



# مءلة الءءظلم و العمل

## REVUE ORG@NISATION & TR@VAIL

الءءء 02 - مارس / أءرل 2012

مءلة أكاءلملة إءءرونلة ءصءر مرة كل شهرلن عن فرلقل البءء ءول الهندسة الوءلفلمة

و ءءولر المنءمءاء بءامعة معسءر - الءنءائر

Revue académique  dit e en ligne par le Groupe de Recherche sur l'Ingénierie Fonctionnelle et  
le Développement des Organisations (GRIFDO) Université de Mascara - ALGERIE

### مدير النشر

د/ ثابتي الحبيب ..... أستاذ محاضر أ - جامعة معسكر

### رئيس التحرير

د/ بن عبو الجيلالي ..... أستاذ محاضر أ - جامعة معسكر

### رئيس لجنة القراءة

أ.د/ بندي عبد الله عبد السلام ..... أستاذ التعليم العالي - جامعة تلمسان

### أعضاء لجنة القراءة

أ.د. بومنجل سعيد ..... أستاذ التعليم العالي - جامعة عنابة

د/ مختاري فيصل ..... أستاذ محاضر أ - جامعة معسكر

د/ صوار يوسف ..... أستاذ محاضر أ - جامعة سعيدة

د/ عزي لخضر ..... أستاذ محاضر أ - جامعة المسيلة

د/ هني نبيل ..... أستاذ محاضر أ - جامعة الشلف

د/ تشيكو فوزي ..... أستاذ محاضر ب - جامعة معسكر

د/ ملياني زوييدة ..... أستاذة محاضرة ب - جامعة معسكر

### للاتصال بنا

**العنوان البريدي** : كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

جامعة معسكر - القطب الجامعي سيدي سعيد معسكر الجزائر

**العنوان الإلكتروني** : [revue.orgettrav@yahoo.fr](mailto:revue.orgettrav@yahoo.fr)

**الموقع** : <http://revue-organisation-travail.yolasite.com>

<http://revue-organisation-travail.e-monsite.com>

ما ينشر في المجلة لا يعبر بالضرورة عن رأي الهيئة المدبرة بل يبقى المؤلفون مسئولون مسئولية شخصية عن مقالاتهم

Les articles publiés n'engagent en rien la responsabilité de la revue, les auteurs sont seuls responsables de leurs écrits.

في ذكرى الراحل

البروفيسور حسن زاوال رحمه الله



HOMMAGE AU PROFESSEUR

HASSAN ZAOUAL

## محتويات العدد

<u>الصفحة</u>	<u>المؤلف</u>	<u>عنوان المقال</u>
05	ثابتي الحبيب	الافتتاحية
06	أ.د. حسن زاوال ترجمة: د. ثابتي الحبيب د. بن عبو الجيلالي	الأقاليم و المعارف - تخمين مستقبلي
18	د. بلعربي عبد القادر مغبر فاطمة الزهراء نسيمة لعرج مجاهد	تخطيط أعمال الصيانة باستخدام الأساليب الكمية (دراسة حالة مؤسسة ALZINC)
32	لحول عبد القادر	واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة معسكر
47	Khadra DAHOU Ishaq HACINI PR. Abdeslam BENDIABDELLAH	<i>Competitive Intelligence: The strategic key factor of the companies competitive edge</i>
61	Lahcene BOURICHE	<i>Les politiques de l'emploi en Algérie: Une évaluation des différents dispositifs de lutte contre le chômage (1990-2009)</i>
73	Thèse élaborée par : M. Djilali BENABOU Sous la direction du Professeur Abdeslam BENDIABDELLAH	<b><i>Rubrique</i></b> : Résumé d'une thèse <b>Management du savoir et développement des compétences à l'heure des TIC</b>
84	La rédaction	<b><i>Rubrique</i></b> : Données utiles

## الإفتاحية

لقي العدد الأول (التجريبي) من مجلة التنظيم و العمل قبولاً طيباً لدى العديد من الأساتذة و الباحثين و هو ما عبّر عنه عدد الرسائل التي تلقيناها فور نشر العدد و كذا المقالات التي وصلتنا لحد الآن و هي مقترحة للنشر في العدد الحالي و في الأعداد القادمة إن شاء الله، و نحن إذ نشكر للجميع تشجيعهم و نثمن مواقفهم فإننا ننتهز هذه الفرصة لنؤكد من جديد ما أوردناه في افتتاحية العدد الأول أن **الدافع الأساسي لإنشاء هذه المجلة هو منح الباحثين الشباب و المبتدئين فرصة اكتشاف القدرات و استثارة المهارات، علماً أنه لا يمكن التعلم و التطور بله التميز إلا بإتاحة الحق في الخطأ، إن منح هذا الحق يشكل أداة لتثبيبه الإرادات و دفع القدرات و إعطاء الفرصة للمبادرات المثمرة.**

إن أملنا كبير في أن نوفق لتحقيق هذه الغاية الثمينة و أن نسخر حياتنا لخدمة هذا الغرض النبيل حتى نؤدي جزءاً و لو قليلاً من الشكر لله أولاً على حسن توفيقه لنا سبحانه ثم لمن كانوا لنا نعم العون و الموجه في سلوك طريق التحصيل العلمي، مشايخنا و أساتذتنا الأفاضل الذين لن نؤدي حقهم من الشكر و الامتنان مهما قلنا أو بذلنا، لذلك نرى أن أحسن رد للجميل أن نسلك طريقهم و نؤدي أمانتهم لتستمر هذه الشعلة مضيئة بإذن الله تعالى عبر الأجيال القادمة.

ذلك أن أمانة العلم أعلى و أثمن و أجدر بأن يحرص على أدائها، كيف و هي الصدقة الجارية التي لا ينقطع أجرها إلى أن يرث الله الأرض و من عليها، و ذلك أيضاً أن مهمة التعليم التي حبانا الله بمزاولتها رسالة لا تدانيها نبلا و لا فضلاً أية مهنة أخرى، و صدق الله سبحانه إذ يقول: "قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَ الَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ".

و لا يفوتنا أن نشير إلى أن بعض إخواننا و زملائنا الكرام أبدوا بعض الاعتراض على حصر المجلة في مجال محدود جداً حسب رأيهم، مما قد يفوت الفرصة على الكثير من غير المختصين في هذا المجال من المساهمة و نشر نتاجهم العلمي على صفحات هذه المجلة، و هي ملاحظة سديدة من حيث الشكل إلا أننا نؤكد أن التخصص الذي قصدناه ليس غرضه الانغلاق كما قد يتبادر إلى أذهان البعض، بل هو سعي إلى ضمان تعميق المفاهيم و شحذ الهمم على الغوص في أعماق المواضيع المطروحة و الابتعاد عن الطرح البانورامي الذي دأبت عليه بعض المجالات الواسعة التخصصات.

و يجد القارئ الكريم في الصفحات التالية عدداً من المقالات العلمية المفيدة حيث بادرنا إلى ترجمة مقالة الأستاذ الراحل حسن زاوأل رحمه الله التي يطرح فيها تصوره الأصيل عما أسماه نظرية المواقع الرمزية للانتماء، و يتناول الأساتذة بلعربي عبد القادر و مغبر فاطمة الزهراء و نسيمة لعرج مجاهد موضوع تخطيط أعمال الصيانة باستخدام الأساليب الكمية، ويستعرض الأستاذ لحول عبد القادر واقع التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، و يطرح الأساتذة دحو خدر و حسيني إسحاق و بندي عبد الله عبد السلام موضوع الذكاء التنافسي (باللغة الانجليزية)، و يتناول الأستاذ لحسن بوريش سياسة التشغيل في الجزائر و تقييم آليات محاربة البطالة (باللغة الفرنسية).

هذا و لا يسعنا في الأخير إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الأفاضل الذين منحونا ثقتهم، و هو ما نعتر به أيما اعتزاز، بموافقتهم على عضوية لجنة التحكيم و نخص بالذكر البروفيسور بندي عبد الله عبد السلام (جامعة تلمسان) و البروفيسور بومنجل سعيد (جامعة عنابة) و الدكتور عزي لخضر أبو علاء (جامعة المسيلة) و الدكتور هني نبيل (جامعة الشلف) و الدكتور صوار يوسف (جامعة سعيدة)، إن هذه التركيبة المباركة تضي على المجلة طابعا وطنيا، و إن العزم معقود و الاتصالات جارية مع أساتذة من خارج الجزائر لإعطاء المجلة بعداً دولياً إن شاء الله تعالى.

الدكتور ثابتي الحبيب

## الأقاليم و المعارف

### - تخمين مستقبلي -

بقلم البروفيسور حسن زاوال - رحمه الله  
ترجمة د. ثابتي الحبيب و د. بن عبو الجيلالي

ببالغ الأسى و الحزن تلقينا نبأ وفاة أخينا و أستاذنا الفاضل البروفيسور حسن زاوال رحمه الله، عن عمر ناهز الستة عقود، قضاها في البحث و الإنتاج العلمي المتواصل، فإننا لله و إنا إليه راجعون؛ لقد خسرت الشعوب المغربية خاصة و الأمة العربية و الإسلامية عامة بفقدانه علما شامخا من أعلام الفكر الاقتصادي، إن مؤلفاته و نتاجه الفكري الغزير يبرز مكانة الرجل العلمية، و إن أسلوبه في التعامل، لاسيما مع طلبة العلم و الباحثين، ينم عن مدى شغفه بالعلم و المعرفة و حرصه على دعم و مساندة الطاقات الفتية من طلبة و باحثين و أساتذة.

و قد كان رحمه الله دائم التشجيع لمبادرات مخبر البحث حول إدارة الجماعات المحلية و التنمية الإقليمية بجامعة معسكر و للمجلة الجزائرية للاقتصاد و الإدارة منذ ولادتها، و خصها ببعض مقالاته العلمية، كما أنه رغب إلينا، بضعة شهور قبل وفاته، ترجمة كتابه عن اقتصاديات الدول المغربية إلى اللغة العربية، لذلك و تخليدا لذكرى هذا الرجل الفذ نشرع بعون الله تعالى في ترجمة بعض أعماله على أمل أن يوفقنا الله سبحانه لإنجاز أمنيته بترجمة كتابه المذكور آنفا، تعميما للفائدة على قراء اللغة العربية.

و فيما يلي ترجمة لمقال نشره الأستاذ زاوال باللغة الفرنسية في العدد الأول من المجلة الجزائرية للاقتصاد و الإدارة (جانفي 2010)، بادرنا إلى نقله إلى اللغة العربية عقب تلقينا نبأ وفاته رحمه الله.

" إن للقصد و التوجه و طبيعة النص أهمية لا تقل عن أهمية الموضوع، بله قد تفوقها، لأن هذا الأخير لا يساوي شيئا إذا تجاهلنا الغاية المنشودة و الجمهور المستهدف و الرهان الحقيقي". (Alain de Libéra, P. 10, 1996)

هذا النص هو أحد خلاصات أعمال فريق البحث حول الاقتصاديات المحلية (GREL)، و الطريقة المعتمدة فيه تقوم على دمج مجموعة من العلوم الإنسانية و مجالاتها المتعددة في نفس الوقت؛ و يشكل هذا الانفتاح ضرورة ابستمولوجية بسبب طبيعة الموضوع المستهدف: الإقليم.

إن الخاصية الهجينة و المتغيرة لهذا الموضوع تقضي إلى صعوبة تناوله في إطار العلوم الاجتماعية التقليدية، تلك العلوم المتميزة خاصة بشدة انغلاقها، بحكم تعددية أشكال الديناميكيات الإقليمية، و عليه فإن الفاعلين Les acteurs المبادرين أصليا بهذه الديناميكيات يجندون كل الأبعاد المرتبطة بوجودهم، أو بمعنى آخر، لا يسمح الفاعل بتلك الاختزالية التي نمارسها في إطار منهجية العلوم التقليدية لاسيما في الاقتصاد، إن الفاعل يركب الواقع كما يريد هو، و تمثل هذه المساحة من الحرية المتاحة له مجالا تسعى إلى اكتشافه سوسيولوجيا المنظمات، و بصفة أكثر عملية العلوم الإدارية.

كما أن تطور التحليل الاقتصادي باتجاه مراعاة دور المؤسسات في التنظيم الاقتصادي في ظل أزمة العولمة، تؤكد هذا التوجه نحو تداخل المواد المعرفية، بغرض تسهيل التفاعل ليس فقط بين علوم الإنسان بل كذلك بين ثقافات الفاعلين.

و على هذا الأساس يمكننا أن نعتبر أننا على حافة ثورة علمية بالمعنى الذي يطرحه الفيزيائي و المؤرخ توماس كوهن T. Kuhn (1983)، لاسيما و أن أكثر التغيرات في النماذج العلمية تحدث غالبا في المناطق المحاذية للمعارف المؤسسية حيث التعقيد و التداخل موجودين بكثرة؛ هذه الظاهرة تجعل اليوم من الوظيفة التصورية لمجالات و مواضيع البحث الناشئة مثل الحوكمة و الإقليم، تجعل منها أكثر تعددية و أشد صعوبة، و من ثم نتساءل كيف يمكننا أن نتقدم في هذا الميدان المجهول.

أمام هذه المعضلات العلمية يصبح لزاما علينا تغيير رؤيتنا أو وجهة نظرنا، و تغيير الرؤية هذا هو مرادف للثورة بحكم أنه يتطلب بناء نماذج جديدة و مفاهيم جديدة و مناهج جديدة للاكتشاف و التدخل في الميدان، "الموضوع الملاحظ يحكمه موقع الملاحظة" كما أكده الرياضي و الفيلسوف برتراند راسل B. Russel، و خلافا للتقسيم المعرفي (المواد المعرفية) و المهني فإن كل مستويات الواقع و التفكير توجد فعليا في حالة تشابك، و عليه لا يمكن فصل العمل عن التفكير، و هذا البحث عن التوافق بين التفكير و الملاحظة و الممارسة هو ما تعرض له نموذج **المواقع الرمزية للانتماء** Modèle des sites symboliques d'appartenance في ميدان نشأته الأصلي المتمثل في التنمية (Zaoual, 2002, 2005).

و عليه سنخصص القسم الأول لعرض النتائج الأساسية لهذا النموذج الناشئ الذي يتمثل أحد مبادئه الموحدة في العودة إلى الإقليم، هذا المطلب يجد مبرراته في الإخفاقات المتتالية للتنمية و العولمة، و مع أزمة هذه الأخيرة التي تزداد اشتدادا تفتح فكرة الجوار أفقا جديدا لسياسات التغيير المفروضة من قبل محدودية الاقتصاد المعولم الذي حرّف القيم الإنسانية و الذي يدمر باستمرار التنوع البيولوجي لكوكب الأرض؛ بهذه العبارات يتناول القسم الثاني من هذا البحث مدى ملاءمة إعادة إدماج الفاعلين و الأقاليم في العلوم الاجتماعية الحديثة.

### أولا: الإقليم مفهوم لا مفر منه

يخبرنا التاريخ الفكري و التجريبي الطويل لاقتصاد التنمية أن إسقاط النماذج التنموية يؤدي إلى اختلالات متراكمة لا تصلح لمعالجتها لا برامج التعديل الهيكلي و لا العولمة، لقد جربت الدول الفقيرة - بمعايير النظام المهيمن - كل النماذج و كانت ميادينها مخابر حية لسياسات تنموية متعددة مستلهمة من إيديولوجيات مختلفة كالقومية و الاشتراكية و الماركسية و الليبرالية؛ غير أنها لم تفلح - باستثناء بعض الاقتصاديات الصغيرة و الكبيرة الناشئة، و ظلت هياكل اقتصادها محافظة على طابعها الريعي (Hugon, 1993)، إن تشكلها هذا ناجم عن مسارها التاريخي و عن "لعنة الموارد"، و بعبارة أخرى إن تخصصها في تصدير الموارد الطبيعية (المعادن، البترول، الغاز، المحاصيل الريعية، إلخ) و مشتقاتها لا تحقق التنمية.

و بغض النظر عن تعددية النماذج المعتمدة فإن التنمية المنقولة تؤدي مباشرة إلى فقدان القدرات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية، حيث تؤدي اقتصادياتها الرسمية التي تساهم في برمجتها النظرية الاقتصادية المهيمنة، بنفس القدر مع الخبرة، تؤدي إلى إغراقها في الديون و مضاعفة التفاوت الاجتماعي و تكثيف تدفقات الهجرة غير المنظمة؛ و من خلال تدمير الاقتصاديات الذاتية، التي يعتبرها الاقتصاديون مجرد اقتصاديات إعاشة، تحرر هذه الممارسات التنموية اليد العاملة التي لا تجد إمكانيات استخدام في الأوساط الحضرية التي لا تستطيع بلوغ مستوى التحكم في

النمو (Barkez, 2006)؛ و في نهاية المطاف، فإن مشروع بناء رأسمالية قوية، من حيث الابتكار و الإبداع، لا يرى النور، و هي نتيجة غير مستغربة بحكم أن التنمية يراد لها أن تصل جاهزة و أن تنزل من الأعلى إلى الأسفل.

في هذه الظروف تتعثر المواقع المستهدفة بسياسات التنمية بسبب غياب مقاربة تتجاوب مع خصوصياتها، و هكذا يحدث كل شيء و كأن التنمية مفتاح في اليد تلغي قدرات حل مشاكل الاقتصاديات و المجتمعات المحلية التي تعامل بموجب النموذج التنموي؛ و من حيث المضمون تؤدي التنمية المتصورة و المنفذة بهذه الطريقة إلى قتل التنمية، و هو ما يشكل أحد المفارقات الغامضة للنموذج الاقتصادي (Zaoual, 2008a)، إن الخطأ الكبير في هذه الوصفات العلاجية ينبع من مسلمة استقلالية المجال الاقتصادي التي توهم بوجود علم مستقل يتضمن قوانين كونية، و إذا كان الفيزيائيون و الرياضيون يصرون على الشروط الأولية لنماذجهم فإن الاقتصاديين لا يفعلون كذلك، بالعكس فإنهم لكثرة ما يسعون وراء استقلالية كاملة لعلمهم اتجاه الظروف المحلية (الثقافات، العصر، النظم الايكولوجية، الوسط الاجتماعي، إلخ)، يجعلونه فاقدا للذاكرة اتجاه المجتمع الذي ينبع منه و غير فعال بالنسبة للأقاليم حيث تطبق تعاليمه و نماذجه بعجلة مضطربة.

على الصعيد التجريبي، عندما نتصل بالحقائق المحلية نرى النماذج المشار إليها قد تجزأت و تحللت في الأوساط المحلية و أضحت بذلك مستغلة وفق إرادة تلك الأوساط و لأغراضها، و كذلك تتكفل التفاعلات الإستراتيجية بين الأفراد و المجموعات الاجتماعية بإفراغ النماذج من توجهاتها المبدئية، أي تلك التوجهات التي تكون ابتداء في ذهن الخبير التنموي؛ و إذا كانت الدول مصدر الرأسمالية قد ابتكرت سلسلة من الإنفصامات بين الإنسان و الطبيعة، و بين الأخلاق و العلم، و بين الاقتصاد و باقي المجتمع، و غيرها، فإن أوساط استقبال التنمية الرأسمالية لا تتوافق لا صراحة و لا ضمنا مع هذا التصور الثقافي للعالم إذ لديهم وجهات نظر أخرى يحرصون على تثمينها، و خلاصة القول أن الثقافة الرأسمالية ليست عالمية كما يحلو لها ادعاءه.

و بصريح العبارة، إن سوء الحوكمة في معايير المجتمع التي ساهمت الرأسمالية في تشكيلها هي نتيجة طبيعية لإحجام نموذج التنمية بين الأنماط غير الملائمة و ردود أفعال المواقع المستهدفة، فعندما تكون النماذج الاقتصادية و المؤسسات غير متوافقة مع الوضعيات المقصودة، لا نستغرب حينئذ تمخض التغيير المفروض عن انعكاسات متناقضة مع الآثار المرجوة؛ و اليوم، أمام تراكم التشوهات الملاحظة ميدانيا، لا يمكن للاقتصاد السياسي أن يستمر في نفاقه، و مع ما نشهده على المباشر من انهيار للعولمة فإن فوضاها النموذجية قد بلغت ذروتها، و في ظل أزمات النظام الحالية يغدو هذا العلم عاجزا عن تفسير مجريات الأحداث.

غير أن فقدان المعالم العلمية هذا يجري استبداله تدريجيا بالعودة إلى الفاعلين و إلى الأقاليم في شتى بقاع الأرض تقريبا، و عليه ينبغي الحديث عن التقابل عالمي / محلي الذي يعرف تناميا كبيرا بسبب الركود الاقتصادي العالمي (Daghri et Zaoual, S/D, 2008)؛ و بما أن العلم لا يتقدم إلا بفضل اكتشاف المفارقات فإنه من المناسب تلخيص الدراسات و الملاحظات التي تساعد على تفسير تنامي أهمية الديناميكيات الإقليمية في سياق العولمة، إن هذا الرجوع للإقليم يتسم بالعالمية بنفس القدر من الإغراء الذي حظيت به العولمة الاقتصادية منذ بداية الثمانينات، و بالفعل دفع هذا الافتتان بالإقليم أبرز المؤلفين، مثل Bernard Pecqueur (2008)، إلى اعتباره نموذجا جديدا في طور التكوّن؛ و أمام تزايد الضغوطات التي تفرضها العولمة يعتبر الإقليم في نظر الفاعلين المحليين أملا و منفذا في ذات الوقت (Zaoual, 2006a).

و إذا كانت العولمة تسعى إلى إفراغ المجتمعات الحديثة من مكوناتها الأخلاقية و الاجتماعية فإن إشكالية الإقليم تهدف، عكس ذلك، إلى إعادة إدماج تلك المكونات (Zaoual, 2008a)، و يتزامن هذا الاضطراب في المفاهيم و الممارسات مع المحاولات الحكومية الهادفة إلى أخلقة الرأسمالية الحديثة عقب الأزمات البنكية المتتالية وانعكاساتها الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية؛ و على هذا الأساس تجد كل المقاربات، سواء المؤيدة أو المعارضة للعولمة،



تجد نفسها ملزمة بإدماج الأبعاد المتعددة لمسار التغيير، تلك الأبعاد التي دأبت العولمة على إقصائها من ساحة التفكير.

و إذا نظرنا عن قرب نجد أن النزعة الاقتصادية Economisme التي ميّزت فكر العولمة قد حسرت نظرة هذه الأخيرة (أصابتها بقصور نظر) إلى الترابط الاجتماعي و الحفاظ على التوازن الايكولوجي للكرة الأرضية، و هذه الاختزالية متأصلة في علم الاقتصاد الذي يبرر العولمة على الصعيد النظري، متمثلة في أبسط تعابيرها العلمية وهي نظرية اقتصاد العرض، و بذلك تحول الاقتصاد إلى "لاهوتية السوق" (تعبير استخدمه Petrella Ricardo)، من هذا المنظور، كما في الدين، يصبح كل شيء مدنس ما عدا الاقتصاد الطاهر الذي يصنف بمحاذاة العلوم الفيزيائية - الرياضية؛ و نشاهد اليوم انعكاسات ذلك على البورصات و على جميع الحياة الاقتصادية و الاجتماعية للأمم و بالدرجة الأولى على الدول الكبرى المصنعة التي أرادت لنفسها أن تكون الأكثر تقدما على البشرية جمعاء.

في سياق هذا التطور الاقتصادي استطاعت الأنظمة الرأسمالية الغربية أن تتحول بصفة جذرية إلى رأسماليات مهيمن عليها من طرف شركات التوزيع الكبرى المدعمة من قبل صادرات الاقتصاديات الناشئة و المالية المضاربة، في ظل هذه الوضعية أضحت البورصة غاية في ذاتها؛ و من ثم دمر اقتصاد الأسواق المالية الاقتصاد المنتج و المبدع، باستثناء بعض القطاعات كصناعات الطيران و التسليح و الزراعة التي تحظى غالبا بالدعم الحكومي، إن النشاطات الاقتصادية للدول الكبرى تخضع بشكل منظم لإعدادات تموقع كثيف تجري باسم العولمة.

و اليوم، أمام الأزمة، تتمتع مخططات الإنعاش الاقتصادي بفرص كبيرة لتنشيط وارداتها بدل إنتاجاتها الوطنية و المحلية، إن الإنعاش في الاقتصاد المفتوح لا يتوافق دائما مع فائض التبادل الحر، هذا القيد الموروث عن نشوة العولمة سيدفع، أجلا أم عاجلا، الدول المعنية إلى الرجوع إلى نظام الحماية ذي النتائج المؤلمة على اقتصاديات التصدير للدول المسماة "نامية"؛ في هذا السياق المضطرب تتأكد ضرورة إعادة برمجة اقتصادياتها المحلية باتجاه الحاجات الحيوية لشعوبها، هذه الحقيقة تشكل تحديا صارخا على مستوى الفلاحة كما بينته التكهات غير الأخلاقية حول الأسواق الغذائية العالمية.

و يثبت الواقع أن مضمون اقتصاديات الجوار يتدعم باستمرار (Pecqueur, Zimmermann, 2004, Zaoual, 2003) في الدول حيث تجد الرأسمالية الشاملة جذورها، و تتجلى هذه العودة إلى المحلي في أنماط انبثاق متعددة، يشهد لذلك تكاثر تطبيقات الاقتصاد الاجتماعي و التضامني و التنمية المحلية و الانجذاب إلى المنتجات المحلية لأسباب اقتصادية و اجتماعية و صحية و بيئية (Zaoual, 2008b, S/D)؛ و تعبّر ديناميكيات الأقاليم و المحليات هذه عن حاجة عالمية إلى إعادة دمج إقليمي للاقتصاديات الحديثة النائمة في دوامة العولمة، و يجري كل ذلك على أساس أن هذا التحول إلى المحلي يضمن تجميع شظايا الأنشطة المحلية التي عملت العولمة على تفريقها عالميا؛ و في ظل هذه التحولات البنوية الجارية يبرز الإقليم و يتصرف باعتبار هيكلا، بامتياز، لتعديل انحرافات العولمة، و بذلك ينتقل أليم من كونه كيانا سلبيا إلى فاعل جماعي فعال (Echkoundi, 2008)؛ و أيا كانت زاوية النظر (اقتصادية، اجتماعية أو بيئية) أصبح الإقليم، في ظل هذه الآفاق الجديدة، مقر القوى التي تهيكّل بشكل عميق العالم الناشئ من أنقاض العولمة.

على الصعيد النظري تعبّر هذه النشأة عن الحاجة إلى علم للإقليم قادر على إحداث رسملة على أساس أخطاء التصورات و الممارسات الكلاسيكية للتنمية و العولمة، و تقع هذه المعارف عن الإقليم في ملتقى طرق عدد من علوم الإنسان (Benko, 1998) و من الثقافات، و عليه يتوجب على علم الأقاليم أن يبني نفسه على أسس جديدة و مبتكرة جذريا من الناحية الاستمولوجية و المنهجية و النظرية، و لا ينبغي لأي حدود، معرفية كانت أم إقليمية، أن تثبط هذا البناء؛ إن المعارف تحتاج إلى إعادة تركيب و الأقاليم تحتاج إلى تبادل الخبرات المحلية من أجل تحسين قدرات حل المشاكل في إطار احترام الخصوصيات، إن مبدأ الحيطة هذا يحذر من التقليد الأعمى و يحفز على التبادل و الاستلهام المتقاطع، إنها بيداغوجيا انفتاح مندمج محليا.

## ثانيا: نظرية الموقع: نظرية موحدة للإقليم

(أ) الموقع: مفهوم أصيل

الجدلية التعليمية المعتمدة في هذه القراءة موجودة بشكل بارز في التوجه الذي اختارته نظرية مواقع الانتماء ( Zaoual, 2002, 2005, 2006b, 2007)، ترتكز هذه النظرة على مجموعة من المبادئ المثمنة للانفرادية، التعددية، الجوار و بيداغوجيا مرافقة الفاعلين، أفرادا و منظمات؛ إن عدم إمكانية تحديد التنظيمات الاجتماعية إضافة إلى تطورها غير الخطي يدفعنا إلى اعتماد هذه البيداغوجيا التي تبني نفسها في موقع مع الفاعلين المعنيين بالتغيير.

تتصور هذه النظرية العالم كسيفساء من المواقع المتطورة باستمرار، و تترجم التنوع الكبير للمجموعات البشرية، و هو تنوع يتلزم مع تنوع الأبعاد الرمزية و عناصر الهوية التي تهيكّل بشكل عميق مواقع الانتماء؛ و من ثم تعتبر المواقع، في نهاية المطاف، كيانات غير مادية تخصب بقوة السلوكيات الفردية و الجماعية، يتم هذا التخصيب بواسطة المعتقدات المتنقلة اجتماعيا، و تتجسد في الممارسات و في البيئة المادية للموقع المعني؛ و يبدو أن لا شيء يستطيع أن يفلت من ثقافة الموقع بما في ذلك العمران أو الفلاحة التي يمارسها<sup>(1)</sup>، إن تشابك الأبعاد هذا هو الذي انهيار النماذج الأكثر تطورا لعلم الاقتصاد، و عليه فإن التنوع الكبير لمسارات الأقاليم بصفاتها مواقع للمعتقدات تثير تعقيدا غير مسبوق لدى الخبراء، منحازا للنماذج الكلاسيكية الأحادية المعرفة و الأحادية الثقافة.

و كما بيناه في كتاباتنا، يتأسس كل موقع عبر الزمن، و يعبر من خلال قيمه و أنماط التنسيق فيه و إجراءاته الروتينية عن الآلام و التجارب و المكاشفات و كذا الثورات التي عرفها تاريخه؛ و يتم هذا التشكل البنيوي للموقع بواسطة التعاطي و التبادل مع العالم الخارجي، هذه التفاعلات تجسد في التنظيمات الاجتماعية تمازجا دائما تنبثق عنه خصوصيات محلية؛ و يرتكز التنظيم الداخلي للموقع على الأساطير المؤسسة و على الخرافات التي يرددها الموقع ذاته مما يمنح لهوية كل موقع قدرة على إعاقة أو تنشيط الفعالية المنشودة في الميادين.

و على العموم يفرد كل موقع باعتباره فضاء للمعتقدات العملية، غير أن هذا الانفراد يتغذى على التنوع القريب و البعيد، لأن الموقع المنغلق على نفسه يتحلل و يفتقر، أما الموقع المنفتح دون احتياط لمختلف ثرواته الخاصة يتدمر، و أمام هذين الميلين الطبيعيين يكون الموقع منغلقا و مفتوحا في نفس الوقت، و عندما يُترك حرا يستطيع أن يستوعب بحرية التغييرات القادمة من الخارج شريطة أن لا يجتث أسسه الخيالية و الواقعية الخاصة من جذورها، و تعمل مسارات الامتزاج ضمن هذه التركيبة الكيماوية بين الثابت و التغيير.

بعبارة أخرى، يمتلك الموقع في تركيبته البنيوية ما يمكن اعتباره دليل اختيار لتطوره الخاص المتفاعل دوما مع عوالم أخرى، فهو يستعيد المعاني التي يعطيها الفاعلون لعالمهم، في هذا السياق تشكل الهوية و روحانية الوسط جزءا من الواقع البارز للعيان، لذلك تعترض المشاريع التي لم تحظ بتفكير موقعي، تعترضها مقاومات شديدة، إن النماذج و المشاريع المُثزلة على المجتمع تتعرض للابتلاع و التحويل عن أهدافها الخاصة، هذا التحويل يعبر في الواقع عن مقاومة الفاعلين و الأقاليم للخضوع و رفضه؛ و تثبت التجارب التنموية أن أكبر نموذج لاقتصادي للتنمية، إضافة إلى طابعه الاختزالي، لا يأخذ الفاعلين و الأقاليم في الحسبان، مما يستتبعه منطقيا مقاومة للتغيير.

<sup>1</sup> يذكرنا مفهوم الموقع بالتعريف الذي أورده Paul Ricoeur عن البين الرمزية للمجتمع: "باعتبارها مجموعة مهيكلة بالضوابط و القواعد و المعتقدات، و التي تشكل لكل ثقافة شبكة قراءة تفسر بموجبها وجودها الخاص، إذ لا يوجد أي مجتمع في وضعية مواجهة مع وجوده بشكل مباشر و حتمي" (Le temps des philosophes. UNESCO/Payot 1978, p.15). يتجلى الموقع كعالم صغير مكاني و ثقافي للانتماء، فالواقع يشكل إذن كل شيء حتى البناء و تنظيم الفضاء، مما يفسر كون العمران نتاج ثقافة الموقع، و قرار إسكان أفراد الشعب هو قرار حضاري و بناء اجتماعي، هذا القرار يوجه التصورات و الممارسات، و بذلك فإن الموقع هو بمثابة "مجموعة اجتماعية موجهة"، أي هو تراث اجتماعي حي، الحفاظ عليه كما إنلافه يعتبران تضحية.

إن إقليم الموقع هو عبارة عن بناء خيالي و اجتماعي يتناقله أعضاؤه باستمرار، و بذلك يصبح حضور هؤلاء لازم لكل تغيير، و من ثم يؤدي بنا تعريف الموقع مباشرة إلى تعريف الإنسان الملموس الحي (ZAOUAL, 2008c) الذي يقطن الإقليم و ينشطه، في هذا المجال بالذات لا يزال الاقتصاد يصطاد باختزاله عن طريق تقليص هذا الإنسان الملموس الحي إلى إنسان اقتصادي HOMO OECONOMICUS؛ و نظرا لهيمنة الاقتصاد على المجتمع، تطمح السياسات و التدابير المتخذة في المجال الاقتصادي بل و على كل المستويات، تطمح بدون جدوى إلى إبراز التصرفات المطابقة للمعايير المنبثقة عن النموذج العلمي الخاص؛ إن المعرفة العلمية الوافدة من الغرب تركز على مسلمة مفادها أن الإنسان أناني، عقلاني و قادر على تحديد مصالحه بدقة، هذا الإنسان هو الذي تسعى العولمة إلى إعادة نسخه، بلا فائدة، في كل بقعة من الأرض.

إن التصور الموروث من الاقتصاد السياسي القديم ليس دائما عمليا لكون الملاحظات التجريبية تكشف عن أن الطبيعة البشرية تأبى الاختزال في منحى واحد، إنها متناقضة، و حسب آدم سميث نفسه، الإنسان "خير و شرير" و "أناني و موثر" في ذات الوقت، و في سعيه وراء مصلحته الشخصية يجد الإنسان الملموس الحي نفسه ملزما بالتعاطي مع الوسط الذي ينتمي إليه، إن المصلحة ليست دائما سيدة الموقف؛ و كما تؤكد نظرية الموقع في الاقتصاد الاجتماعي (ZAOUAL, 2008c) تشكل القيم مثل حب الذات و حب الفريق، و الهبة و التبادل، إلخ، تشكل مقومات أساسية للسلوك الإنساني، إن دوافع السلوك الإنساني متعددة و متنوعة، و خلافا للتصور الهوبسي CONCEPTION HOBBSIENNE (الإنسان ذئب للإنسان)، تجند المدرسة الاسكتلندية مفهوم التعاطف (CHANIAL ET CAILLE, 2008).

