ISSN: 2253-0142
E-ISSN: 2602-5604

Revue Organisation & Travail

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

Vol. 07 / N° 01 (16)
Mars 2018

Revue Organisation & Travail
المجلد 7 / العدد 1 - مارس 2018
مجلة التنظيم و العمل

ردمد: 2253-0142
ردمد إلكتروني: 2602-5604

مجلة التنظيم و العمل

مجلة علمية محكمة ربع سنوية تصدر عن مخبر تحليل
و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات
جامعة معسكر الجزائر

المجلد السابع / العدد الأول (السادس عشر)
مارس 2018

مجلة التنظيم و العمل

Revue Organisation & Travail

المجلد السابع

العدد الأول

مـــارس 2018

مجلة التنظيم و العمل

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

ردمـــد ISSN 2253-0142

ردمد إلكتروني E-ISSN 2602-5604

رقم الإيداع القانوني 2012-04-110

الموقع الإلكتروني: https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/147
http://revue-organisation-travail.yolasite.com/

البريد الإلكتروني: revue.orgettrav@yahoo.fr / ishaq_zida@yahoo.fr

الهاتف: 0554517809

فاكس: 045707168

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

فـهـرسـة الـمـجلـة

- بوابة المجلات العلمية الجزائرية ASJP
- المنهل ALMANHAL
- ResearchBib

الرئيس الشرفي

أ.د. بن طاطة سمير

مدير جامعة مصطفى إسطمبولي – معسكر-، الجزائر

مدير النشر

أ.د. ثابتي الحبيب

جامعة معسكر، الجزائر

رئيس التحرير

د.حسيني إسحاق

جامعة معسكر، الجزائر

رئيس التحرير المساعد

د. دحو خضرة

جامعة معسكر، الجزائر

رئيس اللجنة العلمية

أ.د. بندي عبد الله عبد السلام

جامعة تلمسان، الجزائر

اللجنة العلمية

أ.د. بندي عبد الله عبد السلام
جامعة تلمسان، الجزائر

أ.د. بومنجل سعيد
جامعة عنابة، الجزائر

أ.د. ثابتي الحبيب
جامعة معسكر، الجزائر

أ.د. بن عبو الجيلالي
جامعة معسكر، الجزائر

أ.د. صواريوسف
جامعة سعيدة، الجزائر

أ.د. شليل عبد اللطيف
جامعة تلمسان، الجزائر

د.تشيكو فوزي
جامعة معسكر، الجزائر

د. حسيني إسحاق
جامعة معسكر، الجزائر

د. دحو خضرة
جامعة معسكر، الجزائر

د. ستريبا لطيفة
المدرسة الوطنية للتجارة و التسيير، أغادير، المغرب

د. أنجاد خديجة
جامعة إبن زهر، المغرب

د. رائد العضايلة
جامعة مؤتة، الأردن

د. فيروز الضمور
جامعة مؤتة، الأردن

د. أسعد الحميد العلي
جامعة عمان الأهلية، الأردن

د. بن سانية عبد الرحمن
جامعة غرداية، الجزائر

د. بلحاج فراجي
جامعة بشار، الجزائر

د.حريزي دريس
جامعة الحسن الأول، المغرب

د.برتراند ليسو
جامعة أورليون، فرنسا

محتويات العدد

- **التشغيل في الجزائر: قراءة تحليلية للسياسات التشجيعية** — **27-07**
  مغراوي محي الدين عبدالقادر، مختاري خالد & لقام حنان
- **تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر أي أثر لذلك في الإقتصاد ؟** — **43-28**
  بكريتي نصيرة & شريف طويل نورالدين
- **أثر الائتمان المصرفي الخاص على النمو الاقتصادي في الجزائر باستخدام نموذج الانحدار الذاتي VAR خلال الفترة (1990-2015)** — **63-44**
  كريمة رباط & عبد القادر بريش
- **إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية بشار-** — **86-64**
  حقانة ليلى & بن سفيان الزهراء
- **Les variables influençant le transfert des apprentissages acquis dans une formation Cas de l'entreprise SOREMEP** — **98-87**
  ZERROUKI Med Amine
- **Comment l'analyse du travail pose la question du langage dans l'organisation** — **106-99**
  Bertrand Lessault
- **La conception du capital humain : de l'apprentissage à l'incarnation** — **124-107**
  Belghanami Nadjat Wassila
- **Le défi du management face à l'identité sociale et les profils nocifs** — **143-125**
  NADJI Amina
- **Essai de Construction d'un Score d'Attractivité Sectorielle des Investissements Directs Etrangers** — **155-144**
  Badreddine Amina & Benamirouche Rachid

التشغيل في الجزائر: قراءة تحليلية للسياسات التشجيعية

مغراوي محي الدين عبدالقادر*، مختاري خالد**، لقام حنان ***

الإرسال:2018/03/02
القبول:2018/03/23

ملخص:

ستهدف الورقة البحثية الحالية إلى تسليط الضوء على تطور التشغيل بالجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، مع الإشارة إلى المرحلة المميزة من بين مجموع المراحل التي مر عليها التشغيل أثناء تطوره، والبرامج التي تبنتها الدولة لدعم التشغيل، ومدى فاعليتها في التقليل من مستوى البطالة. وبعد العمل على ذلك، تبين أن مطلع الألفية الثالثة (مرحلة 2001) قد شكلت أهم مرحلة شهدت فيها الجزائر استحداثا لآليات جديدة للتشغيل، بسبب اهتمام الدولة بخلق هيئات مساعدة على إنشاء المؤسسات، لاسيما الصغيرة والمتوسطة منها، وذلك باعتبار المؤسسة أهم أداة لإنشاء مناصب الشغل بالمجتمع. وبالرغم من ذلك إلا أن التشغيل بقي يتراوح عند مستويات متقاربة، وهو ما برهنته مستويات البطالة التي عرفتها السنوات الأخيرة.

الكلمات المفتاحية: سوق العمل، سياسة التشغيل، التشغيل بالجزائر.

Abstract :

This research aims to shed light on the evolution of employment in Algeria since independence to the present day, referring to the separate phase, and the programmes adopted by the State to support employment, and their effectiveness in reducing the unemployment rate.

This research concludes that the beginning of the third millennium (phase 2001) represents the most serious phase, since it has seen the development of new mechanisms and organizations that participate in the creation of enterprises, particularly small and medium-sized enterprises, As the most effective tool for creating jobs. Despite this, employment remains at close levels, as confirmed by the levels of unemployment experienced in recent years.

Keywords: Labor Market, Employment Policy, Employment in Algeria.

Jel classification: J23

* أستاذ محاضر "أ" بجامعة مصطفى اسطمبولي، مخبر تحليل وتطوير واستشراف الوظائف والكفاءات، mahi_mascara@yahoo.fr

** أستاذ مساعد "أ" بجامعة مصطفى اسطمبولي، مخبر تحليل وتطوير واستشراف الوظائف والكفاءات

*** أستاذة محاضرة "ب" بجامعة مصطفى اسطمبولي، مخبر تحليل وتطوير واستشراف الوظائف والكفاءات

1-مقدمة:

مع بداية التسعينات وحتى نهاية هذه الحقبة، شهدت الجزائر تضاعفا لمعدل البطالة التي أنهكت وأثقلت عاتق الاقتصاد الجزائري، خاصة أمام فشل الجهود التنموية، النمو الديمغرافي المتزايد، الأزمات السياسية وارتفاع حجم الديون في هذه الفترة، وهو ما صعب مهمة علاج هذه الأزمة ومواجهتها بفعالية. وما نتج عن هذه الأخيرة عجز الاقتصاد الجزائري عن توفير فرص العمل الكافية أمام الداخلين الجدد في سوق العمل.

إلا أنه مع دخول الألفينات بدأ معدل البطالة بالانخفاض كنتيجة للدور الصارم الذي لعبته المؤسسات المتخصصة في تنظيم سوق العمل، وسياسة التشغيل المنتهجة من طرف الدولة التي عملت على ضمان الاستغلال الجيد للطاقات البشرية لتحقيق الاستقرار والنمو الاقتصادي اللازم.

فقد عرف الاقتصاد الجزائري تغييرات عديدة صاحبها تغير السياسات والأنظمة التي اتبعتها الدولة، حيث اتجهت إلى العمل بجد على الحد من الأزمات المختلفة لاسيما البطالة منها، وذلك من خلال رسم سياسات تشغيل متنوعة من شأنها خلق فرص عمل أكثر وتطوير التنافسية في هذا المجال، خاصة وأن العمل كان ولازال عنصرا هاما من العناصر التي تعتمدها الحياة البشرية من أجل البقاء وتأمين الرزق وضمان العيش الهنيء.

من خلال ما تقدم تضل إشكالية السياسات والبرامج التي اتبعتها الدولة في مجال التشغيل تفرض نفسها، خاصة في ظل التزايد السريع لعدد السكان، ارتفاع أصحاب الشهادات المختلفة بما فيها الشهادات الجامعية، تفاقم الأزمات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية والاضطرابات التي شهدتها المنطقة العربية مؤخرا، كل هذا يستدعي التساؤل حول طبيعة السياسات المنتهجة من طرف الدولة لامتصاص البطالة وتحقيق الاستقرار السياسي، الاجتماعي والاقتصادي.

وعليه، سنحاول من خلال هذا الفصل الإجابة عن الإشكالية التي يمكن طرحها كالآتي:

ما هي السياسات التي اتبعتها الدولة مؤخرا لتشجيع التشغيل في ظل تزايد عروض العمل؟

ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية نفترض **بأن مستويات البطالة انخفضت بعد التدابير والبرامج التي خلقتها الدولة مؤخرا بهدف تشجيع التشغيل في مجالات متعددة.** وبذلك ستهدف هذه الورقة البحثية المتواضعة إلى تشخيص المراحل التي مر عليها التشغيل أثناء تطوره، والتعرف على البرامج والهيئات التي طورتها الجزائر لمقابلة عروض العمل المتزايدة، والمساهمة بشكل حساس في امتصاص البطالة التي لم تتوقف عن النمو، لاسيما بعد الأعداد الهائلة من المتخرجين من الجامعات الجزائرية كل سنة. إذن، تنبع أهمية هذا البحث انطلاقا من الإشكالية التي سيجيب عنها والهدف الذي سيسعى إلى بلوغه.

وبغية الإلمام أكثر بالموضوع والوصول إلى إجابة معبرة عن الإشكالية المطروحة، والتحقق من الفرضية المقدمة، وبلوغ هدف البحث، سيتم في الأول إعطاء نظرة عن سوق العمل من خلال عرض تطور سوق العمل، أبعاده، مؤسساته وميكانيزمات التأثير عليه، ثم ستتم الإشارة ثانيا إلى مفاهيم نظرية حول سياسة التشغيل تشمل التعريف، الأنواع ، الأهمية والعوامل المساعدة على الرفع من فاعلية سياسة التشغيل، ليتم في الأخير التطرق إلى سياسة التشغيل في الجزائر من حيث تطورها، واقعها والبرامج الحكومية في مجال التشغيل، إضافة إلى معوقات وآفاق التشغيل في الجزائر.

2-الإطار النظري لسوق العمل.

صار موضوع العمل ومسألة التشغيل محلا لاهتمام مختلف العلوم، لا سيما منها علم الاقتصاد الذي اهتم بهذا النوع من الدراسات، ويعد العمل محور اهتمام الفرد والعنصر الذي تشترك فيه كافة المجالات التي تنظم الحياة اليومية. وينظر إلى العمل في الاقتصاد على أنه منتج يباع ويشترى في سوق تعرف بسوق العمل، وعلى أنه يخضع لقانون العرض والطلب شكله شكل المنتجات الأخرى، من هذا المنطلق سعى الفكر الاقتصادي إلى البحث في الأساليب التي بإمكانها تحقيق التوازن في سوق العمل، وخلق المنفعة لاقتصاد البلد.

2-1-تطور سوق العمل

يشير التطور التاريخي إلى أن مؤشرات العمل تغيرت بشكل مستمر نتيجة للأزمات التي شهدها الاقتصاد العالمي والجزائري خصوصا، وعلى العموم يمكن توضيح تطور سوق العمل من خلال المراحل التالية (Bouklia et Talahite, 2010) :

1973-1989:شهدت هذه الفترة انخفاضا تدريجيا في معدل البطالة بعد خلق 150000 منصب عمل في المتوسط سنويا، إلا أنه مع مرور الوقت وبالتحديد عام 1987 تزايدت البطالة بشكل حاد وذلك بعد الصدمة البترولية، ونتيجة لهذا تعدى معدل البطالة في هذه الفترة 21%.

1990-1999: لم تتوقف نسبة البطالة عن الارتفاع في هذه الفترة، حيث عرفت تزايدا مستمرا لمعدل البطالة خاصة سنة 1995 التي مست فيها البطالة أعلى المستويات بعدما وصل عدد العاطلين عن العمل مليوني شخص، وهي المرة الأولى التي بلغت فيها البطالة هذا المستوى. إلا أن هذا الزحف لم يتوقف حيث وصلت في نهاية السداسي الأول من سنة 1998 إلى 30% وهذا بسبب الأزمة الاقتصادية التي تعرضت لها البلاد خلال هذه المدة وما نتج عنها من سياسات التعديل الهيكلي التي نتج عنها تصريح آلاف العمال (بن بريكة وبن عيسى، 2011).

2000- يومنا هذا:بعدما تفاقمت البطالة التي مست بشكل خاص المقبلين الجدد على العمل والعمال المسرحين من عملهم، قامت الحكومة بإعداد جملة من البرامج والإجراءات للتخفيف من حدة هذا الوضع، حيث قامت باستحداث أجهزة جديدة لإدماج الشباب وأجهزة لدعم العمال المسرحين من عملهم وتشجيع الإستثمار العمومي والأجنبي، إضافة إلى تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (بن بريكة وبن عيسى، 2011).

2-1-1-تعريف سوق العمل

يعد سوق العمل المكان الأساسي لالتقاء عرض العمل والطلب على العمل، فهو يعتبر المنبع الرئيسي للمورد البشري والوسط الذي يبحث فيه العاملون عن تقديم خدمات لأصحاب العمل وفقا لشروط وقواعد معينة.

ويعرف سوق العمل على أنه الموقع الذي تبحث فيه مختلف المؤسسات عن العمال، أي أنه المكان الذي تتواجد به عروض العمل (الموسوي، 2007، ص11).

أما اقتصاديا فيعرف على أنه الآلية التي تتحدد من خلالها مستويات الأجور والتوظيف (نعمة الله، 2001، ص15). بمعنى أن سوق العمل هو تلك" المؤسسة التنظيمية الاقتصادية التي يتفاعل فيها عرض العمل والطلب عليه، أي المجال الذي يتم فيه بيع الخدمات وشراؤها وبالتالي تسعير خدمات العمل" (مولاي علي، 2011).

انطلاقا من التعاريف السابقة لسوق العمل يظهر بأن هذا الأخير يتركب من مجموعة من المكونات تتمثل فيالبائع الذي يمثله العامل والمشتري الذي يمثل المؤسسة أو صاحب العمل، إضافة إلى الإطار الذي تتم فيه عملية التبادل سواء كان هذا الإطار مكانا ماديا أو إلكترونيا كالإنترنيت أو الهاتف أو الفاكس، وكذا المؤسسات المختلفة سواء تلك المختصة بتأهيل اليد العاملة كمؤسسات التعليم مثلا، أو تلك المؤسسات المسؤولة عن تنظيم سوق العمل كمكاتب التشغيل مثلا، أو تلك المسؤولة عن التشريعات الخاصة بالعمل كالمحاكم التي تفصل في نزاعات العمل مثلا.

2-1-2-أبعاد سوق العمل

إن الحديث عن سوق العمل يحمل في طياته مجموعة من الأبعاد التي ارتأينا الإشارة إليها كالآتي:

الطلب على العمل: الطلب على العمل هو طلب مشتق من الطلب على السلع والخدمات التي ينتجها العامل، فصاحب العمل لا يطلب العمل بحد ذاته بل يستأجر العمال لغرض استخدامهم في إنتاج السلع والخدمات (القريشي، 2006، 31).

إن الطلب على العمل يصدر من المؤسسة أو المنتج الذي يقوم بطلب خدمات العمل، والذي يعتمد على طلب السوق للسلعة التي يسهم العامل في إنتاجها، لذلك أشرنا سابقا إلى أن الطلب على العمل هو طلب مشتق، أي أنه مشتق من الطلب على السلعة النهائية التي يشارك العامل في إنتاجها (لحسن، 2011).

عرض العمل: بما أنه لا يمكننا الفصل بين خدمة العمل (السلعة محل التبادل) والعامل الذي يقوم بتأديتها، فإنه يتوجب الأخذ بالاعتبار طبيعة العنصر البشري عند الحديث عن سوق العمل، وبالتحديد عن عرض العمل. فعرض العمل يصدر عن العامل، لذلك فهو لا يتحدد باعتبارات الأجور والتكاليف فقط وإنما هناك عوامل أخرى غير نقدية كتفضيلات العمال واختيارهم بين وقت الراحة أو الفراغ والدخل المتحصل عليه والتي تتدخل بدورها في تحديد ظروف عرض العمل (سرير 2011).

التشغيل: يقصد بالتشغيل بالمعنى الضيق "السعي إلى إيجاد عمل لكل من يطلبه". أما التشغيل بمعناه الواسع فهو يرمز إلى العديد من المعاني التي نذكر منها (بوكسابي وآخرون، 2011):

- إدارة سوق العمل وأطرافها الفاعلة؛
- تحسين أداء سوق العمل من خلال توفير ظروف العمل المناسبة، بما فيها الأجور؛
- إيجاد العمل اللائق (التأثير على الطلب)؛
- إيجاد العمالة الملائمة (التأثير على العرض)؛
- تخطيط القوى العاملة من خلال معالجة الفوارق بين العرض والطلب بالكم والنوع والزمان والمكان؛
- تحسين الرضا العملي وتعظيم العوائد من خلال تحسين الإنتاجية؛
- أشكال العمل التي ظهرت في العقود الأخيرة منها: العمل عن بعد (العمل في البيت)، العمل لوقت جزئي، العمل المتعدد (تعدد الأعمال والوظائف)...

وغالبا ما يتداخل مفهوم العمل (Travail) والتشغيل (Emploi)، فالعمل هو ذلك الجهد العقلي والبدني الذي يبذله أي فرد مقابل مكافأة هي الأجر، لكن مفهوم التشغيل يقود بالضرورة إلى مفهوم الموارد البشرية والقوى العاملة لأن اهتمامه ينصب على هذه الفئة تحديدا من ناحية اشتغالها،بطالتها وتوزيعها في ميدان الشغل...(شباح، 2011، ص42، 47).

البطالة: تعبر البطالة عن الخلل الحاصل بين عرض العمل والطلب عليه، فعندما يتجاوز عرض العمل الطلب فهذا سيؤدي إلى خلق أزمة حقيقية تمثل ما يعرف بالبطالة. والبطالة بكل بساطة تشير إلى عدم وجود عمل للراغبين فيه والقادرين عليه في مجتمع معين، بمعنى العاطلين عن العمل (سلمان وآخرون، 2000، ص237). فالبطالة أو ما يعرف بالتعطل، المتفق عليه دوليا، تنطبق على كل من هم في سن العمل وتستند إلى ثلاثة معايير أساسية ينبغي أن تتوفر في الوقت ذاته لكي يكون الشخص بطالا وهي: أن يكون بدون عمل، أن يكون في انتظار عمل مقابل أجر وأن يكون في المرحلة التي يبحث فيها عن عمل، أي قام بخطوات محددة للبحث عن عمل (شباح، 2011، ص52-53).

2-2-مؤسسات سوق العمل

من أجل تنظيم سوق العمل وتحقيق التوازن تقوم مختلف الدول بتأسيس منظمات أو مؤسسات بغرض الاستغلال الجيد للمورد البشري وتمكين أصحاب العروض من الوصول إلى الأيدي العاملة التي تلزمهم والحصول على مختلف المعلومات المتعلقة بهذه السوق في الوقت والمكان المناسبين.

فدوليا نجد مثلا منظمة العمل الدولية I.L.O التي تختص بتعزيز الحوار بين أطراف العملية الإنتاجية، حيث حددت الكثير من الأمور فيما يخص العمل وتنظيمه مثل تحديد ساعات العمل في ثماني ساعات، وسياسات الاستخدام وسياسات أخرى تتعلق حول السلامة في مكان العمل والعلاقات الصناعية السليمة... أما في الجزائر فقد قامت الدولة بإنشاء واستحداث مؤسسات خاصة بهذا الشأن وللحد من البطالة وخلق مناصب شغل دائمة وتنمية الاستثمار في هذا المجال منها الوكالة الوطنية للتشغيل "ANEM" التي تضمن توازن سوق العمل من خلال تنظيمه وتطويره وضمان خدمة توظيف فعالة لجميع طالبي العمل، إضافة إلى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار "ANDI" والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر "ANGEM" اللتان تهتمان بدعم الاستثمار، ثم الصندوق الوطني لدعم وتشغيل الشباب "ANSEJ"، صندوق التأمين ضد البطالة "CNAC"... وغيرها من المؤسسات التي شغلت دورا كبيرا في امتصاص البطالة وخلق مشاريع متعددة ومناصب شغل جديدة (Bouklia et Talahite, 2010).

2-3-ميكانيزمات التأثير على سوق العمل

تتدخل مجموعة من العوامل في التأثير على سوق العمل وعلى توازناته من خلال التأثير على العرض والطلب على اليد العاملة، حيث يمكن أن نوجزها في الجوانب التالية (شباح، 2011، ص69-70):

العوامل الجغرافية: تؤثر العوامل الجغرافية على سوق العمل من خلال دورها في رسم الحدود الإقليمية لسوق العمل، فهي تتعلق بالمكان الذي تتواجد فيه القوى العاملة كمقر سكن العامل، موقع المؤسسات العارضة للعمل...والذي يطرح مسألة الإيواء والخدمات الاجتماعية لتفضيل أفضل شروط الحياة للعامل وأسرته.

العامل الديمغرافي: يعد العامل الديمغرافي هو الآخر من بين العوامل المتحكمة في سوق العمل نظرا لأن معدل النمو الديمغرافي يعتبر أحد أهم المؤشرات التي لها انعكاس على هذه السوق، وذلك باعتباره المحدد لحجم اليد العاملة الوافدة إليه التي تمثل جانب العرض الذي تحتاجه المؤسسات الممثلة للطلب على اليد العاملة.

النظام الاقتصادي: يمر النظام الاقتصادي بمجموعة من المراحل يطلق عليها بالدورة الاقتصادية، ففي مرحلة الرخاء (الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة) تنتعش الحركة الاقتصادية ويرتفع مستوى الناتج والنمو الاقتصادي، وتزداد العمالة والتوظيف في مختلف القطاعات الاقتصادية . أما في مرحلة الركود (حدوث بعض الأزمات الاقتصادية والتي تؤدي إلى حدوث خلل في مختلف التوازنات الاقتصادية) فيتأثر سوق العمل بمختلف الأزمات الاقتصادية التي تواجهها الدولة، مما يجعله يعاني عجزا في استيعاب اليد العاملة الحالية وكذا الجديدة الوافدة إليه، باستثناء الحالات الخاصة التي تتوقف على درجة التأهيل العلمي والمهني.

النظام الاجتماعي والثقافي: يتأثر كذلك سوق العمل بالعلاقة السائدة بين أفراد المجتمع من حيث السلوكيات والعادات، التقاليد والذهنيات السائدة، وكذا التأثير على مدة العمل مثل: تقليص ساعات العمل اليومية، تمديد العطل السنوية، تقليص سن التقاعد، الأمر الذي سيدفع المؤسسة إلى زيادة عدد عمالها للمحافظة على نفس مستوى نشاطها، وينتج عن ذلك ارتفاع الطلب على القوى العاملة المتاحة في السوق.

النظام التكنولوجي: يتغير هيكل الطلب على اليد العاملة بموجب النظام التكنولوجي السائد، فبتطور هذا النظام ظهرت الآلة التي أصبحت تحل محل العامل لما لها من دور إيجابي في رفع الكفاءة الإنتاجية بأقل التكاليف، وهذا ما يجعل الطلب

يتزايد على اليد العاملة المؤهلة كالمهندسين والتقنيين والفنيين... من الكفاءات المتحكمة في التكنولوجيا الجديدة، مما يخلق فائضا في عرض اليد العاملة الغير مؤهلة وبالتالي ظهور الأشكال المختلفة للبطالة.

النظام التربوي والتكويني: يلعب هذا النظام دورا كبيرا في التأثير على عرض اليد العاملة في سوق العمل كما وكيفا، ويعتمد هذا العامل على مجموعة الهيئات والمؤسسات كمدارس التعليم، الثانويات، المعاهد، مراكز التكوين والجامعات بهدف رفع الكفاءة والخبرة المهنية وبالتالي ضمان تحسين مردودية عوامل إنتاج المؤسسات.

3-أساسيات حول سياسة التشغيل

تتعرض أسواق العمل اليوم إلى جملة من التحديات التي جعلت من ظاهرة البطالة تأخذ منعرجا خطيرا، حيث تصرح منظمة العمل الدولية في تقريرها السنوي عن 200 مليون عاطل عن العمل في 2016، و ذلك ما يطرح إشكالية جدوى الإنفاق المتزايد على التكوين في رأس المال البشري، ويقضي بضرورة التعويل على سياسات التشغيل و العمل على تفعيلها.

3-1-تعريف سياسة التشغيل

تمثل سياسة التشغيل في منظور كل من Barbier & Gautier (1998) "مجمل التدخلات الحكومية في سوق العمل التي تستهدف تصحيح الاختلالات الممكنة و/أو الحد من الآثار غير المرغوبة المترتبة عنها"، بالرغم من شمولية هذا المفهوم، إلا أنه يكشف عن اعتبار سياسات التشغيل مجرد سياسات هيكلية (Erhel, 2007) نظرا لاستبعاده سياسات الاقتصاد الكلي والموجهة للحد من البطالة الظرفية.

بينما ترى Erhel في مرجع لها عن "سياسة التشغيل" الصادر في 2014 أن أكثر مفاهيم سياسات التشغيل قبولا تلك التي اقترحتها منظمة التعاون والتنمية (OCDE) سنة 1985 في توقعاتها للعمالة و التي أصبحت إطارا مرجعيا للمكتب الإحصائي الأوروبي (eurostat) منذ عام 1998، إذ تمثل سياسات التشغيل "مجموع الوسائل المعتمدة من أجل إعطاء الحق في العمل لكل إنسان وكذا تكييف اليد العاملة مع احتياجات الإنتاج. يستند هذا المفهوم على مبدأين أساسيين:

المبدأ الأول: الاهتمام بتوجيه السياسات إلى المجموعات التي تواجه صعوبات في سوق العمل دون تحديد نوع معين من المستفيدين، حيث يستثني هذا المفهوم المعايير العامة التي تهدف إلى زيادة فرص التشغيل الشامل كتدابير الإعفاء من الضمان الاجتماعي الرامية إلى زيادة الطلب على العمل أو معايير تشجيع العمل من خلال آليات فرض الضريبة السلبية تفاديا لظاهرة فخ الخمول.

المبدأ الثاني: توزع منظمة التعاون والتنمية سياسات التشغيل إلى تسعة فئات (خدمة التوظيف الحكومية، التكوين المهني، الدوران الوظيفي وتشارك العمل، التشجيع على التوظيف، حماية الشغل وإعادة التأهيل، خلق مباشر للوظائف، إعانات لإنشاء المؤسسات، دعم الدخل والحفاظ عليه عند غياب التشغيل، التقاعد المبكر)

يعتبر هذا المفهوم مرجعا هاما لإجراء المقارنات الدولية خاصة الإحصائية منها، إلا أنه لا يحدد بدقة طبيعة سياسات التشغيل التي تتبناها مختلف الدول والمعايير العامة الهادفة إلى تصحيح الإختلالات في سوق العمل، فضلا عن سياسات الاقتصاد الكلي، وتطور الحق في العمل النابع عن تنظيم أكثر شمولية.

3-2-أنواع سياسات التشغيل

يعتمد نموذج Pissaridès (1990) (d'après Cotelette, 2008)على ثلاثة أنواع رئيسية من سياسات التشغيل:

3-2-1-سياسات التركيز على المطابقة في سوق العمل:

تعالج هذه المجموعة نوعين من سياسات التشغيل:

1. لخلق الديناميكية في سوق العمل، تركز السياسة الأولى على حماية العمالة بغية الحد من البطالة، ضمان العمل و تجنب التحولات "التعسفية" في سوق العمل عن طريق مساءلة الشركات عن موظفيها؛

2. بينما تركز السياسة الثانية على التكوين والمساعدات غير المالية الموجهة لتمكين الأفراد من الحصول على العمل أو الحفاظ على وظائفهم الحالية.

3-2-2-سياسات التركيز على الأجور:

تهتم هذه السياسات بمدى تدخل الحكومة في التأثير على أنظمة الأجور من خلال مجموعة من السياسات، أهمها:

1. السياسات التي تستهدف الطلب على العمل عن طريق تخفيض تكلفته دون تخفيض الأجور؛

2. المكونات المؤسسية المستخدمة كسياسات للتشغيل و التي يمكنها عرقلة الأثر الإيجابي لتخفيض تكلفة العمل؛

3. سياسات تستهدف عرض العمل من خلال زيادة الدخل دون الرفع من تكلفة العمل.

3-2-3-سياسات التركيز على البطالة:

تتضمن هذه المجموعة ثلاث سياسات رئيسية:

1. التأثير المباشر على معدل البطالة من جانب العرض، و ذلك من خلال التحريض على الخروج من النشاط باستخدام الطرق المباشرة (كالتقاعد المبكر أو التنازل للبحث عن عمل) أو غير المباشرة (كتشكيل أنظمة التقاعد)؛

2. التأثير على الطلب في سوق العمل من خلال قيام الأجهزة الحكومية بخلق الوظائف العمومية بشكل مؤقت أو دائم؛

3. تثير السياسة الأخيرة جدلا كبيرا، لاهتمامها بالتوسع في تقسيم وقت العمل عن طريق العمل بدوام جزئي والحد من وقت العمل.

3-3-أهداف سياسات التشغيل

تحقق سياسات التشغيل في حقيقة الأمر العديد من الأهداف، وذلك من خلال تحكيمها الدائم ما بين سعيها لتحقيق الفعالية الاقتصادية من جهة وتحقيق المساواة الاجتماعية من جهة أخرى، إذ يكشف الجدل القائم حول سياسات التشغيل الاهتمام الوحيد بحجم العمالة أو الاهتمام بتحقيق غايات أخرى كجودة التشغيل، أو إضافة معايير خاصة بالعدالة الاجتماعية (Braquet, Mouret, 2015, p370). عموما يمكن القول أن سياسات التشغيل تحقق الأهداف التالية (رواب، غربي، 2011):

- توفير فرص العمل؛
- تكوين وإعداد القوى العاملة؛
- خلق مناصب أكثر إنتاجية؛
- حرية اختيار العمل للقوى العاملة الراغبة في العمل؛
- تأمين الاستقرار في العمل؛
- تنظيم علاقات العمل بشكل يتناسب مع قوانين وتشريعات العمل الخاصة بكل دولة.

3-4-التدخلات المتعلقة بسياسات التشغيل

تميز منظمة التعاون والتنمية بين صنفين من سياسات التشغيل:

3-4-1-السياسات النشطة politiques actives:

تهدف هذه السياسات إلى تحقيق أعلى مستوى من النمو من خلال خلق فرص العمل والتحكم في خطر التضخم الناتج عن الإفراط في الإنفاق على السياسات السلبية، تشمل هذه السياسات (Taskin & al., 2014, p 110):

– التدابير التي تشجع المؤسسات على التوظيف كالمنح المقدمة لتوظيف الشباب، تقليص تكلفة العمل والإعفاء من اشتراكات الضمان الاجتماعي؛

– أنظمة التكوين وإعادة تصنيف العمالة كالتكوين المهني، تحويل وإعادة دمج العمال المعنيين بالتسريح؛

– خلق فرص التوظيف في القطاعات غير المربحة، أو إدخال المزيد من المرونة في سوق العمل، كتلك الممارسات التي تبنتها انجلترا والرامية إلى الوقوف أمام السلطة النقابية العمال، أو السياسات الفرنسية التي تم بموجبها إلغاء التراخيص الإدارية بتسريح العمال.

3–4–2–السياسات السلبية politiques passives:

تستهدف هذه السياسات في منظور Gautier الآثار التي تخلفها القوانين على سوق العمل من خلال توفير المساعدة الاجتماعية ومحاولة الحد من القوى العاملة (Flayols, 2010)، تشتمل هذه السياسات على:

–تعويضات البطالة: تساهم هذه التعويضات في الحد من آثار فقدان مستوى الدخل للعاطلين عن العمل وتجنب تسارع الانكماش الاقتصادي، فارتفاع معدل البطالة يقلل بشكل كبير من مستوى الطلب يصاحبه انخفاض في الإنتاج، لذا ترمي سياسة التعويض إلى التقليل من حدة البطالة دون العمل على مكافحتها.

–عرض العمل: يمكن لسياسة التشغيل أن تشجع على الحد من عرض العمل من خلال العديد من الأساليب كتشجيع النساء على البقاء في المنزل، وضع التقاعد المبكر، والتشجيع على عودة العمال الأجانب إلى بلدانهم الأصلية...

كما يمكن التمييز بين سياسات التشغيل تبعا للفئة المستهدفة، إلى سياسات عامة وسياسات هادفة (Erhel, 2007):

أ)السياسات العامة: مثل مجمل السياسات التي يستفيد منها جميع العاملين بغض النظر عن خصائصهم الفردية (لكن حسب وضعيتهم في سوق العمل) كتلك الإعفاءات التي أقرتها فرنسا من الأعباء الاجتماعية تناسبا مع مستوى الأجور)

ب) السياسات الهادفة: تمثل مجموع التدابير الموجهة لفئات خاصة، كالشباب والعاطلين عن العمل لفترة طويلة،كبار السن أو المعاقين ، من بين هذه السياسات، تلك التي دعت إليها الحكومة الفرنسية في 2013 من خلق للوظائف المستقبلية للشباب دون مؤهلات.

3–5– النماذج الوطنية لسياسات التشغيل

تهيمن الأعمال التي قام بها esping-anderson في 1990 (Raveaud, 2006, p07) مجال الدراسات المقارنة بين سياسات التشغيل المعتمدة وطنيا، في هذا السياق يمكن تحديد ثلاث نماذج لسياسات التشغيل تتوافق مع أنظمة الحماية الاجتماعية :

3–5–1– النموذج الليبرالي:

يشمل هذا النموذج كل من أستراليا، كندا، الولايات المتحدة، بريطانيا، اليابان، كوريا ومعظم الأعضاء الجدد في الاتحاد الأوروبي، يتميز بتدني مستوى النفقات الإجمالية للعمالة (أقل من 01% من الناتج المحلي الإجمالي) كما تقتصر سياسات التوظيف فيه على نسب ضعيفة لتعويضات البطالة، تحسين أداء سوق العمل، والتدابير الرامية إلى تشجيع استئناف النشاط كالضريبة السلبية والمنح المقدمة عند استئناف العمل.

3–5–2– النموذج التعاوني– المحافظ:

يضم هذا النموذج كل من ألمانيا، بلجيكا، إسبانيا، فرنسا وإيطاليا، حيث يتميز بارتفاع معدل الانفاق على العمالة و ذلك بما يقارب 03%من الناتج المحلي الإجمالي.

تعتمد الدول التي تنتهج هذا النموذج في بادئ الأمر، على سياسات التشغيل السلبية (كتعويضات البطالة أو التقاعد المبكر)، ثم تعمل بشكل سريع على إعادة توجيه سياساتها التشغيلية لتكون سياسات هادفة أو سياسات عامة في مسعا منها للتقليص من تكلفة العمل.

3-5-3-النموذج الإجتماعي- الديموقراطي:

تعتبر سياسة التشغيل في هذا النموذج وسيلة مهمة لتأمين المسارات المهنية، لذلك تتميز الدول التي تتبنى هذا النموذج (الدول الإسكندنافية خاصة) باهتمامها الكبير بالحقوق الاجتماعية واتخاذها لتدابير هادفة لسياسة التشغيل، إضافة إلى اعتمادها على نظم تعويضات طويلة المدى و قوية للبطالة، وحرصها على خلق التوافق القوي مع سياسات التشغيل الإيجابية.

3-6- عوامل نجاح سياسات التشغيل

- إن نجاح سياسات التشغيل مرهون وفقا للتقرير الذي قدمته لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (ESCWA) في 2012 بتبني إستراتيجية ناجحة قائمة على توفير فرص العمل وتحقيق متطلبات النمو، لذا ينبغي الجمع بين العديد من سياسات التشغيل واعتماد أنسب الممارسات (كاختيار الفئات المستهدفة ، تحديد محتوى التكوين، تنسيق جهود القطاع الخاص والعام) بغية زيادة فاعليتها، كما تدعوا منظمة التعاون والتنمية (OCDE, 2014, p147) إلى ضرورة خلق التوازن بين سياسات التشغيل النشطة والسلبية، وذلك نظرا للآثار السلبية التي خلفتها الممارسات المكثفة للسياسات السلبية؛

- تعتمد سياسات التشغيل على المعلومات الإحصائية الدقيقة والبيانات التفصيلية التي ينبغي أن توفرها الأجهزة المركزية الإحصائية بشكل منتظم للقيام بالبحوث والدراسات التحليلية؛

- إعداد ومتابعة سياسات للتشغيل التي تهتم بحل مشكل البطالة بشكل نهائي؛

- تقييم مدى فعالية التدابير الخاصة بسياسات التشغيل باستخدام العديد من الأدوات (نماذج الاقتصاد القياسي، نماذج التوازن العام، التقييم البعدي للسلاسل الزمنية أو لبيانات الاقتصاد الجزئي، طرق المحاكاة الجزئية..) بغية التعرف على العوائق التي عرقلت عملية التطبيق وتصحيح مساراتها بشكل مستمر؛

- تحليل التدابير التي تستجيب بشكل فعال لمشاكل التكيف مع المنافسة العالمية لجعلها أكثر مرونة وقابلية للتكيف مع المستجدات التي تعيشها الاقتصادية المختلفة.

- كما تدعوا منظمة العمل الدولية المنظمات السياسية والاقتصادية إلى ضرورة بناء التحالفات الإستراتيجية للتنسيق ما بين الأقاليم والدول بغية خلق وظائف جديدة ومتنوعة؛

- تشجيع المشاريع الصغيرة والناشئة كبرنامج "أنشأ/طور مشروعك" لمنظمة العمل الدولية وبرنامج تطوير القدرات "Empretec" التابع لمؤتمر الأمم المتحدة والتي يمكنها أن تساعد في توفير فرص العمل، تكوين الأفراد وتطوير الكفاءات الإدارية و الاستثمارية؛

- الاهتمام باستحداث وظائف جديدة بدل التركيز على كيفية دمج الفئات التي تواجه صعوبات الالتحاق بعالم الشغل.

4-سياسة التشغيل في الجزائر

4-1-تطور التشغيل في الجزائر

يمكن أن نميز في مسيرة تطور التشغيل في الجزائر المراحل الأساسية التالية:

4-1-1- مرحلة ما قبل الاستقلال: تميزت هذه المرحلة بوجود فجوة كبيرة بين طائفتين من السكان : "المسلمون" (كما كانت كل الإحصائيات تعبر عنهم حينها) و "الأوروبيون" ، حيث مثلت الفئة الأولى أهل البلاد الأصليين والذين كانوا لا يملكون شيئا وعبرت الثانية عن المستعمرين الوافدين بعد سنة 1830 وأبناؤهم . ما ميز اقتصاد هذه الفترة هو الإقصاء الكامل ل"المسلمين" من الحق في العمل المستقر و الإقصاء كذلك من الرعاية الاجتماعية (Talahite, 2010) ،يضاف إلى ذلك النزوح المستمر من الأرياف (بن أشنهو -1979) والهجرة إلى فرنسا للعمل في المناجم وغيرها من الأعمال المضنية نظرا لأن المسلمين كانوا في الغالب الأعم يشتغلون في الزراعة عند المعمرين و كان هذا العمل مرتبطا بالتغيرات المناخية و غير مستقر.(آيت عيسى، 2010)

4-1-2-مرحلة 1962-1966: بقيت الوضعية التي اتصفت بها فترة الاستعمار مستمرة نوعا ما خلال السنوات الأولى لما بعد الاستقلال نظرا لاندثار الكثير من الوظائف (على قلتها) بعد خروج المستعمرين الذين كانوا يوفرونها في منشآتهم المختلفة التي غادروها، تزامن هذا مع توقف فرنسا بعد الاستقلال عن استقبال المهاجرين إليها للعمل بل قامت بطرد 4000 عامل منها بين 1963 و 1964(أيت عيسى، 2010) و أمام هذه الوضعية المرتبكة بدأ العمال في تشكيل خلايا و مجموعات تعتمد على نفسها في تسيير المؤسسة المتوقفة فيما عرف حينها بالتسيير الذاتي رغم كل ما رافقه من صعوبات و أخطاء أدت في نهاية هذه الفترة إلى تفاقم البطالة خاصة مع ضعف القطاع العام بسبب ضعف مداخيل الدولة. (آيت عيسى، 2010)

4-1-3-مرحلة 1967-1977: أخذ الوضع يتحسن شيئا فشيئا وكان للنهج الاشتراكي الذي تبناه النظام السياسي الجزائري بعد الاستقلال أثر على سياساته الاجتماعية و الاقتصادية و امتد أثره بذلك إلى برامج التشغيل المختلفة وخاصة من خلال ميثاق طرابلس 1962 وميثاق الجزائر 1964 اللذين حددا تبني الدولة الجزائرية للنهج الاشتراكي مع إشراك العمال في القرار والعمل على تحسين المستوى المعيشي للمواطن بتلبية حاجاته الاستهلاكية وتشغيل أقصى عدد من العمال من خلال التركيز على التشغيل في قطاع الصناعات الثقيلة و الإستراتيجية . وتميزت هذه الفترة بتشغيل مكثف بلغ حوالي 150000 منصب عمل جديد سنويا (خاصة منذ 1973 والتي امتدت حتى 1985 بنفس الوتيرة) (Talahite, 2010) في إطار مشاريع الثورة الزراعية حيث عرف قطاع الفلاحة نموا ملحوظا في التشغيل إضافة إلى قطاع الصناعة وقطاع البناء والأشغال العمومية والإدارة التي كانت تحوز أكبر نسبة في التشغيل خلال هذه الفترة (آيت عيسى، 2010) . وقد وجهت انتقادات كثيرة لسياسة التشغيل في هذه الفترة التي اعتمدت على فكرة الصناعات المصنعة وتبنت الاشتراكية كمنهج اقتصادي من حيث أن التشغيل كان مصطنعا نتيجة ضعف الإنتاجية وتحمل ميزانية الدولة لتكاليف عجز المؤسسات والإدارات التي كانت تشغل أكثر بكثير من طاقتها الإنتاجية إضافة إلى أن الإحصائيات الرسمية التي كانت تتحدث عن معدلات البطالة كانت تغفل عنصر المرأة والشباب الذين راحت أعدادهم تتزايد مع نمو عدد السكان الناتج عن تحسن أوضاع المعيشة (Talahite, 2010)

4-1-4- مرحلة 1978-1989: نتيجة بعض الاختلال والتأخر في المخطط الرباعي الثاني تم تمديد العمل به لسنتي 1978-1979، لتبدأ مرحلة المخططات الخماسية الأولى والثانية ابتداء من سنة 1980 ، كانت هناك استمرارية في

وتيرة التشغيل على العموم خاصة في المخطط الخماسي الأول الذي كان يهدف إلى تحقيق مجموعة أهداف من بينها محاولة التقليل من التبعية إلى الخارج، طرح فكرة العمل لفترة "ما بعد البترول"، تشجيع الاستهلاك ، تشجيع الاستثمار البديل عن الاستيراد...، ومحاولة التقليل من فائض العمال في المؤسسات العمومية فيما يتعلق بجانب التشغيل (Benissad, 1994) ولكن المخطط الخماسي الثاني اصطدم بأزمة انهيار أسعار البترول سنة 1985 ليبدأ النظام في الإصلاحات التي كان يؤخرها طيلة المخطط الخماسي الأول خاصة في سنة 1989 خاصة بعد أحداث 1988 والانفتاح الذي تلاها مما أدى إلى انخفاض في مستوى التشغيل وارتفاع في البطالة التي بلغت 18.9% سنة 1989 ومست الشباب بالخصوص (Benissad, 1994). وشهدت بذلك هذه الفترة صدور القانون رقم 01/88 بتاريخ 1988/01/12 الذي يحدد وجهة المؤسسات العمومية الاقتصادية ويمنحها الاستقلالية المالية والقانونية (آيت عيسى، 2010)، كما عرفت الجزائر في أواخر هذه الفترة ظهور منظومة تشغيل الشباب المعروفة ، ففي سنة 1987 شرعت الحكومة في العمل بأول برنامج مستقل لتشغيل الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين 16 و 24 سنة يهدف إلى إنشاء 200.000 منصب عمل دائم في مدة سنتين فقط لكنه لم يستطع توفير أكثر من 100.000 منصب 60.000 استفاد منها شباب عبر مناصب عمل مؤقت أو دائمة و 40.000حصلوا على مناصب في إطار التكوين (م و ا اج، 2002).

4-1-5-مرحلة 1990-2000: تميزت هذه المرحلة بتبني الجزائر مجموعة من التعديلات الهيكلية و الإصلاحات الاقتصادية الكبيرة نتيجة سياسة الانفتاح على اقتصاد السوق التي تقررت في أواخر عقد الثمانينات، وقد أدى هذا إلى ضعف في التشغيل وارتفاع في البطالة بلغ مستويات قياسية مثلما يوضحه الجدول -1 عبر أرقام معدلات البطالة المتزايدة خلال هذه الفترة).

الجدول (1) :تطور نسب البطالة (%)

السنة	1966	1978	1982	1983	1984	1985	1987	1989	1990	1991	1992	1993
نسبة البطالة	32,9	22	16,3	13,1	8,7	9,7	21,4	18,1	19,7	21,2	23,8	23,2
السنة	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
نسبة البطالة	24,4	28,1	28	28	28	29,2	29,5	27,3	25,9	23,7	17,7	15,3

(**Bouklia et Talahite(2008)**)

وتميزت هذه المرحلة بتناقص التشغيل في القطاع العام نتيجة التعديلات الهيكلية والخوصصة والإغلاق الذي مس الكثير من المؤسسات العمومية في مختلف القطاعات، بينما عرف القطاع الخاص نموا محسوسا في التشغيل نتيجة نمو هذا القطاع الذي كانت السياسة العامة المتبعة تشجعه بمختلف الآليات (Musette et .al, 2003)، وإن كان معدل النمو متفاوتا بين القطاعين إلا أن القطاع العام بقي الموفر للأكثرية الغالبة من مناصب الشغل حيث كان يوفر 78% من مناصب الشغل بينما يوفر القطاع الخاص 17.8% وكان قطاع المؤسسات الأجنبية يوفر 4.2 % من المناصب (بن بوزيان وآخرون، 2008).

وقد مست الإصلاحات الهيكلية التي تبنتها الدولة بناء على تعليمات صندوق النقد الدولي من خلال بعض الاتفاقيات المبرمة معه في هذه الفترة (اتفاقية 03 جوان 1991 واتفاقيتا أفريل 1994 ومارس1995) العديد من المؤسسات

العمومية، كما بدأ العمل في برنامج التعديل الهيكلي الذي كان له أكبر الأثر على تقلص عروض التشغيل نتيجة تقلص الاستثمارات العمومية خاصة في مجال التجهيز والتوقف عن دعم المؤسسات العمومية مما يؤدي إلى تقليص عروض العمل وتصفية من لم يستطع الاستمرار من بينها مما يعني مزيدا من تقلص مناصب العمل و توجب على الدولة مواكبة هذا التقلص ببرامج دعم اجتماعي (آيت عيسى، 2010) وقد بلغ التناقص في عروض العمل نتيجة هذه الإصلاحات نسبة 50% ، وكانت أغلب عروض العمل مؤقتة حيث بلغت 74.5 % من عروض العمل السنوية (بن بوزيان و آخرون، 2008).

4-1-6- مرحلة 2001- : تميزت هذه المرحلة بعودة الدولة **الحامية** (l'Etat Providence) بالاعتماد على الرخاء الاقتصادي المسجل من الفترة 2000 إلى 2014 نتيجة ارتفاع أسعار المحروقات (CNES, 2016)، حيث تقوم الدولة بتطبيق معايير اقتصاد السوق مع المحافظة على حماية الجانب الاجتماعي بدعم الرعاية الصحية والتعليم والعدالة الاجتماعية ومكافحة الفقر والبطالة... ومن هنا تم استحداث آليات جديدة للتشغيل وهيئات للمساعدة على إنشاء المؤسسات (المصغرة خاصة، باعتبار المؤسسة أهم أداة لإنشاء مناصب الشغل) (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ، الوكالة الوطنية للقرض المصغر ANGEM، الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC...) الهدف منها إنشاء مناصب شغل دائمة وحقيقية. (CNES, 2016)

5-عروض العمل

بالتعرض لواقع عروض العمل[1] بالجزائر عبر مختلف المراحل المذكورة آنفا، أوردت (Talahite, 2010) العلاقة المفسرة التالية[2]:

(عدد السكان النشيطين/عدد السكان الكلي)=(عدد السكان في سن العمل/ عدد السكان الكلي) x نسبة المشاركة **(1)**

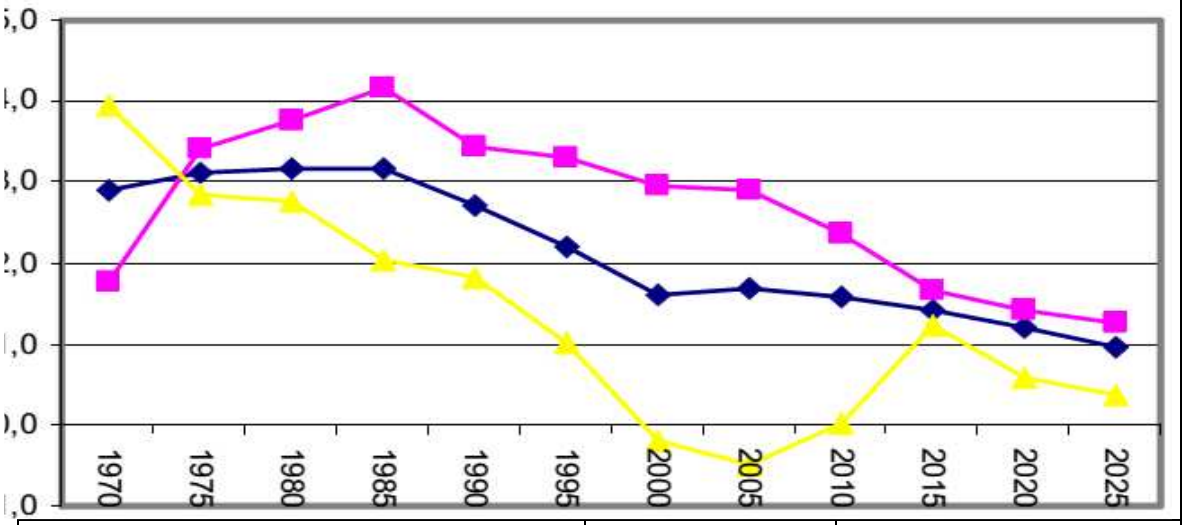
تعبر العلاقة عن أن تطور عدد السكان النشيطين يرتبط بعاملين: العامل الأول هو عدد السكان في سن العمل القانوني والعامل الثاني هو نسبة المشاركة (وهي نسبة عدد السكان النشيطين إلى عدد السكان في سن العمل) ، حيث يعبر العامل الأول عن العوامل الديمغرافية بينما يعبر العامل الثاني عن مجموع العوامل الثقافية والاجتماعية التي تحدد الدخول إلى عالم الشغل بالنسبة لفئة السكان البالغين سن العمل.

5-1- العامل الديمغرافي: تميزت وتيرة نمو السكان في الجزائر بمرحلتين أساسيتين : بلغت في المرحلة 1975-1985 نسبة نمو عالية قدرت بحوالي 3.1% نتيجة تطور الرعاية الصحية والتحسن في مستوى المعيشة الذي عملت الدولة على توفيره في تلك الفترة ، ليبدأ هذا المعدل في التراجع و يبلغ في الفترة 1995-2005 نسبة 1.6% نظرا لتغير الوضعية الاقتصادية والاجتماعية حيث أنه إضافة إلى خطة تحديد النسل التي انتهجتها الدولة في منتصف الثمانينات وما تلاها بتوفير أدوات منع الحمل وحملات الدعاية المرافقة فان الأزمة الاقتصادية ترتب عليها نقص في التشغيل و أزمة في السكن

[1] المقصود بـ"عرض العمل" (offre de travail) هو عدد الأفراد القادرين على العمل الباحثين عن شغل

[2] ترجمة للعلاقة المذكورة من طرف المؤلفة كما يلي: Pop. active/pop totale = (pop. en âge de travail/pop totale) * taux de participation

مما أدى إلى تأخر سن الزواج وتحديد إرادي للنسل من طرف الأفراد. و لكن رغم هذا التراجع في النمو الديمغرافي غير أنه كان مصحوبا بارتفاع في عدد الفئات القادرة على العمل (ما بين 15 و 64 سنة) أكثر من الفئتين الأخريين المرتبطتين بها و غير القادرتين على العمل(أقل من 15 و أكبر من 64 سنة) مما يشكل وفرة في عروض العمل بالتالي رغم تناقص عدد السكان إجمالا كما يبينه الشكل -1



◆ النمو الاجمالي للسكان | ■الفئة من 15-64 | ▲ نسبة نمو الفئتين (أقل من15 و أكبر من 64 سنة)

(Talahite,2010) (مترجم)

الشكل -1: تطور نسبة نمو عدد السكان

2-5-العوامل الاجتماعية والثقافية : العامل الثاني في المعادلة المذكورة هو (كما ذكرنا) نسبة المشاركة (وهي نسبة عدد السكان النشيطين إلى عدد السكان في سن العمل) ويعود إلى العوامل الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على اندماج فئة السكان في السن القانوني للعمل في سوق الشغل (Talahite, 2010)، يتأثر هذا العامل أيضا بنسبة البطالة حيث أنها عندما تكون مرتفعة فإنها تثبط لدى البطالين الرغبة والإرادة من أجل البحث عن عمل

الجدول-2 :تطور نسب المشاركة (%)

	1966	1977	1987	1998	2003	2004	2005
نسبة المشاركة	45,8	42,1	47,0	48,8	39,8	42,1	41,0
نسبة الذكور	89,1	81,5	85,1	80,1	/	/	69,2
نسبة الإناث	3,8	5,4	8,7	17,0	15	/	12,4

(Talahite(2010))

بالنظر إلى نسب المشاركة المذكورة في الجدول يمكن أن نلاحظ أثر العوامل الاجتماعية فيما تعلق مثلا بنسبة مشاركة الإناث في الفئة النشيطة حيث نلاحظ ارتفاعا تدريجيا في هذه النسبة يمكن إرجاعه إلى ارتفاع مستوى التعليم عند فئة الإناث خصوصا وعند مجموع السكان عموما ، كما أن سياسة التمدرس التي انتهجتها الدولة (ولا تزال) سوف تؤثر على جزء من الفئة النشيطة (من 15-25 سنة) التي سوف تعرف تناقصا نظرا لارتباطها بالمدارس على مختلف مستوياتها (ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي، تكوين مهني) و سيؤثر في نفس الوقت على تنامي حصة الفئة (25-30سنة) من

بين الفئات النشيطة (Talahite,2010) ، كما أن التطور في مستوى التعليم مكن فئات في الطبقات الفقيرة والمهمشة سابقا من إمكانية التشغيل، مكنتها الاستفادة من التعليم المجاني من الدخول إلى عالم الشغل وأخذ حصتها فيه.

6-واقع التشغيل في الجزائر

من خلال ما تقدم فإنه يمكننا الاستنتاج أن واقع التشغيل الذي تمر به الجزائر حاليا هو الموافق للفترة الأخيرة المذكورة (من 2001 إلى اليوم) لأن الجزائر في هذه الفترة كانت قد خرجت من مرحلة الإصلاحات الهيكلية للاقتصاد التي مرت بها في عشرية التسعينيات والتي كانت مرحلة انتقال من الاقتصاد الموجه الاشتراكي إلى اقتصاد السوق ودخلت في هذه المرحلة الأخيرة بتوجه نحو مبدأ الدولة الحامية كما ذكرنا ، وجدير بالذكر في هذا الإطار أن الجزائر كانت قد تبنت العديد من اتفاقيات المكتب الدولي للعمل التي تحدد معايير دولية لوضعية التشغيل وعلاقات العمل وهذا منذ السنوات الأولى للاستقلال وحتى هذه الفترة نذكر منها على سبيل المثال (آيت عيسى، 2010) الاتفاقية الدولية حول حق التنظيم النقابي (1962)، اتفاقية حول المساواة في الأجور (1962)، اتفاقية حول تحديد الحد الأدنى لسن العمل (1983)، اتفاقية حظر عمل الأطفال (2001)...

تميزت هذه المرحلة بتبني الدولة مجموعة برامج خماسية (2001-2004) ، (2005-2009) ثم (2010-2014) حاولت الدولة من خلالها وبالاعتماد على فوائض مبيعات المحروقات أن تستدرك التأخر بمحاولة توفير المناخ الملائم للاستثمار وتطوير البنى التحتية وتحسين مستوى المعيشة بتبني مشاريع مختلفة في مجال السكن و الصحة والتعليم وتوفير الماء الشروب...، مع المحافظة على التوازنات الهيكلية للاقتصاد عبر منهجية تسيير عقلانية للموارد مكنت من الحفاظ على مستوى تضخم منخفض متوسطه 3%، و احتياطي صرف بلغ 200 مليار دولار أواخر 2014 مكن الدولة من التماسك أمام انهيار أسعار البترول سنة 2014 والمستمرة حتى اليوم (CNES,2016).

6-1- برامج التشغيل: تبنت الدولة منذ بدء الإصلاحات برامج تشغيل مختلفة بدأت منذ 1987 ببرنامج تشغيل الشباب لتتطور في مرحلة الإصلاحات (1990-2000) ببرامج أخرى (صندوق تامين البطالة، برامج الشبكة الاجتماعية...) لتتدعم في المرحلة الأخيرة بحزمة برامج أخرى نذكر منها مايلي (CNES,2016) :

6-1-1- برامج التضامن : هي برامج دعم موجهة لفئة البطالين في انتظار تمكنهم من الحصول على مناصب عمل وهي:

أشغال المنفعة العامة ذات اليد العاملة المكثفة: (TUP-HIMO): انطلق هذا البرنامج في 1997 كتدعيم لجهاز الشبكة الاجتماعية الممول من البنك الدولي في الفترة (1997-2000)، ليتم تحويله سنة 2001 لتأخذه الدولة على عاتقها بشكل موسع. من بين أهدافه الأساسية إنشاء مناصب شغل مكثفة و تطوير انشاء المؤسسات المصغرة.

