كثير من المستخدمين الدائمين والمؤقتين يعبرون عن حالات من التذمر والسخط بسبب عدم وجود المعلومة حول الحقوق والحوار وخاصة في مؤسسة الحراسة (SGE) حيث شهدت إضرابات بين 2004 و 2005 (المؤسسة تشغل 97 عون حراسة وأمن) .

5-6- فيما يخص الحضور النقابي: ان تضاعف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة MPE والصغيرة جدا TPE وعدم ثبات اليد العاملة يقلل من الوجود النقابي فقد كشفت دراسة اعدتها (م. مداوي 2005) عن ثلاثين مؤسسة صغيرة ومتوسطة في ولاية بجاية ان وجود ممثل للعمال في هذه المؤسسات امر لا يروق لأصحاب هذه المؤسسات وعلى ذلك فهؤلاء المقاولون لا يرون فائدة من وجود تمثيلا نقابيا بل انهم يتهمون النقابيون بتعطيل العمل وعرقلة ازدهار المؤسسة .

ان الحضور المحتمل للتمثيل النقابي ومنعه في هذه المؤسسات الناجمة عن الافراق والاستخراجية مثل (مؤسسة الحراسة والامن) شجع المسيرين على التحكم في الاجور ( وفي بعض الاحيان الامتناع عن دفعها حسب العمال) وانتشار العمل غير المقنن (atypique) . ان عدم التنسيق بين المفرقين والمؤسسات الاستخراجية ادى الى غياب نقابة مهنية تدفع عن عمال هذه المؤسسات مما ادى الى توقف البعض وانكماش نشاطات البعض الاخر في حين فضل اخرون تغيير النشاطات والانتقال الى ولايات اخرى .

## المراجع

### الكتب

1. M. Descamps. ; l'essaimage stratégique, (guide opérationnel) , édition d'organisation ,1981,
- 2-.M. Madoui: entre logiques patrimoniales du "pater familias" et logiques entrepreneuriales de l'homo-oekonomics: le père, le fils et l'organisation du travail dans les PME Algériennes. Éd .l'harmattan.2005.
- 3-.J.P. Durand :.le syndicalisme au futur .Syros 1996.

### رسائل جامعية

- 4-أ. بودشيشة ، تجربة الافراق وواقع علاقات العمل في المؤسسات المفرقة عن بروسيدار عنابة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، جامعة عنابة ، 2009 .

### المقالات العلمية

- 5-ع.عزي ، " الاعلام والتسيير ، بعض الاختلالات في الوضعية الانتقالية" ، حوصلة الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير ، جامعة الجزائر .1992. ص.

### التقارير

- 6- l'orseu.( 2000).Rapport de L'organisation des recherches sociales et économiques européenne sur les conséquences sociales de l'externalisation et de la sous-traitance . EU .oct.1998.

## التحفيز كسياسة داعمة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية

### TITRE DE L'ARTICLE : MOTIVATION AS A SUPPORTIVE POLICY TO ACHIEVE BALANCE BETWEEN WORK AND PERSONAL LIFE

الاسم واللقب: أوكيل رابح

الانتماء: جامعة آكلي محند أولحاج البويرة

البريد الإلكتروني: rabahe\_pg@yahoo.fr

الاسم واللقب: خالد ريم

الانتماء: جامعة آكلي محند أولحاج البويرة

البريد الإلكتروني: rymkhaldi@yahoo.fr

Reçu 23-11-2019	Accepté 30-11-2019	Publié en ligne 25-12- 2019
-----------------	--------------------	-----------------------------

#### ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز دور التحفيز في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، ومن خلالها توصلنا إلى وجود علاقة طردية بينهما، حيث أنه كلما اعتمدت المؤسسة على التحفيز كلما ساهم ذلك في تحقيق الرضا والاستقرار في العمل إلى جانب رفع الروح المعنوية وتلبية مختلف الحاجات والرغبات الشخصية.

#### الكلمات الرئيسية:

التحفيز - الحوافز - الرضا الوظيفي - الروح المعنوية.

#### Abstract :

This paper aims to highlight the role of motivation in achieving balance between work and personal life, and through them we have reached a relationship between them, where the more the institution relied on motivation, the more it contributed to the satisfaction and stability in the work as well as raise morale and meet the various needs and personal desires.

**Keywords :** Motivation- Incentives- Job Satisfaction- Morale.

#### 1- مقدمة:

تساهم المؤسسات الاقتصادية إيجابا في تطوير الاقتصاد الوطني من خلال توظيف عدد كبير من الموارد البشرية، إلى جانب إشباع السوق بالعديد من المنتجات وتوجيه بعضها نحو الخارج، وفي إطار المنافسة القائمة بين المؤسسات أصبح من الصعب التمييز بينها وبين المنتجات التي تقدمها، لذلك أضحى التركيز قائم على الجودة والسرعة في اكتشاف حاجات ورغبات الزبائن وإطلاق المنتجات في الأسواق ولا يكون ذلك إلا من خلال تشجيع الإبداع وتقديم الجديد الذي يمكن أن يكون وفي الغالب منطلقه من داخل المؤسسة باقتراح من العاملين، فمنهم من في اتصال مباشر ومستمر مع الآلات وأدرى

بإمكانياتها، ومنهم من في اتصال مباشر بالزبائن يسعون إلى اكتشاف متطلباتهم قبل المنافسين وإيصال مقترحاتهم في الوقت المناسب إلى المؤسسة.

ومن أجل أن تضمن المؤسسة قيام مواردها البشرية بعملهم على أكمل وجه تعتمد على التحفيز كسياسة داعمة لها تقوم من خلالها بالتأثير على سلوكهم وتوجيهه بما يخدم أهداف المؤسسة، ويساهم ذلك في تحقيق الاستقرار الوظيفي ويخلق توازنا بين العمل والحياة الشخصية، ومن خلال ما سبق ذكره تتضح لنا معالم الإشكالية التالية:

" ما مدى مساهمة التحفيز في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية؟ "

ومن أجل الإجابة على الإشكالية السابقة ارتأينا أن نتناول الموضوع من خلال المحاور التالية:

- المحور الأول: مفهوم التحفيز.
- المحور الثاني: أنواع التحفيز.
- المحور الثالث: دور التحفيز في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

## 2- مفهوم التحفيز

إن التحفيز اليوم من الدعائم المهمة لخلق توازن بين العمل والحياة الشخصية، إذ أنه يساهم في إرساء الاستقرار الوظيفي إلى جانب التأثير في تحقيق مختلف الحاجات المرتبطة بالحياة الشخصية للعامل سواء كانت مادية أو معنوية.

### 2-1. تعريف الحوافز

وردت تعاريف كثيرة توضح مفهوم الحوافز، من بينها:

عرف طاهر محمود الكلالدة الحوافز على أنها: "العوامل الخارجية التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل، ويبدلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم".<sup>1</sup>

وحسب علي غربي "الحوافز هي تلك العوامل الخارجية التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب منه عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار".<sup>2</sup>

أما مصطفى نبيل شاويش فيعرف الحوافز على أنها: "فرص ووسائل توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتشير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع، من أجل السعي للحصول عليها عن طريق العمل والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم".<sup>3</sup>

ومما سبق تقديمه من تعاريف يمكننا اقتراح التعريف التالي للحوافز:

"الحوافز هي قوى ومؤثرات خارجية محركة للدوافع حتى توجه سلوك الفرد إلى ما هو مرغوب لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة على نحو أفضل".

### 2-2. أهمية الحوافز

تتمثل أهمية الحوافز في مايلي:<sup>4</sup>

- المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية.

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 115.

<sup>2</sup> علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 207.

<sup>3</sup> مصطفى نبيل شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 03، 2005، ص 208.

<sup>4</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 02، 2005، ص 252.

- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة و العاملين.
- إثارة حماس الأفراد و تشجيعهم على المنافسة فيما بينهم ذلك لإثبات مهاراتهم وقدراتهم.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة، تسعى المؤسسة إلى وجودها بين العاملين كحب العمل والعمل على إتقانه، من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على الأداء الأفضل.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المؤسسة وتفوقها.

## 2-3. أهداف الحوافز

يمكن توضيح أهداف الحوافز في مايلي:<sup>5</sup>

- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين: فالمؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال إنتاجية عمالها التي ترفعها برفع روحهم المعنوية من خلال الحوافز التي تقدمها لهم.
- ربط أهداف المؤسسة والعاملين بأهداف المجتمع: من نتائج تحفيز العمال، دفع العاملين للعمل مما يؤدي إلى إنتاج أكبر وبأفضل نوعية، والتي يتم توفيرها للمجتمع في الوقت المناسب مما يحسن من صورة وسمعة المؤسسة ويجعل المجتمع يفضلها عن غيرها.
- تنظيم السلوك البشري: من خلال تغييره وتوجيهه حسب ما تريد المؤسسة من الفرد العامل أن يقوم به.
- تحقيق الأهداف الاقتصادية: زيادة الإنتاجية، زيادة كم المبيعات وتقديم أفضل الخدمات.
- تحقيق الأهداف المعنوية: فمن خلال الحوافز يعمل الفرد باندفاع في الأجواء المناسبة التي توفرها المؤسسة له والتي تساعد على رفع روحه المعنوية.
- تنمية روح التعاون وكذلك الولاء والانتماء للمؤسسة.

## 3- أنواع الحوافز

تتباين أنواع الحوافز وتختلف حسب معايير تصنيفها وأهمها:

### 3-1. الحوافز حسب المادة:

وتنقسم الحوافز حسب هذا المعيار إلى حوافز مادية وحوافز معنوية.

- 3-1-1. الحوافز المادية:** هي مجموعة الوسائل التي تقدمها المؤسسة للعمال لإشباع حاجاتهم المادية، كما تستخدم في حثهم و تشجيعهم على زيادة الإنتاج، كما تعتبر الحوافز المادية من أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد في المستوى الإداري الأدنى حيث الحاجات الفيزيولوجية لم تشبع بعد بالكامل، فالنقود تعتبر في هذه الحالة دافعا قويا للسلوك الإنساني، إذ أن الأفراد في هذا المستوى يكون دخلهم محدودا، وحاجتهم للمال تكون من أجل سد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل و المسكن والملبس وغيرها.<sup>6</sup>

وهناك عدة أنواع من الحوافز المادية نذكر منها:<sup>7</sup>

<sup>5</sup> طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 117.

<sup>6</sup> داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، مصر، 2006، ص 38.

<sup>7</sup> عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط، التنظيم، الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 404.

\* **الأجر**: تتبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج من أنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية و الأساسية كالمأكل والمسكن والملبس وشراء كل ما تشتهي نفسه، ويمكن عن طريقه استقطاب العمالة الجيدة، ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية.

\* **الزيادات السنوية**: لا تعتبر الزيادات السنوية حافزا إلا إذا ارتبطت بالإنتاج، أي إذا كان أساس منحها هو كفاءة الفرد وتحسن إنتاجيته. لأنه إذا اعتمدت الزيادة على الأقدمية والدورية، فإنها تفقد أهميتها كحافز لإثارة الرغبة في العمل والإنتاج.

\* **المكافآت**: هي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل مقابل قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج أو وفرة في مجال ما، وما قيل عن الزيادات السنوية ونجاحها كحافز على الإنتاج ينطبق على المكافآت أيضا.

\* **المشاركة في الأرباح**: هي نسبة مئوية من الأرباح السنوية للمؤسسة، تحددها الإدارة ليجري توزيعها على العاملين، ويتم حساب هذه النسبة إما على أساس الأرباح الإجمالية، أو على أساس الأرباح الصافية. لذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزا على زيادة الإنتاج، كون العمال يزيدون جهودهم لزيادة الإنتاج والأرباح وبالتالي زيادة النسبة من الأرباح التي يحصلون عليها.

\* **علاوة الجدارة**: تمثل زيادة في الراتب السنوي، عادة ما تمنح لمرة واحدة في السنة وبناء على تقارير الأداء التي يعدها المشرفون، وأهم ما يميز علاوة الجدارة هو أنها بمجرد ما تمنح للفرد فإن أثرها الإيجابي يستمر مستقبلا، حيث تصبح جزء من الراتب الأساسي.

ومن بين الحوافز المادية الأخرى نذكر مايلي:<sup>8</sup>

توزيع أسهم على العاملين، مكافآت في المناسبات الوطنية و الدينية، مزايا إضافية كالتأمين الصحي، التأمين على الحياة، امتيازات تقاعدية، سيارة خاصة من المؤسسة، النقل، السكن، إجازات مدفوعة، وغيرها

**3-1-2. الحوافز المعنوية**: يقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في تحفيز وإثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة، ومن أهم الحوافز المعنوية مايلي:<sup>9</sup>

\* **الترقية**: إذا ارتبطت بالعمل والكفاءة الإنتاجية فإنها تكون حافزا مشجعا على العمل والإنتاج، أما إذا ارتبطت بالأقدمية فإنها تفقد نوعا ما من أثرها، وذلك بسبب المساواة بين الفرد المنتج والفرد العادي. ونقصد بالترقية شغل العامل لمركز وظيفي أعلى من مركزه الحالي (رفع المكانة الوظيفية).