و إذا ما وسعنا دائرة هذا النقاش نجد أن التعاون لا يقل رफدا للفعالية عن المنافسة، فطبقا للتعددية الخصبة لميكانيزمات الطبيعة (منافسة/تعاون بين الأنواع، و الأنواع الفرعية، إلخ..) يعبر ازدهار الشراكات في الحياة الاقتصادية عن هذه الضرورة الحيوية، و توضح لنا السوسيولوجيا الاقتصادية هنا حجم السماكة الأنتروبولوجية للسلوكيات الاقتصادية (GRANOVETTER, 1985, 2000)؛ إن الاقتصاديين لم يقرؤوا جيدا نظرية التطور لداروين، في البيولوجيا المنافسة الحيوية ليست القانون الطبيعي الوحيد لتطور الحيوانات و النباتات.

و كذلك الشأن في علوم الإدارة التي تدمج حاليا، أكثر فأكثر، التعددية و العوامل الإنسانية باعتبارها أسس الفعالية التنظيمية، و بهذه الطريقة يعاد إقحام الفاعل في حياة النظم المعقدة، الأمر الذي يكشف التعددية و التعدد اللذين تصطدم بهما العلوم الاجتماعية الغيورة على استقلاليتها.

و مع ذلك، إذا نظرنا عن قرب نجد أن الإنسان الملموس الحي يعيد تركيب ما عزلته موادنا التعليمية و درسته كذرة مبتذلة، إن الإنسان الملموس الحي ليس منضبطا كما هي تلك المواد، و عليه فإنه يبدو من السهل فهم الذرة في الفيزياء خلافا للإنسان في علوم الإنسان، و هو ما يكشفه مفهوم الإنسان - الموقع HOMO SITUS مقارنة بالفقر التجريبي لمفهوم الإنسان الاقتصادي، الإنسان الموقع متنوع في المكان و متغير في الزمان، إن تعدد المواصفات هذه في إعادة تركيب دائم، مما يجعل الإنسان متعذر الفهم و يجعل منه المجهول الكبير في علوم الإنسان؛ في هذا السياق يعتبر الإنسان الملموس الحي مصدر لا تأكد و تأكد في ذات الوقت، إن القيم المشتركة التي يحملها هي التي تخلق استقراره و توفر له المعالم في فوضى النظام الاجتماعي.

هذه المعالم لا غنى عنها لبناء القيم و القواعد اللازمة "للعيش معا"، و "للعمل معا" أيضا، مما يجعل من الإنسان الاجتماعي المتغير الأساسي لكل نظام معقد، إذ عليه يجب الاعتماد لمحاربة اللاتأكد الذي يعيق كل مبادلة أو منظمة، و يفترض هذا الشرط مشاركة الإنسان، غير أن الارتباط بالموقع هو وحده الذي يتيح له الإمكانيات و يحفز القدرات، و بذلك يجد القابل للحساب الوقود اللازم لما هو غير قابل للحساب، أو بعبارة أخرى تعيد التقنية ارتباطها بالأخلاق، هذا التحالف بين العقلاني و اللاعقلاني، كمصدر للثقة، هو ما تحثنا عليه النماذج الاعترافية الجديدة من أجل إبراز دور الفاعلين و الأقاليم في مجال التنمية، و من ثم يعيد مفهوم الإنسان - الموقع إلى الوجود إنسانا مركب من جديد و متصلح

مع ذاته و مع بيئته (ZAOUAL, 2008C, LIENA, 2004)؛ هذا الإنسان المسئول و المتضامن هو الذي سيصبح لازم الحضور في البحث عن الديمومة التي تحظى اليوم باهتمام كبير، في هذا الاتجاه، كـ "حيوان إقليمي"، أضحى الإنسان مسئولا مباشرة عن الجودة البيئية و الاجتماعية لموقعه، و الديناميكيات الإقليمية الجديدة (الفلاحة البيولوجية الجوارية، السياحة الدائمة، تجميع الموارد الخصوصية، إلخ.) تدفعه بقوة في هذا الاتجاه.

و في المقابل يقود الإنسان الاقتصادي مباشرة إلى اللاتأكد و إلى التدمير الذاتي، فهو يعمل على أساس مبادئ النظام الفردي الذي لا نحتاج إلى بيان انحرافاته، و هذا لا يعني أن نظرية الإنسان الموقع لا تأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات الفردية بحكم أنها تنطلق من مسلمة مفادها أن كل إنسان فريد داخل كل موقع، و هذا الأخير فريد بدوره؛ إن الانتماء للموقع لا يلغي التعددية بل تشكل هذه التعددية دعامة و مصدر ثرائه، بموجب نظرية المواقع تعتبر المسارات الفردية و الجماعية متفردة بشكل دائم حتى و إن ظهر بينها بعض التشابه هنا أو هناك؛ إن "التشابه" مجرد تصور ذهني، مما يعطينا فكرة عن الطابع اللامحدود و الزاخر بالأحداث للتعددية البشرية و يؤسس الأهمية و التفاعلية الرمزية كمنهج بحث في العوالم الاجتماعية المعقدة بطبيعتها.

إن تشرب الأفراد من قبل موقعهم، موضوع النظرية المطروحة هنا، لا يعني بتاتا أن الموقع يحدد كليا السلوكيات الفردية، لأن خطر الغرق في حتمية الشمولية أو في نقائص الفردية المنهجية حاضر بقوة؛ هذه الانحرافات مستبعدة في منهجية المواقع، إن الموقع هو بالفعل علامة جماعية تبنى بالتفاعلات، و تطوره أيضا يتحدد بالتفاعلات ما بين الأفراد و بتلك التي تفرضها الديناميكية البيئية، و بعبارة أخرى الموقع هو مُشكّل و متشكّل في ذات الوقت، و الموقع يتطور باستمرار على ضوء التفاعلات الرمزية و العملية التي تنشأ بين الفاعلين داخله، و عموما يشكل ذلك نقطة ثابتة متحركة، يبني نفسه ضمن عملية بناء غير محددة، و عليه فإن الموقع يتمتع بمرونة تجعل منه كائنا حيا و ذكيا، و يقتضي هذا التعقيد تفكيراً جوارياً، لذلك نشهد اليوم عودة الاهتمام بمفهوم الجوار في البحوث الاقتصادية و السوسولوجية المتعلقة بالتنمية المحلية و الاقتصاد الاجتماعي (BOUBA – OLGA, CARRINCAZEUX ET CORIS, 2008).

إن المبادئ و المفاهيم الملخصة هنا تجد مبرراتها و دعائم التحقق منها في مفارقات علم الاقتصاد، لاسيما في المجال المعرفي الذي اهتم بمظاهر التنمية و العولمة.

## ب) التفسير السوسولوجي لبعض المفارقات

### 1- اللارسمي المحلي في إنقاذ الرسمي العالمي من الانهيار

إذا كانت نتائج الأداء الاقتصادي و الاجتماعي غير متناسبة مباشرة مع الجهود المبذولة (الاستثمارات، التكنولوجيا، المساعدة، التعاون، إلخ.) في مناطق الواقع حيث تهيم الاقتصاديات الرسمية و مؤسسات نموذج التنمية و العولمة، فإن عوالم الاقتصاديات غير الرسمية تشكل من جهتها بوتقة فوران مقاولاتي، و بالرغم من ندرة الوسائل من حيث القروض و التكنولوجيات الجاهزة للاستعمال و المساعدة في مجال الخبرة، فإن الأفراد و المنظمات القاطنين في هذه العوالم، يثبتون حيوية لا جدال فيها؛ كل شيء يحدث كأن إقصاء "التنمية المجانية" (المصممة في الخارج و الممولة بالموارد الطبيعية) تدفع السكان المهمشين إلى الابتكار، هذه المفارقة التي لخصناها في أعمالنا السابقة بقصور الرسمي و حيوية اللارسمي (Zaoual, 1992) تعبر بعمق عن شذوذات العلم العادي للتنمية.

و بالنظر إلى ذلك عن قرب نجد أن هذه الذبول الكاملة للحقائق المحلية تنأى بنفسها عن قبضة الهيئات الرسمية و سلطة النموذج موضوع النقاش، فهي تعبر عن قدرة السكان على معالجة مشاكلهم الاقتصادية و الاجتماعية بأنفسهم؛ في هذه العوالم حيث لا يتوفر للسكان تنمية مفتاح في اليد، يجند هؤلاء ثقافتهم، خبراتهم العملية، أنماطهم الخاصة للتنسيق، إلخ؛ هنا إذن، و خلافا للمعتقدات العلمية المعترف بها في الاقتصاد، تقاليد الموقع ليست متناقضة مع الابتكار

(D'iribarne, 2003)؛ بل هي، بحكم التجربة، تولد آليات التضامن المشترك مع الفعالية العملية، هذه الهويات المحلية هي التي تكون غالبا مصدرا للديناميكيات الجزئية غير الرسمية، و تمثل إدارة الأعمال المتوقعة للسوسيين و الفاسيين أحسن توضيح بالنسبة لحالة المغرب (Zaoual, 2006c).

و بصورة أكثر اتساعا، "الاقتصاديات المقنعة"، بحكم أنها غير مرئية بواسطة المفاهيم و مؤشرات إحصائيات الاقتصاد الرسمي، تؤدي في نهاية المطاف إلى تعديل اقتصادي و اجتماعي عفوي، و هذه ملاحظة لا تقبل الجدل، فقد تأكد عالميا في كل القارات حيث بلغت مفارقات التنمية مستوى الذروة (المديونية، الفقر، الإقصاء الاجتماعي، عدم المساواة الاجتماعية، الفوارق الجهوية، إلخ). أن اللارسمي ينهض لإنقاذ الرسمي، أو بعبارة أخرى اللارسمي يملأ الفراغ الذي تتركه التنمية و العولمة خلفهما.

إن مسارات التصحيح الذاتي هذه تتبع من الميدان و تعكس وجود ظاهرة تنظيم ذاتي عفوي، هذه الآليات للتكيف و التطوير هي في الواقع نتاج مباشر لتنظيمات اجتماعية متوقعة إقليميا؛ و نظرا للحرية التي تتمتع بها في مجال التأثير على الواقع تتولى مواقع الانتماء باستقلالية تامة إعادة التركيب بين التغيير و البيئة، في مثل هذه العوالم نجد الممارسات الاقتصادية مندمجة اجتماعيا و إقليميا، و عليه تكشف المراجعة التجريبية للأنشطة الحضرية المصغرة، تكشف على نطاق واسع دور الانتماء، الشبكات الاجتماعية و كذلك دور القيم في تنمية هذه الأنشطة و في نشأتها، و تعبر هذه التنظيمات غير الرسمية عن عقلانيات منشفة عن النموذج الموحد المعتمد؛ و من ثم يمكن القول أن المواقع تعيد تشكيل المنطق الاقتصادي لهذه الأوساط على أساس مجموعة من الحقائق الاجتماعية؛ إن تنظيم و كذا نشأة هذه الأنشطة تتم بواسطة القواعد و الاتفاقات الضمنية للموقع، و قوانين السوق و التراكم يعاد تشكيلها فعليا طبقا لطموحات الموقع.

و تضي هذه القراءة الجديدة للموقع على الديناميكيات الاقتصادية تلوينا محليا يعبر عن تعددية الثقافات الحاضرة في الميدان، لذلك فإن تطور تلك الديناميكيات لا يؤدي إلى التنمية كما يدعي الاقتصاديون، و للإشارة فإن هؤلاء ينظرون إلى مثل هذه الأنشطة على أنها مجرد أنماط بسيطة و انتقالية لضمان البقاء، إذ بالنسبة لنظريتهم عن الاقتصاديات غير الرسمية/الواقع عنيد جدا، و هذه الممارسات بدل أن تتلاشى تستمر و تنتشر تحت مقاييس مجهرية الحجم، و تشتتها لا يشجع على تمركز و تراكم رأس المال كما تحده النظرية الاقتصادية للرأسمالية.

تحلينا هذه الاعتراضات على النظرية المعتمدة إلى تعددية تجارب الواقع بمفهوم اقتصادي الاتفاقيات ( Boltanski et Thévenot, 1991)، إذ تلعب عدة اعتبارات دورا هاما: الهبة، التقدير، التبادل و كل ما من شأنه أن يساهم في التماسك الاجتماعي، بنفس القدر الذي تلعبه القيم الاقتصادية (المصلحة الشخصية، النقود، المال، التراكم، الفائدة، إلخ). في أشكال الحياة السائدة في الموقع؛ في هذه الظروف يتولى الإقليم مهمة الحد من ضغوطات قوانين السوق بحيث يتدخل بصفة عضوية لدعم الأعوان الاقتصاديين، و بالمقابل يبذل هؤلاء، باعتبارهم إنسان - موقعي، سلوكيات اقتصادية تأخذ في الحسبان الأخلاق الخاصة و تهجين العالم حيث يستخدم كيوصل اجتماعية، و بذلك يحدث دعم متبادل بين الموقع و الإنسان - الموقعي.

هذا التناضح موقع/إنسان موقعي يجعل من الفرد، قبل كل شيء، إنسانا اجتماعيا، و كما تؤكد الديناميكيات غير الرسمية و المحلية الملاحظة على أرض الواقع، المنظم المتوقع لا يمكنه أن يجمع دون أن يعطي، و هو ما يقرن بشكل جيد بين إعادة التوزيع و الإنتاج و التراكم، أو بعبارة أخرى، الفائدة في هذا التوجه التعددي ليست النبوءة الوحيدة التي تعطي معنى للنشاطات الاقتصادية المعتمدة في هذه السياق؛ و يجد رأس المال نفسه محدودا و موجها من طرف الموقع نحو أهداف متعددة تحبط وحدة القوانين الاقتصادية مثل التراكم غير المحدود الخاص بالرأسمالية الاقتصادية، و يصبح علمها العادي في حالة ذهول؛ هذه القراءة الجديدة تفترض أكثر من مجرد التخلي عن مسلمات الاقتصاد المعتمد بل تقتضي انفتاحا جذريا لمعارفها من أجل حسن دمج أحداث التجربة و المجتمع، مما يضمن توافقا

بين النظرية الاقتصادية و سياقات عمل الفاعلين، هذا البناء الابستمي الجديد يفتح الباب أمام تفكيك استقلالية الاقتصادي و إعادة دمج في الفضاء المعاش للأعوان.

و اليوم تأكدت محدودية اختزال الحياة الاقتصادية و الاجتماعية في مبدأ تعظيم الربح فقط، من هذا المنظور نجد أنفسنا مضطرين إلى تجديد موقفنا من صيغة كارل ماركس: "رأس المال يحجز نفسه" *Le capital est la barrière de lui-même*، إن عقلانيته لا تؤدي فقط إلى تدمير المجتمع بل إلى تدمير الاقتصاد نفسه، و تشتت هذه الخصومة للاقتصاد الرأسمالي في مجال المالية حيث المبدأ الأساسي هو تحقيق أقصى ربح في أقل وقت؛ إذا كانت المالية قد انفصلت عن الاقتصاد الحقيقي فإن هذا الأخير قد انفصل بدوره عن المجتمع، و تحمل سلسلة القطيعات هذه في طياتها تناقضات اقتصادية و اجتماعية غير قابلة للتجاوز دون إحداث تغيير في النموذج نفسه، إنها لا تفرض اليوم فقط إعادة تنظيم الاقتصاد بل كذلك و بدرجة أولى انقلابا للقيم من أجل جعل الإنسان و الإقليم في مركز التفكير للعلوم الاجتماعية الناشئة، بمعنى أنه يجب أن يقتصر الربح و السوق و الاقتصاد بكامله على أنشطة معينة من أجل حماية انسجام الأقاليم و المجتمعات.

## 2- الجوار و التنوع و الابتكار

إن تخفيف حدة العولمة الجاري حاليا يركز التغيير على مستويات تدخل جوارية مع مراعاة هويات المواقع و خبراتها المحلية، و يتعلق الأمر بربط المعارف العملية بمختلف المعارف السلوكية القاطنة و المنشطة للمواقع، إن الابتكارية هنا تستخلص كل معناها و حيويتها من الحفاظ على التنوع الثقافي بالاشتراك مع التنوع البيولوجي، و يترجم هذا المنظور بعمق استحالة الاستمرار في حكم أقاليم و دول، بله قارات، مع التمسك بنظارات فكر العولمة، هذا الفكر يحمل نظرة أحادية مدمرة بحكم أن الاقتصاد المستقل يؤدي إلى شذوذ المجتمع و إلى التنافر مع المحيط الذي يتحول إلى مجرد خزان للطاقة الواجب استغلالها دون حدود؛ و عليه فإن هذا الأمر يقتضي ثورة علمية و عملية تشمل مجموع مظاهر الحياة في المجتمع و مجموع العلاقات بين الأقاليم في كل العالم، و تعيد النظر في العصرنة القديمة التي وصل مشروعها مرحلة الإنهاك، و تسعى إلى بعث فكرة عصرنة متموقعة (Zaoual, 2005) تتكيف مع تنوع الظروف الإنسانية؛ و بذلك تبرز تقاليد المجتمعات البشرية المصغرة كعامل إنقاذ من خيبة الأمل الناجمة عن عولمة فاقدة لكل معنى.

عموما، و أمام هذا التحدي الأساسي، فإن النظريات الرسمية هي التي أضحت عنيدة، إذ في الواقع، من طبيعة مؤسسات المعرفة و السلطة للنموذج المهيمن أن تقاوم التغيير، فهي تجسد نظرة للعالم تضيي الشرعية على النظام القائم الذي يعتبر تفكيكه مسألة وقت فقط بسبب سحابة التشوهات التي تتراكم في كل زوايا المجتمع، و على النقد أن يتحمل ثمنا باهظا لدخول الحلبة العلمية و السياسية، لأن المحققين قبل الآخرين هم دوما الخاطئون؛ إن إيديولوجية العولمة انتشرت مثل النار في الهشيم، ساعدها على ذلك وسائل الإعلام و الدعاية التي حظيت بها في المحافل العالمية و المنظمات الدولية و في الجامعات، لكن انهيارها اليوم من شأنه أن يترك فراغا كبيرا لا يمكن تداركه إلا بفضل بدائل عقلانية تدمج الاقتصاد و الايكولوجيا و الفضاءات المعاشة و المجتمع عموما، ذلك ما يحدث عندما نكلف أنفسنا النظر إلى العالم بالقرب من البشر.

يسعى الجوار، اليوم، لأن يكون أكثر حضورا في مجموع الإشكاليات التي تستثير البحث و كذلك العمل ليس فقط على الصعيد الاقتصادي و الاجتماعي بل أيضا على صعيد تسيير المؤسسات؛ و بالاقتراب التدريجي فإن الجوار أصبح، في رحاب العودة إلى الإقليم، نمط تفكير و تدخل؛ هذا البروتوكول الابستمولوجي يثير مسألة إفلاس النماذج التقليدية الكبرى، و باشتراكها في تنوع الوضعيات يفرض الجوار نفسه باعتباره منصب الملاحظة الأكثر ملاءمة لتفسير و مراقبة مسارات التغيير، و هو من الدقة و الانحسار بقدر المواقع التي نحاول الاقتراب منها دون أن نخدش حساسيتها

كي نفهم جيدا طريقة عملها و تخيل تطورها؛ ففي الأعمال المتعلقة بالإدماج الاجتماعي و الابتكار و التنمية المحلية عموما، أصبحت الديناميكيات الجوارية موضوع أبحاث متكررة، و تكشف الأهمية التي نوليها حاليا لقدرة الفاعلين على بناء مسارات إقليمية و ابتكارية.

### خاتمة : نصوص و سياقات

على العموم، على حد قول L. Wittgenstein "غالبا ما نكون مسحورين بكلمة"، و هو ما نلمسه بشدة أثناء الممارسة حيث تقودنا في الواقع المفاهيم و المؤشرات، لهذا السبب لا يحتاج كل إقليم إلى شراء التنمية بل إلى إعادة تصميمها طبقا لخصوصياته، إن هذه الحاجة إلى ربط نصوصنا في العلوم الاجتماعية بالسياقات تحتل مركز التحليل المقترح في هذا النص.

هذه الحاجة إلى استعادة الذات لا يمكن تحقيقها دون الرجوع إلى الهوية، إذ يتعلق الأمر بفعالية التدابير الواجب اتخاذها في العالم الواقعي؛ اتضح فعلا أن المفاهيم العلمية المكروسة بشدة هي مجرد أساطير مرشدة، و عليه يتوجب إزالة غموضها من أجل حسن اتخاذ تدابير التغيير المتوقع، ذلك التغيير الذي يحفز بقوة أفراد الإقليم المعني، و كما تبينه التجربة و النظرية النقدية للتنمية/العولمة، فإن مؤسسات النموذج المرجعي تهمل هويات المعنيين بالوضعية، أي المشرفون على العملية التنموية و كذلك السكان المعنيون؛ إن ممارسات التنمية هذه تختزل بروتوكولات التدخل إلى مجرد علبة أدوات مبتذلة حيث يختفي المعنى الذي يعطيه أعوان التنمية لعالمهم الخاص، لأن النقاش يجب أن يكون تقنيا محضا.

في هذه الظروف، حيث النموذج الذي يلهم علمهم العملي يقترح و المواقع تستجيب، توجد قطيعة تامة على مستوى الاتصال ما بين الثقافات، هذا التصور اللإنساني هو سبب كل الإخفاقات التي نلاحظها في الميدان، و هو الذي ينمي شجار المعاني و يسجن السكان في "سجون الأمد الطويل" حسب تعبير المؤرخ الفرنسي Fernand Braudel ، و بتحطيمه للمعتقدات السائدة في الموقع يفجر هذا التصور ثقة أفراد الإقليم في نفوسهم، هذا المسار يسقط و يعقم على مدى معين قدرتهم على الابتكار و على تجنيد معارفهم المحلية و نقلها للآخرين؛ في هذه الظروف، و بواسطة الدول التي تحكمهم، و هي خاضعة للايديولوجية الاقتصادية المهيمنة، يجد السكان أنفسهم مكتوفي الأيدي في أحضان صناعة التنمية، و ينتشر هذا الاستلاب ليؤدي في النهاية إلى إثارة خلافات داخلية و نزاعات و من ثم إلى نزيف للثروات من البشر و موارد الإقليم.

إن إزاحة الستار عما أغفله اقتصاد التنمية و العولمة يكشف عن ضرورة الجوار الرمزي و العملي مع الإنسان – الموقعي لكل إقليم، ضرورة لا يمكن تحقيقها إلا بقراءة نقدية جديدة لكل المعرفة المتراكمة منذ ثلاثة قرون بغية الرسملة على أخطاء هؤلاء و أولئك، و بالدرجة الأولى تلك الصادرة عن الخبرة العلمية القائمة على خلفيات واضحة، و على هذا الأساس يحظى تعدد الرؤى بأهمية بالغة، إذ تضمن معارف جديدة في زمن يفرض فيه التغيير المناخي خيارات مدروسة في كل مجالات حياة البشر و الأقاليم، لا ينبغي المبادرة بأي شيء قبل فهم أدق الآثار المتمخضة عن المعارف الوافدة من الخارج، هذا المنظور الغني بالتحويلات غير المنتظرة يفترض مسبقا تحالفا مدروسا بين الخصوصي و العالمي أو ما يمكن التسليم بهذه الصفة، و مع نهاية تغريب العالم (Zaoual, 2005b) فإن هذه الحوكمة المتموقعة الجامعة بين المعارف و الأقاليم تعد بتعددية و تنوع يحققان الاستقرار و ضروريين لعالم أحادي في الاحتضار.

- BENKO G. 1998, *La science régionale*, Paris, Que sais-je ? PUF.
- BOLTANSKI L. et THEVENOT L., 1991, *DE la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- BOUBA-OLGA O., CARRINCAZEAUX C. et CORIS M., 2008, « La proximité : 15 ans déjà », pp. 279-287, *Revue d'Economie régionale et urbaine*, n°3, Paris, Armand Colin.
- BRAKEZ M. 2007, *La gestion des déchets urbains au Maroc. Une approche par le développement territorial durable*, thèse de doctorat, GREL/ULCO.
- CHANIAL Ph. Et CAILLE A., 2008, (sous la dir. de), *L'homme est-il un animal sympathique?* *Revue du Mauss* 2008/1, n°31, Présentation, pp. 5-29, Paris, La Découverte.
- DAGHRI T. et ZAOUAL H. 2008, (sous la dir. de), *Développement humain et dynamiques territoriales. Vers des savoirs recomposés*, Rabat, Horizon Pluriel/L'Harmattan. Autres auteurs : Roberto Dos Santo Bartholo Junior (Brésil), Noufissa El Moujaddidi (Maroc), Abdellah Fadel (Maroc), Gilles Ferréol (France), Bernard Guesnier (France), Marc Luyckx (Belgique/Croatie), Beany Monteiro (Brésil), Bernard Pecqueur (France), Michel Thiollent (Brésil).
- DAGHRI T. et ZAOUAL H. 2008, *Des origines des petits mondes cachés*, (pp. 9-23), Introduction générale à l'ouvrage collectif : *Développement humain et dynamiques territoriales. Vers des savoirs recomposés*, Rabat, Horizon Pluriel/L'Harmattan.
- DE LIBERA A. 1996, *Averroès. Discours décisif*, Paris, Edition GF Flammarion.
- D'IRIBARNE Ph. 2003, *Le Tiers monde qui réussit. Nouveaux modèles*. Paris, Odile Jacob.
- ECHKOUNDI M. 2008, *Gouvernance et dynamique des territoires. Expériences marocaines*. Thèse de doctorat, GREL/ULCO et EREIA, Université d'Artois.
- GRANOVETTER M. 1985, "Economic action and social structure : the problem of embedded ness" , *American journal of sociology*, vol. 91, n°3, pp. 533-544.
- GRANOVETTER M. 2000, *Le marché autrement*, Paris, Desclée de Brower.
- HUGON Ph., 1993, *L'économie de l'Afrique*, Paris, Collection Repères, La Découverte.
- LLENA Claude, 2004, « Tozeur ravagée par le tourisme », *Le Monde Diplomatique*, juillet 2004, <http://www.monde-diplomatique.fr/2004/07/LLENA/11308>
- KUHN T., 1983, *Structures des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion.
- KUHN T., 1990, *La tension essentielle. Tradition et changement dans les sciences*, Paris, Gallimard.
- PECQUEUR B. et ZIMMERMAN J-B., 2004, *Economie de proximité*, Paris, Lavoisier.
- PECQUEUR B. 2008, « Le tournant territorial » de l'économie mondiale globalisée et les stratégies situées des acteurs économiques, pp. 25-46, in DAGHRI T. et ZAOUAL H. (sous la dir. de), *Développement humain et dynamiques territoriales. Vers des savoirs recomposés*, Rabat, Horizon Pluriel/L'Harmattan.
- VERHELST T., <http://base.d-p-h.info/fr/fiches/premierdph/fiche-premierdph-1146.html>
- ZAOUAL H. 2009, « Après l'Est, l'Ouest. L'effondrement des puissants vu du sud ». (9 pages), *Cahiers du lab. RII*, n°210, mars 2009, <http://riien.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2009/02/doc-210.pdf>
- ZAOUAL H. 2008a, Les paradoxes de la pensée globale (pp. 47-68) in DAGHRI T. et ZAOUAL H. (sous la dir. de), *Développement humain et dynamiques territoriales. Vers des savoirs recomposés*, Rabat, Horizon Pluriel/L'Harmattan.
- ZAOUAL H. 2008b, (sous la dir. de), *Développement durable des territoires. Economie sociale, Environnement et innovations*, Numéro spécial de la revue *Marché et Organisations* n°7, Paris, L'Harmattan.



- ZAOUAL H. 2008c, *L'Homo situs. L'homme recomposé de l'économie sociale et solidaire*, (28 pages), Table ronde : Economie sociale et solidaire : Nouvelles trajectoires d'innovations sociales ? 18 novembre 2008, Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation, ULCO/Communauté Urbaine de Dunkerque.
- ZAOUAL H. 2006a, « L'irruption de la diversité et de la proximité. Du territoire à l'espoir » (pp. 170-187) in Nathalie Calmé (sous la dir. de), *Les chemins de l'espoir*, Actes du colloque du forum de Fès : Une âme pour la mondialisation, 2005 (Les musiques sacrées du monde), Paris, Editions du rocher.
- ZAOUAL H. 2006b, *Management situé et développement local*, Rabat, Horizon pluriel.
- ZAOUAL H. 2006c, *Les économie « voilées » au Maghreb*, Paris, Coll. Economie plurielle/Série Lire le site, L'Harmattan.
- ZAOUAL H. 2007, Le management situé. Une introduction à la pensée managériale postglobale, *Revue Gestion* 2000 n°1/07, janvier-février, numéro spécial : le management africain, Bruxelles.
- ZAOUAL H. 2005a, *La socio économie de la proximité*, Paris, Coll. Economie plurielle/Série Lire le site, L'Harmattan.
- ZAOUAL H. 2005b, « La fine dell'occidentalizzazione del mondo ? Dall'unico al multiplo », (pp. 125-148) in *Disfare lo sviluppo per rifare il mondo*, Economia/Economics Milano, Editoriale Jaca Book SpA, Rome.
- ZAOUAL H. 2003, « Principes d'économie de la proximité et du site », *Economies et Sociétés*, n°6/2003, Les Cahiers de l'ISMEA, Hors Série, n° 39, juin 2003, pp. 1053-1087, in Berthelot Y. et Humbert M. (sous la dir.), *Présentation et problématique générale de PEKEA (A Political and Ethical Knowledge regarding Economic Activities)*.
- ZAOUAL H. 2002, *Du rôle des croyances dans le développement économique*, Paris, Coll. Economie Plurielle, L'Harmattan.
- ZAOUAL H. 1992, « Inertie du formel et vitalité de l'informel en économie du développement » pp. 263-277, in *Economie populaire et phénomènes informels au Zaïre et en Afrique*, Les Cahiers du CEDAF-ASDOC n° 3-4, Bruxelles, Centre d'Etudes et de Documentation Africaines.
- ZAOUAL H. 1990, The Economic System of the Soussi, *The European Journal of Development Research*, Vol. 2, n°1, juin, pp. 59-64. Social and Political Sciences Department – Free School Lane – Cambridge / England.
- ZAOUAL H. et alii, 1998, *Territoires et dynamiques économiques. Au-delà de la pensée unique*, Paris, Coll. Economie plurielle, L'Harmattan.

# تخطيط أعمال الصيانة باستخدام الأساليب الكمية

## - دراسة حالة مؤسسة ALZINC -

د. بلعربي عبد القادر<sup>2</sup>، مغبر فاطمة الزهراء، نسيم لعرج مجاهد

[belarbiabdelkader@yahoo.fr](mailto:belarbiabdelkader@yahoo.fr)

### ملخص:

يتطرق هذا البحث إلى إبراز أهمية الصيانة كوظيفة استراتيجية في المؤسسة يجب أن تنظم وتسير بطريقة صحيحة وفق مناهج علمية سليمة. كما يوضح كيفية تطبيق الأساليب الكمية في تخطيط أعمال الصيانة ومدى أهميتها في زيادة إتاحة المعدات الانتاجية. يتم تطبيق أحد الأساليب الكمية في مؤسسة جزائرية ( مؤسسة ALZINC ) مختصة في انتاج الزنك الصافي وهو صنف رفيع خاص (Spécial High Grade ou SHG) مسجل ببورصة لندن للمعادن LME. يتم ذلك عن طريق دراسة حجم وطبيعة الأعطال التي تتعرض لها الآلات ومن ثم تخطيط أعمال الصيانة باستخدام أسلوب المسار الحرج قصد تقليص زمن توقفها لأجل تحسين سير العملية الانتاجية.

**الكلمات المفتاحية:** الصيانة، التخطيط، الأساليب الكمية. JEL CODE: C61, Z19.

### Résumé:

Notre travail consiste à illustrer l'importance de la maintenance qui s'impose comme fonction stratégique au sein d'une entreprise soucieuse du bon fonctionnement des équipements. Il explique également comment appliquer les méthodes quantitatives dans la planification des travaux de maintenance et leur importance dans l'augmentation de la disponibilité des équipements. On a utilisé l'une des méthodes quantitatives dans l'entreprise algérienne (ALZINC) spécialisée dans la production du zinc pur de qualité S.H.G enregistré à la bourse de LONDRES des Métaux LME.

Vu le nombre et la nature des pannes que subissent les équipements de la productivité, nous avons choisi la méthode du chemin critique CPM pour planifier les travaux de maintenance. Cette méthode nous montre son importance dans la diminution du temps d'arrêt des équipements et par conséquent augmenter leur disponibilité pour améliorer la productivité.

**Mots clés :** maintenance, planification, méthode quantitatives.

<sup>2</sup>-أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعيدة  
- أستاذتين وباحثتين بكلية العلوم الاقتصادية جامعة تلمسان

شهد النصف الأخير من القرن العشرين تطورات هائلة في مجال العلم والمعرفة والتكنولوجيا، الأمر الذي انعكس على المؤسسات الصناعية والخدمات التي اضطرت لمسايرة هذه التطورات والتفاعل معها تأثراً وتأثيراً. كما أن شدة المنافسة في الأسواق العالمية استلزمت زيادة الإنتاجية وضمان عدم توقف عمليات الإنتاج والاهتمام بمستوى الجودة واستراتيجيات الصيانة الحديثة. ونظراً للارتباط الوثيق بين الجودة والإنتاج وبين إدارة الصيانة التي تعتبر مرتكزا أساسيا لكل من الجودة والإنتاج، فقد تضاعف الاهتمام بالصيانة إلى المدى الذي أصبحت فيه فرعاً من فروع العلم والمعرفة له نظرياته وأصوله واستراتيجياته الخاصة.

و عملية الصيانة عملية دقيقة ومحددة إذا ما قورنت بالعمليات الإنتاجية والخدمية الأخرى، وهي تهدف أساساً إلى المحافظة على صحة وسلامة العاملين بالمؤسسة من خلال البرامج المعدة سلفاً إلى جانب استخدام الآلات والمعدات بشكل صحيح وسليم، كما أنها ليست مجرد مصاريف وتكاليف تتحملها المؤسسة بدون عائد بل هي تهدف للمحافظة على مستوى أفضل وعالي للإنتاجية. والإعداد والتخطيط لأعمال الصيانة هو من الاستراتيجيات الهامة التي صارت ركيزة من ركائز العمل في جل المؤسسات بمختلف نشاطاتها. وعليه سيتم من خلال هذا البحث التطرق إلى التساؤل الرئيسي المتمثل في الإشكالية التالية:

**كيف يمكن تطبيق الأساليب الكمية لمساعدة المؤسسات الجزائرية في تخطيط أعمال الصيانة من أجل تحسين سير العملية الإنتاجية؟**

## 1- مفهوم الصيانة:

تعود جذور كلمة الصيانة إلى المصطلحات الحربية بمعنى "الحفاظ على المعدات وعدد القوات المسلحة في وحدات القتال في مستوى ثابت"<sup>3</sup>. وبعدها وفي سنوات الخمسينات 1950 بالو.م.أ برزت كلمة الصيانة في المجال الصناعي<sup>4</sup>. وحسب معجم OXFORD فإن كلمة الصيانة هي *Manu Tenere* و التي تعني حسب نفس المعجم *"To hold it one's hand"* أي اجعله في متناول اليد<sup>5</sup> أما المسلمون فقد استعملوا مصطلح "حد العمارة" كمرادف بديل للصيانة.