مشروع "الجزائر البيضاء": وهو آلية مطورة عن الجهاز الأول لتشجيع الباحثين عن عمل (primo demandeurs) غير الحاصلين على مؤهلات على إنشاء أنشطة مصغرة.

التعويض عن الأنشطة ذات المنفعة العامة(IAIG): أنشئ سنة 1994، وهو منحة موجهة إلى الفئات عديمة الدخل المعزولة أو المسؤولة عن أسرة ، والقادرة على العمل كتعويض عن مشاركتها في أنشطة ذات منفعة عامة.

جهاز أنشطة الإدماج الاجتماعي (DAIS, Ex-ESIL): أنشئ عام 2009 بهدف مكافحة الفقر والتهميش ويستهدف الفئات ذات الوضعيات الاجتماعية الهشة خاصة منها الموجودة في حالة تسرب مدرسي والمنتمية لفئة 18-60 سنة.

6-1-2- برامج إدماج الشباب في عالم الشغل : وهي كالتالي

برنامج إدماج حاملي الشهادات (PID): المعروف سابقا ب"عقود ما قبل التشغيل" (CPE) جاء بناء على المرسوم التنفيذي 08-127 بتاريخ 30 أفريل 2008 ويستهدف إدماج حاملي الشهادات المتخرجين من التعليم العالي إضافة إلى التقنيين خريجي معاهد التكوين العمومية والخاصة المعتمدة من طرف الدولة من الفئة 19-35 سنة.

جهاز المساعدة على الإدماج المهني (DAIP): تتحدد آليات عمله حسب المرسوم التنفيذي 08-126 الصادر بتاريخ 19 أفريل 2008، وهو موجه للشباب الباحثين عن عمل (Primo-Demandeurs) من فئة 18-35 سنة. ويمكن قبول شباب حتى 16 سنة في حالة قبولهم التكوين في تخصصات تظهر نقصا في عالم الشغل.

عقود العمل المدعمة (CTA): انطلق في سنة 2009 وهو موجه إلى الشباب الباحثين عن عمل (Primo-Demandeurs) من الفئة 18-35 سنة.

6-1-3- أجهزة إنشاء و تشجيع النشاط: وهي موجهة للشباب بالخصوص وتهدف إلى تشجيع الاستثمار وإنشاء المؤسسات و نذكر منها:

الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ): تأسست سنة 1996 ومهمتها تشجيع ودعم ومتابعة إنشاء المؤسسات، يستفيد من قروضها الشباب من فئة 18-35 سنة الراغبين في إنشاء مؤسسات تشغل على الأقل 3 مناصب (بما في ذلك المستفيد من القرض) وتستفيد المؤسسة من تسهيلات جبائية واجتماعية (اشتراكات الضمان الاجتماعي).

الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANSEJ): تعمل وفق تعليمات المرسوم التنفيذي 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004، مهمتها متابعة المستفيدين في أنشطتهم المنشأة عبر قروض مصغرة معفاة من الفوائد (Prêts non rémunérés)

الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار(ANDI): أنشأت سنة 2001 خلفا للوكالة الوطنية لدعم وتطوير الاستثمار السابقة (APSI) التي كانت تعمل من سنة 1993 حتى 2001، تعمل هذه الوكالة على متابعة وتسهيل الإجراءات الإدارية المرافقة لإنشاء المؤسسات.

الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC) : أنشئ للتكفل بالعمال المسرحين عقب إغلاق المؤسسات المفلسة أثناء إصلاحات التسعينيات، ليتحول منذ 2004 إلى متابعة إنشاء مؤسسات من طرف الأفراد من فئة 35-50 سنة عبر التمويل بالقروض.

صناديق الزكاة: التابعة لوزارة الشؤون الدينية والتي تجتهد الوزارة بدعوة الناس إلى وضع زكاة أموالهم بها، لتحاول دعم الاستثمار عبر إنشاء مشاريع تشغيل مصغرة بدل تقديم الأموال إلى الأفراد مباشرة مثلما جرت العادة في الزكاة.

6-2- مكاتب التشغيل : استعانت الدولة في مشاريع التشغيل ب"الوكالة الوطنية للتشغيل"(ANEM) التي تأسست في 18 فيفري 2006 خلفا للديوان الوطني لليد العاملة (ONAMO)، و مهمتها هي ضبط سوق التشغيل و مراقبته حيث توجد الوكالة في موقع الوسيط بين طالبي التشغيل (الأفراد) و موفريه (المؤسسات) ، و فرضت على المؤسسات استقدام اليد العاملة عبر هذه الوكالة من خلال المراقبة واشتراط المرور عبر الوكالة للحصول على بعض التحفيزات في جانب اشتراكات الضمان الاجتماعي، ورغم ظهور مكاتب تشغيل في القطاع الخاص تعمل لحساب هذه الوكالة في الأماكن التي لا يمكنها التواجد بها إلا أن دور هذه الوكالات الخاصة يبقى محدودا حيث لم تتجاوز نسبة 3.4% سنة 2014 رغم بلوغ عدد هذه الوكالات الخاصة 22 وكالة موزعة على خمس ولايات (العاصمة، وهران ، بومرداس، بجاية و سكيكدة)، وقد ظهرت هذه الوكالات بعدما أمضت الجزائر سنة 2005 على اتفاقية المكتب الدولي للعمل رقم 181 حول وكالات التشغيل الخاصة.

7-معوقات التشغيل في الجزائر

رغم كل الجهود المبذولة في مجال التشغيل، ورغم أن الجزائر قد تجاوزت مرحلة الإصلاحات الهيكلية التي عرفت أزمة اقتصادية انعكست على الجانب الاجتماعي بسبب المرور نحو اقتصاد السوق وتوقف الدولة التدريجي عن الدعم المباشر، إلا أن التشغيل بقي يتراوح عند مستويات متقاربة ويمكن ملاحظة هذا انطلاقا من مستويات البطالة عبر الجدول التالي:

الجدول-3: معدلات البطالة

	2004	2008	2012	2013	2014	2015
معدل البطالة الكلي	17,7	11,3	11,0	9,8	10,6	11,2
معدل البطالة عند الفئة (16-24) سنة	32,4	23,8	27,5	24,8	25,2	29,9
معدل البطالة عند الفئة 25 سنة فما فوق	12,8	7,9	7,6	6,8	7,7	8,0

(**ONS, Collections N°123,181,185,683,726**) (**نقلا عن CNES-2016**)

حيث يمكن أن نشاهد استقرار معدل البطالة حول نسبة 10% (مع ملاحظة تحوله من 17.7% التي سجلها في 2004) كما يمكن أن نلاحظ ارتفاع مستوى البطالة عند فئة الشباب خاصة دون 25 سنة، و تقع الجزائر في نسب متشابهة مع دول منطقة الشرق الأوسط و شمال إفريقيا (MENA) فيما يتعلق بهذه المعدلات(CNES-2016).

وبحسب تقرير المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي الصادر في فيفري 2016 والذي اعتمد على إحصائيات الديوان الوطني للاحصاء (سبتمبر 2015) في محور التقرير حول تشغيل الشباب ، بحسب هذا التقرير فإن إشكالية التشغيل بالنسبة لهذه الفئة بالخصوص (وهي التي تعاني أكثر من غيرها من مشاكل في التشغيل) تظهر في مظهرين اثنين : - تتعلق الأولى بالصعوبات التي تواجه إدماج الشباب في مناصب العمل مقارنة بمن هم أكبر سنا – وتتعلق الثانية بضعف التشغيل عند المرأة حيث أن معدل البطالة عند فئة 20-24 سنة اكبر أربع مرات من معدل البطالة الكلي و قد بلغ معدل البطالة الكلي سنة 2015 مثلا نسبة 16.6% عند الإناث في حين بلغ عند الذكور معدل 9.9%.

أما فيما يخص توزيع العمالة الجغرافي فان نسب البطالة تبدو أقل منها في الريف مقارنة بالمدن حيث تمتص العمالة الموسمية خاصة الفلاحية منها طلبات العمل (CNES-2016) في الريف، وحسب إحصائية الديوان الوطني للإحصاء الأخيرة

(سبتمبر 2015) فقد بلغت نسبة النشاط الاقتصادي[3] (Taux d'activité économique) في الريف نسبة 41.5% بينما بلغت في المدن 41.9%.

فيما تعلق بوتيرة إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصفتها أداة من أدوات إنشاء مناصب الشغل فإن التقرير الصادر عن المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي يشير إلى أن عدد هذه المؤسسات في القطاع الخاص قد نما بصورة واضحة حيث بلغ عددها نهاية 2014 851511 مؤسسة في حين أن عددها كان في سنة 2003 يساوي 207949 مؤسسة ، بينما تراجع عدد هذه المؤسسات في القطاع العام ب 246 وحدة خلال 10 سنوات، و لكن تبقى نسبتها قليلة مقارنة بالمقاييس العالمية التي تساوي حوالي 45 مؤسسة صغيرة و متوسطة لكل 1000 فرد بينما هي في الجزائر حوالي 21 لكل فرد.

معلم آخر من معالم التشغيل في الجزائر يتعلق بتوزعه حسب الشهادات، حيث يظهر الإحصاء الأخير (سبتمبر 2015) أن حملة الشهادات هم الأوفر نصيبا في التشغيل إذ بلغت نسبة تشغيل حملة شهادات التعليم العالي 61.5% بينما بلغت عند حملة شهادات التكوين المهني 58.0% وعند من لا يحملون شهادة بلغت النسبة 30.8% فقط ولكن بالمقابل وبالنظر إلى معدل البطالة يظهر أن حملة شهادات التعليم العالي هم من يعاني من أكبر نسبة بطالة مقارنة بالآخرين، فيشير نفس التقرير إلى أن نسبة البطالة هي 14.1% عند حملة شهادات التعليم العالي و 13.4% عند حملة شهادات التكوين المهني و 9.8% عند من هم بدون شهادة. ورغم أن تقرير المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي يشير إلى أن حملة الشهادات هم الأكثر معاناة من البطالة و لكننا يمكن بملاحظة نسبة التشغيل أنهم الأوفر حظا في التشغيل كذلك وهذا ربما يرجع إلى أن أكثر طالبي العمل هم من حملة الشهادات الجامعية إذ غالبا ما يتوجه الآخرون إلى تبني المهن الحرة (خاصة في فترة الرخاء الاقتصادي التي مرت).

في الأخير نشير إلى أحد عوائق التشغيل المهمة أيضا و هو يتعلق بهشاشة التشغيل (Précarité d'emploi) وهو مظهر أصبح يميز التشغيل في العالم في الآونة الأخيرة وتشير إليه الكثير من تقارير المكتب الدولي للعمل (CNES,2016). هذه الظاهرة (هشاشة التشغيل) ترتبط بعوامل عديدة منها ما تشير إليه الإحصائيات و منها ما لا تشير، نظرا ربما لصعوبة جمع المعلومات حوله وتعقد العوامل المرتبطة به، من بين معالم هذه الهشاشة يمكن أن نذكر :

- عدم استقرار العمل الذي أخذ يتزايد مع الإصلاحات الاقتصادية التي أدت في جانب منها إلى تفكيك المؤسسات المفلسة أو بيعها للقطاع الخاص و نمو القطاع الخاص الذي لا يستطيع في الغالب توفير مناصب عمل دائمة، حيث يشير إحصاء سبتمبر 2015 الأخير إلى أن 35.9% ممن تركوا عملهم كان بسبب نهاية عقد العمل بينما ترك 15.1% منهم العمل بسبب توقف المؤسسة المشغلة عن العمل؛
- عدم ملاءمة العمل لسبب من الأسباب ، فأشارت إحصاءات في سنة 2013 (CNES,2016) إلى أن ربع (1/4) المشتغلين في 2013 صرحوا بأنهم يبحثون عن عمل آخر لأسباب مختلفة منها عدم استقرار العمل ، عدم ملاءمة المنصب للمؤهلات أو ضعف الراتب و أسباب أخرى؛
- ضعف التشغيل الذي يؤدي إلى إهدار جزء من القوة العاملة حيث أن 10.3% يعملون أقل من 25 ساعة في الأسبوع و أن 51.4% فقط يعملون العدد الاعتيادي من الساعات (40 إلى 48 ساعة في الأسبوع)، وبالمقابل نجد أن 9.3% يعملون أكثر من 60 ساعة في الأسبوع و هذا أيضا من أسباب هشاشة العمل؛
- عدم التصريح لدى الضمان الاجتماعي عامل هام من عوامل الهشاشة وهو يصيب حوالي نصف العمال في الجزائر (42.5%) (CNES-2016) ويعاني العامل بسبب هذا العامل من الكثير من الصعوبات مثل

[3] معرفة في التقرير الإحصائي بأنها نسبة (عدد فئة السكان النشيطة / عدد فئة السكان في سن النشاط 15سنة فما فوق)

عدم التغطية الصحية مما يؤثر سلبا على قدراته وحياته الاجتماعية ، وظاهر أن هذه الظاهرة مرتبطة بتنامي التشغيل في القطاع الخاص الذي غالبا يتهرب من دفع حقوق الضمان الاجتماعي و يفرض على طالبي العمل القبول بشروطه.

8-آفاق التشغيل في الجزائر

الحديث عن آفاق التشغيل في الجزائر مرتبط حتما بواقع التشغيل فيها اليوم والذي تطرقنا إلى بعض من جوانبه. ومن هذا المنطلق يمكن أن نتحدث عن جانبين أساسيين:

- **الأول** يتمثل في أن برامج التشغيل المختلفة في الجزائر وسياساته قد ارتبطت بطريقة ما بالاستفادة من أسعار المحروقات المرتفعة قبل 2014، حيث أن وتيرة التشغيل المرتفعة نوعا ما رغم ارتباطها في جزء كبير منها بالقطاع الخاص إلا أن إنتاجية هذا القطاع اعتمدت بطريقة غير مباشرة على هذه الوفرة. وتركز التشغيل في قطاع الخدمات والتجارة بصفة كبيرة (61.6%) (وضعف النسبة في الصناعة و الفلاحة مثلا 13%و 7%) إضافة إلى نسبة مساهمة القطاع العام الكبيرة في التشغيل (42%) يعطي فكرة عن أن التشغيل لدى القطاع العام يمكن أن يكون في القطاعات غير المنتجة (الوظيف العمومي خاصة) والتي تعتمد على الخزينة العامة التي بدأت تتأثر بتراجع أسعار البترول و بالتالي فأكثر برامج التشغيل ستتأثر نتيجة ذلك، وأكثر من ذلك فإن ضعف الطبقة المتوسطة (التي يشتغل أكثرها في القطاع العام) سيؤثر على باقي القطاعات حتى الإنتاجية منها على قلتها، وإجراءات التقشف التي باشرتها الحكومة تنبيء عن ذلك ، مما سيؤثر على وتيرة التشغيل في السنوات القادمة .
- **الثاني** يتمثل في تبني الجزائر لبرامج المكتب الدولي للعمل وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والجدير بالذكر أن تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (PNUD) سنة 2015 قد اعتبر أن "العمل" وسيلة أساسية للنمو، وذكر هذا التقرير أن كثيرا من الدول والأفراد قد ارتقوا إلى مستويات نمو جد مرتفعة (من 47 دولة سنة 1990 إلى 84 سنة 2014) وجاء ترتيب الجزائر حسب هذا التصنيف في المرتبة 83 ، وقدم هذا التقرير مجموعة من التوصيات لتطوير مستوى المعيشة (développement humain) عبر تحسين مستوى العمل، نذكر من بينها خاصة ما تعلق بإنشاء مناصب العمل، حيث يشير التقرير إلى أن حوالي 27 بلدا في طريق النمو تبنوا مخططات لتطوير التشغيل و 18 آخرين هم في إطار العمل عليها، من بين التوصيات نذكر ما يلي:

o تحديد هدف للتشغيل: حيث يشير التقرير إلى أن البنوك المركزية إضافة إلى تركيزها على التحكم في التضخم فإنها يجب أن تساعد في تسهيل القروض لإنشاء مناصب الشغل؛

o تبني سياسة نمو مرتبطة بالتشغيل، وألا يعتبر التشغيل تابعا لسياسة النمو، وذلك بتسهيل تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (بقديم توصيات لدى البنوك) ومحاولة ربط المؤسسات الصغيرة التي في حاجة إلى التمويل مع المؤسسات الكبيرة التي لديها فائض في التمويل؛

o مقاومة سياسات تخفيض الأجور التي تتبعها المؤسسات للحفاظ على مستوى تنافسيتها، ويمكن أن يتم ذلك في إطار دولي؛

o تدعيم تكوين العمال ورفع مستواهم حيث أن الكثير من مناصب العمل أصبحت تتطلب مؤهلات أكبر وقدرة على الابتكار.

ويبقى في الأخير أن سياسة التشغيل تبقى دائما رهن الإمكانيات المتاحة، ورغم كل التوصيات إلا أن الواقع يفرض نفسه، فالمرونة في التشغيل تنتشر في كل العالم ولا بد من المعادلة بين العمل على توفير الشغل ولكن عبر تشجيع الاستثمار وتشجيع إنشاء المؤسسات واستمراريتها كذلك، هذه الاستمرارية التي قد تتناقض أحيانا كثيرة مع شروط المحافظة على وضعيات عمل مستقرة وفق المعايير الدولية.

9-خاتمة:

لقد وضحت الجوانب السابق عرضها، بأن التشغيل يساهم بشكل كبير في خلق توازن داخل سوق العمل، وهو ما جسدته الجزائر إلى حد ما من خلال البرامج المتنوعة والهيئات المستحدثة، التي عملت على مجابهة عروض العمل وإيجاد تكافئ مع طلبات العمل. كما أنه من خلال ما تقدم، يمكن استنتاج أن حقيقة التشغيل الذي تمر به الجزائر حاليا هو الموافق للفترة الأخيرة المذكورة، وهذا بالنظر إلى خروج الجزائر في هذه الفترة من مرحلة الإصلاحات الهيكلية التي مرت بها في التسعينيات، والتي كانت مرحلة انتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق. وبالرغم من أن الجهود المبذولة من طرف الحكومة قلّصت نوعا من حدّة البطالة، إلا أن التشغيل بقي يتراوح عند مستويات متقاربة. لذلك وجب على الحكومة منح القروض لإنشاء مناصب الشغل، وتسهيل تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وربطها بالمؤسسات الكبيرة، للاستفادة من فائض أموالها وخبراتها، إضافة إلى التماشي مع التطورات الدولية التي تقتضي تكوين الموظف لأداء منصبه على المستوى المطلوب.

قائمة المراجع:

1. آيت عيسى عيسى،2010. **سياسة التشغيل في ظل التحولات الاقتصادية بالجزائر: انعكاسات وآفاق اقتصادية واجتماعية**، رسالة دكتوراه ، جامعة الجزائر 3 .
2. بن بريكة عبد الوهاب، بن عيسى ليلى،2011، **سياسات التشغيل في الجزائر منذ الإصلاحات: عرض وتحليل"**، الملتقي الوطني: سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، 13، 14 أفريل.
3. بن بوزيان محمد وآخرون،2008. **قياس أثر الإصلاحات الاقتصادية المنتهجة من طرف الجزائر على مشكلة البطالة والتشغيل**، الملتقى الوطني الثاني حول واقع التشغيل و آفاق تحسينه، جامعة بن يوسف بن خدة – الجزائر ،جوان (نقلا عن دادن عبدالغني وبن طجين محمد عبدالوهاب، **دراسة قياسية لمعدلات البطالة في الجزائر فترة 1970-2008**، مجلة الباحث عدد 2012/10 جامعة ورقلة).
4. بوكسابي رشيد وآخرون، 2011، **معوقات التشغيل في الجزائر وسبل تفعيلها على ضوء التدابير الجديدة المقررة لمجلس الوزراء في 2011/2/22**، الملتقي الوطني: سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، 13، 14 أفريل.
5. سرير عبد الله رابح، 2011، **سياسة التشغيل في الجزائر ومعضلة البطالة**، الملتقي الوطني: سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، 13، 14 أفريل.
6. شباح رشيد، **ميزانية الدولة وإشكالية التشغيل في الجزائر: دراسة حالة لولاية تيارت**، مذكرة ماجستير: تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012/2011.
7. ضياء المجد الموسوي،2007. **سوق العمل والنقابات العمالية في اقتصاد السوق الحرة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

8. عبد القادر لحسن، 2011، **سياسة التشغيل وإشكالية معالجة البطالة في الجزائر خلال الفترة 200–2009: اقتراح نموذج اقتصادي للتشغيل الخماسي 2010–2014**، الملتقي الوطني: سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، 13، 14 أفريل.
9. عمار رواب، صباح غربي،2011. **التكوين الذهني والتشغيل في الجزائر**، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 05 ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
10. المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي (م و ا اج)، **تقرير حول أجهزة الشغل**، الدورة العشرون، الجزائر جوان 2002 (نقلا عن : زين العابدين .م. و مبروك.س. : **سياسات التشغيل في الجزائر وسبل حوكمتها** ، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد الحادي عشر/ جوان 2014 – ورقلة).
11. مدحت القريشي، **اقتصاديات العمل**،2006. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
12. مصطفى سلمان وآخرون،2000. **مبادئ الاقتصاد الكلي**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن.
13. مولاي علي فاطمة الزهراء، 2011، **سوق العمل والموارد البشرية**، الملتقي الوطني: سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، 13، 14 أفريل.
14. نعمة الله نجيب إبراهيم،2001. **نظرية اقتصاد العمل**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
15. Barbier, J.-C., Gautié, J.1998, **Les politiques de l'emploi en Europe et aux États-Unis**, Cahiers du CEE, Paris, Puf,.
16. Benachenhou.A, **l'exode rural en Algérie**, SNED Algérie, 1979 (cité par Talahite.F(2010))
17. Benissad.H , ALGERIE,1994. **Restructurations et Réformes Economiques (1979-1993)**, OPU, Alger
18. Braquet, L., Mourey, D. 2015. **Comprendre les fondamentaux de l'économie: Introduction approfondie à l'économie**, De Boeck Supérieur, , 475 p.
19. CNES (Conseil National Economique et Social), **Rapport National sur le Développement Humain 2013-2015**, publié Février 2016, www.cnes.dz
20. Cotelette, P., les **politiques de l'emploi, ressources en sciences économiques et sociales**, 2008.
21. Erhel, C., **politiques de l'emploi**, ecoflash, n°218, (05/2007), sur le site http://www.educ-revues.fr/EFLASH/AffichageDocument.aspx?iddoc=32929, visité le 12/03/2017.
22. **ESCWA annual report**, 2012, sur le site : https://www.unescwa.org
23. Flayols, A.,2010. **Rigiditésés du marché du travail et chômage : quelles relations ? Une réflexion à partir du cas de la France**. Economies et finances..
24. M.S Musette, M.A Isli, N.E Hammouda,2003. **MARCHE DU TRAVAIL ET EMPLOI EN ALGERIE, Eléments pour une politique nationale de l'emploi**, Bureau de l'OIT à Alger, Alger octobre .
25. OCDE, **Perspectives économiques de l'OCDE**, 2014, N°02, 316 p.
26. Rafik Bouklia-Hassane et Fatiha Talahite, 2010, **Réforme des institutions du marché du travail et emploi en Algérie »**, Papier de recherche, P.P 1-42
27. RafikBouklia-Hassane et Fatiha Talahite, 2010, **Réforme des institutions du marché du travail et emploi en Algérie**, Papier de recherche, P.P 1-42.

28. Rapport annuel de l'OIT, **Emploi et questions sociales dans le monde 2016: transformer l'emploi pour en finir avec la pauvreté**, 2016, sur le site : http://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_507514/lang--fr/index.htm, visité le 10/03/2017.
29. Rapport de l'ONS, **Activité, Emploi & chômage en septembre 2015**, (N° 726) (www.ons.dz)
30. **Rapport sur le développement humain**, 2015, Le travail au service du développement humain (PNUD 2015) (http://hdr.undp.org)
31. Raveaud, G.,2006. **La Stratégie européenne pour l'emploi: une politique d'offre de travail Travail et Emploi**, n° 107.
32. Talahite .F,2010. **Rapport en vue de l'obtention de l'HDR**, Université Paris 13-Nord, (Thèses en ligne tel-00684329 https://tel.archives-ouvertes.fr/)
33. Taskin, L., desmette D., leonard E., Reman P., Venramine., Zune M.,2014. **Transformations du travail: regards multidisciplinaires**, Presses universitaires de Louvain, 220 p.
34. Thierry Berthet, Bernard Conter, 2011. **Politiques de l'emploi: une analyse des transformations de l'action publique en Wallonie et en France**, Revue internationale de politique comparée /1 (Vol. 18), p. 161-186.

تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر أي أثر لذلك في الإقتصاد ؟

بكريتي نصيرة *، شريف طويل نورالدين**

الإرسال:2018/02/11
القبول: 2018/03/22

ملخص:

إنّ أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها الفعّال في الإقتصاد من خلال مساهمتها في خلق قيمة المضافة وخلق فرص عمل للشباب، فرض على الحكومة الجزائرية وضع سياسات وبرامج لتدعيمها. الهدف من ذلك إعطاء للإقتصاد الوطني أكثر حيوية خاصة في مجال الصناعة التحويلية. ومن بين فروع هذه الأخيرة يحتل فرع الصناعة الغذائية أهمية بالغة سواءا بالنسبة للنمو الإقتصادي، أو بصفته فرع داعم للقطاع الفلاحي أو من خلال مساهمته في تخفيض فاتورة إستيراد المواد الغذائية. ومما لا شك فيه فإن تطور قطاع الصناعة الغذائية لا يمكن أن يكون إلاّ بتدعيم مؤسساته الصغيرة والمتوسطة. هذه المتغيرات جعلتنا نتساءل حول حالة هذه الأخيرة ومدى تطورها في هذا القطاع. وقد توصلنا إلى نتائج جدّ هامة تمثلت أساسا في ضعف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة الغذائيية وتركزها غالبا في القطاع الخدماتي مما يجعل الأمر غير مطمئن بالنسبة للصناعة التحويلية والإقتصاد الجزائري ككل. كما أظهرت الإحصائيات أنّ فاتورة إستيراد الحبوب والحليب ومشتقاته تتطلب دفعة قوية من طرف الدولة لدعم خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا الجانب. اما بالنسبة إلى الصادرات فإن هذه الأخيرة تبقى بعيدة عن مستوى السوق العالمية مما يتطلب تكثيف الجهود في مجال التكنولوجيا ، التوجيع، الحوكمة وتحسين النوعية للإرتقاء بتنافسية هذه المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: *الجزائر، الصناعات الغذائية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*

تصنيفJEL: D21, L20, L21, L25, L66

The development of small and medium enterprises in the food industry in Algeria. What effect does that have on the economy?

* طالبة في الدكتوراة، العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم، الجزائر، nacera.bakreti@yahoo.fr
**استاذ محاضر "أ" في الاقتصاد، جامعة مستغانم، الجزائر، noreddine_cherif@hotmail.com

Abstract :The importance of small and medium enterprises and their effective role in the economy by contributing to the creation of added value and creating employment opportunities for young people have forced the Algerian government to develop policies and programs to strengthen them. The objective is to give the national economy more vitality, particularly in manufacturing. Among its branches, the food industry is of great importance both to economic growth, as a subsidy to the agricultural sector, and as a contribution to reducing the import bill. There is no doubt that the development of the food industry can only be achieved by strengthening its small and medium enterprises. These variables have made us wonder about the status of the latter and the extent of its development in this sector. We have found very important results, mainly in the weakness of SMEs in the food industry, often concentrated in the service sector, which makes it unsatisfactory for Algeria's manufacturing industry and economy as a whole. The statistics also showed that the import bill of milk and dairy products requires a strong push from the state to support the creation of small and medium enterprises in this regard. As for exports, the latter remain far from the global market level, which requires intensifying efforts in the field of technology, promotion, governance and quality improvement to improve the competitiveness of these institutions.**Keywords**: Algeria, Food Industry, Small and Medium Enterprises

JEL Classification : **D21**, **L20**, **L21**, **L25**, **L66**

1.مقدمة

أظهرت تجارب الدول المتطورة مدى أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد. حيث يظهر ذلك من خلال إعتبارها أكثر خلقا لمناصب الشغل وكذلك من خلال مساهمتها في القيمة المضافة. كما أنّ لها دور كبير في تدعيمها للصادرات ومساهمتها في تخفيض عبئ الواردات الغذائية. والجزائر بدورها تسعى إلى تطوير هذا النوع من المؤسسات بهدف تنويع إقتصادها وخفض تبعيتها لقطاع المحروقات. ولا يمكن ذلك إلاّ بوضع سياسة داعمة لهذه المؤسسات وتوجيهها نحو قطاعات الصناعة التحويلية وبدرجة أكثر أهمية نحو قطاع الصناعة الغذائية. جيث يعتبر هذا الأخير أكثر القطاعات حيوية في الجزائر، نظرا لأهمية مساهمته في خلق عائدات تزيد عن 40٪ من مجموع الصناعات خارج قطاع المحروقات، كما أنه يساهم في خلق مناصب شغل في مجال تخصصه إضافة إلى قطاعات أخرى كالفلاحة والخدمات. كما أنّه في مجال التوزيع بالجملة والتجزئة. وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى تحرير النشاط الصناعي منذ دخول في مرحلة الإنتقال إلى إقتصاد السوق. وأكد

مختصون في هذا المجال أن قطاع الصناعات الغذائية الذي يمثل ثاني نشاط صناعي بالجزائر، يوظف 140000 عاملا بـ17000 مؤسسة، 95 ٪ منها مسيرة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أصبحت تهيمن على هذا القطاع خاصة بعد أن باشرت السلطات في تطبيق سياسة خوصصة المؤسسات العمومية. كل هذه العوامل تدفعنا للتساؤل عن مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في قطاع الصناعات الغذائية في الإقتصاد. بعبارة أخرى سنسعى من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكاليةالتالية:

أي فعالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في فرع الصناعات الغذائية في الإقتصاد الجزائري؟

هذه الإشكالية تقودنا لطرح الأسئلة الفرعية التالية:

– كيف تطورت حصة الصناعات الغذائية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

– أي دور للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرع الصناعة الغذائية في الإقتصاد الجزائري؟

للإجابة على هذه الأسئلة يمكن طرح الفرضيتين التاليتين:

– سمحت سياسة التصنيع في الجزائر بتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة الغذائية.

– تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرع الصناعة الغذائية بفعالية كبيرة من خلال مساهمتها في القيمة المضافة وفي خلق مناصب شغل جديدة.

منهجية البحث: لاختبار هذه الفرضيات نعتمد على المنهج التحليلي الوصفي و ذلك لوصف جميع تطورات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرع الصناعات الغذائية. ثم المنهج التحليلي الإستنباطي وذلك لإستنتاج الدور التنموي لهذه المؤسسات في الإقتصاد.

خطة البحث: للاجابة على التساؤلات و اختبار الفرضيات قسمنا بحثنا الى 3 محاور المحور الأول يعالج تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر التي شهدت تغييرات هيكلية في إطار تطبيق نظام الخوصصة حيث أصبح الجزء الأكبر منها مسيرة من القطاع الخاص. المحور الثاني يعالج تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر الذي يفسر عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في هذا القطاع وأي قطاع قانوني يقوم على تسييرها. هاذين المحورين يعتبران كتمهيد لدراسة مساهمة ققطاع الصناعات الغذائية في الإقتصاد الجزائري حيث سنقوم بدراسة تحليلية على مستوى القيم المطلقة والنسبية.

2. تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

باشرت الجزائر منذ القرن الماضي الإصلاحات الاقتصاديةالتي تمحورت في إطار التعديل الهيكلي، الذي كان له وقع كبير على الجانب الاجتماعي بسبب سياسة تسريح العمال التي طالت العديد من المؤسسات الاقتصادية العمومية، في حين نجد أن القطاع الخاص بدأ في النمو حيث ساهم في خلق العديد من مناصب العمل"فمثلا من بين 127418 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تمّ إنشاؤها سنة 1998فإن 7384 تنشط في القطاع الخاص أي ما يمثّل حوالي "5,99. وتجدر بنا الإشارة أنّ أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من المؤسسات الخاصة، حيث شهد عددها تطورا بالغ الأهمية ابتداء من سنة 2000، وذلك بفعل تسهيل الإجراءات أمام نشأتها من جهة وتطور ثقافة المقاولة لدى خريجي الجامعات من جهة أخرى (السلمي علي، 1999). لقد عرف هذا النوع من المؤسسات تزايد سنوي متباين حيث أن الأرقام تبين ابتداء من سنة 2001 أن هناك اهتمام بقطاع الصناعات التقليدية بحوالي 10 %وهذا لمحاولة الدولة لإنعاش هذا القطاع باعتباره إحدى

الركائز الأساسية لتنمية قطاع السياحة، أما القطاع الخاص للمؤسسات ورغم انه اقل من سابقه فيما يخص التطور السنوي بمعدل سنوي متوسط يقدر ب 46.8% إلا انه يمثل ما يقارب 72 %من المجموع الكلى لهذه المؤسسات . أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية فهي تعرف كل سنة تناقص وهذا بعد أن عرفت استقرار على مدى أربع سنوات، انطلاقا من 2001 تم إحصاء 784 مؤسسة (احصائيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) ونسبتها من إجمالي هذه المؤسسات يكاد يكون معدوما بسبب ما أصاب المؤسسات العمومية من عمليات التصفية والخوصصة.

يعد تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد المحاور الرئيسية لخطة عمل الحكومة لأنها توفر نموا مستداما للاقتصاد. وقد كان عام 2016 عاما محوريا منذ أن خضع الإطار التنظيمي والقانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإعادة تشكيل عميق وذلك للسماح لهذا النوع من الشركة بالتكيف أكثر مع السياق الاقتصادي وذلك وفق أدوات فعالة تسمح لها بمواجهة المنافسة في الأسواق. وهكذا، صدر قانون توجيه جديد للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم وهو نتيجة لعملية طويلة من التشاور مع الأطراف المعنية لإعطاء دفعة جديدة لهذا النوع من المؤسسات بحيث تؤدي دورها الكامل في عملية تنويع الإقتصاد. ويقدم هذا القانون الجديد الذي يضع عتبات جديدة لمعايير تكوين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم وذلك وفق عدد من تدابير الدعم لهذه الفئة من المؤسسات، ولا سيما من حيث الإبداع والبحث والتطوير والابتكار وتطوير الاستعانة بمصادر خارجية، تمويل أنشطة الإنقاذ والإنعاش للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشهد فترة صعبة بالمقابل قابلة للتجديد. وعلى وجه الخصوص، ينص على إنشاء صندوق لتشجيع إنشاء مشاريع مبتكرة.

وبالإضافة إلى مشروع التوجيه هذا لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، سيتعزز نظام دعم المؤسسات أيضا بقوانين أخرى مثل قوانين التقييس التي اعتمدها البرلمان مؤخرا، ويجري حاليا وضع علم القياس. والجدول التالي يبين تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فالقطاعين العام والخاص:

الجدول(1): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة مابين (2006-2016)

	2006	2008	2010	2012	2014	2016
مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	376767	519526	619072	687386	852053	1022621
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة	269806	392013	618515	686825	851511	89597
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة	739	626	557	561	542	390

المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من خلال الجدول (1) يتضح بأن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث انتقلت من 376767 مؤسسة في سنة 2006 إلى 1022621 سنة 2016، وبالنظر إلى توزيع المؤسسات الصغيرة حسب القطاعات القانونية نلاحظ هيمنة القطاع الخاص حيث قدر عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع الخاص سنة 2006 بقيمة 269806 ليصل في سنة 2016 إلى 1013641 مؤسسة مقارنة بالقطاع العام الذي يشهد تناقص سنة بعد سنة فمن 739 مؤسسة

سنة 2006 إلى 390 مؤسسة سنة 2016 وبناءا على الأرقام يمكن أن نقول أنّ تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يرجع إلى الزيادة الكبيرة التي يشهدها القطاع العام في عدد هذا النوع من المؤسسات.

1.2 تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات

إذا تعمقنا اكثر في توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات نجد أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الطابع العام تنشط في جميع القطاعات لكنها تركز نشاطها اكثر في قطاع الخدمات والفلاحة (أنظر الجدول (2))

يشير الجدول أن الجزء الأكبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في قطاع الصناعة والفلاحة والخدمات حيث قدرت قيمة المؤسسات الناشطة قي قطاع الصناعة في سنة 2010 ب 179 مؤسسة وهي في تزايد مستمر حيث أصبحت تقدر في سنة 2016 بتعداد 193 مؤسسة بنسبة 44% ثم يليها قطاع الفلاحة لذي يعرف كذلك تطور حيث قدرت نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية الناشطة في القطاع الفلاحي نسبة 32.14% بتعداد قدر ب 179 مؤسسة وتزايد في سنة 2016 بنسبة 41% بقيمة 178 مؤسسة 2016.

الجدول(2): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية حسب القطاع للفترة (2006– 2016)

السنة	2006		2008		2010		2012		2014		2016	
القطاع	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
الصناعة	236	32	197	32	179	32	169	30	151	28	97	25
خدمات	289	39	243	39	209	38	158	28	150	28	81	21
الفلاحة	113	16	58	9	114	20	184	33	182	33	181	46
ب. ش	85	11	113	18	43	8	40	7	50	9	28	7
المناجم	16	2	15	2	12	2	10	2	19	2	03	1
المجموع	739	100	626	100	557	100	561	100	542	100	390	100

ب. ش: بناء واشغال عمومية الوحدة: بالالاف

المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أما فيما يخص قطاع الخدمات تشير الإحصائيات أن نسبة المؤسسات الناشطة في هذا القطاع تعرف تزايد من سنة إلى أخرى قدرت في سنة 2016 بنسبة 23% بتعداد 101 مؤسسة. وبالنظر إلى قطاعي البناء والأشغال العمومية والمناجم نلاحظ نستنتج انها لا تستقطب مشاريع صغيرة ومتوسطة حيث انها قدرت نسبها في سنة 2016 ب 5% و1%على التوالي.

الجدول(3): عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الخاص للفترة مابين (2006– 2016)

	2006		2008		2010		2012		2014		2016	
القطاعات	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
الفلاحة ص.ب	3	2	4	1	4	1	4	1	5	1	6	1
الطاقة والمناجم	0.8	0.4	1	0.3	2	0.5	2	0.5	2	0.5	3	0.5
البناء ش ع	90	33	112	35	130	35	140	340	160	32	175	30
الصناعات تح	51	19	57	18	61	16	66	16	78	16	89	16
الخدمات	124	46	148	46	172	47	196	48	252	50	302	52

المجموع	270	100		100	369	100	41	100	851	100	576	100

ص.ب: الصيد البحري، ش ع: اشغال عمومية، تح: تحويلية الوحدة: بالالاف

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يبين الجدول أن قطاع الخدمات والمهن الحرة يحتل الصدارة في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الناشطة به بقيمة501645 مايعادل نسبة 49.49 يليه قطاع البناء والأشغال العمومية ب169124 مؤسسة مايعادل نسبة 16.68، ثم يأتي قطاع الصناعاة التحويلية في المرتبة الثالثة حيث قدر عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الناشطة في هذا القطاع ب 99275 بمعدل 9.79. ويبقى قطاعي الفلاحة والصيد البحري ،وقطاع الطاقة دائما يعرفان أرقام ضعيفة.

2.2.تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاط

تشهد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هيمنة القطاع الخاص خاصة في نشاط البناء والأشغال والعمومية، النقل والمواصلات والصناعات الغذائية ولهذا سنركز دراستنا من خلال الجدول رقم 4 على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة . يشير الجدول أن فرع البناء والأشغال العمومية يحتل الصدارة حيث عرف سنة 2006 تعداد قدر ب 90702 مؤسسة وهو في تزايد مستمر في السنوات الأخيرة نتيجة المشاريع الكبيرة التي شهدها هذا القطاع يليه نشاط التجارة والتوزيع.

الجدول(4): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب النشاط للفترة (2006– 2016)

القطاع	2006	2008	2010	2012	2014	2016
البناء والأشغال العمومية	90702	111978	129762	139875	159775	174848
التجارة والتوزيع	46461	55551	64962	73367	92867	112727
النقل والمواصلات	24252	28885	33848	38317	46987	53790
خدمات العائلات	19438	22529	25403	28114	36112	44177
الفنادق والإطعام	16230	18265	20401	22126	26264	31541
خدمات المؤسسات	14134	18473	23541	28813	42630	52331
الصناعات الغذائية	15270	17045	18394	19758	23075	26635
باقي القطاعات	43319	48661	53008	57409	2439	2767
المجموع	269806	321387	369319	407779	496 989	1022621

المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

و يمكن تفسير الحضور القوي للقطاع الخاص في فرع النشاط التجاري على أساس أن بقية الفروع الأخرى كانت تشهد احتكار القطاع العام إضافة أنّها تطلبت وقت لخوصصتها. ويبقى قطاع النقل والمواصلات يحتل المرتبة الثالثة حيث يعرف كذلك تزايد في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويليه قطاع الخدمات. ويبقى قطاع الصناعة الغذائية يعرف تدني في عدد المؤسسات التي تنشط في هذا الفرع.

3.2. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الجزائري

تشكل القيمة المضافة المحققة من طرف كل مؤسسة بمثابة معيار قياس فعلي لمدى حجم المؤسسة من خلال حجم مساهمتها في الناتج الداخلي الخام PIB وبالتالي تسمح لنا القيمة المضافة بتقييم الأهمية الاقتصادية لكل مؤسسة (السعيد بريبش السعيد، 2017).

1.3.2.مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة

تظهر مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام من خلال توفير العمالة أي خلق مناصب عمل الذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج وبالتالي الرفع من مستوى الطلب الكلي الفعال على السلع الاستهلاكية والاستثمارية، فكلما زاد التوظيف أدى ذلك إلى زيادة الدخل لأفراد المجتمع، فجزء من هذا الدخل يوجه للاستهلاك مباشرة من الأسواق، أما الجزء المتبقي فيوجه للاستثمار في مشاريع صغيرة أو يدخر في المؤسسات المالية التي توجهه بدورها إلى الاستثمار. كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساعد على رفع معدلات الإنتاجية لمختلف عوامل الإنتاج التي تستخدمها، كما تعمل على زيادة دورة المبيعات مما يقلل من تكاليف التخزين والتسويق بما يساعد على وصول المنتجات للمستهلك بأقل تكلفة ممكنة، وتؤدي هذه العوامل التي سبق ذكرها إلى زيادة حجم الناتج الوطني وتنوعه لشمولية هذه المؤسسات العديد من القطاعات الاقتصادية (بنين بغداد وبوقفة عبد الحق، 2013).

الجدول(5): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة للفترة (2012-2015)

	2012		2013		2014		2015	
	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%
نسبة القطاع العام	793	12	893	12	1188	14	1313	14
نسبة القطاع الخاص	5813	88	6741	88	7338	86	7924	86
المجموع	6606	100	7634	100	8526	100	9237	100

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوحدة: مليار دينار

تظهر الإحصائيات عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أن القطاع الخاص هو الممثل الرئيسي لهذه المؤسسات، على عكس القطاع العمومي الذي يظهر كممثل للمؤسسات الكبرى، لذا فان مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة (الجدول(5) تعبر عنها مساهمة القطاع الخاص (بن عمر الأخضر والبلوشي علي، 2015).

2.3.2. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل

تشير الاحصائيات أنّ مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في خلق مناصب شغل عرف تطورا من سنة إلى أخرى حيث وصل عدد العاملين في هذا القطاع بجميع فروعه 2511674 عامل مايعادل نسبة 98.16% من إجمالي الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لسنة 2016 بعدما كانت تعادل نسبة 97.01%.

الجدول (6): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل للفترة (2010- 2016)

	2010		2012		2014		2015		2016	
	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%
القطاع العام	48	3	47	3	46	2	43	2	29	1
القطاع الخاص	1577	97	1800	97	2116	98	2327	98	2511	99
المجموع	1625	100	1847	100	2157	100	2371	100	2540	100

الوحدة: بالالاف

المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في سنة 2010 بتعداد قدر ب 030 577 1 موظف. بالمقابل نجد أن القطاع العام يشهد إنخفاضا في عدد العمال الموظفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة لهذا القطاع حيث وصلت حصته 1.84% سنة 2016 بعدما كانت تقدر ب 2.99 سنة 2010. هذا يؤكد ما أشرنا إليه سابقا أن الجزء الأكبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هي من القطاع الخاص وبالتالي فهي تعرف نتائج جيدة على جميع المستويات.

3. تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصناعة الغذائية في الجزائر

. في يومنا هذا بعد فك الارتباط بين الدولة الجزائرية والقطاعات الإقتصادية وإنهاء احتكارها، فإن القطاع الخاص أصبح يهيمن على معظم قطاعات النشاط الاقتصادي.

على الرغم من الصعوبات والعقبات التي واجهها أصحاب المؤسسات الصغيرة خلال سنوات التسعينات، فانّ احصائيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تظهر لنا نموا مستمرا قويا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحرفيين.وفي إطار الصناعات الغذائية في الجزائر تشير الإحصائيات أنه أصبح يتميز بهيمنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بعد تطبيق نظام الخوصصة الذي نتج عنه خوصصة المؤسسات التابعة للقطاع العام.

1.3. أهم الصناعات الغذائية في الجزائر

تعتبر المؤسسات الخاصة المحرك الأول لقطاع الصناعة الغذائية في الجزائر الذي يتضمن عدة منتجات.

حيث أنّه بالرغم من وجود مؤسسات عمومية تنشط في هذا القطاع إلاّ انّ مساهمتها تبقى ضعيفة.وبالنظر إلى سوق السلع الغذائية في الجزائر نجد أنّ النسبة الكبيرة للإنتاج هي للقطاع الخاص والجدول الموالي يوضح أهم المنتجات الغذائية في الجزائر. سنحاول التعمق أكثر في فروع الصناعات الغذائية في الجزائر والتي تنقسم إلى (أحمد مصنوعة، 2014): فرع صناعة الحليب ومشتقاته، فرع صناعة الحبوب، فرع المياه والمشروبات، فرع إنتاج الزيوت والمواد الدسمة، الفواكه المعلبة والخضراوات.

الجدول(7): أهم المنتجات الغذائية في الجزائر

الحليب	منتجات الألبان والجبن والزبادي والكريمة (الكريمات، الآيس كريم)
لحوم حمراء وبيضاء	المسالخ، المعالجة، المحافظة، والتحضير
السمك	تعليبها وحفظها وإعدادها
الفواكه	الجافة والعصائر والمربى
الخضر المعلبة	التجميد، التحضير (الأرض، المجففة والمجمدة)
المشروبات	المياه، والمياه الغازية، والعصائر
الزيوت	زيوت الطعام، زيت الزيتون، السمن، والزبدة، والدهون النباتية والحيوانية
الحبوب	دقيق، كسكس، خبز، معجنات، خبز صناعي، وبسكويت
الطماطم المصنعة	الطماطم المركزة
السكريات	الحلوى، السكر، والسكر المستخدم في قطاعات أخرى

Source : Horri, Khelifa, Dahane, Azeddine, Maatoug, Mhamed, 2015, « Problématique du développement des industries agroalimentaires en Algérie », ***European Scientific Journal, January***, vol 11, p.226.

1.1.3.فرع صناعة الحليب و مشتقاته

عرف هذا فرع صناعة الحليب و مشتقاته (*Agroligne*, 2015) تطورا ملحوظا خاصة مع المشاركة الكبيرة المسجلة للقطاع الخاص و الذي تدعم بالتشريعات التي منحتها الدولة لهذا الفرع، عبر استرادها لأعداد كبيرة من البقر الحلوب و دعمها الكبير لانشاء العديد من المؤسسات الخاصة المتخصصة في جمع و تحويل الحليب، حيث ساهمت هذه الجهود في تكوين أكثر من 1000 وحدة عبر التراب الوطني الى جانب 22 مصنعا للحليب و مشتقاته، و هذا ببطاقة انتاج قدرها 0.9 مليار لتر في السنة، و الى جانب ما يحققه القطاع الخاص من مساهمة في تطوير هذا الفرع، يبقى القطاع العام المحرك الرئيسي للنشاط في فرع الحليب بما يمتلكه من مؤسسات وحدات متخصصة، حيث يتشكل من 18 مؤسسة بطاقة انتاج تتجاوز 1.5 مليار لتر حسب احصاءات 2005 (أحمد مصنوعة، 2014).

وأشارت آخر إحصائيات في سنة 2017 أنّه بالإضافة إلى 15 شركة في المجموعة العامة جيبليتGIPLAIT ، وهي المجموعة التي تقوم بتحديث مصانعها، هناك أكثر من مائة شركة خاصة متفاوتة الأحجام، وهناك شركات أكبر منها. تدخل في إطار المجموعات الصناعية نجدها تسيطر أحيانا على الإنتاج كما هو الحال بالنسبة للياغورت أو الجبن. من أجل تزويد المستهلكين بالمنتجات المصنوعة من الحليب الطازج،في الفترة الأخيرة تم البدء في إنشاء مؤسسات لتصنيع اللبن.

2.1.3. فرع صناعة الحبوب

تعد الجزائر من أكبر الدول المستهلكة للحبوب في العالم. ويقدر متوسط الاستهلاك البشري بأكثر من 200 كيلوغرام من الحبوب سنويا للفرد الواحد (9 أطنان في السنة، وجميع الحبوب مجتمعة). ولا يغطي هذا الطلب سوى 30 في المائة في المتوسط من الإنتاج المحلي، وهو يعتمد اعتمادا كبيرا على هطول الأمطار. ويبلغ إنتاج الحبوب الجزائرية حوالي 5 مليون طن في السنة (1 طن متري و 1.5 طن متري من الشعير (Belaid D.,2016).

يضم هذا الفرع السلع الناتجة عن عملية طحن الحبوب من طرف المطاحن المتخصصة، حيث ينتج عن هذه العملية مواد نصف مصنعة لتستعمل كمدخلات لعمليات انتاج مواد موجهة للاستهلاك النهائي (أحمد مصنوعة، 2014).

وتنقسم الشركات العاملة في هذا القطاع إلى قسمين، أولا تلك التي تنتج المعكرونة والكسكس. معظمهم من الإدارة الحديثة. أدوات إنتاجهم وإدارة الجودة تلبي متطلبات المعايير الأوروبية. حيث أنّ بعض هذه الشركات تصدر أساسا إلى البلدان الأفريقية، في حين أن الجزء الآخر يتكون من شركات حرفية متخصصة في المنتجات الأساسية. تتمثل هذه المجموعة الأخيرة في مجموعة الخبازين التقليدية والبسكويت الحرفيين، فالمخبز الصناعي غير المتطور يعتبر أول مخبز من هذا النوع من بينها نجد بنعمور Benamor التي بدأت بسعة 150 طن من الخبز يوميا (*Agroligne*, 2015).

3.1.3. فرع المياه والمشروبات

هناك ما لا يقل عن 700 شركة ناشطة في هذا القطاع، ولكن فقط حوالي 30 منها فقط أثبتت أهميتها. إضافة إلى هذا يوجد حوالي 50 منتجا للمياه في الجزائر (40٪ من المياه المعدنية و 60٪ من مياه الينابيع). على مدى السنوات العشر الماضية كذلك يعرف هذا الفرع تطور سوق المياه المعبأة في زجاجات بأرقام مزدوجة، حيث أصبحت تهيمن على سوق المياه العلامات التجارية الكبرى مثل نستله(nestlé)، لالا خديدجة (سيفيتال)، صيدا (مجموعة يايسي)، باتنة (مجموعة عطية)، بنهارون والموزايا(سيم المجموعة).إن وفرة العلامات التجارية في السوق يفسر المنافسة على الأسعار (Belaid D.,2016).

يتم تجميع منتجي المياه والشراب في جمعية L'APAB التي أنشأت في سنة 2015 "مجموعة من المشروبات" ويكاد يكون السوق في أيدي القطاع الخاص. إضافة إلى هذا تعاني هذه الصناعة من منافسة القطاع غير الرسمي، الذي له أسعار منخفضة جدا. ويمنع ذلك المنتجين الآخرين من رفع أسعارهم لتعويض ارتفاع أسعار المدخلات. وأخيرا بالنسبة للمشروبات الكحولية يتم إنتاجها محليا (Belaid D.,2016).

4.1.3. الزيوت، الفواكه المعلبة والخضراوات

يعرف هذا فرع الزيوت والمواد الدسمة هيمنة بعض المنتجين الكبار وهي سيفيتالcevetal، صفيةsafia، عفيا الجزائرAfia وla Belle. من جانبها، إنتاج زيت الزيتون في تقدم واضح. ويشترك في هذا القطاع عشرات المنتجين. وقد تمكنت بعض هذه الزيوت التي تقدر قيمتها (وتمثل زيوت البذور 000 700 طن مقابل 000 50 طن من زيت الزيتون) من وضع نفسها في السوق الأوروبية، إضافة إلى هذا فإن إنتاج المارجرين يعرف معدلات طلب مرتفعة.

وبالنسبة لفرع الفواكه المعلبة والخضراوات فهو ينمو بوتيرة جيدة. ويتمثل في التصنيع الصناعي لإنتاج مركز الطماطم الذي كان يستورد سابقا. بالإضافة للمربيات، والسلطات. ويعتمد هذا النشاط اعتمادا كبيرا على الإنتاج الزراعي والتجهيز. لهذا السبب، يتم استيراد معظم مركزات المشروبات.

بالمقابل يعاني اصحاب المؤسسات في هذا القطاع من مجموعة من المشاكل تتمحور في صعوبة السيطرة على إمداداتهم من المواد الخام واستثمار أنفسهم في الإنتاج الزراعي (مثل بنعمور أو أورلEURL أو 3أمراء، مع الطماطم، الفلفل، ...). حيث أنّنا نجد مجموعة المشاريع التي تم إنشائها في القطاعات الجديدة مثل إنتاج كومبوت الفاكهة، وإنتاج لب المشروبات، والخضروات مجموعة 4، وبطاطا مقلية. و المؤسسة الجديدة التي ظهرت مؤخرا التي تختص في إنتاج عصير الفاكهة العضوية جعلت هذا القطاع يتطلب تحديثات وتطويرات عديدة وبالتالي يتطلب معدات ووسائل إنتاج حديثة وعليه لابد من إعادة النظر في سياسات التدعيم الموجهة لهذا الفرع.

2.3. عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرع الصناعات الغذائية

تعتبر أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرع الصناعات الغذائية ملكا للقطاع الخاص الذي يبقى يعرف هيمنة قطاع البناء والأشغال العمومية. للتفسير أكثر سنتطرق لقطاع الصناعات الغذائيى بشكل مفصل لمعرفة مستويات نموّه في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول(8): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرع الصناعات الغذائية للفترة(2006– 2016)

السنة	2006	2008	2010	2012	2014	2016
الصناعات الغذائية	15270	17045	18394	19758	23075	26635
نسبتها من الصناعات التحولية	29.7	29.7	30	30	29.5	29.7
نسبتها من اجمالي م.ص.م	5.6	4.3	3	2.9	2.7	2.8

م.ص.م: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد على منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تشير المعطيات أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرع الصناعات الغذائية تعرف تزايدا منذ سنة 2006 حيث كانت تقدر ب 15270 مؤسسة وتزايد تعدادها ليصل سنة 2016 إلى 304091مؤسسة. إلا أنّ نسبتها من

إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبقى ضعيفة وهي تعرف تراجعا سنة بعد سنة. فبعد ان كانت تحقق أعلى مستوى في سنة 2006 بنسبة 5.65 % نجدها تنخفض على مر 8 سنوات الموالية حيث وصلت نسبتها إلى 2.7% هذا راجع لمخلفت الأزمة المالية العالمية التي مست جميع قطاعات الاقتصاد العالمي. لكن مع مباشرة الجزائر لسياسات دعم المؤسسات الصغيرة مع ظهور مؤسسات مختصة بدأ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرع الصناعات الغذائية يعرف نموا.

4. مساهمة الصناعات الغذائية في الإقتصاد الجزائري

تعد الصناعات الزراعية الغذائية من أهم فروع الإنتاج الصناعي في الجزائر التي تسهم في الحد من البطالة وتوفير مناصب شغل ,حيث قدرت مساهمتها في التوظيف خلال الفترة 70-74 بمعدل قدر ب 17% انخفض إلى 14% خلال الفترة 75-79 ثم قارب 15,5% خلالالفترة 80-89. غير أن الظروف التي مر بها الاقتصاد الجزائري وتراجع دور الدولة في تمويل وتموين مؤسسات الفرع ولجوئها إلى تطبيق برامج التعديل الهيكلي وخوصصة المؤسسات دفع إلى تراجع مساهمتها في التشغيل ,التي انخفضت من5% في 1990 إلى أقل من 3 %من إجمالي اليد العاملة الشغيلة في الجزائر سنة 2009 وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بمساهمتها في بعض الدول الأوروبية والأسيوية التي ترتفع فيها مساهمة مؤسسات هذا الفرع في التشغيل إلى أكثر من% 30 (لطرش ذهيبة، 2015). إضافة إلى هذا تشير الإحصائيات الاخيرة بأن الصناعات الغذائية تشغل أكثر من 140 ألف عاملا بنسبة 40%من اليد العاملة في قطاع الصناعة على مستوى 17100 مؤسسة، مما يدل على أن هذا القطاع يساهم في تقليص نسبة البطالة في الجزائر، أما على مستوى التجارة الخارجية لهذا القطاع نستنتج بأن الجزائر تعاني من تبعية للسوق الدولية، كما أنّ فاتورة الواردات من المنتجات الغذائية قد بلغت 5.8 مليار دولار سنة 2009، في حين أنّ الصادرات قدرت ب 114 مليون دولار (حركاتي فاتح، 2015).

يمكن القول أن هناك اهتمام بالصناعات الغذائية وجهود رامية إلى إنعاشها من خلال المؤسسات الخاصة حيث أنه يمكن ملاحظة أن عدد المؤسسات التي تعتني بهذه الصناعات هو 15784 مؤسسة مقارنة بإجمالي عدد المؤسسات الصناعية التي تهتم بفروع أخرى وهو 52455 مؤسسة، ومنه فالنسبة تقدر ب 30,09% (بن تفات عبد الحق، 2011).