\* **تقدير جهود العاملين**: من قبل الإدارة، ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير وتوجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين حققوا مستويات إنتاج جيدة، كما يمكن تقديرهم عن طريق تسجيل أسمائهم ووضع صورهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المؤسسة، مع لمحة عن نشاطهم وجهدهم وإنجازاتهم.

\* **إشراك العاملين في الإدارة**: من خلال تعيين ممثلين عنهم في مجلس الإدارة يساهمون بأرائهم وأفكارهم في وضع سياسة المؤسسة واتخاذ القرارات، وذلك بغرض تحفيز العمال وتحسيسهم بأهميتهم، وبأن السياسات والقرارات وضعت على أساس معرفة كاملة برغباتهم واحتياجاتهم التي قام ممثلوهم بنقلها للإدارة العليا.

\* **ضمان واستقرار العمل**: يعتبر هذا الحافز ذو تأثير كبير على معنويات العمال وبالتالي على إنتاجيتهم، لأن العمل المستقر والدائم يضمن دخلا ثابتا للفرد يعيش به في راحة واطمئنان دون خوف من الغد.

<sup>8</sup> عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21 منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 414.

<sup>9</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 405.

\* **توسيع العمل:** أي إضافة مهام وواجبات جديدة ضمن نطاق تخصص الفرد، وذلك من أجل خلق رغبة في العمل عن طريق القضاء على الملل والروتين.

\* **تحسين ظروف ومناخ العمل:** إن توفر المناخ الصحي والمناسب من تهوية، إضاءة، وسائل عمل، يؤثر على أداء وإنتاجية العامل. فكلما كانت ظروف العمل مناسبة، كان استعداد وإقبال الفرد للعمل أحسن وأفضل.

### 3-2. الحوافز حسب ارتباطها بالعمل:

وتنقسم حسب هذا المعيار إلى حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة، وهي كالتالي:<sup>10</sup>

**3-2-1. الحوافز المباشرة:** وهي الحوافز التي يحصل عليها العامل لقاء عمله الذي قام به، أي هي مرتبطة بشكل مباشر بمستوى الأداء ومدى إنجاز الأعمال، فهي تقدم للأفراد وفق مقدار عملهم ونشاطهم، وقد تكون هذه الحوافز مادية أو معنوية من أمثلتها: الزيادات السنوية، المكافآت، الترقية، شهادات التقدير... إلخ.

**3-2-2. الحوافز غير المباشرة:** يطلق عليها البعض اسم التعويضات أو حوافز الخدمات الاجتماعية، وهي حوافز يحصل عليها جميع الأفراد بغض النظر عن مستوى أدائهم ومقدار نشاطهم، أي عن طريق غير طريق العمل، فهم يحصلون عليها من خلال كونهم أعضاء في المؤسسة ويعملون لديها، ومن أهم هذه الحوافز:

\* القيام بنقل العاملين من وإلى المؤسسة في وسائل نقل تملكها المؤسسة.

\* إنشاء صندوق للدخار يساهم فيه العاملون والمؤسسة معا، ويتم منح إعانات منه للعاملين في حالات معينة كالمرض، الزواج والولادة.

\* تقديم خدمات طبية للعاملين، من خلال إنشاء مركز صحي أو التعاقد مع بعض المستشفيات.

\* مساعدة العاملين في إيجاد مسكن ملائم أو حتى بناء مساكن خاصة وتأجيرها للعاملين بأسعار زهيدة.

\* تقديم خدمات ثقافية للعاملين عن طريق إنشاء مكتبة، وكذلك المساهمة بجزء من النفقات الدراسية للعاملين الذين يرغبون في التحصيل العلمي.

\* إنشاء كافيتيريا تقدم المأكولات الخفيفة والمشروبات الغازية الباردة وحتى المشروبات الساخنة كالقهوة والشاي وغيرها وذلك في أوقات الراحة.

إن مختلف هذه الخدمات تزيد من حب العمال للمؤسسة وارتباطهم وولائهم لها، وبالتالي غيرتهم على مصلحتها ما

يحفزهم على العمل والإنتاج كما هناك مجموعة من المزايا التي تقدم للعمال في إطار الحوافز غير المباشرة وهي:<sup>11</sup>

\* **التأمينات الاجتماعية:** وهي عبارة عن تعويضات في حالة حدوث إصابة عمل، المرض... إلخ.

\* **التأمين الصحي:** توفير الرعاية الصحية للعاملين، صرف الأدوية، وغيرها.

\* **الإجازات المدفوعة والغير مدفوعة الأجر:** كإجازات الأعياد والمناسبات، عطل نهاية الأسبوع، الإجازة المرضية.

\* **خدمات العاملين:** هي خدمات تقدمها المؤسسات لعمالها، لتسهيل أعباء الحياة كتوفير المواصلات، تدبير بعض السلع الضرورية والكمالية كالسيارات والأجهزة المنزلية، حيث تدفع المؤسسة قيمتها ويسددها العامل في شكل أقساط شهرية. كما نجد بعض المؤسسات التي تساهم بنسبة من تكاليف الحج و العمرة والرحلات.

### 3-3. الحوافز حسب الأثر

هناك حوافز إيجابية وحوافز سلبية كالتالي:<sup>12</sup>

<sup>10</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 210-217 بتصرف.

<sup>11</sup> صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2009، ص ص 297 299.

**3-3-1. الحوافز الإيجابية:** تمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المؤسسة، وتمثل الحوافز الإيجابية في الحوافز المادية والمعنوية المختلفة، فالحوافز الإيجابية تشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المؤسسة التي تحدد السلوك الإيجابي والحوافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه.

**3-3-2. الحوافز السلبية:** تمثل الحوافز التي تدفع العاملين نحو تجنب سلوك معين لا ترغبه المؤسسة، فهي تسعى للتأثير في سلوك العمال من خلال مدخل العقاب والتخويف، حيث تستخدم العقاب كوسيلة لمنع العاملين من أن يسلكوا أو يكرروا سلوكا معيبا، أو يقوموا بمخالفة الأوامر وقواعد العمل.

ويمكن تقسيم أنواع الجزاءات والعقوبات إلى أربعة أقسام تتمثل في:

\* **جزاءات معنوية:** توجه شفها من الرئيس إلى العامل، وتمثل في: التأييب، الإنذار الشفهي، التحذير، التوبيخ... إلخ.

\* **جزاءات كتابية:** هي إنذارات كتابية عن المخالفة، إنذار بالفصل، إنذار بالفصل دون تعويض، نشر الاسم في القائمة السوداء... إلخ.

\* **جزاءات مالية:** اقتطاع جزء من الأجر كعقوبة عن المخالفة، الحرمان من المكافآت، الحرمان من الأرباح والحرمان من أي ميزة عينية.

\* **جزاءات تأديبية:** كالوقف عن العمل لمدة محددة، النقل إلى قسم آخر، تخفيض الدرجة، تخفيض الراتب... إلخ. وسميت بجزاءات تأديبية على الرغم من أنها قد تحوي على جزاءات مالية لأنها تؤثر أكثر على السمعة والمركز في المؤسسة.

هناك تزايد في استخدام الحوافز الإيجابية يقابله تناقص تدريجي في استخدام الحوافز السلبية، وهذا ناتج عن: نمو الحركات النقابية، ارتفاع مستوى ثقافة العاملين، إضافة إلى أن النتائج التي تحقها الحوافز الإيجابية أفضل من نتائج الحوافز السلبية. فللحوافز الإيجابية أثر أقوى في الفرد فهي تحسن الإنتاجية لديه وترفع روحه المعنوية، على عكس الحوافز السلبية التي لها آثار إيجابية على مدى قصير، كما تؤدي إلى ردود فعل انتقامية ودفاعية من العاملين كضعف المبادرة، عدم الأمانة، تخفيض جودة ونوعية المنتج، عدم الاكتراث، عدم تحمل مخاطر اتخاذ القرار وغيرها من ردود الفعل السلبية.

### 3-4. الحوافز حسب المصدر

وتصنف حسب هذا المعيار إلى حوافز داخلية وحوافز خارجية، وهي كمايلي:<sup>13</sup>

**3-4-1. حوافز داخلية:** هي الحوافز التي تتحقق من خلال العمل ذاته كالاستقلالية في العمل، استخدام مهارات متنوعة، القيام بأداء عمل مهم. حيث تحفز العامل بشكل مستمر للإبداع في عمله وإتقانه وكذا ليجد فيه التسلية ويزيد اهتمامه به، فهي عادة ما تؤدي للعامل للشعور بالإبداع، الشعور الإيجابي بالإنجاز، والشعور بالمسؤولية

**3-4-2. حوافز خارجية:** هذا النوع من الحوافز يأتي من طرف الآخرين فهي لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المؤسسة، وهو يشمل كل من الحوافز المادية والإيجابية والسلبية والمعنوية.

### 3-5. الحوافز حسب الاستفادة والمتحصل عليها

وتقسم الحوافز حسب هذا المعيار إلى حوافز فردية، حوافز جماعية، وحوافز على مستوى المؤسسة ككل، وهي

كمايلي:<sup>14</sup>

<sup>12</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 186.

<sup>13</sup> طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 118.

<sup>14</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 338.

**3-5-1. الحوافز الفردية:** هي حوافز موجهة لكل فرد على حدة، فهي مرتبطة بالأداء الفردي، وقد تدفع الأفراد للتنافس من أجل الحصول عليها.

**3-5-2. الحوافز الجماعية:** تعرض هذه الحوافز للجماعة التي تتقاسمها بطريقة أو بأخرى، فالكثير من المؤسسات تعرض حوافز مادية أو معنوية للجماعات أو الأقسام الأكثر إنتاجاً و/أو التي تحقق الإبداعات الأكثر عدد و/أو التي تحقق أقل تلف وإهدار للموارد.

**3-5-3. الحوافز على مستوى المؤسسة ككل:** يعتمد تطبيقها على أداء المؤسسة ككل، ووفقاً لهذه الحوافز فإن المؤسسة تعتمد إلى خلق علاقات التعاون بين الأفراد على جميع المستويات، ومن بين الحوافز التي تمنح على هذا المستوى: المشاركة في الأرباح، توزيع حصة من أسهم المؤسسة على العاملين.

#### **4- دور التحفيز في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية**

إن اهتمام المؤسسة بالسياسة التحفيزية من شأنه التأثير في العمل والحياة الشخصية للعاملين، ويمكن توضيح ذلك كمايلي:

#### **4-1. الآثار السلوكية للتحفيز**

التحفيز ينعكس على سلوك العاملين، ويمكن تقسيم هذا السلوك إلى ثلاثة مجموعات:<sup>15</sup>

**4-1-1. سلوك الأداء:** إن علاقة التحفيز بالأداء تكون قوية في الحالات التي تكون فيها عوائد العمل مشروطة بالأداء، وفي حالة مشاعر الرضا التي تتولد عن المقارنة بالآخرين، فإن شعور الفرد بالإجحاف والظلم يؤدي إلى تخفيض جهده المبذول، أما شعوره بالذنب بسبب حصوله على عوائد أكبر من الآخرين يؤدي به إلى زيادة جهده المبذول.

**4-1-2. سلوك الانتظام:** إن سلوك الانتظام يرتبط بمشاعر الرضا أكثر من ارتباطه بأي بعد آخر، إذ توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ودرجة الانتظام.

**4-1-3. سلوك الصراع والنزاع:** يرتبط سلوك الصراع والنزاع بمشاعر رضاء العدالة بشكل مباشر، ويمثل هذا السلوك محاولة من قبل الأفراد لاستعادة التوازن العادل، عن طريق محاولة زيادة العوائد من خلال الشكاوي، التظلمات، والإضرابات كوسيلة لاستعادة الحقوق.

ويمكن أن يكون للتحفيز آثار تنعكس على الأداء والإنتاجية، وذلك ما توضحه العلاقة بين هذه المفاهيم كالتالي:<sup>16</sup>

- **التحفيز والأداء:** هناك ثلاث اتجاهات أساسية:

\* الأول: يقول بأن التحفيز المرتفع يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء.

\* الثاني: يرى بأن الأداء الجيد يؤدي إلى التحفيز.

\* بينما الاتجاه الثالث: فيقول بأن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافأة وتحفيز عادل والذي بدوره ناتج عن الأداء الجيد وبالتالي لا توجد علاقة مباشرة بين التحفيز والأداء.

- **التحفيز والإنتاجية:** هناك أربع حالات للعلاقة بين التحفيز والإنتاجية، وهي كالتالي:

<sup>15</sup> مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص ص 111 112.

<sup>16</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، الطبعة 2008.02، ص ص 470 471.

\* **قد يزيد التحفيز ولا تزيد الإنتاجية:** وذلك لعدة أسباب منها: تواضع الولاء والانتماء للمؤسسة، انخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل، أو انخفاض فاعلية القيادة بالمؤسسة بشكل عام، فحتى لو قامت المؤسسة بزيادة الأجور والحوافز وما إلى ذلك، فإن الإنتاجية لن ترتفع.

\* **قد ينخفض التحفيز لكن الإنتاجية تزيد:** وتعود أهم أسباب هذه الحالة إلى: يقظة ضمير العامل، أو بسبب كون هذه الوظيفة هي الوظيفة الوحيدة المتاحة للعامل ولا توجد أمامه فرصة أخرى.