وتعرض تعريف الصيانة لتقلبات متعددة في معانيه طبقاً للنواحي العلمية التي مرت بها الصيانة فحسب المؤسسات الدولية المتخصصة ندرج التعاريف التالية:

- تعريف الجمعية الفرنسية للتنميط (Association Française de Normalisation) AFNOR X 60-010(décembre1994) "الصيانة هي مجموع الأعمال التي تسمح بحفظ أو إعادة المعدة إلى حالتها التشغيلية أو لضمان تحقيق الخدمة المطلوبة منها"<sup>6</sup>

- تعريف اللجنة الأوروبية للتنميط (Comité Européen de Normalisation) CEN WI 319-003(1997) "الصيانة هي مجموع الأعمال التقنية، الإدارية والتسييرية طوال دورة حياة المعدة الموجهة لحفظها وإعادتها إلى الحالة التي تسمح لها بإكمال الوظيفة المنوطة بها"<sup>7</sup> أما المفهوم الحديث للصيانة يربط بين أنشطة الصيانة ودورة الحياة الاقتصادية،

<sup>3</sup> François Monchy « Maintenance méthode et organisation », Dunod, Paris, 2000, P : 04  
la fonction Maintenance ; Formation à la gestion de la maintenance industrielle », Masson, Paris, 1996, <sup>4</sup> François Monchy « P : 17

<sup>3</sup> د. سامر مظهر قنطجحي "ترشيد عمليات الصيانة بالأساليب الكمية"، ص: 03

[www.Kantakji.com/figh/files/manage/Maintenance.pdf](http://www.Kantakji.com/figh/files/manage/Maintenance.pdf)

<sup>6</sup> Groupe de réflexion et d'orientation en maintenance « Réussir sa maintenance », édition Mare Nostrum 1996, P : 14

<sup>7</sup> François Monchy « Maintenance méthode et organisation », op.cit, p: 07

ويعتبرها "مزيجا من الأعمال الإدارية والهندسية والفنية المتعلقة بالمحافظة على الموجودات المادية المتاحة للمؤسسة الصناعية، وتعقب دورة حياتها الاقتصادية، وتهتم بمواصفاتها وتصميمها للتأكد من إمكانية الاعتماد عليها"<sup>8</sup>.

## 2- تكاليف الصيانة:

### 2-1- التكاليف المباشرة:

#### 1 - تكلفة الأجور:

أعمال الصيانة تتطلب توفر أفراد متخصصين يتم حساب أجورهم بالاستعانة بأمر التدخل الذي يتضمن عدد العمال وعدد الساعات المنجزة من قبل كل عامل.

#### 2- تكلفة المواد:

يقصد بالمواد كل ما يستخدم من قطع تبديلية وأدوات التفكيك والتركيب ووسائل الفحص والمراقبة وزيوت وغيرها خلال عمليات الصيانة.

#### 3- تكلفة الخدمات الخارجية:

ويتم في هذه الحالة الاستعانة بجهات خارج نطاق المعمل تابعة إلى دوائر أخرى إما محلية أو أجنبية للقيام ببعض أعمال الصيانة التي لا تستطيع المؤسسة القيام بها<sup>9</sup>.

### 2-2- التكاليف غير المباشرة:

#### 1 - التكاليف الإدارية<sup>10</sup>:

وتشمل تكاليف العاملين والمشرفين في قسم الصيانة ومخزن الأدوات الاحتياطية الذين لا يشاركون مباشرة في أعمال الصيانة وكذلك تكاليف الأثاث واندثار الأبنية وخدمات الماء والكهرباء.

#### 2- تكاليف الأضرار:

تشمل مجمل الأضرار التي قد تتحملها المؤسسة نتيجة أعطال خطيرة وتنقسم إلى أضرار داخلية تتمثل فيما يلحق بالمؤسسة من انخفاض في الدخل نتيجة لتوقف الإنتاج وما يتبعه من تكاليف، وأضرار خارجية تتمثل في مجمل الرسوم والغرامات.

#### 3- تكاليف النقل:

تعتبر أجور النقل كعنصر تكلفة غير مباشرة عندما تعتمد الإدارة سياسة الصيانة المركزية. إذ يتوجب في هذه الحالة نقل الآلات والقطع المعطوبة إلى الورشات.

#### 4- تكلفة الفرصة المضاعة:

إن تكلفة الفرصة المضاعة هي تكلفة ناتجة عن ضياع فرصة استثمار الأموال التي أنفقت على العناصر التي سبق ذكرها (أجور، مواد،..).

<sup>8</sup> خالد عبد الرحيم الهبتي وآخرون "أساسيات التنظيم الصناعي"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص: 152

<sup>9</sup> د.رامي حكمت فؤاد الحديشي "الاتجاهات الحديثة في إدارة الصيانة المبرمجة"، مرجع سابق، ص: 128

<sup>10</sup> د.عبد الكريم محسن، د.صباح مجيد النجار "إدارة الإنتاج والعمليات"، مرجع سابق، ص: 533

5- **تكلفة الوقت الضائع:** تكلفة الوقت الضائع تمثل مجموع الأجور المدفوعة للعمال المتوقفين عن العمل لسبب ما كالعطل العادي، أو العطل الطارئ، أو بسبب الإهمال أو الإجهاد أثناء المسيرة العادية للعمل.

### 6- تكاليف الأعطال:

تكاليف الأعطال تجمع بين تكاليف الإصلاح والخسارة الناتجة عن توقف الإنتاج أو تكاليف عدم الإتاحة الناجمة عن توقف المعدات بسبب العطل. ويعتبر تقييم هذه التكاليف أمر لا غنى عنه بسبب أن الخسارة الناتجة عن توقف الإنتاج بسبب الأعطال تكلف أكثر من نفقات الصيانة.<sup>11</sup>

### 3- سياسات الصيانة:

#### 3-1- الصيانة غير المخططة:

هي الصيانة غير المقيدة ببرنامج زمني وترتبط فقط بالعطلات ويتوقف زمن الصيانة على الإمكانيات المتوفرة لدى كادر الصيانة كما أن مدة الصيانة غير مخططة لها ولا توجد استعدادات مسبقة لها. وتتمثل الصيانة غير المخططة في الصيانة الاضطرارية وهي الفعالية التي تحتاج إلى ضرورة الإجراء الفوري لمنع حدوث عطل أكبر<sup>12</sup> هذا ما يجعل منها عملية مفتقرة إلى المرونة والسيطرة على الكلفة، ويتم اللجوء إليها فقط في الظروف التي يصعب التنبؤ فيها بالعطلات الفجائية.

#### 3-2- الصيانة المخططة:

هي تنظيم أنشطة الصيانة وانجازها والسيطرة عليها وفق تقديرات مسبقة وتوثيق هذه الإجراءات ضمن الخطة الموضوعية.

#### 3-2-1- الصيانة التصحيحية: *La maintenance corrective*

هي أعمال الصيانة التي تتولى إصلاح العيوب حين ظهورها، ويطلق على هذا النوع من الصيانة أيضا الصيانة العلاجية (الإصلاحية). وحسب الجمعية الفرنسية للتنميط (AFNOR (norme X 60-010 الصيانة التصحيحية هي: "أعمال الصيانة التي تتم بعد حدوث العطل"<sup>13</sup>

#### 3-2-2- الصيانة الوقائية: *La maintenance Préventive*

إن مفهوم الصيانة الوقائية هو وضع برنامج زمني للصيانة استنادا في ذلك على توقعات وقوع أعطال أساسية وذلك قبل حدوثها. وحسب الجمعية الفرنسية للتنميط (AFNOR (norme X 60-010 فإن الصيانة الوقائية هي: "الصيانة التي تتم على أساس معايير محددة مسبقا بنية تخفيض احتمال تعطل تجهيز ما"<sup>14</sup>

أما اللجنة الأوروبية للتنميط (CEN W 319-003(1997) فتعتبر أن الصيانة الوقائية هي "الصيانة التي تجري على فترات محددة سلفا أو وفقا للمعايير المنصوص عليها والتي تهدف إلى الحد من احتمالات فشل أو تدهور المعدات"<sup>15</sup>

#### 3-2-3- الصيانة التنبؤية: *La maintenance prédictive*

تعتبر الصيانة التنبؤية من أحدث أنواع الصيانة وأكثرها اقتصادية لما توفره من الجهد والمال وباعتبارها طريقة عظيمة لتحسين الإنتاجية وجودة المنتج، والربحية والأداء العام للمؤسسة.<sup>16</sup> وهي " أعمال الصيانة التي تعمل

<sup>11</sup> Groupe de Réflexion et d'orientation en Maintenance, op.cit, P: 105

<sup>12</sup> أ.د. غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكروني البياتي، مرجع سابق، ص: 479

<sup>13</sup> François Monchy « La fonction maintenance, formation à la gestion de la maintenance industrielle», op.cit, P : 56

<sup>14</sup> François Monchy « La fonction maintenance », op.cit, P : 58

<sup>15</sup> François Monchy « Maintenance, méthode et organisation », op.cit, P : 35

على التنبؤ بحدوث العطل وتوقعه قبل حدوثه وذلك من خلال المراقبة والفحص والتسجيل المستمر ومن ثم تحديده  
منعا لانتشاره"<sup>17</sup>

### 3-2-4- الصيانة المرتكزة على المعولية (الموثوقية): La maintenance basée sur la fiabilité

إن الصيانة المرتكزة على المعولية لا تعتبر أسلوب صيانة جديد وإنما هي نهج منظم يعمل على تحسين بنية  
وشكل نظام الصيانة الوقائية وجعلها خطة مثلى تعمل على تدنية الأخطار الناتجة عن تعطل الآلات إلى أقصى حد،  
وذلك بالتركيز على زيادة معولية المعدات من خلال الأخذ بعين الاعتبار برامج الموثوقية فهي تتطلب المعرفة الجيدة  
بالمعدات والأعطال التي تحدث لها.<sup>18</sup> وحسب الجمعية الفرنسية للتنميط AFNOR x 06-501 فإن الموثوقية هي:  
احتمال أن يستمر جهاز في أداء عمله بصورة جيدة ضمن شروط استخدام محددة ولفترة زمنية محددة"<sup>19</sup>.

### 3-2-5- الصيانة الإنتاجية الشاملة: Totale productive maintenance

يعرف برنامج الصيانة الإنتاجية الشاملة بأنه "برنامج للصيانة يشمل كل الشركة ويهدف إلى تحسين ظروف  
العمل وتقليل الخسائر عن طريق تقليل العطلات والمشاكل ورفع كفاءة أداء المعدات"، أو هو "الارتقاء بمستوى فاعلية  
الآلات في الشركة عن طريق مشاركة جميع العاملين بأعمال الصيانة"، كذلك يعرف من قبل Nakajima الذي يعتبر أب  
الصيانة الإنتاجية الشاملة بأنه "نظام للصيانة طوال فترة حياة المعدة ويشمل كافة القطاعات بما فيها التخطيط  
والتصنيع والصيانة".

### 4- أساليب تخطيط أعمال الصيانة:

تعتمد أعمال الصيانة بمفهومها العلمي والحديث على أساليب التخطيط لضمان تنفيذها على أكمل وجه وبأقل  
تكلفة وفي أقل زمن مستطاع، حيث أن وضع خطة لأعمال الصيانة في الوحدات الإنتاجية تعتبر وسيلة لضمان تنفيذ  
العمل بأقصى كفاءة وبطريقة اقتصادية.

### 4-1- البرمجة الخطية:

عبارة عن أسلوب أو طريقة رياضية لتحديد برنامج أمثل لمجموعة متغيرات متداخلة في ضوء مجموعة موارد متاحة  
للمنشاء خلال فترة زمنية معينة.<sup>20</sup>

### 4-2- نظرية صفوف الانتظار:

تمثل أحد الأدوات الهامة في تخطيط ومراقبة العمليات الإنتاجية والمستخدمه على نطاق واسع في هذا المجال.<sup>21</sup>  
ويرجع أصل هذه النظرية إلى عام 1909 حيث قام مهندس الهاتف الدنماركي Erlang بدراسة بهدف حل مشكلة  
الازدحام في مركز تبادل المكالمات الهاتفية من قبل العاملين<sup>22</sup>. تختص النظرية بوضع الأساليب الرياضية اللازمة  
لحل المشاكل المتعلقة بالمواقف التي تتسم بنقاط اختناق، أو تشكل صفوف انتظار نتيجة لوصول الوحدات الطالبة  
للخدمة وانتظار دورها لتلقيها، على أن يكون الوصول إلى مكان أداء الخدمة عشوائيا يتبع توزيعا معين. كما تقدم  
قياسا لقدرة مركز الخدمة على تحقيق الغرض الذي أنشئ من أجله، ويكون ذلك عن طريق قياس رياضي دقيق

<sup>16</sup> R.Keith Mobley « La maintenance prédictive », Masson, Paris, 1992, P : 05

<sup>17</sup> R.Keith Mobley « La maintenance prédictive », op.cit, P : 04

<sup>18</sup> Daniel Richert, Marc Gabriel, Denis Malon, Gaetan Blaison, « Maintenance basée sur la fiabilité », Masson, Paris, 1996, P : 05

<sup>19</sup> François Monchy, « Maintenance, méthodes et organisation », op.cit, P : 155

<sup>20</sup> د.عبد أحمد أبو بكر، د.وليد إسماعيل السيفو، "مبادئ التحليل الكمي"، دار اليازوري، عمان/الأردن، الطبعة العربية 2009، ص: 231

<sup>21</sup> د.جلال إبراهيم العبد، «إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي»، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 2002، ص: 293

<sup>22</sup> أ.د.شفيق العتوم، "بحوث العمليات"، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى 2006، ص: 133

لمتوسط وقت الانتظار للحصول على الخدمة وكذلك متوسط عدد المنتظرين للحصول على الخدمة<sup>23</sup>. إذا فنظرية صفوف الانتظار أداة احتمالية حيث أنه لا يمكن معرفة وقت الوصول مسبقا ولا مدة تقديم الخدمة المطلوبة.<sup>24</sup>

#### 4-3- أسلوب التعيين والتخصيص:

هو أحد أساليب توزيع الموارد المتاحة على الإمكانيات المتاحة ويستخدم لتحديد الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت عمالة أو أدوات، وذلك لتنفيذ برنامج الصيانة المخطط بأقل استخدام للموارد ضمن شروط الكفاءة الجيدة. ويقوم هذا الأسلوب على فكرة النفقة الضائعة أو الاختيار الخاطئ بسبب التخصيص الخاطئ مما يؤدي إلى الحرمان من فرصة الاختيار الأفضل وبالتالي ضياع بعض النفقات أو الوقت أو الربح والتي كان من الممكن توفيرها لو كان التخصيص بشكله الصحيح.

#### 4-4- أسلوب التحليل الشبكي:

يعتبر التخطيط الشبكي من أهم الأدوات التطبيقية في تخطيط أعمال الصيانة وإدارتها على نحو أمثل بغية السيطرة على أزمته تنفيذ الأعمال لتحديد زمن دخول وخروج الآلة أو الآلات من الصيانة.

#### 4-4-1- أسلوب المسار الحرج CPM:

تم تصميم أسلوب المسار الحرج عام 1957 في شركة Du Pont لأغراض تخطيط وجدولة تنفيذ أحد مصانع الكيماويات التابع لها، ثم انتشر استخدام هذا الأسلوب في عدد من مجالات الصناعات الإنشائية كبناء الجسور والمستشفيات والمصانع.

يعرف المسار الحرج على أنه أطول مسارات شبكة الأعمال زمتا والمسار هو النشاطات المتعاقبة من بداية الشبكة حتى نهايتها<sup>25</sup>. ويتم حساب المسار الحرج في شبكات CPM من خلال ثلاث مراحل هي:<sup>26</sup>

#### المرحلة الأولى: حسابات مرحلة الانتقال نحو الأمام

وتهدف هذه المرحلة إلى حساب زمن البداية المبكر لجميع الأنشطة والذي يرمز له بـ  $ES_i$  حيث أن  $ES_1=0$ ، أما مدة النشاط  $(i,j)$  فيرمز لها بـ  $D_{ij}$ . وبالتالي يتم الحصول على حسابات الانتقال نحو الأمام بتطبيق العلاقة التالية:

$$ES_j = \text{Max}_i [ES_i + D_{ij}] \dots (1)$$

ومن خلال هذه العلاقة يتبين أنه لحساب زمن البداية المبكر للحدث  $(j)$  يجب أولا حساب زمن البداية المبكر للحوادث الخلفية لجميع الأنشطة  $(i,j)$  والتي تنتهي في الحادث  $(j)$ .

#### المرحلة الثانية: حسابات مرحلة الانتقال نحو الوراء

في هذه المرحلة يتم الانتقال من حادث نهاية الشبكة إلى الوراء حتى حادث بداية الشبكة وتهدف هذه المرحلة إلى حساب زمن الانجاز المتأخر لجميع الأنشطة والذي يرمز له بـ  $LC_i$ ، وقد أتفق على أنه عندما  $i=n$  (الحادث النهائي)

<sup>23</sup> د. محمد توفيق ماضي، "الأساليب الكمية في مجال الإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص: 338

<sup>24</sup> Malika Babes, « Statistiques, Files d'attente et simulation », Office des publications universitaire, Alger, 1995, P : 86

<sup>25</sup> فتحي خليل حمدان، رشيق رفيع مرعي، "مقدمة في بحوث العمليات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، الطبعة الرابعة 2004، ص: 187

<sup>26</sup> د. إبراهيم نائب، د. أنعام باقية، مرجع سابق، ص: 206

فان  $LC_n = ES_n$ ، وبالتالي يمكن الحصول على حسابات الانتقال نحو الوراثة بتطبيق العلاقة التالية:

$$LC_i = \text{Min}_j [LC_j - D_{ij}] \dots (2)$$

ولحساب زمن النهاية المتأخرة للحدث (i) يجب أولاً حساب زمن النهاية المتأخرة لجميع الأنشطة التي تنطلق من الحدث (i).

#### المرحلة الثالثة: مرحلة تحديد الأنشطة الحرجة

تحدد الأنشطة الحرجة باستخدام نتائج الانتقال نحو الأمام ونحو الوراثة حسب القاعدة التالية:

نقول أن النشاط (i,j) يقع في المسار الحرج إذا تحققت الشروط التالية:

$$\begin{cases} ES_i = LC_i \\ ES_j = LC_j \\ ES_j - ES_i = LC_j - LC_i = D_{ij} \end{cases} \dots (3)$$

#### 2-4-4- أسلوب تقييم ومراجعة البرامج PERT:

صممت تقنية تقييم ومراجعة البرامج بتعاون مجموعة من الباحثين في عامي 1958 و1959 لحساب البحرية الأمريكية بغرض تخطيط وجدولة تنفيذ مشروعاتها العسكرية ولأغراض التحكم في شيفرات الأسلحة الهجومية والدفاعية، وقد انتشر هذا الأسلوب أيضاً من ذلك التاريخ في كل المجالات الإستراتيجية وجدولة وتنفيذ المشروعات باختلاف أنواعها.<sup>27</sup>

يتميز أسلوب PERT عن أسلوب المسار الحرج بأنه يستند إلى مفهوم الاحتمالية في تحديد الأوقات للزمن الذي يستغرقه كل نشاط. ويقسم الزمن حسب أسلوب PERT إلى ثلاثة أنواع وهي:

**الزمن التفاولي  $t_1$ :** وهو الزمن المرغوب للإنجاز، بافتراض تحقق أفضل الشروط لإنجاز النشاط؛

**الزمن التساومي  $t_2$ :** وهو الزمن غير المرغوب للإنجاز، بافتراض تحقق أسوأ الشروط لإنجاز؛

**الزمن الأكثر احتمالاً  $t_3$ :** وهو زمن التنفيذ الطبيعي، بافتراض تحقق شروط طبيعية لإنجاز النشاط.

وقد بينت الدراسات أن تقديرات زمن إنجاز النشاط في أسلوب PERT تخضع لتوزيع بيتا  $\beta$  Beta Distribution

$$E_{ij} = \frac{t_1 - 4t_2 + t_3}{6} \text{ وحسب هذا التوزيع فان التوقع الرياضي لزمن إنجاز كل نشاط هو:}$$

$$\sigma = \frac{t_3 - t_1}{6} \text{ والانحراف المعياري لزمن إنجاز كل نشاط هو:}$$

<sup>27</sup> د. إبراهيم نائب، د. أنعام باقية، مرجع سابق، ص: 196



ولحساب قيمة المسار الحرج وتحديد الأنشطة الحرجة حسب أسلوب PERT يتم اتباع نفس الأسلوب السابق مع الأخذ بعين الاعتبار بدلا من  $D_{ij}$  القيمة المتوقعة لزمان انجاز النشاط (i,j) أي  $E_{ij}$ ، وبالتالي فان العلاقات (1) و (2)

$$ES_j = \text{Max}_i [ES_i + E_{ij}] \dots (4) \quad \text{و(3) تأخذ الشكل:}$$

$$LC_i = \text{Min}_j [LC_j - E_{ij}] \dots (5)$$

وحيث  $LC_n = ES_n$

$$\left\{ \begin{array}{l} ES_i = LC_i \\ ES_j = LC_j \\ ES_j = ES_i = LC_j - LC_i = E_{ij} \end{array} \right. \dots (6)$$

وبناء على ذلك فان المسار الحرج في شبكة PERT يساوي إلى مجموع القيم المتوقعة للأنشطة الحرجة الداخلة في المسار، أما الانحراف المعياري للمسار الحرج في PERT فيحسب باستخدام العلاقة التالية:

$$\sigma_{PE} = \sqrt{\sum \sigma_{ij}^2}$$

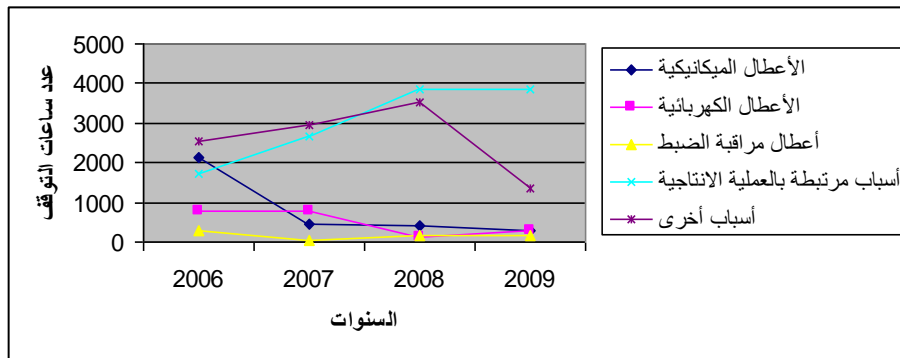
#### 5- دراسة حالة مؤسسة التحليل الكهربائي للزنك ALZINC:

**5-1- تقديم المؤسسة:** الشركة الجزائرية للزنك ALZINC هي فرع من مجمع METANOF تابعة للشركة القابضة للصلب. أحدثت بتاريخ 24-05-1998 برأسمال اجتماعي يقدر بـ855 مليون دج. تهدف الشركة إلى إنتاج وتسويق مادة الزنك وخلاط الزنك (زماك)، الحامض الكبريتي وسبائك النحاس. القدرة الإنتاجية للزنك ومشتقاته هي 36850 طن سنويا.

**5-2- تحليل حجم وطبيعة التعطلات أثناء العملية الإنتاجية:** هناك مجموعة من الأسباب تقف وراء توقف العملية الإنتاجية أو تعطلها، تم بتصنيفها إلى خمسة أنواع أساسية وهي: التعطل لأسباب ميكانيكية والتعطل لأسباب كهربائية والتعطل لأسباب مرتبطة بمراقبة الضبط، وأسباب مرتبطة بالعملية الإنتاجية إلى جانب أسباب أخرى تضم مشاكل متعلقة بالمخزون سواءا من حيث انقطاعه أو رداءة نوعيته، والتغذية الكهربائية والتغذية السائلة (الماء، الهواء، البخار) إلى جانب الغيابات والكوارث وغيرها.

والتمثيل البياني التالي يوضح تطور الحجم الساعي للتوقفات لكل نوع من هذه الأسباب:

الشكل رقم (2): تطور الحجم الساعي لكل سبب من أسباب التوقف للفترة 2006-2009



يظهر جليا من التمثيل البياني أن أعطال مراقبة الضبط تبقى في مستوياتها الدنيا طيلة فترة الدراسة بمعدل 170 ساعة توقف في السنة أي ما يقارب 7 أيام توقف، تليها مباشرة الأعطال الكهربائية بمعدل 485.4 ساعة توقف سنويا كانت مرتفعة في سنتي 2006-2007 ثم بدأت في الانخفاض، ومن بين الأعطال الكهربائية الأساسية نجد تعطل المحرض المغناطيسي المتواجد بالفرن الذي يعمل على تدوير الزنك، أما فيما يخص الأعطال الميكانيكية فقد كانت في أعلى مستوى لها سنة 2006 حتى أنها فاقت الأسباب المرتبطة بالعملية الإنتاجية، ثم انخفضت بعد ذلك ومن بينها توقف الصحن الدوار الذي يعمل على توزيع المعدن. إن انخفاض الحجم الساعي للتوقفات الناجمة عن الأعطال الميكانيكية والكهربائية ومراقبة الضبط يرجع إلى الجهود المبذولة من عمال قسم الصيانة من صيانة وقائية وعلاجية.

### **3-5- سياسات الصيانة بالمؤسسة:**

تتبنى مؤسسة ALZINC سياستي الصيانة الإصلاحية والوقائية، حيث تلجأ إلى أعمال الصيانة الإصلاحية عندما يحدث خلل مفاجئ أثناء سيرورة العملية الإنتاجية كأن تتوقف أحد التجهيزات عن العمل أو تنخفض إنتاجيتها، ويتم ذلك عن طريق تحرير طلب العمل من قبل رئيس دائرة الإنتاج ( أو الورشة أو الفرقة أو رئيس المصلحة) بعدما يتقحص مكان حدوث الخلل ويقرر على حسب خبرته ما إذا كان العطل ميكانيكيا أو كهربائيا أو متعلقا بقياس الضبط، ثم ترسل طلبات التدخل من طرف مصلحة الإنتاج إلى مسؤول دائرة الصيانة الذي يحولهم إلى أوامر، هذه الأوامر توجه إلى فرق الإنجاز قصد التنفيذ. أما الصيانة الوقائية فهي تحتل أهمية كبيرة في المؤسسة باعتبارها تعمل على ضمان تقليص عدد تدخلات الصيانة الإصلاحية وبالتالي ضمان تقليص عدد توقفات العملية الإنتاجية، وتمثل تكاليفها النسبة الأكبر من تكاليف الصيانة الكلية. لذا يتم تخطيط أعمالها سنويا بناء على المعلومات الواردة في السجلات التقنية المرفقة بكل آلة إلى جانب خبرة مهندسي الكيفيات الذين يقومون بمراقبة مدى حاجة التجهيزات للصيانة، هذا فيما يخص الصيانة الوقائية النظامية أما الصيانة الوقائية الشرطية فترتبط بحدوث خلل معين في الآلة ينتج عنه صدور بعض الأصوات أو يتسبب في ارتفاع درجة حرارتها مما ينبئ بأنها ستتوقف في أي وقت ممكن أو أنها ستسبب في رداءة الإنتاج.

### **4-5- تكاليف الصيانة بالمؤسسة:**

بتقادم المعدات والتجهيزات الإنتاجية تتزايد أعمال الصيانة والتصليح لها وبالتالي فإن تكاليف الصيانة المباشرة تتزايد هي الأخرى والتي تشمل تكاليف اليد العاملة وتكاليف قطع الغيار إلى جانب المواد المستعملة كالزيوت وغيرها، كما أن تعطل التجهيزات يحمل المؤسسة تكاليف أخرى وهي التكاليف غير المباشرة والتي تشمل تكاليف خسارة الإنتاج من مصاريف ثابتة غير مغطاة وأجور عمال الإنتاج العاطلين عن العمل...

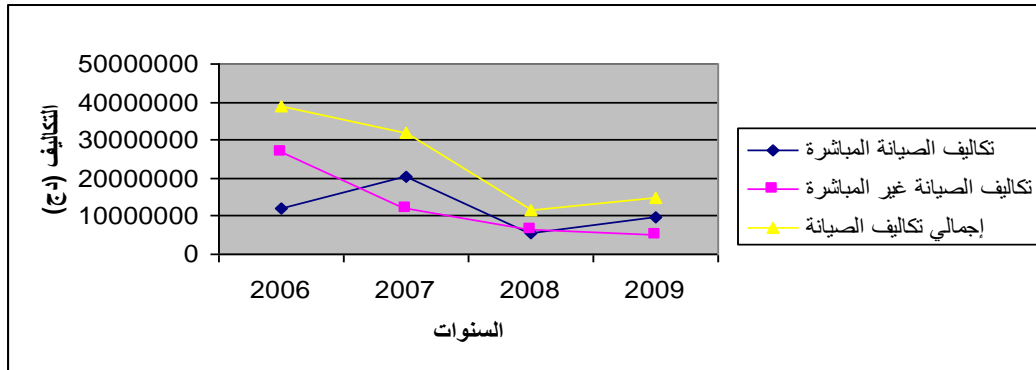
ومن خلال الجدول الموالي يمكننا التعرف على مدى تأثير كل من تكاليف الصيانة المباشرة وغير المباشرة على التكاليف الإجمالية.

الجدول رقم (3): تطور تكاليف الصيانة المباشرة وغير المباشرة ونسبة كل منها لإجمالي تكاليف الصيانة للفترة 2006-2009

السنوات	2006	2007	2008	2009
التكاليف المباشرة (1)	12052279.37	20170517.65	5394330.025	9718713.44
التكاليف غير المباشرة (2)	26653851.52	11877202.54	6303406.364	4934046.1
إجمالي تكاليف الصيانة (3)	38706130.89	32047720.19	11697736.39	14652759.54
نسبة التكاليف المباشرة إلى إجمالي التكاليف %3/1	31.14	62.94	46.11	66.33
نسبة التكاليف غير المباشرة على إجمالي التكاليف %3/2	68.86	37.06	53.89	33.67

يعكس الجدول حجم تكاليف الصيانة التي تتحملها المؤسسة، ونسبة كل من الصيانة المباشرة وغير المباشرة إلى إجمالي التكاليف، ونلاحظ أن هناك تذبذب في تأثير كل واحدة منهما حيث نجد أن في سنتي 2006 و 2008 تفوق تكاليف الصيانة غير المباشرة تكاليف الصيانة المباشرة والعكس في سنتي 2007 و 2009. ويمكن توضيح التمثيل البياني لتطور التكاليف المباشرة وغير المباشرة لأعمال الصيانة والتصليح وكذا تطور إجمالي تكاليف الصيانة على النحو التالي:

الشكل رقم (4): تطور تكاليف الصيانة المباشرة وغير المباشرة وإجمالي تكاليف الصيانة للفترة 2006-2009



يوضح التمثيل البياني وجود العلاقة العكسية بين تكاليف الصيانة المباشرة وغير المباشرة وهو ما يبرز أهمية الاهتمام بالصيانة الوقائية التي تعمل على تقليص حجم توقف العملية الإنتاجية إلى جانب الاهتمام بالألات في حالتها الجيدة ومنه سلامة القائمين على هذه الألات.

#### 6- تخطيط أعمال الصيانة بمؤسسة ALZINC :

بناءً على المعطيات التي تم التحصل عليها من المؤسسة وحسب طبيعة وحجم الأعطال التي تتعرض لها التجهيزات الإنتاجية، فإن استخدام أسلوب المسار الحرج يعتبر الأسلوب الكمي الأنسب في تخطيط أعمال الصيانة بالمؤسسة. وقد تم اختيار أحد أهم التجهيزات للقيام بتخطيط أعمال الصيانة الوقائية التي تتم له سنويا وهو المحول الكهربائي المقوم المسؤول عن تغذية 24 خلية للتحليل الكهربائي للزنك .