1.4.مساهمة المؤسسات الصغيرة متوسطة فرع الصناعة الغذائية في القيمة المضافة

تساهم الصناعات الزراعية الغذائية بنسبة تتراوح ما بين 50 و % 55 من الناتج الداخلي الخام الصناعي خارج قطاع المحروقات وبين 45 و % 50 من القيمة المضافة الصناعية خارج قطاع المحروقات .في حين تنخفض مساهمته إلى إجمالي الناتج المحلي الخام وإجمالي القيمة المضافة .كما يبرزه الجدول 9:

يشير الجدول (9) أن هناك زيادة في قيمة الناتج المحلي الإجمالي وإجمالي القيمة المضافة للصناعات الغذائية وتعود أسباب هذه الزيادة إلى مساهمة القطاع الخاص الذي يساهم باكثر من 60% مقارنة بالقطاع الذي لم تتعدى قيمة مساهمته في الناتج المحلي للصناعات الزراعية 12%. إلا انه معدل مساهمة فرع الصناعات الغذائية في الناتج المحلي وإجمالي القيمة المضافة تبقى ضعيفة إذ لم تتعدى5.35 و 2.22 على التوالي سنة 2013 مقارنة بقطاع البناء والأشغال العمومية والمواصلات وقطاع التجارة.

الجدول(9): مساهمة الصناعة الغذائية في خلق القيمة المضافة للفترة مابين (2010– 2015)

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ق ع	27.5	32.0	33.9	36.3	41.71	307.36
ق خ	186.5	199.7	232.2	249.1	288.98	46.35
المجموع	214.1	231.8	266.1	285.4	330.69	353.71
إجمالي القيمة المضافة	9656.7	11785	12285	12856.8	13256.0	12429
مساهمة الصناعة الغذائية في القيمة المضافة	2.21%	2.05%	2.21%	2.22%	2.44	2.8

المصدر: لطرش، ذهيبة، 2015، ص 198.

2.4. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرع الصناعة الغذائية في التوظيف

تظهر أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة الغذائية من خلال مساهمتها في القضاء على البطالة. وفي هذا الجانب حقق الإتصاد الجزائري قفزة نوعية حيث أصبحت هذه الأخيرة تساهم مساهمة كبيرة في خلق مناصب شغل جديدة كما يظهره الجدول (10).

الجدول (10): مساهمة الصناعات الغذائية في التوظيف للفترة

السنة	2000	2005	2010	2015
عدد العمال	46820	88965	142000	144230

المصدر: لطرش، ذهيبة، 2015، ص 198.

عدد العمال في قطاع الصناعات الغذائية عرف تطورا متزايد خلال سنة 2012 نتيجة جملة الإصلاحات والتغييرات الهيكلة اضافة الى نظام خوصصة المؤسسات العمومية التي توفر أكثر من86,31% من مناصب الشغل أمام تراجع دور مؤسسات القطاع العام ,التي انتقلت مساهمتها من 19169 منصب شغل في سنة 2010 إلى 19486 سنة 2011 وإلى 19854منصب شغل سنة 2012 شغل سنة2012 وهو ما يمثل حوالي % 13,69 من إجمالي مناصب الشغل التي وفرها الفرع في هذه السنة (لطرش ذهيبة، 2015).

3.4.مساهمة الصناعة الغذائية في الميزان التجاري

من خلال الفارق الشاسع بين حجم الواردات (5.8مليار) والصادرات (114 مليون دولار) نلاحظ العجز الذي تعاني منه الجزائر من المنتجات الغذائية، ويتبين هذا النقص من خلال المستوى المعيشي لأفراد المجتمع، حيث يشير تقرير منظمة الأغذية والزراعة FAO لسنة 2010 إلى أن نسبة ناقصي التغذية إلى مجموع السكان بين سنة 2000 و2002 قدرت ب 5% (حركاتي فاتح، 2015). وإذا تخصصنا أكثر في التجارة الخارجية للمواد الغذائية في الجزائر وكما جاء عن منظمة الغذاء والزراعة FAO فإنه يمكن رصد الجدول التالي والمبين للمواد الغذائية المنتجة محليا والمواد الغذائية المنتجة محليا والمواد الغذائية المستوردة والمصدرة (بن تفات عبد الحق، 2015).

الجدول (11) أهم المواد الغذائية المنتجة في الجزائر والمواد الغذائية المستوردة والمواد الغذائية المصدرة

المواد الغذائية المنتجة محليا	المواد الغذائية المستوردة	المواد الغذائية المصدرة
الحبوب الإستهلاكية	الحبوب الاستهلاكية	تمور وهخمور ومشروبات كحولية
اللحوم البيضاء والحمراء والبيض	اللحوم ومنجات الحليب	زيت الزيتون
بطاطا وخضر	بطاطا وخضر جافة	جلزد
طماطم وتمو	سكر وسكريات	خضر وتبغ
زيوت وحمضيات	الدهون والزيوت الغذائية	/
/	القهوة والشاي	/

المصدر: بن تفات، عبد الحق، 2011، ص 12.

إذا القينا نظرة في واردات الجزائر من المواد الغذائية لسنة 2016 و 2017 يتضح لنا أن الجزائر تعتمد على الواردات لتغطية طلباتها المحلية من المنتجات الغذائية.

الجدول (12): واردات الجزائر لبعض المنتجات الغذائية لسنتي(2016– 2017)

المنتوج الوطني	10 أشهر الاولى من سنة 2016		10 أشهر الأولى من سنة 2017	
	العدد	%	العدد	%
حبوب، دقيق وطحين	2 400,62	35,24	2 276,16	31.98
الحليب ومشتقاته	798,84	11.73	1 223,06	17.18
سكر وحلويات	742,03	10.89	913,42	12.83
القهوة و الشاي	340,41	5.00	367,40	5.16
خضر جافة	246,30	3.62	314,59	4.42
لحوم	203,59	2.99	173,96	2.44
المجموع	4 731,79	69.46	5 268,59	74.02
اجمالي الواردات الغذائية	6 812	%100	7 118	%100

Source: Ministère des Financesm, Direction Générale des Douanes.2017

قدرت قيمته المنتجات الغذائية الاجمالية 79 731 4 في سنة 2016 وارتفعت الى 59 268 5 خاصة منتوج الحبوب، الدقيق، والطحين الذي يحتل الحصة الأكبر من إجمالي الواردات الغذائية بنسبة 31.98% ما يعادل 16 276 2 مليار دينارفي سنة 2017 ، نظرا لإعتماد المستهلك الجزائري على الخبز والمعجنات في تغذيته، ومن الملاحظ أيضا أن هناك إستهلاك كبير للحليب ومشتقاته حيث يأتي منتوج الحليب في المرتبة الثانية بنسبة 17.18% بقيمة 06 223 1 مليار دينار في سنة 2017 حيث أنه عرف إرتفاعا مقارنة بسنة 2016.

إضافة إلى إستيراد منتوج السكر والحلويات التي بلغت حصتها الإستيرادية في سنة 2017 قيمة 913.42 مليار دينار مايعادل نسبة 12.83 %إجمالي المواد الغذائية، يليها منتوج القهوة والشاي بقيمة 367.40 مليار دينار، وفي سنة 2017 سجلت منتجات الخضر الجافة إرتفاعا مقارنة بسنة بسنة 2016 حيث قدرت ب314.59 في سنة 2017 و246.30 في سنة 2016،. أما فيما يخص اللحوم فمن الملاحظ انها تعرف تراجعا حيث بلغت قيمتها سنة 2017 ب 173.96 مليار دينار مقابل 203.59 في سنة 2016.(أنظر الجدول12).

أما فيما يخص صادرات الجزائر من المنتوجات الغذائية تبقى ضعيفة حيث أن أهم منتج تصدره الجزائر هو سكر الشمندر لما تزخر الدولة من إمكانيات مناخية وإستثمارية لهذا المحصول الغذائي إضافة إلى التمر الذي يأتي في المرتبة الثانية.

الجدول (13): صادرات الجزائر من المنتجات الغذائية لسنتي (2016-2017)

مليار دولار

السنة	10 أشهر الأولى لسنة 2016		10 أشهر الأولى لسنة 2017	
المنتوج	العدد	%	العدد	%
سكر القصب والشمندر	171,97	11,91	204,95	13,73
التمر	28,06	1,94	37,75	2,53

Source: Ministère des Financesm, Direction Générale des Douanes.2017.

يشير الجدول رقم (13) إلى أهم المنتوجات المصدره حيث يحتل منتوج سكر القصب والشمندر المركز الأول بحيث بلغت نسبته من إجمالي الصادرات 11.91% بقيمة 171.97 مليار دولار في سنة 2016 لتصل سنة 2017 إلى نسبة 13.73%.بقيمة 204.95 مليار دولار. وفيما يخص إنتاج التمور في الجزائر يعرف هو الآخر نتائج جيدة حيث وصلت نسبة إنتاجه في سنة 2017 الى 2.53% بقيمة 37.75 مقارنة بسنة 2016.

خاتمة

من خلال ما تم تقديمه في العرض السابق يمكن القول أنه مع تزايد حدة المنافسة خاصة بعد دخول الجزائر في مرحل انفتاح السوق جعل الدولة تبحث في استراتيجيات تدعيم لقطاعات أخرى خارج قطاع المحروقات على غرار قطاع الصناعة والفلاحة. وكنتيجة لهذه الجهود عرف قطاع الصناعات الغذائية نموا في ظل إعتباره خيار إستراتيجي لمواجهة الطلب المحلي وترقية التجارة الخارجية.

وقد عرف قطاع الصناعة الغذائية تسهيلات وتغييرات هيكلية بإعتباره كدعامة رئيسة لزيادة مستويات الإنتاج الوطني وتنويع الإقتصاد بهدف رفع معدل الصادرات خارج قطاع المحروقات وإحلال الواردات من المنتجات الغذائية المستوردة. وتأتي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المقدمة حيث تحصد أكبر حصة بقيمة 26635 مؤسسة من مجموع المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر، حيث تساهم هذه المؤسسات في تنمية الإقتصاد عن طريق رفع مستويات التشغيل وكذلك رفع القيمة المضافة. إضافة إلى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في قطاع الصناعة الغذائية في ترقية التجارة الخارجية من خلال رفع الإنتاج وتلبية طلبات الإستهلاك المحلي وتقليص الفجوة الغذائية. رغم هذه الإيجابيات التي يعرفها قطاع الصناعة الغذائية إلا ان هذا الأخير يبقى يعرف بعض النقائص فالبرغم من أنه يساهم في رفع مستويات الإنتاج

إلا انها تبقى غير كافية للتحرر من التبعية الغذائية للخارج حيث وصلت حصة الواردات الغذائية 118 7 مليون في سنة 2016..

وعلى أساس كل ما سبق يمكننا الإشارة إلى بعض الشروط ذات الأولوية التي تعتبر ضرورية بالنسبة إلى تنمية قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر: (1) مواصلة دعم الدولة للقطاع الفلاحي الذي يعتبر كمورد للصناعة الغذائية وبالتالي توفير جميع عوامل الإنتاج والمواد الأولية اللازمة لرفع مستوى الإنتاج في فرع الحبوب أساسا وفرع الحليب ومشتقاته أساسا وبقية الفروع الأخرى التي تبقى مرتبطة بالقطاع الفلاحي.(2) تسهيل سياسة التصدير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي أصبحت تحقق مستويات لاباس بها في الإنتاج.

قائمة المراجع:

- السلمي، علي، (1999)، ***المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت العصرية***، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- العيد بريبش، السعيد، (2017)، مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية : حالة الجزائر"، ***مجلة العلوم الإنسانية***، العدد 12.
- بن تفات، عبد الحق، (2011)، دور التسويق الزراعي في تحسين الأمن الغذائي مع الإشارة إلى حالة الصناعات الغذائية الجزائرية، ***مجلة الباحث***، العدد 11، جامعة ورقلة.
- بن تفات، عبد الحق، (2015)، دراسة تحليلية للتجارة الخارجية للمواد الغذائية الجزائرية (بالتركيز على فترة 1980-2008)، ***مجلة الواحات للبحوث والدراسات***، المجلد 8، العدد1،، جامعة ورقلة.
- بن عمر، الأخضر والبلوشي، علي، (2013)، معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وسبل تطويرها"، مداخلة في الملتقى الوطني حول **واقع *وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر***، جامعة الوادي، يومي 05-06 ماي.
- بنين، بغداد وبوقفة، عبد الحق، (2013)، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الإقتصادية وزيادة مستويات التشغيل"، مداخلة في الملتقى الوطني حول **واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، جامعة الوادي، يومي 05-06 ماي.
- حركاتي، فاتح، (2015)، ***الاكتفاء الذاتي في ظل السياسة التنموية الجديدة في الجزائر***، مؤسسة عالم الرياضة للنشر، الجزائر.
- لطرش، ذهيبة، (2015)، "واقع الصناعات الزراعية الغذائية في الجزائر ومدى مساهمتها في تحقيق الأمن الغذائي المستدام"، ***مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير***، العدد رقم 15.
- مصنوعة، أحمد، (2014)، "الصناعات الغذائية كمدخل لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر، الواقع والمأمول"، الملتقى الدولي التاسع حول استدامة ***الأمن الغذائي في الوطن العربي في ضوء المتغيرات الاقتصادية الدولية***، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 23-24 نوفمبر.
- Dyson, Kenneth,(2017), ***Small and Medium Sized Enterprises***, 2017, Routledge Edition, United Kingdom.

- Horri, Khelifa, Dahane Azeddine, Maatoug Mhamed, (2015), « Problématique du développement des industries agroalimentaires en Algérie », ***European Scientific Journal, January***, edition vol 11.
- Karlsson, Charlie, Zltan J.ACS, Bo Carlsson, (2007), *Entrepreneurship, Small and Medium-Sized Enterprises and the Macroeconomy*, Cambridge University Press, United Kingdom.
- Yeung, Bernard, Zltan J.ACS, (1999), *Small and Medium-Sized Enterprises in the Global Economy*, The University of Michigan Press, United States of América.
- *Agroligne*, (2015), *Le marché des industries alimentaires en Algérie*, novembre/décembre, www.agroligne.com (date de consultation 02/02/2018).
- Belaid, D.,(2016), *Le secteur agroalimentaire en Algérie*, Recueil réalisé en 2016, www.djamel-belaid.fr . (date de consultation 27/01/2018).

أثر الائتمان المصرفي الخاص على النمو الاقتصادي في الجزائر باستخدام نموذج الانحدار الذاتي VAR خلال الفترة (1990-2015)

كريمة رباط * عبد القادر بريش **

الإرسال:2017/12/15
القبول:2018/02/27

ملخص:

حاولنا من خلال هذا البحث دراسة تطور القروض المقدمة للقطاع الخاص ومدى تأثيرها على النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة (1990-2015) باستخدام نموذج الانحدار الذاتي VAR، مع استعراض دراسة تحليلة لمختلف المؤشرات القائمة على الائتمان الخاص والتي توصلنا من خلالها إلى أن الجزائر سجلت نموا في حجم القروض المقدمة للاقتصاد عامة والقطاع الخاص تحديدا والتي لم تمثل سوى نسبة قليلة من الناتج الداخلي الخام، مع تحسن تدريجي في حصة القروض الخاصة من إجمالي الادخار، وقد بين تقدير نموذج VAR عدم وجود علاقة سببية بين النمو الاقتصادي والقروض المقدمة للقطاع الخاص في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: التنمية المالية، التخصيص الكفؤ للموارد، تطور الائتمان الخاص، النظام المصرفي الجزائري.

The impact of private banking credit on economic growth in Algeria using the VAR self-regression model (1990-2015)

Abstract:

We tried through this research A study of the evolution of loans to the private sector and their impact on the economic growth in Algeria during the period(1990-2015) using the VAR model, while reviewing the analytical study of various indicators based on private credit, in which we found that Algeria recorded growth in the volume of loans to the economy And the private sector in particular, which represented only a small percentage of GDP, with a gradual improvement in the share of private loans from total savings. The VAR model estimate showed no causal relationship between economic growth and loans to the private sector in Algeria.

Key words: financial development, efficient allocation of resources, development of private credit, Algerian banking system.

* طالبة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر، rebat.karima@gmail.com
**أستاذ التعليم العالي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، dr.baek70@gmail.com

1-مقدمة:

لطالما كانت العلاقة بين النظام المالي والنمو الاقتصادي محل دراسة في الأدبيات الاقتصادية والتي أكدت أن النمو الاقتصادي يقترن بوجود نظام مالي ومصرفي متطور، تكون فيه الوساطة المالية على درجة عالية من الكفاءة تعمل على رفع مستوى الادخار والتخصيص الأمثل للموارد، وفي هذا السياق أكد رواد مدرسة ستانفورد (Shaw, Mckinnon) أن التعبئة الفعالة للمدخرات المحلية والتخصيص الكفؤ للموارد يعتمدان على مدى استطاعة القطاع الخاص الحصول على القروض، وأن رصيد الائتمان الممنوح للقطاع الخاص هو المسؤول عن نوعية وكمية تراكم رأس المال والاستثمار وبالتالي عن النمو الاقتصادي، كما اعتبروا أن مستوى التنمية المالية في أي اقتصاد يمكن قياسه من خلال القروض المقدمة للقطاع الخاص كونها تعتبر تجسيدا للعلاقة بين التمويل والاستثمار وتساهم في تطوير القطاع الحقيقي، والمنظومة المصرفية الجزائرية عرفت العديد من الإصلاحات في إطار برنامج الإصلاحي الاقتصادي والمالي مطلع التسعينات كان الهدف منها تحرير وتطوير القطاع المالي، ومن انطلاقا من ذلك سنحاول من خلال هذا البحث معالجة الإشكالية التالية :

كيف أثر تطور القروض المقدمة للقطاع الخاص على النمو الاقتصادي في الجزائر ؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة ننطلق من الفرضيات التالية:

- زاد الاهتمام بالتمويل المصرفي للقطاع الخاص مع توجه الجزائر نحو اقتصاد السوق.
- وجود تأثير غير فعال للائتمان المصرفي الخاص على النمو الاقتصادي في الجزائر.

أهمية الدراسة: تنبع من أهمية الائتمان المصرفي في إحداث التنمية الاقتصادية وكل محاولة لتقييده ستحول دون تنفيذ المشاريع المربحة وتضر بالنشاط الاقتصادي، بالإضافة إلى تنامي دور القطاع الخاص في الاقتصاديات الحديثة حيث أصبح المصدر الرئيسي لخلق الثروة ومحط اهتمام الحكومات التي تعمل على تهيئة البيئة الملائمة لدعمه واستقطاب الاستثمارات الأجنبية.

هدف الدراسة: تهدف أساسا إلى تحليل تطور الائتمان المقدم للقطاع الخاص باعتباره مؤشرا عن التنمية المالية مع محاولة إبراز أثره على النمو الاقتصادي في الجزائر، في ظل مسار الإصلاحات المصرفية مطلع التسعينات، والوفرة المالية التي عرفتها الجزائر مع نهاية التسعينات.

2-محتوى الدراسة

2-1-الإطار النظري للائتمان المصرفي الخاص وعلاقته بالنمو الاقتصادي

لقد احتل دور الوساطة المالية في تحقيق النمو الاقتصادي مكانا هاما في أدبيات الفكر الاقتصادي المعاصر، ولم يتم تناول علاقة الائتمان المصرفي الخاص بالنمو الاقتصادي بشكل مباشر، بل توجد العديد من الدراسات التي تناولت أثر تطور النظام المالي ككل –التنمية المالية- على النمو الاقتصادي واعتبرت الائتمان الخاص مؤشرا عن التنمية المالية (Gurly and Shaw1956،Patrick1966 Goldsmith1969 ، Greenwood and Jovanovic1990، King and Levine1993 ، Marco Pagano1993.....)، فدراسة King and Levine1993 كانت حول العلاقة

بين التنمية المالية والنمو الاقتصادي والتي تضمنت بيانات لعينة من 77 بلد خلال الفترة (1960-1989) واستخدمت نسبة الائتمان الخاص إلى إجمالي الائتمان كمؤشر عن التنمية المالية، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين هذا المؤشر والنمو الاقتصادي، وفي دراسة أخرى ل Levine and Zervos (1998) حول العلاقة بين التنمية المالية والنمو الاقتصادي، تم الاعتماد على نسبة الائتمان الخاص كحصة من الناتج الداخلي الخام للتعبير عن مستوى التنمية المالية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين هذا المؤشر والنمو الاقتصادي، وفي دراسة الجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (2005) عن سلوكيات القطاع المصرفي وكفاءته في مجال الإقراض في بلدان مختارة أعضاء في الإسكوا تم تحليل تطور قطاعاتها المالية، وتقديم نموذج قياسي لأثر تنمية الائتمان الخاص على النمو الاقتصادي في هذه الدول، والذي بين عدم و جود ارتباط هام بين تنمية القطاع المصرفي معبرا عنه بالائتمان الخاص والنمو الاقتصادي في المنطقة، وبالاعتماد على هذه الدراسات نجد أنها اجتمعت في كون الائتمان المصرفي الخاص مؤشرا عن التنمية المالية.

2-1-1-مفهوم الائتمان المصرفي الخاص:

أ-تعريف الائتمان المصرفي: إن أصل معنى الائتمان في الاقتصاد"هو القدرة على الإقراض"، واصطلاحا: هو التزام جهة لجهة أخرى بالإقراض أو المداينة، ويراد به في الاقتصاد الحديث :أن يقوم الدائن بمنح المدين مهلة من الوقت يلتزم المدين عند انتهائها بدفع قيمة الدين، فهو صيغة تمويلية استثمارية تعتمدها المصارف بأنواعها (عبد العزيز الدغيم وآخرون، 2006، ص194).

كما توصف عملية منح الائتمان بأنها كل عقد بمقتضاه تقوم مؤسسة مؤهلة لذلك بوضع أو بوعد منح على سبيل السلف لأموال تحت تصرف أشخاص معنويين أو طبيعيين أو الاثنين معا لحساب هؤلاء الذين يلتزمون بالإمضاء أو التوقيع(Ammour Ben Halima,1997,p55) ، وعليه فالائتمان يعبر عن الثقة التي تنشأ بين المقرض و المقترض، والتي تدل على التوافق في الرغبة والحاجة بين من تتوافر لديه الأموال ومن يحتاج إليها، فزيادة الائتمان تعني الزيادة في حجم الموارد المتاحة، ونمو حجم الموارد يتطلب بحثا عن فرص جديدة للائتمان تكون مضمونة و ذات عائد مقبول (عبد المعطي رضا رشيد ومحفوظ أحمد جودة، 1999، ص ص38-40).

ب-تعريف الائتمان المصرفي الخاص: يمثل كافة الديون المتعلقة بأشخاص القانون الخاص كالأفراد الطبيعيين، أو الأشخاص الاعتبارية الخاصة، وتتوقف قدرتهم على تلقي الائتمان على الثقة التي يتمتعون بها لدى مانح الائتمان، والتي غالبا ما تأتي من الإيرادات المستقبلية المتوقع تحقيقها ومن ثم قدرتهم على الوفاء بالدين عند حول أجله(سوزي عدلي ناشد، 2005، ص 159.)

2-1-2-العوامل المؤثرة على حجم الائتمان المصرفي الخاص: من أهمها (ESCWA ,2005, PP 59-60):

-القدرة على السداد: يتعزز المعروض من الائتمان الخاص عند التأكد من الملاءة المالية للمقترض وقدرته على السداد، من خلال تقديم الضمانات الكافية مع التأكد من سلامة وكفاءة النظم القضائية ومقدرتها على تنفيذ العقود.

–مدى توافر المعلومات عن المقترضين: وتاريخهم الائتماني لتقدير جدارتهم الائتمانية بالشكل السليم والوقوف على درجة الخطر الذي تتحمله المؤسسة المقرضة في عملية منح الائتمان.

–حجم الائتمان المقدم للحكومة: فتزايد ائتمان القطاع العام غالبا ما يكون على حساب تراجع ائتمان للقطاع الخاص .

–معدلات الفائدة: فغالبا ما ترتفع أسعار الفائدة بشكل لا تستطيع أن تتحمله المشاريع الصغيرة، والمقترضين من الطبقات الوسطى، والتي قد تتسبب في عجزهم عن السداد في حال الاقتراض.

–تدفقات رأس المال: والتي تشمل الودائع المحلية، وصافي الائتمان الأجنبي المتأتي من الخارج نتيجة دخول البنوك الأجنبية، وكلما زادت تدفقات رأس المال كلما زاد الائتمان بصفة عامة والائتمان المقدم للقطاع الخاص على وجه التحديد.

–الصدمات الاقتصادية الكلية: تتسبب في انكماش حجم الودائع و ائتمان القطاع الخاص بفعل ارتفاع مخاطر التضخم وتوقعات انخفاض قيمة العملة خاصة عند اختلال ميزان المدفوعات فيحتفظ الأفراد بالبدائل المقاومة للتضخم كالعقارات .

–الأوضاع الاقتصادية العامة: ففي حالات الانتعاش يزداد الطلب على الائتمان لتمويل الإنفاق الاستهلاكي والاستثماري، وتوقعات ارتفاع الدخول مستقبلا تجعل الأفراد أكثر استعدادا للتعاقد على ديون مستقبلية، ويحدث العكس في حالات الركود .

–السياسات الاقتصادية الكلية: التي تؤثر على الاستقرار الاقتصادي فحدوث أزمات في أي نظام مالي يقلل من حجم وجودة الوساطة المالية ويزيد من مخاطر الائتمان والسيولة، ويؤثر سلبا على نمو واستقرار الودائع وتدفقات رأس المال والاستثمارات الأجنبية المباشرة، وهو ما ينعكس سلبا على عمليات العرض والطلب على الائتمان المصرفي.

–المشاكل الإدارية للبنوك: كتدني مستويات الجودة في خدمة العملاء، وانتشار البيروقراطية، وزيادة عدد الموظفين والفروع غير المربحة...و غيرها، والتي تؤدي إلى زيادة التكاليف وخفض الأرباح، وتؤثر في قدرة البنوك على إدارة المخاطر والسيولة، والتقييم الجيد للمشاريع الاستثمارية الجديرة بالائتمان، وهذا ما ينعكس على انخفاض في مستوى الائتمان الممنوح من جهة، وارتفاع نسبة القروض المتعثرة من إجمالي القروض الممنوحة من جهة أخرى.

–ارتفاع درجات التركز وغياب المنافسة: يكرس الطابع الاحتكاري لبعض البنوك ويتسبب في حدوث هوامش واسعة في أسعار الفائدة تؤدي إلى تثبيط المودعين المحتملين وكذلك المقترضين المحتملين، وهو ما يسفر عن انخفاض معدلات الإقراض.

2-1-3-بعض الدراسات حول العلاقة بين الائتمان المصرفي والنمو الاقتصادي

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الائتمان المصرفي والنمو الاقتصادي في جانبيها النظري والتطبيقي ولعل من أبرزها:

– دراسة بليندر وستقلتز: هدفت إلى بيان العلاقة بين الائتمان المصرفي ممثلا باحتياطيات البنوك التجارية والنشاط الاقتصادي الأمريكي (ممثلا بالناتج المحلي الإجمالي) خلال الفترة (1952-1981)، واعتمدت على تقدير الانحدار المتعدد، وخلصت إلى أن هنالك أثرا ايجابيا لهذه الاحتياطيات على الناتج المحلي الإجمالي الأمريكي(Blinder and Stiglitz,1983,P73).

– دراسة شامية: هدفت إلى استقصاء أثر العوامل النقدية(ممثلة بمستويات الائتمان المصرفي) على إنتاجية الاقتصاد الليبي خلال الفترة (1970-1987) واستخدمت طريقة المربعات الصغرى في التحليل القياسي للنموذج المستخدم من نوع كوب– دوغلاس، وخلصت الدراسة إلى أن مساهمة الائتمان في الناتج المحلي الإجمالي كانت موجبة (شامية عبد الله،1989).

– دراسة افونسو واوبين: حاولت بيان أثر الائتمان المصرفي في النشاط الاقتصادي بالبرتغال خلال الفترة (1990-1997) باستخدام نموذج الانحدار الذاتي المتجه وتوصلت إلى ايجابية تأثير الائتمان على النشاط الاقتصادي مع وجود قوة تفسيرية للائتمان المصرفي في تفسير الرقم القياسي الصناعي كمتغير ممثل للنشاط الاقتصادي (Afonso and Aubyn,1998)

– دراسة كوبلمان: هدفت إلى تحليل أثر زيادة الائتمان المصرفي الموجه للقطاع الخاص على النمو الاقتصادي في المكسيك، حيث تم تطبيق نموذج الانحدار الذاتي المتجة في التحليل القياسي، وخلصت الدراسة إلى أن زيادة الائتمان المصرفي تؤدي إلى زيادة كبيرة في الإنتاج وبالتالي زيادة النمو الاقتصادي(Copelman,2000) .

– دراسة لفين، روس، ونورمان لويزا : هدفت إلى استقصاء أثر درجة التعمق المالي على معدل النمو الاقتصادي، وتبين أن درجة التعمق مقاسة بالائتمان الخاص المحلي وبالأصول السائلة، تؤثر ايجابيا على معدل النمو الاقتصادي (Levine, Ross and Norman Loayza, 2000,PP31-77) .

– دراسة هوفمان :بحثت في العلاقة بين الائتمان الخاص والناتج المحلي الإجمالي والعوامل المحددة لهذا الائتمان وتأثيره في الدول الصناعية من خلال دراسة مقطعية في ستة عشر دولة صناعية خلال الفترة (1980-1995)، وذلك من خلال استخدام المتغيرات التالية في نموذج الانحدار الذاتي المتجة :الائتمان المصرفي، الناتج المحلي الإجمالي، سعر الفائدة، وأسعار الممتلكات الخاصة .وتبين وجود علاقة إيجابية بين الائتمان المصرفي والناتج المحلي الإجمالي(Hofmann, 2001) .

– دراسة قاريدي: بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين حجم الائتمان والمخزون من رأس المال .وكان من نتائج الدراسة أن زيادة الطلب الناتجة عن التوسع في حجم الائتمان تؤدي إلى زيادة درجة النشاط الاقتصادي(Garidi, 2004) .

– دراسة ابراهيم : استخدمت هذه الدراسة نموذج الانحدار الذاتي المتجة بستة متغيرات، وبينت نتائجها أن القروض المقدمة من قبل البنوك التجارية في ماليزيا لا تؤدي إلى زيادة الناتج الحقيقي(Ibrahim, 2006,PP71-89) .

2-2- الائتمان المصرفي الخاص كمؤشر عن التنمية المالية

اهتمت عدة بحوث خلال العقود القليلة الماضية بدراسة مستوى تطور القطاعات المالية أو ما يصطلح علية التنمية المالية وأثرها على النمو، واعتبرت الائتمان المصرفي المقدم للقطاع الخاص مؤشرا هاما عن التنمية المالية يسمح بإقامة علاقة بينها وبين النمو الاقتصادي كونه يجسد العلاقة بين التمويل والاستثمار.

2-2-1-تعريف التنمية المالية: هي مصطلح يطلق على نمو وتطور القطاع المالي والتحسن في أدائه، ويعود إلى كتابات king and levine (1993) و levine (1997) حيث بينا أن نمو وتطور القطاع المالي يقترن بزيادة كفاءة الخدمات المالية المقدمة من طرف النظام المالي لتخفيض قصور السوق من خلال خفض تكاليف المبادلات ومخاطر المعلومات، بتجميعها

وتداولها عبر الاقتصاد القومي بما ينتج آثار إيجابية على قرار الادخار والاستثمار ومنه النمو الاقتصادي(Ross Levine , 2004,P4).

وعلى الرغم من تعدد الدراسات حول موضوع التنمية المالية في جانبيها النظري والتطبيقي، إلا أنه لا يوجد تعريف ثابت ومتجانس لهذا المصطلح، فهناك من يرى أنها تعبر عن القنوات التي تستطيع النظم المالية من خلالها تحسين المعلومات وتكاليف المعاملات، ونوعية الخدمات المالية الوسيطية وكميتها وكفاءتها(ESCWA, 2005, P28). وهناك من يرى أن النظام المالي المتطور هو الذي تنخفض فيه تكلفة المعلومات والمعاملات، ويحقق التخصيص الأكثر كفاءة للموارد، ويؤدي إلى تراكم أسرع لرأس المال المادي والبشري، وتقدم تكنولوجي أكثر سرعة للتمكين من تحديد مشروعات الاستثمار الأفضل وتمويلها وحشد المدخرات، ومراقبة المدراء، والسماح للمستثمرين بتبادل المخاطر والتحوط ضدها وتنويعها(سوزان كرين وآخرون، 2003، ص26).كما أن النظام المالي المتطور هو الذي تتحقق فيه الزيادة في كمية رأس المال لدى الجهاز المالي والمصرفي وتخصيص الكمية الأكبر للقطاع الخاص.

هذا وقد حدد خبراء صندوق النقد الدولي ستة أوجه يمكن من خلالها إظهار مستوى تنمية القطاع المالي وهي: تطور القطاع النقدي والسياسة النقدية، حجم القطاع المصرفي وهيكله وكفاءته (بما في ذلك دور الحكومة في القطاع)، نوعية النظم المصرفية والإشراف المصرفي، تطور القطاع المالي غير المصرفي، انفتاح القطاع المالي، والمناخ المؤسسي.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التنمية المالية تتحقق لما يتميز النظام المالي بالكفاءة، الاستقرار، القدرة التنافسية لتحسين نوعية وكمية الخدمات المالية وتنويع المؤسسات المالية، وزيادة كمية رأس المال لدى الجهاز المالي والمصرفي وتخصيص الكمية الأكبر للقطاع الخاص، والتنمية المالية تؤدي إلى زيادة حجم ونوعية المعاملات في الأنظمة المالية، وتحدث تغييرات في الهيكل المالي.

2-2-2-علاقة الائتمان المصرفي الخاص بالتنمية المالية

لقد اعتمدت أغلبية الدراسات التطبيقية التي اهتمت بقياس التنمية المالية وعلاقتها مع النمو الاقتصادي(كنغ ولفين 1993، لفين وزيقروز 1998 ، لفين ولويازا وبيك 2000،...) على مؤشرات لقياس التطور المالي يدخل في حسابها الائتمان الممنوح للقطاع الخاص، حيث توصلوا إلى أن التعبئة الفعالة للمدخرات المحلية والتخصيص الكفء للموارد يعتمدان على مدى استطاعة القطاع الخاص الحصول على القروض، ووفقا للنموذج الذي وضعه ماكينون وشو فإن رصيد الائتمان المقدم للقطاع الخاص هو المسؤول في نهاية المطاف عن نوعية وكمية تراكم رأس المال (الاستثمار) وبالتالي عن النمو الاقتصادي فهو يسمح بإقامة علاقة بين التنمية المالية والنمو الاقتصادي، كونه يعتبر تجسيدا للعلاقة بين التمويل والاستثمار، ويتماشى مع الاعتقاد الحديث بأن قروض القطاع الخاص تعزز الاستثمار والنمو الاقتصادي على نحو أكبر بكثير مما تحققه قروض القطاع العام.

والاعتماد على هذا المؤشر بشكل كبير كمقياس للتطور المالي لم يأت بصورة عشوائية، وإنما يعود لمصداقيته في عكس الوضعية الحقيقة للنظام المالي ودرجة تطوره، فالنظريات الاقتصادية تؤكد أن الأنظمة المالية التي تعمل على تقديم الائتمان

للمنشآت الخاصة بدرجة كبيرة تكتسب القدرة على استقصاء المعلومات من المنشآت، وهذا ما يجعلها أكثر كفاءة في جمع المعلومات، وتستطيع ممارسة الرقابة على الشركات بشكل أفضل وهذا ما يجعلها أكثر كفاءة في مراقبة المديرين، وتتمكن من تقديم خدمات إدارة المخاطر وتعبئة الموارد بشكل أفضل وهذا ما يجعلها أكثر كفاءة في تنويع المخاطر وتعبئة الادخار، كما تعمل على تسهيل المعاملات وعمليات التبادل بشكل أفضل من النظم التي تقوم بتخصيص الائتمان للحكومة أو الأعمال العامة التي تملكها الدولة، وبالتالي كلما زادت نسبة القروض التي يستفيد منها الخواص دل ذلك على تطور النظام المصرفي، وهذا ما يجعل من الائتمان الممنوح للقطاع الخاص المؤشر الأكثر قدرة على عكس مستوى التطور المالي في الاقتصاد.

2-2-3-المؤشرات القائمة على الائتمان المصرفي الخاص

يدخل الائتمان المقدم للقطاع الخاص في حساب عدة مؤشرات تستخدم في التعبير عن مستوى وفعالية الوساطة المالية من بينها:

أ-نسبة الائتمان الخاص إلى الناتج المحلي الإجمالي: تعرف هذه النسبة بأنها الائتمان الذي تقدمه البنوك والمؤسسات المالية الأخرى للقطاع الخاص مقسوما على الناتج المحلي الإجمالي، وتستخدم في قياس مستوى الوساطة المالية ومدى نمو القطاع المصرفي، وهي تشمل فقط الائتمان المقدم من قبل الوسطاء الماليين إلى القطاع الخاص وتستثني الائتمان المقدم من البنك المركزي، والائتمان المقدم من البنوك إلى القطاع العام، كما تسمح بالقياس الدقيق للكمية الفعلية للأموال الموجهة إلى القطاع الخاص أكثر من أي مقياس آخر، و ترتبط مباشرة بالاستثمار والنمو، وتفسر الزيادة في هذه النسبة بزيادة الخدمات وتحسن في الوساطة المالية، ونمو في إجمالي الودائع.

ب- نسبة الائتمان الخاص إلى إجمالي الائتمان المحلي: تعبر هذه النسبة عن كيفية تخصيص البنوك للأموال حيث تقيس بوضوح إلى أي مدى توجه القروض إلى القطاع الخاص بدلا من الحكومة أو المؤسسات المملوكة للدولة، وقد بينت دراسة كنغ ولفين (1993) أن النظم المالية التي تخصص جزءا كبيرا من إجمالي الائتمان للقطاع الخاص من المحتمل أن تكون أكثر كفاءة في اختيار المشاريع الاستثمارية، وتجميع الأخطار وتعبئة المدخرات من النظم المالية التي توجه أساسا الائتمان إلى الحكومة والمؤسسات العامة (Darrat, 1999).

ج-نسبة الائتمان الخاص إلى إجمالي الودائع: وهي تبين حصة المدخرات المخصصة للقطاع الخاص وتتأثر بعاملين:

-استحواذ الحكومة و المؤسسات المملوكة للدولة على القروض المصرفية.

-السلوك المصرفي للإقراض التي يتسم بالحذر والتحفظ في الاقتصاديات الناشئة بهدف الحد من خطر الأزمات المصرفية، غير أن هذا السلوك قد يقلل من كفاءة تخصيص الموارد ويحرم بعض المشاريع الاستثمارية المربحة من الحصول على التمويل.

ويدل انخفاضها على زيادة مفرطة للسيولة في النظام المالي، وانخفاض في معدل الاستثمار المحلي مقارنة بمستوى المدخرات.

2-3-دراسة تحليلية للائتمان المصرفي الخاص في الجزائر خلال الفترة (1990-2015)

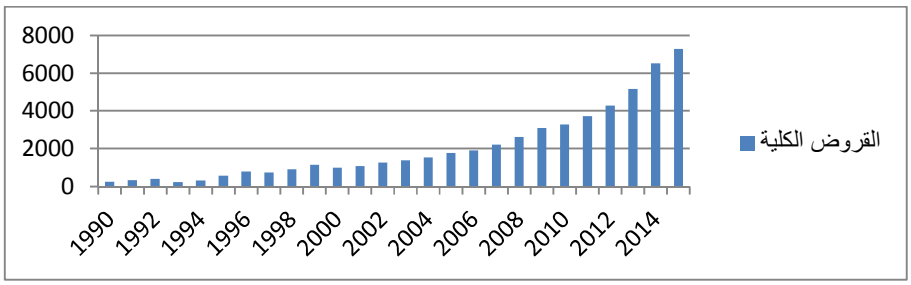
لقد عرفت الجزائر صدور عدة قوانين وتطبيق عدة سياسات إصلاحية متوالية منذ الاستقلال سواء لدعم وتطوير القطاع الخاص، أو لإصلاح وتطوير وتفعيل دور المنظومة المصرفية الجزائرية بغية رفع حجم الائتمان المتاح وتعزيز التوسع في الائتمان المقدم للقطاع الخاص باعتباره مسؤولا عن الاستثمار وبالتالي تحقيق نمو اقتصادي سريع ودائم.

2-3-1-تحليل تطور الائتمان المصرفي في الجزائر خلال الفترة (1990-2015)

يعتبر الائتمان المصرفي مصدر بالغ الأهمية في التمويل خاصة في اقتصاديات الدول النامية كما هو الحال في الجزائر نظرا لمحدودية السوق المالي وعدم وجود تمويل طويل الأجل وغياب سوق للعقود الآجلة والمستقبلية، مما جعل على عاتق البنوك الجزائرية تغطية المتطلبات الائتمانية لمختلف الأعوان الاقتصاديين.

أ-تطور حجم القروض المقدمة للاقتصاد خلال الفترة (1990-2015)

لقد شرعت الجزائر في إصلاحات اقتصادية منذ سنة 1990 – صدور قانون النقد والقرض 10/90 في 14 أفريل 1990- سعت من ورائها إلى انتهاج منهج التحرير المالي كسياسة لإصلاح وتفعيل وتطوير نظامها المالي والمصرفي وجعله أكثر فعالية في تجميع الموارد وتخصيصها لتحقيق نمو اقتصادي أعلى وأكثر استدامة، وللوقوف على نتائج هذا الإصلاح في مجال حجم وتخصيص الائتمان سنحاول تحليل تطور حجم القروض المقدمة للاقتصاد خلال الفترة (1990-2015)من خلال الشكل الموالي:



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات بنك الجزائر

الشكل (1): تطور حجم القروض المقدمة للاقتصاد خلال الفترة (1990-2015)

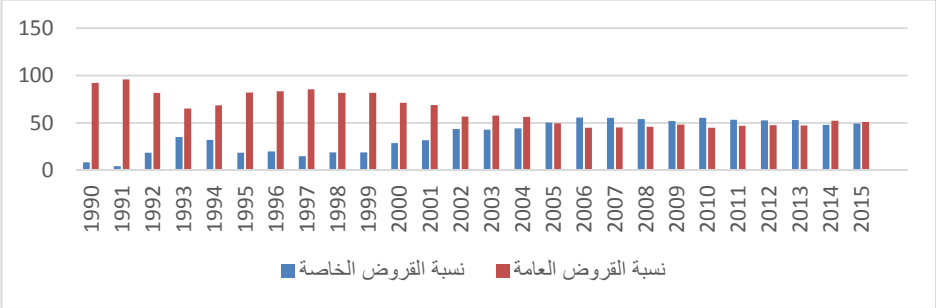
من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن هناك نمو في حجم القروض المقدمة للاقتصاد فقد ارتفعت من 247مليارد سنة 1990 إلى 565.6 مليارد سنة 1995 بمعدل نمو معتبر قدر 129% إلا أن معظمها كانت مغطاة من طرف بنك الجزائر -رغم أن قانون 10/90 كان قد دخل حيز التطبيق- لأن الاقتصاد في تلك المرحلة كان يتميز بالمديونية وشح الموارد المالية بسبب انخفاض عائدات المحروقات من جهة وغياب سوق مالي نشط وفعال من جهة أخرى.

وبدخول الجزائر في عملية إعادة جدولة الديون الخارجية والتي كان لها أثر إيجابي في عودة التمويل البنكي وزيادة الديون الداخلية وتأجيل تواريخ استحقاقها ارتفع حجم القروض من 565.6 مليار دج سنة 1995 إلى 1150.1 مليار دج سنة 1999 بمعدل زيادة قدر ب 103.3% مقارنة بسنة 1995، ويعود هذا الارتفاع إلى السياسة النقدية المنتهجة في تلك الفترة وانفتاح النظام البنكي على الاستثمارات الخاصة، إلا أن سنتي 2000 و2001 عرفتا انخفاض في حجم القروض والتي

بلغت 993.1 مليار دج و1077.7 مليار دج على التوالي مقارنة ب سنة 1999 بمعدل انخفاض قدر ب 13.65-% سنة 2000 ، لكن هذا الانكماش لم يستمر طويلا وسرعان ما عادت البنوك الجزائرية للتوسع في الائتمان فارتفع حجم القروض من 1077.7 مليار دج سنة 2001 إلى 6502.9 مليار دج سنة 2014 بمعدل زيادة قدر ب 503.4% خلال الفترة (2001-2014) ويمكن تفسير هذا التوسع القوي في القروض المقدمة للاقتصاد والزيادة في معدل نموها بالبحبوحة المالية التي عرفتها الجزائر والناتجة عن ارتفاع أسعار المحروقات والشروط المالية المواتية ودعم الدولة لمنح قروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقروض الاستثمار للقطاع الخاص والقروض الموجهة للأسر وتحديدا القروض الرهنية، وواصلت القروض الموجهة للاقتصاد نموها بوتيرة معتبرة سنة 2015 رغم التطورات النقدية والمالية غير المواتية بفعل الصدمة الخارجية الناتجة عن الانخفاض القوي لأسعار البترول حيث بلغت قيمتها 7275.6 مليار دج بمعدل نمو قدر ب 11.88% مقارنة مع سنة 2014.

ب- توزيع القروض بين القطاعين العام والخاص خلال الفترة (1990-2015)

لقد عرفت الجزائر ارتفاعا ملحوظا في حجم القروض المقدمة للاقتصاد منذ بداية التسعينات وقد تم توزيعها بين القطاعين العام والخاص حسب ما يبينه الشكل الموالي:

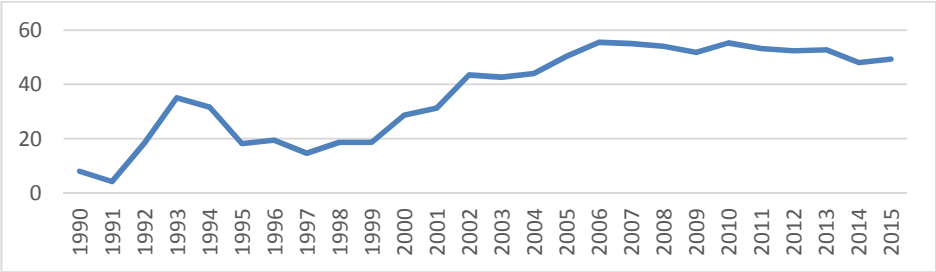


المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات بنك الجزائر.

شكل (2): توزيع القروض بين القطاعين العام والخاص (1990-2015)

يتبين لنا من خلال الشكل أعلاه أن هناك تفاوت في توزيع القروض بين القطاعين العام والخاص مع سيطرة القطاع العام على مجمل القروض خلال الفترة (1990-2004) حيث بلغ نصيبه من إجمالي القروض 336.3مليار دج سنة 1992 بنسبة 81.56% مقابل 76مليار دج لصالح القطاع الخاص بنسبة 18.44% خلال نفس السنة، وظلت نسبة القروض الموجهة للقطاع العام تفوق 80% خلال الفترة (1995-1999)، لتبدأ بعدها في التراجع تدريجيا لصالح القطاع الخاص الذي بدأت حصته في الارتفاع منذ سنة 2000 حيث قدرت بـ284.15 مليار دج بنسبة 28.61% من إجمالي القروض وبمعدل نمو 273.88% مقارنة بسنة 1992 إلا أنها بقيت أقل من حصة القروض الموجهة للقطاع العام حتى سنة 2005 أين حصل القطاع الخاص على نسبة 50.36% من إجمالي القروض متجاوزا بذلك نصيب القطاع العام، والذي بالرغم من انخفاض حصته إلا أن البنوك العمومية ضمنت تمويل كافة مؤسساته خلال سنتي 2006 و2007، وبقيت حصة القطاع الخاص تفوق 50% خلال الفترة (2005-2013)، لتعاود الانخفاض نسبيا إلى 47.98% و49.3% خلال سنتي 2014 و2015. إن هذا التحسن في نصيب القطاع الخاص من إجمالي القروض يؤكد صحة الفرضية الأولى.

2-3-2-تطور نسبة الائتمان الخاص إلى إجمالي القروض: في إطار التوجهات الرامية إلى توسيع مشاركة القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي وتوفير التمويل اللازم لعملياته الإنتاجية وأنشطته التجارية والخدمية، ولأن الدور النسبي للقروض المصرفية في تمويل القطاع الخاص يختلف من دولة إلى أخرى سنسلط الضوء على تطور نسبة القروض المقدمة للقطاع الخاص إلى إجمالي القروض في الجزائر من خلال الشكل الموالي:



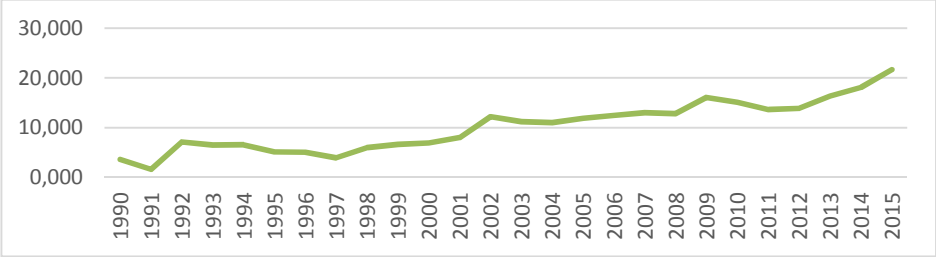
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات بنك الجزائر

الشكل(3):تطور نسبة الائتمان الخاص إلى إجمالي القروض (1990-2015)

يتضح من خلال الشكل أعلاه انخفاض نسبة الائتمان الخاص إلى إجمالي القروض في الجزائر خلال الفترة(1990-2004)، حيث بلغت 18.44% سنة 1992، و14.61% سنة 1997 وقد كانت أقل من 20% طيلة فترة التسعينات ويعود انخفاض هذه النسبة إلى انخفاض عائد الاستثمار في الجزائر وارتفاع درجة المخاطرة المرتبطة بالاستثمارات، وسيطرة القطاع العام على 80% من إجمالي القروض، وابتداء من سنة 2000 بدأت هذه النسبة في الارتفاع تدريجيا، حيث عرف القطاع الخاص انتعاشا في حجم القروض المقدمة إليه أين حصل على نسبة 28.61% من إجمالي القروض واستمرت هذه النسبة في الارتفاع حتى بلغت 50.36% سنة 2005 بمعدل نمو في حجم القروض الخاصة قدر بـ215.3% مقارنة مع سنة 2000، وبلغت 55.44% سنة 2006 بمعدل نمو 17.83% في حجم القروض الخاصة مقارنة بسنة 2005 وبذلك أصبح القطاع الخاص يحوز على أعلى نسبة من القروض الموجهة للاقتصاد، ويمكن إرجاع هذا الارتفاع إلى قيام الخزينة العمومية سنة 2006 بشراء ديون المؤسسات العمومية مما جعل القطاع البنكي يركز على تمويل القطاع الخاص حيث ارتفعت القروض الرهنية والقروض الموجهة لتمويل السلع المعمرة لفائدة الأسر، وهكذا أصبحت البنوك العمومية تركز على تمويل القطاع الخاص كما ساهمت البنوك الخاصة في تمويله لأنها ركزت فقط على المؤسسات الخاصة والعائلات، مما جعل حصته من إجمالي القروض ترتفع خلال السنوات الموالية لتتجاوز ال 50% إبتداء من 2006 حتى سنة 2013 أين بلغت 52.78%، في حين تراجعت هذه النسبة إلى 47.98% سنة 2014 و49.3% سنة 2015 ويمكن إرجاع هذا الانخفاض إلى أن أغلبية القروض في هذه الفترة وجهت لتمويل المؤسسات الكبيرة –العمومية والمختلطة- في ظل تراجع الموارد المجمعة من طرف البنوك بفعل تقلص ودائع قطاع المحروقات نتيجة انخفاض أسعار البترول.

2-3-3-تطور نسبة الائتمان الخاص إلى إجمالي الناتج الداخلي الخام: لقد استخدمت هذه النسبة في قياس مستوى الوساطة المالية في عدة دراسات (كينغ ولفين 1993، لفين وزيقروز 1998، ...) ويمتاز الائتمان الخاص على مقاييس

المجمعات النقدية (M_1،M_2، M_3) أنه يمثل بدقة الكمية الفعلية للأموال الموجهة للقطاع الخاص، وسنحاول تحليل تطورها في الجزائر خلال الفترة (1990-2015) من خلال الشكل الموالي:

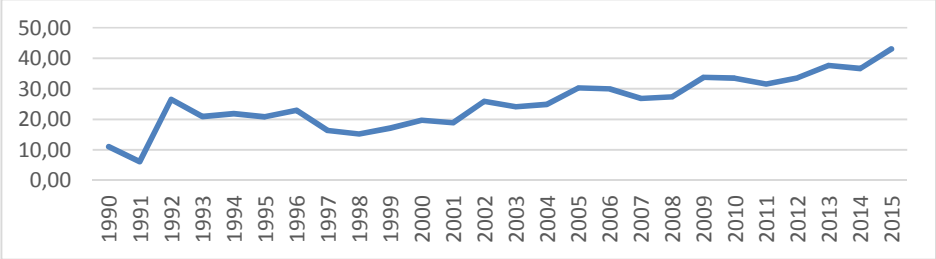


المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات بنك الجزائر والديوان الوطني للإحصاء

الشكل(4):تطور نسبة الائتمان الخاص إلى الناتج الداخلي الخام (1990-2015)

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن نسبة القروض المقدمة للقطاع الخاص إلى الناتج الداخلي الخام سجلت معدلات ضعيفة في خلال الفترة (1990-1997)، وهو ما يدل أن القروض الموجهة للقطاع الخاص لا تمثل إلا نسبة قليلة من الناتج الداخلي الخام حيث كانت في حدود 1.6%سنة 1991 إلا أنها ارتفعت قليلا خلال الفترة (1993-1996) تزامنا مع صدور القانون رقم 93-12 المؤرخ في 5 أكتوبر 1993 المتعلق بتشجيع وترقية الاستثمار في الجزائر والذي فتح المجال أمام الاستثمار الخاص الوطني والأجنبي، إلا أنها عاودت الانخفاض إلى 3.9% سنة 1997 ويمكن إرجاع هذه النسب المنخفضة إلى ثبات حجم التمويل مع زيادة عدد المؤسسات الخاصة، حيث أن النظام المصرفي الجزائري لم يرفع من حصة القروض المقدمة للقطاع الخاص تماشيا مع قوانين الاستثمار، كما أن هذه الفترة تمثل المراحل الأولى للتحرير الجزئي للقطاع المصرفي، وبعد 1997 عاودت النسبة CP/PIB الارتفاع تدريجيا إلى أن بلغت أعلى قيمة لها ب 18.09 % سنة 2014، وقد بلغ متوسط هذه النسبة خلال سنوات الدراسة حوالي 10.21%، وهذا ما يدل على أن القروض المقدمة للقطاع الخاص في الجزائر خلال الفترة (1990-2015) لم تمثل سوى نسبة قليلة من الناتج الداخلي الخام لأن البنوك لم تلتزم بتمويل القطاع الخاص، وعملية الخوصصة التي شرعت فيها الحكومة نهاية التسعينات لم تتقدم فضلا عن تخلف وضعف القطاع الخاص في حد ذاته، كما أنها تعد منخفضة جدا إذا ما قورنت مع بعض الدول العربية والتي تعد أنظمتها المصرفية متطورة نوعا بالمقارنة مع النظام المصرفي الجزائري، كما أنها تتجاوز 53% في الدول المتقدمة، وهذا ما يؤكد على ضعف التمويل البنكي للقطاع الخاص وعدم تطور مستوى الوساطة المالية في الجزائر من جهة، ويبين الحجم الكبير الذي مازال يمثله القطاع العام من جهة أخرى .

2-3-4- تطور نسبة الائتمان الخاص إلى إجمالي الودائع : تستخدم هذه النسبة للدلالة على مستوى السيولة في النظام المالي فانخفاضها يدل على زيادة مفرطة للسيولة، ويعكس انخفاض في معدل الاستثمار المحلي مقارنة بمستوى المدخرات.والشكل الموالي يبين تطور هذه النسبة في الجزائر خلال الفترة (1990-2015):



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات بنك الجزائر

الشكل(5):تطور نسبة الائتمان الخاص إلى إجمالي الودائع (1990-2015)

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن النظام المصرفي الجزائري لم يخصص سوى حصة قليلة من الادخار لإقراض القطاع الخاص حيث بلغت نسبة الائتمان الخاص إل إجمالي الودائع 26.5% خلال سنة 1992 ثم بدأت في الانخفاض خلال الفترة (1992-2001) وقد بلغت أدنى مستوى لها سنة 1998بمقدار 15.2% ويعود هذا الانخفاض إلى أن الجزء الأكبر من الادخار كان يخصص لإقراض القطاع العام، فضلا عن سلوك البنوك العمومية الحذر والمتحفظ اتجاه القطاع الخاص، وفي سنة 2002 بلغت هذه النسبة 25.9% وبدأت في الارتفاع تدريجيا خلال السنوات الموالية حتى بلغت أعلى قيمة لها وهي 43% سنة 2015، ويعود هذا الارتفاع إلى النمو الهائل في حجم الموارد المالية المعبأة من طرف البنوك الجزائرية بفعل ارتفاع معدلات الفائدة الدائنة والتي شجعت الجزائريين على الادخار طويل الأجل فقد انتقل إجمالي الودائع من 178.5مليارد سنة 1990 إلى 8335.1مليارد سنة 2015 بمعدل نمو رهيب قدر بـ4569.52% بفعل انتهاج سياسة التحرير المالي مع مطلع التسعينات، وتحسن الدخل الفردي الذي تزامن مع البحبوحة المالية التي عرفتها الجزائر بداية الألفية الثالثة بفعل ارتفاع عائدات المحروقات وكل هذا انعكس إيجابا على تحسن السيولة المصرفية.

2-4-دراسة قياسية لأثر الائتمان المصرفي الخاص على النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة (1990-2015)

يستعرض هذا الجزء دراسة قياسية تهدف لتحديد ما إذا كان للقروض المقدمة للقطاع الخاص أثر إيجابي على معدلات النمو الاقتصادي في الجزائر منذ سنة 1990 إلى غاية 2015 بالاعتماد على برنامج EVIEWS9 ، كما تم الاعتماد على بيانات سنوية مصدرها بنك الجزائر والديوان الوطني للإحصائيات.