\* **قد يزيد التحفيز وتزيد الإنتاجية:** وذلك عندما يؤدي الرضا الوظيفي المرتفع إلى زيادة ولاء العامل للمؤسسة وشعوره بالانتماء لها، وتقارب أهدافه مع أهدافها.

\* **قد ينخفض التحفيز وتنخفض الإنتاجية:** وذلك عندما يؤدي انخفاض التحفيز إلى انخفاض دافعية الفرد للعمل.

#### 4-2. نتائج التحفيز

حدد الباحثون نتائج التحفيز فيما يلي:<sup>17</sup>

**4-2-1. التحفيز ومعدل الغياب:** أثبتت العديد من الدراسات أن هناك علاقة عكسية بين درجة التحفيز وبين معدلات الغياب، فكلما زادت درجة التحفيز كلما قل معدل الغياب عن العمل.

**4-2-2. التحفيز ومعدل دوران العمل:** هناك علاقة سلبية بين التحفيز ومعدل دوران العمل كما أثبتت العديد من الدراسات، فكلما ارتفع التحفيز انخفض معدل دوران العمل.

**4-2-3. التحفيز ومعدل أداء العمل:** لطالما كانت العلاقة بين التحفيز والأداء موضوعا لكثير من الدراسات وأعمال البحث، فهناك من يعتقد بأن التحفيز يفضي إلى الأداء الجيد، في حين يرى آخرون أن الأداء يسبب التحفيز، وهناك من يعتقد أن التحفيز والأداء يسببان بعضهما البعض (كما أشرنا سابقا)، لذلك فإنه من الصعب معرفة العلاقة الحقيقية بينهما كونها تختلف من فرد لآخر، ومع ذلك فإن السائد أن الأداء والرضا الوظيفي يتداخلان، أي أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي إما يكون ناتجا عن أداء مرتفع أو أنه يؤدي إلى أداء مرتفع.

**4-2-4. الاستغراق الوظيفي:** هو اتجاه يعكس مدى الارتباط بين كل من شخصية العامل ووظيفته وبيئة العمل، ويعبر عن إدراك العامل لمدى أهمية وظيفته ودورها لحياته الشخصية وللمؤسسة التي يعمل بها.

كلما زاد تحفيز العامل زاد اعتزازه بوظيفته وانهماكه في تحقيق أهدافها أي زيادة قدر الاستغراق الوظيفي الذي كلما زاد لدى العاملين تتأثر متغيرات هامة للعمال مثل: معدل الغياب ومعدل دوران العمل يقلان والولاء للمؤسسة يزيد، ومن بين العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي لدينا: تصميم العمل، نمط القيادة، تنوع المهارات اللازمة لأداء العمل... إلخ.

#### 4-3. آثار انخفاض التحفيز

إن عدم الرضا يؤثر في صحة الفرد النفسية، وذلك من عدة نواحي مثل: الشعور بعدم الكفاءة، تقدير الذات السلبي، القلق والتوتر، وعدم الرضا عن الحياة بصفة عامة، ومن مظاهر عدم الرضا الوظيفي: الغياب عن العمل، الدوران الوظيفي وترك العمل، الإهمال والتقصير بأداء بعض المهام، زيادة معدل الأخطاء في العمل، تدمير العمال وتمردهم وكثرة الشكوى، زيادة معدل حوادث العمل، كما أن هذه الآثار السلبية تتنوع لتشمل:<sup>18</sup>

- الاستمرار في الخدمة لكن دون أداء فاعل ومثمر.

- الاستمرار في العمل لكن بسلوك سلبي أو معاكس يؤثر سلبا على فاعلية الأداء الفردي والجماعي.

<sup>17</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 473 474.

<sup>18</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 472 473.

- ترك العمل مما يسهم في رفع معدل دوران العمالة، ومن السهل ملاحظة مستويات معنويات العاملين، سواء كانت مرتفعة أو عادية أو منخفضة، وذلك من خلال الاتصال الشخصي السليم بين الإدارة أو الرؤساء وبين المرؤوسين، والمعنويات ليست ثابتة وإنما هي ديناميكية، يمكن أن ترتفع أو تنخفض من وقت لآخر بتأثير المعوقات التي تحول دون إشباع الحاجات الإنسانية، أو الإيجابيات التي تسهم في إشباعها، لذا فمن المهم أن يستمر الرؤساء في قياس المعنويات واكتشاف المشكلات، وتشخيصها وعلاجها بأساليب الحفز الفاعلة.

ومما سبق ذكره نستنتج أن العلاقة طردية بين التحفيز ودرجة التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين، فكلما كان التحفيز أكبر ومناسب زاد إقبال العامل على عمله، وساهم ذلك في تسهيل تلبية حاجاته ورغباته، والعكس صحيح.

### الخاتمة:

من خلال هذه الورقة البحثية توصلنا إلى أن التحفيز هو قوة خارجية محركة توجه سلوك الموارد البشرية نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة على حد سواء، ومن خلالها تسعى المؤسسة إلى تقديم حوافز تختلف في أنواعها بين المادية والمعنوية، المباشرة وغير المباشرة، الإيجابية والسلبية، الداخلية والخارجية، الفردية، الجماعية وعلى مستوى المؤسسة ككل، ويعمل التحفيز على الرفع من الأداء، تحقيق الانتظام، تخفيض النزاعات، زيادة الإنتاجية، ويؤدي التحفيز إلى تخفيض معدلات الغياب، ومعدل دوران العمل، فكلما زاد تحفيز العامل زاد اعتزازه بوظيفته وانهماكه في تحقيق أهدافها، إن عدم الرضا يؤثر في صحة الفرد النفسية، وذلك من عدة نواحي مثل: الشعور بعدم الكفاءة، تقدير الذات السلبي، القلق والتوتر، وعدم الرضا عن الحياة بصفة عامة، ومن مظاهر عدم الرضا الوظيفي: الغياب عن العمل، الدوران الوظيفي، الإهمال والتقصير بأداء بعض المهام، زيادة معدل الأخطاء في العمل، تدمير العمال وتمردهم وكثرة الشكوى، زيادة معدل حوادث العمل وتوصلنا إلى أن هناك علاقة طردية بين التحفيز ودرجة التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين، فكلما كان التحفيز أكبر ومناسب كلما زاد إقبال العامل على عمله، وكلما ساهم ذلك في تسهيل تلبية حاجاته ورغباته، والعكس صحيح، كما أن التحفيز بمختلف أنواعه يخلق بذلك توازنا بين العمل والحياة الشخصية.

### المراجع:

- 1- طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 115.
- 2- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 207.
- 3- مصطفى نبيل شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 03، 2005، ص 208.
- 4- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 02، 2005، ص 252.
- 5- طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 117.
- 6- داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، مصر، 2006، ص 38.
- 7- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط، التنظيم، الرقابة، دار زهراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 404.
- 8- عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21 منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 414.
- 9- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 405.
- 10- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 210-217 بتصرف.
- 11- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2009، ص 297-299.

- 12- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 186.
- 13- طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 118.
- 14- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 338.
- 15- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص ص 111 112.
- 16- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، الطبعة 02، 2008، ص ص 470 471.
- 17- أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 473 474.
- 18- أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 472 473.

## دور التدريب في تقيم الموارد البشرية و أثره على تسيير المؤسسة

### THE ROLE OF TRAINING IN VALUING HUMAN RESOURCES AND ITS IMPACT ON THE MANAGEMENT OF THE INSTITUTION

جبوري محمد

جامعة د.مولاي طاهر سعيدة.الجزائر

djebbourimed807@gmail.com

أ.بوصلاح عبد اللطيف محمد

جامعة د.مولاي طاهر سعيدة.الجزائر

bousalah\_abdelatif@yahoo.fr

Reçu 23-05-2019	Accepté 17-11-2019	Publié en ligne 25-12-2019
-----------------	--------------------	----------------------------

#### ملخص:

- تهدف هذه المقالة إلى معرفة الكيفية التي تساهم من خلالها معرفة دور التدريب للمؤسسة وعلاقتها بالموارد البشرية على مستوى الخزينة العمومية لولاية سعيدة، باعتماد استبيان مس 181 موظف، و للإجابة على اشكاليتنا استخدمنا برنامج Spss الطبعة 23، إضافة إلى عدة أساليب إحصائية كالانحرافات المعيارية، الارتباط لتخلص نتائج الدراسة إلى إثبات الدور الايجابي للتدريب وإسهامها في تحسين الموارد البشرية للعاملين.

#### الكلمات الرئيسية:

التدريب، تخطيط لموارد البشرية، التعويضات، الأداء.

#### Abstract :

The purpose of this article is to find out how the knowledge of the role of the organization and its relationship to human resources at the level of the public treasury of Sa'ida has contributed to the adoption of a survey of 181 employees. To answer our problem we used the Spss edition 23, in addition to several statistical methods such as standard deviations, The results of the study to prove the positive role of training and its contribution to improving the human resources of the workers..

**Keywords :** Training, HR planning, compensation, performance.

## 1- مقدمة:

أصبح العالم اليوم يتسم بالديناميكية و المنافسة و التغيرات، التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية.....الخ. لذا أصبح على المديرين صياغة إستراتيجية دقيقة تمكن المؤسسة من التكيف مع المحيط الاقتصادي الجديد، و هذا ما جعلها تعطي اهتماما كبير للعنصر البشري، الذي يعد أهم الركائز التي تساعد المؤسسة على الاستجابة للتطورات السريعة و المتلاحقة في مختلف المجالات، و ذلك من خلال استغلال قدراته و طاقاته و العمل على تنميتها و صقلها، و هذا لا يتم الا عن طريق التدريب.الذي يعتبر الوسيلة الفعالة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق المنفعة العامة من الموارد البشرية، حيث يهدف بصورة أساسية الى التطوير و التحسين المستمر في مهارات و قدرات الافراد بالشكل الذي يضمن تضيق الفجوة بين قدرات و مهارات الافراد و بين متطلبات الوظائف في المؤسسة لذا زاد الاهتمام بالتدريب، فلم يعد ينحصر على الافراد الذين لديهم قصور في مستويات أدائهم، فأصبح الان يركز على رفع الكفاءة و الخبرة المهنية للفرد و زيادة قدراته و ترقياته. ان المؤسسات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية و كفاءة هي التي أعطت اهتمام كبير للتدريب، و أدركت أنه لم يعد وسيلة ظرفية كما كان في الماضي و انما أصبح أداة جوهرية في تنمية و تطوير المورد البشري داخل المؤسسة، و هذا يعني لأن التدريب أصبح ضرورة ملحة، خاصة في المؤسسات الصناعية التي أصبحت تتطلب تكنولوجيا جديدة لتسيير آلاتها. أمام هذا نجد أنفسنا أمام حتمية الاجابة على الاشكالية التالية:

-مامدى تأثير التدريب على المورد البشري، و الى أي مدى يساعد هذا العامل في رفع كفاءة مؤسسات الأعمال؟ و يندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة التالية:

-ماهي طبيعة التدريب و أساسياته؟

-ماهو دور التدريب، و ماهي علاقة التدريب بادارة الموارد البشرية؟

فرضيات البحث:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

✓ توجد علاقة بين التدريب و بتخطيط الموارد البشرية لعمال خزينة ولاية سعيدة

### الفرضية الرئيسية الثانية:

✓ توجد علاقة بين التدريب و بقياس الأداء لدى عمال خزينة ولاية سعيدة.

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

✓ توجد هناك علاقة بين التدريب والتعويضات و الدفع لدى عمال خزينة ولاية سعيدة.

## 2- التدريب :

يلقى التدريب اهتمام متزايد من المؤسسات العصرية باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد و تنمية الموارد البشرية، و تحسين أدائها و ينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق و تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، و في تطوير و ابتكار السلع و الخدمات، و تفعيل الاستخدام الكفء للتقنيات و الموارد المتاحة للمؤسسات.

## 2-1- مفاهيم حول التدريب:

لقد اختلف بعض الكتاب و المفكرين في تعريف التدريب و سنتطرق لأهم التعاريف:

التعريف الأول:

"هو مجموعة الجهود الإدارية و التنظيمية التي تهدف التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها(مصطفى نجيب شوايش، 1998ص232)  
خلص أن التدريب هو جهد إداري مبذول من طرف المدير و العامل من أجل رفع مهارات و قدرات العامل على أداء أعماله المحددة، ناسيا أن التدريب هو عملية متخصصة بتلقين العامل مهارات متعددة لأعمال متعددة أيضا و ليست محدودة، للوصول بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها.

التعريف الثاني:

حسب Dales Beach "إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات و مهارات الإنسان لتحقيق هدف معين و محدد".

وصف التدريب بالنظم و الذي من شأنه أن يزيد من قدرات الأفراد لكي يصلوا لتحقيق الهدف المنشود.

التعريف الثالث:

حسب عبد الرحمان عبد الباقي: "هو البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين و العمال على كسب الفعالية و الكفاءة في أعمالهم الحلية و المستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية و العملية المناسبة و المهارات و المعارف و الاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة". (يرقي حسين، 1996/1995ص11)

أوضح الكاتب أن التدريب ليس عملا فوريا تقوم به المؤسسة إنما العكس حيث صمم لمساعدة العمال أو الأفراد على الأداء الجيد و الملائم لطرق عملهم غلط أو تضبيع للوقت أو أي نوع من العراقيل الأخرى التي من شأنها أن تعيق عمل المؤسسة.