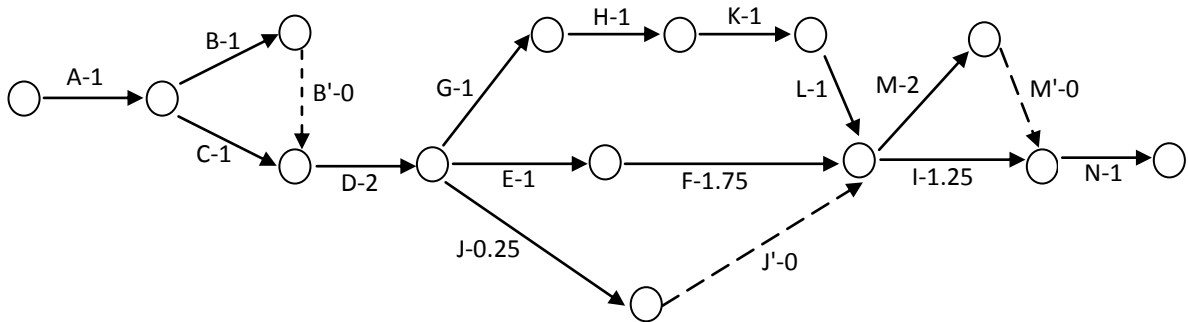
والجدول التالي يوضح برنامج الصيانة الوقائية للمحول الكهربائي المقوم:

الجدول رقم (1): برنامج صيانة المحول الكهربائي المقوم

رمز النشاط	النشاط	الزمن (سا)	النشاط السابق
A	عزل المحول الكهربائي المقوم ووضع على الأرض	1	-
B	غلق دورة الزيت ما بين الحوض وخزان الانتشار مع تسجيل مستوى الزيت	1	A
C	تنظيف مكان المحول وتغطية المناشب الكهربائية وعلب الضوء بالبلاستيك	1	A
D	غسل المحول الكهربائي	2	B-C
E	تحضير مضخة الزيت، الإيصال الكهربائي والمائي	1	D
F	تحويل الزيت من الحوض إلى الخزان بالاستعانة بالمضخة مع مراقبة مستوى الزيت وبمجرد وصوله إلى المستوى المطلوب يتم إيقاف المضخة	1.75	E
G	تفكيك القاطع ووضعه في إناء معدني نقي	1	D
H	مسح القاطع باستخدام قماش وكذلك موضعه، ثم شطفه باستخدام الزيت النقي والفرشاة	1	G
I	إعادة تشغيل المضخة والتحقق من أن مستوى الزيت هو نفسه الذي تم تسجيله في المرحلة B	1.25	L-F-J
J	المراقبة والتحقق من المفصل واستبداله إذا كان الأمر ضروريا	0.25	D
K	إعادة القاطع بحذر إلى مكانه مع شد المسامير	1	H
L	تنظيف حواف القاطع من كل أثر للزيت	1	K
M	مراقبة ما إذا كان هناك تسربات من جراء تنظيف المحول الكهربائي	2	L-F-J
N	إعادة المحول إلى مكانه وتشغيله	1	M-I

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعطيات المقدمة من مصلحة الصيانة الكهربائية انطلاقا من معطيات الجدول سنقوم برسم شبكة CPM التي تتضمن الأنشطة الخاصة بصيانة المحرك الكهربائي كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (5): شبكة الأعمال الخاصة بصيانة المحرك الكهربائي المقوم



يُمكننا رسم الشبكة من حساب الأوقات المبكرة والمتأخرة للبداية والنهاية ومن ثم تحديد المسار الحرج الذي يشخص جميع الأنشطة الحرجة في الشبكة، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (2): حسابات الأزمنة المختلفة لبرنامج صيانة المحول الكهربائي المقوم

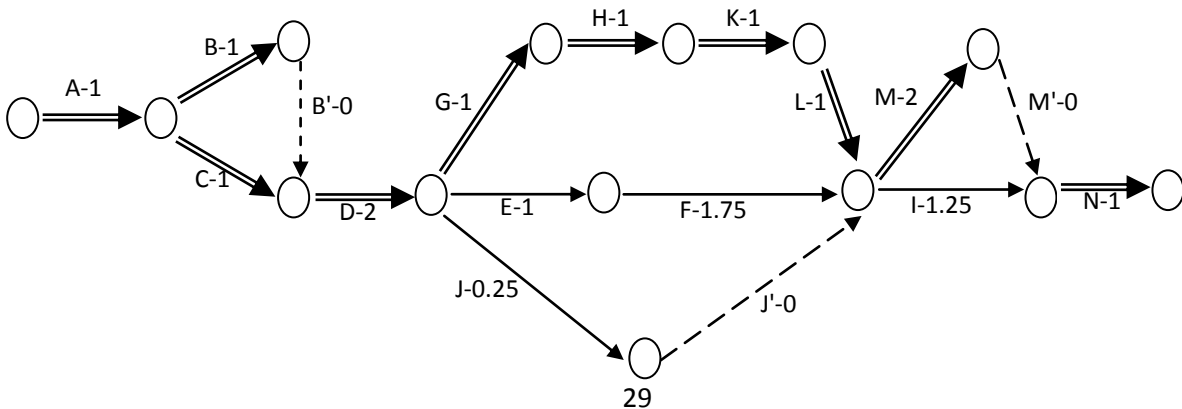
الأنشطة الدرجة	الفائض بالساعات	الزمن المتأخر		الزمن المبكر		زمن النشاط (سا)	الأنشطة السابقة	رمز النشاط
		نهاية	بداية	نهاية	بداية			
X	0	1	0	1	0	1	-	A
X	0	2	1	2	1	1	A	B
X	0	2	1	2	1	1	A	C
X	0	4	2	4	2	2	B-C	D
-	1.25	6.25	5.25	5	4	1	D	E
-	1.25	8	6.25	6.75	5	1.75	E	F
X	0	5	4	5	4	1	D	G
X	0	6	5	6	5	1	G	H
-	0.75	10	8.75	9.25	8	1.25	L-F-J	I
-	3.75	8	7.75	4.25	4	0.25	D	J
X	0	7	6	7	6	1	H	K
X	0	8	7	8	7	1	K	L
X	0	10	8	10	8	2	L-F-J	M
X	0	11	10	11	10	1	M-I	N

التفسير:

يتضح لنا من خلال الجدول أن المسار الحرج هو المسار الذي يضم الأنشطة ذات الفائض الزمني يساوي إلى الصفر أي أن أي تأخير في إنجاز أحد هذه الأنشطة يؤدي إلى تأخير مدة تنفيذ أعمال الصيانة ككل وبالتالي تعطل العملية الإنتاجية من جهة وانخفاض إنتاجية التجهيز من جهة أخرى وهو ما نسعى إلى تفاديه من خلال القيام بعملية التخطيط لأعمال الصيانة باستخدام أسلوب المسار الحرج CPM.

والشكل الموالي يبرز لنا المسار الحرج بلون داكن وهو: A-B-C-D-G-H-K-L-M-N

الشكل رقم (6): شبكة الأعمال موضح عليها المسار الحرج



طول المسار الحرج هو مجموع أزمدة تنفيذ الأنشطة الحرجة، وهو يساوي إلى 12 ساعة أي أن أقصى مدة لتنفيذ أعمال الصيانة الوقائية للمحرك الكهربائي المقوم هي 12 ساعة، بينما نجد أن هذه الأخيرة كانت تنفذ في الواقع في مدة 16 ساعة و15 دقيقة أي بفارق 4 ساعات و15 دقيقة.

وتبدو أهمية معرفة الأنشطة غير الحرجة والأوقات الفائضة لها من أنها تمكن من تحديد إمكانية تأخير تنفيذ هذه الأنشطة وبالتالي توفر للمنفذين حرية الحركة في تنفيذ أعمال الصيانة دون التأثير على زمن الانتهاء. كما ويساعد معرفة الأزمدة المبكرة والمتأخرة إلى توفر مواعيد مرنة تساعد المنفذين في التآرجح بين حديها بما يتناسب مع الموقف الذي يعترضهم.

### خاتمة:

إن لوظيفة الصيانة أهمية كبيرة في تحسين سير العملية الانتاجية وتخفيض تكاليفها إلى جانب تقديم منتجات ذات معولية عالية بدرجة جودة ومرونة مرتفعة، والأساليب الكمية هي أسلوب فعال في ترشيد قرارات الصيانة وتخطيط أعمالها إلا أن ذلك لا يعني إنهاء التقديرات الخطأ بل سيقللها إلى حدها الأدنى وسيساعد في التوجه نحو قرارات أكثر عملية.

### - المراجع:

- 1- د.سامر مظهر قنطقجي "ترشيد عمليات الصيانة بالأساليب الكمية"، ص:03  
[www.Kantakji.com/figh/files/manage/Maintenance.pdf](http://www.Kantakji.com/figh/files/manage/Maintenance.pdf)
- 2- خالد عبد الرحيم الهيتي وآخرون "أساسيات التنظيم الصناعي"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997
- 3- درامي حكمت فؤاد الحديثي "الاتجاهات الحديثة في إدارة الصيانة المبرمجة"، دار وائل للنشر، بغداد، الطبعة الأولى 2004
- 4- د.عبد الكريم محسن، د.صباح مجيد النجار "إدارة الإنتاج والعمليات"، مكتبة الذاكرة، جامعة بغداد، الطبعة الثانية 2006
- 5- أ.د غسان قاسم داود اللامي، أ.أميرة شكرولي البياتي "إدارة الإنتاج والعمليات، مرتكزات كمية ومعرفية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية 2008
- 6- د.عبد أحمد أبو بكر، د.وليد إسماعيل السيفو "مبادئ التحليل الكمي"، دار اليازوري، عمان/الأردن، الطبعة العربية 2009
- 7- د.جلال إبراهيم العبد «إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي»، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 2002
- 8- أ.د.شفيق العتوم "بحوث العمليات"، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى 2006
- 9- د. محمد توفيق ماضي "الأساليب الكمية في مجال الإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998
- 10- د. إبراهيم نائب، د. أنعام باقية "بحوث العمليات، خوارزميات وبرامج حاسوبية"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى 1999

11- فتحي خليل حمدان، رشيق رفيع مرعي، "مقدمة في بحوث العمليات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، الطبعة الرابعة 2004

12- François Monchy « Maintenance méthode et organisation », Dunod, Paris, 2000

13- François Monchy « la fonction Maintenance ; Formation à la gestion de la maintenance industrielle », Masson, Paris, 1996

14- Groupe de réflexion et d'orientation en maintenance « Réussir sa maintenance », édition Mare Nostrum 1996

15- R.Keith Mobley « La maintenance prédictive », Masson, Paris, 1992

16- Daniel Richert, Marc Gabriel, Denis Malon, Gaetan 16- Blaison « Maintenance basée sur la fiabilité », Masson, Paris, 1996

17- Malika Babes, « Statistiques, Files d'attente et simulation », Office des publications universitaire, Alger, 1995

واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات  
في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية  
دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه- وحدة معسكر

أ. لحول عبد القادر

أستاذ مساعد- قسم ( أ )

كلية العلوم الاقتصادية- جامعة سعيدة

[aeclahouel@yahoo.fr](mailto:aeclahouel@yahoo.fr)

**الملخص:**

تعتبر إدارة الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط والنجاح.

إن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات قبل أن يتحول إلى إجراءات وممارسات هو نمط للتفكير يتحلى به المديرون في المؤسسة ومن ثم فإن فعاليته تظهر في صحة وسلامة القرارات المتخذة على مستوى وظيفة الموارد البشرية بدءا بتخطيط الموارد البشرية ثم التوظيف ثم التكوين والتنمية وأخيرا التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي.

وفي هذا السياق نسعى من خلال هذه الورقة البحثية إلى عرض واقع برنامج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مع دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر.

**الكلمات المفتاحية:**

تسيير الموارد البشرية- المناصب- الوظائف- الكفاءات- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

**مقدمة:**

إن الاقتصاد الجديد أضفى أهمية كبيرة للمورد البشري باعتباره أهم عامل يساهم في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية وضمان استمرارها ونموها ونجاحها بعدما كان ينظر للعامل على أنه عنصر يقوم مقام الآلة في العملية الإنتاجية - أي كان ينظر للمورد البشري على أنه يد عاملة فقط وليس مورد استراتيجي- كل هذا يتوقف على مدى تسيير المورد البشري بشكل جيد وخاصة درجة الفعالية المحققة من وراء الاستثمار فيه.

لذلك انتقلت المؤسسة من اعتماد النظم التقليدية في تسيير وإدارة الموارد البشرية إلى مرحلة تبني برامج تسييرية حديثة كافية لتحقيق الميزة التنافسية ومواجهة التحديات البيئية، إذ اقتنعت المؤسسات الاقتصادية بأن إمكانياتها البشرية أصبحت موردا استراتيجيا من شأنه رفع مستوى أدائها الكلي أو العام.

لقد تزايدت في الآونة الأخيرة حاجة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تبني وتطبيق إستراتيجية فعالة للموارد البشرية، حتى يكون لها أكثر معرفة ومهارة وقدرة وكفاءة والتزام بالواجب وحسن المسؤولية والانتماء للوظيفة والمجموعة، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال اعتماد برنامج تسيير تقديري للمناصب والكفاءات من شأنه المساهمة في تفعيل ونجاعة الاستثمار في المورد البشري المحلي، قصد تقديم أفضل مردود منتظر منه يساهم في رفع أداء



المؤسسات الجزائرية، ولمواجهة المنافسة الأجنبية من طرف مؤسسات أقل ما يقال عنها كونها تحوي أفراد وكفاءات قادرة على الإبداع والتميز عن منافسيها، لذا وجدت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام **حتمية الاهتمام بالموارد البشري** وتنمية قدراته بالاستثمار فيه وحسن استغلال إمكانياته حالياً ومستقبلياً.

من خلال هذه الورقة البحثية سوف نحاول الإجابة على السؤال العام التالي: ما هو واقع تطبيق برنامج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

## 1. معالم تسيير الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الجديد:

إن تسيير الموارد البشرية بشكله الحديث ليس وليد الساعة، إنما هو وليد لعدد من التطورات المتداخلة والمراحل المترامنة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة، ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة، وتعدّ سياسات واستراتيجيات موارد بشرية على أسس علمية.

### 1.1. أهم التحولات الحاصلة في مفهوم وممارسات تسيير الموارد البشرية:

يمكن إيجاز هذه التحولات فيما يلي: (1)

- ❖ التحول من مفهوم تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية.
- ❖ التحول من تسيير العاملين كأفراد إلى تسيير العاملين كراس مال فكري.
- ❖ التحول من الدور التنفيذي لتسيير الأفراد إلى الدور الاستشاري والتنفيذي لتسيير الموارد البشرية.
- ❖ التحول من الدور التقليدي لتسيير الأفراد إلى الدور الاستراتيجي للموارد البشرية.
- ❖ التحول من تسيير الأفراد كجزيرة منعزلة إلى تسيير الموارد البشرية كفريق ضمن فرق عمل متكاملة.
- ❖ التحول من الأداء التنفيذي للمهام التقليدية لشؤون العاملين إلى تسيير الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية.
- ❖ التحول في التسيير التقليدي لشؤون العاملين إلى تسيير الموارد البشرية تحت مظلة تسيير الجودة الشاملة.

لقد أدت التطورات الحديثة إلى تأكيد أهمية عنصر المورد البشري باعتباره ميزة تنافسية كبرى؛ فلم تعد النظرة إلى الموارد البشرية أنها مجرد مصدر تكلفة يمكن التخلص منها إذا ما دعت الحاجة، بل هي استثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، والشكل التالي يوضح تحول النظرة إلى عنصر المورد البشري:

(1) أحمد سيد مصطفى- "إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون"- دار الكتاب- القاهرة- طبعة 2000- ص38.

## الجدول رقم 01: تطور النظرة إلى الموارد البشرية وفقا لتطور الفكر التنظيمي

المدرسة الحديثة	مدرسة العلاقات الإنسانية	المدرسة الكلاسيكية	الفكر التنظيمي الوظيفة
رأس مال فكري	كائن اجتماعي	كائن اقتصادي	النظرة للمورد البشري
تنمية أصول المؤسسة البشرية	تقدير عدد ونوع العمالة	تقدير عدد ونوع العمالة	تخطيط الموارد البشرية
الوظائف المستقبلية	وصف الوظائف	وصف الوظائف	الاختيار والتعيين
المؤسسات المتعلمة	فرق العمل	تقسيم العمل والتخصص	تحليل وتصميم الوظيفة
رفع كفاءة المؤسسة	رفع كفاءة جماعة العمل	رفع كفاءة العامل	التدريب
القيمة المضافة	أساس فردي وجماعي	أساس فردي	تقييم الأداء
القيمة المضافة	حوافز مادية ومعنوية	ربط الأجر بالإنتاج	الأجور والمكافآت
المعرفة	التخصص	التخصص	تنمية المسار الوظيفي

المصدر: حسين يرقي- "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- حالة مؤسسة سوناطراك"- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية- تخصص تسيير- جامعة الجزائر- سنة 2007- ص 21.

### 2.1. أسباب توسع الاهتمام بتسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة:

يمكن تلخيص الأسباب الدافعة لزيادة الاهتمام بتسيير الموارد البشرية في الآونة الأخيرة فيما يلي: (2)

**1. تغير احتياجات العاملين:** وذلك لارتفاع مستوى معيشتهم، وزيادة درجة وعيهم وثقافتهم؛ بحيث أصبح العامل يتوقع من عمله ومن المؤسسة التي يعمل فيها أكثر من مجرد الحصول على عائد مادي، بل يتطلع أيضاً إلى العمل في مناخ ملائم، وإلى إشباع العديد من الحاجات الاجتماعية والنفسية والذاتية؛ الأمر الذي يتطلب وجود خبراء مختصين يعملون في إدارة مسؤولة عن دفع وتحفيز العاملين.

**2. تعقد المهام التسييرية:** تتسم المهام التسييرية الآن بالتعقد؛ وذلك لبروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي؛ نتيجة لذلك تحتاج المؤسسات إلى مشاركة مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنمية القدرة التنافسية، من خلال تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات، وتنمية قدراتها، وتحسين أدائها.

**3. زيادة درجة التدخل الحكومي:** تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة الإدارة في مختلف المؤسسات الاقتصادية باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لتشمل الوظائف دون تمييز. كذلك، فإنه من المجالات الأخرى التي تمتد إليها التشريعات الحكومية، سياسات الأجور، وساعات العمل، والأمن، وعلاقات العمل؛ الأمر الذي يتطلب ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق هذه القوانين.

**4. تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء:** تتسم الوظيفة في المؤسسة المعاصرة بالتعقد الفني وتطلبها لمهارات مميزة. أيضاً، فقد انهارت الفواصل بين الوظائف، مما أدى إلى التأثير على أداء الفرد لعمله ضمن فريق العمل الجماعي؛ مما يزيد من أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج وسياسات الأفراد.

(2) جمال الدين محمد المرسي- "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"- الدار الجامعية- القاهرة- طبعة 2003-- ص 20.

**5. حدة المنافسة:** ساهم الاتجاه المتزايد لتحرير التجارة الخارجية وفتح الأسواق في إبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية، وتخفيض تكاليف الإنتاج، والتطوير المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، وذلك من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة ذات العلاقة بها.

**6. الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية:** يتطلب صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة للموارد البشرية، يساهم في التعرف على القدرات والمهارات المتاحة واستثمارها في الوظائف المناسبة، وخاصة ونحن نعيش عالم التكنولوجيا المتقدمة وثورة المعلومات.

**7. الارتفاع المتزايد في تكلفة العنصر البشري:** من الأسباب الأخرى لزيادة أهمية تسيير الموارد البشرية ارتفاع قيمة الاستثمارات الموجهة للعنصر البشري، كما أن ترشيد تلك الاستثمارات وزيادة فعالية الأداء تستلزمان معرفة ومهارة متخصصة لتسيير الموارد البشرية.

من كل ما سبق نستخلص أن مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية لم تظهر للوجود بمفهومها الحالي وإنما عرفت عدة مراحل، تطورت خلالها وفق للنظريات والأفكار الاقتصادية التي اهتمت بدراسة وتحليل دور وأهمية تلك الوظيفة الحساسة في المنظمة. من هنا نجد أن التغيرات المحيطة ببيئة المنظمة فرضت عليها حتمية تغيير مفهوم الموارد البشرية من مجرد يد عاملة ليس لها قيمة أو كيان في المنظمة، إلى مورد استراتيجي هام من شأنه المراهنة على بقاء المنظمة ونجاحها أمام المنافسة مهما كانت شدتها، وهنا يأتي دور تلك الوظيفة في تسيير موارد البشرية الحالية والمستقبلية وتطوير تلك الموارد وتنميتها حسب المستجدات الداخلية منها والخارجية.

## **2. التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: المفاهيم الأساسية والمرتكزات**

تعتبر الكفاءات من الموارد الثمينة التي يدور الحديث عليها منذ زمن ليس ببعيد عن يومنا الحالي، ولا زال الاهتمام ينصب عليها خلال الألفية الثالثة وخصوصا موضوع الاستثمار في تنمية تلك الكفاءات التي تحوزها المؤسسة، والتي بواسطتها تتمكن من التفوق والتميز عن منافسيها بما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، في ظل بيئة عالمية يتنامى فيها التركيز على الموارد اللامادية في المؤسسات الحديثة.

لذلك كان لزاما على تسليط الضوء أكثر على مشكل جد معقد يتعلق بتسيير الوظائف والكفاءات تسييرا تنبئيا وتوقعا يضمن للمؤسسة الاقتصادية تحديد الإمكانيات الحالية من حيث الوظيفة والكفاءة وكذا التوقع للاحتياجات المستقبلية فيما يخص الوظائف الغير موجودة وكذا التي يمكن زوالها، بالإضافة للكفاءات الممكن جذبها أو تعويضها.

### **1.2 مفهوم الوظيفة/ المنصب والكفاءة:**

**1.1.2 مفهوم الوظيفة:**<sup>(3)</sup> هي الخلية الأساسية التي تضم مجموعة من الاختصاصات والسلطات والواجبات والمسؤوليات التي تناط بالعمل الذي تسند إليه الوظيفة. أي أن الوظيفة هي "مجموعة من الأعمال المتشابهة أو المكملة لبعضها البعض أو متلازمة الأداء"، حيث يلاحظ أن:

❖ مهمة + مهمة + مهمة + ..... = واجب.

❖ واجب + واجب + واجب + ..... = مهنة.

❖ مهنة + مهنة + مهنة + ..... = عمل.

❖ عمل + عمل + عمل + ..... = وظيفة.

<sup>(3)</sup> محمد الصيرفي - " الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية" - أبو الخير للطباعة- الإسكندرية- طبعة 2008 /2009 - ص 176.

فالوظيفة إذن هي وحدة الأداء التنظيمية التي تسند إلى مجموعة من العاملين الذين يشغلون هذه الوظيفة ويؤدون كل ما تتضمن من واجبات ومسؤوليات وصلاحيات تتجانس وتتكامل من أجل بلوغ الغاية التي وجدت من أجلها الوظيفة.

**2.1.2. مفهوم المنصب:**<sup>(4)</sup> المنصب هو كلمة ذات أصل عسكري وتعني المكان الذي يوضع فيه شخص ما للقيام بمهام معينة، أو هو على حد تعريف الاختصاصي الفرنسي *R. Mucchielli* وظيفة محددة تدرج ضمن مجموعة مهام أو وظائف مترابطة.

فالمنصب إذن هو مكان أو موقع ينتمي إلى مركب شامل، ويتمثل في دور محدد في صيغة تعليمات معينة (ما يجب فعله، متى، كيف....) وفي موقع خاص.

ويعرف المنصب أيضا على أنه مجموعة من الواجبات التي تؤدي بواسطة فرد ما ولها صفة التكرار وصفة التماثل وتحتاج إلى تجانس في المعارف والمهارات.

### 3.1.2. تعريف الكفاءات: (5)

**أولا:** تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR: الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط. وهنا يتم الربط بين الكفاءة والغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات، وهذه العمومية في طرح مفهوم الكفاءات تكسبه غموضا أشد.

**ثانيا:** ويعرف الباحثان Daniel HELD و Jean Marc RISS الكفاءة بأنها القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنطوق به في المنظمة أو في المجتمع. وإذا أردنا فهي مجموع المعارف النظرية، المعارف العملية والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين. وهنا نجد أن التعريف يركز على التمييز بين البعد الفردي والبعد التنظيمي بغرض إدماجها فيما يسميه الباحثان بالقدرة على الأداء.

### 2.2. تطور أنماط الإدارة البشرية من منظور الوظائف والكفاءات: (6)

سوف نركز خلال هذا العنصر على الرؤية للموارد البشرية وذلك من منظور أو منطلق الوظائف والكفاءات.

**1.2.2. تخطيط المسار المهني الفردي:** أحدثت التحولات العالمية الحالية في بيئة الأعمال تغيرات جذرية في الوسط المهني وانعكست أهم تداعياتها على العلاقة بين المستخدم والأجير، هذه العلاقة عرفت تطورات هامة جدا لاسيما مع فئة الإطارات والمسيرين. ويتمثل أبرز تطور في الصيغة الجديدة لتخطيط وإدارة المسارات المهنية الفردية، إذ بعد أن كانت المؤسسة هي وحدها المخولة بتوجيه الحياة المهنية للعامل، أصبح هذا التوجيه عملا مشتركا ومخططا سلفا في إطار ما يعرف الآن بـ: "مخططات المسارات المهنية"، حيث أن الهدف من هذه المخططات هو الاستجابة لاحتياجات المنظمة من جهة وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير والرقى وتحقيق الذات من جهة أخرى.

<sup>(4)</sup> ثابتي الحبيب- " تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل- مدخل الكفاءات"- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية- تخصص علوم التسيير- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة تلمسان- 2009- ص80.

<sup>(5)</sup> ثابتي الحبيب- " تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل- مدخل الكفاءات"- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه- مرجع سبق ذكره- ص120.

<sup>(6)</sup> ثابتي الحبيب و بن عبو الجليلي- " تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية- دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"- مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر- الإسكندرية- طبعة 2009- ص165...170.

إن الغاية القصوى من هذه السياسة هي الوصول إلى وضع المواصفات الشخصية الملائمة في المكان الملائم، عبر الدمج الأمثل للعناصر الثلاثة التالية:

- ❖ الأشخاص والمسارات المهنية.
- ❖ الكفاءات.
- ❖ المناصب.

**2.2.2. من منطق الاستخدام إلى منطق الكفاءة:** يقصد بالاستخدام العلاقة الشاملة التي تربط بين المؤسسة والأجير بموجب عقد عمل يحدد المنصب الواجب شغله، الأجر، المدة،... إلخ، ويرتبط الاستخدام بالمنصب الذي ينبثق بدوره عن تنظيم معين للعمل، وعليه فإن الاستخدام يعبر عن خيار تنظيمي للمؤسسة وعن علاقة عمل بين هذه الأخيرة والأجير، هذه الأمر جعل الأجير يوصف من خلال المنصب أو المناصب التي يشغلها.

ويتضمن منطق الاستخدام أسلوبا خاصا لتسيير الموارد البشرية يركز على مفهوم المنصب في كل من التوظيف، التكوين، الأجر، المسار المهني، التقييم،... إلخ.

**3.2.2. من المسار المهني التنظيمي إلى المسار المهني المتنقل:** يعتبر **Miles & Snow** من أبرز الباحثين المهتمين بدراسة العلاقة بين الأشكال التنظيمية والمسارات المهنية من جهة، ونوعية الكفاءات اللازمة من جهة ثانية، وقد حددا لهذا الغرض تقسيما زمنيا لتطور المنظمات والمسارات المهنية يتضمن أربع (04) مراحل هي:

❖ المرحلة الأولى هي تلك السابقة للعام 1860 ونظرا لكونها مبهمة وغير محددة المعالم فإنه تم تجاهلها في الجدول الموالي.

❖ المرحلة الثانية تضم البنيات المتشكلة ضمن المنظمات الوظيفية، التقسيمية والمصفوفية.

❖ المرحلة الثالثة تتواكب مع المؤسسات الشبكية والتبادلية على حد قول **F. Fréry**.

❖ أما المرحلة الرابعة (الحالية) فهي حسب الباحثين السابقين (**Miles & Snow**) موضوع استكشاف أكثر منها حقيقة واقعية.

وفي الأخير نجد أن هذه النماذج الجديدة التي ظهرت تتابعا إنما ساهمت في التمهيد لضرورة تبني مصطلح ومفهوم جديد في إطار وظيفة تسيير الموارد البشرية في الأونة الأخيرة، هذا المفهوم الذي يركز على تسيير المسارات المهنية والكفاءات والوظائف أو المناصب إنما يعرف بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

### 3.2. مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

يرى **سيئو ( G.P. Citea )** بأن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات هو العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها وذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليهما من حين لآخر. (7)

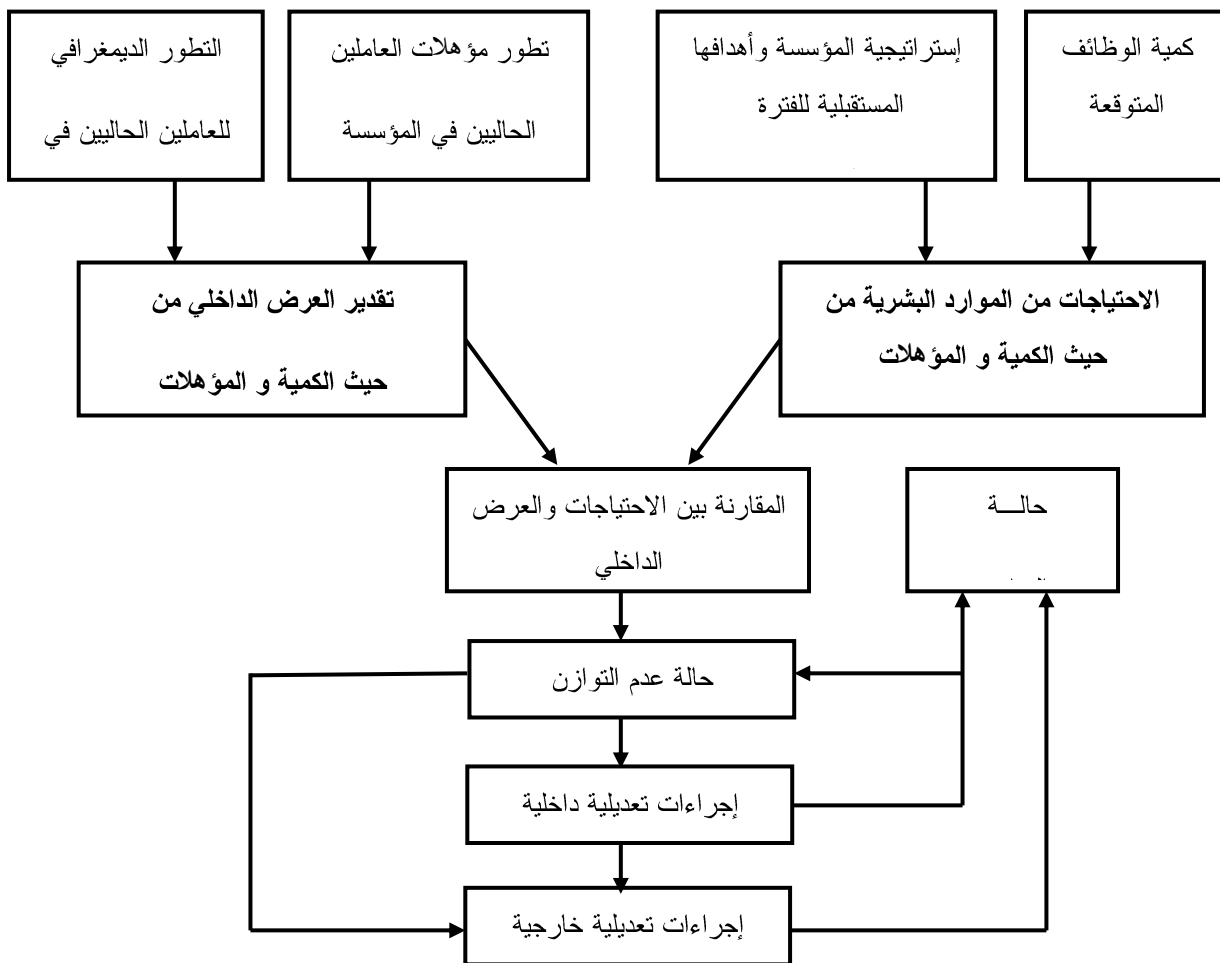
أما **بوير و إيكيليباي ( Boyer et Equilibey )** فيعرفانه بأنه عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكثيف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع استراتيجياتها وأهدافها المستقبلية. (8)

\*7\* op, cit, p 58 "Gestion des ressources humaines", Jean Pierre Citeau

وتعرفه كارلن ( F. Kerlan ) أنه عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات، فالتسيير التقديري للوظائف حسبها يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشياً ومتطلبات الوظائف في المؤسسة.<sup>(9)</sup>

من التعاريف السابقة الذكر نستخلص أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات عبارة عن عملية التقدير المستمر لحجم ونوع الوظائف المستقبلية للمؤسسة، ثم البحث عن سبل تهيئة وتأهيل العاملين الحاليين بالشكل الذي يسمح لهم بتغطية تلك الوظائف أو اللجوء إلى سوق العمل عند اقتضاء الضرورة. وهو بذلك عبارة عن سيرورة تتشكل من مجموعة من المراحل كما هو موضح في الشكل الموالي.

### الشكل رقم 01: عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات



المصدر: شكري مدلس- "دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة- حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ENGCB- فرع حاسي مسعود"- مذكرة ماجستير في علوم التسيير- فرع تنظيم الموارد البشرية- جامعة باتنة- 2007/2008- ص 66.

<sup>(8)</sup> Noél Equilibey– Luc Boyer "Organisation- théorie et application", op, cit, p. 283.  
<sup>(9)</sup> Françoise Kerlan "Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences", op, cit, p. 16.

## 4.2. التطور التسلسلي لمقاربات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: (10)

إن فكرة التسيير التنبئي تعود إلى فترة الستينيات، فهي أن طريقة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات لم تصل إلى النموذج الحالي والأسس القائمة عليه إلا بعد مرورها على عدة أشكال وتعرضها لتحولات مختلفة خلال فترات زمنية متعاقبة، وفي ظل ظروف اقتصادية متعددة ساهمت في إعطائها الشكل الحالي رغم أن الهدف دائما نفسه هو ترشيد القرارات المتخذة فيما يخص تسيير الموارد البشرية من خلال تخطيط الاحتمالات المستقبلية.

تصنف التطورات التي عرفها برنامج التسيير التقديري للمناصب والكفاءات إلى أربع مراحل أساسية، تتمثل في التسيير التنبئي للأفراد السائد خلال فترة الستينيات، ثم يليها التسيير التنبئي للحياة المهنية خلال سنوات السبعينيات، ومن ثم الانتقال في فترة الثمانينيات إلى التسيير التنبئي للوظائف والذي فرضته الظروف الاقتصادية التي سادت تلك الفترة، أما آخر مرحلة فتميزت بظهور مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والذي جاء بفكرة الفردية من خلال اعتبار الكفاءة كعنصر مهم للتنافسية المؤسسة وذلك تزامنا مع ظهور مفهوم المؤسسة المرنة وكان ذلك خلال فترة التسعينيات.

لقد قدم **جيلبر P.GILBERT** ملخص للتطور التسلسلي لبرنامج التسيير التقديري للمناصب والكفاءات عن طريق الجدول الموالي الذي يعطي تركيب مقارن لمختلف النماذج السابقة الذكر.

### الجدول رقم 02 : التطور التسلسلي لمقاربات التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات

المفاهيم المختلفة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات	وضعية الوظيفة	الأهداف الرئيسية	النظرية/ القاعدة	الوسائل المميزة
التسيير التنبئي للأفراد	الاستخدام الكامل	تسوية كمية	الإدارة العلمية	نماذج للتحويل والأمثلية
التسيير التنبئي للحياة المهنية	الاستخدام الكامل	الوصل بين الإشباع في العمل والفعالية	مدرسة العلاقات الإنسانية	مخطط فردي للحياة المهنية
التسيير التنبئي للوظائف	أزمة الوظيف	تجنب هذا النوع من الأزمات	المؤسسة المواطنة	دفتر المهن بطاقة الوظائف
التسيير التنبئي للكفاءات	أزمة الوظيف	تنمية الاستخدامية داخل وخارج المؤسسة	نماذج إنتاج مرنة	النظام المرجعي للكفاءات

Source : Pr. A. BENHABIB & Zahia MOUSSAOUI -«Gestion et développement des compétences: approche prévisionnelle et préventive»-Faculté des sciences économiques et de Gestion- Université de Tlemcen- P01-02.

وفيما يلي يمكن عرض أهم المعالم التي تميزت بها كل فترة من المراحل السابقة الذكر:

أ. التسيير التنبئي للأفراد- فترة الستينيات: تميزت هذه الفترة بسيادة الأسس العلمية بظهور مجال بحوث العمليات وتطور الإعلام الآلي، ويرى **Mallet** أن التسيير التنبئي للأفراد يهتم بالطرق التي تدرس الأوجه المشتركة لتطور الطبقة العاملة (أوجه ديمغرافية، دخول، خروج).

approche prévisionnelle et : Gestion et développement des compétences» Pr. A. BENHABIB & Zahia MOUSSAOUI- (10) de Tlemcen- Article économique- P 01. -Université»préventive

ب. **التسيير التنبئي للحياة المهنية- فترة السبعينات:** حظيت فيها مدرسة العلاقات الإنسانية باهتمام واسع، ويعرفه Mallet بالطرق والمناهج المختلفة التي تسعى لتحديد وتخطيط المسارات المهنية المناسبة لأفراد أو لمجموعة موظفين معرفين. ومن بين الانتقادات الموجهة إليها تركيزها على الفرد فقط.