2-4-1- النموذج المستخدم والمتغيرات المستعملة في الدراسة: لقد تم تقدير نموذج قياسي لاختبار العلاقة بين القروض المقدمة للقطاع الخاص والنمو الاقتصادي في الجزائر وقد أخذ الشكل التالي:

$$PIB = F(CPPIB) \quad (1)$$

يعتمد هذا النموذج على القروض المقدمة للقطاع الخاص كمتغير واحد مفسر للنمو الاقتصادي مع إهمال باقي المتغيرات التي ستدخل ضمن بواقي النموذج، ثم قمنا بتحويل النموذج الاقتصادي إلى نموذج قياسي من خلال المعادلة التالية:

$$pib = \alpha + \beta \ cppib + \varepsilon\tau \quad (2)$$

بحيث: pib : الناتج الداخلي الخام (بملايير الدينارات الجزائرية)

Cppib : القروض المقدمة للقطاع الخاص إلى الناتج الداخلي الخام (%)

α، β : معلمات النموذج و $\varepsilon\tau$: خطأ التحديد.

ثم أدخالنا اللوغاريتم على النموذج لتجنب عدم خطية العلاقة بين المتغيرات وعدم تجانسها لتصبح معلمات النموذج مرونات(فإذا تغير lncppib بوحدة واحدة يتغير lnpibب β) ليصبح النموذج بالشكل التالي:

$$Lnpib = \alpha + \beta \ lncppib + \varepsilon\tau \quad (3) \quad (^{*}) \ldots\ldots\ldots$$

2-4-2- عرض النتائج مع التحليل

2-4-2-1-دراسة استقرارية المتغيرات: من أجل اختبار استقرار متغيرات السلاسل الزمنية (الموضحة في الملحق 1)تم الاعتماد على اختبار جذر الوحدة Unit Root Test لديكي فولر ADF (Augment Dickey Fuller) عند مستوى معنوية 5% وعند المستوى والفروقات الأولى للحصول على نموذج غير منحاز والجدول الموالي يعرض النتائج المتحصل عليها:

الجدول(1): نتائج اختبار ADF

المتغيرات	عند المستوى Level			عند الفروقات الأولى 1st difference		
	ثابت	ثابت واتجاه عام	لاثابت ولا اتجاه عام	ثابت	ثابت واتجاه عام	لاثابت ولا اتجاه
Lnpin	-2.986225 (0.9303)*	-3.603202 (0.1759)*	-1.955020 (0.9488)*	-2.991878 (0.0019)*	-3.612199 (0.0235)*	-1.955681 (0.0003)*
lncppib	-2.986225 (0.0855)*	-3.603202 (0.0264)*	-1.955020 (0.2418)*	-2.991878 (0.0054)*	-3.612199 (0.0056)*	-1.955681 (0.0003)*

* تمثل قيمة الاحتمال **المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج EVIEWS9**

نلاحظ من الجدول أن السلاسل الزمنية مستقرة عند الفروقات الأولى لأن القيمة الاحتمالية أصغر من الدلالة الإحصائية، وعليه فالمتغيرات متكاملة من الدرجة الأولى وسنقوم باختبار التكامل المشترك.

2-4-2-2-تحديد فترات الإبطاء الزمني: قبل تقدير نموذج VAR ينبغي تحديد عدد درجات التأخر لهذا النموذج بالاستعانة باختبار (VAR LAG ORDER SELECTIR GRITERIO) والذي يرتكز على معيار Akaike ومعيارSchwarz لتحديد طول فترة التخلف المثلى في النموذج يجب اختيار القيم الصغرى للمعيارين.

جدول(2): نتائج تحديد فترات الإبطاء الزمني

Lag	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	-20.28332	NA	0.021956	1.856943	1.955114	1.882988
1	20.63775	71.61188*	0.001015*	-1.219813*	-0.925299*	-1.141678*
2	22.69338	3.254732	0.001205	-1.057781	-0.566926	-0.927557

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج EVIEWS9

درجة التأخر التي تعطي أقل قيمة لمعياري AIC و SC هي الدرجة الأولى أي عدد درجات التأخر في النموذج var هو 1 .

2-4-2-3-اختبار التكامل المشترك: بما أن السلاسل مستقرة عند الفروقات الأولى نقوم باختبار التكامل المشترك لأنجل وجرنجر

ويمر هذا الاختبار بمرحلتين: المرحلة الأولى نقوم بتقدير النموذج (*) والجدول الموالي يعرض نتائج التقدير:

الجدول (3): اختبار التكامل المشترك

Dependent Variable: LNPIB
Method: Least Squares
Date: 12/16/17 Time: 19:21
Sample: 1990 2015
Included observations: 26

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	24.12595	0.414046	58.26877	0.0000
LNCPPIB	0.430648	0.166837	2.581252	0.0164
R-squared	0.217294	Mean dependent var		25.15846
Adjusted R-squared	0.184681	S.D. dependent var		0.603804
S.E. of regression	0.545205	Akaike info criterion		1.698493
Sum squared resid	7.133962	Schwarz criterion		1.795270
Log likelihood	-20.08041	Hannan-Quinn criter.		1.726362
F-statistic	6.662863	Durbin-Watson stat		0.200647
Prob(F-statistic)	0.016383			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج EVIEWS9

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل التحديد (R-squared=0.21) وهو أكبر من إحصائية Durbin-Watson المقدرة بـ0.20 وعليه يعتبر النموذج زائف(spurious) وغير مقبول، وعليه نقوم بدراسة استقرارية سلسلة البواقي عند مستوى معنوية 5%، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار جذر الوحدة:

الجدول (4): نتائج اختبار ADF لاستقرارية سلسلة البواقي

سلسلة البواقي	عند المستوى Level		
	ثابت	ثابت واتجاه عام	لاثابت ولا اتجاه عام
	-2.986225 (0.3257)*	-3.603202 (0.2498)*	-1.955020 (0.0536)*

* تمثل قيمة الاحتمال **المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج EVIEWS9**

أظهرت نتائج اختبار ADF أن سلسلة البواقي غير مستقرة، وبالتالي لايوجد تكامل مشترك بين المتغيرين، ولا توجد بينهما علاقة على المدى الطويل، لذا سنجري اختبار السببية لجرنجر وندرس العلاقة على المدى القصير من خلال نموذج الانحدار الذاتي VAR

2-4-2-4-اختبار غرينجر للسببية Test DeCausalité De Grager: يهدف هذا الاختبار إلى معرفة طبيعة العلاقة بين القروض المقدمة للقطاع الخاص والنمو الاقتصادي خلال الفترة 1990-2015

الجدول (5): نتائج اختبار غرينجر للسببية

Pairwise Granger Causality Tests
Date: 12/16/17 Time: 20:23

Sample: 1990 2015
Lags: 1

Null Hypothesis:	Obs	F-Statistic	Prob.
DLNPIB does not Granger Cause DLNCPPIB	24	9.84341	0.0050
DLNCPPIB does not Granger Cause DLNPIB		0.08595	0.7723

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج EVIEWS9

نلاحظ من السطر الأول أن prob أقل من 5% أي رفض فرضية العدم وبالتالي فإن الناتج الداخلي الخام يؤثر على القروض المقدمة للقطاع الخاص، أما فيما يخص السطر الثاني فإن prob أكبر من 5% فتم قبول فرضية العدم والتي مفادها أن القروض المقدمة للقطاع الخاص لاتؤثر على النمو الاقتصادي في الجزائر.

2-4-2-5-نتائج نموذج متجه الانحدار الذاتي var: أعطت نتائج تقدير نموذج متجه الارتباط الذاتي المقدرات التالية:

LNPIB = 1.01609823142*LNPIB(-1) - 0.0521755029529*LNCPPIB(-1) - 0.241846531406 (4)

(0.0000) (0.3300) (0.8624)

Prob F-statistic 0.00000 R-squared 0.944959

من خلال المعادلة أعلاه والملحق (2) نلاحظ ان:

- معامل التحديد R-squared جودة تفسير النموذج تقدرة ب 94.49% وهي نسبة جيدة .

- احصائية فيشر المقدرة ب188.8502 وهي ذات معنوية حيث Prob F-statistic 0.0000 وهي أقل من5% وبالتالي النموذج معنوي.

-الناتج الداخلي الخام يعرف من خلال ثابت وتأخير واحد لكل من الناتج الداخلي الخام والقروض المقدمة للقطاع الخاص.

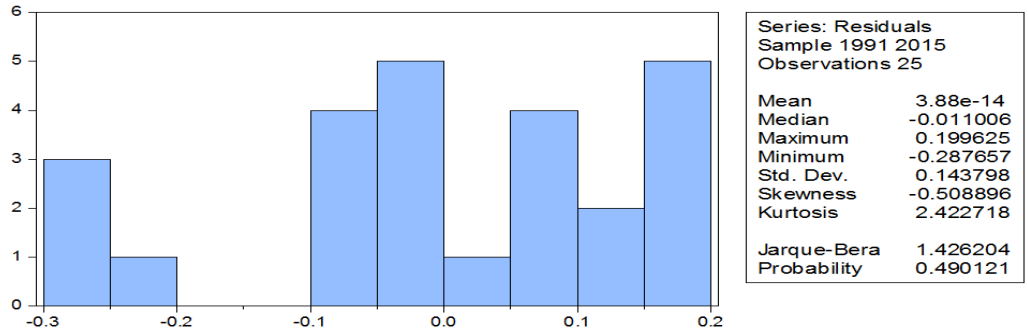
-هناك علاقة طردية بين الناتج الداخلي الخام وقيمتها المؤخرة الأولى (إشارة موجبة) وهي ذات معنوية، وتعني أن ارتفاع النمو الاقتصادي لسنة معينة يتوقع أن يتواصل في السنة المقبلة والعكس صحيح.

-القروض المقدمة للقطاع الخاص ليست ذات معنوية إحصائية مما يعني أن تغيرات النمو الاقتصادي في الجزائر لا يمكن تفسيرها بالتغير في القروض المقدمة للقطاع الخاص، ويفسر ذلك إقتصاديا بأن أغلب القروض التي حصل عليها القطاع الخاص هي قروض رهنية واستهلاكية موجهة لتمويل السلع المعمرة لفائدة الأسر وليست قروض إنتاجية موجهة لتمويل المشاريع الاستثمارية التي تؤثر مباشرة على النمو الاقتصادي، وبالتالي فإنه على الرغم من أن نصيب القطاع الخاص من إجمالي القروض تجاوز ال 50% خلال الفترة (2005-2015) إلا أن الموارد التي حصل عليها الخواص لم تستثمر في مشاريع مجدية تؤثر إيجابا على النمو .

2-4-2-6-اختبارات التشخيص: من أجل كشف مشاكل النموذج وتحديد مدى جودته نقزم بسلسلة من الاختبارات:

أ-اختبار التوزيع الطبيعي للبقايا حسب Jarque-Bera: نختبر بقايا النموذج لتحديد ما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي:

الجدول (6):اختبار التوزيع الطبيعي للبقايا حسب Jarque-Bera



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج EVIEWS9

نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لإحصائية Jarque-Bera تساوي 1.426204 وهي أكبر من 5% إذن يتم قبول فرضية العدم أي أن سلسلة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي.

ب-اختبار الارتباط الذاتي للبقايا: بالاعتماد على مضاعف لاغرانج LM الذي يوضح الارتباط التسلسلي بين الأخطاء

الجدول(7):اختبار للارتباط LM التسلسلي

Dependent Variable: RESID
Method: Least Squares
Date: 12/16/17 Time: 23:03

Sample: 1991 2015
Included observations: 25
Presample missing value lagged residuals set to zero.

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C(1)	0.096720	0.198165	0.488078	0.6360
C(2)	-0.018456	0.054251	-0.340207	0.7407
C(3)	-2.414961	5.000370	-0.482956	0.6395
RESID(-1)	-0.341282	0.395562	-0.862777	0.4085
RESID(-2)	-0.050602	0.397105	-0.127427	0.9011
RESID(-3)	0.365294	0.396633	0.920988	0.3787
RESID(-4)	0.007538	0.397388	0.018968	0.9852
RESID(-5)	-0.581817	0.342445	-1.699008	0.1202
RESID(-6)	-0.305069	0.362199	-0.842270	0.4193
RESID(-7)	0.189861	0.439756	0.431741	0.6751
RESID(-8)	0.804745	0.437968	1.837453	0.0960
RESID(-9)	-0.326932	0.497092	-0.657689	0.5256
RESID(-10)	-0.747677	0.440915	-1.695740	0.1208
RESID(-11)	-1.086480	0.470285	-2.310258	0.0435
RESID(-12)	-0.584309	0.532332	-1.097641	0.2981

R-squared	0.641588	Mean dependent var	3.88E-14
Adjusted R-squared	0.139812	S.D. dependent var	0.143798
S.E. of regression	0.133367	Akaike info criterion	-0.907715
Sum squared resid	0.177868	Schwarz criterion	-0.176389
Log likelihood	26.34644	Hannan-Quinn criter.	-0.704876
F-statistic	1.278633	Durbin-Watson stat	1.977419
Prob(F-statistic)	0.353872		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج EVIEWS9

نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية لإحصائية فيشر Prob(F-statistic) تساوي 0.353872 وهي أكبر من 5% مما يعني قبول فرضية العدم أي لا وجود لارتباط ذاتي لسلسلة البواقي.

ج- اختبار عدم ثبات تباين الخطأ: إن الفرضية المعدومة لهذا الاختبار تنص على ثبات التباين

الجدول(8):اختبارعدم ثبات تباين الخطأ

Heteroskedasticity Test: Breusch-Pagan-Godfrey

F-statistic	3.092286	Prob. F(2,22)	0.0655
Obs*R-squared	5.485777	Prob. Chi-Square(2)	0.0644
Scaled explained SS	3.021985	Prob. Chi-Square(2)	0.2207

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج EVIEWS9

من خلال الجدول الموالي نجد أن القيمة الاحتمالية أكبر من 5% مما يعني قبول فرضية العدم أي ثبات تباين الخطأ.

3-الخاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تقدير أثر القروض المقدمة للقطاع الخاص على النمو الاقتصادي في الجزائر وبعد تحليل ومناقشة المعطيات الإحصائية الخاصة بالدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

-شهدت الجزائر خلال فترة الدراسة ارتفاعا ملحوظا في حجم القروض المقدمة للاقتصاد كان نصيب القطاع الخاص منها في ارتفاع تدريجي وقد خصص أغلبها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وللأسر في شكل قروض رهنية.

-القروض المقدمة للقطاع الخاص لم تمثل إلا نسبة قليلة من الناتج الداخلي الخام وهذا ما يدل على أن النظام المصرفي الجزائري لم يتمكن من تهيئة المناخ المساعد لتنشيط القطاع الخاص بسبب القيود والإجراءات المتبعة في نشاط البنوك المملوكة للدولة، والتي تخصص معظم تمويلها للقطاع العام مما حال دون استفادة القطاع الخاص من الموارد المالية لاستثمارها في أنشطة ناجحة.

-انخفاض نسبة القروض المقدمة للقطاع الخاص إلى إجمالي الودائع وهو ما يؤكد أن الجزء الأكبر من المدخرات يخصص لإقراض القطاع العام.

- القروض المقدمة للقطاع الخاص لا تعتبر من المحددات المفسرة للنمو الاقتصادي في الجزائر، وهذا ما يبين ضعف النظام المالي وعدم قدرته على أداء وظائفه بشكل فعال.

وانطلاقا من النتائج السابقة اقترحنا التوصيات التالية:

- ينبغي إزالة كافة العراقيل التي تحول دون قيام النظام المصرفي الجزائري بدوره كعامل دافع للتنمية، ودعم مسار التطور المالي لتحفيز النمو الاقتصادي و استدامته.

- التوسع في منح الائتمان الخاص للمشاريع الاستثمارية والمؤسسات المنتجة وعدم تركيز البنوك على تمويل القروض الاستهلاكية، وتفعيل سياسات تنمية وجذب الودائع.

- زيادة تحرير وانفتاح القطاع المالي مع تعميق الإصلاحات المصرفية بما يمكن من تطوير القطاع المصرفي الجزائري و يسمح بالرفع من مستويات التنمية المالية،و يتماشى مع التطورات التي تشهدها الساحة المصرفية العالمية.

-تكييف النظام المصرفي مع الاحتياجات الحالية للقطاع الخاص وتطوير أدوات جديدة للتمويل المصرفي لا سيما الاسلامية منها.

-ضرورة تطوير السوق المالي وتكريس ثقافة الاستثمار المالي، أين تصبح حركية موارد التمويل مرتفعة.

قائمة المراجع.

- عبد العزيز الدغيم وآخرون. (2006). التحليل الائتماني و دوره في ترشيد عملية الاقراض المصرفي بالتطبيق على المصرف الصناعي السوري، ***مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية***، 28 (3).

- عبد المعطي رضا رشيد و محفوظ أحمد جودة. (1999). ***إدارة الائتمان***، دار وائل للنشر ،الأردن.

- سوزان كرين و آخرون.(2003). العمل المصرفي في سبيل التنمية، ***مجلة التمويل والتنمية***.

- سوزي عدلي ناشد (2005). ***مقدمة في الاقتصاد النقدي و المصرفي*** ،منشورات الحلبي الحقوقية لبنان.

- شامية عبدالله. (1989). الائتمان المصرفي وأثره على الإنتاجية في الاقتصاد الليبي، ***مجلة بحوث اقتصادية عربية***، 1(1)، القاهرة، مصر.

-Afonso Antonio and Miguelst Aubyn.(1998) .Crdit Rationing and Monetary Transmission, Evidence for Portugal, http://www.bis.org.

- Ammour Ben Halima (1997). ***Pratique de Technique Bancaire***, ed Dahlab, Alger.

-Blinder Alans and Josephe Stiglitz.(1993) .Money, Credit, Constraints, and Economic Activity, ***American Economic Review***, No.73.

- Copelman Martina(2000) .Financial Structure and Economic Activity in Mexico. Center of Analysis and Economic Research, http://www.ITAM.com.

-Darrat, A.F. (1999), "Are Financial Deepening and Economic Growth Causally Related? Another look at the Evidence", ***International Economic Journal***, 19(13)

-ESCWA (Economic and Social Commission for Western Asia).(2005). Economic Trends and Impacts : Banking Sector Lending Behavior and Efficiency in Selected ESCWA Member Countries, Issue, N 3, United Nations, New York.

- Levine Ross, and Norman Loayza(2000) .Financial Intermediation and Growth: Causality and Causes, ***Journal of Monetary Economics***. 46.

- Ross Levine . (2004) Finance and Growth : Theory and Evidence. NBER WORKING PAPER SERIES Working paper 10766.

- Hofmann Boris.(2001). The Determinants of Private Sector Credit in Industrialized Countries: Do Property Prices Matter. BIS Working Papers,No.108.

-Bulletin Statistique De La Banque d'Algérie, Juin 2012.

- Evolution Economique Et Monétaire En Algérie, Banque d'Algérie, Rapport 2015

-Les comptes économiques de 2001 à 2015, http://www.ons.dz.

- bulletin statistique de la banque d'algerie series retrospectives statistique monétaire 1964-2011, http://www..dz.

- bulletin statistique trimestriel de la banque d'algerie n 29 mars 2015.

-Ch14 comptes economiques 2 , http://www.ons.dz

قائمة الملاحق:

الملحق(1) : قيم السلاسل الزمنية المدرجة في النموذج

السنوات	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
lnpib	24.85	24.54	24.59	24.63	24.47	24.45	24.57	24.598	24.59	24.60	24.72	24.72	24.76

lncppib	4.02	3.83	1.98	1.88	1.87	1.64	1.67	1.36	1.51	1.68	1.78	2.08	2.50
السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
lnpib	**24.94**	**25.16**	**25.35**	**25.48**	**25.62**	**25.86**	**25.64**	**25.80**	**26.02**	**26.06**	**26.06**	**26.08**	**25.82**
lncppib	2.41	2.39	2.47	2.49	2.56	2.54	2.78	2.72	2.61	2.64	2.80	2.90	3.08

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات بنك الجزائر والديوان للإحصاء

الملحق(2):

Dependent Variable: LNPIB
Method: Least Squares (Gauss-Newton / Marquardt steps)
Date: 12/16/17 Time: 20:10
Sample (adjusted): 1991 2015
Included observations: 25 after adjustments
LNPIB = C(1)*LNPIB(-1) + C(2)*LNCPPIB(-1) + C(3)

	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C(1)	1.016098	0.056840	17.87641	0.0000
C(2)	-0.052176	0.052371	-0.996269	0.3300
C(3)	-0.241847	1.378850	-0.175397	0.8624

R-squared	0.944959	Mean dependent var	25.17075
Adjusted R-squared	0.939955	S.D. dependent var	0.612925
S.E. of regression	0.150192	Akaike info criterion	-0.841642
Sum squared resid	0.496266	Schwarz criterion	-0.695377
Log likelihood	13.52053	Hannan-Quinn criter.	-0.801075
F-statistic	188.8502	Durbin-Watson stat	1.571878
Prob(F-statistic)	0.000000		

الملحق (3)

Vector Autoregression Estimates
Date: 12/16/17 Time: 20:09
Sample (adjusted): 1991 2015
Included observations: 25 after adjustments
Standard errors in ( ) & t-statistics in [ ]

	LNPIB	LNCPPIB
LNPIB(-1)	1.016098	0.406938
	(0.05684)	(0.11224)
	[17.8764]	[3.62556]
LNCPPIB(-1)	-0.052176	0.523506
	(0.05237)	(0.10342)
	[-0.99627]	[5.06213]
C	-0.241847	-9.135433
	(1.37885)	(2.72280)
	[-0.17540]	[-3.35516]
R-squared	0.944959	0.755505
Adj. R-squared	0.939955	0.733278
Sum sq. resids	0.496266	1.935133
S.E. equation	0.150192	0.296582
F-statistic	188.8502	33.99062
Log likelihood	13.52053	-3.489719
Akaike AIC	-0.841642	0.519178
Schwarz SC	-0.695377	0.665443
Mean dependent	25.17075	2.332351
S.D. dependent	0.612925	0.574268
Determinant resid covariance (dof adj.)		0.001820
Determinant resid covariance		0.001409
Log likelihood		11.11103
Akaike information criterion		-0.408883
Schwarz criterion		-0.116352

إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق الميزة التنافسية
–دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية بشار–

حقانة ليلى*، بن سفيان الزهراء**

الإرسال:2018/01/07
القبول:2018/03/22

الملخص:

تهتم هاته الورقة البحثية بحيثيات العلاقة التي تربط بين الزبون والتميز التنافسي، إذ تعد إدارة العلاقة مع الزبون من بين أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. وتهدف بشكل مباشر إلى تبيان مدى إهتمام المؤسسات بالزبون وإدارة العلاقة معه لتحقيق التميز والريادة؛ وكذلك مدى إدراك الزبون للمجهوذات المبذولة من طرف المؤسسات لتوطيد تلك العلاقة على النحو الذي يخلق قيمة للزبون والمؤسسة في نفس الوقت. بلوغ تلك الأهداف تتطلب الإحاطة بالجانب النظري من خلال مسح شامل لأهم المفاهيم لكل من إدارة العلاقة بالزبون والميزة التنافسية وأثر كل منهما على الأخر. ومن تم إسقاط تلك القراءات النظرية على أرض الواقع لتتجسد في دراسة تطبيقية انتهجت المنهج الوصفي التحليلي المستغل لنسخة 21 لتطبيقSpss المدعم بسلم .Likert وإعتمدت الدراسة على طريقة الإستبيانة المدعمة بالمقابلة الموجهة لموظفي الصف الأمامي لدى متعاملي الهاتف النقالDjezzy ؛ Mobilis؛ Ooredoo سعيا لإبراز ملامحCRM لوكالاتها المتواجدة بولاية بشار .

خلصت الدراسة إلى أنه بالرغم من إدراك الأهمية البالغة للزبون بكونه مصدر من مصادر خلق الميزة التنافسية؛ إلا أن المؤسسات الفاعلة في قطاع الهاتف النقال على المستوى المحلي لازالت لم تستغل إدارة العلاقة مع زبائنها في تحقيق التميز؛ يعود ذلك لعدة أسباب منها ما يتعلق بضعف تنافسية القطاع، ومنها ما يعود إلى الزبون في حد ذاته... بحيث لا زالت في وضع تحاول التوجه نحوه والتقرب منه .

الكلمات المفتاحية: *إدارة العلاقة مع الزبونCRM ، الإستراتيجية التنافسية، التميز والريادة، شخصنة العروض، الميزة التنافسية.*
تصنيف JEL: M31, M15

Customer relationship management approach to achieve competitive advantage
–A study of the situation of mobile operators in the state of Bechar –

Abstract: *This working paper is studying the merits of the relationship between customer relationship management and competitive advantage since customer relationship management is considered as one of the important*

* طالبة دكتوراه تسويق ؛ جامعة طاهري محمد بشار
** أستاذة محاضرة–أ–؛ جامعة طاهري محمد بشار

*approaches to achieve competitive advantage of the enterprise. It aims directly to demonstrate the extent to which enterprises are interested in the customer and to manage the relationship with him to achieve excellence and leadership, as well as the extent to which the client understands the enterprises' efforts to consolidate the relationship, which creates value for both the client and the enterprise. Achieving those goals requires surrounding the theoretical side through a comprehensive survey of the most important concepts for each of customer relationship management and the competitive advantage and their impact on each other. We dropped those theoretical readings on the ground to come up with a study, which pursued a descriptive and analytical approach, which uses the copy 21 of the Spss application supported by the Likert's ladder. It relied on a questionnaire supported by the front-line interview with mobile operators Djezzy; Mobilis; Ooredoo in an effort to highlight the **CRM** features of its agencies in the state of Bechar.*

The study concluded that while the customer is very important to be a source of competitive advantage, local mobile operators have not yet exploited the relationship management with their customers to achieve excellence. This is partly due to the weak competitiveness of the sector, and what comes back to the customer in itself … so that it is still in a position trying to approach him and get closer to him.

Keywords: *Customer Relationship management CRM, Competitive advantage, Excellence and leadership, Personalization of offers, Strategic competitiveness*

JEL Classification M31, **M15**

1. مقدمة

"التميز والريادة" غاية سامية تتطلع لها كافة المؤسسات والقليل من يدركها بحكم أن السبيل لها شاق ويتطلب توفر الظروف المساندة لتحقيق ذلك، وبشكل خاصة توفر المورد البشري الكفء، المبدع المبتكر والمتميز المتفاني في خدمة المؤسسة، وهاته الأخيرة لابد أنت تكون في خدمته ويجب أن توفر كافة الإمكانات المادية والتقنية لمسايرة التطور الهائل الذي تشهده البيئة التنافسية. فالتعايش في ظل بيئة تتسم بحدة التنافس والصراع أمر يستوجب تطبيق آليات حديثة ضمن رؤى إستراتيجية تضع التنافس صوب أعينها، فتسعي للانفراد بجملة من الخصائص والميزات القابلة لتجدد والتحين بالشكل الذي يصعب عن المؤسسات المنافسة مجاراتها أو تقليدها. ومداخل تحقيق تلك الميزة التنافسية عديدة ومتعددة لكن أيا كانت يظل وللأبد "الزبون" مركزها ودالوبها؛ فوفقا لتوقعات R.Keith اليوم الذي ترتكز فيه كافة أنشطة المؤسسة على الزبون آت لا محال آجلا أو عاجلا يومئذ تكتمل الثورة التسويقية (The Marketing Revolution).

إن الإدراك والفهم المتعمق لحاجات الزبون ورغباته والعمل على إشباعها بمنتوجات متمايزة وبأقل التكاليف هو جوهر ذلك وكيف لا و"الزبون جوهر ثروة المنظمة "و"رضا المجتمع من رضا الزبون"-على رأي -Druker. وذلك بات السبيل الأمثل لتحقيق التميز والريادة في التوجه نحو الزبون؛ أو بالأصح الارتكاز على الزبون من خلال توطيد العلاقة معه

وحسن إدارتها على نحو تتكامل فيه كافة الأبعاد والمستويات الإستراتيجية والعملياتية والتحليلية، مما يسمح بانتقال المؤسسة من إدارة حافظة المنتوجات إلى إدارة حافظة الزبائن. أساسا لذلك أصبحت "إدارة العلاقة مع الزبون"؛ أو ما يطلق عليها اختصارا CRM أحد أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية، والتي تنتهج استراتيجيات عدة ترسخ مبدأ "خدمة الزبون" أصل من أصول نجاح المؤسسات وتميزها. ونظرا للأهمية البالغة التي يكتسيها الموضوع والمتمثلة في تحقيق التميز والريادة للمؤسسة؛ وكذا خدمة الزبون وتحقيق رضاه، وكسب ولائه من خلال الإصغاء الدائم لتطلعاته وترجمتها وتجسيدها في منتوجات متمايزة بأقل التكاليف وبأسعار تنافسية. تلك الأفكار إستدعت إثراء الموضوع الذي تمحور حول التساؤل الرئيسي:

هل فعلا حسن إدارة العلاقة مع الزبون تمكن المؤسسة من كسب ميزة تنافسية قابلة لتجديد؟

أما التساؤلات التي حامت حوله فهي عديدة ومتعددة يأتي على رأسها:

- ما هي الخطوات اللازمة في إدارة العلاقة مع الزبون في خلق ميزة تنافسية؟
- ما مدى تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون لدى متعاملي الهاتف النقال بالجزائر؟

من الناحية الأكاديمية وللإحاطة التامة بجوانب البحث تم تبني الفرضية الأساسية التالية:

مادام الزبون جوهر ثروة المؤسسة ستعمل هاته الأخيرة على إدارة العلاقة معه بالشكل الذي يحقق لها التميز التنافسي.

تفرعت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الأولى: إدارة المنظمة للعلاقة مع الزبون تسمح بخلق قيمة لكليهما وفي نفس الوقت؛
- الفرضية الثانية: من أجل فهم حاجات وتطلعات الزبون لابد أن تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات متينة ومتجددة؛
- الفرضية الثالثة: شخصنة العروض تؤهل المؤسسة لتنويع الخيارات والبدائل الإستراتيجية التي تدعم ريادتها.

2. محتوى الدراسة

1.2. الإطار النظري لدراسة

تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون أحد الأدوات الهامة التي تساعد المؤسسة على تجاوز التحديات التنافسية التي تنتج عن البيئة وتغيراتها. إذ بانتقال المؤسسة من التركيز على المنتوج إلى التركيز على الزبون يمكنها من إنشاء مزايا تنافسية مستمرة عبر الزمن. تعني بالدرجة الأولى بخلق قيمة لكل من الزبون والمؤسسة لا تقتصر في التركيز على المنتوجات بقدر ما تتطلب فهم وتشخيص والدراسة الكافية للزبون وسلوكياته للتكيف معها، بحكم أن هذا الأخير شريك في سيرورة التسويق الاستراتيجي يجب الارتكاز عليه في تبني وممارسة إستراتيجية تنافسية تطمح للتميز والريادة.

1.1.2 إدارة العلاقة مع الزبون

المفهوم الأكثر أهمية والقلب المركزي للتسويق الحديث هو بناء علاقات مع الزبائن على أساس القيمة المضافة للزبون ورضائه. حيث أن Gary Armstrz & Kotler عرفوا التسويق من خلال إدارة العلاقات مع الزبون "التسويق هو إدارة العلاقات مع الزبائن المربحة"، والهدف المزدوج من التسويق هو جدب زبائن جدد عن طريق الوعد بقيمة مميزة والحفاظ على الزبائن الحالين عن طريق كسب رضاهم (كوتلر و أرمستروذج 2007، 60-61). وبتفصيل أكثر يرى Kotler أن **CRM** "عملية تتضمن جمع المعلومات المفصّلة، والمتعلقة بكل زبون على حدى، و كذا التسيير بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبائن، هذا كله من أجل تحقيق الاحتفاظ بولاء الزبائن للمؤسسة (Kotle et Keller 2012, 180). وهي بذلك "تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات، بهدف إشباع حاجات كل زبون بصفة فردية، من خلال الارتكاز على ما يقوله الزبون وما تعرفه المؤسسة عنه(Peppers, Rogers et pends 1999, 151) "حسب Rogers & Peppers ؛ من خلال إقامة علاقات دائمة مع الزبائن الحالين والمحتملين والسعي الجاد للمحافظة عليها في

صيغة ارتباط وتعاون وتبادل لموجهة المنافسة على المدى الطويل (بنشوري و والداوي2010-2009 ، 367). علما أن المدى الطويل يستدعي وفقا لـ Kincaid &Judith "الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات، العمليات، التكنولوجيا والأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة بما يحقق أهداف المؤسسة".(طالب و الجنابي 2009، 127) تلك التعاريف شملها أو لخصها مفهوم Payne لإدارة العلاقة مع الزبون والتي "تعني من خلالها المؤسسة بخلق وتحسين القيمة من خلال تطوير علاقات ملائمة مع الزبائن، وتمدها هذه النظرة الإستراتيجية بعلاقات مربحة وطويلة الأمد، وتزويدها بفرص لتحسين استعمال البيانات والمعلومات لفهم الزبائن وتطبيق استراتيجيات التسويق بالعلاقات بشكل أفضل" (PAYNE 2005, 22). وبناءا عليه يتجلى للعيان أن مفهوم إدارة علاقات الزبون يتكون من ثلاثة عناصر (زبون*، إدارة، وعلاقة بينهما) (ا لدوري و يعرب أفريل2006). فنجاح وتفوق تلك العلاقة وتميزها يستدعي حسب & Rogers Peppers توافر(Peppers, Rogers et pends 1999) «**5I**» المتمثلة في تحديد الهوية، الشخصنة والإنفراد، التفاعل، الإندماج، والنزاهة.

وفي ضوء التعاريف الأنفة الذكر، يتضح أن إدارة العلاقة مع الزبون تمثل مختلف النشاطات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل الحصول على جميع المعلومات المتعلقة بالزبائن لاسيما حاجاتهم ورغباتهم ومن ثم إقامة علاقات طويلة الأمد معهم علاقة تعود بالنفع على كليهما.

2.1.2. الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية مبتغى لكل مؤسسة اقتصادية؛ وذلك نتيجة لأهميتها في تحقيق التفوق المستمر. وبطبيعة الحال لن يكون هذا التفوق قصير المدى بحكم أنه سعي دائم من أجل الحفاظ على توازن المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح بما فيهم المنافس.

تعددت واختلفت تعاريف ومفاهيم الميزة التنافسية باختلاف الباحثين وتوجهاتهم، لكنها تنسب بالدرجة الأولى إلى Porter الذي يؤكد على أنها "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة قابلة للتجسيد ميدانيا، تتسم بفعالية أكثر من تلك المستعملة من طرف المنافسين"(Porter 1993, 48) . وهي بذلك "ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس" (مرسي1998 ، 37)؛ وكثيرا ما تتجلى في " مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتوج أو العلامة، والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين") (Lambin 1998, 331وفقا لJean J.Lambin. وجوهرها يكمن فيما تتمتع به المؤسسة من مهارة أو مورد متميز يتيح لها إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر زبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز"(السلمي 2001، 104)؛ فالزبون هو من يقدر ذلك التميز وبذلك استدامة المؤسسة مرهون باستدامة الزبون الذي يعد جوهر ثروتها فكل أنشطتها تركز عليه وتتجه نحوه (بن سفيان 2014-2013).

* والزبون الجيد هو الذي يوفر ربح أعلى بأقل موارد ممكنة؛ لكن هذا نادر الحصول بسبب إن الزبائن اليوم هم أكثر معرفة بالمنتوجات الموجودة في الأسواق وهذا ما يشكل منافسة شديدة بين المنظمات ولهذا فإن التكنولوجيا يمكن أن توفر القدرة على التميز بين الزبائن وإدارتهم. لتفاصيل أكثر طالع: عبد الله غالم ومحمد قريشي؛ "**دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن**"؛ مجلة الأبحاث الاقتصادية وإدارية؛ العدد العاشر؛ جامعة بسكرة ؛ ديسمبر 2011.

فبشكل واضح يتجلى أن الميزة التنافسية لفظ يحمل معانيه إذ تدل على إنفراد المؤسسة عن باقي المنافسين في القطاع؛ أي تميزها من حيث إمتلاكها للإمكانيات أو المورد المتميز أو المهارة الخاصة التي تتجسد في خلق قيم للزبائن تفوق المنافس وعلى نحو يتسم بالديمومة ويخضع لإستراتيجيات تنافسية واضحة المعالم.

3.1.2مزايا إدارة العلاقة مع الزبون على الميزة التنافسية وسبل تعزيزها:

ففي الوقت الراهن تغير توجه المؤسسات لإنشاء التميز التنافسي ليعتمد مدخل إدارة الزبائن بدلا عن الوصول بالإنتاج إلى مستوى الجودة الشاملة لمجابهة شراسة المنافسة في السوق. إذ تبين أن المؤسسات التي تدار بالزبائن، قامت بتغيير نفسها بصورة كاملة بحيث تحولت إلى شكل الذي يريده الزبون. وذلك ما أكدته العديد من دراسات على رأسها دراسة Fred Reischeld(Lendrevie, Lévy et Lindon 2006, 868) التي خلصت إلى أن رفع درجة ولاء الزبون بنسبة 5% يمكنه أن يؤدي إلى زيادة الربحية بنسبة تتراوح من 25% إلى100% **. إن قدرة المؤسسة على التنافس في السوق يعتمد على قدرتها في بناء وتطوير علاقات مع زبائنها، و الارتكاز عليهم لمعرفة المزيد عن حاجاتهم ورغباتهم للحصول على تدفق معلوماتي عالي الدقة، لاستخدام تلك المعلومات في اتخاذ القرارات التسويقية الخاصة بجوانب مهمة من عناصر المزيج التسويقي(Volle et Delécolie 2012, 15) ؛ كاختيار مواصفات المنتوج وأسعاره ؛أو اختيار منافذ التوزيع؛ أو تصميم الرسالة الترويجية... مما سيعزز قدرة المؤسسة على تحسين عروض المنتوج أو الخدمات، ويمدها بالاستجابة السريعة للاحتياجات المتغيرة للزبائن بامتلاكها للمعلومات المناسبة في الوقت المناسب؛ على النحو الذي يسمح لها بالاحتفاظ بهؤلاء الزبائن لفترة طويلة وصيانة العلاقة(Ivens et Mayrhofer 2003, 45) فضلاً عن اكتساب زبائن جدد. فالمؤسسات التي تريد البقاء في طليعة المنافسين هي التي تتمكن من ترجمة حاجات ورغبات الزبون إلى منتوجات أو خدمات مطابقة لحاجاته ورغباته محققة أكبر إشباع له وبشكل أفضل من المنافسين.

أكثر ما يعزز ذلك الإرتباط موظفو الخطوط الأمامية لإتصالهم المباشر بالزبون ولما لهم من قدرة على الإرتقاء لتطلعاته ومعرفة الحاجات ورغبات؛ والحصول على التغذية العكسية اللازمة بشأن المنتوجات والخدمات؛ وكذا التأثير في قراراته. فضلا على إمكانية تدخلهم لعلاج المشاكل والحصول على المعلومات من رجال الشارع نفسه حول مستوى أداء المؤسسة مقارنة بمنافسيها. لذلك بناء التميز والإستدامة فيه يتطلب إمتلاك المؤسسة لكفاءات قادرة على إدارة علاقتها مع الزبائن على إختلاف تطلعاتهم؛ ويستدعي التكوين والتدريب المتواصل فعلى رأي Robert Lee "إن التدريب الذي توفره للأفراد والذي يمكنهم من البيع أكثر سيكون له صداه المباشر على ألآت تسجيل النقد لديك". الإرتباط الذي يستشعر فيه الزبون بتميزه وتمتعه بمعاملة خاصة تغذي شعوره بالرضا وتدفع به نحو الولاء(Waserman 2001, 151) ، والإمتياز يتطلب أسلوبا استراتيجيا شاملا ومتكاملا ومميزا تماما يطلق عليه اسم "التفاعل مع الزبون المتسم بالخصوصية"***إذ من شأنه أن يؤدي إلى زيادة القيمة بالتفاعل مع الزبائن.

** علما أنه بالرغم من الإنتشار الواسع للدراسة، إلا أن البحوث الجديدة تؤكد على أن مجرد إرضاء الزبون لم يعد هو الضمان الوحيد للحصول على ولائه؛ لعدم وجود رابطة بين إرضاء الزبون (وهو عكس الإرضاء التام للزبون) ودرجة الاحتفاظ به. وقد أكد ذلك بنك PNC (من مؤسسات الخدمات المالية الأسرع نموا) في دراسة أجراها حديثا عندما توصل إلى أن الزبائن الذين يحصلون على أقصي دراجات الرضاء والذين حصلوا على تقدير يتراوح بين ست إلى سبع نقاط وفقا لمقياس يبدأ من واحد وينتهي بسبعة، هم الذين يحتمل أن يظلوا على ولائهم

*** الأسلوب المتميز في التعامل جعل أحد زبائن مؤسسة (ساتيرن) يبدي رغبته في أن يصبح واحدا من موزعيها وليس مجرد زبون عابر.

شكل رقم(01): القيمة والتميز بالإرتكـــاز على الزبون

قد تختار المؤسسات الخدمية تقديم جودة وظيفية للخدمة أو تختار مدخل مواءمة الخدمة لاحتياجات كل زبون وحسن إدارتها وهذا هو مجال دراستنا، وفي الحالتين يكون متاحا أمام المؤسسة بناء الميزة التنافسية الدائمة من خلال العلاقة مع الزبون. وتمضي الميزة التنافسية الدائمة للعلاقة مع الزبائن إلى ما هو أبعد من الترتيبات التقاعدية وترتيبات الشراء؛ فهي تتضمن العلاقات الفعالة التي تتولد عن العلاقات العاطفية والمعرفية بالزبون فضلا عن النواحي السلوكية كذلك. علما أن المؤسسة تحقق جملة من المنافع لإكتسابها ميزة تنافسية قوية ترتكز على الزبون تتمثل أبرزها في:

– التحكم في تكلفة الاحتفاظ بالزبائن الحالين والتي هي أقل بكثيرا من تكلفة الحصول على زبائن جدد (فهذه التكلفة لا تزيد في المتوسط عنها 20% من تكلفة جدب زبائن جدد). ويقدر Jagdish Sheth "أن اكتساب المؤسسة لزبون جديد يكلفها خمسة أضعاف ما تنفقه في سبيل الاحتفاظ بالزبون الذي يتعامل معها حاليا"(Jagdish 2009) ؛

– الزبون الذي يقوم بتطوير علاقة قوية مع المؤسسة سوف يميل لاستخدام خدماتها مرارا وتكرارا وهو ما ينتج عنه ارتفاع نصيب الزبون الواحد من المبيعات والتالي ترتفع حصصها السوقية.

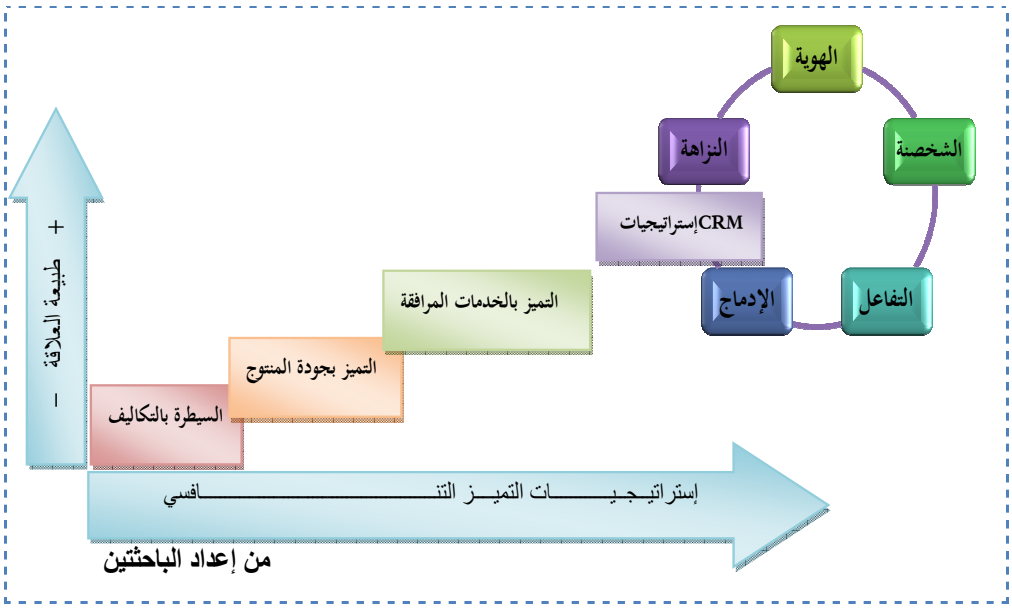
– تصبح المؤسسات أكثر فعالية عبر الزمن لإمتلاكها القدرة على توقع تطلعات الزبون، وينتج عن هذه المعرفة تخفيض في التكاليف وارتفاع في مستوى جودة الخدمة المقدمة. إضافة إلى ذلك تشير الدراسات الحديثة أن الزبائن يشكلون مصدر للإبداع المؤسسي بنسبة لا تقل عن17% (Berkowitz s.d.) ؛

– حصول المؤسسة على دعاية شفهية إيجابية يتم نقلها من الزبائن الحالين على الزبائن المرتقبين(محمود2008 ، 102-103)(تأثير الكلمة المنطوقة).

4.1.2إدارة العلاقة مع الزبون ضمن الاستراتيجيات العامة لـ Porter

لقد أشار العديد من الكتاب أمثال Levitt (Billé et Soparnot 2006, 101-110)للأهمية المتزايدة للعلاقات مع الزبائن في حقل التسويق الاستهلاكي وكذا في التسويق الصناعي؛ وأكد على ضرورة توجه المؤسسات نحو إشباع حاجات الزبائن عوض التركيز على بيع المنتوجات ليقدم بذلك مفهوم المنتوج المتجدد. إذ أن جذب

الزبون يكون من خلال مجموع خبراته الشرائية والاستهلاكية، وليس فقط من خلال المنتوج في حد ذاته. ويتمثل العنصر الأساسي للعلاقة مع الزبون في إنشاء القيمة للمؤسسة والزبون من خلال التعاملات المتكررة مع هذا الأخير؛ بالمقابل تتمثل القيمة المنشأة للزبون في النتيجة المحصلة من الخبرة الشخصية من خلال شراء واستهلاك المنتوج. وفي هذا الشأن قامت الباحثة Fons Cendrine(Fons 3-4 juin2004)بدمج العلاقة مع الزبون ضمن الاستراتيجيات العامة لـ Portre لتحديد طبيعة تلك العلاقة من حيث القوة والضعف؛ يمكن تلخيصها عبر الحالات التالية (Guran et Fons 6-9 juin2007, 3-6):



شكل رقم(02): إستراتيجيات التميز التنافسي وطبيعة العلاقة مع الزبون

❖ إستراتيجية السيطرة بالتكاليف تعدّ الأقل تطبيقا في بيئة شديدة المنافسة، لصعوبة صيانة تلك الإستراتيجية ضمن ديناميكية السوق وتطوره؛ بالمقابل يسهل تقليدها في حالة ظهور أي تطور تكنولوجي أو معرفي من جانب المنافسين لذلك الإستناد إليها يكون في المدى القصير، علما أن العلاقة آنذاك تتسم بالضعف****؛

❖ الخيار الثاني المتعلق بإستراتيجية التميز من خلال جودة المنتوج ممكن أن يمتع المؤسسات ذات العلامات القوية والجذابة بعلاقة قوية نوعا ما مع زبائنها؛

❖ وفيما يخص الخيار الاستراتيجي الثالث فيتمثل في إقامة نظام فعال للخدمات المرافقة الذي يسمح للمنظمة بتقديم جودة عالية للخدمات، أي مساعدة متميزة للزبائن، وإقامة حوار بنّاء معهم من أجل التنبؤ وحل المشاكل التي يعاني منها الزبائن، وكذا زيادة قيمة المنتوج مما يسمح بتوطيد العلاقة والرفع من درجة قوتها شيئا فشيئا فهي بمثابة إنتقال من التسويق الشامل إلى بناء علاقات شخصية مع الزبون بفضل التنسيق بين العلاقات الإنسانية والخبرة المهنية؛

❖ أما فيما يتعلق بالخيار الاستراتيجي الأخير الذي تسودة العلاقة القوية والمتينة بحكم أنه مرتكز ليس فقط على فكرة أن الزبون هو مشتري ومستهلك، بل هو شريك ذا قيمة في داخل سيرورة التسويق الاستراتيجي .

**** إذ أن علاقة ضعيفة مع الزبون قد لا تكون سيئة إن كان كل من الزبون والمنظمة راضيان على هذه الوضعية، وأن مستوى المردودية مقبول.

ويبين تطور العلاقات مع الزبائن من المستوى الضعيف إلى المستوى القوي، انتقالا من مقاربة التسويق الشامل إلى مقاربة التسويق بالعلاقات من خلال الحوار على المدى الطويل. أما التميز عن طريق التسويق بالعلاقات فيضع في المركز إستراتيجية المؤسسة والحوار التفاعلي مع كل زبون. إذ تسمح هذه المقاربة بالحصول على معلومات محدثة عن الحاجات والرغبات الخاصة بكل زبون، وكذا تطورها مع الزمن. فبترجمة هذه المعلومة، يمكن للمؤسسة أن تكيف إستراتيجيتها التسويقية الحالية مع خصوصيات كل زبون، ذلك على مستوى المنتوج، السعر، التوزيع والاتصال... وأخيرا، تسمح مقاربة إنشاء القيمة بالجمع، وبصفة كاملة بين خبرة المنظمة وخبرة الزبائن من أجل إيجاد منتوج خاص لكل زبون. وفي هذه الوضعية لا تكيّف المؤسسة فقط مفهوم المنتوج مع حاجات مختلف الزبائن، بل انتقلت من التوجه بالزبون إلى مقاربة الارتكاز على الزبون التي من خلالها تعتبر تنمية وصيانة العلاقات المتبادلة والمربحة.

2.2. الدراسات السابقة

تم الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة بينها:

أ. دراسة (بن داودية2017) ،بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لكسب ولائه للمؤسسة الخدمية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية إدارة علاقات الزبون في زيادة ولائه مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الشلف، بالإضافة إلى تبيان دورها والمزايا المحققة من خلال تبنيها بالنسبة للمؤسسة والزبون، من خلال توزيع إستبانة على عينة بلغت 391 مفردة من زبائن إتصالات الجزائر، وعولجت البيانات المتحصل عليها بإستخدام برنامج spss نسخة 20.

توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة إتصالات الجزائر تهتم بالسعر والتغطية وخلق إنطباع إيجابي من خلال إدراك الزبون، في حين أغفلت أن جودة الخدمة تلعب دور أساسي في ولاء الزبائن للمؤسسة والتواصل بين المؤسسة والزبون.

ب. دراسة (بوعزة 2017)، بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) وجه من أوجه التسويق المعاصر"

هدف هذا المقال إلى البحث في توجه من التوجهات الحديثة والمعاصرة في التسويق التي تحاول تجسيد فلسفة "الزبون هو السيد او الملك". أين تدرك المنظمة ضرورة تطوير علاقة طويلة الأجل مع الزبون للتواصل إلى معرفة شاملة ودائمة عنه، مما يسمح لها بالوصول إلى مستوى الشراكة (منظمة- زبون)، وبالتالي الإستفادة من مكاسب ومزايا هذه الشراكة كالرضا، الولاء، القيمة، وتكوين رأي المال الزبوني.

توصلت الدراسة إلى أن إدارة العلاقة مع الزبون منبثقة من إهتمام التسويق المعاصرة بالزبون وإعتباره أحد الأركان الأساسية للمتظمة في تحقيق النجاح والنمو والبقاء عند مد جسور تواصل وإقتمة علاقات شراكة حقيقية مع الزبائن.

ج. دراسة (عرقوب و بالي 2016)، بعنوان "دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين أليات إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية –دراسة حالة عينة من المؤسسات الفندقية–"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مستوى تبني نظم المعلومات التسويقية في المؤسسات الخدمية الجزائرية، ومدى انعكاس ذلك على فعالية آليات إدارة علاقتها مع زبائنها وتوطيد العلاقة بهم وتحقيق رضاهم، من حلال دارسة حالة عينة من الفنادق في عدد من ولايات الوسط، التي تعتبر إحدى أهم المؤسسات الخدمية.

توصلت نتائج الدراسة إلى إهمال تبني واستخدام أنظمة المعلومات التسويقية في العديد من المؤسسات الخدمية الجزائرية، وكذا ضعف تطبيق أليات إدارة العلاقة مع الزبون وعدم العمل على تطويرها مما أدى على إنخفاظ مستويات رضا الزبون.

د. دراسة (بن حمو 2015-2016)، بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبائن كأدة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال – دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك ببرج بوعريريج-"

هدفت هذه المذكرة إلى التعرف على دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، من خلال توزيع إستبيانين مس الأول عمال مؤسسة كوندور إلكترونيك لمعرفة واقع تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون وشملت العينة 100عامل، أما الثاني فقد وجه لزبائن مؤسسة كوندور لمعرفة مدى تميز المؤسسة ودرجة ولاء الزبائن لها وبلغت العينة 300 زبون. وقد تم معالجة بيانات الدراسة ببرنامج spss نسخة 20.

توصلت نتائج الدراسة أن مؤسسة كوندور تطبق إدرة العلاقة مع الزبون؛ كما أن درة تميزها في السوق الجزائرية متوسطة؛ ودرجة ولاء الزبتئم للمؤسسة منخفظة؛ وأثيت أن هناك علاقة طردية بين تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون وتميز المؤسسة.

3.2. الدراسة الميدانية

1.3.2 منهجية الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن أسلوب المسح المكتبي، من خلال الرجوع إلى الأبحاث السابقة والإطلاع على أدبيات الموضوع. إلى جانب إستخدام أسلوب المسح الميداني لغرض جمع البيانات اللازمة بواسطة توزيع إستبيان على عمال الصف الأمامي لكل من مؤسسة موبيليس وأوريدو وجيزي بمدينة بشار، ليتم بعد ذلك تحليلها إحصائيا بستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية Spss نسخة 20

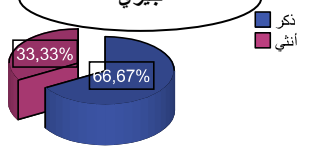
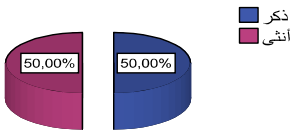
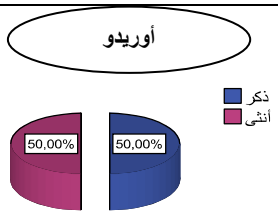
2.3.2مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في وكالات مؤسسات الاتصالات لكل من جيزي وأوريدو وموبيليس، أما العينة فتمثلت في عمال الصف الأمامي للوكالات الثلاثة، حيث بلغت 20 مفردة.

3.3.2فرضيات الدراسة:

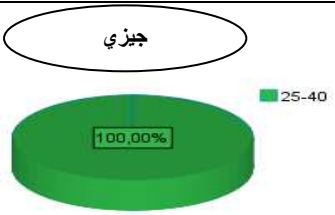
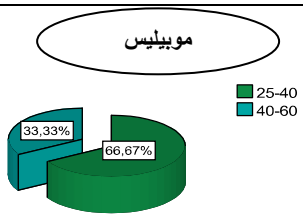
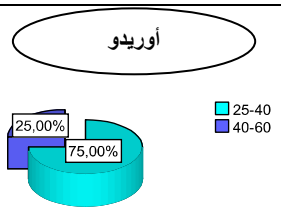
- الفرضية الأولى: إدارة المنظمة للعلاقة مع الزبون تسمح بخلق قيمة لمؤسسة والزبون؛
- الفرضية الثانية: من أجل فهم حاجات وتطلعات الزبون لابد أن تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات متينة ومتجددة؛
- الفرضية الثالثة: شخصنة العروض تؤهل المؤسسة لتنويع الخيارات والبدائل الإستراتيجية التي تدعم ريادتها.

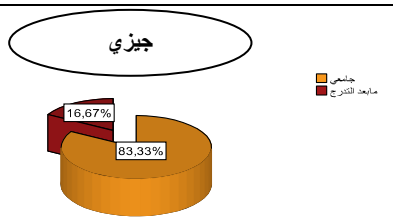
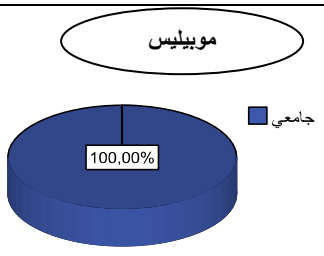
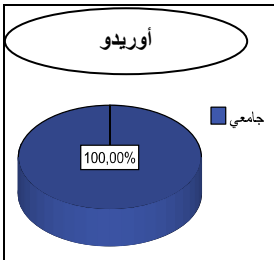
4.3.2تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة: سوف يتم التطرق للخصائص الديموغرافية للعمال من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم (01): توزيع مفردات العينة وفقا للجنس

	جيزي	موبيليس	أوريدو
الجنس			
التحليل	بالنسبة لمؤسسة جازي تتشكل العينة والتي مست جميع الوكالة التجارية من حيث الجنس ما يفوق 66% ذكور و 33.3% إناث.	يمثل العينة لوكالة موبيليس كل من نسبة ذكور و إناث بنسبة 50% إي بالتساوي بين الجنسين.	عينة المتعامل أوريدو تشكلت بنسب متساوية بين الجنسين الذكر و الأنثى.

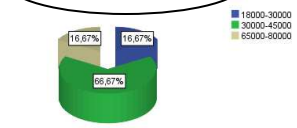
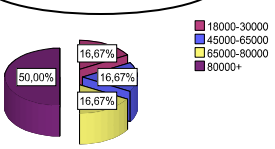
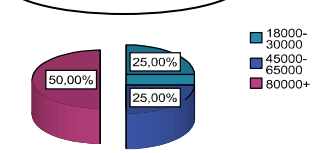
الجدول رقم (02): توزيع مفردات العينة وفقا للعمر

	جيزي	موبيليس	أوريدو
العمر			
التحليل	الفئة العمرية للمتعامل جازي كلها من شريحة مابين (25-40) سنة وهي فئة تتمتع بقمة النشاط وتساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف الأنظمة المتبناة من طرف المؤسسة	الفئة العمرية لعينة الدراسة لمعامل موبيليس ضمت شريحتين عمريتين، حيث تمتعت الفئة العمرية مابين(25-40)سنة بنسبة 66.7% تتمتع بكامل الحيوية و النشاط في أداء المهام الموكلة لها و33.3%لما بين(40-60)سنة	ضمت العينة نفس الفئتين السابقتين أي مابين (25-40)سنة و(40-60)سنة بنسب على النحو التالي 75% 25%، وذلك ما يمتع أفرادها بالحيوية و النشاط تخدم أهداف وغايات المؤسسة.