التعريف الرابع:

حسب محمد علي عبد الوهاب: "هو عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية، فنية و ذهنية، لمقابلة احتياجات محددة حالية و مستقبلية يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير"

يوضح الكاتب في هذا التعريف بأنه عملية ناتجة عن تسلسل أحداث المنظمة، تدور حول كيفية عمل الأفراد و محاولة ترقيتها سواء كانت المهارات سلوكية أو فنية أو ذهنية لكي يتماشى و التطورات الحاصلة في المؤسسة في مختلف مستويات العمل.

نلاحظ مما سبق أن هناك عدة تعريفات للتدريب و كل تعريف يزودنا بمعرفة جديدة و يساعدنا على استنتاج تعريف شامل

للتدريب:

"التدريب وظيفة هامة من وظائف إدارة الموارد البشرية تركز أساسا على إكساب الفرد خبرات، اتجاهات، مهارات، معارف و قيم جديدة، لتحسين أدائهم داخل المنشأة و كيفية التصرف مع الظروف الجديدة و التأقلم معها، و ذلك باستخدام أساليب و طرق حديثة تتماشى مع تطورات العصر الراهن و هذا لتحقيق أهداف المؤسسة و إعطائها ميزة تنافسية مقارنة مع غيره".

## 2-2- نظام التدريب.

**تعريف نظام التدريب:** يعرف نظام التدريب على انه نظام مستمر و معقد، بإجراءات تلقائية و متنوعة مرتكزة على الفرد

و كيفية تدريبه، بحيث يظهر هذا الأخير في شكل نظام مفتوح يضم مجموعة المدخلات التي يبدأ بها النظام، و العمليات التي تعمل على تحويلها إلى مخرجات الذي قام النظام في الأساس على تحقيقها، و التدريب في ذاته نظام فرعي من نظام

أكبر هو نظام تنمية الموارد البشرية و هو بدوره نظام فرعي في نظام الموارد البشرية و يتميز نظام التدريب شأن كل النظم المفتوحة التي تتكامل أجزائها وعناصرها الداخلية و تتفاعل مع البيئة المحيطة.(كمال نور الدين، إدارة الموارد البشرية، طلاس للدراسات و الترجمة 1992ص 143).

## 2-3- أنواع التدريب (د احمد ماهر 2001 ص 326-327)

على أي شركة أو منظمة، تحدد سياستها العامة في التدريب، و هذا يعني تحديد أنواع التدريب التي تفضلها الشركة و تود التركيز عليها، و يعني هذا عدم اهتمامها بالأنواع الأخرى من التدريب، و هناك العديد من أنواع التدريب و تتمثل في الاختيارات المتاحة أمام الشركة و هذه الأخيرة تستطيع أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، و ذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها، و طبيعة النشاط المرتقب و التغيرات المتوقعة في التكنولوجيا و تنظيم و عمل الشركة. و يمكن تقسيم أنواع التدريب كالتالي:

### 1) أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

**توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، و تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله على أدائه و إتجاهاته التقنية لسنوات عديدة قادمة. و تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها على سبيل المثال، الترحيب بالقادمين الجدد، و خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، و تهيئة الموظفين الجدد للعمل، و تدريبهم على كيفية أداء العمل.

و هناك بعض الطرق التي تستعملها المشروعات في تصميم برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل، و أهم البيانات و المعلومات التي تحرص هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالتالي:

- معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع و الخريطة التنظيمية له.
- ساعات العمل و نظام الحضور و الانصراف.
- ملابس العمل.
- الأجور و الاستحقاق و العلاوات و الاستقطاعات.
- طريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل التليفون و آلات التصوير.
- الأجازات العادية و المرضية و الطارئة و إجراءاتها
- السلوك في العمل و قواعد التدخين و الأكل و المشروبات.
- قواعد الأمن الصناعي و السلامة.
- موقع المشروع و الإدارات و الأقسام.
- التأمينات الاجتماعية و المعاشات و أنظمة العلاج.
- الإجازات و الأعباء.
- الترقيات و الحوافز.

**ب) التدريب أثناء العمل:** ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل و ليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع و تسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات و التدريب على مستوى فردي للمتدربين، و مما يزيد من أهمية التدريب أن كثيرا من الآلات الحديثة تتميز بالتعدد، الأمر

الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، و إنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها و من المشرف عليها ، و يعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة مالم يكن هذا المشرف مدرباً ماهراً و نموذجاً يحتذى به.

**ج) التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارة:** حينما تتقدم معارف و مهارات الأفراد ، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، و على سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة و أنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات و الحسابات و الأجور و المبيعات و حفظ المستندات، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف و مهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة. (أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 325)

#### **4)التدريب بغرض الترقية و النقل:**

تعني الترقية و النقل أن يكون هناك احتمال كبير لإخلاف المهارات و المعارف المحلية للفرد، و ذلك عن المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل عليها. و يمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة إدارية إلى وظيفة إدارية، و هذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المهارات و المعارف الإدارية والإشرافية.

### **3- ماهية إدارة الموارد البشرية وأهدافها**

لقد ركزت إدارة الأعمال على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية و أهملت العنصر البشري في السابق، لكن مع التطورات الحديثة في الجوانب الإدارية أصبح إلزاماً على الإدارة الاهتمام بالعنصر البشري لان نجاح أي مشروع يتوقف إلى حد كبير على مدى فاعلية و مهارة العاملين في أداء أعمالهم لأنه عنصر لا يمكن تجاهله و التقليل من شأنه و في هذه الفقرة سنتعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية و أسباب ظهورها وأهدافها.

### **3-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية وأسباب ظهورها:**

#### **مفهومها:**

في معناها الواسع تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية لجميع المستويات التنظيمية للمنظمة، حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما لها نشاط إداري يمثل احد فروع إدارة الأعمال . أما في معناها الضيق فهي تهتم بالقوى العاملة والمحافظة عليها و تنمية قدراتها و رغبتها في العمل بما دعى تكوين قوة عمل راقية ومنتجة.

#### **أ-تعريف إدارة الموارد البشرية:**

من خلال التطور التاريخي الذي عرفته إدارة الموارد البشرية، و ذلك من مفهومها كقوى عاملة إلى مفهوم أوسع واشمل منه، و هو الموارد البشرية تمكن إعطاء بعض التعريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

#### **التعريف الأول:**

يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين و العمال القادرين على العمل و الراغبين فيه، فإن إدارة الأعمال يمكن تعريفها على أنها:

>>النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من قوى العاملة و توفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة (د. مصطفى نجيب شاوش 1996 ص 27).

### التعريف الثاني:

عرفت إدارة الأفراد بدراسة السياسات المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب و معاملة الأفراد في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة، وخلق روح تعاونية بينها، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية.

### التعريف الثالث:

عرف مفهوم إدارة الأفراد من أنه العلم الذي يؤدي إلى الحصول على الأفراد اللازمين لأداء الأعمال و العمل على المحافظة عليهم.

### التعريف الرابع:

يعرف آخرون مفهوم إدارة الأفراد من كونه الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمنظمة، و رعايتهم وترغيبهم في البقاء ضمن المنظمة و إعطاء كل ما غي وسعهم لأعمالهم.

- وبناء على التعريفات السابقة، يمكن الخروج بتعريف شامل عن إدارة الموارد البشرية هي العملية التي يتم بموجبها استقطاب و تسيير شؤون الأفراد في المنظمة فصد توحيد جهودهم و وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق أهداف المنظمة

## 3-2- أهداف إدارة الموارد البشرية

يكن الهدف الأساسي لتسيير الأفراد في المؤسسات سواء كانت الكبيرة أو الصغيرة في تطوير الأفراد تطويرا يلي لربغاتهم و يسد احتياجات المنظمة و يمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

### أ- الأهداف الاجتماعية:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بان تجد لهم أحسن الأعمال و أكثرها إنتاجية و ربحية مما يجعلهم سعداء،و يساعدهم على رفع معنوياتهم و إقبالهم إلى العمل برضا و شغف و كل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

### ب- أهداف العاملين: و تتمثل فيما يلي:

- العمل على تقدم و ترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان و فعالية و هذا ما يرفع من دخلهم.

- انتهاز سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية و إهمال الجانب الإنساني في المعاملة.

### ج- أهداف المنظمة: و تتمثل فيما يلي:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المهارات اللازمة و ذلك عن طريق الاختيار و التعيين حسب المعايير الموضوعية.

- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها و تطويرها بإجراء فترات تكوينية و ذلك لتحديد معايير الخبرة و المعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.

- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد و التفاني و إدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك و ذلك يأتي بتوزيع عادل للأجور و المكافآت و العمل.

- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد و التفاني و إدماج أهدافها مع أهدافهم.

#### **4- ماهية الموارد البشرية**

##### **4-1- الوظائف الرئيسية و المساعدة لإدارة الموارد البشرية**

إن من المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الفرد و الوظيفة و يتم هذا من خلال وظائف متعددة، و التي تنقسم إلى وظائف رئيسية و وظائف مساعدة.

##### **4-1-1 الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:**

تعرض في هذه النقطة لأهم الوظائف التي تتضمنها إدارة الأفراد و التي تختلف من منشأة لأخرى و منها: تحليل العمل، تخطيط القوى العاملة، الاختيار و التعيين.

##### **أ- تحليل العمل:**

هو عملية تحديد و تسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة، فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة، و المهارات، و المعرفة، و القدرات و المسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح. (مهدي حسن زويلف ، 1994 ص 10)

##### **ب- تخطيط القوى العاملة:**

يعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة و في الوقت المناسب، و بطريقة أخرى فان تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا للأفراد الموجودين فعلا، و خارجيا هؤلاء الذين يتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة.

##### **ج- الاختيار و التعيين:**

و تهتم هذه السياسة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف، و الاختيارات و المقابلات الشخصية و غيرها من الأساليب، و ذلك صمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب. (د. احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 29).

##### **د- تصميم هيكل الأجور:**

وتهتم هذه السياسة بتحديد القيمة و الأهمية النسبية لكل وظيفة ، و تحديد أجرها و تحديد درجات أجره للوظائف، كما تهتم هذه السياسة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.

##### **هـ- تصميم أنظمة الحوافز:**

و تسعى هاته السياسة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز و يمكن تحفز العاملين على أدائهم الفردي، و أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية و الحوافز الجماعية، و أيضا هناك حوافز على لساس أداء المنظمة ككل.

##### **و- تقييم الأداء:**

تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، و يتم ذلك من خلال أساليب معينة و غالبا ما يقوم بتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين ، و منه التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

##### **ز- التدريب (د. مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 232)**

يعرف 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، و يعرف أيضا بأنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات و مهارات الإنسان لتحقيق هدف معين.

### ح- تصميم أنظمة المزايا و خدمات العاملين:

تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات و التأمينات الخاصة بالمرضى و العجزة و البطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، اجتماعية، وقد تمتد إلى الإسكان و المواصلات وغيرها.

### ي- تخطيط المسار الوظيفي:

تهتم هاته السياسة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، و على الأخص فيما يخص النقل، الترقية، و التدريب و يحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد.

### 5- علاقة التدريب مع إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة نظرا لدورها الحيوي و الفعال في الوقت الحاضر بإدارة الأفراد أنها تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، و علاقتهم داخل التنظيم و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، و هي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب و التنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة و تعويض العاملين، و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية، ثم أخيرا المعلومات و السجلات الخاصة بالعاملين(صلاح عبد الباقي، 2000ص 27)

و كل وظيفة من وظيفة الموارد البشرية لها علاقة مع باقي الوظائف. بما أننا بصدد دراسة التدريب فسنستطرق في هذا المبحث إلى إيضاح العلاقة بين التدريب و وظائف إدارة الموارد البشرية، و إلى أي مدى يتأثر التدريب و يؤثر عليها.

أ) **علاقة التدريب بتخطيط الموارد البشرية:** تسعى وظيفة الموارد البشرية أو ما يشار إليها أيضا بتخطيط القوى العاملة أو تخطيط الأفراد بأنها"عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة و في الوقت المناسب، و تجدر الإشارة أن الأفراد الذين استقطبتهم و عينتهم المنظمة بحاجة إلى تدريب و تأهيل لتعريفهم بالعمل المسند إليهم و القيام به بنجاح.

و من أهداف تخطيط القوى العاملة حسب التعريف السابق، تحديد مستويات المعرفة و المهارة و القدرة و الخبرة المطلوبة و تحديد الوظائف الشاغرة الحلية و المتوقعة، اعتمادا على ما سبق تحدد الاحتياجات التدريبية من حيث الكم و الكيف و إعداد البرامج التدريبية المناسبة، فالبرامج الهادفة إلى زيادة المهارة الفنية تتطلب أساليب مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج الهادفة للتنمية و تغيير الاتجاهات و الأساليب التي تستعمل في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية و السكرتارية تختلف عن تلك التي تستعمل في تدريب المشرفين(نظمي شحادة، محمد الباشا، محمد، 2000ص 35)

ب) **علاقة التدريب بقياس الأداء:** إن تقييم أداء العاملين يعني كفاءتهم و مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة إليهم و كذلك الحكم على سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل.