ج. **التسيير التنبئي للوظائف- فترة الثمانينات:** ظهر هذا التوجه نتيجة اختلال التوازن لوضعية العمل وارتفاع نسبة البطالة في فرنسا بسبب تسريح عدد كبير من العمال مما جعلها تحاول تجنب هذه الأزمة مستقبلا من خلال تشغيل هذا النموذج. ويرى **جيلبر** أن هذا النموذج قام على انتقاد النماذج التي سبقته، حيث ترد مقولة **لوبوترف**: إن التسيير التنبئي للأفراد لم يعد كافيا، إن النماذج الإسقاطية والتنبئية التي اشتغلت بطريقة جيدة خلال فترة الانتعاش والتي كانت مؤمنة ومنتظمة يجب أن يتم تكميلها وإتمامها بانعكاس مستقبلي. إن التخطيط الصارم الذي يبحث في تفاصيل كل قرار يصبح غالبا غير منتج نتيجة لصرامته.

لكن طرح التساؤل حول دور الوظيفة التي بقيت متغيرا للتسوية فهي وصفية أكثر من كونها توقعية، لكن هذا الطرح لم يعد كافيا في ظروف جديدة تميزت بظهور العولمة والتنافسية الشديدة والحاجة نحو إدارة التغيير.

د. **التسيير التنبئي للكفاءات- فترة التسعينات:** في نماذج التسيير التنبئي للوظائف نجد أن الكفاءة ظهرت بمثابة الجسر الذي يربط بين الدراسات التنبئية وإعداد العمليات فيما يخص التسيير الفردي. فالتسيير التنبئي للموارد البشرية اهتم ببعد نوعي وفردي، إن الحركات والتوجهات التي دعمت مقاربة الفردية في تسيير الموارد البشرية رسخت مفهوم الكفاءة أكثر فأكثر خاصة ابتداء من سنوات التسعينيات حيث عرف تسيير الموارد البشرية تحولا كبيرا من خلال اهتمامه بمحتوى الوظائف بدل الاهتمام بالحجم. وقد ظهرت عدة وسائل وأدوات يتم من خلالها تجسيد هذه المقاربة عمليا، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار المسارات المهنية والمشاريع التي يطمح الموظف لتحقيقها، كما تم في اقتراح اصطلاح الوظيفة – النموذج الديناميكية التي تهدف إلى توقع إنتاج الكفاءات. لقد أصبح الهدف إذن هو تسيير الاحتمالات التي تتعلق بتطور محتوى الأنشطة وهدف التسيير التنبئي للكفاءة تحديد مجالات للحركية وتطورات ممكنة.

## 5.2. خطوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: (11)

تشتمل عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على ثلاثة خطوات رئيسية تظهر كما يلي:

**1.5.2. تقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة:** يتم تقدير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة للفترة المستقبلية بالاعتماد على حجم الشغل الذي تتوقع تسخيرها خلال تلك الفترة والذي يفرز بعد تحليله تقديريا كمية الوظائف التي ستشكله ونوعيتها. وعلى الرغم من احتوائه على درجة من اللايقينية أو عدم التأكد إلا أن التقدير يعد أداة محورية في اتخاذ القرارات، حيث ينطلق من الوقائع التاريخية بالبحث عن أسباب حدوثها في الماضي ليتم بعد ذلك توقع الحالة التي ستكون عليها مستقبلا في ظل توفر تلك الشروط أو بعضها.

**2.5.2. تقدير العرض المستقبلي من الموارد البشرية في المؤسسة:** بعد تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية للفترة المستقبلية تقوم المؤسسة بمتابعة التغيرات التي من المحتمل أن تطرأ على مواردها البشرية خلال الفترة التي يجري عليها التقدير، وهذا من أجل معرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجاتها المستقبلية عن طريق مواردها البشرية

(11) شكري مدلس- "دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة- حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ENGCB"- مذكرة ماجستير- مرجع سابق- ص 83- 85.



الحالية. وبالموازاة تحرص المؤسسة على متابعة ما يجري في سوق العمل ليس فقط لأنها تلجأ إليه عندما تعجز عن الوفاء باحتياجاتها ذاتيا، وإنما نظرا لتأثيره على الشغل في المؤسسة، إذ أن إغفال المؤسسة على سبيل المثال لاستراتيجيات المنافسين في اجتذاب الكفاءات قد يؤدي بها إلى الوقوع في الأخطاء التقديرية الناجمة عن فقدانها غير المتوقع لكفاءاتها.

**3.5.2. اقتراح الإجراءات التعديلية:** إن الوصول إلى حالة التوازن بين الوظائف والكفاءات يقتضي اتخاذ إجراءات عديدة تشكل في مجملها بدائل بالنسبة للمؤسسة، حيث تقوم بالمفاضلة بينها على أساس عدة عوامل أهمها:

**أ- نوع الفارق:** إذ أن كل حالة من الحالات التالية (الفائض، العجز، التوازن) تتطلب إجراءات تعديلية مختلفة عن الحالات الأخرى.

**ب- إمكانيات المؤسسة:** تتمثل أساسا في الإمكانيات المالية والإشرافية والتي تعكس قدرة المؤسسة على تمويل الإجراءات التعديلية كالتوظيف والتكوين.

**ج- وضعية سوق العمل:** إن الإجراءات التعديلية في حالة الوفرة تختلف عنها في حالة الندرة الكمية أو النوعية من العمالة في سوق العمل.

**د- الإطار الزمني:** تختلف الإجراءات التعديلية كما يبينه الجدولين الموليين حسب المدى الذي يجري على أساسه التقدير. وإذا كان التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يختص فقط بالمديين المتوسط والطويل.

### **3. واقع تطبيق برنامج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في مؤسسة الجزائرية للمياه- وحدة معسكر:**

تعتبر مؤسسة الجزائرية للمياه من بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي لها صيت واسع بين مختلف أكبر الشركات الوطنية، وخصوصا لما نتكلم عن القطاعات الحيوية على غرار قطاع الطاقة والري، فقطاع تسيير المياه كان يقع تحت عاتق مؤسسة تسيير المياه مسبقا على المستوى الجهوي فيما كانت تعرف بـ **EPEOR** وذلك إلى غاية 2001 حيث تم تأسيس مؤسسة جديدة بهياكل وتنظيمات جديدة عرفت بالجزائرية للمياه، وكانت السبابة في تطبيق مبادئ التسيير الجديدة في نظامها الداخلي.

كل تلك الخصوصيات السابقة دفعتنا لاختيار هذه المؤسسة في الدراسة التطبيقية لتطبيق برنامج التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في المؤسسات الجزائرية.

من أجل تحليل مدى تطبيق مؤسسة الجزائرية للمياه لبرنامج التسيير التقديري للمناصب والكفاءات سوف نعمل خلال هذا المبحث إلى عرض كيفية قيام الوحدة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع من المناصب والكفاءات، ثم ندرس أثر التسيير التقديري للمناصب والكفاءات على تنمية الموارد البشرية من خلال عرض إستراتيجية الوحدة في تكوين الإطارات وبناء الكفاءات، وكذا تحسين الأجور والمنح والحوافز المادية التي تساهم في رفع مستوى الأداء.

**1.3. الحصول على الموارد البشرية:** يتم تحديد الاحتياجات المتوقعة من المناصب والكفاءات في وحدة معسكر من خلال مراسلة رئيس مصلحة المستخدمين لجميع المراكز المتواجدة بالولاية، وطلب معرفة كمية ونوع المناصب والكفاءات المراد توظيفها في المستقبل أي السنة القادمة، ثم يتم جمع تلك التقارير والميزانيات الخاصة بكل مركز، ويتم عرض المجموع على المدير العام للوحدة للفحص والدراسة حسب إمكانيات الوحدة، ثم يتم مراسلة المديرية العامة الجهوية التي تقوم بدورها بدراسة مقترحات الوحدة الخاصة بمعسكر وجميع الوحدات الخاصة بالولايات

الأخرى التي تقع تحت إشراف المديرية العامة الجهوية، ومن ثم وكإجراء أخير ترسل الميزانيات الخاصة بالتوظيف لمؤسسة الجزائرية للمياه جهة الغرب إلى المديرية العامة للجزائرية للمياه والمتواجدة في الجزائر العاصمة التي تفصل نهائيا في حجم التوظيف الفعلي أو الحقيقي لكل وحدة على كامل التراب الوطني.

والجدول الموالي يعرض مقارنة بين ما تم تقديره من الاحتياجات من المناصب والكفاءات وما تم توظيفه فعليا خلال الفترة الممتدة بين 2005 و 2010 في وحدة معسكر.

### جدول رقم 03: نموذج عن التسيير التقديري للمناصب والكفاءات

2010	2009	2008	2007	2006	2005	السنوات المناصب
41	24	00	29	15	54	الاحتياج
34	44	91	30	50	78	المحقق
07 -	20 +	91 +	01 +	35 +	24 +	الفارق مح - إح

Source : ADE- Zone de MASCARA- Unité de MASCARA- DRH- SCE Gestion du Personnel- Tableau de BORD- année 2002- 2010.

### ❖ تحليل معطيات جدول تقدير الاحتياجات من المناصب والكفاءات:

**سنة 2005:** تم إحصاء ( 24 + ) فائض في عدد المناصب المفتوحة،

حيث تم توظيف 22 عامل بصفة إدماج عقود ما قبل التشغيل CPE كإجراء فرضته الحكومة الجزائرية لزيادة حجم التوظيف. بالإضافة لتوظيف 34 عامل تم تحويلهم من بلدية تيغنيف إلى مؤسسة الجزائرية للمياه. وتم توظيف 22 عامل جديد وفق عقود لمدة محددة ومتجددة، ابتداء من 6 أشهر تجدد إلى 12 شهرا ثم 18 شهرا، وذلك حسب درجة أداء العامل الموظف وفق العقد المعني، وفي الأخير يوظف نهائيا في المؤسسة.

**سنة 2006:** تم جرد ( 35 + ) فائض في عدد المناصب المفتوحة،

لقد تم توظيف 23 عامل من خلال تحويل أعوان الأمن من مديرية الري إلى الجزائرية للمياه. بالإضافة إلى توظيف 04 عمال وفق عقود ما قبل التشغيل CPE. في حين تم تحويل 06 عمال ما بين مختلف وحدات الجزائرية للمياه من مناطق أخرى. 17 عامل كتوظيف جديد وفق عقود مؤقتة ومحددة المدة.

**سنة 2007:** تم إحصاء ( 01 + ) فائض في عدد المناصب المفتوحة،

حيث يتعلق الأمر بتوظيف 17 عامل من خلال تحويل عمال بلدية زهانة إلى الجزائرية للمياه، وكذا تحويل أعوان الأمن من مديرية الري إلى مؤسسة ADE، في حين تم إحصاء 13 عامل جديد وفق عقود مؤقتة ومحددة المدة.

**سنة 2008:** تم إحصاء ( 91 + ) فائض في عدد المناصب المفتوحة،

توظيف 07 عمال من خلال تحويل عمال بلدية هاشم إلى الجزائرية للمياه، وكذا توظيف 33 عامل بتحويل مركز الإنتاج من وحدة وهران إلى وحدة معسكر، بالإضافة إلى توظيف 03 عمال بتحويل بلدية مقطع دوز و 06 عمال

بتحويل عمال بلدية سجرارة إلى الجزائرية للمياه، و عاملين اثنين بتحويل أعوان الأمن من مديرية الري إلى مؤسسة ADE، أما الباقي والذي يقدر بـ **40** عامل جديد تم توظيفه وفق عقود مؤقتة ومحددة المدة.

**سنة 2009:** تم إحصاء (**20 +**) فائض في عدد المناصب المفتوحة،

حيث تم تحويل **03** عمال من بلدية عغاز إلى الجزائرية للمياه، وتم إدماج **10** عمال وفق عقود ما قبل التشغيل، وكذا تم تحويل عاملين من وحدة إلى وحدة أخرى للجزائرية للمياه، في حين تم تشغيل **29** عامل جديد كتوظيف وفق عقود مؤقتة ومحددة المدة.

**سنة 2010:** تم إحصاء (**07 -**) عجز في عدد المناصب المفتوحة،

والسبب أن المؤسسة خلال هذه السنة قامت بتوظيف عاملين جديدين من خلال تحويل عمال بلدية قيطنة، و تحويل **04** عمال جدد من بلدية عين فكان، و تحويل **05** عمال من بلدية سيدي قادة إلى الجزائرية للمياه، وكذلك تم إدماج **04** عمال وفق عقود ما قبل التشغيل CPE، أما الباقي والمقدد بـ **17** عامل كتوظيف جديد وفق عقود مؤقتة ومحددة المدة.

وخلال هذه السنة تم تعويض العمال - سواء من ناحية النقص أو الخروج لعدة أسباب أهمها التقاعد- بعمال جدد قدر عددهم الإجمالي بـ **48** عامل وفق عقود تشغيل مؤقتة لمدة **03** سنوات أو كما تعرف بـ DAIP جهاز المساعدة على الإدماج المهني. وقد ساعد هذا الجهاز الجديد للتشغيل في التحكم في النقص من ناحية العدد أو المستوى.

كخلاصة مما سبق نجد أن تقدير الاحتياجات من المناصب المستقبلية يتم على مستوى كل وحدة (كل ولاية). حيث تكلف مصلحة المستخدمين بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالوحدة المعنية بدراسة الاحتياجات المستقبلية من المناصب سواء على المدى القصير أو المتوسط وحتى البعيد، وتسلم المصلحة تقريرها أو طلبها بعد التأشير عليه من قبل المدير العام للوحدة الذي يبعثه لمديرية المنطقة من أجل المراجعة والدراسة المعمقة، ثم تبعث الميزانية التقديرية للمناصب إلى المديرية العامة للجزائرية للمياه المتواجدة على مستوى الجزائر العاصمة، ومن ثم ينتظر الرد النهائي على الطلبات، بالقبول التام أو التعديل الجزئي.

من هنا نستنتج أن مصلحة المستخدمين على مستوى الجزائرية للمياه وحدة معسكر، هي قادرة على التحكم وإحصاء الاحتياجات التقديرية من المناصب الجديدة و المناصب الشاغرة، وتضع شروط محددة للتوظيف وفق مدونة مناصب العمل الموحدة على المستوى الوطني لدى هذه المؤسسة، بينما وجدنا أن المديرية العامة للجزائرية للمياه هي المسؤولة على الموافقة على خلق المناصب الفعلية المعنية بالتوظيف الفعلي.

من الدراسة التطبيقية استنتجنا أن مؤسسة الجزائرية للمياه تطبق برنامج التسيير التقديري للمناصب والكفاءات على المدى القصير لمدة سنة واحدة، وعلى المدى المتوسط لمدة تتراوح بين 3- 5 سنوات، وللمدى الطويل إذا تجاوزت 5 سنوات.

**2.3. التكوين وبناء الكفاءات في الوحدة:** تسعى مؤسسة الجزائرية للمياه من وراء تطبيقها لبرنامج التسيير التقديري للمناصب والكفاءات إلى الوصول لدرجة التحكم في عدد ونوع المناصب المفتوحة مستقبلا من حيث النوع والكم، وذلك بالموازاة مع إيجاد نوع وكم الكفاءات المناسبة لشغل تلك المناصب. من هنا وضعت إدارة المؤسسة إستراتيجية تأهيل وتنمية مواردها البشرية الحالية والمستقبلية من خلال فتح مجال التكوين المستمر لإطاراتها حسب نوع موضوع التكوين ويظهر ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم 04: برامج التكوين في الجزائرية للمياه- وحدة معسكر

السنوات	نوع العقد	التقني		التسيير			
		عدد المشاركين	عدد أيام التكوين	تكلفة التكوين	عدد المشاركين	عدد أيام التكوين	تكلفة التكوين
2007	دائم	18	89	894058.00	32	103	1271794.96
	مؤقت	07	34	342266.64	02	08	119000.00
	المجموع	25	123	1236324.64	34	111	1390795
2008	دائم	26	133	828000.00	32	128	1468000.00
	مؤقت	08	46	334000.00	04	19	191000.00
	المجموع	34	179	1162000.00	36	147	1659000.00
2009	دائم	53	233	2104000.00	31	123	1682000.00
	مؤقت	11	49	492000.00	00	00	00
	المجموع	64	282	2596000.00	31	123	1682000.00
2010	دائم	18	89	894058.00	32	103	1271794.96
	مؤقت	07	34	342266.64	02	08	119000.00
	المجموع	25	123	1236324.64	34	111	1390795.00

Source : ADE- Zone de Mascara- Unité de Mascara- Sce Formation.

❖ التحليل:

من خلال تحليلنا لمعطيات الظاهرة في الجدول السابق نجد أن مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة معسكر تتوجه نحو تأهيل وتكوين عمالها بصفة مستمرة، سواء تعلق الأمر بالعمال الدائمين وحتى المتعاقدون، ونلاحظ أن المؤسسة تكوّن إطاراتها في الجانبين التقني والتسيير، من أجل تأهيل وتطوير كفاءة المهنيين من جهة وذلك للاستفادة منهم في النشاط الصناعي والتقني، وكذا تسعى لتأهيل إطاراتها في جانب التسيير قصد توفير الإداريين في المجال التجاري والإداري.

إن مؤسسة الجزائرية للمياه قبل أن تحدد طبيعة برنامج التكوين التوقعي يجب أن تحدد نوع المناصب المراد تكوينها وطبيعة الشهادة الملائمة لمثل تلك العروض المقدمة من طرف مراكز التكوين، ويكون ذلك في إطار تخصص معين ( تخصص مهني).

من أجل ضمان نجاعة برنامج التسيير التقديري للمناصب والكفاءات على مستوى الجزائرية للمياه قامت هذه الأخيرة بإنشاء مركزي تكوين، أحدهما في ولاية تيزي وزو والآخر يتواجد على مستوى ولاية قسنطينة، وذلك للسهر

على تكوين الإطارات وتأهيلهم ورفع مستوى الكفاءات عن طريق التكوين المستمر لكل العمال، دون استثناء كل حسب تخصصه ومستواه.

ومن أجل دعم سياسة التكوين وضعت مؤسسة الجزائرية للمياه إستراتيجية محددة لضمان التكوين المستمر لعمالها وإطارات على أحسن مستوى من خلال تجسيد مشروع المدرسة الوطنية لمهن المياه على مستوى الجزائر العاصمة وذلك انطلاقاً من سنة 2012 قصد تكوين كل عمال ADE في مجال المياه ابتداء من السنة المقبلة، وقد كلفت المديرية العامة جميع المراكز والوحدات المتواجدة على مستوى الولايات بإعداد برامج تكوين تقديرية لمدة 3 سنوات.

من هنا استخلصنا أن مؤسسة الجزائرية للمياه بمعسكر لا تقتصر فقط على وضع شروط للتوظيف واستقطاب ذوي الشهادات العليا والمؤهلات وتكوينهم حالياً، وإنما تبنت المؤسسة ضمن أولوياتها وإستراتيجياتها ضرورة تسيير المناصب والكفاءات كما ونوعاً مستقبلاً.

### خاتمة:

إن تسيير العاملين بالمؤسسة يهدف إلى وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، من هنا ظهرت الحاجة إلى تبني وتطبيق التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في مؤسسة الجزائرية للمياه، حيث وجدنا أن الوحدة تسعى بفضل التسيير التقديري إلى تعديل احتياجاتها من الموارد البشرية كماً ونوعياً. هذا التأقلم يكون بطبيعة الحال عبر الزمن في الوقت الحالي من خلال ضمان تسيير فعال للموارد البشرية المتاحة، وفي المستقبل عبر التنبؤ بالاحتياجات التقديرية المستقبلية وكذا تطور تلك الاحتياجات واستباق ذلك بتكوين العاملين تحضيراً للمستقبل. كما يتم دراسة مدة دوران العمال وذلك بدراسة توقعات العمال المقبلين على التقاعد وكيفية تعويضهم.

إن إدارة تسيير الموارد البشرية مكلفة بمهمة توفير مجموعة من المتغيرات من أجل تطبيق برنامج التسيير التقديري للمناصب والكفاءات وإنجاحه على أرض الواقع، وهذا من أجل تحقيق وبلوغ الهدف الأسمى المتمثل في تنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وهذا هو الرهان الذي يواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كأهم تحد في الألفية الثالثة.

### النتائج المحققة:

1. للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات دوراً في فعالية وظيفية الموارد البشرية في المؤسسات العصرية لدرجة أنه يشكل أساس نجاحها وبقاءها.
2. يعتبر التكوين الأداة الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة في بناء وتطوير الكفاءات، ويشكل الاختيار الجيد للعاملين تمهيداً لضمان التوافق المستمر بين مؤهلات العامل ومتطلبات وظيفته.
3. إن فعالية برنامج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تظهر في صحة وسلامة القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
4. مؤسسة الجزائرية للمياه تطبق التسيير التقديري للمناصب والكفاءات من خلال مصلحة تسيير المستخدمين، ولكنها لا تتحكم في التوظيف الفعلي بسبب عوامل خارجة عن سيطرة المصلحة والوحدة، إذن فالتسيير التقديري للمناصب والكفاءات في الجزائرية للمياه خاضع لمبدأ المركزية في اتخاذ القرارات.

5. يساهم التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في وحدة معسكر في اختيار اليد العاملة المؤهلة والمناسبة في الوقت الأنسب وحسب العدد والنوع المناسب وحتى في خلق نوع معين من الوظائف الجدية واستبدالها محل الوظائف القديمة. معناه أن فعالية التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في الجزائرية للمياه يتطلب إطارات عالية المستوى وقادرة على التحكم في نوع وكم ووقت تقدير الاحتياجات من المناصب والكفاءات.

6. من تفعيل التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في الوحدة يجب تخصيص هيئة أو مصلحة مختصة في المتابعة الدائمة لتقييم العمال، سواء من ناحية الأداء أو الكفاءات لضمان توظيف عمال مختصين حسب التشخيص المعتمد بمعرفة ما تتوفر عليه الوحدة وما ينقصها كما ونوعا.

7. تفادي التقييم الذاتي المبني على المعايير الاجتماعية التي لا تأخذ بمصلحة الوحدة وإنما تسهر على استمرارية العامل في منصبه حتى وإن لم يكن مؤهلا له.

8. يراعي التسيير التقديري للمناصب والكفاءات بالدرجة الأولى الشروط الأساسية التي وضعتها مدونة المناصب الخاصة بالجزائرية للمياه في توظيف العمال، ولكن سياسة تحويل شبكات تسيير المياه من البلديات إلى المؤسسة يعد مشكل وحاجز أمام إستراتيجية الوحدة لاستقطاب الكفاءات.

## قائمة المراجع:

1. أحمد سيد مصطفى- "إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون"- دار الكتاب- القاهرة- طبعة 2000.
2. حسين يرقى- "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- حالة مؤسسة سوناطراك"- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية- تخصص تسيير- جامعة الجزائر- سنة 2007.
3. جمال الدين محمد المرسي- " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"- الدار الجامعية- القاهرة- طبعة 2003.
4. محمد الصيرفي- " الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"- أبو الخير للطباعة- الإسكندرية- طبعة 2009 /2008.
5. ثابتي الحبيب- " تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل- مدخل الكفاءات"- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية- تخصص علوم التسيير- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة تلمسان، 2009.
6. ثابتي الحبيب و بن عبو الجيلالي- " تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية- دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"- مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر- الإسكندرية- طبعة 2009.
7. شكري مدلس- " دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة- حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ENGCB- فرع حاسي مسعود"- مذكرة ماجستير في علوم التسيير- فرع تنظيم الموارد البشرية- جامعة باتنة- 2008 /2007.

8. Jean Pierre Citeau , "Gestion des ressources humaines "- op, cit.

9. Luc Boyer– Noël Equilibey " ,Organisation- théorie et application " ,op, cit.

10. Françoise Kerlan " ,Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences " ,op, cit.

11. Pr. A. BENHABIB & Zahia MOUSSAOUI-« Gestion et développement des compétences: approche prévisionnelle et préventive» -Université de Tlemcen- Article économique.

12. ADE- Zone de MASCARA- Unité de MASCARA- DRH- SCE Gestion du Personnel- Tableau de BORD- année 2002- 2010.

13. ADE- Zone de Mascara- Unité de Mascara- Sce Formation.

# ***COMPETITIVE INTELLIGENCE***

## ***THE STRATEGIC KEY FACTOR OF THE COMPANIES' COMPETITIVE EDGE***

**KHADRA DAHOU**

Economics and Business Faculty, University of Tlemcen. Algeria

[Dahou.khadra@yahoo.fr](mailto:Dahou.khadra@yahoo.fr)

**ISHAQ HACINI**

Economics and Business Faculty, University of Mascara. Algeria

[Ishaq\\_zida@yahoo.fr](mailto:Ishaq_zida@yahoo.fr)

**PR. ABDESLAM BENDIABDELLAH**

Dean of Economics and business Faculty. University of Tlemcen. Algeria

[a\\_bendiabdellah@yahoo.fr](mailto:a_bendiabdellah@yahoo.fr)

### **Abstract**

In a globalized economy, the organizations are facing an ever complex and vulnerable environment, confronting unlimited challenges and pressures and are obliged to adapt and keep pace with change if these organizations want to survive and remain competitive.

This Descriptive study examines the concept of competitive intelligence, its history, definitions, analysis tools, benefits and the competitive intelligence process.

The review of the extensive literature results in that organizations are completely conscious of the competitive intelligence great importance and important role in sustaining the organizations competitive advantage and then their competitiveness.

Researchers recommend for more sensitizing programs focusing on prominence of implementing CI programs within the organization and to master the CI process as a highly strategic tool to getting a competitive edge.

*Key words: Competitive Intelligence, Competitive Intelligence Process, Strategic Management, Competitive advantage, Business environmental competitive analysis.*

### **Introduction**

In today business environment, having a competitive intelligence (CI) system has become more and more important to the organizations. The competitive intelligence has a strategic role in the survival of the organization in an ever changing globalized environment. It is the source for the organizations to form a highly well designed, accurate and rigorous strategy of their business and to sustain as more as possible a competitive advantage, and stay ahead of their competitors.

The competitive intelligence is the engine of a successful strategic management in the organizations. It is the tactical, operational and strategic analysis of the markets, competitors and industries. It is the cornerstone of the strategic management, on which depends the total chain of processes of finding a fit between the organization and its environment. CI provides the needed information about the threats and opportunities that could confront the organization and its own strengths and weaknesses in comparison to its rivals in a specific industry. It helps position the organization compared with its main competitors. It is interested in analyzing the micro-environment of the organization, by gathering relevant, accurate and timely information of the customers, suppliers, competitors ... in other words, it analyzes the industry by examining the key factors within the organizations' task environment.

According to the Society of Competitive Intelligence Professionals (2004): CI "is a systematic and ethical program for gathering, analyzing, and managing external information that can affect your company's plans, decisions, and operations".

Examples of CI include benchmarking, background checks, competitor assessments, network analysis, and war gaming analysis. Moreover, CI has become a vital part of the emerging knowledge economy. Careful analysis of competitors and the global marketplace allows companies to effectively anticipate market developments and respond proactively. (Taib, Yati, Ahmad & Mansor, 2006) In this Descriptive paper, the researchers explore the theme of CI as a primordial part of the strategic management process, and a major technique for achieving competitive advantage. It reviewed a considerable number of recent researches in the theme of CI, CI history, and provides a general idea about the meaning of the concept of CI, in order to develop the researchers' own definition. Researchers in this study, added the main challenges that could hinder the CI program in organization, in addition, to the CI analysis tools and methods based on the previous studies results. It aimed also to clarify and present the tremendous benefits that CI could generate and realize for the organizations. Finally, the researchers present the CI process and its major phases by which the CI can be achieved and developed.

## **Competitive Intelligence Defined**

Nowadays, the organizations are struggling to survive and remain competitive in facing this continuous change, where the place is for those who react very intelligently to keep up and succeed in making from this change a profitable opportunity. The global Intelligence Alliance (2007) pointed out the exigency of the intelligence to deal with such circumstances: «Today's business environment demands a comprehensive system for managing risks in the external business environment. Never before have the forces of globalization been as intense as they presently are. Most business executives feel that these forces of change will have a major impact on their organizations"

Hannula and Pirttimaki have argued before, in 2003, that if the organizations want to gain a competitive edge, it is by developing the ability to anticipate information, transform it into knowledge, turn it craftily into intelligence relevant to the business environment, and actually use and exploit the knowledge gained from it.

Recently, CI has been the focus of debates. The organizations begin to understand the importance of the CI, and take consciousness of what it could provide for them in facing challenges and changes, like "in recession, competitive intelligence can pay off big" (Business Week (2001), "In a recession, competitive intelligence can pay off big", Business Week, 26 November). Competitive Intelligence is more concerned with understanding the big picture and having the right perception of the marketplace.

Being keen of changes happening in the organization's environment permits it to cope with the business's developments and continuously and systematically seize opportunities and avoid threats, which ensure the organization's position.

"Sometimes CI is confused with business intelligence (BI). The difference between BI and CI is that BI is internal intelligence about and within one's own company, whereas CI is external intelligence about the firm's competitors." (Bose, 2008)

Historically, Prescott wrote one of the first modern insights into the evolution of CI. He identified three stages of CI development and contended that stage one occurred during the 1960's and 1970s; and he defined CI activities at this time as being mostly associated with data gathering, and that they were informal and tactical.

He explained that CI was poorly linked to decision making and involved little analysis. Prescott's second stage of CI Development was defined as CI activities in the 1980s when competitor and industry analysis became popular. According to him, competitive intelligence personnel switched from library functions to marketing and planning functions. He explained that CI activities remained tactically oriented whereby the spy image began to evolve, and there was very little by way of quantitative data analysis. The third stage of Prescott's CI



Development that began in the 1990s, showed CI contributing to strategic decision-making that was built into dedicated formal units, either on their own or within their marketing or planning.

Since then, competitive intelligence activities have been oriented to both tactical and strategic decision-making and include qualitative and quantitative analysis. CI receives moderate attention from top management and is often a valuable contributor to strategic decision-making (Prescott and Gibbons, 1995).

Kahaner (1996, p. 16) defined CI as a systematic program for gathering and analyzing information about one's competitors' activities and general business trends to further one's own company's goals. Prescott (1999, pp. 42-43) states that CI is defined as the process of developing actionable foresight regarding competitive dynamics and non-market factors that can be used to enhance competitive advantage. (Heppes & Du Toit, 2009).

Calof (2008) defined CI by adding that "Intelligence helps your company sustain and develop distinct competitive advantages by using the entire organization and its networks to develop actionable insights about the environment (customers, competitor, regulars, technology ...). It uses a systematic and ethical process involving, planning, collection, analysis, communication and management". Wheelen and Hunger (2008, p.92) provided the following definition to CI: "Competitive Intelligence is a formal program of gathering information on a company's competitors".

Based on the review of CI literature, this paper's researchers defined CI as follow: "***CI is about benefiting from the actionable results and implications of the developed intelligence to systematically analyze information about the organization's industry, by making use of the critical thinking in evaluating the moves and countermoves of competitors, suppliers, customers, alliance partners and potential competitors; on an attempt to confine and monitor the external opportunities and threats in light of the organization's strengths and weaknesses.***"

Many reasons argued why companies need CI in the global economy:

- The lack of the competitiveness and having a systematic and practical CI program would certainly improve their competitiveness, especially through skills development.
- The pace of business is increasing rapidly and businesses are required to handle more projects and make more decisions with more speed than before.
- Technological development resulted in the introduction of wireless communication, personal computers, the internet and biotechnology. This has increased the speed and availability of communication and companies are experiencing an information overload.
- Increased access to resources increased the number of global competitors and decreased the importance of close physical proximity.
- Existing competition is becoming more aggressive. Many market places are maturing resulting in companies increasing their market share at the expense of their competitors.
- Political changes affect companies quickly and forcefully. Many countries have moved from communism or socialism to capitalism in the last decade (Kahaner; 1996; pp .28-31; Heppes & Du Toit, 2009; Strauss & Du Toit, 2010).

Beside these reasons, many challenges inhibit the success of CI programs. In 2011, Nasri investigated the degree of knowledge and importance of CI within Tunisian companies. He conducted semi-in-depth interviews with six executives, working in three sectors: communication technologies, manufacturing and commercial retailing. Nasri found that Tunisian companies are conscious of the importance of CI in their management which stills inappropriately implemented, and unknown as a competitive tool. Based on results, Nasri found that for Tunisian executives, the challenges of CI were:

- Knowing the importance and roles of CI,

- Knowledge and understanding the firm's current strategy,
- Identifying threats,
- Development of the company,
- Defending the position of the company,
- Protecting its market share,
- Ensuring business continuity.

Respondents have revealed that internal sources of information are more valuable than external sources. In addition, the results revealed that the CI is not known as competitive tool to Tunisian companies, except for few ones. Nasri recommended and proposed for more awareness and training program, and to recognize more the value of CI if companies want to implement it. Nasri (2011) have also identified the main factors that influence the CI in Tunisian companies:

- Cultural awareness and training and sensitizing programs,
- Obtaining the support from the top management,
- Design process for the company,
- Creating infrastructure for CI,
- Goals of CI,
- Development of internal/external networks,
- Collection of the information,
- Integration and analysis of information,
- Communicating intelligence product,
- Measuring the impact of action.

Priporas et al., (2005) have in turn identified the challenges that faced companies in a European country like Greece. They investigated the extent to which companies in Greece are aware enough of the importance of and implement CI. They found that between 50 interviewed executives from well-known companies only 12 of them knew about the existence of the CI as a tool. The researchers said that this result was logical when comparing the American companies, which adopted widely the CI, to the European ones. Only four multinational companies, the leaders in their fields, were found to have an official and organized CI department; while the other companies taken into study, depended on the marketing department. Researchers referred this to following reasons:

- The unawareness,
- The lack of competent staff,
- The shortage in experts available to train the staff,
- The dependence on marketing research activity of in-house marketing department,
- The focus on short-term customer's satisfaction rather than long-term competitiveness.

To measure the level of maturity of CI function in South Africa, Heppes and Du Toit surveyed a group of 18 members from a retail bank. The results indicated that the CI function was at a mid-level of maturity. While there is a significant opportunity for the function to develop to a world-class level, such growth is limited by respondents' requirements. The CI function is used in support of various levels of decision makers for various levels of decision making. There appears to be a lack of, and great requirement for the provision of analytical products. Respondents indicated that the CI function should move towards being a key component of company strategy.

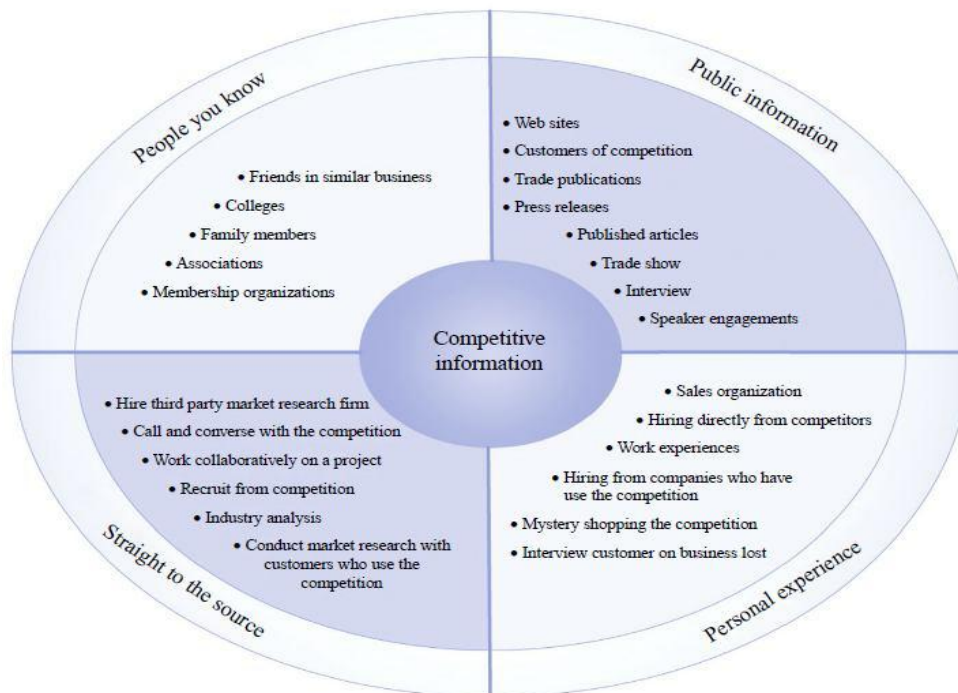
Johns & Van Doren (2010) cited a list of questions with their potential answers sources (Table. 1), developed by a consulting firm that provides market strategy development, helping in assessing the CI of the organizations.