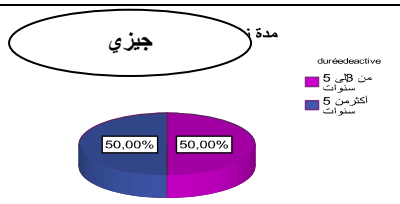
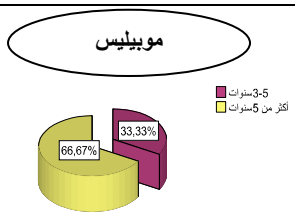
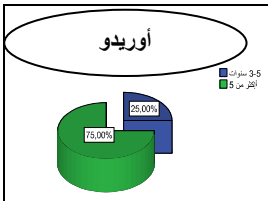
	جيزي	موبيليس	أوريدو
المستوى الدراسي			
التحليل	في ما يتعلق بالمستوي الدراسي تمتلك جازي مورد بشري حامل لشهادات جامعية بنسبة 83.3% ،إضافة إلى شهادات ما بعد التدرج بنسبة 16.7% ولعل ذلك يدعم تبنيها لأنظمة التسويق و الإدارة الحديثة.	تكتلك موبيليس هي الأخرى موارد حامل لشهادات جامعية لدراسات التدرج بنسبة 100%وذلك يؤهلها لممارسة الأنظمة الحديثة في التسيير و التسويق.	على نفس النحو تمتلك الوكالة لإطارات جامعية يؤهلها لخدمة الزبائن تبعا لفلسفتها الإدارية الحديثة.

الجدول رقم (03): توزيع مفردات العينة وفقا للمستوى الدراسي

الجدول رقم (04): توزيع مفردات العينة وفقا للدخل الشهري

	جيزي	موبيليس	أوريدو
الدخل			
التحليل	فيما يرتبط بالظروف المادية التي توفرها المؤسسة لخدمة أفرادها ومن تم حرص هؤلاء على تحقيق أهدافها. وكثرا ما يقاس ذلك بالدخل الشهري، ويبين الاستبيان أن نسبة 66.7% يتحصلون على دخل متوسط نوعا ما مقدر مابين(30000-45000دج)، ونسبة 16.7%لدخل متدني أقل من 30000دج ودخل فوق المتوسط يميل إلى الإرتفاع(65000-80000دج).	المؤسسة تسعي لتوفر الظروف المادية لمواردها البشرية لدعمهم لتبني أهداف المؤسسة وفلسفتها الحديثة، إذ أن نصف موظفي الصف الأمامي يحصلون على دخل مرتفع يتعدي 80000دج. أما شرائح الدخل الأقل منها فوق المتوسط والمتوسط والضعيف نسبيا فسجلت بنسبة 16.7% لكل منها.	تمنح المؤسسة لأفرادها ما قابل ما يقدمون من قوى عمل مداخيل مرتفعة إلى حد ما بحيث أن 50%من عمال الصف الأمامي يتحصلون على ما يفوق 80000دج، و25% نفس النسبة لكل من دوي الدخل فوق المتوسط (45000-65000)دج والضعيف(18000-30000)دج و تسجيل غياب لشريحة الدخل المتوسط أي مابين (30000-45000)دج.

الجدول رقم (05): توزيع مفردات العينة وفقا مدة مشاط المؤسسة

	جيزي	موبيليس	أوريدو
مدة مشاط المؤسسة			
التحليل	مدة نشاط الفرد لذا المؤسسة، كان الهدف من الحصول على هاته المعلومة معرفة مدى طول الفترة الزمنية التي قضاها الفرد في وذلك لما لها من تأثير على إحداث تراكم خبرة والتمرس الذي يساهم في رفع الأداء العامل ومن تم المؤسسة ككل في تقديمها للقيمة و خدمتها لزبائنها وبالتأكيد كفاءات المواد البشرية عامل محدد من محددات التميز، وفي هذا الشأن أظهر الاستبيان أن 50%يعملون لذي المتعامل جازي يؤدون نفس المهام لمدة تفوق 5 سنوات مابين(3-5سنوات) بنسبة 50% أي مابين مدة متوسط وطويل المدى، وهي مدة كافية تسمح لفهم وإدراك العميق للمهام المرتبطة بخدمة الزبون.	مفردات العينة المستجوبين بالنسبة لمتعامل موبيليس فيما يتعلق بالمدة التي قضوها في العمل أسفرت على أن 66.7%منهم يؤدون مهامهم أكثر من 5سنوات وهي مدة تعد طويلة المدى في الأبعاد الإستراتيجية، فتسمح بالإدراك التام للمهام وفهم رغبات الزبون وطموحاته و33.3%منهم مدة متوسطة أي مابين (3-5)سنوات.	المورد البشري الخاص بخدمات الصف الأمامي للمتعامل أوريدو75%منه قضى أكثر من 5سنوات في خدمة الزبائن و هو أمر يحيطهم بالمعرفة الكافية لتوجهات الزبون، أما النسبة المتبقية أي الربع(25) مدة عملها مابين (3-5)سنوات أي مدة متوسطة.

المصدر: من إعداد الباحثتين بالإعتماد على مخرجات spss

5.3.2 مناقشة أسئلة الإستبيانة: سيتم حوصلة النتائج المتحصل عليها أسئلة الإستبانة في مايلي:

●**مناقشة نتائج إجابات عمال وكالة جيري:** أظهر الاستبيان ومن ضمن مجموعة من الأهداف إن الهدف الأساسي للوكالة يكمن في كسب الولاء، يليه كسب الرضا والحصول على المعلومة بشأنه بحكم أنه يمثل جوهر وجودها وأساس تميزها. وبذلك تسعي لجدبه بمختلف الوسائل. ولكن بشكل خاصة من خلال السعر وجودة الخدمات ومجانيتها؛ ليظل السعر العامل والمؤثر البارز على سلوك المستهلك، أما هدفها الثاني والمرتبط بالمعلومة فأساس الحصول عليها يكمن في مدى إستعاب انشغالات الزبائن والعمل على معالجتها، وعمال الصف الأمامي بنسبة100% يدركون ذلك لكن لا يتكبد عناء تدوينها كبيانات لبناء قاعدة مستقبلية إلا نسبة 50%. أما عن المسار الذي تأخذ المعلومة فيما بعد تدونها فنفس النسبة السابقة تأكد استغلالها في بناء و تحين قاعدة البيانات و التي أكدت امتلاك المؤسسة لها مفردات العينة بنسبة 100%.ونظرا للأهمية البالغة لتلك المعلومة تستغل الوكالة كافة طرق جمع البيانات عن الزبائن وأظهر الاستبيان أنها على نفس الدرجة وتتمثل تلك الطرق في الهاتف و الإتصال المباشر و الإيميل و الموقع الإلكتروني؛و مواقع التواصل الإجتماعي. أما فيما يرتبط بإمكانية الولوج إلى قاعدة البيانات فـ66.7%يسهل عليهم ذلك والنسبة المتبقية أقرت بعدم الإمكانية وأرجعت ذلك إلى نطاق صاحيات مناصبهم.

التوجه نحو الزبون و بناء إستراتيجيات تنافسية مرتبطة به تتطلب الإصغاء الدائم لطموحاته وإعتراضاته، أساسا لذلك تضع الوكالة كافة آليات التظلم تحت تصرفه ليتضح أن من أكثرها استغلالا صندوق الشكاوي لأنه يضمن سرية الزبون المعترض وكذلك الموقع الإلكتروني أما نسبة التقرب المباشر التي تفصح على مقدم الشكوي فلا تتعدي16.7%.الفهم المتعمق من طرف عمال الصف الأمامي لانشغالات الزبون أحد أهم محددات الإستراتيجية التنافسية، إذ تمكن المؤسسة من معرفة أكثر الآليات أتأثيرا في الزبون وتبعا للاستبيان أثبتت نسبة 50%أن الزبائن يهتمون وبشكل خاص بالمنتوجات المميزة المقدمة لهم والتي تنفرد بها المؤسسة عن زبائنها.

فيما يرتبط بـCRMونظامها تم تجميع العبارات واعتماد سلم ليكرت في التقييم واهتمت أول عبارة وبشكل مباشر على أن الغاية من اعتماد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون تتمثل في التميز وصادقت كل مفردات العينة على ذلك لكن بدرجتين متفاوتتين ومثلت 66.7% درجة موافق و النسبة المتبقية موافق تماما ولعلى إدراك ذلك من طرف موظفي الواجهة خطوي أساسية في بلوغه. ومادامت الميزة مرتبطة بالزبون تري أعلى نسبة (66.7%) أن فهم وتشخيص حاجات هذا الأخير هو العمل على تلبيتها محور أساسي لتوطيد العلاقة؛ ليظهر مدى تأثير درجة الاتصال على ذلك وفي هذا الشأن يقر كل عمال الصف الأمامي على أن درجة الاتصال عالية مابين مؤسستهم والزبون. وفي نفس السياق وبنفس النسبة وبدرجة موافق إعتبر الزبون مصدر لربحية المؤسسة واستدامتها لنستخلص أن الربحية واستدامة محدد للإستراتيجيات التنافسية ويمثلان الهدف الغايات المرجوة من إقامة علاقة تبادلية بين المؤسسة والزبون أساسها خلق القيم وفعلا أكدت 83.3% على ذلك وبدرجة موافق و66.7% وبنفس الدرجة من تلك النسبة تعلل ذلك بالجهود الجبارة التي تبدل لكسب رضا"صاحب ثرة المؤسسة"أي الزبون هذا الأخير تختلف شرائحه وأنواعه ومن المعايير الدالة على ذلك معدل ربحيته التي تختلف أساسا من زبون إلى أخر لكن مفردات العينة لا تؤمن بذلك أو لا تدركه إلا بنسبة 16.7% بدرجة موافق. جني وتعظيم معدل تلك الربحية يتأثر بعوامل عدة وبشكل خاص بمؤدي الخدمة أصحاب الاتصال المباشر مع الزبون لذلك نسبة 83.3% إجمالاو بدرجتين مختلفتين (موافق/ موافق تماما)تدرك أن الإستقبال الجيد والمعاملة الطيبة

من محددات الولاء ويستلزم ذلك التدريب المتواصل إذ أقرت نسبة 66.7% بدرجة موافق و16.7% موافق جدا على ذلك وبقدر هذه النسبة الكبيرة أنكرت مفردات العينة ذلك . فالولاء الذي يتحقق بديمومة الرضا و الرضا يتطلب رقي المؤسسة في خدمتها لزبائنها وتلبيتها لحاجاتهم تبعا لأذواقهم أي شخصنتها للعروض المقدمة فنسبة 66.7 %تري بأن المؤسسة تعتمد هذا الأسلوب. ولا يمكن لها شخصنة عروضها ما لم يسهم عمال الصف الأمامي معرفة الحاجات الكامنة لزبائن الوكالة ويتطلب منهم ذلك مجهودات جبارة هي الأخرى تتطلب تثمينها عن طريق التحفيز فتقر معظم العينة المستقصات بذلك لكن بالمقابل لا يمكن إهمال النسبة المعتبرة والممثلة في 33.3%التي تصرح بعدم تلقيها لأية تحفيزات.

طبيعة القطاع وتصارع المنافسين من أجل الوصول إلى المعلومات بأقصى سرعة وأقل تكلفة تستلزم على المؤسسة استغلال التكنولوجيات الحديثة لاستقطاب وجلب المعلومة عن طريق الاستفادة من الإنترنت ومواقع التواصل والموقع الخاص بها وهو أمر تأكده نسبة66.6%و نسبة 16.6% تلتزم الصمت والحياد وبنسبة مماثلة تري أن المؤسسة لازالت لم تستغل تكنولوجيا المعلومات. وباتت نفس النسبة غير موافقة تماما على عبارة استعمال المؤسسة لبرمجيات الإعلام الآلي في تحليل و تخزين البيانات و من الغرابة أن بقدر تلك النسبة لا يعلمون عنها شيئا رغم أنها من مستلزمات العمل و نصف العينة أكدوا على العبارة بدرجة موافق والأمر لا يقتصر على امتلاك التقنية بقدر ما يحتم امتلاك المورد المتميز في التنقيب و التحليل ويؤكد عمال الصف الأمامي أن خدمتهم لزبون تتطلب دعم عمال الصف الخلفي المتخصصون في التنقيب عن البيانات وتحليلها وتعدت النسبة 83%.

وفي سؤال مباشر مرتكز على السؤالين السابقين استفسرنا عن تبني المؤسسة نمط إدارة العلاقة مع الزبون إلكترونيا وتري نسبة 66.7%اعتمادها على ذلك و 16.7% غير متفق تماما معهم و لا يري بوجود إدارة علاقة إلكترونيا وهي ذاته التي أنكرت العبارتين السابقتين وهو أمر منطقي.

●**مناقشة نتائج إجابات وكالة موبيليس:** أضهرت نتائج الإستبيان أن اهداف المؤسسة من تبنيها لإدارة العلاقة مع الزبون تبين وفقا نسبة 50%أن هدف كسب رضا الزبون يأتي في الدرجة الأولى وهو سبيل لتحقيق الولاء تدريجيا دون أن نهمل هدف الحصول على المعلومات عن الزبائن؛ تلك المعلومات التي أكد تراكمها و معالجتها أن جدب أكبر عدد من الزبائن يعتمد على كل من السعر وجودة الخدمات ومجانيتها و يبقي السعر سيد الموقف بصفته أهم عامل جدب بنسبة 66.7%. وتحديد سبل التأثير على الزبائن مبني على الفهم المتعمق لانشغالاتهم بفضل إستعاب نسبة 83.3%من عمال الصف الأمامي لدلك، دون أن تنكر نسبة 16.7% الفهم التام لسلوك الزبائن بسبب تعدد المؤثرات. علما أن فهم إنشغالات الزبائن يساهم في بناء قاعدة بيانات وهاته الأخيرة تتطلب تدوين للبيانات و تهتم نفس النسبة السابقة بذلك، كما لا تكثر النسبة التي لم تتفهم تلك الإنشغالات بالتدوين ولا تعلم شيئا عن مصار تلك المعطيات والمعلومات على عكس ذلك من إهتمو بالتدون أكدو أنه يتم إدراجها في قاعدة البيانات بنسبة 66.7%ومنهم من رأى بأنها تستغل في إتخاد القرار وتوطيد العلاقة بـ16.7%؛ ولجمع أكبر قدر من البيانات تضع المؤسسة تحت تصرف عمال الصف الأمامي كافة الطرق وإتضح من خلال الإستقصاء وبنسبة 50%أن الموقع الإلكتروني للمؤسسة هو الأكثر إستعمالا، وبنفس القدر نجد كل من الإتصال المباشر ومراكز البيع والإيميل.سخرت تلك الوسائل لتحين قاعدة البيانات التي تمتلكها المؤسسة تبعا لتصريح 83.3%و النسبة المفقودة من الإجمالي هي داتها النسبة التي لا تعلم عن وجودها

والأمر منطقي و النسبة منطقية لأنها لا تعلم عن مسار المعلومة ولا تقوم بتدوينها؛ والسبب الأساسي في عدم الإكثرات لذلك هو إستحالة الولوج إلى قاعدة البيانات التي إذ أكد و التصريح بدلك شمل كافة الموظفين أي بنسبة تامة(100%). إثراء تلك القاعدة لا يقتصر على تدوين التطلعات وإنما يفسح المجال أمام إبداء الرأي و النقد والشكوي؛ وفيسبيل ذلك تتيح المؤسسة كافة سبل التظلم لتظل آلية صندوق الشكاوى تحتل الريادة لتمتعها بخاصية السرية و التكتم؛ وبنفس النسبة يستغل كل من السجل ومكتب الشكاوي و الخط الخاص ناهيكة عن الموقع الإلكتروني.

إتاحة المؤسسة لزبائنها كافة طرق التظلم وإعتمادها على آليات متنوعة لجمع البيانات وإرتفاع نسبة موظفو الصف الأمامي المدركون لإنشغالات الزبائن مكنت مؤسسة من معرفة أكثر الآليات تأثيرا على الزبون وتمثلت في آلياتين هما على الترتيب توفير منتوجات بأقل التكاليف وبأسعار تنافسية(66.7%)وتميزالمنتوجات

وبإعتماد سلم دو خمس درجات نتفاوتة في الحصول على الإجابة تبعا لمجموعة من العبارات المترابطة تمثلت أولها في ربط إدارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية؛ أكدت نسبة 50% على أن تبني نظام CRM مدخل لتحقيق التميز المؤسسي وبدرجة موافق إضافة إلى 16.7% موافق تماما بمعني أن66.7 %من العينة يدركون أهمية توطيد العلاقة مع الزبون. وأساسا لدلك يرى موظفي الصف الأمامي بنسبة 100%أن السبيل الأمثل لتوطيد العلاقة يكمن في الّإحاطة التامة لحاجات الزبون وبدل أقصي أمكانية لتلبيتها وفقا لرؤى إستراتيجية تنافسية و النسبة داتها تؤكد وبشدة أن الزبون منبع الاستدامة والربحية وإقامة العلاقة معه تعود بالنفع ليه و على المؤسسة فتخلق القيمة لكليهما وتخدم مصالحهما في آن واحد. والتباين الوحيد هاهنا في درجة الموافقة (موافق تماما/ موافق).بحيث وبدرجة موافق بشدة وبنسبة 83.3%إضافة إلى 16.7% بدرجة موافق تأكد بدل المؤسسة بما فيها عمال الصف الأمامي بدل كافة الجهود لإرساء علاقة قوية مع الزبون. ولكن إنقسمت مفردات العينة إلى إجابتين متضادتين في أن يكون التعامل مع الزبون مبني على نفس درجة الإهتمام؛وذلك مانعكس في حكمهم على درجة الربحية و مدى تماثلها أو اختلافها من زبون لأخر وأبدت نسبة 33.3%رأيها في أن شرائح الزبون تختلف والشريحة التي تتمتع بربحية عاليا يلقبونها بالزبون الذهبي. هذا الزبون الذي يؤثر في ولائه و بشكل بارز المعاملة الحسنة والمظهر الائق و الإستقبال الجيد أتبثت بالموافقة ذلك نسبة 100%منها 83.3%موافقة وبشدة. والامر لا يتوقف عند ذلك وإنما يستوجب على موظفي الصف الامامي التعامل بمهارة وكفاءة في خدمتهم لزبون والمسألة تستوجب التدريب المتواصل إذ تري نسبة 66.7%بدرجة موافق بخضوعها لتدريب ضف لها الموفقون تماما وبنسبة 16.7% والبقية لم تعارض وإنما التزمت الصمت.

ورغم النسب المرتفعة في إدراك الانشغالات وتعدد آليات الاتصال المباشرة والغير مباشرة لم يتم الجزم على أن للمؤسسة درجة إتصال عالية فتمايزت التصريحات بين قرابة 33% موافقون وموفقون بشدة وبمثلها لا يعلمون شيئا إضافة إلى من هم غير موافقون بنسبة 16.7 ليصعب الحكم هاهنا لتضارب الأراء فيما بينها.

مادام لزبون شرائح عدة بمعني ربحية مختلفة وتطلعات متمايزة نسبة 50% من مفردات العينة تلح على بضرورة شخصنة العروض إضافة على 33.3% وافقت على ذلك؛ تقديم المعلومات عن كل زبون أساس لشخصنة العروض و إهتمام عمال الواجهة بذلك يتأثر بمدى تثمين المؤسسة لجهودهم ونصف العينة هاهنا تتحفض عن الإجابة و16.7%تؤكد عدم حدوث ذلك والنسبة الأضعف تقر بحصولها على تحفيزات(وبتمام الموافقة).

الحصول على المعلومة إضافة إلى تخزين وتحليل البيانات وتأسيس قاعدة لها لايقتصر على إمتلاك المؤسسة للمورد البشري وإنما يدعمه المورد المادي والتقنيات الحديثة التي تسهل إدارة العلاقة وأعلى نسبة وبدرجتين للموافقة تؤكد امتلاك المؤسسة لأحدث تكنولوجية المعلومة وما تبقي من العينة لم يبدي رفضه أو معارضته وإنما التزم الصمت. كما لا يرتبط فقط بعمال الصف الأمامي وإنما وفي إطار منظومة كاملة يحتاج إلى دعم عمال الصف الخلفي لتنقيب عن البيانات وتحليلها.والأغلبية صادقت على إمتلاك فريق الدعم ونسبة معتبرة فضلت الصمت.

وعن إدارة المؤسسة لعلاقتها مع الزبون إلكترونيا حضت درجة الموافقة والموافقة بشدة بأعلى نسبة إذ تعدت 66.7%أما المعارضة فقدرت بـ16.7%.

●**مناقشة نتائج إجابات وكالة أوريدو**: أضهرت نتائج الإستبيان أن الأهداف المنتظرة من إقامة العلاقة مع الزبون حصرت في هدفين وبنفس الدرجة المعبر عنها 50% تمثل في كسب رضا الزبون و الحصول على المعلومة التي تكتسي أهمية بالغة في إقامة وتقييم وتطوير تلك العلاقة. وإتضح أن أهم عامل مؤثر على تلك العلاقة بصفته أكبر عامل جدب تمثل في السعر حسب رأي 75% من العينة يليه جودة الخدمات المقدمة؛ يكمن السر في حسن إدارة علاقة أي مؤسسة مع زبائنها في مدى فهم وإدراك موظفي الصف الأمامي لإنشغلات زبائنهم والعمل في حدود صلاحياتهم على معالجتها والأغلبية أقرت بقدرتها على ذلك لكن لايمكن أن نهمل نسبة 25%التي أنكرت ذلك لصعوبته التي تعود إلى تداخل العوامل المؤثرة وتميز سلوك المستهلك بالتعقيد إذ يحتاج لخبورات متعدد لإستعابه. لكن لا يمنع ذلك نت تدوين تلك الإنشغالات لإقامة قاعدة بيانات ذلك ما أكدته كافة العينة وبنسبة 100% إذ لا يتعارض بأي حال من الأحوال تدوين المعلومات مع إدراك الإنشغالات. والنسبة 75% من النسبة الإجمالية السابقة أكدت أن تلك المعطيات تدرج ضمن قاعدة البيانات والربع المتبقي لا يعلم عن مسارها شيئا فمهمته تنتهي بالتدوين.وهاته النسبة تناقض إجابتها في سؤال لاحق عن مسار هته البيانات إذ وبنسبة 100% أكدت رفعها للمسؤولين.

وغاية في تأسيس قاعدة بيانات صلبة وضمان تحينها وقف للمستجدات تسخر المؤسسة كافة آليات جمع البيانات و المعلومات لكن إتضح أن من أكثرها إستغلالا الهاتف أو ما يعرف بمراكز الإتصال دلت على ذلك نسبة 50% والـ50% المتبقية تشاطرها كل من الإتصال المباشر بزيارة الوكالة والموقع الإلكتروني. فرغم وجود تلك القاعدة إلا أن لا يحق لأى موظف كان من الولوج إليها أو تحميل بيانات جديدة فيها للحفاظ على سرية المعلومة وعدم تركها لتقدير الشخصي نظرا للأهمية الإستراتيجية لها في إدارة العلاقة مابين والوكالات والزبائن.

خدمة الزبون تتطلب تجسيد تطلعاته بتقديم منتوجات وخدمات راقية كما تستلزم فهم إنشغالاته وإدراك أي مشكلة تعترض تحقيق ذلك إذ يحق لزبون التظلم والوكالة تحفظ له ذلك الحق لتسخيرها لكافة آليات تقديم الشكاوي ليظل وبمثل باقي الوكالات صندوق الشكاوي هو أفضل آلية دلت عليها نسبة 50% وتليها نسبة 25% لكل من سجل الشكاوي و قصد مكتب الخاص بإبداء الرأي وتقديم النقض و طرح المشاكل.

وعن أكثر الآليات ثأتيرا في الزبائن أكدت نسبة 75% بأن السعر هو أكبر عامل مؤثر في سلوك الزبون وذلك يتطلب من المؤسسة العمل على تدنية تكاليفها لتقديم منتوجات بأسعار تنافسية والنسبة المتبقية تكثر أكثر لمدى تميز المنتوجات وجودة الخدمات. تسهم تلك المؤثرات في تحديد إستراتيجيات إدارة العلاقة مع الزبون لكسب ميزة تنافسية وفي

طلب لنا عن تأكيد لهذا الطرح تباينت الآراء و انقسمت إلى أربع درجات وبنفس الحدة مابين موافق /تماما موافق/ محايد /غير موافق فلا يمكن الجزم؛ وظلت تلك النسب عند مواقفها في تحديد ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بدرجة إتصال عاليا مع زباينها. لكن الأمر الذي لا يمكن الاختلاف فيه وبنسبة 75% هو أن توطيد العلاقة مع الزبون يؤسس تبعا لتشخيص حاجاته وتلبية تطلعاته وبدرجة موافق ناهيك عن من هم موافقون بشدة ويمثلون النسبة المتبقية. رغم تأكيد العبارة السابقة من طرف كافة مفردات العينة إلى الآراء تباينت فيما إدا كان الزبون مصدر لربحية و الاستدامة وفضلت نسبة 25% الحياد وعلى النقيض شددت موافقتها نسبة 25%ونصف العينة وافقت.

أعلى نسبة وبدرجة موافق تماما أكدت أن إستراتيجيات إدارة العلاقة مع الزبون تعمد لخلق القيمة لطرفين على حد سواء لأن مسايرة البيئة التنافسية تستوجب ذلك فلم يسجل أي اعتراض أو حياد لهاته العبارة.تبعا للإجابة السابقة وعلى نفس النحو أكد موظفي الصف الأمامي بدلهم كافة المجهودات لكسب رضا الزبون لأنه يأتي في أولويات إستراتيجيات المؤسسة ككل. تنتهج المؤسسة أسلوب المفاضلة بين زبائنها وبنسبة جد مرتفعة دون تسجيل لأي إعتراض سوي 25% تكتم ويعود ذلك لإدراك نسبة 25% أن ربحية الزبائن تختلف وذلك أساس تقسيمهم إلى شرائح والأمر خاضع للمنطق لسيما وأن النسبة المحايدة سابقا ظلت على رأيها. تصنيف الزبائن إلى شرائح يستلزم من المؤسسة الإعتماد على شخصنة العروض بالشكل الدي يحافظ على الزبائن وينمي رضاهم ويكسب ولائهم إذ تؤكد نسبة 50% بدرجة موافق تماما على أن ذلك آلية لكسب ميزة تنافسية نهيك عن 25% موافقة ؛لكن إعترضت وبشدة نسبة 25%المتبقية. إضافة إلى سبل تنمية الولاء كحسن المعاملة وجودة الإستقبال و العينة ككل تقر ذلك و75% منها تأكده بشدة؛ من أجل بلوغ ذلك يحتاج إلى مهارات متنامية يكتسبها المورد البشري بالتدريب المستمر الذي أكدته مفردات العينة بدرجات متفاوتة في حين لزمت نسبة 25% التحفظ عن الإجابة. تضاعفت النسبة الأخيرة وإلتزمت الحياد في سؤال لنا عن المحفزات المادية والمعنوية و الـ50% المتبقية صرحت بعدم ذلك وبدرجة موافق. مسايرة التطور الهائل الذي يشهده قطاع الهاتف النقال يتطلب من المؤسسة تحديث إدارتها لعلاقتها مع الزبون بإستغلال ما وصل إليه عالم الأنترنت وفي هذا أبدت نسبة 50% موافقتها التامة و25% موافقة معتدلة في أن إدارة العلاقة مع الزبون إرتقت إلى الإدارة الإلكترونية وربع العينة المتبقي أنكر ذلك و بشدة لأن تجسيده يتطلب توفر إمكانات خاصة. علما أن الإدارة الإلكترونية تحتاج إلى إمتلاك المؤسسة لتقنية وإستغلالها لأنظمة وآليات الإعلام الآلي سواء لجلب أو لمعالجة البيانات و المعلومات وبنفس الدرجة ومابين موافق و موافق تماما وفي عبارتين منفصلتين أكد عمال الصف الأمامي ذلك و فضلت في كلتا الحالتين نسبة 25% إلتزام الحياد. وجلب المعلومات ومن تم إدارتها يستلزم توافر مورد بشري داعم يمتلك القدرة والكفاءة في التنقيب عنها إذ أقرت نسبة 75% توفر ذلك المورد لذي المؤسسة وهو أساس التميز فيما بقيت نسبة 25% على نفس الموفق محايدة.

4.2 مناقشة فرضيات الدراسة: بناءا على الأسس النظرية والإسقاط العملي وفي إطار مناقشة الفرضيات وعلى رأسها الفرضية المحورية؛ ورغم إدراك الأهمية البالغة لزبون والمتمثلة في كونه مصدر من مصادر خلق الميزة التنافسية إلا أن المؤسسات الناشطة في قطاع الهاتف النقال على المستوى المحلي لازالت لم تستغل إدارة العلاقة مع زبائنها في تحقيق التميز.

وعاد ذلك لجملة من الأسباب منها ما يرجع إليها وإلى ضعف تنافسية القطاع إجمالا، ومنها ما يعود إلى الزبون. وهذا ما يؤدي بنا إلى نفي الفرضية لعدم تجسدها على أرض الواقع (أي من الجانب التطبيقي فقط لا الأكاديمي).

أما الفرضيات الفرعية فتم:

- إثبات الفرضية الأولى التي ترى بأن إدارة المؤسسة للعلاقة مع الزبون تسمح بخلق قيمة لكليهما ففعلا أسفرت الدراسة بأن كل طرف يحقق مصلحة؛ فزبون تلبي حاجاته بتوفير آلية تسهل عليه الاتصال والتواصل (رغم عدم إلحاحه) والمؤسسة تحقق ربحية (وإلا كيف يفسر تواجدها في القطاع لأكثر من عقد من الزمن)؛
- إثبات الفرضية الثانية المبنية على فرض أن أساس قاعدة بيانات هو الفهم حاجات وتطلعات الزبون فتبين ذلك من الناحية التطبيقية، لكن الإشكال يكمن في استغلال تلك القاعدة في إدارة العلاقة وشخصنة العروض تبعا لتوجهات الزبائن وتغيراتها؛
- نفي الفرضية الثالثة المتعلقة بتأهيل المؤسسة لتنويع الخيارات والبدائل الإستراتيجية على أساس شخصنة العروض بالشكل الذي يدعم ريادتها. إذ لازالت المؤسسات المحلية لم تبلغ درجة الاستغلال التام للمعلومات وقاعدة البيانات حول الزبون، وترجمتها الفعلية إلى منتوجات تلبي التطلعات الشخصية. وإن تمكنت في بعض الأحيان من تقديم عروض إلا أنها لم تبلغ البعد الاستراتيجي وضلت في شكل حملات ترويجية.

3. الخلاصة: التسويق ذلك الفن والفلسفة الذي يقوم على أساس تشخيص حاجات ورغبات الزبائن وتلبيتها والتأثير فيهم، تلك الغاية التي تجعل من الزبون حجر الزاوية في تنشيط الحياة الاقتصادية التي تؤطرها المؤسسة وفقا لقدرتها على خلق القيم وتشاطرها مع مختلف الأعوان الاقتصاديين. لينبثق عنه فرع عرف بالتسويق بالعلاقات، تلك العلاقات التي يعد الزبون محورا لها، فبات يعول عليه في تحقيق التميز والتفوق ليشكل شطرا لهذا النوع من العلوم تحتل فيه إدارة العلاقة مع الزبون الصدارة. نظرا لأهميتها البالغة لاسيما في بيئة تتسم بالشراسة وتسارع وثيرة التغير والتسابق نحو تحقيق ميزة تنافسية مرتكزة على الزبون. ليتحول بذلك التوجه العام للفلسفة التسويقية للمؤسسة من إدارة حافظة المنتوجات إلى إدارة حافظة الزبائن؛ وهاته الأخيرة تستوجب على المؤسسة مد الزبون بقيم مضافة تستجيب لتوقعاته. ولن يتحقق ذلك إلا بالفهم المتعمق لانشغالات الزبائن وتطلعاتهم بامتلاك مورد بشري ذو كفاءة تمكنه من مد جسور التواصل وتعزز التفاعل وترفع من درجة إندماجه إلى حد ضمان استمرارية العلاقة التبادلية التي تقوم على الثقة والنزاهة، وبالشكل الذي يدعم قاعدة بيانات المؤسسة وينميها على النحو الذي تتنامى به حاجات ورغبات الأفراد.

1.3 النتائج: المسح النظري والتجسيد العملي للموضوع مكن من مناقشة الفرضيات لاسيما من الناحية التطبيقية، وهي الأخرى ساهمت في استخلاص جملة من النتائج يمكن حصرها في:

- نشاط المؤسسات في بيئة لا تتمتع بشراسة المنافسة كان سبب رئيسي في عدم تبنيها لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون تلك العلاقة التي لا زالت تبنى على الربحية لا الإستدامة. فضلا عن عدم وضوح الإستراتيجية وبقائها محصورة في المديرية العامة مما يحد من عمل عمال الصف الأمامي نتيجة لعدم فهمهم لأهداف المؤسسة ولا المشاركة في صياغتها، إضافة إلى عدم تمكينهم وتثمين مجهوداتهم؛
- شخصنة العروض يتيح للمؤسسة تعظيم الفرص وفتح أكبر قدر من النوافذ والخيارات الإستراتيجية لخلق الميزة التنافسية وتعدد مصادرها لقيامها على إستراتيجية التركيز. إذ تعد مصلحة خدمة الزبائن أحد الآليات المستعملة في إدارة العلاقة إلا أن هذه الأخيرة في بعض الأحيان لا تفهم انشغالاته وتطلعاته، ولا يحق تدوينها في قاعدة البيانات للاستفادة منها في اتخاذ القرارات من طرف المسؤولين. وحتى امتلاك الؤسسة لقاعدة بيانات متينة وحدها ليس دليل على أنها تنتهج فلسفة إدارة العلاقة مع الزبون؛

- الCRM نظام متكامل الأجزاء (الاتصال، القيمة، التوافق بين المحيط الداخلي والخارجي، الإمكانات البشرية والتقنية، قبيلة التقييم-الربحية والاستدامة-، التطوير المستمر...) فقدان أو غياب إي جزء من الأجزاء سيؤدي إلى اختلال النظام والنموذج وبالتالي اندثار إدارة العلاقة مع الزبون إستراتيجيا. CRM تتطلب توطيد العلاقة مع الزبون من خلال الارتكاز عليه والارتباط به مع الإدراك التام لتطلعاته وإشباعها وفقا لأذواقه وتفضيلاته لا الاكتفاء بالتوجه نحوه كما هو الحال في المؤسسات محل الدراسة.

2.3 المقترحات: لا نملك في هذا المستوى والموقف سوى تقديم بعض الإقتراحات المستقات من الإحاطة النظرية والعملية للموضوع إذ تمس بدرجة كبيرة المؤسسسات الناشطة في قطاع الهاتف النقال:

- ضرورة اهتمام المؤسسات بنهج واستراتيجيات إدارة العلاقة مع الزبون، خاصة والجزائر تتوجه إلى اقتصاد السوق والانفتاح بالتأهب للانضمام إلى منظمة العالمية التجارة مما يزيد من اشتداد حدة المنافسة. والعمل على إقامة علاقات وطيدة مع الزبائن وتطويرها وإدارتها بشكل الذي يحقق المنفعة والقيمة لكليهما ويضمن رفع الأداء العام للمؤسسة؛ ويتطلب ذلك اعتماد نظام كامل متكامل يخضع لرؤى إستراتيجية غايتها التميز والريادة؛
- حتمية التغيير تستوجب على المؤسسة الإصغاء وبروية لطلبات وتطلعات الزبائن وبدل الجهود لتلبيتها مهما اختلفت أو تنوعت لأن ذلك سيعظم من فرص تميزها ويدعم انجذاب الزبائن نحوها ويسهم في تحقيق رضاهم وكسب ولائهم وينتعها بالاستدامة. ويتعزز ذلك بإعطاء أهمية بالغة لعمال الصف الأمامي فهم يمثلون حلقة الوصل، مع العمل على رفع كفاءاتهم ومهاراتهم وفسح المجال أمامهم للخلق والإبداع وتمكينهم من المساهمة في صياغة الأهداف الاستراتيجية بتثمن أرائهم ومجهوداتهم بالتحفيز المادي والمعنوي؛
- السعي الذؤوب لتأسيس قاعدة البيانات وتجديدها واستغلالها في تعرفها على زبائنها لتسخير آليات فعالة في توطيد العلاقة معه والارتكاز عليه في تحديد سياستها واستراتيجياتها التنافسية.

قائمة المراجع.

1.أحمد بن داودية. (2017). إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لكسب ولائه للمؤسسة الخدمية، ***مجلة دراسات في الإقتصاد والتجارة والمالية***،6(3)، 1001-1024.

2.خالد بوعزة.(2017).إدارة العلاقة مع الزبون CRMوجه من أوجه التسويق المعاص.، ***مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية***،8(1)، 348-362.

3.زكرياء مطلك الدوري ، و عدنان حسين يعرب . (2006). إدارة معرفة الزبون وفق منظور التكامل بين إدارة المعرفة إدارة علاقات الزبون حياة وعلاقاتها بدورة الزبون، ***المؤتمر العلمي الدولي السادس حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة والتكنولوجيا المعلومات***، عمان.

4.زهراء بن سفيان . (2013-2014). محاضرات في تسير المنظمة الاقتصادية- **محاضرات خاصة بدفعات السنة الثانية** -LMD، جامعة بشار.

5.علاء فرحان طالب ، و أميرة الجنابي(2009) .***إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون***.1 . دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

6.علي السلمي (2001).***إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*** .دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة.

7.علي عرقوب، و حمزة بالي .(2016). دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين أليات إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية –دراسة حالة عينة من المؤسسات الفندقية.–، ***مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية***، 9(2)،1-17.

8.عيسى بنشوري ، و الشيخ والداوي . (2009-2010).تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساي لاستمرارية المنظمات–تجربة بنك الفلاحة و التنمية الريفية المديرية الجهوية ورقلة ".–***مجلة الباحث***.

9.فليب كوتلر، و جاري أرمسترونج (2007). ***أساسيات التسويق***.الجزء الأول .ترجمة علي إبرهيم سرور سرور، دار المريخ لنشر،رياض.

10.مصطفي محمد محمود (2008) .***التسويق الإستراتيجي للخدمات***. دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان.

11.نبيل خليل مرسي(1998) .***الميزة التنافسية في مجال الأعمال الإسكندرية***، مركز الإسكندرية للكتاب،مصر.

12.نجاة بن حمو .(2015-2016). إدارة العلاقة مع الزبون كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال –دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك ببرج بوعريريج .–**أطروحة لنيل شهادة دكتوراه**، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد .تلمسان.

1. Berkowitz, Jim. «Customer relationship management (CRM): the defining business initiative of the new millennium.» ***Business Intelligence*** *–Best Practices*, s.d: http://www.bi-bestpractices.com/view-articles/4662

2. Billé , Jérôme , et Richard Soparnot(2006). La gestion de la relation client ou customer relationship management une source d'innovation. ***La revue des sciences de gestion***,.

3. Fons, Cendrine .(3-4 juin2004.). Les stratégies de défense face à l'introduction d'un produit nouveau –etude exploratoire-. ***13 conférence de l'AIMS***. Normandie-Vallée de seine.

4. Guran, Calin , et Cendrine Fons. (6-9 juin2007).La relation client comme source d'avantage concurrentiel: un modèle expérimental des stratégies génériques .» ***16émeconférence internationale de management stratégique***. Montréal.

5. Ivens , Bjorn, et Ulrike Mayrhofer(2003). Les facteurs de réussite de marketing relationnel . ***revue décision marketing; Association Française du Marketing***,31.Fernández-Manzanal, R., Rodríguez-Barreiro, L., & Carrasquer, J. (2007). Evaluation of environmental attitudes: Analysis and results of a scale applied to university students. ***Science Education***, 91(6), 988–1009.

6. Jagdish , N.Sheth. (15 Avril 2009).Client fore life. **Singapore management university**: Istitute of servise excellence: https://loringward.com/admiredadvisor/DrJagdishSheth_ClientsforLife.pdf

7. Kotle, Philip , et Kevin Keller.(2012). *Marketing et Management.* 12ème . **Pearson Education** .France.

8. Lambin, Jean-Jacques.(1998). *Le marketing stratégique* . 4éme. **édition international**. Paris.

9. Lendrevie, Jacques, Julien Lévy, et Denis Lindon.(2006). *Marcator.* 8ème . **Dunod**. paris

10. PAYNE , Adrian.(2005). *Handbook of CRM.* **Elsevier Linacre House** .Great Britain.

11. Peppers, Don, Martha Rogers, et Bob Dorf pends (1999). Is your company ready for One to One marketing. **HBR–harverd business review**. New York.

12. Porter, Mechale .(1993). *L'avantage concurrentiel des nations*. **inter–éditions**. Paris.

13. Volle, Pierre, et Thierry Delécolie.(2012). *Stratégie cliente: point de vue d'expert sur le management de la relation client.* **Pearson**. France.

14. Waserman, Sylvain.(2001). *L'organisation relations clients.*: **Dunod**. Paris.

الملاحق.

الملحق (1)

استبيان خاص بموظفين متعامل الهاتف النقال

سيدي الفاضل، سيدتي الفاضلة: تحية طيبة وبعد

في إطار تحضير مذكرة التخرج تحت عنوان " إدارة العلاقة مع الزبون كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية " المكملة لنيل شهادة الماستر ونظرا للأهمية البالغة لآرائكم وانطباعاتكم في نجاح هذه الدراسة، نأمل أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بصراحة تام وصدق. علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي. نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتكم القيمة في إثراء هذه الدراسة.

الجزء الأول من الاستبيان:

1– ماهي الأهداف المتوخاة من إقامة علاقات مع الزبائن؟

- حصول على معلومات تفيد المؤسسة	
- كسب رضا الزبون	
- كسب ولاء الزبون	
- التميز عن باقي المنافسين	
- تحقيق أرباح للمؤسسة	
- تحقيق الإستدامة	

2– ما تقدم مؤسستكم من اجل جدب الزبائن؟

- بالسعر مناسب	
- بتقديم هدايا	
- بالخدمات الجانبية	
- بجودة الخدمات	
- بجودة وسرعة الإنترنت	

- العناية الخاصة بالزبون	

3- أنت كعامل في هذه المؤسسة هل تستطيع فهم وإستعاب انشغالات الزبائن ومعالجتها؟

نعم ☐ لا ☐

4- عند فهمك لهذه الانشغالات هل تقوم بتدوينها على أساس أنها بيانات؟

نعم ☐ لا ☐

5- عند إعطائك هذه المعلومات للمعنيين بالأمر ماذا يفعلون بها؟

يهملونها ☐ يدونونها في قاعدة البيانات ☐ يستعملونها في اتخاذ القرارات ☐

لا أعلم عنها شيئا ☐ أخرى أذكرها: .....

6- عن طريق ماذا تقوم مؤسستكم بجمع البيانات عن الزبائن؟

الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة ☐ مراكز البيع ☐ البريد الإلكتروني ☐

الإتصال المباشر مع الزبون ☐ الهاتف ☐ موقع التواصل الإجتماعي ☐

أخرى أذكرها:

.....

7- لدى مؤسستكم قاعدة بيانات عن زبائنها؟

نعم ☐ لا ☐

8- إذا كان نعم : هل يستطيع أي عامل أن يدخل إليها ويضيف بيانات عن زبائن فيها؟

نعم ☐ لا ☐

9- ماهي سبل التظلم التي تستعملونها؟

صندوق شكاوي الزبون ☐ سجل الشكاوي ☐ مكتب خاص لشكاوي ☐

خط خاص لتظلم ☐ التظلم عبر الموقع الخاص بالمؤسسة ☐

أخرى

أذكرها:.....

10- وفق شرائح زبائنكم، ماهي أكثر آلية تأثيرا فيهم؟

طرح منتجات بأقل التكاليف (الأسعار) ☐ طرح منتجات متميزة ومختلفة عن باقي المنافسين ☐

☐

خدمة شريحة معينة لتلبية كافة طلباتهم الخاصة

قيم العبارات التالية بوضع علامة(X) في الخانة التي تراها مناسبة:

	غير موافق تماما	غير موافق	لا أعلم محايد	موافق	موافق تماما
11- تعتمد مؤسسة على إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون من أجل إكساب ميزة تنافسية					
12-عن طريق دراسة الحاجات الأساسية وتلبيتها تقوم المؤسسة بتوطيد العلاقة مع الزبون					
13-الزبون يعتبر مصدر لربحية المؤسسة واستدامتها					
14-إستراتيجية المؤسسة تخدم مصالح المؤسسة والزبون في نفس الوقت					
15-إن المؤسسة تبدل مجهودات كبيرة من أجل إرضاء الزبون					
16-تتعامل المؤسسة مع الزبائن كلهم بنفس المستوي لا تميز بينهم					
17-جميع الزبائن لهم نفس الربحية على المؤسسة					
18-يؤدي الاستقبال الجيد والمعاملة الحسنة إلى ولاء الزبون للمؤسسة					
19-تقوم المؤسسة بتلبية الطلبات الخاصة للزبائن عن طريق شخصنة العرض حسب أذواق وحاجات الزبائن (تشخيص العروض والخدمات)					
20-هناك دائما تدريب للعمال من أجل تحسين التعامل مع الزبائن					
21-تقوم المؤسسة بتحفيز عمالها عند معرفة معلومات وتفاصيل خاصة عن الزبائن					
22-تعتمد المؤسسة على الإنترنت والموقع الخاص بها و مواقع التواصل الاجتماعي من اجل جلب البيانات عن الزبائن					
23-الاتصال في المؤسسة مع الزبون عالي					
24-لدى المؤسسة فريق خاصة من اجل التنقيب وتحليل البيانات المدرجة في قاعدة البيانات					
25-تقوم المؤسسة باستعمال برامج الإعلام الآلي في تخزين وتحليل المعلومات					
26-لذي المؤسسة إدارة العلاقة مع الزبون إلكترونيا					

الجزء الثاني من الاستبيان: معلومات عامة

1-الجنس:

ذكر: ☐ أنثى: ☐

2-العمر:

بين18 سنة إلى 25سنة ☐

بين 25 سنة إلى 40سنة ☐

بين40سنة إلى 60 سنة ☐

من 60سنة فأكثر ☐

3–المستوى الدراسي:

جامعي ☐ ثانوي ☐ مابعد التدرج ☐

أساسي ☐ ابتدائي ☐

4–الدخل الشهري:

أقل من18000 دج ☐ ، بين18000–30000دج ☐

بين30000دج إلى 45000 دج ☐ ، بين 45000دج–65000 ☐

من 65000دج إلى 8000 ☐ ،أكثرمن80000 ☐

5– مدة النشاط:

أقل من 3سنوات ☐ مابين 3 سنوات إلى 5 سنوات ☐ أكبر من 5 سنوات حددها .....

Les variables influençant le transfert des apprentissages acquis dans une formation Cas de l'entreprise SOREMEP

ZERROUKI Med Amine *

Received:20/11/2017
Accepted:12/03/2018

Resumé:

Une des questions qui se pose avec de plus en plus d'acuité dans l'entreprise algérienne est celle de l'efficacité de la formation. Notre recherche vise à analyser le rôle joué respectivement par les variables de l'environnement de travail dans l'application en situation de travail des apprentissages développés en formation.

L'étude sur le terrain a été menée sur 40 employés de l'entreprise SOREMEP participant à une formation. Les résultats des analyses de régression confirment l'importance de l'appui du superviseur et des collègues puis celle de l'organisation dans l'amélioration des taux de transfert des acquis de la formation en milieu de travail.

Mots clés: *Formation en entreprise, Transfert des apprentissages, Variables de l'environnement de travail, Performance au travail.*

JEL Classification : *M12.*

Abstract :

One of the questions that is becoming increasingly acute in Algerian business is the effectiveness of training. Our research aims to analyze the role played respectively by the variables of the working environment in the application in the work situation of the learning developed in training.

The field study was conducted on 40 SOREMEP employees participating in training. The results of the regression analyses confirm the importance of the supervisor's and colleagues' support and that of the organization in improving the transfer rates of workplace learning.

Keywords: *In-company training, Transfer of learning, Variables in the work environment, Work performance.*

* Maitre conférence « B », université Blida 2, Zerrouki-a@hotmail.com.

1.Introduction

L'ouverture des frontières du pays et la mondialisation de l'économie impose un niveau de compétitivité aux entreprises algériennes. Les entreprises doivent donc améliorer leurs performances pour rester compétitives, survivre et se développer. La formation est le plus souvent appréhendée d'un point de vue de l'entreprise, comme un moyen de renforcer sa performance, de faire face à la concurrence, et de s'adapter aux évolutions techniques et technologiques qui lui sont imposées.

Les activités de formation dans les entreprises publiques et les entreprises privées algériennes ont connu une légère croissance ces dernières années. Cette croissance semblerait due d'un coté au soutien de l'état pour le développement de la formation du personnel de l'entreprise algérienne et d'un autre part à l'intérêt particulier que les entreprises commencent à donner à la formation.

Avec le temps et les sommes d'argent importantes que les entreprises algériennes investissent au cours des années, la question des retombées et de la rentabilité de la formation devient une réelle préoccupation pour les chefs d'entreprises. La finalité de la formation est d'accroitre l'efficacité de l'entreprise (ventes accrues, augmentation de la productivité, réduction de l'absentéisme, diminution des pertes, etc.). Pour ce faire, il est nécessaire que la formation fournisse de nouvelles compétences aux employés (savoir, savoir-faire, savoir-être), que ces compétences soient par la suite utilisées dans le cadre de leur travail et que ce transfert améliore le fonctionnement de l'organisation. Cependant, l'entreprise ne maîtrise pas le retour sur investissement lié à la formation car elle ne possède aucune garantie de disposer du capital humain acquis (Karnas et al, 2003,P 509).

Ce paradoxe de l'obligation d'investissement sans assurance de retour, met en exergue la relation dialectique que l'organisation doit établir avec les employés, en créant les conditions favorables qui facilitent le transfert des acquis de la formation en performance au milieu de travail. Le challenge central actuel cherche comment influencer la formation pour améliorer la performance.

2. Objectif et problématique de recherche

Les auteurs confirment que la recherche en formation et en développement des ressources humaines de la dernière décennie est maintenant rendue interdisciplinaire et plus riche en méthodes et en théories. Ces avancements théoriques ont permis d'établir un forum pour débattre, analyser et mieux comprendre ce domaine. Les entreprises ont commencé à questionner la valeur ajoutée des activités de la formation des ressources humaines et de porter plus d'attention au capital humain de l'entreprise. Les réponses aux questions d'actualité: Comment la formation fonctionne? Comment les compétences sont acquises? Quel est le rôle de la motivation? et plus particulièrement comment assurer le transfert des connaissances et son maintien dans le travail? Ce sont maintenant des aspects ayant graduellement des résultats empiriques pouvant inspirer d'autres recherches et guider les praticiens.

Dans ce cadre, l'objet de cet article a pour but de comprendre les liens et les croisements qui peuvent exister entre les variables de l'environnement de travail et les résultats d'une formation. Ce qui nous pousse à poser la question ci-après: *Dans quelle mesure les variables de l'environnement de travail de l'entreprise Algérienne peuvent –ils favoriser le transfert des acquis de formation sur le lieu de travail? »*

3. Hypothèses de recherche

Pour répondre à cette problématique, nous avons posé les trois hypothèses de recherche suivantes:

H1: Le transfert des apprentissages en milieu de travail est tributaire au développement chez l'employé, la motivation à appliquer les nouvelles connaissances et sur les bénéfices qu'il pensait en retirer

H2: L'appui et le soutien apportés par les collègues et les superviseurs facilitent le transfert des apprentissages acquis par les employés dans une formation.

H3: Une stratégie d'amélioration du climat de transfert véhiculée dans l'entreprise algérienne a un impact positif sur le transfert des apprentissages au milieu de travail suite à une formation.

4. Cadre conceptuel de l'étude

Dans ce cadre théorique, nous présenterons successivement le modèle d'évaluation de Kirkpatrick, puis les facteurs susceptibles d'influencer l'efficacité de la formation. Sur cette base, nous proposerons un modèle théorique pour les besoins de notre recherche.

4.1.Evaluation de la formation

L'efficacité des actions de formation est aujourd'hui plus que jamais une nécessité évidente. Plus aucune organisation (entreprise, administration, association,…) ne peut se contenter de «former pour former». Former coûte cher et prend du temps. Plus encore que pour un investissement matériel, il importe de connaître ou de situer le retour d'investissement de la formation pour être sûr de le rentabiliser.

L'évaluation de la formation faisait l'objet de débats fréquents, pour Donald Clark, l'évaluation est: « un processus servant à déterminer la valeur et l'efficacité d'un programme de formation, plus précisément, à savoir si les objectifs de la formation qui ont été établis au départ sont atteints par les participants et la mesure des résultats pratiques de la formation dans l'environnement de travail » (Vial. M, 2006,P 81-98).

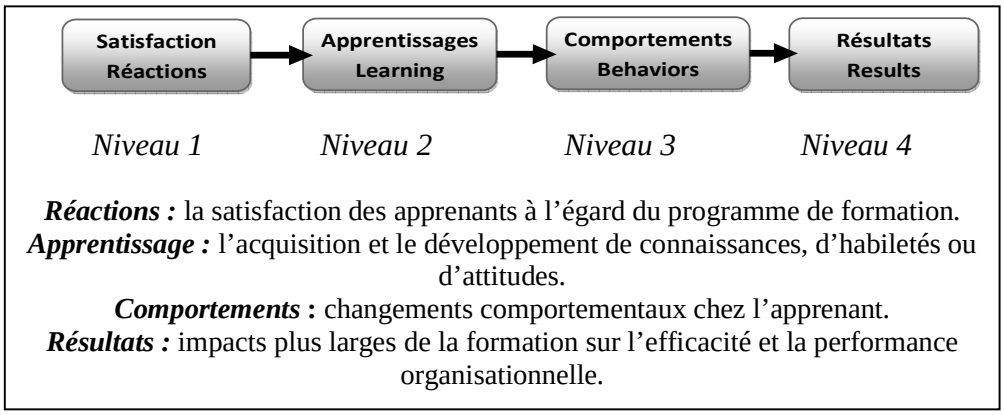
4.1.1 Centralité du modèle de DONALD KIRKPATRICK

Parmi les travaux en évaluation de la formation, ceux de Kirkpatrick constituent sans contredit les plus connus. On fait souvent référence à la hiérarchie en quatre niveaux de Kirkpatrick comme à un modèle d'évaluation de la formation, mais il importe de se rappeler l'origine de cette proposition. Alors qu'il était président de la Société américaine de formation et de développement, Kirkpatrick fit, en 1959, un ensemble de propositions en réponse aux requêtes répétées des membres de l'association lui demandant des suggestions relativement à la façon d'évaluer les formations. À cette époque, très peu de lignes directrices étaient disponibles pour orienter les chercheurs et les praticiens dans le domaine de l'évaluation des formations.

Ainsi, en se basant sur son expérience personnelle, Kirkpatrick rédigea quatre articles qui ont été publiés dans le journal de la Société américaine de formation et de développement. Depuis, on fait référence à ses travaux en parlant du modèle à quatre niveaux de Kirkpatrick et celui-ci constitue, encore aujourd'hui, la référence en évaluation de la formation la plus connue et la plus utilisée par les professionnels et par les chercheurs dans le domaine.

Afin de déterminer l'efficacité d'un programme de formation, Kirkpatrick (1967) suggère d'évaluer quatre niveaux de critères. Les trois premiers concernent l'apprenant, alors que le quatrième s'attarde plutôt à l'impact organisationnel de la formation. Le premier niveau nommé réactions réfère à la satisfaction des apprenants à l'égard du programme de formation. Le deuxième niveau appelé apprentissage désigne l'acquisition et le développement de connaissances, d'habiletés ou d'attitudes. Le troisième niveau, les comportements, fait référence aux changements comportementaux chez l'apprenant. Enfin, le quatrième niveau, soit les résultats, correspond aux impacts plus larges de la formation sur l'efficacité et la performance organisationnelle (Meignant, 1991, P80).

Figure (1): Modèle de KIRKPATRICK



Source: Carnus. M, 2006, P 33.

Les apports des travaux de Kirkpatrick en évaluation de la formation sont considérables. Kirkpatrick explique la popularité de son approche en deux mots: simple et pratique. Les auteurs s'intéressant au domaine abondent en son sens, tel qu'en témoignent les cinq principaux apports ici présentés qui ont été répertoriés dans la documentation.

- Le modèle de Kirkpatrick, sa simplicité, sa clarté et son accessibilité ont nettement contribué à démystifier l'évaluation de la formation et à accroître sa prévalence au sein des organisations.
- En proposant des indicateurs ainsi que des méthodes simples pour évaluer chacun des quatre niveaux, Kirkpatrick a facilité la pratique de l'évaluation des formations par les professionnels.
- Il s'agit d'une approche qui permet plus facilement de promouvoir auprès des dirigeants, l'importance d'évaluer les formations en étant parlant pour ces derniers.
- La distinction entre l'apprentissage (niveau 2) et les comportements (niveau 3) a permis de conscientiser davantage la communauté à l'importance du transfert des apprentissages afin que les investissements en formation portent fruit.

Ce modèle a ouvert la voie au développement de plusieurs autres taxonomies et modèles d'évaluation de la formation (Boutteiller .D, Cossette .M, 2007, P 60).