و يمكننا الحصول على المعلومات من خلال تقييم الأداء، و يتمثل الأداء في نقاط القوة و التي استغلالها و تطويرها لمزاولة مسؤوليات أكبر و هذا من خلال التدريب، و قد تتمثل في نقاط الضعف و التي يمكن من خلالها تدارك الأخطاء و التخلص منها شرط أن يكون هذا التدريب منصب في مجال

القصور، و يمكن من خلاله أيضا تحديد الاحتياجات التدريبية و أنواع البرامج اللازمة لكل فرد.  
**ج) علاقة التدريب بالتعويضات و الدفع:** تجدر الإشارة هنا إلى التفرقة بين التعويضات و الدفع، فالتعويضات تشير إلى كل من المكافآت الخارجية التي يحصل عليها الفرد في مقابل عمله، أما الدفع فيتكون من المرتب الأساسي و الحوافز و العلاوات، فهو يشير إلى الأجر النقدي الفعلي المدفوع للفردي مقابل عمله. و من المهم أن تكون المكافأة مربوطة بمستوى الأداء و السلوك في العمل، لأن هذا حافز ليهتموا بتحسين أدائهم و تطويره، و خلق القناعة لديهم بأهمية و فائدة التدريب بالنسبة لهم، حيث يصبح العامل يقبل على طلب التدريب من سؤال الموارد البشرية حتى يستطيع مواكبة العصر و تطوير معارفه و كذلك رغبة منه في الترقية من مستوى إلى مستوى أعلى و بالتالي الأجر و العلاوة. (نظمي شحادة و آخرون ، ص 58)

#### 6- منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي حاول وصف وتقييم الواقع " دور التدريب في تامين الموارد البشرية و أثره على تسيير المؤسسة"، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول لفهم أفضل وأدق وأوضح لسياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها.

وقد استخدمت الباحثة مصادرها الأساسية للمعلومات:

أ- المصادر الثانوية: حيث أنها بالبحث في إطار النظرية للبحث بالمصادر البيانات

الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات

والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحوث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ب- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على عينة مكونة من 181 من عمال خزينة ولاية سعيدة.

#### 6-1- ثبات الأداة و صدقها:

تم عرض الأداة على عدد من محكمين في مجال التسويق و الإحصاء للتحقق من صدق الأداة و ثباتها، إضافة إلى اختباره من خلال عينة استطلاعية من زبائن مؤسسات الهاتف النقال، وقد تأكدت صلاحية الأداة في قياس دور التدريب، إذ بلغ معامل ألفا كرونباخ، للأداة ( 0.864 ) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية، وهو ما يعد كافيا للحكم على الدلالة على الجوانب المختلفة لمفهوم لدور التدريب.

جدول (01): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألف المستوى الأداة ككل.

المحدد	الاتساق الداخلي
الأداة ككل	0.864

#### 6-2- مجتمع الدراسة و عينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة جميع عمال خزينة ولاية سعيدة

حجم العينة:

تم تحديد حجم العينة بالاستناد لنظرية روسكو (Roscoe, 1975)، التي تنص على أن حجم العينة عندما يكون أكثر من ( 30 ) وأقل من ( 500 ) فإنها مناسبة لجميع الدراسات، وكذلك نظرية النزعة المركزية Central Limit Theorem. وبناءا عليه فقد تم تحديد حجم أمان عينة الدراسة فقد اقتصر على 181 موظف.

#### نوع العينة:

اعتمدت الدراسة نوع العينة غير الاحتمالي وهذا لتكون العينة ملائمة . وسيتم استخدام العينة الملائمة لتوفير الجهد والوقت.

#### 3-6- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل البيانات الأولية التي جمعت في مرحلة سابقة، ولغايات تحليل البيانات لمعرفة دور التدريب في تامين الموارد البشرية. والرضا لدمالعمل استخدامها استخدم الإحصاء الوصفي وذلك من خلال الأساليب التالية:

✓ اختبار معامل ارتباط بيرسون (person) لمعرفة العلاقة بين التدريب و الموارد البشرية اختبار الانحدار المتعدد Multiple (Régression) لمعرفة دور التدريب في تامين الموارد البشرية.

#### 4-6- عرض النتائج وتحليلها

##### 1-4-6- تحليل العوامال الديموغرافية لأفراد العينة

لقد قامنا بتحليل 181 استبيان فقط من مجموع عينة الدراسة 186 فرد، إذ استبعدت خمسة استبيانات لعدم صلاحيتها . ويظهر الجدول وتحليل العوامال الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة بحسب الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات العمل والدخل .

#### جدول (02): توزيع أفراد العينة بحسب العوامال الديموغرافية.

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	117	64.6%
	أنثى	64	35.4%
	المجموع	181	100%
المؤهل العلمي	متوسط	25	13.8
	ثانوي	54	29.8
	جامعي	90	49.7
	دراسات عليا	12	6.6
	المجموع	181	100%
الخبرة	اقل من 5 سنوات	39	21.5

23.2	42	من 6 إلى 10 سنوات	
21.0	38	من 11 إلى 15 سنة	
21.0	38	من 16 إلى 25 سنة	
13.3	24	أكثر من 25 سنة	
100	181	المجموع	
27.1	49	تقني	نوع الوظيفة
72.9	132	اداري	
100.	181	المجموع	

يتبين من الجدول رقم (02) أن معظم أفراد العينة كانوا من الذكور، إذ بلغ عددهم 117 ذكر، أي بنسبة 64.6%، إذ بلغ عدد أفراد العينة ضمن هذه الفئة العمرية 34.1% أما فيما يخص المستوى التعليمي فقد تبين أن معظم أفراد العينة كانوا جامعيين. إذ بلغ عددهم 102 بنسبة 56.3%.

#### 6-4-2- اختبار فرضيات الدراسة :

نستعمل اختبار بيرسون، عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

تشكيلا للفرضيات:

وفي هذا الصدد، يتم وضع فرضيتين أساسيتين هما:

-الفرضية المعدومة ويرمز لها بالرمز  $H_0$

والفرضية البديلة ويرمز لها بالرمز  $H_1$

أ -الفرضية المعدومة :وتقوم على افتراض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من أي (متغير من المتغيرات المستقلة

(أبعاد جودة الخدمة مع (المتغير التابع) رضا الزبائن اذا كانت Sig أكبر من مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ؛

ب -الفرضية البديلة :نظر الكون الفرضية  $H_0$  خاضعة للاختبار، فإنها قد لا تكون

بالضرورة صحيحة، الأمر الذي يتطلب وضع فرضية بديلة في حالة عدم صحة فرضية العدم .وتقوم هذه الفرضية، على

افتراض وجود علما أقل لمتغير واحد من بين المتغيرات المستقلة ذو تأثير مع المتغير التابع.

#### الفرضية الأساسية الأولى

✓ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجد علاقة بين التدريب و بتخطيط الموارد البشرية لعمال خزينة ولاية سعيدة

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل بيرسون، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (03)

جدول رقم (03) : معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة التدريب و تخطيط الموارد البشرية

المتغير المستقل	معامل ارتباط بيرسون (R)	مستوى الدلالة	نتيجة القبول
تخطيط الموارد البشرية	0.531	0.000	قبول

إذا كان  $R > 0.3$  العلاقة ضعيفة ،  $0.3 > R > 0.7$  العلاقة متوسطة ،  $R < 0.7$  العلاقة قوية.

يظهر من الجدول أنها علاقة إيجابية ومتوسطة بين (المتغير المستقل) تخطيط الموارد البشرية (والمتغير التابع) التدريب إذ بلغ معامل الارتباط للقيم التنظيمية 0.531 ومستوى الدلالة  $\alpha = 0.000$  ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية و التدريب وبذلك تقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ورفض الفرضية العدمية.

#### الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاداء و التدريب .

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل بيرسون ، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (04)

جدول رقم (04) : معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين التدريب و الاداء .

المتغير المستقل	معامل ارتباط بيرسون (R)	مستوى الدلالة	نتيجة القبول
الاداء الوظيفي	0.570	0.000	قبول

إذا كان  $R > 0.3$  العلاقة ضعيفة ،  $0.3 > R > 0.7$  العلاقة متوسطة ،  $R < 0.7$  العلاقة قوية.

يظهر من الجدول أنها علاقة إيجابية ومتوسطة بين (المتغير المستقل) التدريب (والمتغير التابع) الاداء الوظيفي ، إذ بلغ معامل الارتباط للمعتقدات التنظيمية 0.570 ومستوى الدلالة  $\alpha = 0.000$  ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية و الرضا الوظيفي وبذلك تقبل الفرضية  $H_1$ .

#### الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و التعويضات و الدفع .

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل بيرسون ، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (05)

جدول رقم (05) : معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين التدريب و التعويضات و الدفع .

المتغير المستقل	معامل ارتباط بيرسون (R)	مستوى الدلالة	نتيجة القبول
التعويضات و الدفع	0.740	0.000	قبول

إذا كان  $R > 0.3$  العلاقة ضعيفة ،  $0.3 > R > 0.7$  العلاقة متوسطة ،  $R < 0.7$  العلاقة قوية.

يظهر من الجدول أنها علاقة إيجابية و قوية بين (المتغير المستقل) التعويضات (والمتغير التابع) التدريب ، إذ بلغ معامل الارتباط للتوقعات التنظيمية 0.740 ومستوى الدلالة  $\alpha = 0.000$  ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و التعويضات و الدفع وبذلك تقبل الفرضية  $H_1$  .

### خاتمة:

لقد تعرضنا في هذا المحور إلى دراسة دور التدريب في تهيئة الموارد البشرية من خلال اختيار عينة عشوائية تتكون من 181 موظف للخزينة العمومية فتبين لنا انه توجد علاقة طردية موجبة بين التدريب العمال و الموارد البشرية.  $\checkmark$  هناك علاقة ايجابية متوسطة بين التدريب العمال و الموارد البشرية ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.531) وذلك دلالة إحصائية إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهذا يعني إنالتدريب له دور في تخطيط للموارد البشرية.  $\checkmark$  هناك علاقة ايجابية متوسطة بين التدريب العمال و الاداء الموظفين ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.570) وذلك دلالة إحصائية إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهذا يعني إن التدريب له دور في الاداء الوظيفي.  $\checkmark$  هناك علاقة ايجابية متوسطة بين التدريب العمال و التعويضات و الدفع، إذ بلغ معامل الارتباط (0.740) وذلك دلالة إحصائية إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهذا يعني إن التدريب له دور في التعويضات و الدفع.

### المراجع

1. مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية1998.ص 232.
2. د احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الاسكندرية، الدار الجامعية 2001ص 326-327
3. د. مصطفى نجيب شاو ش، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق، ت.1996 ص 27
4. د. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، عمان، دالا مجدو لاوى، 1994 ص 10.
5. صالح سعيد عودة، إدارة الأفراد الجامعة المفتوحة ، طرابلس ليبيا، 2003. ص 227.
6. نظمي شحادة، محمد الباشا، محمد الجوشين إدارة الموارد البشرية دار الصفاء للنشر، 2000 ص 35
7. صلاح عبد الباقيين ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية، 1992-2000ص 231

دور التدقيق الداخلي في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات  
دراسة حالة شركة الاسمنت لبني صاف " S.CI.BS "

**THE ROLE OF INTERNAL AUDIT IN THE APPLICATION OF THE  
PRINCIPLES OF CORPORATE GOVERNANCE  
CASE STUDY OF CEMENT COMPANY "S.CI.BS"**

د. بن لدغم محمد

-جامعة تلمسان-

m\_benladghem@yahoo.fr

بوسعيد محمد عبد الكريم

طالب دكتوراه-جامعة تلمسان-

boussaidmohammedabdelkrim@gmail.com

د. حابي عبد اللطيف

-جامعة تلمسان-

habiabdellatif68@gmail.com

Reçu 16-08-2019	Accepté 17-11-2019	Publié en ligne 25-12-2019
-----------------	--------------------	----------------------------

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور وظيفة التدقيق الداخلي كآلية رقابية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، و هذا من خلال مساهمتها في تصميم، تقييم وتطوير نظام الرقابة الداخلية، للعمل على تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي و الاداري، جذب الاستثمارات، حماية حقوق المساهمين، و الالتزام بقواعد شفافية و موثوقية التقارير المالية.

تحقيقاً لهذا الهدف اعتمدنا على أهم الجوانب النظرية لحوكمة الشركات و التدقيق الداخلي، و دعمنا ذلك بدراسة ميدانية قمنا بها على مستوى شركة الاسمنت لبني صاف "S.CI.BS" لنلمس مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تطبيق الحوكمة على مستواها.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي، حوكمة الشركات، الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر، شفافية و موثوقية التقارير المالية.

## Abstract :

This study aims to highlight the role of the internal audit function as a supervisory mechanism to implement the principles of corporate governance, by contributing to the design, evaluation and development of the internal control system. Additionally, It serves to reduce the risks related to financial and administrative corruption, attract investments, protect shareholders' rights, and abiding the rules of Transparency and reliability of financial reports.

To achieve this objective, we have relied on the most important theoretical aspects of corporate governance and internal auditing. We supported this by a field study conducted at the level of the cement company "S.C.I.B.S" in Beni Saf, to examine the contribution of internal auditing to the application of governance at its level.