Table. 1

Question	Potential answer sources
1. Who are all the companies in the competitive set?	Trade associations, people known, media, and articles; NAICS code research, internet research
2. How is each of the competitive companies positioned in the market place?	Company web sites, customer interviews, market research both primary and secondary
3. What is the complete list of services and solutions those companies offer?	Company web sites, company literature, proposals, past customer interviews
4. What is the size of the company in dollars, employees, etc.?	Hoovers, Dun and Bradstreet reports, annual reports
5. What are the key weaknesses of the firms?	Company web sites, past customer interviews, employee interviews
6. What are the key strengths of the firm?	Company web sites, past customer interviews, employee interviews
7. What is the financial picture of the firm?	Hoovers, credit reports
8. What is the organizational structure of the firms?	Company web sites, annual reports
9. What is the management team's experience and expertise in the industry?	Web site bio's, news and media, associations and trade groups
10. What is the history of the firm and significant events?	News and media, public relations information
11. Is there merger and acquisition history or potential?	News and media, investor information, Hoovers
12. What major money or dollars are being spent on product development or marketing?	Annual reports, people known, public information
13. How does the firm segment the market and who are their target audiences?	Company web sites, company literature, people known, past customer interviews
14. What are the major contract wins and losses? Why?	People known, employees
15. What is the customer's perspective about the firm?	Customer interviews
16. How do the current employees view the firm?	People known, interviews with employees of the firm
17. How do past employees view the firm and why did they leave?	Interview past employees
18. What is the pricing strategy for the firm?	Interview past and current customers
19. What are the current public relation articles written about the firm and what do they mean?	Public relations information, news and media, trade publications
20. What are the current marketing strategies employed by the firm and are they effective?	Company web sites, third party company research

In addition, the researchers gave the four main sources of CI information: people known, public information, personal experience and straight to the source (Figure. 1).

Figure.1. CI Information Sources



Researchers also explored the importance of a CI information system, composed of -as researchers called- the four components of CI (Figure. 2): competition positioning, competitive strategies, competitive and industry direction, and competitive service and solution line-up. This CI system could be realized through the cross

functional teams' efforts. Johns & Van Doren concluded that mastering CI puts the organization at greater advantage for reinventing itself and adapting quickly to challenges in the market; and that long-term growth depends on this promise.

**Figure. 2. CI Information System**



In order to analyze the CI information, CI professionals utilize a number of analytical techniques: SWOT analysis, Michael Porter's industry five forces analysis, strategic group analysis (also called competitive cluster analysis). In addition to these are Porter's four-corner exercise, Treacy and Weirsema's value disciplines, Gilad's blind spot analysis, and early warning scans. These can be used in strategic "war game" in which people role-play different competitors and their possible future strategies.

### **Competitive Intelligence Benefits**

Bose (2008) explored the concept of CI, its processes and its different analysis tools and methods. Bose cited a number of CI benefits:

- CI pays off big by pointing out the internal weaknesses because of the strength of competitors, and companies without a CI program will fail,
- Better understanding of competitive landscape: having a universal view of where threats and opportunities lie, helping a more quick move and understanding toward devising strategies to maximize a competitive advantage,
- Identifying areas of improvement.
- Informing and strengthening the entire strategic planning process as well, yielding sound strategic plans that are more in tune with competitive circumstances and better able to withstand external pressures.
- Formulating strategy through an understanding of the company's industry, the company itself, and its competitors,
- The ability to build information profiles that helps a company identify its competitor's strengths, weaknesses, strategies, objectives, market positioning and likely reaction patterns. Using these profiles, a company begins to look for points of comparison regarding its strengths and weaknesses versus its competitors.

According to John Hovis, the senior vice president of corporate planning and investor relations of the company Avnet (one of the world's largest distributors of electronic components that uses CI in its growth by acquisition strategy): "Our competitive intelligence team has a significant responsibility in tracking all the varied competitors, not just our direct competitors, but all the peripheral competitors that have a potential to impact our ability to create value ... one of the things we are about is finding new acquisition candidates, and our competitive intelligence unit is very much involved with our acquisition team, in helping to profile potential acquisition candidates."

Bose (2008) summarized the attributes by which the value of the intelligence, produced through a CI program, can possibly be measured:

- Accuracy: all sources and data must be evaluated for the possibility of

technical error or misperception;

- Objectivity;
- Usability: must be in a form that facilitates ready comprehension and immediate application;
- Relevance: its applicability to a decision maker's requirements, with potential consequences and significance of the information made explicit to the decision maker's circumstances;
- Readiness: CI systems must be responsive to the existing and contingent intelligence requirements of decision makers for all levels of the organization;
- Timeliness: intelligence must be delivered while the content is still actionable under the decision maker's circumstances.

Johns and Van Doren (2010) discussed the theme of CI and its benefits to the growing companies. They provided a study of the concept of CI as an extremely new and original concept for businesses to apply. They presented the following major CI benefits:

- Differentiation,
- Cohesive marketing communication plans,
- Pre-selling an idea to the target audience,
- Building credibility with the customer.

Tanev and Bailetti (2008) studied the relationship between CI information (42 information topics that fall into four categories: industry, customers, competitors, and firm) and the innovation performance (measured by the number of newly launched products, process and services) in small Canadian firms, classified into three types: new technology-based, specialized suppliers, and service firms. Findings of 45 questionnaires indicated that customer and firm information categories have the highest rates of use by all types of firms; whereas competitor and industry information categories have the lowest rates of use by all types of firms. Service firms have the lowest rate of using CI information about industry relative to specialized supplier and new technology-based firms. New-technology based firms have the lowest rate of using of CI information about competitors and the highest rate of using information about their own firms relative to specialized supplier and service firms; and specialized suppliers have the highest rate of using information about customers and industry relative to new technology-based and service firms. Generally, the researchers affirmed the significant relationship between CI information and innovation performance in small Canadian firms.

Qiu (2008) have explored the influence of entrepreneurial attitude orientation and market orientation on the managerial scanning for CI, and the impact of this later on the managerial representations of competitive advantage. He has chosen a sample of 3000 members from the Society of Competitive Intelligence Professionals and the American Marketing Association. 309 surveys were valid for analysis. Qiu concluded three important insights necessary for managers in identifying opportunities and threats through collecting CI:

- CI scanning is more an entrepreneurial activity than a routine activity for innovative, successful managers, and highly motivated to monitor their external market.
- Managers in highly market-oriented organizations conduct better frequent and extensive CI scanning, with a strong supportive culture for CI collection and dissemination.
- It is important to conduct proactive CI scanning which influence the managerial representations of competitive advantage, and to facilitate the understanding of the impact of the market's forces on the organization, and to develop an effective representation of organization's strengths and weaknesses.

In 2009, Zangouinezhad and Moshabaki have found, from the analysis of 200 questionnaires conducted in Iranian companies, that 62.1% of the variance in the rightness-accuracy and admission of CI information was explained by the structural organizational capital (information system & content factors). In turn, the CI was found explaining 56.4% of the variance of the competitive advantage: in terms of high quality, lower cost and general insight.

The Competitive Intelligence Foundation (2006) commissioned study found that in respondent firms; CI was focused on producing the following results:

- New or increased revenue;
- New product or services;
- Cost savings/avoidance;
- Time savings;
- Profit increases; and
- Financial goals met. (Calof & Wright, 2008)

The Global Intelligence Alliance (2004) has summed the different benefits cited in a considerable number of literatures. These benefits were:

- Product launch to new markets
- Development of new products
- Selling consulting services
- Order approval
- New patents
- Higher level of product quality
- Higher level of strategic planning quality
- Higher level of market knowledge
- Influencing actions of decision-makers and Accelerating decision-making
- Improved early warning signals
- Identifying new opportunities
- Exploiting competitor vulnerabilities
- Sharing of ideas and Improved information dissemination
- Better serving the company's customers
- Quality, relevance, timeliness, and accuracy of intelligence
- Accuracy of data in analysis
- Increasing number of clients and additional business from current clients
- Business success and performance measured by industry benchmarking.
- Increased quality of information
- Improved organizational processes
- Improved organizational effectiveness

- Decreased costs
- Increased organizational awareness
- Time savings

Simon, in 1998 (reported in GIA, 2004) proposed a tool by which the benefits of CI could be measured. He divided the CI measures into Hard (measuring the final outcomes of the organizations' processes: costs, quality, and time) and Soft measures (measuring more subjective questions and issue, like working habits, feeling, attitudes, work atmosphere and organization development). These measures are outlined in the following table 2.

## Collective Intelligence Process

The process of CI is the action of gathering, analyzing, and applying information about products, competitors, suppliers, regulators, partners, and customers for the short- and long-term planning needs of an organization (Kahaner, 1998). According to the Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), an effective CI process is run in a continuous cycle, called the CI cycle (Figure 3). The SCIP describes the CI cycle as the process by which raw information is acquired, gathered, transmitted, evaluated, analyzed and made available as finished intelligence for policymakers to use in decision making and action. There are five phases which constitute this cycle:

1. Planning and direction;
2. Collection;
3. Analysis;
4. Dissemination; and
5. Feedback.

Table. 2. Hard and Soft Benefits' Measures

HARD MEASURES	SOFT MEASURES
<p><i>Costs -- CI contribution to the bottom line:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costs of doing the research</li> <li>• Cost benefit of CI research (saving on organizational resources) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financial gains generated from the impact of ideas and suggestions introduced by CI practitioners</li> </ul> </li> </ul>	<p><i>Customer usability:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Work habits</li> <li>• User friendly reports</li> <li>• Participation on teams</li> <li>• Contributions to teams</li> <li>• Communication skills</li> <li>• Contact follow-ups</li> <li>• Customer satisfaction ratings</li> <li>• Understanding</li> </ul>
<p><i>Quantitative measures (output) -- measurable number of units of work produced:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clients serviced</li> <li>• Projects completed</li> <li>• Suggestions submitted</li> <li>• Suggestions implemented</li> <li>• Projects assisted</li> <li>• Number of BI/CI staff</li> <li>• Staff productivity</li> <li>• Participants in the CI process (direct and indirect)</li> </ul>	<p><i>Acceptance and alliance measures:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Work climate</li> <li>• Number of requests for service</li> <li>• Number of repeated requests for service</li> <li>• Requests for participation in team meetings</li> <li>• Referrals from customers</li> <li>• Further integration of CI into projects</li> </ul>
<p><i>CI practitioner performance measures:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effective use of resources (resourceful and creative)</li> <li>• Knowledge of CI methods <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal competencies including but not limited to computer skills, thinking ability, and communication ability (oral and written)</li> </ul> </li> <li>• Resourcefulness</li> </ul>	<p><i>Unit and personnel effectiveness measures:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Feeling/Attitude</li> <li>• Solicitation for services (selling of services) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attitude changes – clients taking you in to confidence or consulting with you</li> <li>• Customer loyalty rating</li> <li>• Perception of CI contributions</li> <li>• Relationship building (sharing of personal information)</li> <li>• Problem solver perception</li> </ul> </li> </ul>
<p><i>Quality measures:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intelligence product measures</li> <li>• Accuracy of information (validity and reliability)</li> <li>• Immediate usability of results (no need for rework)</li> </ul>	<p><i>Personnel development/advancement:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rewards</li> <li>• Job effectiveness</li> <li>• Attendance at CI orientation and training programs (participant or teaching) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotion</li> <li>• Pay increases</li> <li>• Work accomplishment acknowledgements</li> </ul> </li> </ul>
<p><i>Time measures:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ability to produce timely information <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficiency (time for research and time of response)</li> <li>• Time saved by CI interventions</li> <li>• On-time delivery</li> </ul> </li> </ul>	<p><i>CI Practitioner performance measures:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiative</li> <li>• Implementation of new ideas</li> <li>• Degree of supervision required</li> <li>• Ability to set goals and objectives</li> </ul>

This process gave cause for the creation of the CI cycle (Figure 4). All phases of the CI cycle are interrelated and therefore the success of the one will determine the success of the other. Various sources indicated that the generally accepted norm for the CI cycle includes the constructs of planning and focus, collection, analysis, communication, process and structure, and organizational awareness and culture.

The Key constructs or stages that emerge in the literature are:

1. Planning and focus, i.e. focusing on issues of highest importance to senior management ;
2. Collection, i.e. the focused collection of information from a variety of sources internal or external to the company;
3. Analysis, i.e. converting information into “actionable intelligence” on which strategic and tactical decisions may be made;
4. Communication, i.e. packaging and communicating the results of the CI process or project to those with the authority and responsibility to act on the findings;
5. Process and structure, i.e. those structures that ensure effective CI can be performed; and
6. Organizational awareness and culture, i.e. to ensure that CI is well executed and that all should participate, there must be the right competitive culture and Information gathering (i.e. it should be on everyone’s mind) (Kahaner, 1997). (De Pelsmacker et al., 2005; Dishman & Calof, 2008; Saayman et al., 2008; Strauss & Du Toit, 2010; Nasri, 2011).

Calof (1998, p. 5) lists the key components of the CI process as:

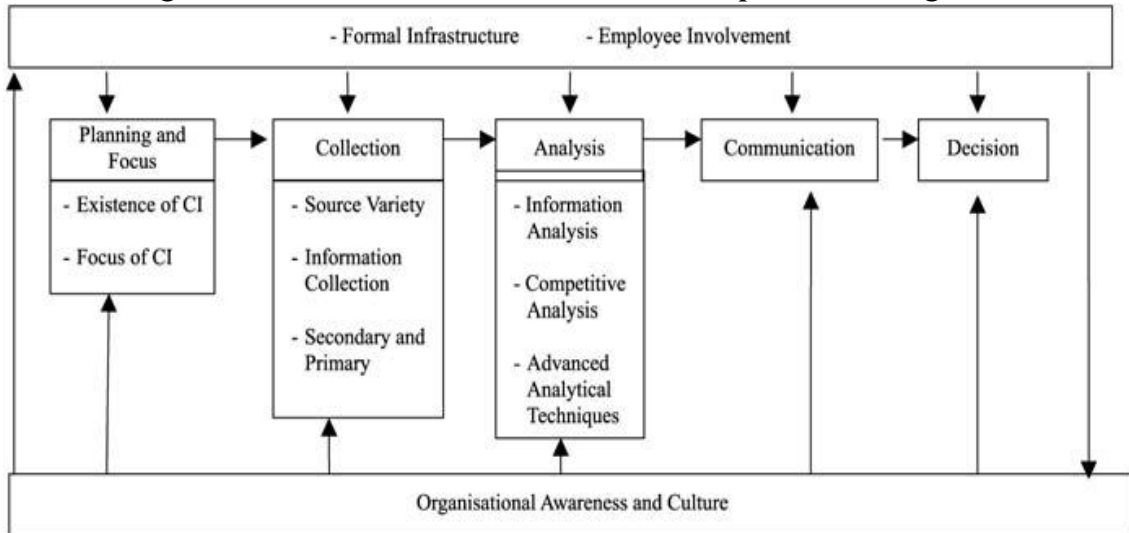
1. Obtaining CI requests.
2. Collecting information.
3. Analyzing and synthesizing information.
4. Communicating intelligence.
5. Managing the CI process.

Calof (1998, p. 5) describes the competencies required to satisfy CI requests as exact identification of intelligence needs, effective communication skills, knowledge of the organizational structure and environment, and knowledge of the CI capabilities.

In 2008, Dishman and Calof investigated the CI process as a complex business component and a precedent for marketing strategy formulation. From their results of a total of 1025 surveyed executives from different Canadian companies, Dishman and Calof have developed a model, exhibiting the multiple phases and the different contributing aspects in each phase of the process (Figure. 3)



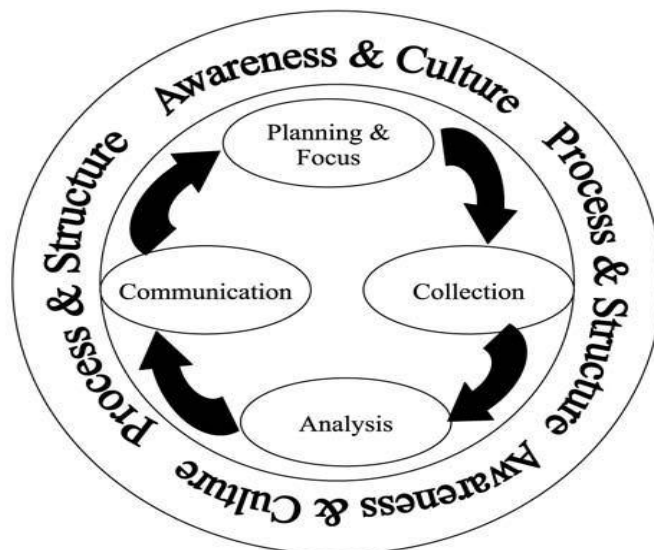
**Figure. 3. Calof and Dishman's model of competitive intelligence**



The researchers indicated the existence of a good understanding of CI within surveyed firms. They found that the organization culture within Canadian firms highly supports an effective CI program. They place greater importance to the collection phase as opposed to the planning/focus, communication, and especially to analysis and process & structure in which they scored weak.

Saayman et al., (2008) tried to explore and validate the theoretical constructs of the CI process in South African and Belgian exporting firms. Their study aimed to refine and validate a questionnaire used in previous empirical studies and validate the constructs of CI. Also, they investigated the impact of the context in which the CI was practiced on the CI process' success. Researchers have focused on the model of Calof and Dishman (2008) (Figure. 3) and the CI wheel of Kahaner (1996) (Figure. 4) which distinguished between the CI process and the contextual influences on it.

**Figure. 4. Competitive Intelligence Cycle**



From 601 exporters, the data analysis results indicated that the CI process within the two countries consisted of three constructs: planning and focus, collection and analysis, and communication. The context in which the CI takes place was found to consist of four constructs: awareness, internal information, formal infrastructure, and employee involvement. The regression analysis result ( $R^2 = 82.3\%$ ) and correlation, the context in which

CI is practiced strongly influenced the CI process success. In Addition, researchers deduced that the size of the firm is an important influential factor in a business' CI process.

In 2005, a study was conducted to compare the CI practices, opinions and attitudes between 292 Belgian and 309 South African exporters. The results of the 601 questionnaires, covering five dimensions, in other words CI process phases: process & Structure, planning and focus and collection, data analysis and quality control, culture and awareness, and skill development; revealed that CI is not well conducted or effective within both South African and Belgian companies. CI was not practiced in a separate department, and if the department existed, it was at the marketing and sales department. The 601 exporters relied on the same resources of similar and important types of information. For Belgian exporters, CI is more a top management responsibility issue, comparing to the South African exporters who involved full- and part-time staff in an organized formalized CI activity, due to the lack of market knowledge. (De Pelsmacker, Muller, Viviers, Saayman, Cuyvers & Jegers; 2005)

Another study (2010) investigated the perceptions toward the CI within South African companies. The study has also presented the main CI process, including the constructs of planning and focus, collection, analysis, communication, process and structure, organizational awareness and culture, in addition to skills development.

Based on the review of the CI Literature, a questionnaire was developed and targeted 132 attendees of CI courses, workshops and seminars held by the department of Information and Knowledge Management at the University of Johannesburg. The results from 78 completed questionnaires showed that a number of skills have to be included in the job description of CI professionals in South Africa:

- Considerable knowledge of the principles and practices of CI;
- The ability to aggregate, analyze and synthesize industry data into
- Communicable deliverables that will help guide decisions;
- The ability to think strategically;
- Specific industry knowledge;
- The ability to express ideas clearly and concisely, orally and in writing;
- Presentation skills;
- Technological skills;
- networking skills;
- Research skills;
- The ability to multi-task;
- The ability to work according to deadlines; and
- An innovative personality.

The study affirmed the lack of the competitiveness of the South African companies and that having a systematic and practical CI program would certainly improve their competitiveness, especially through skills development. Finally, it was recommended that if South Africa is going to compete at the global economy level, it is important to understand the importance of CI skills and practices.

According to P&G chairmen John Pepper: "I can't imagine a time in history when the competencies, skills, and knowledge of the men and women in competitive intelligence are more needed and more relevant to a company being able to design a winning strategy and act on it".

## **Conclusion**

The review of literature about the theme of CI have shown a great emphasize on the importance of CI to the organization sustainable competitive advantage. All the literature has shedding light on the tremendous benefits of CI and the implementation of CI process. Most of the recent studies taken into study in this research were

applied in the South African companies, which recognized the necessity of CI in improving their global competitiveness. Also, the American companies appeared to be the most ones mastering the CI and its process and activities. And compared to the USA companies, the study conducted in Greece had relevant results, confirming evidence of the needed emphasis on CI in European companies. The only Arab study found for this research was that of Nasri, qualitative in nature, applied in Tunisia and which recommend for more training and awareness programs.

To survive in an international active environment, characterized by continuous change and uncertainty, The ability to remain cognizant of the competitors' likely strategies and moves, so as to prepare for counter moves to sustain or gain competitive advantage is what CI is to an organization. The ability to produce and use CI is becoming a necessity for all the organizations. Competitive Intelligence (CI) plays a key role in companies' strategic management with a view to sustaining competitive advantage.

The management of an organization must be seen to support and use CI as a necessary activity in a company's endeavor to become and remain competitive in its industry. Top management support is an important element, communicating the strategic needs of the organizations with the employees involved in the CI. Also, embedding a culture of competitiveness and CI appears necessary and presupposes demonstration of the value of CI to the different users of CI in the company (e.g. managers, product developers, sales staff and business development staff). Finally, the CI concept has become extremely important for organizations, and the Arab organizations are more and more challenging and driven by the highly competitive trends, with high business standards, were Arab managers have to learn in an extremely speed pace, and utilize and profit from the substantial recent strategic tools, techniques, and management methods; if they have to survive and remain competitive in an international unbounded business environment.

## **Références**

- Bose, R. (2008). Competitive Intelligence process and tools for intelligence analysis. *Industrial Management and Data Systems*, Vol.108, No. 4, pp. 510-528, 0263-5577
- Calof, J. L. & Wright. S. (2008). Competitive Intelligence - A practitioner's, academic and inter-disciplinary perspective. *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 7/8, pp. 717-730, 0309-0566.
- Calof, J.L. (2008), "Selling competitive intelligence", *Competitive Intelligence Magazine*, Vol. 11, No. 1, pp. 39-42
- Calof, J. (1998), "Increasing your CIQ – the competitive intelligence edge", *Economic Development Journal*, available at: [www.ecdevjournal.com/pubs/1998/art022\\_98.htm](http://www.ecdevjournal.com/pubs/1998/art022_98.htm) (accessed 22 March 2007).
- De Pelsmacker. P, Muller. M-L, Viviers. W, Saayman. A, Cuyvers. L, & Jegers. M. (2005). Competitive Intelligence practices of South African and Belgian exporters. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, No. 6, pp. 606-620, 0263- 4503.
- Dishman. P & Calof. J. L. (2008). Competitive Intelligence: a multiphase precedent to marketing strategy. *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 7/8, pp. 766-785, 0309-0566.
- Global Intelligence Alliance. (2007). Market intelligence for the strategy and planning process. *GIA White Paper 1/2007*, Global Intelligence Alliance.
- Global Intelligence Alliance. (2004). Measuring the Benefits of Competitive Intelligence. *GIA White Paper 3/2004*. Global Intelligence Alliance.
- Hannula, M. and Pirttimäki, V. (2003), "Business intelligence empirical study on the top 50 Finnish companies", *American Academy of Business*, Vol. 2 No. 2, pp. 593-9.
- Heppes. D. & Du Toit. A. (2009). Level of maturity of the competitive intelligence function -Case study of a retail bank in South Africa. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, Vol. 61, No. 1, pp. 48-66, 0001-253X.
- Johns. P, & Van Doren. D. C. (2010). Competitive Intelligence in service marketing: A new approach with practical application. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 28, No. 5, pp. 551-570, 0263-4503
- Kahaner, L. (1996), *Competitive Intelligence*, Simon & Schuster, New York, NY.
- Nasri. W. (2011). Competitive Intelligence in Tunisian Companies. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 53-67, 1741-0398.
- Prescott, J. E., & Gibbons. P. T. (1995). The Evolution of Competitive Intelligence. *International Review of Strategic Management*, Vol. 6, pp. 71-90.

- Priporas. C. V., Gatsoris. L., & Zacharis. V. (2005). Competitive Intelligence Activity: Evidence from Greece. *Marketing and Intelligence & Planning*, Vol. 23, No. 7, pp. 659-669, 0263-4503.
- Qiu. T. (2008). Scanning for competitive intelligence: a managerial perspective. *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 7/8, pp. 814-835, 0309-0566.
- Saayman. A., Pienaar. J., De Pelsmacker. P., Viviers. W., Cuyvers. L., Muller. M-L., & Jegers. M. (2008). Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, Vol. 60, No. 4, pp. 383-411, 0001-253X.
- Strauss. A. C & Du Toit. A. S. A. (2010). Competitive Intelligence skills needed to enhance South Africa's competitiveness. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, Vol. 62, No. 3, pp. 302-320, 0001-253X.
- Taib. K. M., Yatin. S. F. M., Ahmad. A., & Mansor. A. N. (2006). Knowledge Management and Competitive Intelligence: A Synergy for Organizational Competitiveness in the K-Economy. *Communications of the IBIMA*, Vol. 6.
- Tanev. S., & Bailetti. T. (2008). Competitive Intelligence information and innovation in small Canadian firms. *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 7/8, pp. 786-803, 0309-0566.
- Wheelen. T. L. & Hunger. J. D. (2008). *Strategic management and business policy*. Pearson International Edition, 11th Ed, USA.
- Zangouinezhad. A. & Moshabaki. A. (2009). The role of structural capital on competitive intelligence. *Industrial Management & Data systems*, Vol. 109, No. 2, pp.262-280, 0263-5577.

# **Les politiques de l'emploi en Algérie : Une évaluation des différents dispositifs De lutte contre le chômage (1990-2009)**

**BOURICHE Lahcene**  
**Maitre assistant**  
**Université Dr Moulay Tahar Saida**  
[bourichel@yahoo.fr](mailto:bourichel@yahoo.fr)

## **Résumé :**

Depuis plus de vingt ans, plusieurs formules ont été mises en œuvre dans le cadre de la politique de l'emploi en Algérie. Il s'agit des programmes diversifiés, et différents dispositifs articulés autour du traitement économique du chômage (création d'activité) et des emplois d'attente, combinant à la fois l'amélioration de l'employabilité des primo-demandeurs d'emploi et le développement du cadre de vie des populations par la création de chantiers d'utilité publique. Les dispositifs mis en œuvre sont : la micro-entreprise, les travaux d'utilité publique à haute intensité de main-d'œuvre (TUP-HIMO), les Emplois Salariés d'Initiative Local (ESIL), les Indemnités pour Activités d'Intérêt Général (IAIG), les Contrats de Pré-Emploi (CPE) et le micro crédit sans oublier le développement et la promotion de l'investissement.

Des modifications ont été introduites dans chaque dispositif en vue de combler les lacunes et de susciter l'engouement des jeunes et des ex-salariés victimes des compressions

**Mots clés : chômage , politique de l'emploi, politiques actives , politiques passives, relance économique**

## **Introduction :**

L'aggravation et la persistance du chômage à partir de 1986 a conduit les pouvoirs publics en Algérie à envisager une politique de création et promotion de l'emploi dont l'objectif principal est de remédier la situation douloureuse qui a affecté le marché du travail. Par conséquent, des politiques actives et d'autres passives ont accompagné les réformes économiques à ce jour dont certains entrent dans le cadre du plan d'ajustement structurel et d'autres suivent le plan de soutien à la relance économique (2001-2004) et encore d'autres sont liés au plan complémentaire de soutien à la croissance (2005-2009).

Cette initiative qui vise la promotion de l'emploi et lutte contre le chômage s'articule autour la régulation institutionnelle du marché du travail, atténuer les conséquences négatives du PAS de l'emploi et répondre aux besoins d'une importante de jeunes primo-demandeurs d'emploi, ainsi qu'un secteur informel qui se développe rapidement.

Dans cet article on va essayer de présenter les différents programmes d'emploi qui ont accompagné les réformes économiques en commençant par les politiques actives de l'emploi on abordera ensuite les différents dispositifs qui entrent dans le cadre de l'incitation de la création de l'activité par les chômeurs et on terminera par citer les politiques de relance économique

### **I. Les politiques actives de l'emploi**

A côté de la réforme institutionnelle du marché du travail, les pouvoirs publics ont lancé un ensemble de dispositifs actifs qui vise à réduire au moins à court terme le chômage : Soit en incitant à la création d'emplois par les entreprises et dans ce cadre plusieurs programmes ont été mis en œuvre à savoir les emplois salariés d'initiative locale (ESIL) pour les jeunes chômeurs sans formation et peu qualifiés, converti en PAIS (Prime de

l'action d'insertion sociale) et devenus Programmes d'intégration des diplômés (PID). Les contrats pré-emploi (CPE) pour les jeunes qualifiés.

Soit en aidant les chômeurs à créer leur propre entreprise d'où plusieurs organismes ont été mise en place dans le même but on cite en l'occurrence l'agence nationale pour le soutien à l'emploi des Jeunes (ANSEJ) et la caisse national d'assurance chômage (CNAC) .

Soit en incérant ses jeunes chômeurs dans des programmes d'emplois temporaires qui visent à lutter au moins contre la pauvreté . Deux dispositifs ont contribué à l'application de ces programmes : l'Indemnité d'Activités d'Intérêt Général (IAIG) et les Travaux d'Utilité Publique à Haute Intensité de Main d'Oeuvre (TUP-HIMO) converti aujourd'hui en Action des besoins collectifs, (ABC)

A partir de 2008 d'autres programmes ont entré en vigueur englobant les anciens dispositifs de l'emploi qui se fonde sur deux dispositions à savoir l'aide à l'insertion professionnelle des jeunes qui s'adresse au primo-demandeurs d'emplois qui sont soumis par la suite à des contrats selon leurs qualifications et leurs formations (les Contrats d'insertion des diplômés ,les Contrats d'insertion professionnelle et les Contrats de formation/insertion ) et des dispositifs relatives au soutien à la création d'entreprise surtout les PME.

### **1. Les Emplois Salariés d'Initiative Locale (ESIL)<sup>28</sup>.**

C'est un programme qui fait recruter les jeunes chômeurs de 19 ans à 40 ans sans qualification ou peu qualifié par les collectivités locales soit dans les administrations soit dans les entreprises locales en vue de leur offrir la possibilité d'acquérir une première expérience. Les emplois créés sont temporaires, généralement allant de 6 à 12 mois.

Selon le ministère du travail et de la protection sociale dans le cadre de l'emploi salarié d'initiative locale , près de 332.000 jeunes ont bénéficié d'un emploi d'une durée moyenne de six mois sur la période 1990-1994 dans les différents secteurs économiques soit :

45% dans les administrations et les secteurs socio-éducatifs, 34,6% dans le secteur du BTP et 2,7% dans l'agriculture (principalement le secteur des forêts) et les entreprises locales. Ce volet a participé à la création selon l'MTPS de 160.000 postes emplois équivalents -permanents dans cette période (41.385 entre 1990/91, 31.310 en 1992, 40.176 en 1993 et 47.105 en 1994) avec la permanisation de 11.000 travailleurs seulement soit 3.3 % total des insertions sur la même période. Ainsi, ce programme a été poursuivi jusqu'à la fin des années 90 et même dans les années 2000. En 1999, il a touché 157.565 personnes avec des durées différentes, équivalent à 68.322 emplois permanents. En terme d'évolution, le nombre des personnes qui ont bénéficié de ce programme a augmenté de 3 % de 1998 à 1999 et de 3,8 %

En 1996 de nouvelles procédures<sup>29</sup> ont été mise en œuvre, concernant la prise en charge des dépenses afférentes à ce dispositif, il s'agit de la limitation des dotations budgétaires à concurrence d'un plafond fixé par le ministère chargé du travail pour chaque wilaya sur la base de critères économiques et sociaux précis. L'application de ces mesures a permis la répartition équilibrée dans les dotations budgétaires en quota d'emplois sur l'ensemble des wilayas.

En réalité, le dispositif de l'insertion professionnelle des jeunes et plus particulièrement, le dispositif d'emploi salarié d'initiative locale semble être une solution inefficace de lutte contre le chômage pour plusieurs raisons :

---

<sup>28</sup> Ancrage juridique : instructions interministérielles MTSS-MF/N°1 du 28/07/2001

<sup>29</sup> Les instructions de la Direction Générale du Trésor n°31 du 26 août 1996 et 37 du 7 décembre 1996.

Premièrement on voit clairement que la majorité des emplois créés sont des emplois précaires et non productifs. Deuxièmement, le salaire octroyé aux bénéficiaires est très faible et ne peut pas satisfaire leurs besoins, surtout lorsqu'on sait que ce salaire est resté fixe à 2500 DA brut par mois depuis son alignement sur le SNMG de l'année 1990, pourtant les niveaux des salaires ont augmenté après cette date (en 2002, ce " salaire " représente un peu plus de 1/3 du SNMG en vigueur et le 1/4 en 2004).

Troisièmement, ces insertions d'emploi sont caractérisées par des taux de permanisation très réduits (soit un taux de permanisation de 4% seulement en 1999).

En fin, il est préférable et plus judicieux de recruter de façon définitive quelque dizaines de milliers de sans emploi, au lieu d'occuper pendant quelques mois des centaines de milliers de chômeurs à des travaux dont certains n'ont aucune utilité.

## **2. L'Indemnité d'Activité d'Intérêt Général – IAIG**

Ce dispositif est lancé au milieu de la période de la mise en œuvre du plan d'ajustement structurel <sup>30</sup>. Il est géré par l'Agence de Développement Social -ADS – en destination particulière aux actifs des familles diminués et en situation de chômage, ces derniers sont employés souvent dans des travaux à utilité publique. Ces emplois sont considérés comme des emplois normaux notamment en terme de durée légale du travail et de couverture de sécurité sociale.

Ce programme est limité à une (01) personne par famille (famille sans revenu) avec un niveau de rémunération mensuel de 3.000 DA plus la sécurité sociale ce qui représente un peu plus du tiers du SNMG entré en vigueur en 2001. Le nombre de bénéficiaires a fait une chute de plus de la moitié en une année de 1996 à 1997 (283100 en 1996 et 114000 en 1997) pour atteindre un effectif des bénéficiaires de 136000 soit une légère augmentation de 16.000 personnes entre 1996 et 2001.