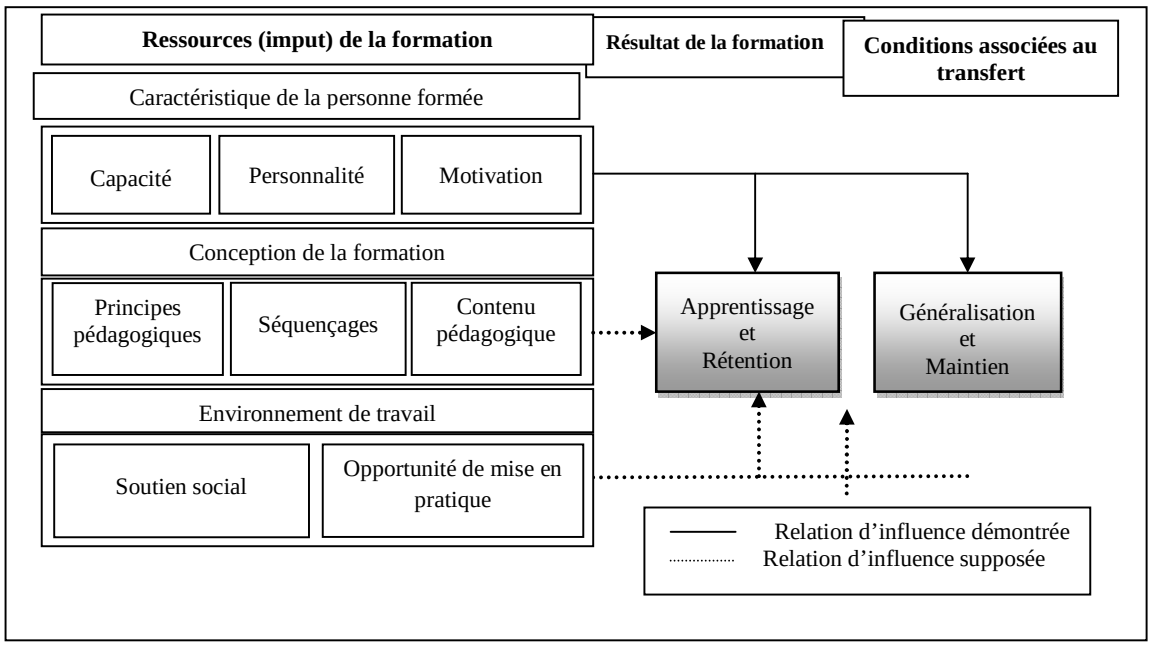
Les multiples remises en cause du caractère strictement hiérarchique du modèle de Kikpatricck ont bien sûr ouvert le champ à des modélisations plus sophistiquées permettant de prendre en compte de nouvelles variables dans les raisonnements. La critique a été à ce niveau d'autant plus facile à justifier que de nombreuses recherches des trente dernières années ont mis en évidence, bien au-delà des seules questions de formation, la contingence

des phénomènes psychologiques, sociaux et organisationnels. En fait, Kirkpatrick ne nous propose dans son modèle initial qu'un «squelette» de relation causale.

4.1.2. Variables influençant les résultats d'une formation

Ce modèle de Kirkpatrick ouvert le champ aux d'autres recherches permettant de prendre en compte de nouvelles variables dans le raisonnement. Baldwin et Ford (1988) identifiaient dans leur revue de littérature des recherches empiriques sur le transfert des acquis de la formation, trois catégories de facteurs qui interagissent entre eux et que l'on peut qualifier de «système d'influences» (figure 2), soit la conception de la formation, les caractéristiques des apprenants, et les facteurs liés à l'environnement de travail. Le premier facteur recouvrait le choix des stratégies d'apprentissage, la programmation du matériel pédagogique et la pertinence du contenu de la formation en regard du travail exercé. Le deuxième renvoyait aux capacités, aux habilités, à la motivation ainsi qu'à des aspects de la personnalité des apprenants. L'environnement du travail enfin concernait le climat du transfert, le soutien social de la part des collègues et du superviseur, ainsi que l'ensemble des contraintes et des opportunités à l'application dans le travail des nouveaux comportements développés (Chochard. Y, 2012, P 125).

Figure (2): Modèle de BALDWIN & FORD (1988)



Source: Baldwin. T, Ford .J. K, 1988, P 63.

L'identification de ces variables d'influence rencontrés lors du transfert a donné lieu à l'élaboration de stratégies ou de mesures à mettre en place pour contrer et minimiser leur impact négatif. Ces stratégies peuvent impliquer plusieurs acteurs de la formation, chacun ayant un rôle déterminé à chacune des étapes de la formation. Des techniques, méthodes, approches et schèmes d'actions ou d'intervention intégrés avant, durant et après la formation, sont proposés par différents auteurs pour anticiper les problèmes et les situations de transfert. Malgré que les propositions ne manquent pas, il s'agit toujours de convaincre les décideurs de l'importance de les mettre en place aux différentes étapes de la formation et du bien fondé de ces interventions, alors que les énergies et surtout les budgets sont souvent orientés vers les étapes d'organisation et de conception du programme de

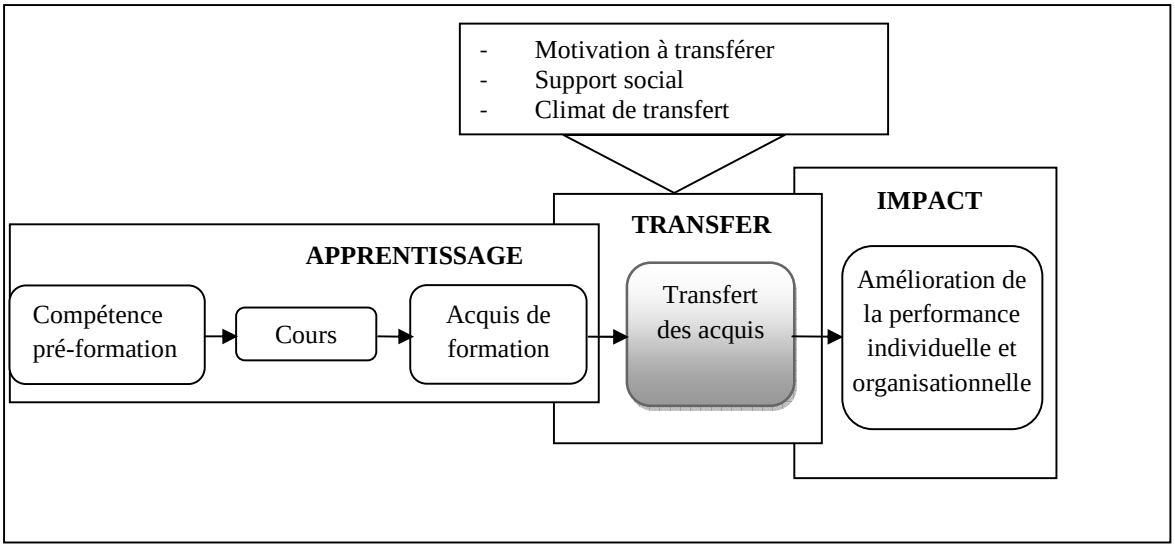
formation et sa mise en œuvre en laissant souvent bien loin derrière la préoccupation des aspects intervenant à la phase post-formation alors que c'est bien à ce moment critique que le transfert et l'application de la formation se concrétisent.

Une attention accrue est accordée à l'environnement de travail vu que cette catégorie avait été peu considérée il y a une quinzaine d'années et que les résultats des recherches confirment de plus en plus son rôle critique à la phase post-formation. Ford et weissbein estimaient dans leur mise à jour de la revue de littérature de Baldwin et Ford de 1988 qu'un effort plus grand avait été consacré à la mesure des caractéristiques de l'environnement de travail (Vicki. A, 2008,P 20). Etant donné la centralité du phénomène du transfert et l'importance de l'environnement de travail, notre recherche dans ce article se concentre sur cette catégorie et particulièrement sur les caractéristiques des variables de l'environnement de travail qui facilitent le transfert des acquis de la formation en milieu de travail.

4.2. Modèle de recherche

Partant de notre cadre théorique et la question de recherche que nous avons formulée. Nous pouvions en effet tenter de construire un modèle explicatif (figure 3) centré sur quelques variables clés comme le font un grand nombre de recherches visant à expliquer le phénomène du transfert des apprentissages.

Figure (3): Modèle de référence



Source: Schéma conçu par nos soins

L'effet que peut avoir une formation peut se décliner selon notre modèle de recherche aux trois niveaux supérieurs du modèle de Kirkpatrick, soit en reprenant notre schéma de la figure au niveau de l'apprentissage qui aura un effet sur le capital compétence de l'individu lui-même (ses connaissances, ses savoirs-faire, ses savoirs-être), au niveau du transfert qui aura un effet sur l'interaction entre l'individu et son travail et au niveau d'impact qui aura un effet sur les interactions entre le travail de l'individu et son environnement immédiat.

Le présent modèle de référence vise à mesurer le deuxième sous-système et celui du transfert, soit la correspondance avec le niveau 3 du modèle de Kirkpatrick. Nous chercherons ici à mieux comprendre les dynamiques sous-jacentes à l'optimisation du niveau de transfert des acquis de formation après le retour au travail.

Dans ce modèle le transfert est articulé autour de trois grands blocs de variables: soit le support social, la motivation à transférer, et le climat de transfert. La dynamique d'ensemble de notre raisonnement est alors la suivante: un employé qui, au retour de sa formation, évolue dans un environnement où il se sent soutenu par un support social, aura tendance à voir sa motivation à transférer ses acquis augmenter. En retour, le fait d'être motivé à appliquer ses nouvelles connaissances et nouveaux savoir-faire et de sentir appuyé par son milieu, favorisera chez lui la mobilisation active de certains stratégies personnelles de transfert, qui à leur tour, devraient se traduire positivement par une mobilisation importante de ses acquis de formation.

5. Méthodologie de la recherche

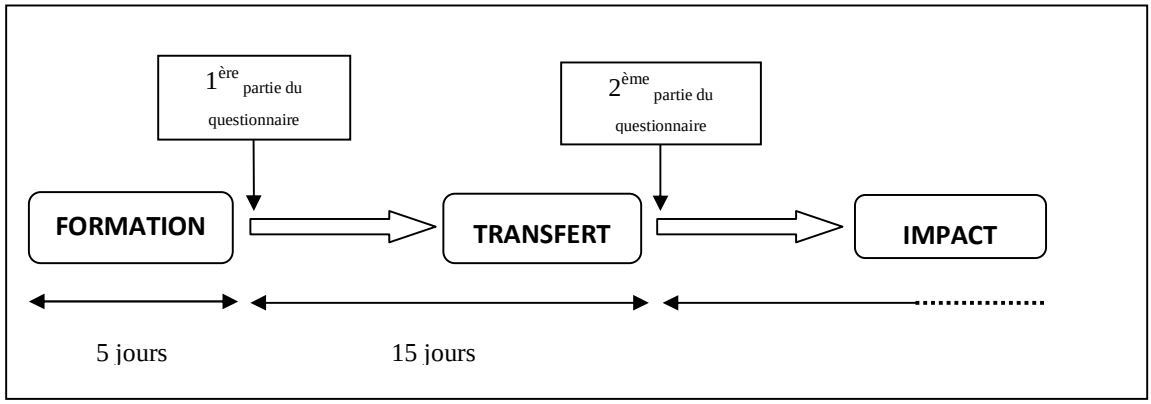
Maintenant que nous avons un cadre de référence pour nous guider, nous passons à traduire cette vision en réalité sur le terrain. L'étude pratique a été réalisée au niveau de l'entreprise SOREMEP Spa société d'étude et de réalisations métalloplastiques créée en 2001 à la zone industrielle de Tlemcen dans le cadre de la filialisation de l'ENTC, Entreprise Nationale des Télécommunications. Elle fait partie au portefeuille de la Société de Gestion des Participations (SGP CABELEQ). SOREMEP a démarré son activité dés sa création en réalisant le mobilier métallique sous différentes formes et pour différents usages. Elle réalisa cette année un chiffre d'affaires de 900 millions de dinars Algériens avec un effectif de 229 agents.

5.1. Collecte des données

Notre recherche débute par la collecte et l'analyse des données et informations (des documents, des règlements, etc.) sur l'entreprise objet d'étude. On a approfondi ces informations par des rencontres avec des cadres responsables. Un questionnaire a été ensuite administré à un échantillon. La taille de l'échantillon que nous avons retenu est de 40 employés participants à une formation de 5 jours portant sur le thème «santé et sécurité des employés au travail».Le but de cette formation est d'améliorer la performance des employés dans l'application des méthodes de sécurité au travail. Et cela, dans le cadre d'implantation d'un système de management intégré regroupant les exigences référentielles ISO 9001 pour la sécurité et la santé au travail dans le cadre du développement durable.

Les données de cette étude en deux temps de mesure ont été collectées par un questionnaire par des questions fermées avec réponses sur échelles de LIKERT à 4 points. Un premier questionnaire a été diffusé aux participants à la fin de la formation (temps 1) mesure l'apprentissage acquis en formation (14 items). Ensuite, les participants ont reçu deux semaine après la formation un deuxième questionnaire mesurant le transfert d'apprentissage (temps 2) influencé par trois ensembles de variables: motivation à se transférer (4 item), support social (8 item), et climat de transfert (9 item). Un code personnel confidentiel permettait d'apparier les questionnaires entre les deux temps de mesure tout en préservant l'anonymat des participants.

Figure (4): Chronologie de distribution du questionnaire



Source: schéma conçu par nos soins

5.2. Résultats

Les résultats des caractéristiques sociodémographiques des employés qui ont participé à la formation son présentés dans le tableau suivant :

Tableau (1) : données sociodémographiques

sexe	Age	ancienneté	Scolarité
H : 82%	-20 ans : 0%	-5 ans : 25%	Univer : 15%
F : 18%	20 – 30 : 30%	5 – 10 : 20%	F.P : 32%
	30 – 40 : 25%	10 – 15 : 17%	N. Secon : 30%
	Pus 40 : 45%	Plus 15 : 38%	N.Moyen : 23%

On note que 82% des employés répondants au questionnaire sont des hommes, cela est dû à la nature de travail et de l'activité elle-même de l'entreprise (fabrication métallique) caractérisée par des conditions de travail peu supportable par les femmes. L'âge moyen de cet échantillon est de 38 ans, cela nous ramène à l'hypothèse que les responsables envoient en priorité en formation le groupe le plus stable de leur personnel. En termes d'ancienneté, un nombre important des répondants 38% dépasse 15 ans d'ancienneté. Néanmoins, il existe un certain équilibre entre les jeunes et les plus âgés. Nous pouvons confirmer cette idée avec les résultats cités dans la pyramide des âges. La majorité des répondants ont un niveau moyen ou secondaire avec un taux de 85% ce qui signifié que le questionnaire a été rempli par des exécutants qui travaillent dans les ateliers puisque la formation organisée sur « la sécurité au travail » est destiné a cette catégorie de travailleurs.

Après le dépouillement de toute qui reste dans le questionnaire répondu par cet échantillon. Nous avons utilisé un programme SPSS pour mesurer les variables du modèle. Dans un premier temps nous avons mesuré l'apprentissage perçu par les apprenants qui va déterminer toute la suite du processus formatif (V1). Le deuxième temps mesure l'influence des variables liées à l'environnement de travail (V2, V3, V4) sur le degré d'application ou de transfert des apprentissages acquis en formation.

Nous avons choisi la méthode de la régression hiérarchique qui permet de distinguer les contributions relatives de chaque variable indépendante à l'explication de la variable dépendante. Le tableau1 donne les résultats de cette analyse.

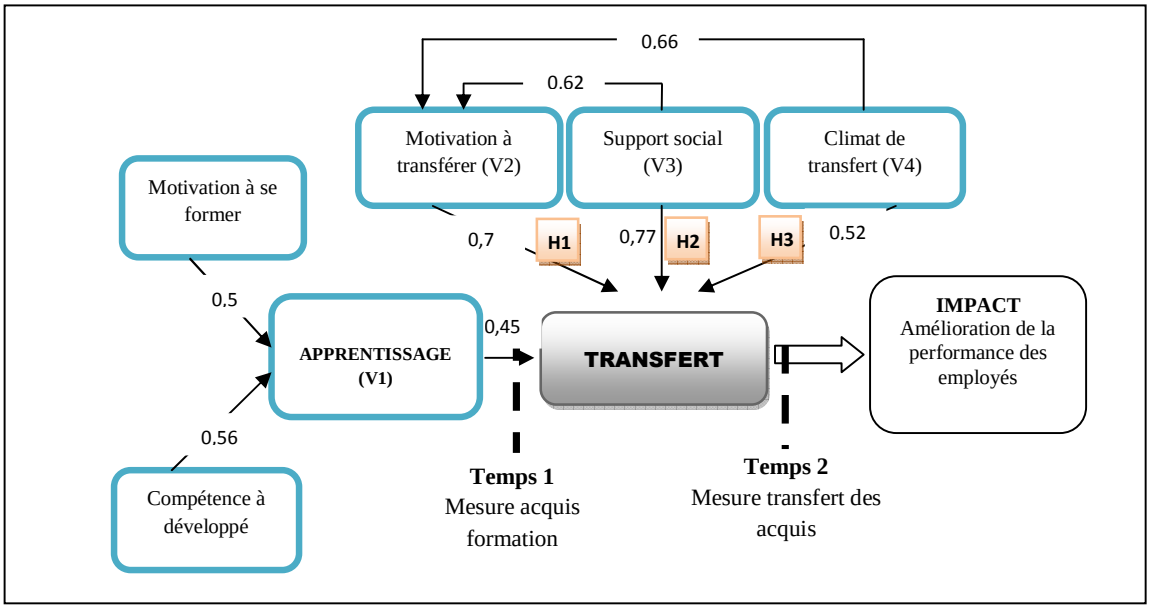
Tableau (2): Matrice des corrélations

Variables	2	3	4	5	6	7
1- Motivation à se former	0,65	0,75	0,32	0,55	0,49	0,52
2- Compétence développée en formation		0,62	0,35	0,52	0,42	0,56
3- Apprentissage			0,22	0,34	0,40	0,45
4- Motivation à transférer				0,62	0,66	0,73
5- Support social					0,45	0,77
6- Climat de transfert						0,52
7- Transfert (degré d'application)						1,00

Source: les imputs de SPSS.V. 22

Ces résultats quantitatifs des corrélations entre les différents variables sont présentés dans notre modèle de base.

Figure (5): Modèle de recherche



Source: schéma conçu par nos soins

Le parcours du processus a été commencé par la variable apprentissage ou l'acquis de formation. Cet apprentissage est fonction de la motivation à apprendre et la compétence développée par l'apprenant au cours de la formation. Ces deux variables retenues nous a permis de mesurer l'apprentissage acquis. Les résultats constatent que les apprenants de notre échantillon ont clairement développé des connaissances et des savoir-faire durant l'activité formative. Ces premières analyses confirment la présence d'un certain apprentissage des apprenants. Mais lorsque nous avons mi la variable « apprentissage » en concurrence avec les autres variables du modèle , elle s'est retrouvée moins reliée à la variable «transfert». On a donc conclu de dire que l'apprentissage réalisé en formation n'explique pas grand-chose du transfert, comparé aux autres variables du modèle. Il est

important donc de tester nos trois hypothèses de recherche mentionnées dans le modèle et proposées dès le début de ce travail.

La première hypothèse est vérifiée puisque nous avons constaté une corrélation statiquement significative **R=0,73** entre la motivation à transférer et le transfert. Nous avons retrouvé dans le discours des personnes interrogées, les nombreuses formes que pouvaient prendre ces motivations relatives à la formation: chance accrue d'obtenir une promotion, une augmentation de son autonomie au travail, utilisation des machines avec plus de sécurité.

La corrélation importante **R=0,77** ente le soutien social et le transfert nous amène encore a confirmer **la deuxième hypothèse**. Le comportement adopté par le superviseur vis-à-vis de l'employé participant à la formation est une variable que nous avons identifié comme ayant impact fort sur le transfert des apprentissages.

Nos entretiens font également ressortir l'influence que joue le comportement des collègues de travail dans le transfert des apprentissages. Les collègues transmettent à la personne formée des informations complémentaires à la formation et utiles pour le transfert. Ils lui proposent des solutions concrètes pour faciliter le transfert des apprentissages. Ces échanges deviennent autant d'occasions d'utilisation du contenu de la formation

La corrélation entre le climat et le transfert est moyennement significative (**R=0,52**). A la lumière de ce résultat, nous pouvons confirmer notre **3eme hypothèse** mais plusieurs explications peuvent apporter sur les résultats obtenus. Cette corrélation moyenne entre les deux variables était due au manque dans les conditions de travail de la culture organisationnelle véhiculée dans l'entreprise et les opportunités d'application qui peuvent avoir un impact sur le degré d'application des acquis de la formation.

5.3. Discussion

Cette étude menée dans le contexte d'une formation met en évidence un résultat majeur relatif au rôle joué respectivement par les variables organisationnelles dans la dynamique du transfert d'apprentissage. Il ressort clairement que les caractéristiques du contexte organisationnel dans lequel prend place la formation, le support du supérieur hiérarchique et le climat du transfert expliquent une part significative dans le transfert des apprentissages en milieu de travail. En particulier, un climat soutenant la formation permanente va donner plus de confiance aux employés suggérant clairement que les pratiques de management visant à reconnaître et à valoriser explicitement les effets de la formation sont de puissants incitants à se former. Le support du supérieur, quant à lui, semble jouer un rôle prédominant pour faciliter le transfert d'apprentissage. Il pourrait également influencer indirectement la dynamique de transfert d'apprentissage en renforçant le sentiment d'efficacité personnelle des stagiaires, les stagiaires les plus confiants en leurs capacités soient aussi ceux qui bénéficient le plus de l'attention de leur supérieur.

Les résultats de cette étude peuvent se résumer dans les points suivants:

- L'apprentissage est une condition nécessaire mais non suffisante pour générer le transfert des acquis. En d'autres termes, ce n'est pas parce qu'un individu apprend quelque chose en formation qu'il l'utilisera lors de son retour au travail.
- Le style de gestion des superviseurs remarqué dans l'entreprise objet d'étude pourrait se qualifier de mobilisateurs. Ce style de gestion a davantage de chances

d'être associé à un transfert des apprentissages plus intenses et de renforcer l'envie d'appliquer les choses apprises.

- Le climat véhiculé dans l'entreprise objet d'étude pourrait être jugé favorable au transfert des apprentissages. Il est composé d'un sentiment de stabilité, de solidarité, d'harmonie, d'un esprit d'équipe et dans certains cas, d'un sentiment d'engagement de la direction.
- Les résultats indiquent que le travailleur algérien aime travailler dans un environnement de travail favorable caractérisé surtout par de bonnes relations avec ses collègues et son superviseur.
- Les résultats de la présente étude mettent en lumière l'importance de continuer à explorer la relation médiatrice des variables de l'environnement de travail entre l'apprentissage et le transfert des acquis.
- Ces résultats nous amènent à conclure que l'utilisation de ce qui est appris en formation (transfert) dépend de quatre conditions, il faut que la personne: 1) trouve la formation «bonne» (utile et pertinente), 2) sente le soutien de son milieu de travail, 3) dispose des moyens d'appliquer, et 4) ait l'occasion d'appliquer. Ceci définit clairement les responsabilités de l'entreprise algérienne en matière de transfert des apprentissages en milieu de travail.

En effet, pour que le transfert des apprentissages soit durable et qu'il engendre les retombées organisationnelles escomptées, il est primordial que les organisations s'impliquent activement dans les initiatives de formation dans lesquelles elles investissent. Elles s'assureront ainsi d'un meilleur retour sur leurs investissements. Cette étude soulève l'importance de l'analyse des variables de l'environnement de travail qui influencent les résultats d'une formation. Nous avons montré que lorsque le produit formatif est bien ciblé et bien conçu, l'accès sera non pas à la formation mais bien à la compétence et aux effets sur le milieu de travail.

6. Conclusion

L'efficacité formative apparait bien comme le résultat d'une dynamique structurante complexe et d'une combinaison de facteurs individuels et organisationnels. Elle est clairement le fruit d'une responsabilité partagée entre l'employé et lui-même (motivation à se former et à transférer), entre l'employé et son supérieur immédiat et entre l'employé et son milieu de travail immédiat. La compétence doit donc être abordée comme une co-production, une co-responsabilité et un co-investissement. Notre étude renforce l'idée qu'il ne suffit pas de proposer de bonnes formations aux salariés pour qu'ils soient plus compétents et travaillent mieux, il faut aussi, et surtout, mettre en place les conditions propices au transfert de ces apprentissages.

Une série de limites méthodologiques doivent toutefois conduire à relativiser la portée des résultats de cette étude. La première concerne l'absence d'un groupe contrôle dans le devis expérimental. La deuxième correspond à la petite taille de l'échantillon et que la recherche a été effectuée à partir d'une seule entreprise. La troisième se réfère au fait que la participation à l'étude par les employés s'est effectuée sur une base volontaire .La quatrième porte sur l'évaluation des variables de l'environnement de travail. Il aurait été préférable que d'autres aspects de celles-ci soient évalués afin de mieux comprendre les résultats obtenus, comme les opportunités de pratique, la culture organisationnelle ainsi que d'autres aspects du climat de travail.

En dépit de ces limites, cette étude ouvre néanmoins des perspectives de recherche intéressantes pour les travaux futurs. . D'abord, elle confirme l'importance de mieux comprendre la façon dont les facteurs motivationnels et les facteurs organisationnels s'entremêlent pour faciliter ou entraver le transfert d'apprentissage après la formation.

D'autres recherches sont cependant nécessaires pour mieux mesurer l'influence de certaines variables telles les caractéristiques des apprenants et celles des activités post-formation sur le transfert.

References

- Karnas .G, Dellobbe .N, Vandenberghe. C.(2003). Développement des compétences, investissement professionnel et bien-être des personnes, ***Presses univ. de Louvain***.

- VIAL. M, (2006) : « Les relations entre formation et évaluation ; perspectives de recherches », ***Revue mesure et évaluation en éducation***, vol. 29, N° 1, 81-98.

- Meignant . A. (1991). Manager la formation, ***Editions Liaisons***.

- Carnus .M. (2006).Transfert des compétences - A quoi sert la formation en Entreprise ?, ***L'Harmattan***.

- Boutteiller .D, Cossette .M, (2007): « Apprentissage, transfert, impact : une exploration des effets de la formation dans le secteur du commerce de détail ». ***Rapport de recherche au CIRDEP université Montréal***.

- Chochard. Y, (2012) : « Les variables influençant le rendement des formations managériales ». Thèse de doctorat en sciences économiques et sociales, ***université de Fribourg***.

- Baldwin. T. T, Ford .J. K, 1988 : «Transfer of training: A review and directions for future research», ***Personnel Psychology***, vol. 41, (P63-105).

- Vicki L. A, (2008). Determining the Role of Transfer Implementation Intent in Predicting Training Transfer, ***Ed ProQuest***.

- Kirkpatrick ,D .(2009). Evaluating Training Programs: The Four Levels, ***ReadHowYouWant.com***.

-Kirkpatrick, D. (2007).The Four Levels of Evaluation, ***American Society for Training and Development***.

Comment l'analyse du travail pose la question du langage dans l'organisation

Bertrand Lessault *

Received:05/02/2018
Accepted:20/03/2018

Résumé:

La psychologie du travail permet de mettre en œuvre des séances d'analyse du travail au cours desquels les énoncés mettent en avant la subjectivité. Le langage, dès le commencement est un moyen pour les sujets d'exprimer leur relation au travail. La complexité des tâches et le travail ordinaire nous interrogent parce que le rapport à la souffrance au travail montre toute l'ingéniosité des travailleurs pour faire face. Mais la mise en mots est difficile. Le travail ne se raconte pas aussi facilement que l'on croit. L'objectif ici est de questionner la position du langage et le rôle de la psychologie du travail dans l'organisation. Constatant que si cette dernière prend le temps de planifier des échanges, l'analyse du travail devient un espace propice au développement des acteurs. En effet, en verbalisant leur activité, ils recherchent le sens pour mieux travailler.

Mots–clés: Activité, développement, langage, paroles, subjectivité

JEL Classification : J50.

Abstract:

The psychology of work allows to implement work analysis sessions during which the statements put forward the subjectivity. Language from the beginning is a way for subjects to express their relationship to work. The complexity of the tasks and the ordinary work question us because the relation to the suffering at work shows all the ingenuity of the workers to face. But putting into words is difficult. The work is not told as easily as one believes. The goal here is to question the position of language and the role of work psychology in the organization. Noting that if the latter takes the time to plan exchanges, the analysis of work becomes a space conducive to the development of actors. Indeed, by verbalizing their activity, they seek meaning to work better.

Keywords : Activity, development, language, lyrics, subjectivity

JELClassification: J50.

* Docteur en psychologie du travail, IUT Orléans, GEA. France. bertrand.lessault@univ-orleans.fr

1.Introduction

Mettre en place l'analyse du travail en psychologie du travail exige de répondre à la demande d'une équipe de travail ou d'une organisation. Il s'agit d'abord d'analyser cette demande, d'éclaircir les objectifs et d'aménager le cadre. L'appartenance à un même groupe de salariés constitue un des paramètres. Le planning des séances, la répartition de la prise de parole, sont subordonnés à la volonté de se réunir pour exposer son rapport au travail. En effet l'engagement volontaire est un autre paramètre.

L'analyse du travail s'organise alors autour d'un outil central qui est *le langage* et fait intervenir une méthodologie de co-analyse (Clot, 1999, p144) pour comprendre les démarches collectives et individuelles. C'est une approche dialogique qui s'élabore en situation interindividuelle : sujets-psychologue, sujets-sujets. En effet ce sont ceux qui vivent les situations de travail qui en parlent, ils analysent les actions et événements en présence d'un psychologue. Le travail en séances repose sur ce qui est dit et raconté.

On peut dire là que le langage a son importance. Il est utilisé comme moyen d'énoncer, de relater. Pourtant l'explicitation ne coule pas de source contrairement à ce qu'on pourrait penser et rencontre souvent des obstacles, phénomène trop systématique pour qu'on puisse l'ignorer. Dès lors, nous avons voulu interroger l'expression : « c'est difficile à dire ». Nous allons voir dans cet article les contraintes du terrain qui ont provoqués ce questionnement sur le langage. Puis nous exposerons les différentes recherches pour étayer notre réflexion. Et ensuite, nous chercherons à comprendre les relations : Salariés, Travail, Langage et Organisation.

L'objectif ici est d'essayer d'appréhender, de saisir la fonction, le rôle et les limites du langage par la médiation de l'analyse du travail dans l'organisation.

2. L'analyse du travail, une activité réflexive et conceptuelle

C'est à la suite de séances en analyse du travail avec un collectif d'enseignants sur les activités pédagogiques faites au sein d'un lycée professionnel que la réflexion sur le langage a émergée. Les situations débattues alors traitaient de la difficulté d'orientation et du manque de projet des élèves. Phénomène assez récurrent mais très déstabilisant pour les professeurs chargés d'instruire. Pour eux, il allait de soi que les jeunes des classes trouveraient, dans ce qui leur était proposé en vue de l'année suivante, la filière qui leur correspondrait le mieux, dans ou en dehors de l'établissement. Mais l'activité des élèves et leurs représentations n'ont pas toujours suivi la ligne droite établie par la demande faite lors des conseils de classe du 2ème et 3ème trimestre qui consistait à présenter leur projet de métier. Il faut ajouter que l'organisation du lycée en question permettait à ces jeunes de participer à leur conseil et chacun devait exposer les grandes lignes de son futur parcours devant les enseignants et les camarades.

Le moment venu, étonnamment, beaucoup étaient incapables d'exprimer des idées construites et cohérentes sur leurs recherches, leurs activités et leur devenir. Les réponses aux questions posées restaient laconiques. L'équipe engagée dans les actions pédagogiques en classe comme en atelier qui avait préparé et étudié ces projets avec les élèves, montrait son désappointement et manquait de mot à son tour:

Mais comment comprendre pour agir ? L'approche éducative ne permettait-t-elle pas d'échafauder des projections ?

La passivité des élèves pour élaborer et parler de leurs perspectives d'avenir nous questionnait déjà et surtout l'absence de mot concernant leurs actions nous interrogeait encore plus.

3. La difficulté de verbaliser ce que l'on fait

Après ce constat, les enseignants ont expliqué qu'au cours de leurs séquences avec les élèves, ils faisaient références à leur propre expérience pour présenter de façon concrète et imagée les notions étudiées. Ils en venaient à dire alors que la mise en mots des actions et des gestes relevait d'un apprentissage et que c'était encore plus ardu quand il fallait transmettre sa pratique de métier (Lessault et Lancry-Hoestlandt, 2010).

Ces investigations ont conduit nos recherches sur le rapport : Travail, Salariés, Langage et Organisation. Dans la littérature, des auteurs comme Boutet(1995) et Dodier(1995) ont exposé la difficulté qu'ont les sujets de mettre en mots leur activité de travail. Sociologues, philosophes et ergonomes ont relevé le fait que dire l'expérience du travail se révèle souvent une entreprise sémiotique difficile (Teiger et Laville, 1989; Oddone et al. 1982). « Le travail pose exemplairement des questions au langage » (Schwartz, 1989), les « c'est dure à dire », « faudrait venir voir », « je ne peux pas vous expliquer », reviennent comme un leitmotiv dans les propos de toutes les personnes à qui l'on propose de parler de leur travail, ou elles concluent dans l'incapacité de dire la pratique par des expressions telles que : « je sais », « je sens », « je vois ».

On peut alors tenter de comprendre pourquoi le langage est pris en défaut pour exprimer l'activité au travail et comment l'analyse du travail, par la mise en mots, devient-elle un moyen de développement?

L'incursion dans la part invisible du travail montre d'abord que le travail ordinaire n'est pas accessible à l'observation directe. Elle montre ensuite que, quelles que soient les méthodes utilisées, le travail effectif ne pourra jamais être intégralement rendu à la visibilité. Il nous faut nous résigner à la modestie des objectifs, des attentes, même s'il faut être ambitieux pour les méthodes. Puisque ce travail n'est pas directement observable, faut-il en conclure qu'il soit à jamais inconnaissable ?

Il est possible toutefois d'avoir accès à la connaissance du travail mais il faut pour cela passer par la subjectivité des travailleurs. Force de constater que ce détour est lourd de conséquences méthodologiques. Cette approche ne se fait que d'une manière indirecte (Veresov, 1999, p.213), l'observation et de l'interprétation ne sont qu'à ce prix. De ce qui n'appartient pas au monde visible, on peut avoir une connaissance incomplète mais une connaissance tout de même, à condition d'utiliser la seule médiation dont nous disposons pour accéder à la subjectivité : *la parole*.

4. Travail prescrit, travail réel et langage

Nous centrons ainsi notre réflexion autour de la dimension subjective de ce qui est énoncé en séances d'analyse du travail. Si on reprend la distinction établie par les ergonomes entre le travail prescrit et le travail réel : le travail industriel est, d'un côté décrit, organisé, géré et fait l'objet de prescriptions de la part du bureau d'études, du bureau des méthodes, des concepteurs ou de la maîtrise. Mais d'un autre côté, l'accomplissement effectif des activités de travail par les opérateurs ne répond que partiellement à cette codification du fait de la variabilité industrielle, des pannes et de l'ensemble des aléas que les agents ont à gérer quotidiennement.

On peut inférer de cette distinction conceptuelle que le travail prescrit a directement à voir avec le langage et y compris sous sa forme écrite : règlements, schémas, mises en ordre graphiques, modes d'emploi, discours sur le travail à faire.
En revanche l'accomplissement du travail ne donne pas lieu à un même travail social de verbalisation : les pratiques langagières participent à la construction du collectif (Boutet, 2001 ; Cru, 1988), à l'élaboration de reconnaissance (Arendt, 1958) et à l'établissement d'un réseau (Dodier, 1995).

Une partie de l'activité du sujet concerne les savoir-faire incorporés, les compétences qui ne doivent pas être révélées ou se laisser dire puisque les conduites diffèrent de ce qui est prescrit. Autant la tâche peut se couler dans le moule du langage, autant le travail réel et ce qu'il comporte d'inventivité, de découverte mais aussi de ruse, est difficile à mettre en mots. Cela peut générer une tension entre ce qui est su, ce qui est fait et ce qui peut être dit à soi comme à autrui. Dejours (1989) rapporte un exemple de la tension dans laquelle se trouvent les opérateurs des centrales nucléaires contraints par l'organisation du travail à biaiser avec la sécurité sans pouvoir élaborer une parole collective sur ces pratiques avant l'intervention du psychologue du travail.

Ainsi, toutes les activités humaines ne donnent pas matière à verbalisations. Des connaissances, des compétences peuvent être mises en œuvre sans pour autant donner lieu à des expressions langagières. C'est assurément le cas de l'activité de travail dans laquelle les opérateurs effectuent des jugements, prennent des décisions, pèsent des alternatives sans que ceux-ci donnent nécessairement matière à une mise en mots et une explication.
L'intelligence de la pratique qui est de l'ordre de l'intuition est en avance sur sa sémiotisation et sa symbolisation (Dejours, 2003). Les sujets sont en grande difficulté alors pour formaliser leur expérience. La pratique n'est pas un objet immédiat de discours.

5. A la recherche du sens

5.1 De la pathologie vers la normalité

Lorsqu'on aborde la subjectivité, il faut comprendre ce qui est caché. La question d'accéder au sens des conduites se pose.
Le travail sur les énoncés met en avant la subjectivité et assez souvent, au cours des séances, la santé au travail est abordée et sa verbalisation devient une nécessité absolue. Nous rencontrons ici le problème de la souffrance au travail qui est l'objet traditionnel de la psychopathologie du travail (Le Guillant, 1984 ; Billard, 1998) et dont l'évolution conceptuelle a permis le développement de la clinique en psychologie du travail. En effet, l'investigation s'est déplacée de la pathologie vers la normalité : comment la plupart des sujets en activité font face aux contraintes des situations de travail sans sombrer. Ont-ils la possibilité d'en parler ?

5.2 Le travail ordinaire est interrogé

Ce faisant, c'est la normalité qui devient énigmatique et qui sera dorénavant conçue comme un compromis entre la souffrance, résultant du rapport au travail, et les défenses construites individuellement et collectivement pour contrôler cette souffrance (Dejours, 1980). Les enquêtes, les recherches et la théorisation dans le champ clinique de la psychologie du travail suggèrent que le travail n'est jamais neutre vis à vis de la santé. Il peut générer le pire : maladies professionnelles, accidents, mutilations, invalidité,

dépression, usure psychique... mais il peut aussi être un médiateur irremplaçable de l'identité, du développement et de la construction de la santé. De ce point de vue, on peut dire que toute conduite intentionnelle en situation de travail, est en partie organisée par le sujet, de manière à protéger, au mieux son corps et son esprit de la maladie et de la folie.
Certaines conduites passent ainsi pour irrationnelles parce qu'elles sont en contradiction avec la rationalité prise pour référence universelle, comme le montre l'exemple précédent des opérateurs des centrales. Cependant elles s'avèrent cohérentes pour le sujet. Il s'agit d'une rationalité qui peut être qualifiée de rationalité « subjective ». Du regard extérieur, cette subjectivité est foncièrement suspecte, elle est source de méfiance parce qu'elle est considérée comme insaisissable, rusée et trompeuse. Elle est l'inverse de l'objectivité, c'est-à-dire que son existence peut prêter à caution et que son analyse scientifique est peut-être inaccessible.

On peut dire alors que le travail est l'activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite du travail (Davezies, 1991). Dans cette perspective, le travail est création de nouveau, d'inédit. Ajuster l'organisation prescrite du travail exige la mise en jeu de l'initiative, de l'inventivité, de la créativité et de formes d'intelligence et de compétences spécifiques proches de ce que le sens commun met sous le terme « d'ingéniosité ». On parle aussi de « tricherie » (Dejours, 1995). De ce fait, ces moyens détournés résistent au langage.

5.3 Conflits internes et organisation

L'initiative exigée par les métiers d'aujourd'hui est la source de nombreux problèmes de conscience engageant ceux qui travaillent dans des dilemmes : il faut toujours plus fréquemment assumer les responsabilités de l'action envers autrui et ses imprévus sans pouvoir agir sur ce qui rend cette même action crédible, efficace ou légitime.

Dans les situations de travail s'entremêlent des activités réalisées et des activités contrariées. Elles font tout autant partie du réel du travail. La dynamique des activités est donc inséparable de la mobilisation de la subjectivité en situation de travail. Travailler, c'est alors souvent devoir faire face à une injonction : prendre ses responsabilités sans avoir de responsabilités.

Par l'appel ambigu à une initiative à la fois convoquée et répudiée, l'Homme est condamné à un retrait et parfois à une solitude, c'est l'amputer d'une grande partie de ses mobiles, c'est laisser dans l'ombre toute une série de pensées et de délibérations, de jugements, d'arbitrages et de créations pourtant impliqués dans la disponibilité exigée de lui.

C'est autour du concept d'activité empêchée que nous tentons de comprendre chez les sujets le développement et la mise en souffrance. L'activité impossible n'est pas forcément pathogène, elle peut devenir la source de la subtilité et de l'adresse professionnelle. Mais cette créativité est aujourd'hui écartée, ce qui fait souffrir c'est d'abord qu'elle ne peut pas se remanier, se discuter ou s'exprimer au sein du collectif de travail dans un espace d'échanges organisés. En effet, l'organisation du travail qui devrait mettre ces ressources à disposition des salariés se dérobe massivement à cette mission. La possibilité collective d'élaborer les objectifs et les ressources de l'action professionnelle est devenue une condition de base du travail actuel. L'organisation du travail en privant les salariés de cette possibilité, contrarie l'action et parfois même empêche de travailler. Quand le métier se perd, quand il se confond avec l'exécution de procédures, si utiles soient-elles, le travail déserte sa fonction psychologique (Clot, 2001).

5.4 L'analyse du travail, un espace d'échanges et un temps institutionnel

Les séances d'analyse du travail répondent à ce besoin d'échanger. Si l'organisation prend le temps de les planifier, elles constituent un espace de délibération institutionnel qui favorise le développement des sujets et facilite la mise en mots. L'analyse du travail donne seulement l'occasion de se réapproprier le sens et se révèle comme un instrument de formation des sujets à la condition de chercher à devenir un instrument de transformation de l'expérience. Ce qui est formateur pour les travailleurs, ce qui accroît leur rayon d'action c'est de rencontrer la possibilité de changer le statut de leur vécu : d'objet d'analyse, le vécu doit devenir moyen pour vivre d'autres vies. Il n'est vraiment reconnu par les sujets que lorsqu'il est transformé. C'est seulement quand l'expérience sert à faire d'autres expériences que les travailleurs sentent leur pouvoir d'agir sur le milieu et sur eux-mêmes (Clot, 1995, 1999).
Ainsi le développement du sens de l'expérience et celui de l'efficience relient santé et compétence. Ce sens du vécu subjectif du travail et de la souffrance ne peut être produit de l'extérieur. L'analyse de la dimension subjective du travail ou l'objectivation de la subjectivité, passe nécessairement par l'accès au sens que la situation a pour les sujets eux-mêmes.

L'objectivation du vécu exige un travail réflexif et collectif porté par le désir de réappropriation et la volonté d'émancipation des travailleurs concernés. C'est une élaboration faite avec soin. Ainsi ils pourront développer leur propre autonomie de solution. Ils désirent être bien dans leur activité et leur milieu.

6. Conclusion

Si l'on reprend les concepts que nous avons présentés pour synthétiser, nous pouvons dire que l'analyse du travail est une démarche dialogique, et ainsi par le langage devient un instrument de développement des personnes et du travail. C'est un temps élaboré par l'organisation qui ne doit pas en faire l'économie. La psychologie du travail par sa méthodologie et ses méthodes va guider les participants sur leurs représentations du vécu des actions. La transformation s'effectue par la médiation de la parole pour que chacun trouve son chemin. Le langage dès le départ est un facteur déclencheur. Effectivement, le fait de parler sur sa propre activité déploie, au-delà des mots, des compétences particulières augmentant le sens du travail et donnant ainsi un éclairage sur soi-même par rapport à ce que l'on fait et ce que font les autres.
Mais cette mise en mots est difficile. L'intelligence au travail devance sa sémiotisation et sa symbolisation, les agents eux-mêmes sont en difficulté pour formaliser leur expérience (Dejours, 2003). La compréhension de la technique passe par l'analyse de l'action. Il s'agit de comprendre pour transformer, mais aussi de transformer pour comprendre (Clot, 1999, p.145). L'analyse du travail devient un moyen de construction de la conscience du sujet, une clinique du travail et un positionnement. La pensée sur le travail est une activité réflexive, il faut alors comprendre que l'activité de penser n'est pas réduite à l'acte d'énonciation mais élargit les propres contours de la pensée. Ce qui suppose que les propos des sujets relèvent toujours d'une position défendable.

La dynamique de la vie subjective est liée au pouvoir de se détacher de son expérience afin que celle-ci devienne un moyen de faire d'autres expériences. Bakhtine a particulièrement attiré l'attention sur ce point. Pour lui, le vécu n'est paradoxalement pas

vécu par celui qui le vit. Il est orienté vers l'objet et le sens de son activité présente et non vers lui-même. Du coup « pour vivre ma sensation, je dois en faire l'objet spécial de mon activité » (1984, p.123). Pour vivre mon travail de l'intérieur, je dois cesser de travailler. Je dois séparer mon travail de son contexte habituel. Mais ici un point est décisif : il m'est impossible d'être en dehors de tout contexte, en contact direct avec mon vécu, face à face avec lui. Y accéder se fait toujours à un moment de ma vie qui ne m'appartient pas seul, dans un nouveau contexte : les séances d'analyse du travail planifiées par l'organisation. C'est un espace de dialogue qui détermine mon rapport avec mon vécu et reconfigure sa signification. D'une manière ou d'une autre, il faut que je sorte de moi pour y entrer. « Ici le langage devient instrument de pensée, il n'exprime pas la pensée, il la réalise » (Vygotski, 1934/1997, p.11).

References

- Arendt, H. (1958). *Condition de l'homme moderne*. (trad.1961) Calmann-Lévy. Coll. Agora. Paris, 1994, **Pocket**
- Bakhtine, M. (1984). *Esthétique de la création verbale*. Paris, **Gallimard**.
- Billard I. (1998). *Conditions sociales, historiques d'apparition de la psychopathologie du travail en France.* Paris **CNAM**. Thèse pour doctorat en psychologie.
- Boutet, J. (1995). Le travail et son dire, in *Paroles au travail.* (sous la direction de J. Boutet). 247-267. **L'Harmattan**.
- Boutet, J. (2001). Les mots au travail, in Borzeix, A. et Fraenkel, B. (coordonné par), *Langage et Travail*. 2ème éd. 2005-**CNRS**.
- Clot, Y. (1995). *Le travail sans l'homme ? Pour une Psychologie des milieux du travail de vie.* 2ème éd. 1998, Paris, **La Découverte**.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail.* Paris, **PUF**.
- Clot, Y. (2001). Editorial – Clinique de l'activité et pouvoir d'agir. ***Education permanente*** *n° 146-1,* 7-16.
- Cru, D. (1988). « Les règles de métier», in Dejours Ch. (sous la direction de). *Plaisir et souffrance dans le travail.* tome 1, 29-50, 2ème éd., 2001–**AOCIP**.
- Davezies, P. (1991). « Eléments pour une clarification des fondements épistémologiques d'une science du travail ». Communication au colloque nationale de la **Société Française de Psychologie**, Clermont-Ferrand, le 6 décembre 1991.
- Dejours, Ch. (1980). *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail.* 2ème éd., 1993, nouvelle édition augmentée 2000. **Bayard**.
- Dejours, Ch. (1989). « Travail et santé mentale : de l'enquête à l'action ». ***Prévenir***. Cahier XIX, volume 2, 3-19.
- Dejours, Ch. (1995). Analyse psychodynamique des situations de travail et sociologie du langage. In *Paroles au Travail* (sous la direction de J. Boutet). 181-224, **l'Harmattan**.
- Dejours, Ch. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel.* **INRA**.
- Dodier, N. (1995). *Les hommes et les machines.* éd. **Métailié**.
- Le Guillant, L. (1984). *Quelle psychiatrie pour notre temps ?* Toulouse, **Eres**.

- Lessault, B. & Lancry-Hoestlandt, A. (2010). Les compétences des enseignants du technique au lycée professionnel. ***Psychologie du travail et des organisations***. Vol.16, n°2, 142-159.
- Oddone, I, Rey, A. & Briante, G. (1982). *Redécouvrir l'expérience ouvrière »*, Paris, **éditions ouvrières**.
- Schwartz, Y. (1989). « C'est compliqué. Activité symbolique et activité industrieuse ». *Langages*, 93, 98-109, repris dans *Travail et philosophie, convocations mutuelles*. 1992, Toulouse, **Octartès**, 69-86.
- Teiger, C. & Laville, A. (1989). « Expression des travailleurs sur leurs conditions de travail ». ***Collection du laboratoire d'ergonomie et de neurophysiologie du travail***. 100.
- Veresov, N. (1999). *Undiscovered Vygotsky*. Frankfurt-am-Main, **Peter Lang**.
- Vygotski, L. (1934/1997). *Pensée et langage* (F. Sève, trad.) 3ème éd. Paris, **La Dispute**.

La conception du capital humain : de l'apprentissage à l'incarnation

Belghanami Nadjat Wassila*

Received:31/01/2018
Accepted:20/03/2018

Resumé:

l'on mesure le capital humain .Il est considéré comme étant un stock (un actif,) provient de l'accumulation tout au long de notre parcours, de connaissances, de compétences, d'aptitudes, de talents, de qualifications, d'expériences, de « savoir-faire » et de « savoir-être ». C'est donc notre principal actif, que nous devons préserver, valoriser, et qui nous fait progresser dans la vie. Pour accroitre notre productivité et donc la rentabilité de l'entreprise.

Mots clés: Apprentissage ;Formation ; Compétence ; Expériences ; Savoirs .

Abstract:

The purpose of this article is to highlight the components that make it possible to measure the human capital. It is considered as a stock (an asset,) comes from the accumulation throughout our course, of knowledge. , skills, abilities, talents, qualifications, experiences, "know-how" and "savoir-être". It is therefore our main asset, which we must preserve, value, and which makes us progress in life. To increase our productivity and thus the profitability of the company.

Keywords: Learning ;Trainin ; Competence ;, Experience ; Knowledge.

JEL Classification: J24, J31 , I2 , D02 .

* Maitre de conférences classe B, Centre Universitaire De Tindouf , Wacila20006@hotmail.fr

1. Introduction

Le terme de capital humain trouve sa source dans la théorie économique du capital humain développée par Becker et Theodore Schultz W. En effet, les économistes parviennent à la même conclusion concernant la définition du KH dans le sens qu'il recouvre l'ensemble des capacités apprises par les individus et qui accroissent leur efficacité productive. A savoirs : des compétences, des expériences et les savoirs favorables à la production économique.

2. Problématique :

On donne au concept de capital des sens très différents, mais quelle que soit la forme qu'il prend, il demeure, avec le travail, un facteur de production fondamental. En effet, Le capital humain est distinctement utilisé, il est constitué par certaines composantes ou «capacités» qui' il comporte deux volets importants :

- le premier réside dans la conduite du personnel en termes de performance.
- le second consiste à gérer son rendement et donc son efficacité

Et dont il faut clarifier la signification avant de s'engager dans un travail de recherche. De ce fait notre préoccupation principale consiste de vérifier : ***En quoi le capital humain de l'entreprise est constitué, compte tenu du fait que le capital humain est une ressource stratégique? Ainsi, comment peut-on le mesurer?***

3. Hypothèse ;

L'attention a été mise sur la quantification du capital humain en unités physiques et sur la relation naturelle entre éducation et productivité. Autour de l'hypothèse selon laquelle le capital humain est ne fait pas référence au nombre d'employés que nous avons, mais à ce que ces derniers possèdent en termes d'expériences, et d'engagement envers l'organisation. À cette fin, nous formulons l'hypothèse suivante : le capital humain de l'entreprise est "constituée et mesurée" par les diplômes acquis ou l'expérience des personnels.

4. Objectif :

Rappelons que le "capital humain" englobe : expérience, savoir-faire, capacité de travail, niveau d'éducation, réseau personnel, etc.) Que détient chaque salarié pour le mettre à la disposition de l'entreprise**.** Ce travail nous permet de définir une meilleure compréhension de concept de capital humain et offrir un regard sur les contributions existantes, surtout au niveau micro économique et champ pratique.

5. Méthodologie :

Pour le recueil des données, nous avons opté pour une démarche qui allie une approche qualitative que nous avons concrétisée à travers une revue de la littérature. Ensuite, il nous semble particulièrement intéressant d'effectuer le choix d'une analyse méso économique dont, nous nous sommes intéressés aux deux entreprises SONELGAZ, AIR ALGERIE. Puis, nous avons procédé à l'analyse micro économique afin de compléter l'étude théorique. Pour cela, nous avons élaboré une enquête sur terrain aux niveaux SDO Bechar rural, et la délégation régional Bechar de la compagnie aérienne Air Algérie.

6. Le capital humain (KH) : approche et analyse :

Plusieurs notions proches du capital humain ont été apporté « Capital humain », « actifs humains », « investissement humain », « développement humain », « capital cognitif », « capital institutionnel », « investissement immatériel », ils sont autant de notions et/ou de concepts qui annoncent et dédient une révolution en cours. En effet, le développement du capital humain passe par un investissement dans l'éducation. D'où l'intérêt de ***l'Etat*** pour

encadrer la formation, et de l'entreprise pour en ***calculer le rendement.*** Il s'agit de l'ensemble des ressources dont dispose un agent et qui sont engagées pour faire fonctionner une entreprise. Le terme «capital humain» peut être utilisé pour décrire la ***valeur d'actif*** des employés. En comptabilité financière, afin de pouvoir qualifier quelque chose comme un «**actif**», il faut suivre ces trois règles :

- L'actif doit être la ***propriété de l'entreprise*** - *l'entreprise doit avoir le contrôle total de l'actif.*
- L'actif doit offrir des ***bénéfices futurs*** - *l'entreprise doit tirer profit de l'actif.*
- La valeur de l'actif doit être ***calculée en unités monétaires*** — *les comptes associés à l'actif peuvent être consultés objectivement.*

Le capital humain est pour l'entreprise une source de création de richesse et un facteur de coût. Comme tout capital, il nécessite d'être évalué, et ce, pour deux raisons : En premier lieu, il s'agit de mesurer la valeur de ce capital au cours du temps et d'en déduire s'il s'est bonifié ou au contraire déprécié. En second lieu, puisque le capital humain est l'un des actifs essentiels de bon nombre d'entreprises de services (Chamak et Fromage, 2006), son évaluation est rendue indispensable dans le cadre notamment d'opérations de délocalisation.[i]

Tableau (1): différent thématique du capital humain

Principales approches	**Déterminants du Capital Humain**
Approche Gestionnaire	• Les ressources et ***compétences*** comme source de compétitivité de la firme .
Approche Macroéconomique *La Théorie Du KH prédominante dans les années 60 et 70*	• capacités productives acquiert par : ***la compétence,*** l'expérience ou le savoir. se développe par l'éducation ou la formation, • capital humain spécifique (des ***compétences*** non transférables et le capital générique (***des compétences*** transférables)
Approche Comptable,(se développe jusqu'aux années 90 (Kaplan et Norton , Balanced Scorecard en 199)	• La notion d'actif et propose de traiter ces dépenses comme des investissements amortissables ; • (la pyramide des âges, le taux de turn-over, le taux de mobilité interne, le nombre de postes à pourvoir, les indicateurs de formation et d'apprentissage en situation professionnelle et de partage des connaissances…)
Approche Managériale ***(****Au sein d'une organisation, qui s'impose à partir des années 90).*	• ***compétences***, apprentissages et talents de chacun des collaborateurs et des ***qualités collectives*** de l'entreprise, formant ainsi son premier actif immatériel. • Celle-ci met l'accent sur les aspects psychologiques et collectifs.

• **L'OCDE**	• connaissances, qualifications, ***compétences*** ,comportements qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique. • constitue ***un bien immatériel*** qui peut faire progresser ou soutenir la ***productivité, l'innovation et l'employabilité*** ».

Source :synthèse élaborée par l'enseignate. En fonction des information d'article : Stéphanie Fraisse-D'Olimpio,Les fondements de la théorie du capital humain.ED : Ressources en Sciences économiques et sociales(SESNS) . 11/05/2009: **http://ses.ens-lyon.fr/articles/a-les-fondements-de-la-theorie-du-capital-humain-68305**

7. Sa valeur au plan opérationnel :

Évaluer le capital humain revient à évaluer la valeur d'utilité présente et future du personnel d'une entreprise. Évaluer cette valeur revient à évaluer la valeur ajoutée présente et future produite par chacun et par l'ensemble des personnes constituant l'entreprise. Ainsi, si on voulait se donner un premier ratio d'évaluation du capital humain d'une entreprise, on pourrait l'exprimer sous la forme de la valeur ajoutée totale divisée par le nombre de salariés directs d'une entreprise :

VA/Effectif = Capital Humain Brut.

En gestion, la valeur se développe d'une manière différentes, elle peut signifier la juste valeur (faire value)[ii], ~~ou l'auto-évaluation (stand alone)~~[iii]. C'est à la fois une recherche de la valeur fondamentale ou stratégique de l'entreprise[iv]. En effet la mesure du capital humain consiste ***à mesurer le rendement et retour sur investissement*** (ROI) du capital humain qui se diffère d'une entreprise à l'autre, et tout dépend de sa taille, sa stratégie, son industrie… . Elle est d'utiliser la manière suivante:

Total des bénéfices de l'organisation / investissements dans le capital humain

Le ***total des bénéfices de l'organisation*** est ce que l'entreprise a fait en termes de profits après avoir couvert l'ensemble de ses dépenses, alors que les "investissements dans le KH» fait référence à la quantité d'argent que votre organisation a investi pour développer son KH ; à savoir, le recrutement et la sélection, la formation et le développement, la rémunération, etc … Et non se concentrant sur la dimension qualitative du facteur travail, à savoir «l'habilité, le savoir être et les capacités non quantifie puisque ces dimensions, il est difficile de procéder à une analyse des dépenses d'investissement en capital humain comme on peut le faire pour évaluer le capital physique en particulier parce qu'il est complexe de distinguer ce qui relève des dépenses de consommation ayant pour objet de satisfaire les besoins des individus et ce qui peut être considéré comme des dépenses d'investissement améliorant la qualité du capital humain. [v]

En somme, la plupart des dépenses rentrent dans ces deux catégories. L'approche par la dépense ne permet donc pas de mesurer efficacement l'investissement en capital humain. Sa mesure passerait plutôt par un effort pour comprendre les variables améliorant les capacités des individus et se traduisant par une hausse du salaire des individus concernés sur le marché du travail. Dont la valorisation des RH peut avoir plusieurs significations et formes (valorisation financière, psychologique, sociale.).Concrètement, elle peut se manifester toutefois par trois d'actions complémentaires qui s'inscrivent nécessairement dans la durée:

- L'évaluation du personnel et de la gestion des carrières ;

- La formation pour répondre à la fois aux exigences d'adaptabilité de l'entreprise et à un souci légitime de promotion et de développement ;
- L'amélioration des conditions de travail (du point de vue du temps, des aspects physiques et psychiques) de la sécurité, de l'hygiène, du confort, des équipements sociaux et des œuvres sociales .....