**Key words :** Internal Audit, Corporate Governance, Internal Control, Risk Management, Transparency and Reliability of Financial Reports.

## 1- مقدمة

إن الفضائح و الانهيارات المالية التي ضربت الكثير من الوحدات الاقتصادية في عالم الأعمال أدت إلى تكبد الكثير من المستثمرين خسائر مالية، ونظرا لتلك الظروف لجأت الكثير من إدارات الشركات على المستوى الوطني و الدولي لإجراء دراسات معمقة لتحديد الأسباب الرئيسية التي كانت وراء حدوث هذه الفضائح و الانهيارات، و التي ارتبطت بشكل كبير بالجوانب المحاسبية و التدقيقية، الأمر الذي استدعى ضرورة التزام هذه الشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة التي أصبحت معيار يمثل وجود بيئة استثمارية واضحة المعالم تتميز بالشفافية، مما أدى إلى اقتحام منافسة شديدة بين هذه الشركات على دول مختلفة، و ضرورة وجود أنظمة رقابية داخلية فعالة تمكنها بالقيام بمختلف المسؤوليات المخولة لها، مما دفع بالإدارة و مجلس الادارة لهذه الشركات إلى الاستعانة بأشخاص ذوي الخبرة والكفاءة، بالمتابعة المستمرة و المراقبة لكافة أوجه نشاط الشركة، و تقديم الاقتراحات و التوصيات اللازمة، وهؤلاء الأشخاص المخولين بهذه المهمة هم المدققون الداخليون.

فوظيفة التدقيق الداخلي تعتبر إحدى أهم آليات الرقابة، وأساس النظام الرقابي الذي على أساسه يتم تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، لما توفره هذه الأخيرة من استشارات و تحليلات و اقتراحات لإتخاذ القرارات السليمة التي يحتاجها مجلس الادارة لحماية حقوق المساهمين و أصحاب المصالح بالشركة، و لتحقيق أهداف الدراسة قمنا بصياغة التساؤل الرئيسي التالي : " ماهو الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات؟ " والذي ينبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ماهو دور التدقيق الداخلي في تطبيق مبدأ حماية حقوق المساهمين و المعاملة العادلة لهم ؟
  2. ماهو دور التدقيق الداخلي في تطبيق مبدأ الافصاح و الشفافية؟
  3. ماهو دور التدقيق الداخلي في تطبيق مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات؟
- فمن أجل القيام بهذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي سمح بدراسة كل من الإطارين العامين لحوكمة الشركات و التدقيق الداخلي، كشف العلاقة الموجودة بينهما، فتم تقسيم الدراسة إلى محورين الأول يتعلق ببعض المفاهيم الخاصة بكل من حوكمة الشركات و التدقيق الداخلي، في حين خصصنا الثاني للدراسة الميدانية في شركة الاسمنت لبني صاف "S.C.I.B.S : Société des Ciments de Béni-Saf" بولاية عين تموشنت.

## أولا: الاطار النظري للدراسة

**1- حوكمة الشركات:** لفظ الحوكمة (Governance) مشتق من الكلمة الانجليزية government أي يحكم و منها أتت government, governore, governance ... و التي تعني الحوكمة، حاكم، الحكومة و (Corporate Governance) مصطلح ذو أصل أمريكي ظهر في سنوات السبعينات.

تجدر الاشارة أنه تم استخدام "حوكمة الشركات" كمرادف لمفهوم "Corporate Governance"، الذي تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية، و الذي قد استحسنه عدد من متخصصي اللغة العربية، و منهم مركز دراسة اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة.<sup>1</sup>

**1-1 مفهوم الحوكمة:** إن الترجمة لمصطلح (Governance Corporate) المتفق عليها علميا هي " أسلوب ممارسة السلطات الرشيدة"، ومع ذلك نجد أن التعاريف المقدمة له متعددة، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، فمؤسسة التمويل الدولية IFC International Finance Corporation تعرف الحوكمة على أنها " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها"<sup>2</sup>، و من وجهة نظر المنظمات على سبيل المثال يعرفها البنك الدولي أنها: " ممارسة للسلطة السياسية، و رقابة إدارة الموارد المؤسسية من أجل تنمية اقتصادية و اجتماعية"<sup>3</sup>، كما عرفها آخرون أنها " مجموعة من الآليات التي تساعد المنظمة للوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة"<sup>4</sup>، ومنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (The Organisation for Economic Co-Operation and Development :OCED) التي عرفتها: " بأنها نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال و الرقابة عليها، حيث يقوم بتحديد توزيع الحقوق و المسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركات مثل مجلس الادارة و المساهمين و أصحاب المصالح الآخرين، كما أنها تبين القواعد و الاجراءات لاتخاذ القرارات بخصوص شؤون الشركة، و هي أيضا توفر الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل بلوغ تلك الأهداف، و رقابة الأداء"<sup>5</sup>.

**1-2 مبادئ حوكمة الشركات :** وضعت منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية مجموعة من المبادئ الأساسية لكي تستوفي المؤسسات شروط الحوكمة و يمكن تلخيصها كالتالي<sup>6</sup>:

- حماية حقوق المساهمين: و تشمل حق نقل ملكية الأسهم، و التصويت في الجمعية، و اختيار مجلس الادارة، و الحصول على عائد من الأرباح، و تدقيق القوائم المالية؛
- المعاملة العادلة للمساهمين: و يقصد بها المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، و أيضا حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، و حمايتهم من عملية الاستحواذ أو دمج مشكوك فيها، و كذلك حقهم في الاطلاع على جميع المعاملات مع أعضاء مجلس الادارة أو المديرين التنفيذيين؛
- دور أصحاب المصالح: و يتضمن احترام حقوقهم القانونية، و التعويض على انتهاك لتلك الحقوق، كذلك آليات تعزيز مشاركتهم في الرقابة على الشركة، و حصولهم على المعلومات المطلوبة؛
- الافصاح و الشفافية: و يشمل الافصاح عن المعلومات ذات الأهمية، مثل الأداء المالي و التشغيلي للشركة و ...، و يجب أن يتم الافصاح عنها في الوقت المناسب بدون تأخير و بدقة كافية؛

- مسؤوليات مجلس الإدارة: تتضمن هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية و كيفية اختيار أعضائه، و مهامه الأساسية و دوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية؛
- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق و كفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، و يبين بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الاشرافية و التنظيمية و التنفيذية المختلفة<sup>7</sup>.

**1-3. أهمية حوكمة الشركات**<sup>8</sup>: إن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة ينتج عنه عدة مزايا منها: أنه يحسن من أداء الأسهم، تعظيم الربحية، يولد الثقة لدى المستثمر و حملة الأسهم، يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمات على المنافسة في الأجل الطويل نظرا لما تتمتع به هذه الشركات من الشفافية في معاملاتها و إجراءاتها المحاسبية، كما أنه يوفر قدرا أكبر في الحصول على التمويل اللازم، و معاملة مرضية للفتات المختلفة من أصحاب المصالح بالإضافة غلى توفير الحماية لهم، و المحافظة على حقوق حملة الأسهم و خاصة الأقلية منهم.

زيادة على ذلك إن التطبيق الجيد لآليات الحوكمة يعتبر أحد الحلول الممكنة لحل مشكلة الوكالة، و تخفيض تكاليفها، كما نجد أن حوكمة الشركات تكتسي أهمية كبيرة من حيث أنها تعمل على تحقيق التنمية الاقتصادية و القانونية و الرفاهية الاجتماعية لاقتصاديات المجتمع.

## 2-التدقيق الداخلي

**1-2. تعريف التدقيق الداخلي**: إن التعريف الأكثر حداثة و المعترف كدليل جديد لممارسة مهنة التدقيق الداخلي، هو الترجمة للتعريف الدولي الذي اعتمده معهد المدققين الداخليين ( IIA :Institute of Internal Auditors ) في جوان 1999م و أقره مجلس إدارة معهد التدقيق الداخلي ( IFAC :International of Federation of Accountants ) في 21 مارس 2000م و تم تعريفه على أنه: "نشاط مستقل و موضوعي، تأكيدي و استشاري يمنح للمنظمة الضمان حول درجة التحكم في عملياتها، و يقدم لها النصائح و الارشادات التي تسمح تحسينها، وهو بذلك يساهم في خلق القيمة المضافة لها، و بالتالي يساعدها على تحقيق أهدافها من خلال التقييم الدائم و بشكل منهجي لعمليات إدارة المخاطر و الرقابة و الحوكمة، و بذلك تقديم الاقتراحات التي تساعدها على التقوية و الرفع من فعاليتها"<sup>9</sup>.

**2-2. خصائص و أهمية التدقيق الداخلي**: يؤكد هذا التعريف على أن التدقيق الداخلي نشاط مستقل و موضوعي، ففكرة الاستقلالية تؤكد على استقلاله عن الإدارة التنفيذية و قدرته على أداء مسؤولياته و بدون تحيز لجهة معينة، كما أن فكرة الموضوعية تلزم المدقق بتأدية خدمات التأكيد التي تركز على التقييم الموضوعي للأدلة من أجل الوصول لرأي فني مستقل، كما يشير التعريف أيضا إلى قيام هذه المهمة في المنظمات على اختلاف أهدافها و أنشطتها، بتقديم خدمات تأكيدية و استشارية حول نظم الحوكمة، إدارة المخاطر و الرقابة الداخلية، و غايتها في ذلك هو إضافة قيمة للمنظمة و مساعدتها على تحقيق أهدافها.

تكمن أهمية التدقيق الداخلي في مدى قدرة هذه الوظيفة في إضافة القيمة، كون أن هذه الوظيفة تتلخص في مجموعة من الأنشطة و الأعمال يقوم بها مدققين داخليون وفق قيود من الكفاءة و الفعالية و الموضوعية تضمن سيرورة مهام المنظمة و استدامة العمليات الداخلية فيها، كما تلعب هذه الأخيرة دورا أساسيا في علاقة المنظمة مع كل من المساهمين و أصحاب

المصالح، و العمل على تجنب الصراعات بين هذه الأخيرة و مختلف دوائر نفوذها، كما تعمل هذه الوظيفة أيضا على تحسين الأداء لمختلف مستويات الإدارة، و الإدارة الجيدة للممتلكات العام<sup>10</sup>.

**2-3. مساهمة التدقيق الداخلي في تفعيل الحوكمة**<sup>11</sup>: يساهم التدقيق الداخلي خاصة في تحسين جودة حوكمة الشركات، خاصة في المتطلبات الجديدة التي فرضتها القوانين (SOXACT,LSF)، بالنسبة ل IIA فقد نص المعيار 2120 على أن "نشاط التدقيق الداخلي يجب أن يقيم و يقدم التوصيات اللازمة لتطوير عملية الحوكمة وذلك بالعمل على تحقيق الأهداف التالية:

- تحسين الأخلاق و القيم داخل المنظمة؛ ضمان السير الفعال للأداء التنظيمي و المساواة؛
- إيصال المعلومات حول الخطر و الرقابة للجهات المعنية في المنظمة؛ تنسيق النشاطات و توصيل المعلومات بين مجلس الإدارة، المدققين الداخليين و الخارجيين و الإدارة."

يساهم التدقيق الداخلي بفاعلية في الحفاظ على توازن نظام الحوكمة، و يمكن تفسير العلاقة بين التدقيق الداخلي و الحوكمة وفهم مبرراتها من خلال عدد من النظريات المتعلقة بالمؤسسة كما يلي:

❖ **نظرية الوكالة** : تحليل العلاقة التعاقدية في ظل نظرية الوكالة إلى وجود صراع مصالح بين المالك و المسير، تنبثق عنه تكاليف وكالة بالنسبة للمالك وهي تكاليف التدقيق الخارجي، الذي يعمل على مراقبة و متابعة سلوك و أداء المسير، و يعتبر غياب التوازن المعلوماتي أو ما يعرف بعدم تماثل المعلومات أحد أوجه الصراع ( عدم تماثل بين المساهمين، الإدارة العليا، مجلس الإدارة)، و هنا يشكل ارتباط التدقيق الداخلي بكل من الإدارة العليا و مجلس الإدارة ( من خلال لجنة التدقيق إن وجدت)، و تعاونه مع المدقق الخارجي عاملا أساسيا في التقليل من عدم تماثل المعلومات بين مختلف أطراف الحوكمة؛

❖ **نظرية تكاليف المعاملات** : يرى أصحاب النظرية أن تكاليف الصفقات في الشركة عكس السوق، تظهر كأسلوب تنظيم يسمح بتحقيق وفورات على تكاليف الصفقات، و قد عملت إدارة المؤسسات على تخفيض تكاليف التدقيق الخارجي من خلال تحويل من جزء أعماله إلى التدقيق الداخلي؛

❖ **نظرية الارتباط بالموارد** : في ظل هذه النظرية نجد أن المؤسسة تعتمد على محيطها فيما يتعلق بالموارد الأولية، رؤوس الأموال، العمل، التجهيزات، قنوات توزيع الانتاج و الخدمات، و على المؤسسة أن تتبنى نظاما فعالا من أجل التوجيه الأمثل للموارد، و يكون ذلك بتطبيق مبادئ الحوكمة و الاعتماد على التدقيق الداخلي لتفعيل هيكلها و تحقيق كفاءة العمليات التنظيمية.