Comme il est jugé utile pour les collectivités locales surtout pour faire face à leurs besoins de services publics. Cependant, il n'échappe pas à quelques insuffisances liées essentiellement aux points suivants:

Le premier concerne de l'exclusion d'une catégorie de la population en âge de travailler (les jeunes de la tranche d'âge 16-17 ans) du bénéfice de ce dispositif opposant la les textes en vigueur qui consiste à faire bénéficier toutes les personnes en âge de travailler (16 -59 ans) .

Le deuxième tourne autour de la question suivante " est ce qu'on peut considérer les travaux temporaire créer dans le cadre de ce dispositif comme des vrais emplois.

## **3. Les Travaux d'Utilité Publique à Haute Intensité de Main-d'œuvre (TUP-HIMO) :**

Ce dispositif est lancé à la fin de la période du PAS <sup>31</sup>. Il s'intègre dans un ensemble d'actions de soutien aux catégories sociales défavorisées et démunies. Ces actions sont financées notamment à partir du fonds social de développement créé par les pouvoirs publics en 1996, dans le but de réduire les effets négatifs des réformes économiques mises en application.

---

<sup>30</sup> Ancrage juridique : arrêté interministérielle MTPS-MF/ N°53 du 24/09/1996

<sup>31</sup> Convention cadre intersectoriel entre le ministère en charge du travail, le ministère en charge de l'aménagement du territoire et le ministère de l'intérieur et des collectivités locales du 29/07/1996

Le programme TUP-HIMO vise trois objectifs essentiels à travers :

- La création rapide et massive d'emplois temporaires
- L'exécution de Travaux d'Utilité Publique qui ont un impact économique et social avéré tel que l'entretien et la sauvegarde des infrastructures publiques dans les zones défavorisées (l'entretien des réseaux routiers et hydrauliques, assainissement, viabilisation et la préservation de l'environnement et du patrimoine forestier)
- La promotion de l'esprit d'entrepreneuriat et de l'auto-emploi en favorisant la création de micro entreprise.

Ce programme est marqué par les caractéristiques suivantes :

- L'utilité publique des travaux
- Une composante minimale du coût en équipement et matériel
- Une haute intensité en main d'œuvre, fixée à un minimum de 60% du coût global du projet
- Un taux de rentabilité interne élevé
- Une divisibilité des travaux en petits lots
- La possibilité de recruter une main d'œuvre non qualifiée
- La possibilité de capitalisation d'expérience dans le secteur
- Un impact positif sur l'environnement.

La réalisation de ces programmes s'est déroulée en deux (02) phases importantes la première, dite pilote, a été lancée en 1997 et achevée en juillet 2000. Son financement a été assuré par un prêt extérieur, accordé par la BIRD, d'un montant de 50 millions de dollars US, soit l'équivalent de 4,13 milliards de DA, pour 3 846 chantiers ou 1.075.958 DA par chantier<sup>32</sup>, soit environ le tiers du montant autorisé. Les projets engagés ont concerné les secteurs d'activités comme suit :

travaux publics (routes)	42,2%
agriculture hydraulique	30%
petite hydraulique	24,3%
urbanisme viabilisation	3,5%.

Au cours de cette phase, le nombre d'emploi créés est passé selon le ministère du travail et la protection sociale de 83 842 en 1998 à 128 641 en 1999, soit une augmentation importante de 44 800 emplois correspondant à plus de 53,4 % les routes mobilisent près de la moitié des emplois créés (51,56 % en 1998 et 46,05 % en 1999) suivies du secteur de l'agriculture et des forêts avec 27,34 % en 1998 et 30,69 % en 1999. Le programme TUP-HIMO a généré en 2000 l'occupation de 140.000 personnes (36 personnes en moyenne par chantier) ou la création de 42.000 emplois équivalents permanents. Le coût d'un emploi est estimé à 99.000 DA. Ainsi, de 1997 à 2001, il a été consommé un montant de 4,5 milliards de DA sur une enveloppe globale de 6,94 milliards de DA, soit un taux de consommation des crédits de 65% pour la création de 64.000 emplois (environ 22.000 emplois/an).

En ce qui concerne la deuxième phase, elle débute en 2001 et s'achève en 2004. Elle vise la création de 22.000 emplois équivalents permanents par an. A cet effet, une enveloppe d'un montant de 9 milliards de dinars Algériens a été fournie à l'agence de développement sociale (ADS) l'organisme qui gère le dispositif dont 1,8 milliards a été dépensé en 2001 parallèlement à 1 milliard de dinars consommé pour le même objectif dans le cadre du programme de soutien à la relance économique mise en œuvre dans la même période. En effet, la poursuite des



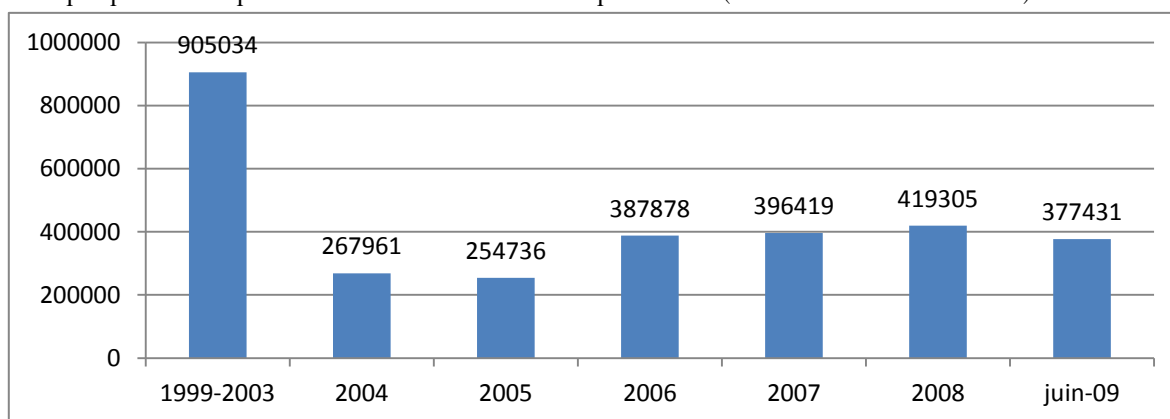
chantiers ouverts en 2001 et ceux lancés en 2002, ont permis selon le ministère du travail, la création de 19.226 emplois en équivalent permanent, estimé à 48.000 emplois temporaires à travers le territoire national.

Toutefois, la mise en œuvre de ce dispositif a rencontré quelques contraintes notamment celle relative à la centralisation des procédures qui constitue le principal frein limitant son impact, aussi le problème au niveau des circuits des paiements et de la fourniture de justificatifs comptables.

Dans l'ensemble, au cours de cette dernière décennie, ces trois dispositifs de l'emploi (IAIG, TUP HIMO, ESIL) ont enregistré des résultats satisfaisants en matière de création d'emploi et lutte contre le chômage.

En effet, dans le cadre de ces dispositifs, selon le gouvernement 3 008 764 emplois équivalents permanents ont été créés entre le début de 1999 et le premier semestre de 2009 sur une moyenne de 429 823 emplois par an (graphique 01)

Graphique 01: Emplois créés dans le cadre des dispositifs de ( IAIG-TUP HIMO –ESIL) 1999-2009



Source :données MTSS,2010

Le graphique ci-dessus montre la tendance à la hausse des emplois créés dans le cadre des dispositifs de ( IAIG-TUP HIMO –ESIL) en 1999 et juin 2009. La création d'emploi est passée de 267 961 en 2004 à 387 878 en 2006 pour atteindre 419 305 en 2008. Le premier semestre de l'année 2009 a enregistré seul la création de 377 431 emplois.

#### 4. Le contrat de pré-emploi – CPE - .

Ce programme de lutte contre le chômage est lancé en 1998<sup>33</sup>. Il s'adresse aux jeunes universitaires (BAC +4 ans) et techniciens supérieurs âgés de 19 ans et plus, primo demandeurs. Ce dispositif est mis en œuvre pour deux objectifs : la première concerne les jeunes diplômés chômeurs qui trouvent dans ce cadre une possibilité favorable pour une insertion professionnelle s'adaptant à leurs qualifications en plus d'une occasion d'acquérir une expérience dans le métier souvent demandé dans les conditions de candidature à un emploi et un savoir-faire correspondant à leur profil et à leur spécialité de formation. Le deuxième est lié aux employeurs en vue d'améliorer le taux d'encadrement en injectant de la technicité à travers le recrutement de la main d'œuvre qualifiée.

<sup>33</sup> Décret exécutif n°98-402 du 02/12/1998 –Circulaire MTPS/n°008 du 20/06/1998

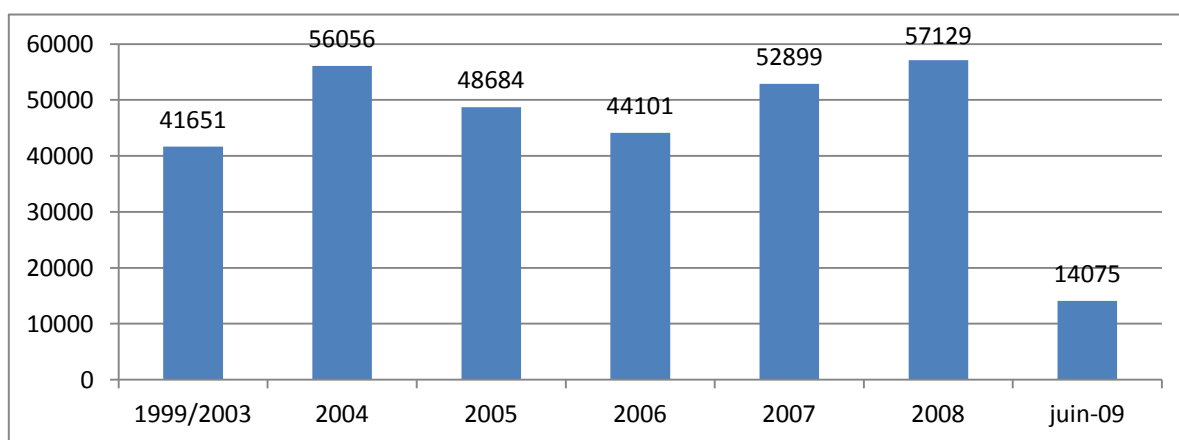
Ce dispositif est financé par le fond national de soutien de l'emploi de jeune (FNSEJ). Il couvre le montant des rémunérations brutes fixées comme suit :

Les diplômés universitaires ( Bac +4) sont rémunérés à hauteur de 6000DA/mois pour les premiers 12 mois et à 4500 DA/mois pour les techniciens supérieurs pour la même durée, le contrat de travail d'une année peut être renouvelé une fois par l'employeur pour une durée maximale de 6 mois ; dans ce cas l'employeur contribue pour l'équivalent de 80% du montant de la rémunération. Le programme couvre également une partie des charges sociales fixées à 15,5%. Ainsi, les cotisations sociales sont à la charge de l'Etat pour 7% et à la charge des jeunes insérés pour 8,5%.

Selon le ministère du travail et la protection social, le nombre de postes de travail ouverts au titre de l'année 1998 qui était a ordre de 7054 a presque triplé par rapport à celui de 1999 en atteignant un nombre de 21 060. Il faut noter selon la même source que les placement en nombre absolu, ont plus que doublé en une année passé de 4898 en1998 à 12 364 en 1999,signalant une diminution dans le taux de placement de 10 % approximativement ( de 69.4% en 1998 à 58,70 % en 1999 ) .

A partir de 1999 jusqu'à juin 2009 les emplois créés dans le cadre des CPE a atteint 314595 emplois. Les résultats étaient un peu médiocres entre 1999 et 2003 soit uniquement 41651 insertions en cinq années mais satisfaisants entre 2004 et 2009 puisque on a enregistré selon le gouvernement près de 273 000 insertions soit une moyenne annuelle de 51774 insertions (graphique 02 )

Graphique n°02 : emplois créés dans le cadre du CPE (1999-6/2009)



Source : MTSS,2010

Le graphique ci-dessus présente l'évolution de l'emploi crée dans le cadre du CPE entre 1999 et 2009 en indiquant que ce dispositif a contribué d'une façon significatif à la création de plusieurs emplois . En effet l'insertion a l'emploi dans le cadre de ce programme a enregistré 56056 emplois en 2004, 52899 emplois en 2007 et 57129 emplois en 2008 soit un total de création d'emploi qui s'élève à 322939 par an entre 2004 et juin 2009.Toutefois, ces programmes ont été marqués par quelques insuffisances liés en effet selon une évaluation établie par le CNES en 2002 aux points suivants :

- La dominance du secteur de l'administration dans le recrutement par le biais de ces programmes par rapport aux autres secteurs notamment productifs dont l'état a besoin de plus surtout dans des circonstances de récession économiques.
- Le faible taux de permanisation des bénéficiaires surtout dans l'administration (10,9% dans les administrations centrales et 6,4% dans celles des collectivités locales). On trouve aussi que 90% des bénéficiaires après avoir épuisé leur droit, s'inscrivent de nouveau auprès des ANEM en qualité de demandeurs d'emploi .
- L'existence de différents intervenants sur un même programme ( L'ANEM est chargée d'enregistrer les candidats éligibles, leur délivre une attestation d'inscription et transmet mensuellement les listes nominatives à la Délégation de l'Emploi des Jeunes (DEJ) de la wilaya et les DEJ sont chargées de collecter les offres d'emploi auprès des organismes et placent les candidats).
- la prépondérance de l'élément féminin dans l'effectif des candidats inscrits pour ce programme du fait de la contrainte du dégagement du service national dans le recrutement des diplômés de sexe masculin .
- La rémunération octroyée aux bénéficiaires, alignée en 1998 sur le SNMG, malgré que celui-ci a augmenté a 8000 DA EN 2001 et à 10 000 janvier

## **II. incitation de la création de l'activité par les chômeurs :**

A fin de lutter contre le chômage et créer de l'emploi les pouvoirs publics ont mis en œuvre d'autres dispositifs d'emploi qui visent à aider les chômeurs à créer leurs propres entreprises. Ces dispositifs sont représentés par l'agence nationale de soutien à l'emploi de jeunes (ANSEJ), la caisse nationale d'assurance chômage (CNAC) et l'agence nationale de gestion de micro crédit (ANGEM)

### **1. Le dispositif de soutien à l'emploi des jeunes (ANSEJ) :**

C'est un dispositif d'insertion professionnelle en direction des jeunes. Il est mis en œuvre depuis le deuxième semestre de l'année 1997. La gestion du programme a été confiée à un organisme spécialisé dénommé agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes (ANSEJ).

elle est conçue comme institution de soutien, d'accompagnement, de conseil, d'assistance et d'aide à la création des petites entreprises .Elle s'adresse à une catégorie de jeunes âgés entre 19 ans et 35 ans et exceptionnellement à 40 ans, si l'activité crée trois (03) emplois permanents ; en situation de chômage, possédant des qualifications et/ou un savoir faire certifié et un minimum de fonds propres. Le dispositif de Soutien à l'Emploi des Jeunes constitue une des solutions appropriées au traitement de la question du chômage. Il vise deux objectifs principaux :

- Favoriser la création d'activités de biens et services par de jeunes promoteurs.
- Encourager toutes formes d'actions et de mesures tendant à promouvoir l'emploi des jeunes.

Ce dispositif prend en charge les porteurs de projets remplissant les conditions ci-après :

- Avoir entre 19 et 35 ans avec possibilité d'étendre la limite d'âge à 40 Ans.
- Etre chômeur au moment du dépôt du dossier.
- Mobiliser un effort personnel au titre de la participation au financement du projet.
- Avoir une qualification ou un savoir-faire en relation avec l'activité considérée.

Pour améliorer le fonctionnement du dispositif et élargir son champs d'intervention certaines mesures ont entré en vigueur en 2004 il s'agit de :

- Le relèvement du seuil d'investissement de 4 millions à 10 millions de dinars
- la baisse des niveaux de participation des jeunes en fonds propres de 5% pour les projets dont le coût d'investissement est égal ou inférieur à 2 millions de dinars et de 10% pour les projets dont le coût est compris entre 2 et 10 millions de dinars.
- Aides et avantages à l'extension des activités
- La défiscalisation des véhicules de tourisme.
- La franchise de TVA sur les services

## **2. Le dispositif de la Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC)**

La perte d'emploi pour raison économique a partir de 1994 suite a l'application du plan d'ajustement structurel a poussé les pouvoirs publics à mettre en exécution<sup>34</sup> un dispositif d'emploi dénommé la caisse nationale d'assurance chômage (CNAC). Il consiste à préserver des postes de travail et de l'aide au retour à l'emploi, notamment en direction des travailleurs compressés pour raison économique. Plusieurs missions ont été confiées à ce dispositif depuis sa création à ce jour, la principale, consiste au versement de l'indemnité de l'assurance chômage aux salariés ayant perdu leurs travail involontairement pour des raisons économiques ; les autres s'articulent autour des actions d'aide et de soutien au retour à l'emploi et à la création d'activités.

### **3. Agence nationale pour la gestion du microcrédit (ANGEM)**

Ce dispositif est mise en œuvre en 2004, il vise à favoriser l'auto emploi surtout a domicile, sa mission principale est la gestion des microcrédits. Il est adressé aux personnes qui ont 18 ans et plus sans revenu ou disposants de petits revenus instables irréguliers et possédant un savoir faire relatif a l'activité envisagée .

Le dispositif micro crédit permet d'obtenir un petit crédit bancaire d'une durée de 6 à 12 mois qui varie en fonction du coût global de l'activité, et ne peut excéder 95% du coût global de l'activité, lorsque ce dernier est supérieur à 50 000 DA et égal à ou inférieur à 100 000 DA.

Ce niveau est porté à 97% du coût global de l'activité, lorsque le bénéficiaire détient un diplôme ou d'un titre équivalent reconnu.

- L'activité est implantée dans une zone spécifique, au niveau du sud ou des hauts plateaux.
- 70% du coût global de l'activité, lorsque ce dernier est supérieur à 100 000DA et égal ou inférieur à 400 000DA.

Un taux d'intérêt bonifié est accordé aux promoteurs selon l'activité projeté, ou l'implantation du projet (zone spécifique).

---

<sup>34</sup> En mai 1994, un décret législatif institue l'assurance chômage en faveur des salariés susceptibles de perdre leur emploi de façon involontaire et pour raison économique. Cette décision est suivie le 6 juillet de la même année par le décret exécutif 94-188 qui donne le jour à la CNAC, la Caisse Nationale d'Assurance Chômage.

Il est exigé pour l'octroi du microcrédit que le bénéficiaire doit avoir un apport personnel de 5% du cout global du projet ou de 3% si l'intéressé a un diplôme ou d'un titre équivalent reconnu ou son activité est implantée dans une zone spécifique, au niveau du sud ou des hauts plateaux.

### **Emploi créés dans le cadre du micro crédit ( ANSEJ-ANGEM-CNAC)**

Désignation	2003/1999	2004	2005	2006	2007	2008	juin-09	Total
Nombre d'emploi	103272	15700	35088	71265	59772	94349	83778	463224

C'est un dispositif de lutte contre le chômage qui a été mis en œuvre dès 1999<sup>35</sup>. Il est destiné à toutes personnes, dépassant l'âge de 18 ans, voulant créer une activité mais ne possédant pas de fonds nécessaires.

### **III. Les politiques économiques de relance :**

La stimulation de l'investissement est conçue toujours comme une politique très efficace de lutte contre le chômage. En effet l'augmentation de la production des biens et de services (PIB) donc la croissance, nécessite une augmentation supplémentaire de la main d'œuvre c'est-à-dire une création de nouveaux emplois. A cet effet, si une croissance économique et un taux de croissance fort sont des objectifs pour traiter le problème du chômage alors il faut mettre en vigueur certaines stratégies de croissance sur le plan macroéconomique. Partant de l'analyse keynésienne qui stipule que le chômage est lié à l'insuffisance de la demande, la création des emplois nécessite donc une intervention dans les composantes de cette croissance. A cet effet, plusieurs instruments sont disponibles :

- Une politique monétaire expansionniste: En abaissant le coût du crédit, elle pourrait créer un climat favorable à l'investissement et à la consommation.
- La dépense publique : Elle constitue l'autre levier traditionnellement utilisé. Elle est requise pour encourager l'emploi et préparer les gens aux exigences du marché du travail. elle doit être guidées par des objectifs tels que les dépenses productives qui contribuent au développement socio-économique et à l'amélioration du niveau de vie de la population et plus précisément le développement des infrastructures qui répondent évidemment à des besoins humains, au développement durable et à la création d'emplois et le développement des ressources humaines par l'investissement dans l'éducation, la formation professionnelle.....

#### **1. Le dispositif de développement et de promotion des investissements.**

La relance de l'activité grâce à un soutien à l'investissement et aux aides à la création d'entreprises est toujours conçue comme une politique très favorable de lutte contre le chômage et la stimulation de la création de nouveaux postes de travail.

Dans ce sens, un premier code d'investissement a été promulgué en 1993<sup>36</sup> par les pouvoirs publics en Algérie donnant naissance à l'agence de promotion de soutien de l'investissement (APSI) qui vise en général

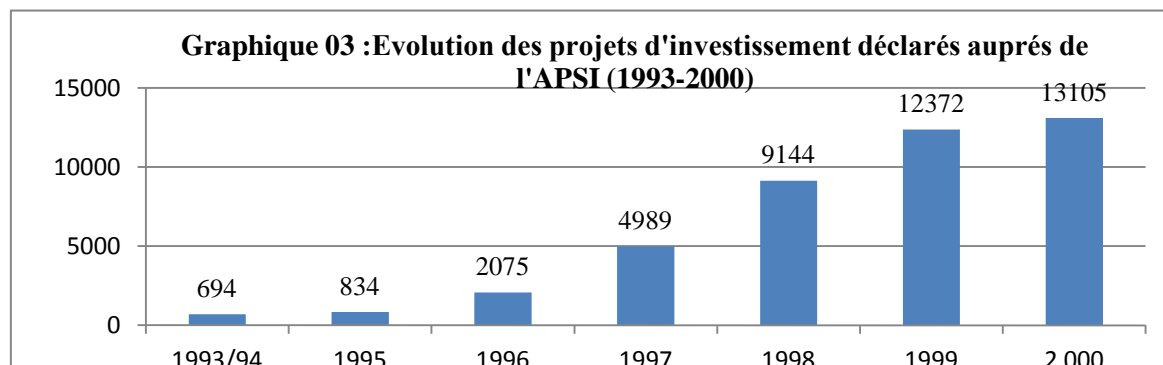
<sup>35</sup>Circulaire n°01 du 22/07/99 du MTPSFP.

l'amélioration de l'environnement de l'entreprise et la promotion de l'investissement en particulier. Néanmoins, ce code a été entravé dans les faits par quelques obstacles relatifs surtout à la lourdeur de la bureaucratie et la mauvaise gestion du foncier industriel. Par conséquent selon le CNES, l'investissement via l'APSI, a eu un bilan modeste puisque à la fin de l'année 2000, sur 43.200 intentions d'investir déposées, la majorité des projets reste au stade initial.

A cet effet et pour remédier la situation et donner un nouveau souffle à la promotion de l'investissement, les pouvoirs publics ont mis en œuvre, en 2001<sup>37</sup>, de nouvelles dispositions en matière d'investissement qui ont permis une série d'avantages aux investisseurs, sans distinction entre le capital national et le capital étranger. Ces facilités comprennent, notamment, un volet fiscal et parafiscal accordant des baisses importantes, voire des exonérations sur certaines charges des entreprises (Impôts sur le bénéfice annuel, Impôt sur le revenu global, charges de télécommunications, TVA sur les achats destinés à la production...). Ces avantages peuvent s'étaler sur 5 ans dans le cadre du régime général et sur dix ans pour ce qui est du régime particulier, selon la nature et l'intérêt de l'investissement.

Pour l'application de ce dispositif, une nouvelle agence a vu le jour, à savoir l'ANDI (agence nationale de développement de l'investissement) en remplacement de l'APSI, dépendant directement du Chef du gouvernement.

Selon les statistiques de l'APSI, dans le cadre de la promotion et le suivi de l'investissement plus de 43213 projets d'investissement ont été déclarés auprès de l'agence pouvant créer plus de 1 605 000 emplois pour un coût d'investissement de 3344 milliards de dinars entre novembre 1993 et décembre 2000 (Graphique 03).



La lecture de l'histogramme ci-dessus nous montre l'augmentation continue du nombre des projets d'investissement déclarés auprès de l'APSI qui explique l'intérêt des promoteurs pour ce dispositif depuis sa création avec une appréciation plus forte en 1998. En effet le nombre des projets d'investissement déclarés auprès de l'APSI qui était de l'ordre de 694 entre 1993/94 a atteint 4989 en 1997 et 9144 en 1998 enregistrant une forte augmentation près de 80 % du total des projet, en 2000 ce nombre est arrivé à 13105.

---

<sup>36</sup> décret législatif n° 93-12 du 5 octobre 1993. Ce décret définit le champ, fixe les régimes et les avantages accordés aux investisseurs

<sup>37</sup> l'ordonnance signée par Abdelaziz Bouteflika N° 01-03 du 20/08/2001) relative au Développement de l'Investissement et la loi d'Orientation sur la Promotion de la PME/PMI.

Par ailleurs les retombés du plan des réformes économiques sur l'investissement par le biais de l'ANDI semble significatif puisque durant l'année 2009 seulement l'ANDI a enregistré, plus de 19 700 projets d'investissement affichant une augmentation de 17 % par rapport à l'année 2008 où on a enregistré 16 800 projets . Les investissements enregistrés durant cette année représentent plus du quart (28 %) des projets déclarés durant toute la période 2002 – 2009. En termes de prévisions de création d'emplois, 156 000 nouveaux postes de travail sont enregistrés en 2009 contre 197 000 en 2008 soit une baisse de l'ordre de 21 %<sup>38</sup> .

il reste à signaler qu'à côté de l'ANDI , il existe d'autres organismes chargés de l'investissement en Algérie, il s'agit premièrement du Ministère délégué auprès du Chef du Gouvernement chargé de la participation et de la promotion de l'investissement (MDPPI). Il s'occupe de la promotion et le développement de l'investissement mais également des privatisations.

Le deuxième organisme concerne le conseil national d'investissement (C.N.I.) dont la création est une des innovations majeure de l'ordonnance de 2001. Composé des plus hautes instances de l'Etat (pas moins de huit ministres) et présidé par le Chef du Gouvernement, le Conseil est impliqué directement dans l'application de la législation sur l'investissement notamment de :

- Arrêter la stratégie et les priorités d'investissement
- Définir les zones à développer
- Décider des mesures incitatives et des avantages à accorder
- Approuver les projets de convention d'investissement

## **Conclusion :**

Pour lutter contre le chômage et remédier la dégradation du marché du travail, l'état Algérien a pris quelques mesures dans cet objectif visant surtout l'insertion professionnelle des jeunes et le soutien des travailleurs ayant perdu leur emploi (les travailleurs compressés pour des raisons économiques).

En effet, depuis plus de vingt ans, plusieurs formules ont été mises en oeuvre dans le cadre de la politique de l'emploi. Il s'agit des programmes diversifiés, et différents dispositifs articulés autour du traitement économique du chômage (création d'activité) et des emplois d'attente, combinant à la fois l'amélioration de l'employabilité des primo-demandeurs d'emploi et le développement du cadre de vie des populations par la création de chantiers d'utilité publique . Les dispositifs mis en oeuvre sont : la micro-entreprise, les travaux d'utilité publique à haute intensité de main-d'oeuvre (TUP-HIMO), les Emplois Salariés d'Initiative Local (ESIL), les Indemnités pour Activités d'Intérêt Général (IAIG) , les Contrats de Pré-Emploi (CPE) et le micro crédit sans oublier le développement et la promotion de l'investissement.

Des modifications ont été introduites dans chaque dispositif en vue de combler les lacunes et de susciter l'engouement des jeunes et des ex-salariés victimes des compressions.

Par ailleurs les emplois créés dans le cadre de ses dispositifs sont en majorité temporaires traduisant une politique d'emploi fragile qui 'intéresse à faire employer et non pas à créer des emplois.

---

<sup>38</sup> ANDI News, bulletin trimestriel, Avril, 2010, N°11

## **Bibliographie :**

- ANDI News, bulletin trimestriel, Avril, 2010,N°11
- BIT, 1997, Politique de l'emploi en Algérie : évaluation et recommandations.
- BOUYACOUB Ahmed ,2004,«Emploi et croissance en Algerie 1990-2003»,colloque international , La question de l'emploi en Afrique du Nord,Tendances récentes et perspectives 2020», 26 – 27-28 juin 2004 à Alger
- CNES,2001 , Situation du chômage , Rapport sur la conjonture économique et sociale du premier semestre 2001
- CNES,1999,Avis relatif au Plan national de lutte contre le chômage
- Convention (No 122) concernant la politique de l'emploi ,Adoptée par la Conférence générale de l'Organisation internationale du Travail à sa quarante-huitième session
- Droit du travail Algérie
- Développement de l'Investissement et la loi d'Orientation sur la Promotion de la PME/PMI .
- Patrick Artus, 1996, " Doit-on inciter les entreprises à embaucher ? " Source : Le Cercle des Economistes, Chroniques économiques , Editions Descartes & Cie
- Jeu Pierre DELAS,1991 " Economie contemporaine ", chapitre emploi et chômage p.245
- ,
- World's developpement indictors
- Sites Web:
- [www.andi.dz](http://www.andi.dz), [www.ansej-dz](http://www.ansej-dz), [www.cnac.dz](http://www.cnac.dz), [www.cnes.dz](http://www.cnes.dz) , [www.imf.org](http://www.imf.org), [www.ocde.org](http://www.ocde.org), [www.ons.dz](http://www.ons.dz), [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)



# RÉSUMÉ D'UNE THÈSE

## Management du savoir et développement des compétences à l'heure des TIC

Thèse élaborée par BENABOU Djilali

Sous la direction du Professeur Abdeslam BENDIABDELLAH

### Introduction :

« L'avènement de la société des connaissances » et « L'omniprésence des technologies de l'information et de communication » constituent de façon récurrente les principaux titres des publications managériales et académiques. Les deux expressions résument en effet l'évolution actuelle de l'environnement des entreprises et expriment les défis organisationnels et théoriques à relever.

Il est clair que la connaissance s'avère aujourd'hui le carburant de la nouvelle économie. Elle est le seul véritable avantage compétitif qu'une organisation peut s'approprier face à ses concurrents. Jean-Michel Charpin conforte cette idée dans l'avant-propos du rapport sur le plan de 2001 portant sur le thème de l'économie du savoir et souligne qu'au XXI<sup>e</sup> siècle, pour la France comme pour les autres pays du monde « *la principale source de création de richesses réside désormais dans les savoirs et les compétences, davantage que dans les ressources matérielles la compétitivité des entreprises, le dynamisme de notre recherche, la prospérité et la sécurité de nos pays et, au-delà, celle des nations reposent fondamentalement sur les capacités à créer et à utiliser les connaissances Ces capacités conditionnent donc largement les performances en termes de croissance, de revenus et de création d'emplois* ».

Tout est donc en train de changer. Information et Savoir remplacent capital et énergie en tant qu'actifs principaux créateurs de richesse, de la même manière que ceux-ci avaient remplacé propriété agraire et main d'œuvre deux siècles auparavant (Jean-Paul Pinte, 2006).

De plus, les progrès technologiques du XX<sup>e</sup> siècle ont transformé la majeure partie du travail créateur de richesses d'une base « moins physique » à une base « plus intellectuelle » (Drucker, 1993). Technologie et savoir sont maintenant des facteurs clés de production.

Les TIC ont apporté un bouleversement aux structures et aux processus managériaux des entreprises (M. Kalika, 2000a), ces dernières permettent d'émanciper des contraintes spatio-temporelles. Par exemple, par un système de groupware, les partenaires travaillent sur un projet et chacun contribue avec ses idées, sans que la distance géographique les séparant n'exerce un caractère discriminant (M. Saadoun, 2000).

Plus profondément, Les TIC forment un levier indispensable à l'émergence des pratiques du management de connaissances et aux possibilités de développement des compétences individuelles et collectives des acteurs dans les organisations du XXI<sup>e</sup> siècle (Jean-Yves Prax, 2000). En effet, les TIC sont présentes à travers les différentes phases de valorisation des connaissances, depuis la création, en passant par la codification et en arrivant à la diffusion et au partage (Jean-Marc Blancherie, 2001 ; R. Jacob, 2001). C'est donc, grâce aux TIC, que l'entreprise devient informationnelle : elle produit de l'information et la transmet, tout au long de ses processus

managériaux, afin d'améliorer la compétence de ses acteurs (Micheal S. Scott Morton, 1995 ; M C. Monnoyer, 1997).

De cette présentation, notre question de recherche se formule de la manière suivante :

Peut-on opérationnaliser le management des connaissances et développer les compétences uniquement par le recours aux TIC ?

Cette problématique peut être reformulée de la façon suivante : l'usage des outils technologiques par les entreprises peut-il constituer un garant pour un développement efficace des projets du management des connaissances ?

Certaines interrogations, découlent de cette problématique à savoir :

- 1 En quoi les TIC forment-elles un moyen de déplacement des critères de compétitivité des organisations du XXI<sup>e</sup> siècle, tant au niveau des structures, qu'au niveau du management ?
- 2 Quelle réflexion mener pour appréhender l'articulation entre, d'une part, l'introduction des TIC au sein d'une organisation et, d'autre part, la stratégie, la structure et la culture de cette dernière ?
- 3 Comment faire du management des connaissances un levier réel de créativité et de développement des organisations, et non une mode passagère ?

Les hypothèses sur lesquelles notre recherche sera basée sont les suivantes :

1. Les TIC qui se sont rapidement développées dans les organisations, sont en mesure de bouleverser les pratiques managériales des entreprises, de réorienter leurs choix stratégiques et de les aider à développer les savoirs et les compétences.
2. Pour assurer leur croissance, les entreprises doivent investir aussi bien sur le capital physique que sur le capital immatériel : l'acquisition de connaissances, le transfert de ces connaissances, leur capitalisation et leur exploitation.
3. Le management des connaissances joue un rôle d'accélérateur du développement au niveau des organisations, notamment par le renouvellement et le développement des savoirs et des compétences.

Après avoir fait une synthèse des différents travaux qui ont abordé l'apport des TIC au management moderne des entreprises, nous tenterons de mettre en évidence les facteurs ayant contribué à opérer un changement considérable à deux niveaux :

- d'abord, celui des entreprises en rapport avec les technologies de l'information et de la communication ;
- ensuite, celui du management des connaissances au sein des organisations, en le considérant comme un nouveau mode managérial créateur de l'avantage concurrentiel pour les organisations.

Notre recherche sera illustrée par une étude empirique réalisée sur un échantillon d'entreprises algériennes et ce, à partir d'un cadre d'analyse prenant en compte une triple dimension : systémique, interprétativiste et structuraliste.

La figure suivante retrace la démarche méthodologique suivie dans notre thèse.