Sur le terrain, le terme «valorisation du capital humain» a une autre signification. Il est dans ce cas synonyme de reconnaissance. Si c'est le cas, ***la valorisation/reconnaissance*** est l'état psychologique des ressources humaines qui se sentiraient utiles à l'entreprise ce qui contribuerait à leur développement pour le bien de l'ensemble. Les firmes capitalistes essaient de capter, de protéger, leur capital humain en tant qu'actif économique. Néanmoins, le concept de capital humain est souvent mobilisé en gestion qui renvoie plus généralement à la recherche « ***Capital humain et innovation*** » pour créer un climat d'innovation du facteur humain s'expliquent les barrières de salaires par secteurs d'activités, les taux de rémunérations correspondant à des niveaux de formation et des diplômes, fondés sur des croyances et des références normatives[vi]. Mais en considérant les rapports salariaux uniquement sous l'angle marchand, l'évaluation se résout, le plus souvent, à calculer une masse salariale, pondérée par un indice de compétences et connaissances en matière de valorisation du capital humain.[vii] Comme en a vue en avant que le capital humain serait un « passif capitalisé » (Fourmy, 2012, p.66) vis-à-vis la valeur ajouté créée par lui dans l'entreprise afin de contribuer au développement des avantages concurrentiels de l'organisation. Au sens comptable les collaborateurs ne représentent pas des « actifs » , ne sont pas des bien incorporel ,et pour mettre en valeur le capital humain, il ne faut pas traiter les individus comme un capital ! » (Guillard et Roussel, 2010, p.167-168).

La comptabilisation du capital humain, est traduit par sa valeur ***au-delà de ce qui était attendu de l'individu contre la rémunération*** (Fourmy, 2012, p.66). Néanmoins, la valeur dégagée n'a jamais été porté au bilan comptables ou ni aux rapports de gestion, ni dans les comptes d'une entreprise, , car elle procède d'un mélange entre la valeur ou potentiel (savoir, expérience et talent) d'une personne à ses valeurs morales (engagement, fidélité, savoir-être de manière générale), à savoir : les compétences, le bien-être des salariés, l'assiduité, la fidélité, la confiance ou parfois plus subtilement de proposer de ranger dans la catégorie des investissements, ce qui auparavant figurait dans les dépenses de fonctionnement. Les charges salariales, les coûts de formation, les dépenses en matière de recherche et développement (R&D) pourraient ainsi être reclassées en fonction de leur utilité, de la plus-value escomptée ou réalisée[viii].Par extension, la valorisation du capital humain, qui postule ainsi ses capacités de transformation, s'est traduite par une recherche de l'amélioration des conditions de travail, des systèmes d'organisation et de communication, de développement des droits de l'homme dans l'entreprise pour éviter les coûts de contentieux, absentéisme, turn over excessif, fraudes, vols, abus de biens sociaux… C'est donc la mesure, non plus de la valeur du capital humain mais de certaines valeurs, qui est recherchée, pour dégager une « performance durable avec l'activation stratégique du potentiel humain »[ix].

8. Méthodes et politiques de mesures :

Le stock immatériel peut être accumulé, mesuré, valorisé. Les écarts dans les salaires seraient ainsi justifiés par des différences dans la quantité de stocks en capital humain et

non par un taux de salaire différent par unité de stock en capital humain[x]. Trois méthodes d'évaluation peuvent être utilisées pour valoriser le capital humain :

8.1.Mesurer le niveau de savoir acquis :

La première méthode a pour objectif d'évaluer le stock de capital humain à partir des connaissances. En regard, il est tenu compte du niveau de formation des collaborateurs, de la mesure des qualifications de ces derniers par des tests et des entretiens, et de l'appréciation de la valeur du KH sur le marché du travail (niveau de rémunération). Sur ce dernier point, il convient de noter que les rémunérations perçues ne reflètent qu'imparfaitement la valeur du capital humain. En effet, le marché du travail est réglementé (conventions collectives, salaire minimum) de sorte que le salaire ne représente qu'imparfaitement la productivité du travail. Par ailleurs, en reprenant la typologie du KH présentée, si, lorsque le capital humain est spécifique à la tâche, il est légitime de considérer que sa valeur est correctement reflétée dans les niveaux de salaire, il en va tout autrement lorsque le capital est spécifique à la firme.

Tableau (2) : les mesures du stock de capital humain.

Mesures – Approximations	***Caractéristiques***	***Limites***
Niveau de formation des 25-26 ans	Pourcentage de formation du secondaire et du supérieur nombre d'années de scolarité	Ne teste pas les connaissances ni les qualifications, ni l'expérience Ne prend pas en compte les évolutions(formation des adultes
Qualification initiale	Niveau d'alphabétisation (capacité de lecture et d'écriture)	Ne prend pas en compte l'hétérogénéité des diplômes
Valeur économique sur le marché	Niveau de revenu	Causalité incertaine (marché réglementé)

Source : OCDE 1998.

8.2.*Utilisation ou dépréciation, évaluation du montant de l'investissement complet dans cette ressource immatérielle* :

La seconde méthode s'évertue à évaluer l'investissement complet en capital humain en distinguant notamment les coûts de remplacement des ressources humaines (Flamholtz, 1972 et 1985 ; Pyle, 1976). Les coûts d'utilisation des ressources humaines (Spencer, 1986) et les coûts sociaux globaux sont associés aux ressources humaines[xi]. Dans une démarche proche de cette méthode, Ouziel estime que la valeur du capital humain est fonction des coûts de recrutement, d'intégration et de formation. Il évalue la valeur du capital humain à environ 50 % de la masse salariale non chargée[xii].

Tableau (3) : les méthodes d'évaluation des dépenses globales en ressources humaines **.**

Sources	***Base de calcul des coûts***	***Typologies des coûts des ressources humaines***
Pyle(1970) ;Flamh otz(1972 ; 1985)	Coûts de remplacement des ressources humaines	- Coûts d'acquisition (recrutement, embauche, intégration, promotion) - Coût d'apprentissage (formation sur le tas et professionnelle, perte de productivité) - Coûts de séparation (indemnité, perte de

		productivité, remplacement)
Spencer (1986)	Coûts d'utilisation des ressources humaines	- Rémunération totale (directe et indirecte) - Dépenses personnelles de travail(transport, hébergement ,informatique)
Martory(1980) ; Savali et Zardet (1989)	Coûts sociaux globaux	- Coûts cachés (sur salaire, surconsommation de ressources)

Source :Samier (1999).

8.3.L'évaluation de la rentabilité de l'investissement en capital humain:

Elle s'appuie sur la valeur des services rendus par le capital humain d'un individu, c'est-à-dire sur le prix que différents départements de la firme sont prêts à payer pour bénéficier de ce service[xiii]**.** Lorsque le capital humain est spécifique à la firme, les services rendus par celui-ci s'appuient sur les procédures organisationnelles parfois tacites développées par la firme. Lors d'opérations de délocalisation, ces procédures organisationnelles sont souvent négligées entraînant des déconvenues quant au rendement du capital humain. Les ressources humaines répondent aux critères de bénéfices futurs et de valeur pécuniaire, mais le capital humain n'apparaît pas sur les états financiers de la plupart des organisations.

En d'autres termes, il s'investit dans l'entreprise –***constitue un actif essentiel confié au management***. Toutefois, les individus peuvent être considérer comme des entités apportant de la valeur à l'entreprise, par conséquent quantifier les connaissances qu'elles apportent à l'organisation et appliquer ces connaissances au sein de l'entreprise, cette capacité devient un important avantage concurrentiel. En les comparants aux coûts associés à l'embauche, la fidélisation et la formation, il est plus facile d'apprécier le rôle fondamental que jouent les personnes dans le succès de l'entreprise. Une partie de ce capital est constituée des différents apports effectués par les associés. En effet, le capital humain désigne les dépenses pour l'éducation la formation professionnelle pour les individus, dont l'investissement dans le capital humain procure un rendement économique en augmentant à la fois les taux d'emploi et les revenus du travail.

Le capital humain est un déterminant important de la productivité, tant au niveau individuel qu'au niveau agrégé. Dans la littérature micro-économique, la mesure de capital humain contribue à l'incorporation de l'éducation à la productivité. A cet effet existe un rapport évident entre capital humain et productivité au niveau de l'entreprise .Ce paramètre s'avère être un déterminant important du rendement de l'investissement dans l'éducation et est souvent directement interprété en tant que tel (même si certaines corrections spécifiques au modèle sont généralement nécessaires pour obtenir le taux de rendement exact).

L'approche gestionnaire du capital humain s'inscrit dans le courant de recherche mettant sur les ressources et compétences comme sources de compétitivité de la firme (Ressource-Based View of the firme). Cette approche considère qu'une firme dotée de ressources de qualité et rares est susceptible de bénéficier d'un avantage concurrentiel sur ses concurrentes donnant lieu à des performances financières supérieures (Barnye ,1991; Conner ,1991 ;Peteraf ,1993 ;Wernefelt ;1984)de nombreux travaux empiriques lui donnent de la crédibilité puisqu'ils mettent en évidence que les différences de performance entre les entreprises sont plus significatives que les différences entre les secteurs (Rumelt ,1991).Ces écarts de rentabilité s'expliquent par des dotations différentes en ressources immatérielles.Celle-ci, à l'instar du capital humain, sont essentielles à l'avantage concurrentiel (Bounfour , 1998), et articulées aux options de compétence et de performance

organisationnelle [xiv].Les économistes du travail établissent souvent une distinction entre le KH accumulé au cours de trois phases distinctes de la vie: ***le capital humain de départ***, principalement ***acquis à la maison***, ***le KH acquis*** par ***l'éducation formelle***, et ***le capital humain accumulé*** par *la* ***formation sur le terrain.*** [xv]Toutefois la plupart des travaux des chercheurs empiriques se sont concentrés sur les conséquences sur le marché du travail ***du capital humain acquis*** par *l'éducation formelle*, [xvi]essentiellement parce que c'est là la composante du capital humain la plus facile à mesurer.

Par conséquent, on peut s'attendre à ce que les travailleurs qualifiés soient plus productifs que les non qualifiés quel que soit le processus de production considéré, et à ce qu'ils soient capables de faire fonctionner des technologies plus sophistiquées qui exigent davantage de leurs capacités. Si la compétence s'accompagne d'une plus grande aptitude à apprendre et à produire de nouvelles connaissances, une main-d'œuvre plus éduquée sera également capable d'amener une croissance plus rapide de la productivité, à la fois par des améliorations progressives apportées aux processus de production existants par l'adoption et le développement de technologies plus avancées.

L'approche comptable ne permet pas de mesurer le capital humain. Une approche qualitative visant à tracer une cartographie du capital humain détenu par l'entreprise est à privilégier. Les indicateurs importants varient selon le secteur et l'identité de l'entreprise mais ils comprennent en général : la pyramide des âges, le taux de turn-over, le taux de mobilité interne, le nombre de postes à pourvoir, les indicateurs de formation et d'apprentissage en situation professionnelle et de partage des connaissances…[xvii]

Il existe des tableaux de bords incluant ces indicateurs de capital humain. Le premier modèle innovant est celui adopté par la ***compagnie Skandia*** : il se fonde sur la notion de capital intellectuel et place les ressources humaines au cœur de la création de valeur[xviii]. Chamak Alain et Fromage Céline ont développé un outil de pilotage nommé CORE. Il se décline sur trois axes : l'axe «Développement et mobilisation des compétences», l'axe «Cohésion et engagement» et l'axe «Structure et organisation».

En plus de ces approches, le capital humain peut être évalué selon deux méthodes:[xix]

- ***Il peut être évalué comme étant la somme des faits au stock initial au cours du temps*** : ***(Approche fondée sur les coûts) :*** elle consiste à estimer les stocks et les flux de capital physique. L'analyse de rentabilité des dépenses en capital humain pour évaluer la valeur du stock physique est obtenue en faisant la somme de la valeur des investissements puis en soustrayant l'amortissement du stock du capital initial. Cette approche est utilisée parce que les prix des investissements physiques sont disponibles et que les projections des profits futurs émanant de ces investissements sont plus difficiles à faire.
- Il peut aussi évaluer ***comme étant la valeur actualisée nette du revenu qui est capable de produire au cours du temps (approche fondée sur le revenu)*** : cette approche traite les « individus » comme des entités qui renferment un capital dont le potentiel de gains est calculé à partir des activités sur le marché. Elle est souvent utilisée pour estimer la valeur du capital naturel. Cette méthode est adoptée parce qu'on peut parfois soutenir que les rentes associées aux ressources naturelles ne seraient pas prises en compte si on ne faisait que totaliser les coûts de développement; en conséquence, le rendement des ressources et leur valeur en capital intrinsèque seront sous-estimés.

L'approche macroéconomique : dans le cadre de cette *approche*, l'éducation et la

formation sont considérées comme des investissements que les individus effectuent rationnellement afin de constituer un capital productif inséparable de sa personne.[xx]

9. Le coût du capital humain :[xxi]

Le personnel est considéré comme un **« *investissement* »** ou une « ***ressource*** », voire comme une « ***opportunité stratégique*** », plutôt que comme une ***contrainte*** ou un « ***coût*** ». La main-d'œuvre est de plus en plus considérée comme une ressource à développer et plus seulement qu'un coût à gérer. [xxii]Il s'agit de clarifier la valeur ajoutée de la capital humain comme une condition de réussite de l'entreprise, de renforcer la contribution de compétence à la performance de l'organisation. A ce stade, il y a trois étapes dans le cycle de vie de l'employé qui engendrent des coûts, ce sont également des étapes durant lesquelles la compagnie acquiert du capital important (souvent référé comme le capital de savoir) :[xxiii]

1) **Acquisition du capital:** les coûts engendrés durant le processus de recrutement (p. ex. : pour la publicité, les entrevues, et la réinstallation de l'employé). ces coûts pour recruter un employé peuvent être évalués et ensuite dépréciés au cours du service prévu de la personne embauchée. Le salaire brut de la personne peut également être utilisé comme base.
2) **Éducation et apprentissage:** Les coûts engendrés pour former l'employé et développer ses compétences (p.ex.: pour le matériel de formation, l'endroit, et les instructeurs).
3) **Remplacement du poste (plan de relève):** les coûts pour remplacer les employés qui quittent la compagnie (p.ex.: en raison de la retraite ou d'un nouvel emploi).

La plupart des coûts mentionnés ci-dessus sont reconnus comme des dépenses sur l'état des résultats en comptabilité financière. Le bilan d'une entreprise prospère a généralement des actifs qui dépassent les coûts. Les entreprises dans un effort d'amélioration de leurs résultats nets, réduisent leurs dépenses.

Il existe d'autres méthodes d'enregistrement des ressources humaines qui ont été proposées dans les années 70 quand on peut résumer ainsi : [xxiv]

1) **la méthode du coût historique** : il s'agit de chiffrer le coût de l'investissement humain en sommant toutes les charges le concernant (coût de recrutement, de formation, d'intégration dans l'entreprise, d'adaptation à l'emploi et de promotion…).
2) **la méthode du coût de remplacement** : elle consiste à évaluer le capital humain d'une entreprise en cherchant quels seraient les coûts qu'il faudrait engager pour le reconstituer à l'identique.
3) **l'évaluation économique** : B. Lev et A. Schwartz proposent d'évaluer le capital humain à partir des dépenses de recrutement et formation augmentées de la valeur actualisée des salaires que recevra un employé pendant toute la période d'activité dans l'entreprise.

Le capital humain désigne l'ensemble des connaissances apprises par l'individu qui accroît son efficacité productive. ***Chaque individu est propriétaire d'un certain nombre de compétences*** qu'il valorise en les vendant sur le marché du travail. Toutefois, malgré l'importance de ce dernier dans l'économie, et malgré diverses tentatives d'évolution, ce capital humain est toujours considéré comme une charge pour l'entreprise au même titre que des matières premières. La nécessité de gérer le capital humain de l'entreprise peut s'inscrire dans le cadre conceptuel à travers lequel le capital intellectuel engendre le capital humain (c'est-à-dire que le KH est une partie du capital intellectuel de l'entreprise). Ils sont

des actifs cachés, non pris en compte dans le bilan. Il inclut à la fois le contenu des cerveaux de l'entreprise et ce qu'il reste dans l'entreprise lorsqu'ils l'ont quittée. Comme il est possible de classer le capital humain en 3 catégories[xxv] :

1) ***Les compétences*** (talents, savoir-faire, capacités),
2) ***Les attitudes*** (motivation, qualités managériales des dirigeants),
3) ***L'agilité intellectuelle*** (capacité à innover, entreprendre, faire partager).

Une approche systématique de représentation et de mesure du capital intellectuel devient de plus en plus pertinente pour l'ensemble des entreprises. Le capital humain est largement reconnu comme levier créateur de valeur. Il est la plus importante source d'avantage concurrentiel des entreprises, il doit devenir un enjeu majeur des managers qui se doivent donc de mieux le gérer.[xxvi]

La croissance et la décroissance du capital humain de l'entreprise constituent la performance intellectuelle de l'entreprise, qui doit être représentée et mesurée. Le capital humain constitue le véritable moteur de la performance de l'entreprise.[xxvii]En matière d'innovations et RH, ou d'innovation en RH. Du point de vue des ressources humaines (RH), il est facile d'évaluer la manière avec laquelle les comportements peuvent apporter de la valeur à une organisation, mais du point de vue financier, placer de la valeur sur des choses intangible que l'attitude, ou même des compétences et des connaissances, semble plus difficile. En effet, deux des principaux éléments de l'actif aident à déterminer la valeur d'un employé qui ils sont:[xxviii]

1) **Le comportement** : il inclut les attitudes positives (optimiste, motivé, etc.), la capacité à bâtir des relations interpersonnelles au sein de l'organisation ainsi qu'à l'extérieur (avec les collègues et les clients), ou la capacité à attirer de nouveaux clients
2) **Les connaissances** : elles incluent des éléments comme le rendement personnel (productivité), les compétences ou le savoir-faire, l'expertise dans un domaine donné, la capacité à créer de nouveau processus plus efficaces et l'habileté de suggérer ou de faire des recommandations quant aux manques d'efficacité.

Selon l'étude de Fox Sherry pour calculer la valeur d'un employé» d'un point de vue financier est tient autant de l'art que de la science, l'aspect scientifique de la comptabilité représente tout ce qui est quantifiable ou réel (les salaires, les avantages et la productivité). L'aspect artistique de la comptabilité comprend l'attribution d'une certaine valeur aux éléments (tels que le comportement de l'employé, ses compétences et d'autres composantes intangibles), qui ne peuvent pas ordinairement être mesurés en monétaire. Comme il y a également différentes mesures systématiques qui ont déjà été utilisées pour tenter d'évaluer les employés comme les actifs[xxix]. Elles comprennent:[xxx]

- Le développement d'un index des pratiques d'excellence qui peuvent être associées à des résultats d'affaires;
- Le calcul de l'efficacité des fonctions et des processus de RH ainsi que le rendement du capital investi des initiatives et des programmes des employés;
- L'intégration de mesures associées aux employés grâce à un cadre de gestion du rendement.

L'étape la plus souvent négligée et pourtant le plus important pour les intervenants: évaluer le développement de votre capital humain. Lors de l'évaluation de toute initiative

en RH, il est important de considérer les **5 C**: la **C**onformité, les **C**lients satisfaits, la **C**ulture, le **C**ontrôle des coûts, et la **C**ontribution individuel.[xxxi]

10. Discutions des résultats :

Nous procédons la discussion des résultats afin de justifier empiriquement notre recherche après avoir illustré par les principaux apports littéraires.

10.1) Faits marquants en matière de capital humain :

10.1.1) Dans le cas de groupe Sonelgaz : [xxxii]Il a initié des actions de formation qui ont touché **28** ***161 agents*** correspondant à **509 803** hommes jours pour l'ensemble des cycles de formation (formation professionnelle spécialisée et perfectionnement professionnel). La moyenne annuelle de participation par agent (perfectionnement professionnel et formation spécialisée confondu) est de 9 jours. La moyenne annuelle de participation par agent ramenée aux effectifs formés est de 18 jours. Les dépenses engagées sont de plus de **3 milliards** de dinars représentant **4**% de la masse salariale. La formation à l'étranger a touché ***318 agents***, pour des perfectionnements assurés par des organismes étrangers. Les activités de distribution et technologies associées représentent ***89, 4% des formations spécialisées*** contre ***9, 3*** pour les activités des industries énergétiques, ***1, 1%*** pour les activités de travaux et production industriel et ***0, 1***% pour les activités de prestation de service. La formation professionnelle spécialisée (FPS) représentant ***7%*** des réalisations en matière de formation est dominée par le profil exécution avec ***62,3%*** (***ouvriers professionnels d'interventions en électricité et gaz, attachés commerciaux***), suivit de ***37,2***% pour le profil exécution et de ***0,5%*** pour les ***cadres.*** La FPS a concerné le domaine technique (électricité, gaz, …), la gestion (management, commercial, RH).

10.1.2)Dans le cas de la compagnie d'Air Algérie : [xxxiii] Aujourd'hui Air Algérie c'est aussi **le troisième transporteur en Afrique.** Air Algérie compte aujourd'hui **11.000 employés** (Le rapport effectif/flotte : 250 salariés pour un vol) . et selon le PDG d'Air Algérie Bakhouche Alleche révèle un surplus d'effectifs qu'il estime à 3 000 employés. Ainsi les catégories de son personnel se répartissent comme suit:

- 7647 personnels au sol
- 509 personnels navigants techniques *(PNT)*
- *734* personnels navigants commerciaux *(PNC)*

Elle a créé une nouvelle Ecole de formation des pilotes en Algérie à Ain Benain à Alger. Avec l'université d'Oxford (d'Oxford Aviation Academy, CAE OAA), la coopération algérienne vise à former des élèves-pilotes algériens avec une formation aux techniques aéronautiques avant de s'ouvrir aux étudiants des autres pays de la région. Aussi, les ingénieurs de la compagnie britannique accompagnent les ingénieurs et cadres algériens dans l'activité de maintenance à travers la formation et le transfert du savoir-faire. (les moyens, les cadres, les techniciens et les pièces nécessaires alors que le constructeur possède la technologie. A travers ce partenariat gagnant-gagnant, ce constructeur va former le personnel et proposer à la compagnie, par la suite, certains de ses marchés", va-t-il ajouté le chef de division maintenance et réparation des aéronefs de la société, Mohamed Salim Zioueche.

10.2) Présentation de la population soumise à l'étude :

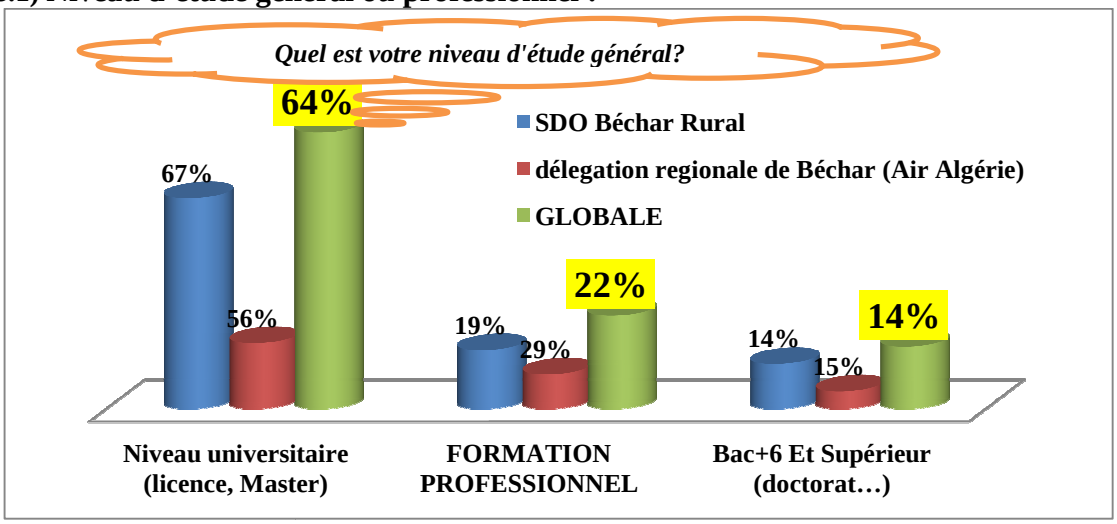
Pour vérifier nos hypothèses nous avons mené un questionnaire divisés en quatre rubriques ; qu'il s'adresse aux cadres et cadres supérieurs et cadre dirigeant ; La méthode retenue pour avoir un échantillon représentatif est celle **des quotas**. À travers la méthode choisie, la taille de notre **échantillon** finale est composé **de 125 cadres ce qui représente 86%.**

Tableau (4) : échantillonnage (la population soumise à l'étude) .

Entreprise sujet de l'enquête	*Délégation Air Algérie Bechar*	*SDO Bechar rural*
Population : catégories cadres	36	98
Taux	(36*100)/134=26,86 ≈27%	(98 *100)/134=73,13 ≈ 73%
L'enchantions ciblé	0,27*125 = **34 Cadres**	0,73*125 ≈**91 Cadres**

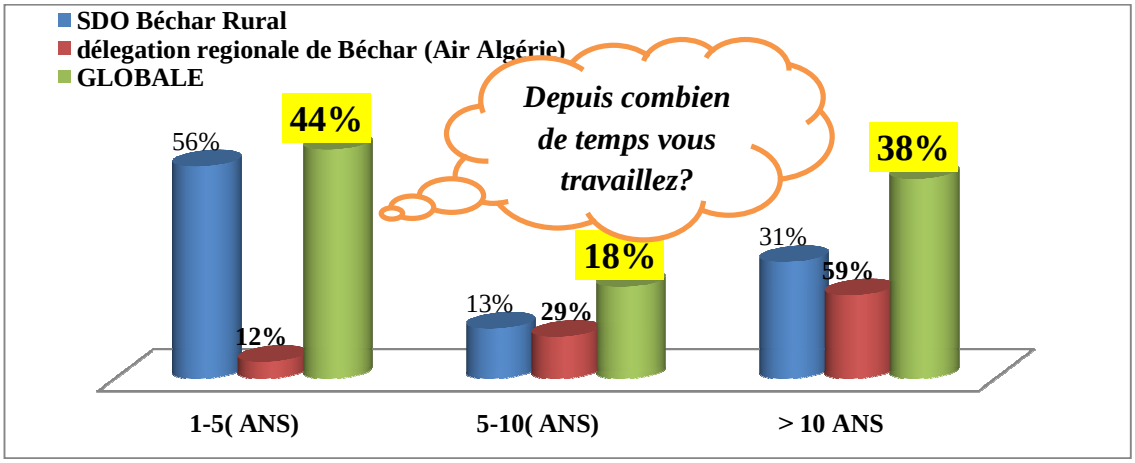
10.3) Communication des résultats :

10.3.1) Niveau d'étude général ou professionnel :



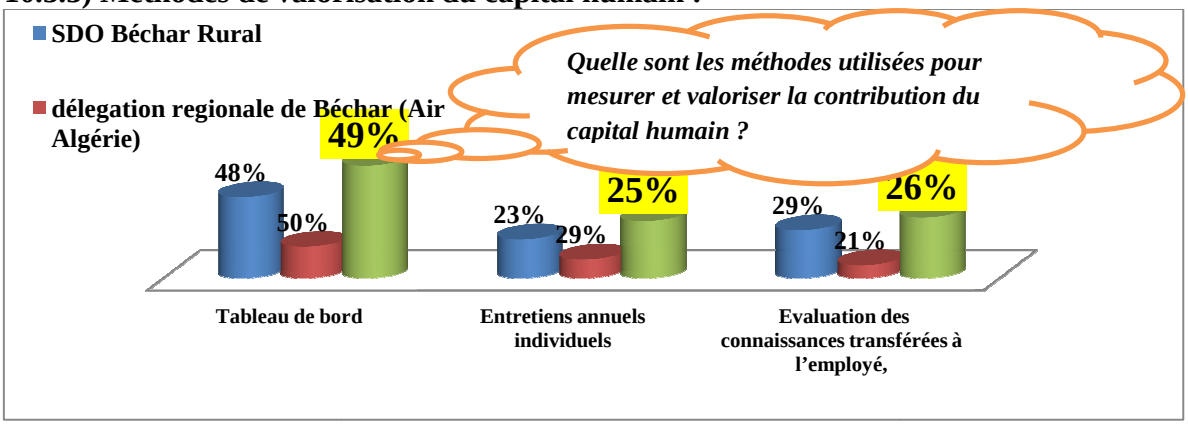
Commentaire 01 : un nombre important d'employés a un niveau universitaire qui **78%** (64%+14%) . Soit de 67% au sein de SDO Bechar Rural et 56% à la délégation régionale de Béchar, ils représentent un levier d'efficacité et d'efficience. Ce qui va de paire avec un nombre important d'emplois qualifiés en tenant compte des exigences pédagogiques et organisationnelles. En effet ces données montrent que le taux d'emploi des diplômés reste relativement en croissance, ce qui permet renforcer la capacité de l'individu à envisager de nouvelles perspectives pour accroître sa productivité ainsi son efficasité.

10.3.2) Expérience dans l'entreprise :



Commentaire02 : La majorité des employés soit de **44%** des cadres inttérogés ont une expérience moins de **5** ans**..** Cette expérience correspond à un cadre dans un esprit jeune. C'est-à-dire tout cadre qui débute son parcours professionnel et n'a que très peu d'expérience professionnelle, un jeune diplômé ou cadre junior qui sort de ses études et se lance dans un nouveau domaine. On peut admettre qu'il y a néanmoins une différence à faire entre les jeunes diplômés issus d'une formation générale et ceux issus d'une expérience professionnelles .Dans ce cas, le vocabulaire expérience a la même importance par lequel, on peut même placer la rubrique « Expériences » à celle « Formation générale » dans un cadre universitaire qui aura un rôle prépondérant lorsque les connaissances sont apparaît mieux mettre en valeur les compétences des cadres. Selon la théorie du capital humain (Becker, 1962), l'expérience professionnelle peut être définie comme une accumulation de compétences, de connaissances et de capacités qui possèdent les mêmes propriétés que d'autres types de capital présents dans l'entreprise (Richter et Schmidt, 2006).

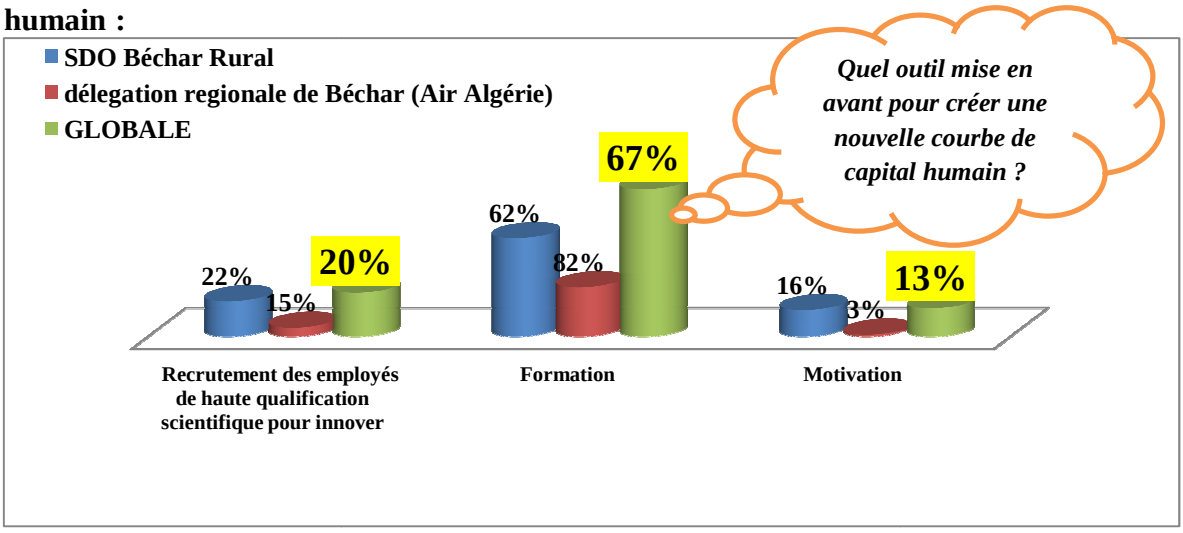
10.3.3) Méthodes de valorisation du capital humain :



Commentaire 03 : On constat que *les répondants considèrent à **49%** que* le tableau de bord est le meilleur outil efficace d'optimisation comme étant un indicateur de capital humain qui demande l'apport de tous les intervenants impliqués. En effet, est un outil très important pour le chef d'entreprise et/ou aux responsables d'équipes, qui permettant de contrôle la réalisation des objectifs fixées et de prendre des décisions nécessaires, selon une périodicité appropriée et dans un délai limité. Il est constitué de plusieurs indicateurs qui permettent de mesurer et de suivre le bon fonctionnement de la contribution de chaque capacité à travers des états d'avancement en fonction de l'objectif visé. Néanmoins, **26%** des répondants considèrent qu'une meilleure valorisation des compétences professionnelles

au sein les deux entreprises enquêtés dépend de système d'évaluation mis en place qui les aide à la reconnaissance de leurs performances et leur évolution. Il présente pour les responsables des objectifs de management qui va concerner la relation de l'appréciateur à l'apprécié. Aussi, l'employeur peut tirer des conséquences de son jugement d'aptitude, notamment sur le plan de l'affectation, de la promotion, de l'avancement ou de la rétrogradation du salarié. En ce qui concerne les salariés**,** l'évaluation a un double objectif : de *dialogue* et de *reconnaissance.* Le dialogue doit permettre d'échanger les résultats, les moyens, les difficultés rencontrées, mais également sur les aspirations et les attentes professionnelles ; et la reconnaissance passe par un retour sur les réalisations, ainsi que par une valorisation (orientation professionnelle, mobilité, éléments de rémunération). En revanche, **25%** d'entre eux ont répondu que l'entretient annuels individuels constitue premier facteur de valorisation pour montrer que cette étape permet de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (formation, rémunération, promotion).

10.3.4) L'outil le plus mise en avant pour créer une nouvelle courbe de capital humain :



Commentaire 04 : cette question nous permet d'identifier à quel point les cadres valident leurs capitaux humains. En effet, du point de vue des cadres interrogés, dans l'ensemble le capital humain semble être influencé par la formation des effectifs. « Mieux on est formé, plus on est performant ». On remarque que **82%** des cadres de la délégation régionale tendent à valoriser ainsi de « capitaliser » leurs compétences diffusées au sein de l'entreprise, ce qui montre que la formation est devenue un levier stratégique pour le développement des compétences humaines acquises au courbe de capital humain de la compagnie , par le renforcement du potentiel technique et par ajustement des savoirs ou du savoir-faire des salariés . Plus que **62%** des interrogés de SDO essaient d'apporter et présenter leurs compétences afin d'actualiser leurs rôles professionnels dans ses postes de travail, comme étant un dispositif capable dans le présent et l'avenir pour faire face aux défis humanitaire, technique et administratif directement liée à leurs rôles. Alors que seulement **20%** des cadres qualifiés reçoivent un complément pour valoriser le processus de capital humain. Il s'agit de la mise en place d'une formation initiale acquise qui fait appel aussi au knowledge pour créer un état d'esprit à l'innovation et la créativité notamment pour les activités de R&D .Donc, le capital humain peut avoir un effet direct sur

la croissance de la productivité et contribuer à accroitre la performance de l'entreprise. On remarque ainsi que les entreprises investissent généralement davantage dans les employés ayant un niveau de formation initiale élevé et beaucoup plus les ingénieurs et cadres ont davantage formés. Tandis que **13%** restant pensent que la courbe de capital humain se créer par la motivation comme un élément de reconnaissance. Les résultats des recherches sur les systèmes d'incitation et de récompense montrent que les cadres performants sont particulièrement sensibles à des sources de motivation en dehors des formations initial et/ ou professionnelle spécifiquement aux cadres adultes qui sont en fin de carrière. Cela veut dire qu'ils sont liés directement à leur travail (acquisition de nouvelles compétences, autonomie et liberté dans le travail, augmentation peut être perçue comme une forme de reconnaissance par l'entreprise des efforts entrepris et des résultats…) et non à un système d'incitation extérieur. Ultérieurement, les entreprises ont donc tout intérêt à valoriser leurs capital humain par la formation professionnelle qui a considérablement contribuée au processus de performance. Un autre résultat apparu qui est significative que la formation sous un double apport :

- La fonction qualifiante
- Et une autre professionnalisante

C'est pour cela les cadres mettent en avant que la formation qui est offerte par l'employeur pour influencer positivement la productivité et la qualité des employés comme étant un indicateur de l'efficacité de capital humain.

11. Conclusion :

Nos résultats nous ont permis de conclure que la valorisation du capital humain est basée sur la masse salariale, les connaissances et les compétences comme étant un outil qui permettrait d'apprécier sa juste valeur dans l'entreprise et plus particulièrement pour le capital humain, de pondérer chacune de ces composantes (compétence, expérience, formation, …). Puisque les salariés acquièrent des compétences en raison de l'expérience accumulée dans les postes occupés. Cet effet d'expérience est de nature à accroître la valeur du capital humain. Notre perspective d'analyse est axée sur les suggestions suivantes :

- Le développement des compétences trouve son utilité et son sens dans les actions des formations. donc une meilleure exploitation des compétences professionnelles au sein de l'entreprise, dépend en grand partie de la qualité de formation mis en place.
- Certes la formation développe la compétence humaine. Mais le capital humain s'acquiert de deux façons : soit par l'expérience, soit par la formation Général (éducation) attribut par le système éducatif ou au sein de l'entreprise.

---

[i] Méreaux J.-P., Feige J. Et Mbengue A. 2010. ***« Evaluation comptable du capital humain*** ». Laboratoire REGARDS.

[ii] Giordano-Spring S. Et Lacroix M., 2007***, Juste valeur et reporting de la performance : débats conceptuels et théoriques, Comptabilité, Contrôle, Audit,*** 3-13, p.77-95.

[iii] Pluchart J.-J., 2010***, « Vers une approche constructionniste de la valorisation de l'entreprise »,*** *Cahiers de recherche PRISM-Sorbonne*, p.7-9 **http://prism.univ-paris1.fr.**

[iv] **HIRIGOYEN G. et CABY J.2005, Création de valeur et gouvernance de l'entreprise, Economica.**

[v] Sullivan.H. 2000.***« Value driven intellectual capital***», John Wiley & Sons, Inc.

[vi] Guillard A. et Roussel J. 2010, « ***Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept, Management & Avenir »,*** vol. 1, n°31, P169.

[vii] Méreaux J.-P., Feige J. et Mbengue A. 26 mai 2014***, « Evaluation comptable du capital humain*** » ; de l'Université de Reims Champagne-Ardenne. Laboratoire REGARDS.

viii Isabelle CADET. 22 janvier 2014 ***; « These : Responsabilité Sociale De L'entreprise (RSE), Responsabilités Ethiques Et Utopies Les Fondements Normatifs De La Rse Etude De La Place Du Droit Dans Les Organisations. Conservatoire National Des Arts Et Metiers » ;*** Ecole Doctorale Abbé Grégoire.

[ix]Cappelletti L. 2010**, « *Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain*** ? »*Revue Française de Gestion*, p. 141.

[x] Mincer J ;1993**, « *Schooling, Experience, and Earnings. England* »,** Gregg Revivals, réed., p.189

[xi]Savall H. et ZARDET V. 1989**, « *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable* »,** Economica

[xii]OUZIEL J. 2004**, « *La valorisation du capital humain* »,** La revue des sciences de gestion, vol. 210, pp. 7-17.

[xiii]O Samier N. 1999, **« *De la productivité du capital humain à la performance des ressources humaines : vers une pertinence des modèles d'évaluation* »,** in Le capital humain : dimensions économiques et managériales, Casta J.-F. (éd.), Presses universitaires d'Angers.

[xiv]Alexandre Guillard-Josse Roussel**, « *23ème congrès de l'Université d'été 2005 de l'Institut international de l'Audit Social, évaluation et développement du capital humain : un enjeu clé pour l'audit socia*l » .**

[xv] Becker, Gary S. 1964. « ***Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*** ».University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=1496221 .

[xvi] Aghion P .et Cohen E. 2004. « ***Éducation et croissance*** », Conseil d'Analyse Économique - La Documentation Française, Paris.

[xvii] Kaplan R.S. et NORTON D. P. 1996.**« *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into.Action* »**, Boston: Harvard Business School Press.

[xviii] Alain Fernande, 19 avril 2013, « ***l'essentiel du tableau de bord*** », 4e édition, Éditions Eyrolles.

[xix] *Chamak* Alain et Céline *Fromage***. 2006. *« Le capital humain. Comment le développer et l'évaluer* ».** Ed. Liaisons.

[xx] Aghion P. et Cohen E **,** 2004 **; « Éducation et croissance** », Conseil d'Analyse Économique - La Documentation Française, Paris.

[xxi] Méreaux J.-P., Feige J. Et Mbengue A. 2010**. « *Evaluation comptable du capital humain* ».** Laboratoire REGARDS.

[xxii] Fourmy M. 2012. « ***Ressources humaines , stratégie et création de valeur, vers une écnomie du capital humain*** »,Paris,Maxima.

[xxiii] Valérie Marbach.. 1999. « ***Évaluer et rémunérer les compétences*** », édition d'organisation.

[xxiv] OCDE. 1998. ***« L'investissement dans le capital humain ».***

[xxv]Bontis, N. « **The Knowledge Toolbox : A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources»,** European Management Journal, 1999, P04 .

[xxvi] Lynn .B E .1998. « ***La gestion du capital intellectuel : enjeux et pratiques » ;*** Hamilton, société des comptables en management du canada.

[xxvii] Ernst & Young . 2003. « ***Maîtriser la croissance des PME*** », De Boeck Université, Paris.

[xxviii] Nonaka, I. et Takeuchi, H. 1997. ***« La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante »,*** De Boeck Université.

[xxix] Theodore W. ***Schultz***. 1961. « **Investment in *Human Capital »l***. The American Economic Review, Vol. 51, No. 1.

[xxx] Hatch N.W. & Dyer, J.H. 2004. ***« Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage »***, Strategic Management Journal", vol. 25.

[xxxi]Belghanami Nadjat Wassila&Taman Dina.2016.***«Quel capital humain pour faire face à la compétitivité ? Cas de l'Algérie et de l'Égypte »***, Edilivre-Aparis .

[xxxii] Préparé par l'enseignante en fonction des données http://www.sonelgaz.dz**.**

[xxxiii] Préparé par l'enseignante en fonction des données http://www.sonelgaz.dz**.**

Bibliographie

- Barney J. (1991). «Firms resources and sustained competitive advantage» ***Journal of Management***, vol. 17.
- Becker G.S . (1962). « Investment in human capital : A theoretical analysis »,*Journal of Political Economy*, 70, 5, 9-49. ***DOI***:10.1086/258724.
- Bounfour Ahmed. (1998). « Le Management des Ressources Immatérielles, maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif », **Dunod**.
- *Chamak* Alain et Céline *Fromage. (*2006). *«* Le capital humain. Comment le développer et l'évaluer » **Ed**. **Liaisons**.
- D.Gélot,D . (2006). « La formation continue en entreprise : tendances et constatsporteurs d'avenir ». ***C.Puzenat Et (GARF)*** ,La Recherche En Formation Aujourd'hui :Des Savoirs Pour L'action.
- Fourmy M. (2012). « Ressources humaines , stratégie et création de valeur, vers une écnomie du capital humain »,Paris,***Maxima***.
- **K**aplan R.S. et NORTON D. P. (1996).« The Balanced Scorecard : Translating Strategy into.Action », Boston: ***Harvard Business School Press***.
- Kathleen Conner, (1991). « A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? », ***Journal of Management***, 1991, vol. 17, No. 1.
- PYLE W. C. (1976). « Le contrôle de gestion des ressources humaines et ses applications » in Gestion des ressources humaines. Hommes et techniques, ***Pigors D., Myers C. et Malm First. (éd.).***
- QUINONES M.A., FORD J.K. ET TEACHOUT M.S. (1995). « THE RELATIONSHIP BETWEEN WORK EXPERIENCE AND JOB PERFORMANCE : A CONCEPTUAL AND META-ANALYTIC REVIEW, PERSONNEL PSYCHOLOGY »48, 4, 887–910. ***DOI***:10.1111/J.1744-6570.1995.TB01785.
- Richter A . et Schmidt, S.L. (2006). « Antecedents of the performance of management consultants », ***Schmalenbach Business Review***.
- Richard P,Rumelt. (1991). « how much does industry matter ? », ***strategic management journal***,volume 12,Issu3. Mar .
- Savall H . Et Zardet V. (1989). « Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable », ***Economica***.
- Spencer.L . M . (1986). « Calculating Human Resource Costs and Benefits : Cutting Costs and Improving Productivity », ***John Wiley & Sons***.

- Tesluk P.E. et Jacobs R.R. (1998). « Toward an integrated model of work experience, Personnel Psychology », 51, 2, 321-355. ***DOI***:10.1111/j.1744-6570.
- Wagner J et Gooding R. (1987). « SHARED INFLUENCE AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR : A META-ANALYSIS OF SITUATIONAL VARIABLES EXPECTED TO MODERATE PARTICIPATION–OUTCOME RELATIONSHIPS », ***ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL***, 30, 3, 524–541.DOI:10.2307/256012.

Le défi du management face à l'identité sociale et les profils nocifs

NADJI Amina *

Received:16/01/2018
Accepted:02/03/2018

Resumé:

Le management d'aujourd'hui est confronté à de nouveaux défis comportementaux et psychologiques qui imposent une relecture des modes de gestion pour prévenir et gérer les conflits au sein des organisations. Notre problématique s'articule autour du comment les prévenir pour assurer le bien être au travail. Nous mobilisons l'approche descriptive et analytique et la revue de la littérature fera appel à des écrits en psychologie sociale pour enrichir notre analyse. Le cadre théorique proposé dégage une grille de lecture originale et stimulante. L'étude exploratoire mettra en avant l'importance de la gestion des profils nocifs au bien être au travail du fait de leur présence importante au sein des organisations modernes. Ce papier présente une liste non exhaustive des caractéristiques de ces profils pour les repérer avant d'agir.

Mots clés: Identification sociale, contrat psychologique, conflits, profils nocifs, bien-être.

JEL Classification : D74, D82, D91

Abstract:

Today's management is confronted with a new behavioral and psychological challenge that requires a re-examination of the management methods to prevent and manage conflicts within an organisation. Our main concern will revolve around how to prevent them, to ensure employees well-being at work. We will mobilise a descriptive and an analytical approach for this study, which was inspired by the writings in social psychology to deepen our analysis. The theoretical framework offered gives us an original and stimulating study. The exploratory study will support the importance of managing profiles harmful to the well-being of the employees at work because of their strong presence in modern organizations. The latter are characterized by a working mode that reveals the perversity. This paper will present a non-exhaustive list of the characteristics of these toxics profiles in order to better identify them before acting.

Keywords: the social identity, Psychological contract, conflict, toxics profiles, well-being.

* **Maitre de conférences**, faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion de sidi bel Abbes.
Email : nadji.amina@gmail.com

1.Introduction

La fonction des ressources humaines évolue dans un environnement de plus en plus dynamique, animé par une nouvelle ère des recherches en sciences de gestion, qui classe le bien être personnel et le développement des échanges interpersonnels au cœur des préoccupations des organisations modernes.

Cet intérêt pour le bien être est supposé jouer le rôle de catalyseur du vivre ensemble dans l'organisation et contribuera ainsi à son harmonie et sa pérennité. Cependant, ce n'est pas toujours évident, car l'organisation recrute des personnes sur la base d'une compétence et d'un ensemble de critères, mais seul l'exercice de la fonction peut révéler leurs vrais talents et leur profonde nature.

Tous ces changements imposent une certaine relecture du management et le confrontent à de nouveaux défis d'ordre comportemental et psychologique.

La problématique

Ce qui nous amène à poser la problématique suivante:

Comment le management peut il gérer les profils nocifs et prévenir les conflits pour améliorer le bien être au travail?

Questions de la recherche

Pour répondre à cette problématique complexe, nous sommes arrivés à la diviser en trois questions qui se présenteront comme suit :

1. Quel est l'apport de la psychologie sociale dans l'analyse des comportements organisationnels ?
2. Quels sont les profils les plus nocifs compromettant le bien être au travail ?
3. Est-ce que le management dispose des moyens pour identifier et prévenir les situations conflictuelles ? lesquels.

Organisation de l'article

Le traitement de la problématique sera développé en trois temps:

Nous allons dans un premier temps présenter l'apport de la psychologie sociale dans l'analyse des comportements au sein des groupes d'individus. Un cadre théorique descriptif définira les concepts clés.

Cette première partie a permis de mener une étude exploratoire, ayant comme outil de collecte des données « le questionnaire », répartis en un ensemble d'axes d'analyse.

L'analyse des réponses recueillies a mis en avant un ensemble de constats et de résultats qui seront discutés dans la troisième partie. Nous terminerons cette communication par la suggestion de quelques actions à mener pour brider voire diminuer l'impact négatif de ces profils.

Le champ de la recherche

Ce papier se positionne dans le champ des ressources humaines. Il mobilise l'apport de la psychologie pour analyser les problématiques comportementales et psychologiques auxquelles les organisations sont confrontées et que le management devra gérer.

Son objectif n'est pas de proposer des solutions mais plutôt d'éclairer les managers sur certains éléments sous jacents de la nature humaine en intergroupes. Ce qui aiderait à diagnostiquer les situations déviantes et conflictuelles afin de les limiter et même de diminuer leurs conséquences.

1. CADRE THEORIQUE : APPORTS DE LA PSYCHOLOGIE SOCIALE

La psychologie sociale offre aux sciences de gestion plusieurs analyses du comportement individuel au sein d'un groupe. En effet, l'individu n'est presque jamais seul étant donné qu'il interagit avec un ensemble d'acteurs de manière coopérative ou concurrentielle en fonction des objectifs visés et de la position de son partenaire ou adversaire. Puiser dans ce champ enrichie les recherches sur les comportements organisationnels en offrant des éclairages nécessaires aux chercheurs en gestion et aux managers.

Le but de cette première section est l'examen et l'observation du comportement et la conduite de l'ensemble des collaborateurs dans un milieu organisationnel. Le champ managérial est riche en emprunts à d'autres champs de recherche telle que la psychologie et la sociologie. Quand une théorie est pertinente et qu'elle offre des pistes de réponses, le chercheur peut la mobiliser pour construire une grille d'analyse intéressante.

L'approche psycho-sociale s'est intéressée aux deux types de contrats établis entre les collaborateurs et le manager, un contrat formel et un contrat psychologique durant lesquels les partenaires tentent de converger vers un équilibre initial. Les acteurs s'engagent dans un processus de négociation formel et légal et échangent des connaissances sur leurs engagements et attentes relatifs à la constitution des contrats de coopération formels-légaux. L'estimation de l'intérêt de cette collaboration, le recensement des risques liés à l'engagement ainsi que la détermination des rôles, droits et devoirs de chacun sont aussi pris en compte pour alimenter ce processus.

1.1. Définitions des concepts clés par la psychologie sociale

La psychologie sociale définit l'individu comme étant un élément d'une foule humaine qui à un moment donné et en vue d'un but donné s'est organisé en une masse en une collectivité.

Cette première définition de l'individu, nous amène à éclairer celui de la foule ou plutôt l'âme collective définit par (Gustave Le Bon, 1921: 13) *comme étant un être composé par des individus semblables ou dissemblables, par leur genre de vie, leurs occupations, par leur caractère ou leur intelligence, qui formeront le cœur d'une âme collective*. Cette dernière leur fait sentir, penser et agir d'une façon tout à fait différente de celle dont sentirait et agirait chacun d'eux isolément. Certaines idées, certains sentiments ne surgissent et ne se transforment en actes que chez les individus en foule. La foule psychologique est un être provisoire composé d'éléments hétérogènes, pour un instant, soudés absolument comme les cellules d'un corps vivant forment par leur union un être nouveau manifestant des caractères fort différents de ceux que chacune de ces cellules possède. Cette définition manifeste de la force de la foule et de sa particularité.

La question qui se pose d'elle-même combien de foules ou bien de groupes existe-t-il dans un contexte donné? Et quel est l'élément central qui régit les interactions entre groupes?

Avant de répondre à ces questions, il est nécessaire de définir ce qu'est le contrat social ou psychologique qui se tisse entre les différents groupes.

1.1.1 Qu'appelle-t-on alors un contrat psychologique ?

Le contrat psychologique est considéré comme complémentaire au contrat formel. Les origines de la notion de contrat psychologique remontent aux travaux d' (Argyris, 1960) et de (Schein, 1965). Il a été mobilisé pour regrouper les relations de l'emploi entre le salarié et son entreprise. Défini comme un contrat bilatéral en termes d'attentes économiques et affectifs, il peut être considéré comme complémentaire au contrat formel. Ces auteurs caractérisent le contrat psychologique comme non écrit et composé d'attentes.

C'était face à l'incomplétude ou l'absence de contrat de travail que les chercheurs américains en théories des organisations ont développé la théorie du contrat psychologique. Dont (Rousseau, 1990) qui dès ses premiers travaux parle de promesse et non d'attentes.

Le contrat psychologique selon (Rousseau, 1990) désigne la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie. Il nait quand l'une des parties croit qu'une promesse d'un retour futur a été faite par l'autre partie, qu'ainsi une obligation de réciprocité a été créée.

1.1.2. Les caractéristiques du contrat psychologique

Elles englobent les promesses, l'échange, le consentement et la confiance

- **Les promesses:** Le premier élément constitutif d'un contrat psychologique est l'échange de promesse. Le contrat est toujours composé des attentes de l'individu, mais celle-ci doivent être la conséquence de promesses implicites ou explicites faites par les différentes parties. Il s'articule autour des notions de promesse et d'obligations.

Mais pour que la promesse vaille dans l'esprit de l'individu, deux éléments interagissent avec la promesse pour créer une attente et pour que naisse de celle-ci une obligation et donc un contrat. (Delobbe & al. 2005) notent l'adéquation de la «promesse faite» et de l'«attente» (la valence de l'objet de la promesse) et le degré de confiance dans la possibilité de réalisation de la promesse.

Par exemple, une promesse qui ne correspondrait pas à quelque chose qu'attend l'individu a peu de chance d'être perçue et sera dévalorisé par lui. Tandis, qu'une promesse même très floue correspondant à une attente forte de la part de l'individu sera probablement survalorisée et provoquera immédiatement un sentiment d'obligation. (Turnley et Feldman 1999) proposent de croiser intensité de la promesse et valence de cette promesse pour tenter d'inférer la force de l'attente qui en découle.

- **L'échange**: est le deuxième élément d'existence du contrat psychologique. L'existence d'un échange entre deux parties portant sur une multitude d'éléments va conduire les parties à distinguer les éléments de l'échange qui sont essentiels de ceux qui sont moins importants, voire secondaires pour chacune des parties. Cela permettrait ensuite de mieux saisir la réciprocité tant dans la réalisation du contrat que dans la réaction à la violation du contrat.
- **Le consentement** est le troisième élément constitutif**.** Peut-on réellement parler de contrat si les termes de celui-ci ont été imposés à l'une des parties, sans demande d'approbation de celle-ci?

C'est un postulat très fort que de poser que toutes les promesses ont été faites volontairement et consciemment, d'autant plus fort que l'on est dans l'ordre du non-écrit qui laisse libre court à tout type d'interprétation ultérieure et que la relation entre partenaires est tout sauf une relation d'égal à égal.

- **La confiance est un fondement du contrat psychologique.** La force de l'attente dépend aussi de la confiance que l'individu fait à l'auteur de la promesse. C'est pourquoi, il faut croiser intensité de la promesse, valence de la promesse et niveau de confiance dans l'auteur de la promesse pour mieux appréhender la force de l'attente.

Une fois ces éléments présents, les managers, pourront échanger des promesses ou intentions futures ayant pour rôle de les obliger à acheminer une dimension sociale, émotionnelle et non réductible et substituable à l'économique.

1.1.3. L'identification sociale et l'influence des relations intergroupes

La revue de la littérature identifie trois phases dans la construction des relations intergroupes: la négociation et l'engagement**,** l'exécution des engagements et oscillations et la révision de la condition d'équité**.**

La phase préliminaire de **négociation et d'engagement** permet d'établir les conditions initiales acceptées par les collaborateurs dans le cas de figure où elles donnent le moyen d'atteindre un équilibre initial (réaliser les objectifs stratégiques de manière juste et efficiente). Le problème qui se pose lors de cette phase est celui de l'influence des relations intergroupes dans l'entreprise. Ce dernier renvoi à *l'identification sociale* qui joue un rôle central vu qu'elle influe sur la perception des individus quant à l'interprétation des évènements et des promesses.

Une fois le contrat est signé, nous passons à l'étape de **l'exécution des engagements signés** lors de la phase négociation. Face aux réalités du terrain, les acteurs pourront à ce moment constater les écarts d'ordre économique et psychologique.

L'écart d'ordre économique: (Kumar et Nti, 1998) discutent des écarts de performances entre réalité et attentes par rapport au contrat formel légal. Ils constatent que ces écarts émergent lorsque le ratio entre rétributions et contributions réelles est inférieur au ratio entre rétributions et contributions escomptées.

L'écart d'ordre psychologique: représenté par le manquement aux promesses par rapport au contrat psychologique (Rousseau, 1995). Ce manquement est une perception d'ordre cognitive, elle est établie sur la croyance que l'autre n'a pas rempli ses obligations liées au contrat psychologique. Elle renvoi à un calcul mental entre ce que l'on reçoit de ce qui avait été promit (Monin, 2002). Cette perception émerge lorsque les bénéfices réellement reçus sont inférieurs aux bénéfices promis. Elle dépend du processus de contrôle de respect ou non respect des promesses. Ce point peut alimenter la méfiance envers l'autre et constitue une barrière au bon fonctionnement des groupes.

La troisième partie se manifeste par **la révision de la condition d'équité.** Monin, (2002) explique que ce n'est pas la perception d'écarts en soi qui importe mais la manière dont ces écarts sont interprétés. L'interprétation de ces écarts et les actions adoptées pour les gérer jouent un rôle déterminant dans l'évolution des relations intergroupes et intra-groupe tout en favorisant l'identification sociale et le factionnalisme (sources d'émergence de biais cognitifs d'interprétation).

Les acteurs interprètent les écarts soit en les renvoyant à une cause intentionnelle[1], par conséquent, le sentiment d'injustice organisationnelle prendra place entrainant la violation du contrat psychologique. Soit à une cause non intentionnelle[2], à ce moment un déséquilibre temporaire prendra place entrainant une révision de la condition initiale de justice.

[1] Mauvaise volonté des collaborateurs.

[2] Reconnaissance d'incapacité.

Les dimensions psycho-sociales des interactions intergroupes

Le premier mécanisme psycho-social jouant un rôle sur les stratégies d'intergroupes, comme mentionné ci haut est celui de l'identification sociale. Il se manifeste dès qu'une collection d'individus qui se perçoivent comme membres d'une même catégorie qui attachent une certaine valeur émotionnelle à cette définition d'eux-mêmes et qui ont atteint un certain degré de consensus concernant l'évaluation de leur groupe et de leur appartenance à celui-ci (Tajfel et Turner, 1979, 1986).

Le groupe existe donc quand les individus prennent conscience d'en faire partie et se classent dedans. Il s'agit de la catégorisation sociale que (Tajfel et Turner, 1979) considèrent comme un outil cognitif qui segmente, classe et ordonne l'environnement social et qui permet aux individus d'entreprendre diverses formes d'actions sociales.