## ثانيا: الاطار التطبيقي للدراسة

سنخصص هذا الجزء لمعالجة مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين حوكمة الشركات في شركة الاسمنت (S.C.I.B.S)، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بإعداد الاستبيان اللازم للحصول على البيانات الأولية لهذه الدراسة على عدد من المدراء المتواجدين في المؤسسة،

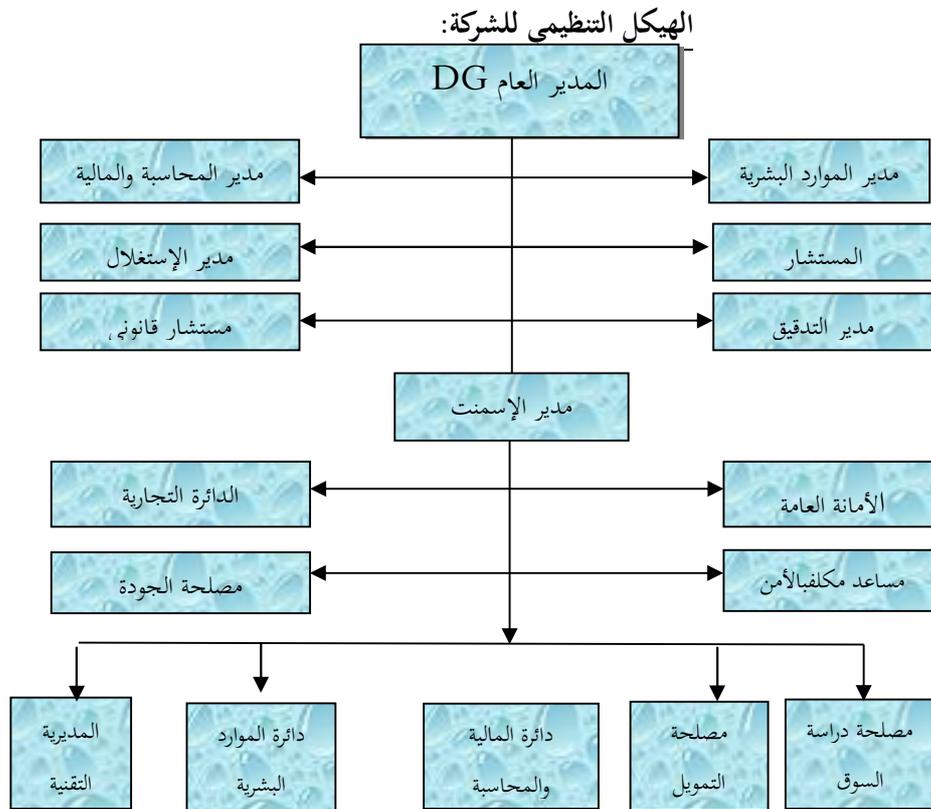
## 1- تقديم للمؤسسة محل الدراسة:

**1-1. نشأتها:** تأسست مؤسسة الاسمنت الكائنة ببني صاف ولاية عين تموشنت تفي شهر ديسمبر 1974 من طرف الشركة الفرنسية « creusotloire » المعروفة بمنشآتها الكبرى بتكلفة 1.039.600.000 دج إلا أن بداية الإنتاج كان في 14 نوفمبر 1978 وكانت تسمى " الشركة الوطنية لمواد البناء SNMC " تابعة للشركة الأم ومقرها بالجزائر العاصمة، وبعد إعادة هيكلة المؤسسات سنة 1982 والتي مست الشركة الوطنية لمواد البناء حيث تفرعت إلى 03 مؤسسات جهوية وتضم 12 وحدة لصناعة الاسمنت وهي موزعة كالتالي (E.R.C.E مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق، E.R.C.C مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للوسط، E.R.C.O مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للغرب). وتضم هذه الأخيرة 3 وحدات إنتاجية هي (وحدة الاسمنت بزهانة ولاية معسكر: SCIZ، وحدة الاسمنت بسعيدة: SCIS، وحدة الاسمنت ببني صاف ولاية عين تموشنت (S.CI.BS).

وفي سنة 2009 انضمت كل شركات الاسمنت تحت لواء "المجمع الصناعي للاسمنت الجزائري GICA " الذي يضم 25 وحدة منها مقالع ومحاجر ومؤسسات تحويلية و مؤسسات الاسمنت.

**1-2. مقوماتها:** شركة الاسمنت هي شركة مساهمة تتمتع بشخصية قانونية مستقلة من حيث الحقوق و الصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها، لايتجاوز عدد المساهمين فيها 100 مساهم، يقدر رأسمالها ب 1.800.000.000 دج، بلغ إنتاجها السنوي سنة 2017م حوالي 1.129.037 طن من مادة الاسمنت، يقدر عدد العمال فيها ما بين 470 عامل إلى 510 عامل، تستحوذ هذه الشركة على قوة كهربائية قدرها 60 كيلوا فولط، و تتربع على مساحة قدرها في حدود ال 41 هكتار.

**2-2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** يتوقف نجاح أي مؤسسة على مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يلائم و يوافق حجم نشاطها و توزيع مهامها، دون أن تهمل الجانب التنسيقي من مختلف هياكلها.



المصدر: وثائق من الشركة

**2-العينة المستهدفة:** تم استهداف مدراء المديرية الرئيسية، للتعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية في المؤسسة، وتتكون العينة من عشرة مدراء متمثلين في المدير العام، مدير الموارد البشرية، مدير المحاسبة و المالية، مدير الاستغلال، مدير الاسمنت، مستشار قانوني، مدير التدقيق، مدير مصلحة الجودة، مدير المديرية التقنية، مدير مصلحة دراسة السوق، حيث و زعت عليهم عشر استبيانات، و استرجع نفس العدد، كلها صالحة للتحليل.

**3- تحليل معطيات الاستبيان، استخلاص النتائج و التعليق عليها:** بعد جمع استمارات الاستبيان الموزعة على أفراد العينة تم تحليل نتائجه من خلال حساب التكرارات و النسب المئوية، و التعليق عليها، وذلك كمايلي:

**3-1. توزيع عينة الدراسة على أساس الجنس:** حيث يمثل الجدول (1) توزيع عينة الدراسة على أساس الجنس

الجدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة على أساس الجنس

الجنس	التكرارات	النسب
ذكر	07	70%
أنثى	03	30%
المجموع	10	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 70% من أفراد العينة من جنس الذكور ، في حين بلغت نسبة الاناث 30%.

**3-2. توزيع عينة الدراسة على أساس الفئة العمرية:** حيث يمثل الجدول (2) توزيع عينة الدراسة على أساس الفئة العمرية

الجدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة على أساس الفئة العمرية

السن	التكرارات	النسب
من 25 سنة إلى 35 سنة	02	20%
من 36 سنة إلى 46 سنة	05	50%
أكبر من 47 سنة	03	30%
المجموع	10	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

أسفرت النتائج المحصل عليها من الجدول أن الفئة العمرية المحصورة ما بين 36-46 سنة استحوذت على نصف النسبة الكلية و التي قدرت ب 50%، تليها الفئة العمرية الذين يتراوح عمرهم سن 47 سنة فأكثر بنسبة 30% ، و أخيرا الفئة العمرية المحصورة ما بين 25-35 سنة بنسبة تعادل 1/5 للنسبة الكلية تقدر ب 20%.

**3-3. توزيع عينة الدراسة على أساس الخبرة:** حيث يمثل الجدول (2) توزيع عينة الدراسة على أساس سنوات الخبرة

**الجدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة على أساس سنوات الخبرة**

سنوات الخبرة	التكرارات	النسب
أقل من 5 سنوات	00	%00
من 05 سنوات إلى 10 سنوات	03	%30
أكثر من 10 سنوات	07	%70
المجموع	10	%100

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

تبين لنا النتائج المحصل عليها من الجدول السابق أن نسبة أفراد العينة الذين تفوق خبرتهم المهنية 10 سنوات تقدر ب 70% و هي أعلى نسبة، تليها نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم ما بين 05 إلى 10 سنوات و التي قدرت ب 30%، في حين نجد أنه لا توجد نسبة لأفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات و التي قدرت ب 00%.

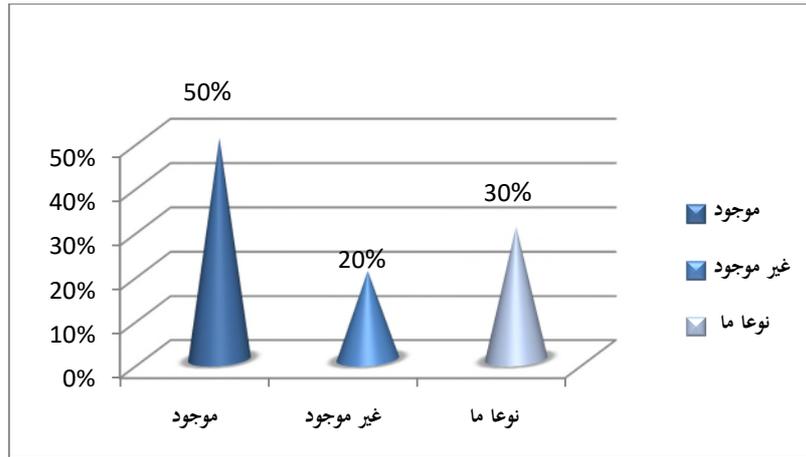
**3-4. تحليل إجابات الاستبيان حسب كل مبدأ من مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية:** بعد جمع إجابات مفردات العينة حول مبادئ حوكمة الشركات، و ذلك وفق الاختيارات الممنوحة في الاستبيان ( موجود، غير موجود، نوعا ما)، تم بعدها حساب التكرارات، و النسب المئوية لكل مبدأ، و حسب كل اختيار، ليتم في الأخير استخدامه في رسم الأعمدة البيانية.

أ. **توزيع عينة الدراسة على أساس المبدأ الأول لحوكمة الشركات:** بناء على إجابات أفراد العينة في الاستبيان حول عناصر المبدأ الأول لحوكمة الشركات تم التوصل إلى النتائج المتمثلة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (4): توزيع العينة على أساس المبدأ الأول: حماية حقوق المساهمين**

الاجابات						المبدأ الأول
نوعا ما		غير موجود		موجود		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	حماية حقوق المساهمين
%30	03	%20	02	%50	05	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الجدول رقم (4).

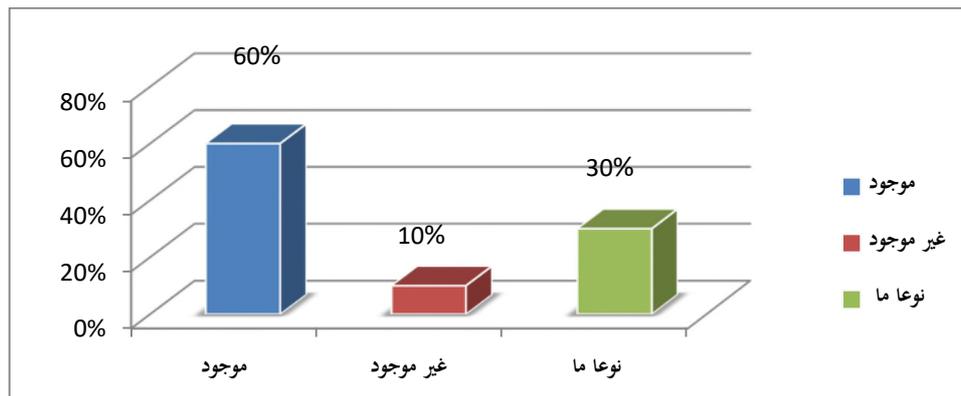
يتبين لنا من تحليل الجدول رقم (4) أن نسبة 50% من مفردات العينة ترى أن المبدأ الأول مطبق، في حين أن نسبة 20% يرون عكس ذلك، أما نسبة 30% كانت إجاباتها بنوع ما، وهذا ما يفسر أن النسبة الغالبة لإجابات مفردات العينة تدل على أن المؤسسة تسعى جاهدة لحماية حقوق المساهمين.

ب. توزيع عينة الدراسة على أساس المبدأ الثاني لحوكمة الشركات: بناء على إجابات أفراد العينة في الاستبيان حول عناصر المبدأ الثاني لحوكمة الشركات تم التوصل إلى النتائج المتمثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): توزيع العينة على أساس المبدأ الثاني: المعاملة العادلة للمساهمين

الاجابات						المبدأ الثاني المعاملة العادلة للمساهمين
نوعا ما		غير موجود		موجود		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
30%	03	10%	01	60%	06	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الجدول رقم (5).

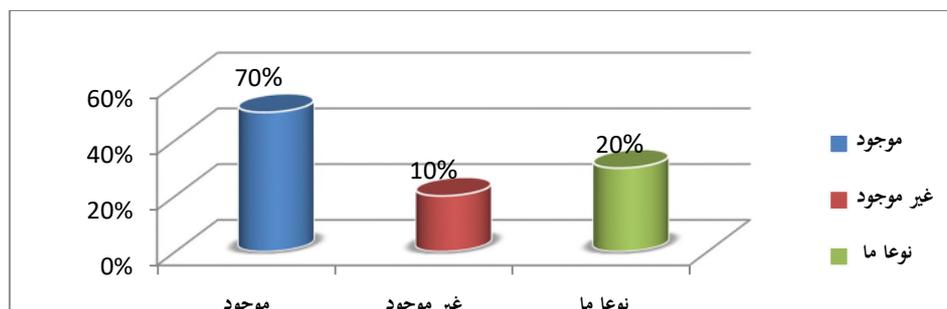
بعد تحليل نتائج الجدول رقم (5) تم التوصل إلى أن نسبة 60% من مفردات العينة تؤكد أنه للمساهم الحق في الحصول على تعويض في حال انتهاك حقوقه و تعرضها للمخاطر و محاسبة المتسببين في ذلك و هي النسبة الغالبة، أما نسبة 10% من مفردات العينة تعارض هذا الرأي، في حين أن نسبة 30% أجابت بنوعا ما.