## Démarche méthodologique de la thèse

### Partie I : TIC et transformations organisationnelles

Effort de clarification de la tendance des TIC et de ses impacts et les différents outils TIC utilisés dans les entreprises

*Qui permet de gérer les connaissances*

### Partie II : Management des savoirs : Fondements théoriques et évolution historique

- Deux approches du management des connaissances sont distinguées :
  - Informatique (Technique)
  - Ressources humaines

### Partie III : réalités du management des connaissances à travers l'usage des TIC dans quelques entreprises algériennes.

- la méthodologie employée et ses implications sont discutées dans cette partie.
- exploitation et traitement des données recueillies dans les entreprises objet de l'étude.
- ceci crédibilise l'idée d'une approche

*- l'approche informatique s'avère peut convaincante.*

*- comment alors, expliquer cet échec relatif ?*

## **Première Partie : TIC et transformations organisationnelles**

D'une façon plus générale, les révolutions technologiques et informationnelles qui caractérisent le monde d'aujourd'hui, ont bouleversé les pratiques au sein des entreprises (J. Champeaux, C. Bret, 2000). Les divers processus d'organisation, d'animation et de contrôle se retrouvent sous l'impact direct des NTIC. Désormais, c'est l'ensemble des relations entre les divers partenaires (les clients, les fournisseurs, le système financier et autres institutions.) qui se trouve redéfini, grâce aux perspectives nouvelles dessinées par les NTIC (S. Bellier, H. Isaac, E. Josserand, M. Kalika, I. Leroy, 2002).

Grâce aux NTIC, l'entreprise devient informationnelle : elle produit de l'information et la transmet, tout au long de ses processus managériaux afin d'améliorer ses performances (Micheal S. Scott Morton, 1995 ; M C. Monnoyer, 1997).

Les TIC entrent dans le cadre des catégories d'outils, qu'utilisent les entreprises pour faire face à la complexité de leur environnement, et visant à jouer en faveur de leur réactivité. Selon Tapscott et Caston, le rôle des TIC dans les nouvelles formes organisationnelles devient un catalyseur de la transformation, et se joue à trois niveaux : elles permettent, par le biais des moyens de télécommunications, la mise en place d'équipes de travail de haut niveau ; en même temps, elles permettent à l'organisation de fonctionner comme un tout intégré malgré une grande autonomie de ses unités fonctionnelles ; et en fin, elles permettent l'apparition de l'entreprise virtuelle en établissant des liens avec des entreprises externe.

Il existe deux types de relation d'interdépendance entre les TIC et les entreprises : premièrement, une relation d'interdépendance entre les changements organisationnels et l'adoption des TIC, deuxièmement une grande relation entre la maîtrise des TIC et les performances obtenues au sein des entreprises.

Les performances obtenues dans une entreprise par le biais des TIC sont liées aux deux processus organisationnels : le processus d'exploitation des routines organisationnelles dans le système d'information et de communication et le processus d'exploration des nouvelles règles et pratiques d'information et de communication (J. G. March, 1991). De ce fait, les compétences d'usage liées à ces deux processus demeurent nécessaires pour tirer la meilleure performance de l'usage des TIC (S. Amabile et M. Gadille, 2003), qui influenceront à leur tour la conduite des deux processus et permettront un glissement des compétences dans le cadre d'une bonne utilisation des TIC (Howell et Wolff, 1992).

Désormais, au lieu de parler d'une influence unilatérale des TIC sur les modes organisationnels, nous parlerons d'une perspective d'influence réciproque entre l'introduction des TIC dans les entreprises et les modes organisationnels de ces dernières.

En fait, les TIC sont à la fois créatrices de véritables nouveautés et amplifient des évolutions en cours : ainsi, les discours autour de la diminution des niveaux hiérarchiques, sur le fonctionnement en mode projet, sur la transparence des frontières et des contours des entreprises ne sont pas vraiment nouveaux : cependant, les outils TIC permettent de faire passer dans les faits des orientations qui restaient parfois au niveau des intentions. Ces nouvelles technologies conduisent à repenser complètement certains métiers et certaines fonctions.

Il nous semble essentiel aujourd'hui de ne plus perdre de temps à s'interroger sur l'ampleur du changement apporté par les nouvelles technologies : révolution ou simple évolution, ces outils seront surtout ce que nous aurons décidé d'en faire. Mieux vaut se préparer à en tirer tout le potentiel, et notamment ne pas se contenter d'en faire des outils d'échange d'information, mais réellement des supports pour des démarches de partage des connaissances, de capitalisation des savoirs et de diffusion des méthodes de travail.

Il s'agissait surtout d'identifier la capacité de ces entreprises à produire les ressources nécessaires à l'écoute de leur environnement afin de s'y adapter plus rapidement, puisque, comme le rappelle Romelaer (1998) « *les ressources consacrées à l'innovation ne sont pas seulement d'ordre financier ou matériel comme peuvent le faire supposer les investissements en TIC, mais comprennent aussi les savoirs techniques, l'organisation interne, les dispositifs techniques et bien d'autres éléments* ». C'est ce que nous avons tenté de mettre en perspective dans cette partie, en insistant sur la concomitance de la valorisation des TIC et la capacité des entreprises à se réorganiser (recomposer leur structure interne, les communications ascendantes - descendantes, les relations interpersonnelles et surtout l'implication de chacun).

## **Deuxième Partie: Management des savoirs : Fondements théoriques et évolution historique**

Dans l'introduction générale nous avons positionné la problématique de notre recherche dans un cadre général, c'est-à-dire, la gestion des connaissances par rapport à l'usage des TIC dans les entreprises. Dans ce cadre, la gestion des connaissances est le juste équilibre entre les aspects managériaux et techniques qui permettent une dynamique continue d'apprentissage organisationnel visant d'améliorer la rentabilité de l'entreprise. Nous constatons bien que les enjeux pour l'entreprise d'aujourd'hui ne sont plus la gestion des données, ni la gestion de l'information, mais la gestion des connaissances.

Dans le cadre de cette deuxième partie, nous plaçons notre état de l'art de gestion des connaissances dans un cadre à la fois technologique et managériale. C'est pour cette raison que nous avons décidé d'organiser notre état de l'art de la gestion des connaissances par rapport à une approche sociotechnique. Cette présentation tentera de mettre en lumière les limites d'une vision principalement informatique de la problématique de la gestion des connaissances.

Ainsi, selon Gousty, « toute opération technique peut être considérée selon deux points de vue : un volet technique où prédomine la machine, un volet humain où les opérateurs tiennent une place essentielle dans le succès de la production ». Pour Gousty, cette approche sociotechnique est « particulièrement efficace lorsqu'il s'agit de mettre en oeuvre une technologie complexe, dépendant des variables affectées de nombreuses incertitudes ». (Gousty, 98).

Cette observation chez Gousty nous a permis de faire une analogie avec l'arbre, où d'une part, la partie visible de l'arbre symbolise la technologie, et d'autre part, les racines symbolisent la partie cachée de la gestion des connaissances en l'occurrence des aspects sociaux et managériaux de la gestion des connaissances (Bendiabdellah et Benabou, 2005).

Cette deuxième partie nous a permis de constater que la problématique de la gestion de la connaissance a commencée avec un objectif fortement centré sur leur conservation. Puis, elle s'est orientée vers l'utilisation et la réutilisation des connaissances dans d'autres contextes. Elle arrive aujourd'hui, dans une problématique de flux et de généralisation du partage des connaissances dans les organisations.

Nous sommes pour l'idée d'évolution des approches de gestion des connaissances en remarquant que l'approche technologique reste limitée car considère peu les personnes qui sont les acteurs principaux du management des connaissances.

Nous remarquons, effectivement que les approches de gestion de connaissances évoluent en mettant aujourd'hui l'accent sur la nature relationnelle, sociale et humaine de la connaissance, jusqu'alors occultée par les préoccupations liées aux aspects technologiques. Cette évolution résulte des difficultés de mise en oeuvre des démarches dans lesquelles la formalisation des connaissances était fortement mise en avant par rapport aux savoir-

faire et aux connaissances non codifiables. Ainsi, les enjeux de la gestion des connaissances évoluent d'une idée de stockage à une logique de flux favorisant les interactions. La collaboration devient aujourd'hui un enjeu majeur pour la gestion des connaissances car elle permet de placer les acteurs au centre du cycle de vie des connaissances.

La collaboration entre les acteurs nécessite comme pré-requis une culture de partage et un climat de confiance et de sérénité. Cet environnement favorable fait référence aux objets utilisés pour accomplir une tâche, aux interactions sociales dans un groupe et permet ainsi de faciliter la collaboration, puisqu'il est à la base de l'émergence de la conscience collective. Le manque de Conscience collective est généralement présenté comme une difficulté majeure rencontrée à la collaboration au sein des équipes virtuelles (Leinonen et *al.*, 2005).

### **Troisième Partie : réalités du management des connaissances à travers l'usage des TIC dans quelques entreprises algériennes**

La lecture de la littérature sur le management des connaissances à l'heure des TIC conduit à penser qu'il serait intéressant de mener une étude de terrain pour étudier les caractéristiques des entreprises avec l'usage des outils technologiques.

La construction du cadre théorique et l'analyse empirique sont deux processus étroitement liés. L'articulation des développements théoriques en un cadre conceptuel crée une grille de lecture qui guide en grande partie la collecte et l'analyse des données. Donc, la confirmation et l'exploitation de notre problématique de recherche nécessitent la confrontation de notre cadre conceptuel aux faits.

L'objet de la recherche menée ici favorise l'adoption d'une démarche abductive qui semble correspondre davantage à notre problématique de recherche. Quoi que la démarche déductive laisse plus d'empreintes sur notre étude terrain que la démarche inductive.

La stratégie hybride dans laquelle s'inscrit notre recherche influence le choix des outils de recherches. Elle tend à préconiser à la fois une méthodologie qualitative et quantitative, mais c'est surtout la cohérence entre notre problématique, nos questions de recherche et la stratégie d'accès au réel qui a guidé nos choix. Notre questionnement sur l'émergence de pratiques du management des connaissances en partie exploratoire, suppose une méthode qualitative basée sur l'étude de cas. Quant au niveau d'appropriation des technologies de l'information et de la communication et les usages engendrés, nécessitent la méthode quantitative et l'outil du questionnaire. La même méthode est utilisée pour s'arrêter sur la perception qu'ont les acteurs de la problématique du management des connaissances.

Les sources des données collectées sur le terrain sont multiples et cette collecte a été accomplie en plusieurs reprises et pendant plusieurs mois, ce qui a nécessité de notre part un dépouillement relativement difficile, d'autant que notre volonté était de biaiser le moins possible les résultats, même si dans toute recherche de ce type, ce genre de risque est inévitable.

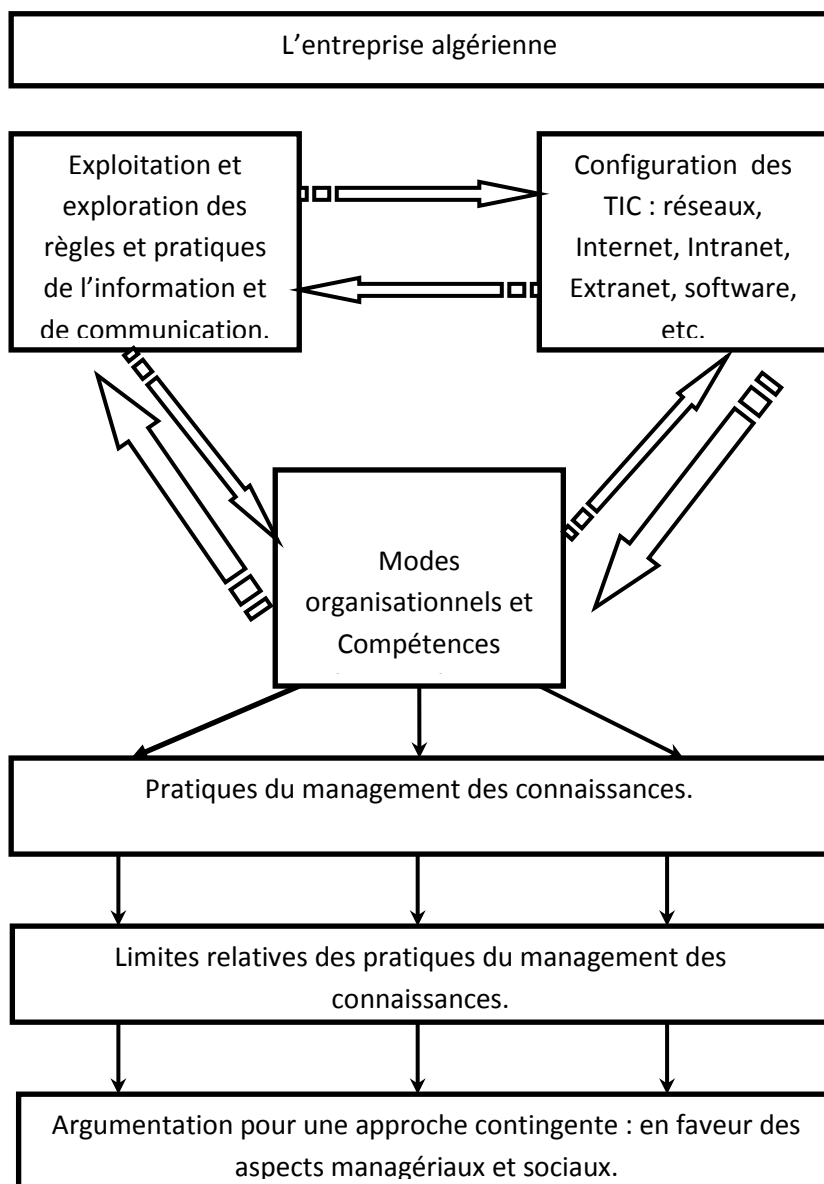
La figure ci-dessous présente l'articulation entre les différents aspects de notre problématique de recherche. De cette figure se dégage deux hypothèses fondamentales pour notre travail empirique, à savoir :

Hypothèse 1 : l'entreprise algérienne peut réaliser des performances par l'usage des TIC.

Hypothèse 2 : l'efficacité des pratiques liées au management des connaissances ne peut pas être justifiée uniquement par l'introduction des outils technologiques.

Ces deux hypothèses de bases considèrent les développements théoriques de la première et de la deuxième partie.

La figure de la page suivante retrace les phases du déroulement de notre recherche empirique.



Modèle global de la problématique de recherche

Nous allons à présent rendre compte des résultats des enquêtes réalisées depuis 2002 jusqu'au le début de l'année 2007.

### **I. TIC et entreprises algériennes :**

- 1 Le fait marquant est l'importance des entreprises qui déclarent avoir réalisé un avantage concurrentiel à partir de l'usage des TIC, cela rejoint les résultats obtenus par (Byrd et Davidson, 2003 ; Wade et Gravill 2003). Cette importance peut être justifiée par le fait que les entreprises des pays retardataires par rapport à l'utilisation des TIC, considèrent que toute nouvelle introduction d'un outil des TIC engendre réellement un avantage concurrentiel.

- 2 La combinaison de plusieurs types d'avantages concurrentiels est bien réalisée par l'ensemble des entreprises de la première population. Par ailleurs, on remarque une certaine difficulté à combiner l'ensemble des types d'avantages. Par exemple, il est plus facile pour les entreprises d'améliorer la productivité des salariés et de réduire les coûts que d'améliorer la capacité d'innovation. Ce constat rejoint en partie l'idée avancée par March, (1991) sur la difficulté de combiner différents types d'avantages concurrentiels, notamment dans les deux approches d'exploitation (réduction des coûts, par exemple) et d'exploration (amélioration de la capacité d'innovation, par exemple).
- 3 Les entreprises TIC-performantes s'approprient mieux la technologie Intranet et ses fonctionnalités, qui leur permettent d'échanger mutuellement les informations sur le réseau de l'entreprise. Nous avons évoqué en haut, que les entreprises TIC-performantes disposent d'un réseau interne et d'une connexion Internet depuis au moins quatre ans. Cette date renvoie à l'idée d'appropriation et d'adoption de la technologie qui constitue un indicateur d'apprentissage, et les possibilités de développement des nouveaux usages des TIC (Rosenberg, 1982).
- 4 L'implantation des outils technologiques n'a pas engendré de modifications en termes de stratégie. D'ailleurs, la corrélation est négative (-0,24) entre « les TIC constituent un avantage concurrentiel » et « l'introduction des TIC a induit des modifications dans la stratégie ». La fonctionnalité en terme stratégique accordée aux outils technologiques est un autre élément intéressant. Les entreprises ont en vue d'améliorer la compréhension de leur environnement, notamment en termes de changement dans les règles de concurrence, utilisent les TIC (Internet, bases de données externes) comme un outil d'étalonnage.
- 5 A la question « si les TIC ont modifié l'organisation de l'entreprise », les entreprises TIC-performantes sont presque unanimement d'accord. Un résultat qui témoigne d'une certaine dynamique organisationnelle chez les entreprises en matière d'usage des TIC. A ce titre, Romelaer, (1998) suggère que « l'organisation de l'entreprise et l'innovation sont les éléments clés de la relation entre innovation et performance ». Autrement dit, le processus d'innovation dans le cadre d'obtention de performance passe nécessairement par une adaptation organisationnelle.
- 6 Le même constat est fait concernant la coordination entre les services. Mais l'enjeu derrière cette démocratisation de l'information est le risque de déplacer le fonctionnement de l'entreprise du formel vers l'informel. Les routines de travail elles-mêmes sont adaptées chez quelques entreprises pour pouvoir tirer un maximum d'avantage de l'utilisation des TIC.
- 7 La charge de travail qu'implique l'introduction des TIC dans le travail ne semble pas être assez importante pour pousser une grande majorité des entreprises à travailler en dehors des heures de travail. Mais il existe certaines exceptions comme le montre le témoignage d'un cadre responsable chez CEVITAL. : « C'est tout à fait logique. Je dois suivre la gestion de mes affaires à tout moment. Même en dehors des horaires du travail ».

Ces études de terrain, malgré leur simplicité ont démontré un vif changement organisationnel. Le changement est constaté du moment où les TIC sont introduites dans les entreprises étudiées. Le changement est plus profond du moment où l'apprentissage organisationnel joue son rôle et commence à socialiser l'homme à l'outil. Le changement est de plus en plus profond, du moment où nous percevons positivement le rôle joué par les TIC au sein des entreprises et surtout en faisant confiance à ces outils quant à leurs capacités à créer des gains de types tangibles et intangibles. Ainsi nous parvenons à la présentation et à la discussion du projet du management des connaissances à la Sonatrach. Le projet, que nous considérons leader par rapport aux entreprises algériennes.



## II. Management des connaissances chez SONATRACH

**-Aspects Informatiques du projet :** Le projet de gestion des connaissances est considéré par la direction générale de Sonatrach comme un projet stratégique. Il se base sur une vision globale érigée au niveau de l'entreprise et des actions locales, concrètes et visant à produire des bénéfices visibles à court terme, L'objectif de préservation du patrimoine stratégique de connaissances, développé au fil des années est une priorité pour le groupe. L'enjeu est de plus en plus important, lorsqu'on sait que Sonatrach a connu un grand départ à la retraite et un important recrutement de jeunes ; d'ailleurs, les statistiques de la population étudiée le montrent bien clairement.

Pour sonatrach, les éléments de base de gestion des connaissances sont les acteurs de la connaissance (ceux qui créent et partagent de la connaissance) et le système d'information (qui stocke, traite et rend disponibles les informations). A ces deux éléments en interaction constante s'ajoute un patrimoine de connaissances où s'accumulent les savoirs créés et utilisés. Par ailleurs, le knowledge management s'affiche comme un outil puissant et incontournable pour la future Sonatrach Corporate University (SCU).

La méthode choisie est plus descendante qu'ascendante. Elle prend la haute direction comme point de départ. Elle fixe comme objectif, d'une part, une cartographie des compétences stratégiques et, d'autre part, une cartographie des savoir-faire métiers critiques.

Cette cartographie est constituée d'arborescences permettant d'avoir une vue hiérarchisée de toutes les connaissances utiles. A la suite d'une analyse croisée des deux types de compétences, on pourra identifier les savoir-faire à la fois critiques et stratégiques qui nécessitent une capitalisation, un partage et un transfert.

La modélisation des connaissances telle que présentée par la méthode MASK (Ermine, 2003), ainsi que d'autres techniques d'ingénierie des connaissances permet d'identifier les connaissances critiques tacites, y compris une bonne partie de ceux qui ne sont pas explicitables par les individus concernés. L'entreprise a opté pour la délimitation du patrimoine des connaissances visé, en choisissant une structure qui constitue un nœud incontournable dans l'activité amont et donc qui englobe des savoir-faire métiers stratégiques et critiques. C'est ainsi que la division PED (Petroleum Engineering & Development) a été choisie comme entité pilote pour la réalisation de ce projet. A notre avis, ce choix de la part de la direction est pertinent, il est enraciné dans la philosophie "d'aller prudemment et sûrement pour arriver le plus loin possible ".

Expérimenter cette démarche fondée sur les concepts cités ci-dessus, pris en compte dans la stratégie Sonatrach et dont la finalité est d'assurer le partage et le transfert des savoir-faire métiers les plus critiques constitue une démarche importante de ce travail au sein du PED.

La phase finale, consiste à concevoir des dispositifs (sous forme de serveurs de connaissances) en capitalisant des connaissances avec la méthode d'Ingénierie des connaissances (MASK) et en effectuant, par la suite, une scénarisation pédagogique à partir des modèles de connaissances. Ce serveur des connaissances reste un moyen techniquement simple à développer par les acteurs métiers (knowledge workers) accessibles et sécurisables.

**-Aspects Humains du projet :** les conclusions suivantes sont tirées des enquêtes terrains autour des thèmes de la perception de la problématique du management des connaissances, le diagnostic de la culture organisationnelle et du climat de confiance.

1. Si globalement dans les études menées mondialement sur le même sujet avancent que le premier objectif du KM vise toujours une meilleure maîtrise du capital intellectuel, le constat

n'est pas le même, puisque pour notre cible, la concrétisation passe par un nouveau rôle assigné aux managers. Cela, peut révéler un mécontentement de la part des employés du rôle joué jusqu'à présent par ces derniers.

2. La grande révélation est que la mise en œuvre d'un système de management des connaissances ne doit pas nécessairement passer par les problématiques techniques (aspect classé dans la dernière position.), car avant même l'investissement dans les TIC se sont les enjeux humains qui préoccupent.
3. L'émergence de nouveaux modes de travail collaboratif, avec des organisations plus horizontales où émergent des réseaux d'experts dépassant souvent les logiques rigides et hiérarchiques, pose le besoin d'une évolution culturelle et une transformation de modes d'apprentissages.
4. les principaux obstacles qui entravent la mise en place d'un système de gestion des connaissances? Cette fois-ci : une culture d'entreprise ne favorisant pas le partage et le changement est placée au premier niveau (35,4 %) avant le manque de convictions et d'implication de la Direction Générale du Groupe (34 %), ce qui explique l'importance déjà accordée au nouveau rôle que devaient jouer les managers de la Sonatrach en matière de gestion des connaissances. Le manque de motivation de la part des employés à partager l'information est placé à la dernière position (26,4), une position qui prouve une grande disposition des employés à partager avec autrui si les conditions managériales sont réunies.
5. La réussite du management des connaissances passe avant tout par une culture d'entreprise basée sur la confiance, le partage et la collaboration, c'est l'avis de la majorité des répondants. Cet item dépasse largement celui d'un climat technologique interne adapté. Vient en troisième position une volonté stratégique à long terme, une position qui décèle un souci de la part des employés que la direction du groupe rende de ce projet ambitieux une simple mode passagère et non une démarche révolutionnaire du management chez Sonatrach.
6. Nous pouvons avancer que les deux premières cultures favorables au management des connaissances (la culture d'innovation et culture orientée tâche) sont moins importantes que les deux autres défavorables au management des connaissances (la culture bureaucratique et la culture de compétition/confrontation). Cela, témoigne d'un déficit culturel chez Sonatrach, qui nécessite un travail profond de socialisation et de changement organisationnel en faveur des valeurs culturelles favorisant le partage et le management des connaissances.
7. D'une manière générale, nous constatons un climat de confiance acceptable chez Sonatrach. A ce tire les acteurs pensent que les promesses et les engagements sont tenus (2,2627). D'un autre côté, il pensent mal que les gens sont traités avec justice dans la résolution des problèmes (1,9677), même constat est effectué lorsqu'il s'agit de croire en la capacité des gens à tous les niveaux à réaliser de grandes choses (1,9677).

## **Conclusion :**

Les observations de terrain ont conforté les principales idées développées lors de la première et la deuxième partie en faveur d'un rôle important des TIC dans le cadre de la réalisation des performances au sein de quelques entreprises algériennes. L'effectivité de la performance TIC dans les entreprises algériennes a été évaluée selon les niveaux de satisfaction des répondants. En définitive, l'usage des outils technologiques forme une réalité dans la vie courante des entreprises algériennes et la

dialectique TIC/Management des organisations mérite d'être concilié dans un même espace d'étude pour le cas de l'entreprise algérienne.

Les enquêtes menues on permis aussi d'inférer les facteurs organisationnels qui semblaient être associés à l'opérationnalisation de la problématique du management des connaissances dans l'entreprise algérienne. Ceux-ci ont pu être raccordés à l'argumentation théorique à partir de laquelle nos hypothèses de recherche ont pu être formulées.

Comme nous l'avons signalé au début de la deuxième partie, la majorité des recherches sur le sujet sont issues du domaine de l'informatique. Aborder le sujet selon une approche managériale et dans un contexte non occidental, présente à notre sens une importante originalité. Les pays non occidentaux et notamment les pays sous développés à l'instar de l'Algérie, éprouvent un énorme déficit en matière de normes de gestion moderne, pour cela nous considérons que le travail développé dans cette thèse comble un peu ce déficit.

Toutes ces tendances observées dans la réalité du management des entreprises (selon ses aspects théoriques et aspects pratiques), doivent interpeller les chercheurs sur les potentialités de recherche pouvant être envisagées dans des axes comme celui qui fonde notre problématique. Car partant de considérations systémiques et contingentes et de constats pour l'entreprise algérienne, nos investigations ont fait apparaître que de multiples facteurs peuvent influencer la bonne conduite des projets de gestion des connaissances. Cependant les études empiriques présentées dans la troisième partie contribuent forcément à une meilleure compréhension du rôle joué par les TIC et les limites enregistrées en matière de gestion des connaissances.

C'est pour cela qu'il faut oser aller plus loin dans le questionnement, mais aussi dans la présence au niveau des entreprises, car c'est uniquement par ce moyen (étude par questionnaire et présentation d'une étude de cas) que l'on parviendra le mieux à appréhender les différentes facettes de ce vaste domaine.

# DONNÉES UTILES

## Faits et chiffres marquants sur le travail

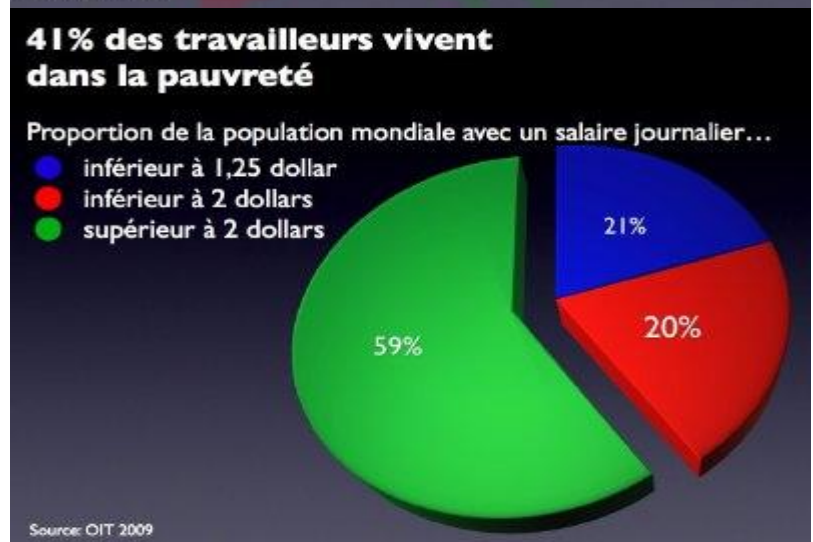
### Travail informel

Dans le monde, 1,8 milliard de personnes travaillent de manière informelle ? sans contrat de travail, sans sécurité sociale, sans la moindre protection juridique, et le plus souvent pour un salaire de misère. Seules 1,2 milliard de personnes disposent d'un contrat de travail.



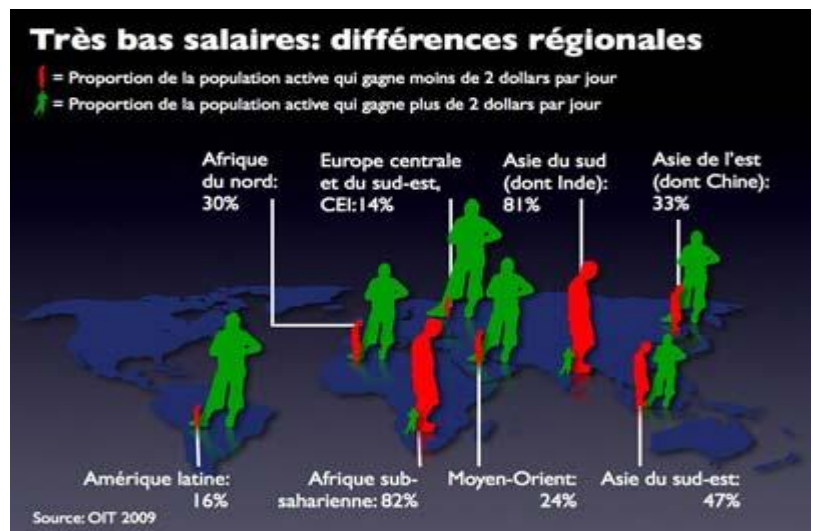
### Des salaires misérables

Le travail informel est souvent synonyme de pauvreté. Plus de 40 pour-cent de la population active gagnent moins de 2 dollars US par jour.



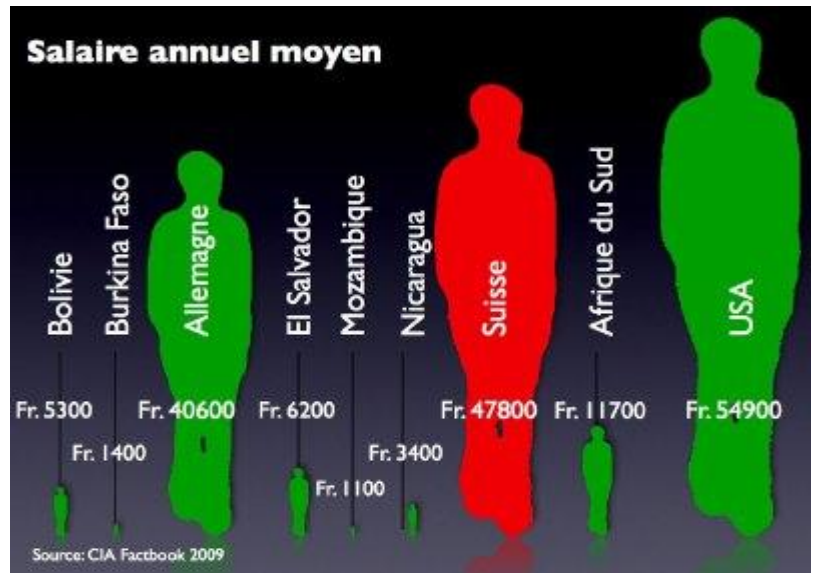
### Le travail précaire est la norme

Dans beaucoup de pays d'Afrique et d'Asie, un salaire journalier de moins de 2 dollars US est fréquent. C'est très grave, car la population de ces pays, qui vit généralement dans une grande pauvreté, ne bénéficie souvent d'aucune prestation sociale.



## Différences de salaire

Les différences de salaire moyen entre pays sont tellement grandes qu'il est difficile de les faire apparaître sur un graphique. Le salaire moyen au Mozambique représente à peine 2 pour-cent de celui en vigueur aux Etats-Unis.



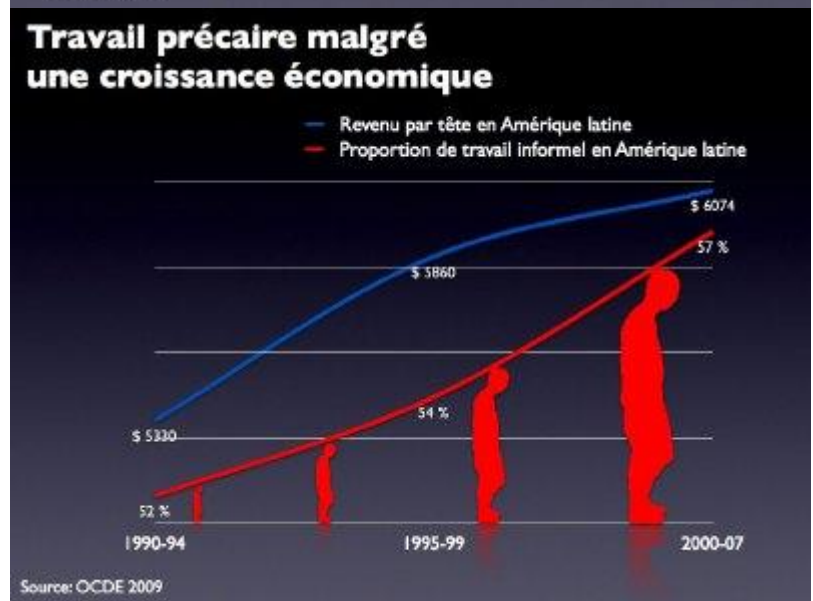
## Les femmes gagnent moins dans le monde entier

C'est pourquoi elles sont particulièrement exposées à la pauvreté. Des différences notoires existent entre pays. Cela dit, il serait faux de penser que les femmes sont moins discriminées dans les pays riches que dans les pays pauvres.



## La croissance n'apporte aucune amélioration

Une croissance plus forte n'améliore pas la situation des pauvres. Durant les 17 dernières années, la proportion du travail précaire et informel a augmenté malgré la croissance. Ces chiffres concernent l'Amérique latine. Ils sont quasiment identiques dans les autres régions du monde.



## Travail des enfants

Dans le monde, 200 millions d'enfants âgés de 5 à 14 ans travaillent. Le travail des enfants recouvre des activités qui portent préjudice aux enfants ou qui les empêchent d'aller à l'école. C'est en Afrique sub-saharienne que la plus forte proportion d'enfants travaille (environ un tiers). En chiffres absolus, c'est en Asie que l'on trouve le plus grand nombre d'enfants au travail.



**1 200 000 000**

de personnes gagnent moins de dollars US par jour.

**218 000 000**

d'enfants travaillent dans le monde entier.

**190 000 000**

de personnes sont au chômage. Les jeunes en sont deux fois plus souvent victimes que les adultes.

**12 000 000**

de personnes sont victimes de formes modernes d'esclavage (travail forcé, asservissement lié à des dettes impossibles à rembourser, trafic d'êtres humains); la moitié d'entre elles sont des enfants et des jeunes.

**50-60%**

de la population active travaillent sans contrat dans des conditions précaires. En Suisse, cette proportion oscille entre 4 et 11%.

Sources: OIT, OCDE, Banque mondiale, Seco