ج. توزيع عينة الدراسة على أساس المبدأ الثالث لحوكمة الشركات: بناء على إجابات أفراد العينة في الاستبيان حول عناصر المبدأ الثالث لحوكمة الشركات تم التوصل إلى النتائج المتمثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): توزيع العينة على أساس المبدأ الثالث: الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح

الاجابات						المبدأ الثالث
نوعا ما		غير موجود		موجود		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح
%20	02	%10	01	%70	07	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الجدول رقم (6).

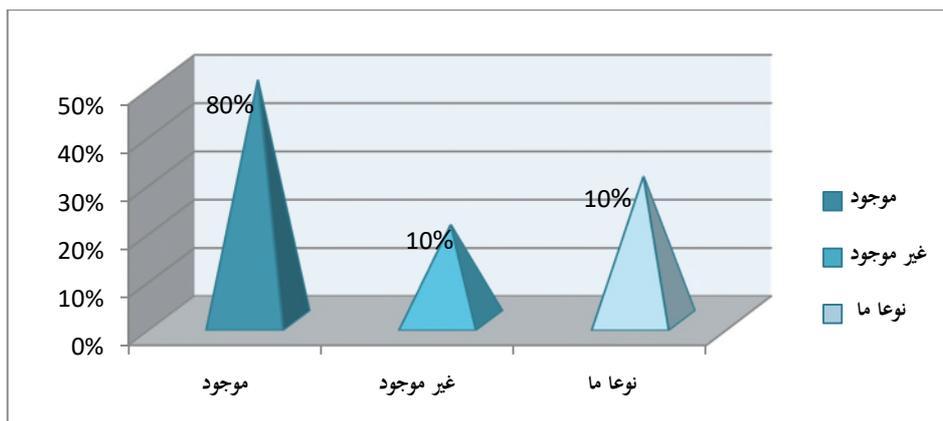
يتبين لنا من تحليل الجدول رقم (6) أن نسبة 70% من مفردات العينة كانت إجاباتهم تؤكد أن المؤسسة تعمل على حماية و الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح، في حين أن 10% من مفردات العينة تعارض ذلك، و 20% كانت إجاباتهم بنوع ما معتبرين أن الممارسة العملية في كثير من الأحيان تنتهك بعض حقوق هذه الأطراف في المؤسسة محل الدراسة، غير أن النسبة الغالبة تؤكد أن مؤسسة الاسمنت (S.CI.BS) تهتم بأصحاب المصالح لكسب ثقتهم في المؤسسة و توطيد العلاقة معهم و تسعى للوفاء بالتزاماتها معهم.

د. توزيع عينة الدراسة على أساس المبدأ الرابع لحوكمة الشركات: بناء على إجابات أفراد العينة في الاستبيان حول عناصر المبدأ الرابع لحوكمة الشركات تم التوصل إلى النتائج المتمثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): توزيع العينة على أساس المبدأ الرابع: الافصاح والشفافية

الاجابات						المبدأ الرابع
نوعا ما		غير موجود		موجود		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	الافصاح و الشفافية
%10	01	%10	01	%80	08	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الجدول رقم (7).

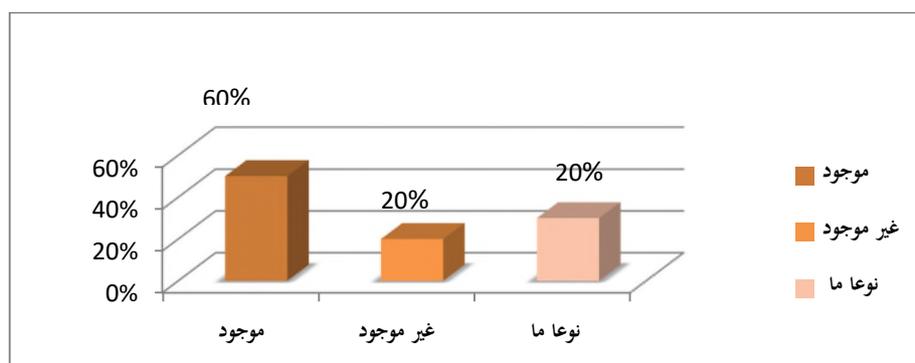
يتضح لنا من تحليل الجدول رقم (7) أن نسبة 80% من مفردات العينة أكدت أن المؤسسة تسعى لتحقيق الإفصاح و الشفافية في حين 10% عارضت ذلك، و 10% من العينة كانت إيجابتها بنوع ما، غير أن النسبة الغالبة تؤكد أن المؤسسة تعمل على الحفاظ على علاقات مبنية على الثقة بينها و بين مختلف الأطراف ذات الصلة بها، حيث تعمل على توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات و بكل شفافية سواء للمساهمين أو غيرهم من أصحاب المصلحة.

هـ. توزيع عينة الدراسة على أساس المبدأ الخامس لحوكمة الشركات: بناء على إجابات أفراد العينة في الاستبيان حول عناصر المبدأ الخامس لحوكمة الشركات تم التوصل إلى النتائج المتمثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): توزيع العينة على أساس المبدأ الخامس: مسؤوليات مجلس الإدارة

الاجابات						المبدأ الخامس
نوعا ما		غير موجود		موجود		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	مسؤوليات مجلس الادارة
20%	02	20%	02	60%	06	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الجدول رقم (8).

من تحليل الجدول رقم (8) نجد أن نسبة 60% من مفردات العينة ترى أن مجلس الادارة يلتزم بمسؤولياته في المؤسسة محل الدراسة، في حين أن 20% من العينة تعارض ذلك، و النسبة المتبقية 20% كان رأيها بنوع ما، غير أن

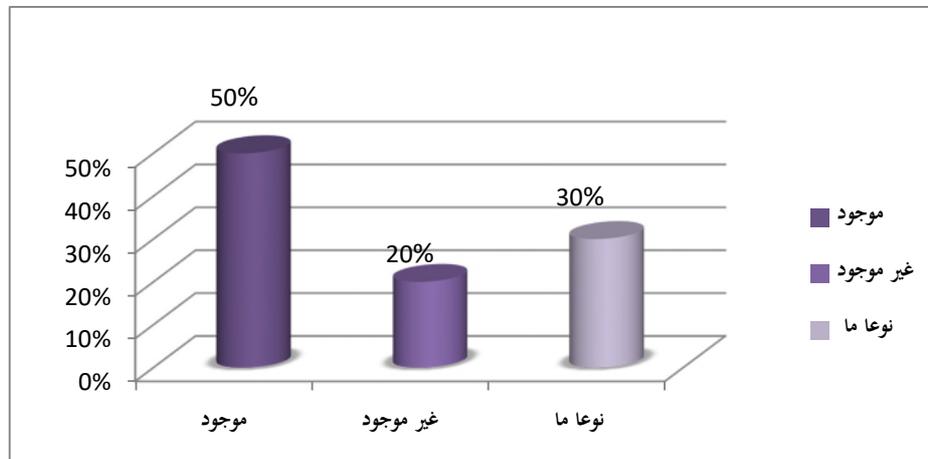
النسبة الغالبة توافق تطبيق المؤسسة للمبدأ الخامس من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية باعتبار أن القانون التجاري يحدد المهام الأساسية التي يتكفل بأدائها مجلس الادارة، حيث يسعى هذا الأخير طبقا لتعليمات هذا القانون لحماية مصالح الشركة و المساهمين، كما أنه يضمن الالتزام بالقوانين السارية، و تتم مساءلة أعضاء مجلس الادارة من طرف المساهمين.

و. توزيع عينة الدراسة على أساس المبدأ السادس لحوكمة الشركات: بناء على إجابات أفراد العينة في الاستبيان حول عناصر المبدأ السادس لحوكمة الشركات تم التوصل إلى النتائج المتمثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (9): توزيع العينة على أساس المبدأ السادس: وجود إطار فعال لحوكمة الشركات

الاجابات						المبدأ السادس وجود إطار فعال لحوكمة الشركات
نوعا ما		غير موجود		موجود		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
30%	03	20%	02	50%	05	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الجدول رقم (9).

من تحليل الجدول رقم (9) نجد أن نسبة 50% من مفردات العينة ترى أن المبدأ السادس مطبق في حين أن 20% ترى عكس ذلك، أما نسبة 30% كانت إجاباتها بنوع ما، إلا أن النسبة الغالبة لإجابات مفردات العينة تدل على أن المؤسسة تسعى لضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات.

#### خاتمة :

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة توضيح الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في دعم تطبيق حوكمة الشركات من خلال التطرق لحالة مؤسسة الاسمنت (S.CI.BS)، و لتحقيق هذا الهدف تم تشخيص الواقع العملي لمبادئ حوكمة الشركات بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال توزيع استبيان على كل المدراء الرئيسيين و الذي تضمن مجموعة من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، و بعد جمع الاجابات وتحليلها تم التوصل إلى مايلي:

❖ 50% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تعمل على حماية حقوق المساهمين، بالنسبة لهذا المبدأ توصلنا إلى نتيجة مفادها أن التدقيق الداخلي لا يضمن حماية كاملة لحقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الاستغلالية للمساهمين المسيطرين و كذلك بالنسبة للمشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية في الشركة و إنما هناك حماية و ضمان

بدرجة متوسطة؛ و60% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تعمل على المعاملة العادلة للمساهمين، حيث أن للمساهم الحق في الحصول على تعويض في حال انتهاك حقوقه، ومحاسبة المتسببين في ذلك؛  
❖ 70% من أفراد العينة تؤكد على أنه يتم احترام حقوق أصحاب المصالح بما فيهم العاملين؛ و80% من مفردات العينة ترى أن المؤسسة تسعى لتحقيق الافصاح و الشفافية؛ وفيما يخص مسؤوليات مجلس الادارة فإن نسبة 60% تؤكد أداء مجلس الادارة لمختلف مهامه؛ كما أن 50% يرون أن المؤسسة تسعى لضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات.

الملاحظ أن النسب المسجلة حسب آراء المديرين الرئيسيين فيها تشير إلى أن المؤسسة تسعى نسبيا لتطبيق الحوكمة، لكن عدم دخولها في سوق البورصة، و عدم وجود لجنة تدقيق، إضافة لعدم توعيات المؤسسات الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة بالرغم من إصدار ميثاق الحكم الراشد في الجزائر، يشكل عائقا أمام تشجيع مؤسسة الاسمنت للتطبيق الفعلي للحوكمة الشركات بشكل فعال أكثر.

وفيما يخص دور التدقيق الداخلي كآلية في دعم تطبيق حوكمة الشركات بمؤسسة الاسمنت، فإن الملاحظ أن وظيفة التدقيق الداخلي تحظى بأهمية معقولة، حيث أنها تابعة مباشرة للرئيس المدير العام الذي يعتبر رئيس مجلس الادارة مما يؤكد استقلالية هذه الوظيفة.

### المراجع

1. ن. أبو العطا، حوكمة الشركات... سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003، ص01.
2. Alamgir.M., (2007), **Corporate Governance : A Risk Perspective**, paper presented to : **Corporate Governance and Reform :Paving the Way to Financial Stability and Development**, a Conference organised by the Egyptian Banking Institute, Cairo.
3. Carlos Santos,( 2001),**Good Governance and Aid Effectiveness**, the world bank and conditionality, the George town public policy review, Volume 7 ,N° 1 fall.
4. ط.محسن الغالي، و. محمد إدريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 535.
5. معهد الدراسات المصرفية، إضاءات مالية و مصرفية، نشرة توعوية، الكويت، العدد 3، 2010، ص 02.
6. ح. مصطفى هلال، من أجل استراتيجية و طنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة و المجتمعو الحكم الرشيد، بحوث و أوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات و أسواق المال العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2007، ص 90.
7. Organisation For Economic Co-Operation And Development,(2004), **OECD Principles of Corporate Governance**, Paris.
8. ع.بن عيشي، س.عمري، تطبيق قواعد الحوكمة و أثره على الافصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية: دراسة حالة شركات المساهمة الجزائرية، مداخلة بملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة: واقع و رهانات و آفاق، جامعة أم البواقي، 2010، ص05.

9. Zwan.L, Stewart.J, Subramanian.N,(2011), **Internal audit involvement in enterprise risk management**, Managerial Auditing Journal, , Vol.26, N° 7, PP : 586-604.
10. Dumitrescu A., Calota G.,(2014),**The Importance of Internal Audit in Optimizing Management Processes**, Internal Auditing & Risk Management, Annul IX,N° 4 (36), , PP : 11-21.

11. ي. صالحى، ع. مايو،(2016)، دور التدقيق الداخلي في تفعيل مبادئ الحوكمة - دراسة ميدانية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 04، ص ص : 45-55.