Lorsque les individus se définissent eux-mêmes et sont définis par les autres comme membres du groupe, nous parlons alors d'appartenance groupale. Une identité sociale est fournie par les groupes sociaux à leurs membres et se définie comme la partie du concept de soi d'un individu qui résulte de la conscience qu'a cet individu d'appartenir à un groupe social ainsi que la valeur et la signification émotionnelle qu'il attache à cette appartenance. Les auteurs établissent trois principes généraux:

- Les individus cherchent à accroitre ou maintenir leur estime de soi. Ils aspirent donc à un concept de soi positif.
- Les catégories sociales et le fait d'appartenir à ces catégories sont connotés positivement ou négativement. Ces évaluations sont partagées aussi bien par les membres d'un groupe que par les membres des différents groupes. La valeur de l'identité sociale dépend de l'évaluation des groupes en jeu dans l'identité sociale de la personne.
- L'évaluation d'un groupe se fait par comparaison avec certains autres groupes sur des dimensions importantes. S'il ressort de la comparaison un écart en faveur de l'endogroupe, cela lui confère un fort prestige, mais si la comparaison est négative pour l'endogroupe le prestige qui en est retiré est faible.

(Tajfel et Turner, 1986) dérivent de ces suppositions trois principes théoriques:

- Les individus tentent d'acquérir ou de maintenir une identité sociale positive.
- Une identité sociale positive résulte de comparaison favorable entre l'endogroupe et des exogroupes pertinents: l'endogroupe se distingue positivement des exogroupes pertinents.
- Lorsque l'identité sociale est insatisfaisante, les personnes tentent soit de quitter leur groupe pour rejoindre un groupe plus valorisé, soit de rendre le groupe actuel plus positivement différent.

La théorie de l'identification sociale fournit un cadre enrichissant pour comprendre les interactions entre individus se percevant ou étant perçus par d'autres, comme appartenant à une catégorie sociale (Nkomo et Cox, 1996). Par conséquent, elle se manifeste comme un mécanisme psycho-social ayant un rôle central dans l'échange d'information et la coopération entre l'endogroupe et l'exogroupe. Une identification sociale négative, favorisera la rétention d'information et alimentera un sentiment de mal être au sein du travail.

Elle peut être aussi influencée aussi par la présence de profils d'individus qui composent l'endogroupe et l'exogroupe, qui pourront accentuer sa tendance vers le négatif et compliqueront l'atteinte d'une harmonie favorable à l'épanouissement professionnel.

1.2. Le management basé sur le résultat et l'identité sociale

Le management traditionnel est basé sur le commandement et le contrôle. Il met l'accent sur le comportement des décideurs qui assument la bonne planification et surveillent la mise en œuvre des plans pour atteindre la performance escomptée. Les relations d'autorité verticales et patriarcales sont le socle du management basé sur le résultat mais cette culture favorise la compétitivité, valorise l'intelligence individuelle et alimente, parfois, l'adversité malsaine. Ce qui prouve l'existence de lien entre le management et les formes d'actions sociales entreprises par les individus et valide l'impact des profils nocifs et leur influence sur la négativité de l'identification sociale. Ce lien sera analysé dans la partie empirique pour montrer le rôle des pratiques managériales dans la prolifération des profils nocifs ou leur diminution.

2. METHODOLOGIE

Diverses méthodologies peuvent être mobilisées pour comprendre un phénomène organisationnel. L'adoption d'une méthodologie pertinente est plus que nécessaire pour approcher l'objet de recherche de manière efficace et pour une meilleure connaissance et de compréhension du phénomène étudié. Le choix de la méthodologie et du paradigme épistémologique doit être justifié car l'objet d'étude ne peut être abordé par toutes les méthodes possibles.

2.1. Positionnement épistémologique

La visée de ce papier est explicative, il s'agit d'identifier les profils nocifs et d'analyser leur impact sur le comportement organisationnel et le bien être au travail. La recherche s'inscrit dans une démarche abductive qui part du vécu des acteurs pour reconstruire non pas la structure sociale générale mais la logique et les propriétés particulières d'un ordre local (Friedberg, 1993). Comme l'explique (Koenig, 1993), la démarche abductive consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter. C'est un procédé bien adapté aux recherches exploratoires visant à découvrir des régularités dans la réalité sociale. C'est un processus d'interprétation approprié au paradigme interprétativiste (dans lequel notre travail s'inscrit) ainsi qu'à la nature exploratoire de notre démarche.

L'objectif de notre travail de recherche n'est pas de confirmer ou d'infirmer des hypothèses préétablies mais de fournir la description la plus complète et la plus riche possible d'un phénomène.

2.2. Obstacles et mode d'investigation

Nous avons rencontrés plusieurs types d'obstacles dans le cadre de cette recherche notamment la difficulté de faire des enquêtes par entretiens sur ce type de problématiques par manque de temps. Pour y remédier, nous sommes passés par un questionnaire aléatoire en ligne et anonyme destinés à des sujets ayant eu affaire (au moins une fois dans leur parcours professionnel) à des profils nocifs.

Pour tenter d'identifier les profils toxiques dans les organisations et dans le cadre d'une recherche sur les comportements organisationnels et le bien être au travail, nous avons établi un questionnaire structuré autour des thématiques suivantes et réparti en vingt six (26) questions[3]:

1. Le contexte externe et interne: Les variables intrinsèques et sous-jacentes au contexte interne et externe (questions fermées à choix multiples).

[3] http://bit.ly/2xrv3wu

a) La perception du contexte externe: cette première partie analyserait comment le sujet percevait l'environnement externe législatif, économique et social dans lequel son organisation exerce son activité.
b) La perception du contexte interne: comment l'environnement interne caractérisé par la charge de travail et les pressions impactent-ils le sujet.
c) La nature de la relation et des échanges intergroupes, avec les membres de l'endogroupe et les relations avec l'exogroupe (questions ouvertes).
2. Les profils nocifs et leurs impacts sur le bien être au travail : cette deuxième partie présentera les caractéristiques des profils nocifs auxquels le sujet a eu affaire, la durée de la situation et son impact sur la productivité et le bien être du sujet (questions fermées à choix multiples).
3. Une troisième partie analysera le rôle du management et des gestionnaires dans le processus de prévention et de gestion des situations conflictuelles dans lesquelles le sujet a été confronté (questions ouvertes).
4. Une dernière partie sur les sujets ayant répondu au questionnaire, sur l'importance qu'ils accordent au bien être dans le travail, dans quel pays ont-t-ils exercé (questions fermées à choix multiples) et sur le comment ils ont géré et surmonté l'épreuve (questions ouvertes).

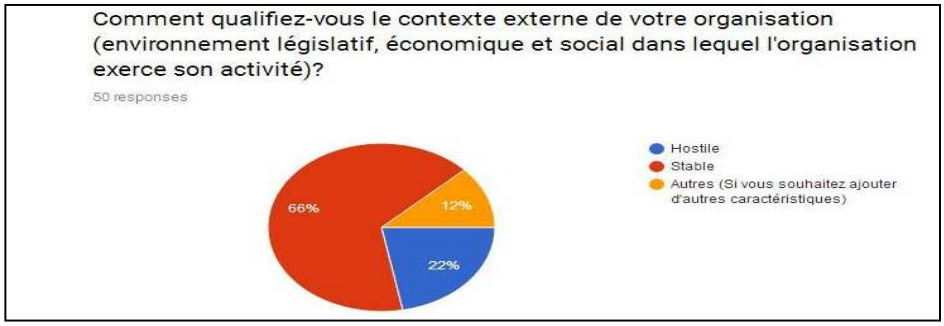
2.3. L'analyse des résultats

(Paillé & Mucchielli, 2012) définissent l'analyse qualitative comme *une démarche de recherche de sens*. En mobilisant différents outils, informatisés ou non, l'analyse qualitative tente de dégager le sens d'un texte, d'une entrevue ou d'un corpus.
L'analyste devant un extrait à analyser doit se poser un ensemble de questions pour dégager les grandes idées et appréhender le sens. Des questions sur le thème central abordé par l'extrait ou le document: «De quoi il s'agit dans ce document-là?», sur le contenu «De quoi est ce que cet extrait parle?», sur la perception de l'acteur interviewé: « Que dit cette personne?».

L'analyse qualitative propose différentes techniques à utiliser avec ou sans l'aide d'un logiciel. La justification de nos choix épistémologiques et méthodologiques s'est suivie de la présentation de notre protocole de recueil de données. La démarche ou la méthode adoptée pour leur traitement s'est faite de manière manuelle interprétative.

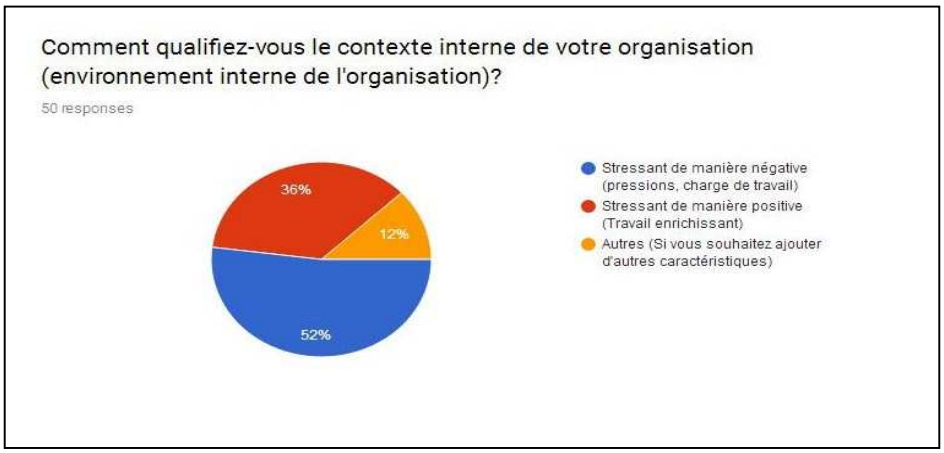
2.3.1. Le descriptif des répondants

Nous avons reçu cinquante (50) réponses où 66% des répondants qualifient le contexte externe comme étant stable.



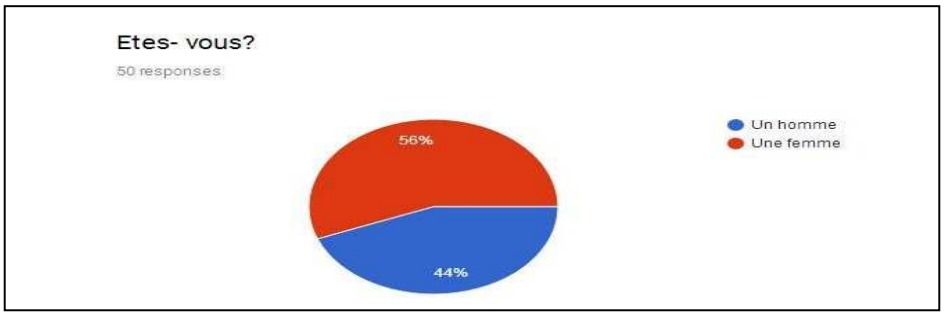
Source: Les sorties du traitement du questionnaire

Tandis que le contexte interne est qualifié de stressant de manière négative à 52% des réponses.

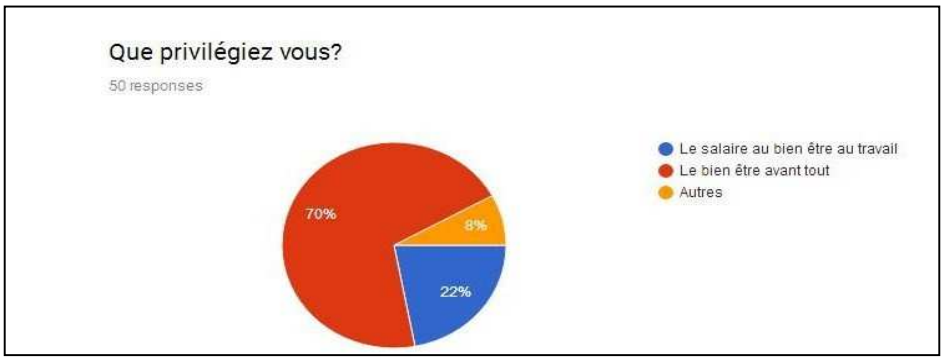


Source: Les sorties du traitement du questionnaire

56% des répondants sont des femmes qui privilégient à 70% le bien être au travail avant tout et 44% des répondants ont entre 30 et 40 ans.



Source: Les sorties du traitement du questionnaire

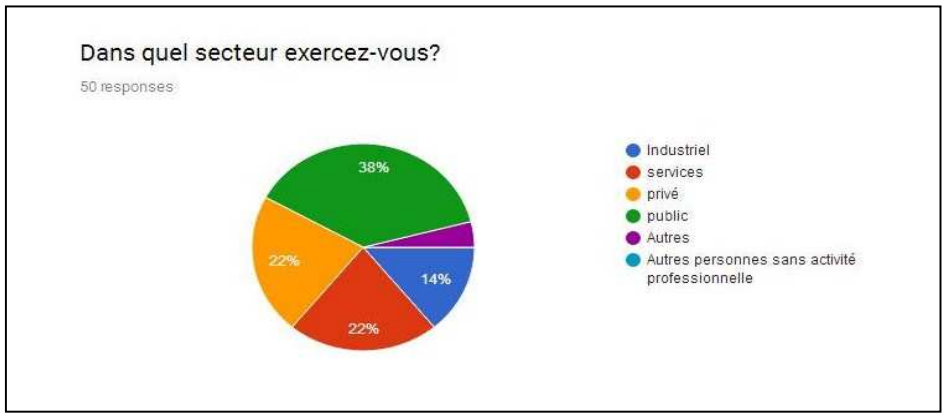


Source: Les sorties du traitement du questionnaire

Ayant exercés dans différents pays tels que (L'Algérie, le Canada, la Roumanie, la France, la Suisse, le Qatar, le Maroc, la Mauritanie et le Nigeria). Ils appartiennent à 82% à la catégorie socioprofessionnelle des cadres et professions intellectuelles supérieures.

Source: Les sorties du traitement du questionnaire

Présents à 38% dans le secteur public et à 22% (à égalité) dans le secteur privé et des services.



Source: Les sorties du traitement du questionnaire

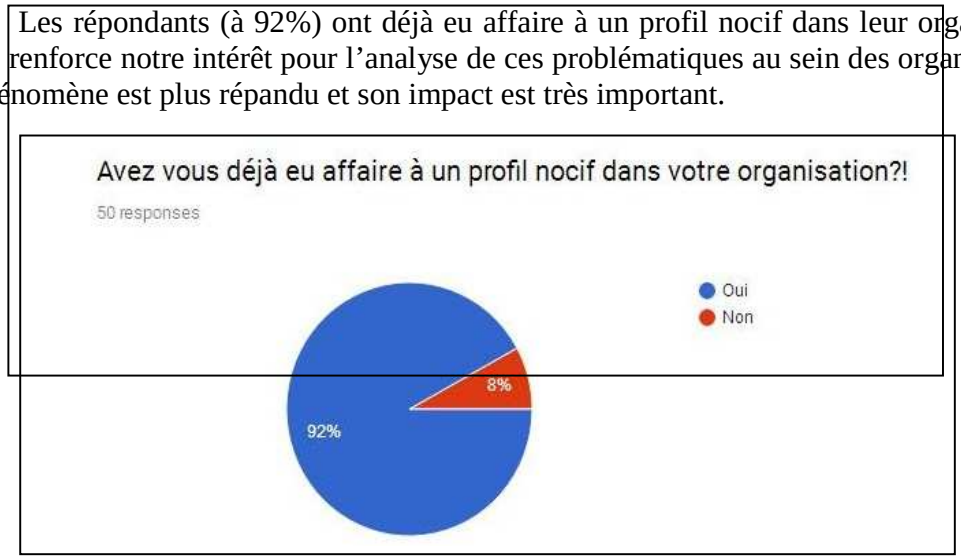
2.3.2. Les relations intergroupes au sein des organisations

Les réponses des répondants sur la qualité des échanges intergroupes au sein de leur organisation ont été variées, elles passent de rapports médiocres, compliqués et de rivalité malsaine dans certains cas à des rapports enrichissants avec une tendance conflictuelle. Ce qui sort des réponses représente l'imprévisibilité de la nature humaine et des humeurs aussi. Certains ont associé les conflits aux périodes de fin de trimestre quand les contrats doivent être signés par les clients et la charge de travail augmente. Tandis que d'autres les ont associé au manque de professionnalisme et aux échanges limités d'informations.

En analysant les réponses individuelles, nous constatons que ceux qui ont qualifié les échanges de rivalité malsaine, avaient une identification sociale insatisfaisante de l'endogroupe et ne se reconnaissaient pas en son sein et que la présence d'un profil nocif accentuait la négativité de l'identification sociale. Tandis que ceux qui ont mis l'accent sur les rapports interactifs et enrichissants, avaient une identification sociale satisfaisante de l'endogroupe.

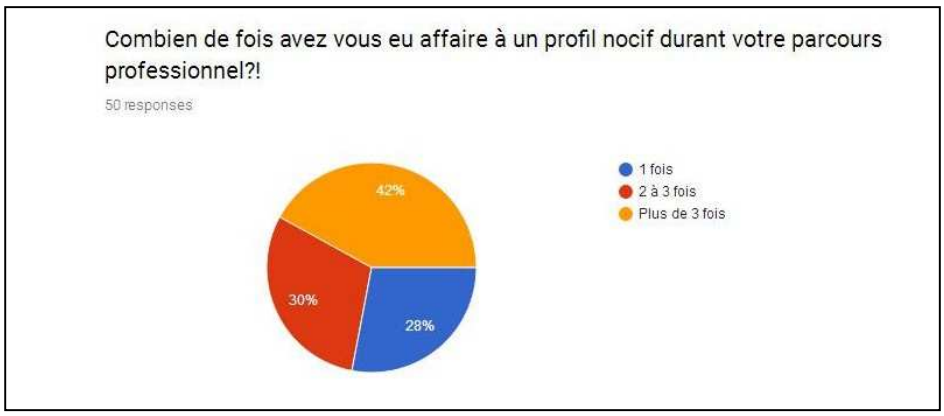
Pour les rapports avec l'exogroupe, toutes les réponses étaient presque similaires, qualifiant les échanges d'hostile et souvent absents.

Les répondants (à 92%) ont déjà eu affaire à un profil nocif dans leur organisation ce qui renforce notre intérêt pour l'analyse de ces problématiques au sein des organisations. Le phénomène est plus répandu et son impact est très important.



Source: Les sorties du traitement du questionnaire

Ils ont précisé à 42% que la fréquence a été de plus de 3 fois. Personne n'échappe à la rencontre de profils nocifs durant son parcours, ce qui mérite plus d'attention de la part du management dans l'identification et la gestion des situations conflictuelles, en avoir conscience pour réduire ces phénomène et limiter leur impact sur le bien être au travail.



Source: Les sorties du traitement du questionnaire

A 50% des réponses, le profil nocif a été un collègue et à 44% il occupait le poste de supérieur hiérarchique. La présence de profil nocif au sein de l'endogroupe est plus présente dans les réponses.

Source: Les sorties du traitement du questionnaire

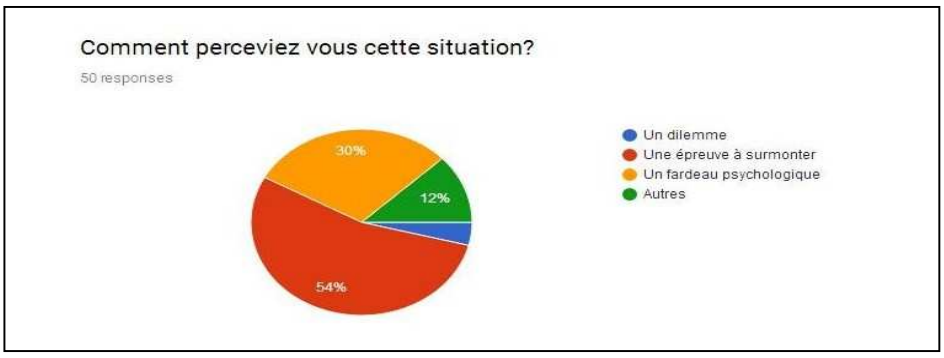
La présence de profil nocif au bien être au travail impacte l'identification sociale négativement et complique les échanges au sein de l'endogroupe, tandis que son impact est moins important quand le profil nocif fait parti de l'exogroupe.

La caractéristique la plus citée par les répondants sur les profils nocifs était la manipulation et le narcissisme. Ce qui qualifie le pervers narcissique comme étant le profil le plus toxique et nuisible au bien être au travail. Ces derniers étaient qualifiés d'incompétents, autoritaires, mégalomanes et opportunistes. D'autres comportements ont été cités tel que le fait de vouloir intimider et rabaisser les autres tout en s'accaparant les mérites de leur travail, sans se soucier des autres. Ce sont des profils (selon les répondants) qui cherchent à culpabiliser avant de chercher la solution et n'assument pas leurs erreurs en alimentant la confusion et l'ambigüité.

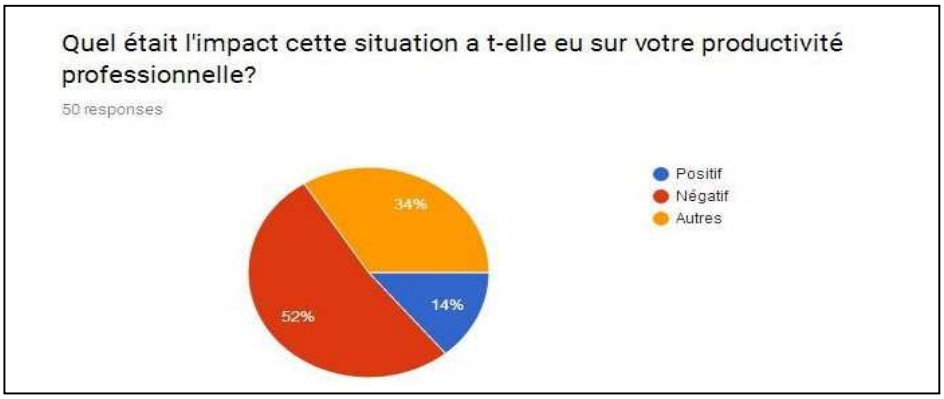
2.3.3. L'impact des profils nocifs sur la productivité et le bien être des répondants

54% des répondants affirment qu'avoir affaire à un profil nocif au travail est perçu comme une épreuve à surmonter, contre 30% qui le perçoivent comme étant un fardeau psychologique. Ce genre de situation impacte négativement la productivité professionnelle des sujets dans la moitié des cas (52%) mais son influence est négativement plus importante sur le bien être au travail (82%).

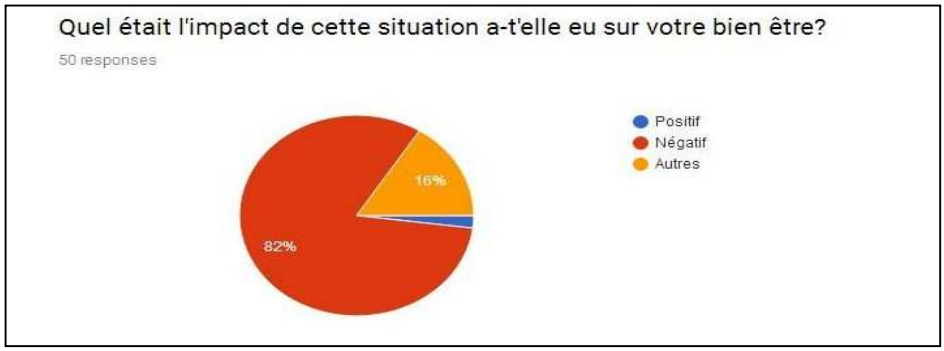
Le pourcentage est conséquent d'où la nécessité de le gérer par le management.



Source: Les sorties du traitement du questionnaire



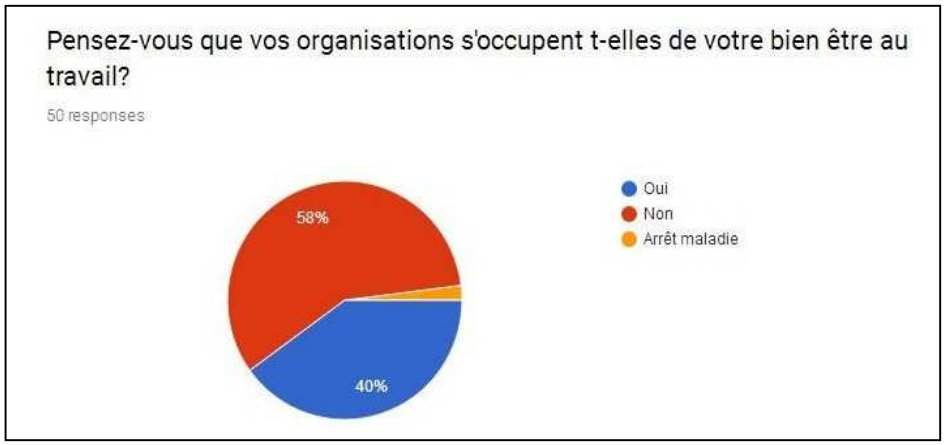
Source: Les sorties du traitement du questionnaire



Source: Les sorties du traitement du questionnaire

2.3.4. La gestion des profils nocifs

Le constat amer était que le management ne s'occupe que peu du bien être des répondants au travail. 58% des répondants ont affirmé que les organisations n'accordent pas d'importance à cette problématique et parfois les managers ferment les yeux car ils n'ont pas le temps de tout gérer vu qu'ils sont dépassés par leur charge de travail.



Source: Les sorties du traitement du questionnaire

Et que moins de la moitié des répondants (23) affirment qu'il est impossible de gérer la situation seule, contre 27 d'entre eux qui confirment qu'ils n'ont pas le choix et que

la situation devait être réglé soit seul ou en faisant appel à des spécialistes des conflits au sein des organisations.

Pour la question de savoir si le management prévoyait des démarches à entreprendre pour gérer ce genre de situation, 46 des répondants ont infirmé l'existence de ce genre de pratiques ou ignoré leur existence tandis que le reste (2), se sont dirigé vers le syndicat pour mettre un terme aux situations conflictuelles ce qui engagé un bras de fer contre l'organisation. Deux seulement des répondants se sont adressés à leur supérieur [4]pour dénoncer la situation et l'implication du management ce qui a permis d'organiser des réunions qui se sont suivies de formations pour initier les membres de l'organisation à la gestion des profils et situations difficiles.

2.3.5. Ce qui reste après que le traitement des conflits nocifs ait purgé le « malêtre »

Notre étude exploratoire nous renvoie vers le constat que le management et les gestionnaires dans les organisations auxquelles nos répondants ont eu affaire à des profils nocifs ne disposent pas de moyens connus et mis en place ni pour identifier les profils nocifs ni pour brider leur impact sur le bien être des sujets. Ils confirment même que ces profils tirent leur pouvoir du management mis en place car ils ont le droit de surveiller et de contrôler les membres de leur groupe ou leurs collaborateurs. Une grande majorité a opté pour la rupture du contrat psychologique, suivie par la décision de quitter l'endogroupe (une démission) et le changement d'organisation alors que d'autres ont carrément changé de pays.

L'expérience a en général eu un effet dégoûtant de certains aspects du travail en équipe et de son management parfois difficile. La majorité des répondants affirme avoir surmonté l'épreuve seule et a réussi à se reconstruire après cette expérience, mais quatre (4) répondants n'ont pas réussi à le faire seuls et ont fait appel au syndicat pour demander de l'aide ou se sont dirigés vers des professionnels de la santé (médecins et psychologues pour reprendre confiance en eux). Ils recommandent de réagir vite dès qu'un malaise se fait sentir, demander de l'aide et de résister psychologiquement surtout pour ne pas tomber dans le piège de la dépression.

3. DISCUSSIONS DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Il existe au sein d'un groupe d'individus de multiples contraintes relationnelles. Ces contraintes peuvent être liées à des causes très différentes : rapports hiérarchiques, différence d'âge, de sexe, de classe sociale, dépendance dans le travail (collaboration ou concurrence), novicité dans le domaine. L'ensemble de ces règles joue un rôle déterminant dans les interactions sociales entre individus et si on rajoute un élément lié aux facettes sous jacentes cachées que le groupe découvrira au cours des échanges, les interactions deviendront plus complexes.

Le constat amer est que notre société est en perte de valeurs morales et fait de plus en plus le culte de la performance individuelle, ce qui fait d'elle un terrain favorable à l'apparition de la perversité sous formes de personnes égocentriques et manipulatrices qui tentent de tirer profit en mettant les autres dans l'embarras sans scrupules ni regrets.

Ce constat est rattaché à une autre variable dans le domaine du travail où les directions ont peur des conflits, avec pour conséquence que rien ne se dit. Cela peut

[4] Le profil nocif était un collègue dans ce cas.

entraîner des troubles psychosomatiques majeurs. C'est devenu difficile dans une société qui donne le sentiment que tout le monde ment et magouille impunément, où sarcasme et ironie se portent bien. Les changements dans le travail et dans les sociétés sont partout les mêmes, mais c'est actuellement le "burn out" qui est mis en avant pour parler des risques psychosociaux, avec le risque de banaliser des souffrances moins visibles[5].

Les psychologues appellent les profils nocifs parfois psychopathes ou encore manipulateurs. A la fin des années 90, les praticiens en psychologie emploient le qualificatif PN: *Pervers Narcissique* qui devient une utilisation courante et que les victimes de ce genre de pratiques ont pu mettre un nom sur les profils qui leur faisaient tant du tort et rendaient leur quotidien difficile.

Les PN exercent le harcèlement moral et sont définis comme des individus caractérisés par une insensibilité morale et affective qui fait qu'ils souffrent de l'incapacité d'éprouver de l'empathie pour les autres. Cette incapacité fait qu'ils se sentent inférieurs aux autres et pour cacher cette infériorité, ils perfectionnent des jeux stratégiques pour pouvoir dominer les autres et les utiliser à leurs fins.

Leur point fort est celui de diviser pour mieux régner, leur force est proportionnelle à notre ignorance. Une personne qui n'a jamais eu affaire à un PN ne saura comprendre les processus sous jacents qu'elle est entrain de subir. Ce qui fait qu'elle plongera dans l'incompréhension et se sentira sous pression mais sans savoir pourquoi. Le cumul de ces malaises répétitifs peut conduire à la souffrance, aux dépressions voire au suicide.

(Hirigoyen, 2003: 56) détaille mieux ce processus en décrivant la situation de manipulation qui se traduit par un harcèlement. «…*Ce dernier se met en place quand une victime réagit à l'autoritarisme d'un chef et refuse de se laisser asservir. C'est sa capacité de résister à l'autorité malgré les pressions qui la désigne comme cible. Le harcèlement est rendu possible parce qu'il est précédé d'une dévalorisation, qui est acceptée puis cautionnée par le groupe, de la victime par le persécuteur. Cette dépréciation constitue une justification a posteriori de la cruauté exercée contre elle et conduit à penser qu'elle a bien mérité ce qui lui arrive. Lorsque le processus de harcèlement est en place, la victime est stigmatisée on dit qu'elle est difficile à vivre, qu'elle a mauvais caractère, ou bien qu'elle est folle. On met sur le compte de sa personnalité ce qui est la conséquence du conflit, et on oublie ce qu'elle était auparavant ou ce qu'elle est dans un autre contexte.*». Son livre est d'une grande utilité dans l'éclairage de ces processus destructeurs qui plongent les victimes dans le silence. Comme mentionné ci-dessus, les profils négatifs avanceront et se propageront et ne disparaitront jamais du monde du travail, mais les caractériser pourra nous aider à limiter leur impact négatif sur notre bien être et de les dénoncer.

3.1. Les caractéristiques des profils négatifs au travail: les repérer pour mieux agir.

(Hirigoyen, 2003 :68) nous offre un profiling très instructif sur ces bourreaux au travail qui alimentent la dépendance dans un groupe et éjectent et isolent ceux qui n'adhèrent pas sous le regard de tout le monde car de nombreuses entreprises laissent se développer, en leur sein, une forte discrimination et ne protègent pas les individualités. « *Quand un individu pervers entre dans un groupe, il tend à rassembler autour de lui les membres du groupe plus dociles qu'il séduit. Si un individu ne se laisse pas embrigader, il est rejeté par le groupe et désigné comme bouc émissaire. Un lien social se crée ainsi entre les membres du groupe dans la critique commune de la personne isolée, par des potins et des ragots. Le groupe est alors sous influence et suit le pervers dans le cynisme et le*

[5] Comme le souligne Hirigoyen, docteur en médecine, psychiatre et psychothérapeute familiale dans son ouvrage intitulé : *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, publié en 1998.

manque de respect. Chaque individu n'a pas pour autant perdu tout sens moral, mais, dépendant d'un individu dépourvu de scrupules, ils perdent tout sens critique. ».

C'est des profils qui refusent la communication directe pour faire culpabiliser leurs victimes, les disqualifient pour leur faire douter d'elles mêmes tout en les discréditant pour faire régner la suspicion dans l'endogroupe.

Le PN cherche par tous les moyens d'accéder au pouvoir et d'y rester tout en masquant son incompétence. Pour y arriver, il commencera par éliminer les personnes susceptibles de lui barrer la route. *«…On ne se contente donc pas d'attaquer quelqu'un de fragilisé comme dans l'abus de pouvoir mais on crée la fragilité afin d'empêcher l'autre de se défendre. La peur génère des conduites d'obéissance, voire de soumission, de la part de la personne ciblée, mais aussi des collègues qui laissent faire, qui ne veulent pas voir ce qui se passe autour d'eux. C'est le règne de l'individualisme, du chacun «soi». L'entourage craint, s'il se montre solidaire, d'être stigmatisé et de se retrouver dans la prochaine charrette de licenciements. Dans une entreprise, il ne faut pas faire de vagues. Il faut avoir l'esprit maison, ne pas se montrer trop différent.»* (Hirigoyen, 2003: 66).

Des profils envieux manifestant un égocentrisme et une malveillance flagrante qui constituent le moteur du noyau pervers. Il s'agit d'une mentalité d'emblée agressive qui se fonde sur la perception de ce que l'autre possède et dont on est dépourvu. « *Parfois, le harcèlement est suscité par un sentiment d'envie à l'égard de quelqu'un qui possède quelque chose que les autres n'ont pas (beauté, jeunesse, richesse, qualités relationnelles). C'est aussi le cas des jeunes surdiplômés qui occupent un poste où ils ont comme supérieur hiérarchique quelqu'un qui n'a pas le même niveau d'études*.» (Hirigoyen, 2003 :58). Ils tenteront de disqualifier les autres en les poussant à commettre des fautes.

Il suffit d'un ou de plusieurs individus pervers dans un groupe ou dans une organisation pour que le système tout entier devienne pervers. C'est pourquoi, il faut se munir d'outils pour brider leur emprise et leur pouvoir néfaste au bien être au travail.

3.2. Comment gérer voire brider l'impact des profils négatifs ?

Comme nous l'avons expliqué précédemment, l'individu a besoin des autres membres de son groupe pour accomplir un ensemble de tâches et atteindre des objectifs d'ordre personnel ou professionnel. Il a besoin de cette interaction sociale pour avancer parfois, en optant pour la coopération collective ou bien en favorisant des rapports concurrentiels sains en opposition avec les rapports conflictuels basés sur le narcissisme individuel. Ceci dit, nous ne pouvons éviter cette dernière catégorie ni l'abolir car la nature humaine est versatile et échappe à tout contrôle. Le but d'un manager et de ses collaborateurs est de les reconnaitre pour pouvoir les gérer et atténuer leurs conséquences néfastes au bien être au travail même si souvent les professionnels reconnaissent la complaisance des entreprises qui cherchent la performance au détriment du bien être et affiche une passivité envers ces comportements nocifs. C'est pourquoi, il est nécessaire d'être informés des actions à mener.

3.2.1. Repérer les profils négatifs

La première action à mener dans une situation de mal être au travail est celle du repérage. Ce que nous avons présenté ci dessus.

Repérer les comportements malveillants, les attaques morales et l'intimidation et tracer leur évolution pour voir si c'est un harcèlement ou bien juste des irritations passagères. La répétition est la variable à retenir pour qualifier un processus de néfaste au bien être. Toute

action égocentrique et malveillante qui se répète dans le temps est à mentionner aux personnes bienveillantes qui puissent aider la victime.

Cette étape est primordiale, sans elle, la victime plongera dans le mal être et ceci pourrait avoir des conséquences irréversibles sur la santé mentale des victimes. C'est pourquoi il faut se documenter sur la question, chose qui permettra aux victimes de comprendre le pourquoi du comment de ces PN. Les organisations peuvent organiser des sessions de formation sur la question et inviter des coachs ou des professionnels de la santé pour animer des ateliers.

3.2.2. Demander de l'aide auprès des personnes bienveillantes

Une fois, la victime a pu reconnaitre le processus d'harcèlement et a repéré le profil néfaste, il faut qu'elle cherche les personnes qui refuseront l'inactivité en dehors de l'endogroupe qui subit ou tolère l'harcèlement moral.

Cette personne peut être le DRH qui a l'autorité de mettre fin à ce genre de processus malveillants, mais parfois, il peut manifester aussi une passivité flagrante. Par conséquent, il faut se diriger vers le médecin de travail. Il se peut que la victime passe directement au médecin de travail pour appuyer son argumentaire, ce choix dépendra du contexte et de l'état psychique dans laquelle la victime se positionne.

3.2.3. Résister psychologiquement

Le troisième conseil que les psychiatres et psychothérapeutes ordonnent dans ce cas de figure, est celui de résister psychologiquement. Ce qui constitue une contre manipulation positive pour se protéger de son persécuteur. La victime puisera ses forces de la thérapie et du soutien des personnes bienveillantes qui l'entourent. Résister tout étant soutenu et évitant l'isolement. Car comme nous l'avons mentionné ci haut, les PN puisent leur force de la division et de l'isolement de leur proie.

Le dernier recours peut être aussi celui de la poursuite judiciaire de l'harceleur s'il s'avère que l'acharnement continue.

CONCLUSION

Nous vivons dans une société qui encourage implicitement l'apparition des profils égocentriques mal sains qui se nourrissent de la faiblesse des autres et bâtissent leur réussite sur la destruction de ceux qu'ils détruisent.

Ce papier a présenté l'apport de la psychologie sociale dans le traitement des thématiques liées aux comportements organisationnels, ce qui a permis d'identifier un mécanisme psycho-social qui régisse les relations intergroupes, nommé l'identification sociale.

Cette dernière permet aux personnes de s'identifier et de décider de faire parti ou non d'un endogroupe qui satisfait leurs attentes. Nous avons présenté un ensemble de principes reliés à ce mécanisme. Cette identification peut être renforcée par les échanges intergroupes collaboratifs et contribuera positivement au bien être au travail. La présence de profils négatifs peut inverser son impact négativement sur l'harmonie des groupes.

Nous sommes passé par la suite à l'identification de quelques caractéristiques de ces profils néfastes au bien être qui pourront perturber l'équilibre des relations intergroupes et favoriser les conflits organisationnels. Pour finir avec la présentation de quelques démarches à mener dans le cas où l'harcèlement et celui qui l'exerce sont repérés. Ce qui engendra l'atténuation de leur impact voire le brider.

A ce stade, l'étude est exploratoire et présente un ensemble de limites. Les résultats malgré leur importance ne représentent qu'un échantillon aléatoire de cinquante (50) personnes. Le temps ne nous a pas permis de l'élargir, ce qui ouvre la perspective vers un échantillon plus large.

Les questionnaires ne nous permettent pas d'avoir toutes les facettes du phénomène étudié, c'est pourquoi, le travail mérite une étude de cas longitudinales ou des exemples concrets en situation et les actions mises en place pour obtenir la réduction de ces phénomènes. Une triangulation des données via entretiens, observation et consultation des documents serait plus enrichissante et globale.

Une autre perspective de recherche concerne le management agile (Rigby et al, 2017) comme alternative pour basculer de la surveillance vers la médiation entre les personnes ce qui pourrait invalider les comportements nocifs et les brider.

Les auteurs proposent de déplacer le pouvoir « du chef » vers une autorité partagée et régulée et de mettre en place de nouvelles pratiques managériales coopératives et collaboratives qui diminueront l'espace des comportements individuels et opportunistes. Un management qui porte attention sur les équipes et non les personnes et valorise l'intelligence collective que l'intelligence individuelle qui se répercute sur la performance des équipes.

Des pratiques qui pourraient renforcer l'implication et la satisfaction des équipes, valorise la convivialité, l'ambiance du travail et le bien être loin.

References

- Argyris, C. (1960)**,** Understanding organizational behavior, ***Dorsey Press***, 179 pages
- Delobbe, N., Herrabach, O., Lacaze, D., Mininac, K. (2005), Comportement organisationnel, contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, Volume 1, ***Editions De Boeck Université***, Bruxelles, 407 pages.
- Friedberg E. (1993), Le pouvoir et la règle: Dynamiques de l'action Organisée, ***Edition du Seuil***, 448 pages.
- Hirigoyen, M.F. (1998), Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien, ***Editions La Découverte & Syros***, Paris, 214 pages.
- Hirigoyen, M.F. (2003), «Le harcèlement dans l'entreprise », Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien, ***La Découverte***, pp. 55-89, 214 pages.
- Koenig G. (1993), «Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles», ***Revue de gestion et des ressources humaines***, Vol 9, pp. 4-17.
- Kumar, R. et Nti, K. (1998), «Differential learning and interaction in alliance dynamics: a process and outcome discrepancy model», ***Organization Science***, n° 9, pp. 356-367.
- Le Bon, G. et Sigmund, F. (1921), Psychologie des foules, ***Editions Félix Alcan***, 28^{e} édiction, 320 pages.
- Monin, P. (2002/3-4), «Vers une théorie évolutionniste réaliste des alliances stratégiques», ***Revue française de gestion***, n° 139, pp. 49-71.
- Nazare-Aga, I. (2013), Les manipulateurs sont parmi nous, Qui sont-ils? Comment s'en protéger?, ***Les Editions de l'Homme***, Paris, 285 pages.

- Nkomo, S. M. et Cox, J.-R. T. (1996), «Diverse identities in organizations», in S. R. Clegg, C. Hardy et W. R. Nord (eds.), Handbook of Organization Studies, London, ***Sage Publications***, pp. 338-356.
- Paillé, P. & Mucchielli, A. (2012), L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, Paris: ***Armand Colin***, 3ème édition, 424 pages.
- Rigby, D., Sutherland, H., Takeuchi, H. (2017/ 8-9), «Découvrez les secrets des méthodes agiles», ***Harvard Business Review*** (édition française), pp.28-38.
- Rousseau, D. M. (1995), Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements, ***Sage Publications***, London, 245 pages.
- Rousseau, D.M. (1990), « New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of PC», ***Journal of Organizational Behavior,*** vol.11, n°5: pp. 389-400.
- Schein, E.H. (1965), Organizational Psychology**,** Englewood Cliffs, NJ, ***Prentice Hall***, 114 pages.
- Tajfel, H. and Turner, J.C. (1979), «An integrative theory of intergroup conflict», In S. Worchel and W. Austin (Eds), The social psychology of intergroup relations, ***Pacific Grove***, CA/ Brooks/Cole, pp. 33-48.
- Tajfel, H. and Turner, J.C. (1986), «The social identity theory of intergroup behavior», In S. Worchel and W. Austin (Eds), Psychology of intergroup relations Chicago: ***Nelson-Hall***, 2nd ed., pp. 7-24.

Essai de Construction d'un Score d'Attractivité Sectorielle des Investissements Directs Etrangers

Cas du Secteur des Industries Agro-Alimentaires au Maghreb (Algérie- Maroc- Tunisie)

Badreddine Amina*, Benamirouche Rachid**

Received:13/02/2018
Accepted:23/03/2018

Résumé :

Nous avons essayé à travers cet article de calculer un score d'attractivité sectorielle des Investissements Directs Etrangers (IDE) dans trois pays du Maghreb (Algérie, Tunisie et Maroc). Ainsi, nous avons ciblé le secteur des industries Agro-alimentaires (IAA) dans la mesure où il présente certaines spécificités en termes de stratégies d'entreprises et de types d'IDE. Par ailleurs, il existe plusieurs scores et indices « généralistes » de comparaison d'attractivité calculés par des institutions internationales. Cependant, tous ces scores ne prennent pas en considérations les spécificités sectorielles de chaque pays. Le but de cet article est de présenter un nouveau moyen de comparaison d'attractivité sectorielle. Nous avons ainsi proposé un score d'attractivité sectorielle des IDE en combinant des scores «généralistes » d'attractivité avec certains indicateurs bien spécifiques aux IAA. Nos résultats obtenus, présentent une certaine asymétrie avec les scores d'attractivité globale ce qui traduit la nécessité de prise en compte des spécificités sectorielles de chaque pays.

Mots clés: IDE, attractivité, score, spécificités sectorielles, IAA, Maghreb.

Abstract:

We have tried through this article to calculate a sector attractiveness score of foreign direct Investments (FDI) in three Maghreb countries (Algeria, Tunisia and Morocco).Thus, we have targeted the ago-food industry sector in that it has certain specificities in terms of business strategy and type of investment. Otherwise, there are several scores and "general" index of attractiveness comparison calculated by international institutions. However, all these scores do not take into account the sectoral specificities of each country. The purpose of this article is to present a new means of comparison of sectoral attractiveness. We have calculated a sector attractiveness score for FDI by combining "general" attractiveness scores with certain indicators specific to the Ago-food industries. The results obtained have a certain asymmetry with the overall attractiveness scores, which reflects the need to take into account the sectoral specificities of each country.

Keywords: FDI, attractiveness, score, sectoral specificities, Agro-food industries,
JEl Classification: F21, Q17, O57

[1] Maitre assistante, Faculté des sciences économique et de gestion, Université de Boumerdes, Algérie. E-mail : badreddine.amina@yahoo.fr
[2] Professeur, Ecole Nationale Supérieure de la Statistique et de l'Economie Appliquée, Koléa, Algérie. E-mail : rbena2002@hotmail.com

1. Introduction :

L'investissement direct étranger représente non seulement une source stable de financement, mais aussi, il sert de conduit au transfert des technologies, des capacités d'innovation et des pratiques d'organisation et de gestion. Etant donné ce rôle joué, pour accélérer la croissance [(Blomstrom et Kokko, 2003)], les pays cherchent à l'attirer et s'emploient pour se faire à améliorer les principaux aspects qui influencent les choix d'implantation des investisseurs directs étrangers et accordent davantage d'attention aux mesures susceptibles de les séduire (Blomstrom et Kokko, 1998)

Cependant, les raisons qui conduisent les firmes à investir à l'étranger sont multiples et variées. En effet, l'implantation d'une entreprise dans un pays donné, obéit à un certain nombre d'éléments internes à la firme (stratégie d'implantation) ou externes à la firme (attractivité du pays d'accueil). A cet effet, on peut donc distinguer deux types de facteurs (Hafid et al. 2015) qui permettent de répondre à la question d'attractivité territoriale, des facteurs internes et des facteurs externes. Les premiers correspondent à des actifs intangibles spécifiques à la firme tel que les technologies et le savoir-faire...etc. qui rendent difficiles les transactions de marché en raison des défaillances du marché liées à ces actifs (Karray et al, 2007) ; d'autre part il existe des facteurs qui sont liés à l'environnement externe de la firme tels que la taille du marché, le niveau de revenu réel, le niveau et le coût de la main-d'œuvre, l'intégration économique internationale ou régionale, la libéralisation des politique commerciale (Natalia, 2010).

A cet effet, la notion de l'attractivité a été souvent traitée sous l'angle des atouts/faiblesses territoriales, aboutissant à l'établissement de scores et indices facilitant la comparaison entre les pays. Cependant, les travaux relatifs à l'attractivité des IDE selon les déterminants sectoriels (structure, intensité concurrentielle et technologique) sont rares malgré les fortes spécificités qui existent dans certains secteurs [(Cheriet et al. , 2007, p.40), Cheriet et al., 2008, p.4)] . Dans le même contexte, (Traill et Gomes da Silva, 1996), estiment qu'il est difficile de faire des comparaisons inter-pays ou entre les régions même si les scores d'attractivité sont construits dans le but d'effectuer des comparaisons relatives et dynamiques. Selon (Brewer et Young, 2002) (in Mainguy, 2004), ces scores demeurent d'une portée analytique limitée, dans la mesure où « Il est difficile de comparer entre l'Inde dont le taux de croissance est supérieur à 5 % avec une faible présence des IDE et l'Angola où l'importance des IDE va de pair avec une croissance négative et la Malaisie ou la Chine où les IDE vont de pair avec une croissance forte. ». Les spécificités régionales et sectorielles (intensités technologiques et type d'activité) viennent accentuer encore plus ces difficultés de mesure et de comparaison avec souvent de fortes implications pour établir de bonnes politiques d'attractivité des IDE (Cheriet et al. , 2007). En effet, il existe plusieurs scores et indicateurs, calculés par des institutions internationales comme (FMI, CNUCED et Banque Mondiale). Mais ces scores sont « généralistes » puisqu'ils ne prennent pas en considération les spécificités sectorielles de chaque pays. C'est dans cette optique que cet article se propose pour illustré l'importance des spécificités sectorielles pour chaque pays. D'où la question suivante : Est-ce que les scores calculés par les institutions internationales sont biaisés ? En effet, nous supposons que ces institutions calculent des scores « généralistes » puisqu'elles ne prennent pas en considération les spécificités sectorielles. Pour cela, nous proposons de calculer un score sectoriel d'attractivité. Ce score a pour objectif de faciliter la comparaison de l'attractivité des IDE dans trois pays du Maghreb à savoir : Algérie, Tunisie et Maroc.

En incorporant certaines variables relatives aux performances des IDE dans les IAA. Nous avons tenté de construire un score d'attractivité sectorielle des IAA au Maghreb. Pour ce faire, nous avons combiné des scores « généralistes » d'attractivité, issus des rapports des institutions internationales (FMI, CNUCED, Banque Mondiale) et divers bureaux d'études à des agrégats sectoriels agroalimentaires concernant les pays méditerranéens et issus des études du CIHEAM (Centre International des Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes). Afin de mettre en évidence la manière dont on a traité ce sujet, nous avons structuré cet article en trois sections. Dans la première section, nous avons présenté un cadre théorique des IDE et de leurs principaux déterminants. Dans la deuxième section, nous avons exposé l'état des lieux du marché des IAA au Maghreb. Dans la troisième section, nous avons présenté la méthode de calcul de notre score sectoriel ainsi que les principaux résultats.

2. Les Investissements Directs Etrangers : Définition, typologie et déterminants

2.1.La notion d'investissements étrangers

Le terme « investissements étrangers » dans la terminologie des balances de paiement normalisée par le FMI désigne non pas un accroissement des capacités de production (physique), mais une entrée de capital quel que soit son but. Elle peut prendre trois formes principales :

- **IDE** : « l'IDE comporte la propriété d'actifs réels ou d'une participation au capital d'une entreprise assurant le contrôle du prêteur, ce qui nécessite de définir un *seuil de contrôle* des actifs » (Samuelson, 1993, p.47).
- ***Investissement de portefeuille :*** « l'investissement de portefeuille correspond à l'achat de titres privés ou d'Etat sans intention d'exercer un contrôle » (Samuelson, 1993, p.47).
- ***Les autres investissements étrangers : «*** Il s'agit d'une catégorie résiduelle qui comprend toutes les transactions financières non couvertes par l'investissement direct, l'investissement de portefeuille ou les actifs de réserve. Ce type d'investissement comprend les crédits commerciaux, les prêts, les devises, les dépôts et les autres éléments d'actif et passif » (OCDE, 2006, p.18).

Les investissements directs étrangers sont définis par le FMI « comme les engagements effectués dans le but d'acquérir un intérêt durable dans une entreprise exerçant ses activités sur le territoire d'une économie autre que celle de l'investisseur. Le but de ce dernier étant d'avoir un pouvoir de décision effectif dans la gestion de l'entreprise » (FMI, 1996, p.55). L'intérêt durable est défini en fonction de degré de propriété et non pas en terme de temps. Ainsi, pour déterminer l'existence d'une relation d'IDE, le FMI fixe le seuil de détention de 10% ou plus des actions donnant droit de vote dans une entreprise exploitée dans un pays autre que celui de l'investisseur.

2.2.La notion d'attractivité

L'attractivité peut être définie comme la capacité d'un pays à attirer les activités nouvelles et facteurs de production mobiles : capitaux, travailleurs qualifiés sur un territoire. Elle peut être définie aussi comme l'ensemble des dispositifs mis en place par l'Etat (code d'investissement, traitement juridique et fiscal de l'IDE, infrastructures publiques existant dans un pays hôte) dans le but d'attirer l'IDE. Dans ce sens,(Coeuré et al., 2003, p.364) définissent l'attractivité comme : « la capacité d'un pays à attirer et retenir les entreprises » .De même, (Mouriaux, 2004, p.30), donne la définition suivante : « l'attractivité d'un territoire est la capacité à y attirer et y retenir les activités à contenu élevé en travail très qualifié » .

2.3.Revue de la littérature des déterminants de la localisation des IDE

Malgré le rôle important des IDE dans le développement des pays, il n'existe aucun cadre théorique unifié permettant de cerner les déterminants des IDE. La littérature existante avance des facteurs propres aux pays, aux secteurs industriels et aux firmes. La décision d'un investisseur à s'implanter à l'étranger, dépend non seulement de la stratégie de la firme, mais également des avantages offerts du pays d'accueil. Selon (Dunning, 2001), l'entreprise décide de l'implantation d'une unité de production en fonction de quatre déterminants principaux (Karray et al. , 2007): la taille du marché, le nombre d'entreprises locales et étrangères déjà présentes, les coûts des facteurs de production, les différentes politiques d'attractivité menées par les autorités locales (Mucchielli, 1998). Ainsi, le choix de l'implantation est fonction de la combinaison d'avantages propre à la firme et d'autre propre à la zone d'accueil (Ferrara et Henriot, 2004).

2.3.1.Les déterminants des Investissements Directs Etrangers en bref

Les déterminants des IDE peuvent être regroupés, selon l'approche de (Michalet, 1999, p.50), en deux catégories :

- Les facteurs « **fondamentaux** » : qui englobent l'environnement macroéconomique (taille du marché, croissance/solvabilité de la demande) et institutionnel (le risque pays et le traitement juridique de l'investissement, les facteurs de production (ressources, qualification et coût de la main-d'œuvre, infrastructure).

- Les « **conditions nécessaires** ». Il s'agit plus précisément d'une mesure d'appréciation par rapport aux différents facteurs d'attractivité, facteurs incitatifs (avantages fiscaux, aides publiques à l'implantation, programmes de privatisation), aux facteurs d'agglomération (externalités) et aux effets de mimétisme (présence d'autres FMN).

3. Le marché des industries agroalimentaires au Maghreb

L'industrie agroalimentaire est un des secteurs les plus importants pour les économies Maghrébines. En effet, l'expansion du secteur des IAA s'est plutôt fondée sur le développement rapide de la transformation des produits de large consommation tels que les céréales, le sucre, les huiles et le lait (Agroline, 2017, p.15). Cette évolution s'explique aussi par les politiques alimentaires menées par ces pays qui ont privilégié deux instruments de régulation : la subvention des prix à la consommation et les importations des produits de base (Agroline, 2017, p.15). Cependant, la contribution des IAA à la production nationale varie d'un pays à un autre. En effet, les IAA représentaient en 2014 9,5% du PIB en Tunisie, 13% en Algérie et 15,6% au Maroc (COFACE, 2016, p.1). En 2015, le secteur employait 15% de la population active totale en Tunisie et 40% au Maroc (COFACE, 2016, p.1).

En Algérie, les IAA connaissent un développement remarquable depuis les quinze dernières années et les perspectives de croissance sont encore plus importantes pour le futur, compte tenu de l'importance de la demande du marché algérien et des potentialités d'exportations de certains secteurs. A cet effet, un programme d'encouragement et de développement des IAA est mis en œuvre, pour relancer ce secteur (Agroline, 2015, p.4).

En effet, les IAA ont une grande importance dans la mesure où elles visent à assurer, d'un côté, la sécurité alimentaire du pays, et parce que l'agriculture et les IAA emploient près de 23% de la population active et contribuent pour 12% au PIB de l'Algérie d'un autre côté (dont 2% pour les IAA). Les IAA représentent, en Algérie, au

moins 17000 entreprises et génèrent plus de 140000 emplois (Agroline, 2015, p.4). Cependant, le secteur n'arrive toujours pas à exporter et ça malgré le potentiel pour certains produits. En 2015, la part de marché des IAA publiques était en moyenne de 5% contre 13 % en 2001 et 24 % en 1999 (Agroline, 2015, p.6). Cependant, les entreprises publiques n'ont joué pratiquement aucun rôle dans la diffusion du progrès technique dans les IAA, dans l'accroissement de productivité et dans la promotion de la qualité. En effet, les IAA algériennes se caractérisent essentiellement par un grand nombre de petites entreprises, dont certaines sont plus proches de l'artisanat que de l'industrie, ceci explique les écarts dans les dans les estimations du nombre d'IAA qui vont de 5000 à 35000 entreprises. Les entreprises agroalimentaires sont pratiquement de type familial (parfois même les groupes sont familiaux). Beaucoup de petites entreprises ne maîtrisent pas les processus, la traçabilité, le conditionnement, les normes internationales, les procédures bancaires et fiscales (Agroline, 2015, p.6).

Au Maroc, le secteur des IAA occupe une place importante dans l'industrie manufacturière. En effet, l'industrie agro-alimentaire est la deuxième branche industrielle du pays avec près de 30% de la production industrielle totale (juste après celle de la chimie avec 40%). Il est à noter que 16 à 17% de la production de cette branche est exportée annuellement (MEF, 2010, p.4). Entre 2007 et 2011, la production du secteur a progressé de 62,5 % en volume (CFCIM, 2015, p.1). Cette montée significative s'explique par une forte évolution du mode de consommation, notamment en milieu urbain. Ce secteur bénéficie aussi d'une demande internationale croissante. Aujourd'hui, l'agroalimentaire contribue au PIB national à hauteur de 5 % (CFCIM, 2015, p.1). Par ailleurs, ce secteur est fortement dépendant des performances de l'agriculture et du prix des intrants qui approvisionnent les industries alimentaires en matières premières (CFCIM, 2015, p.1). Certaines branches (fruits, légumes, poissons) sont plus orientées vers le marché extérieur tandis que d'autres sont principalement orientées vers le marché intérieur (branches des corps gras, industries des boissons et des viandes, transformation des céréales), (CFCIM, 2015, p.1). En termes de taille, certaines filières sont caractérisées par un nombre important d'unités comme l'industrie de fabrication des farines, alors que d'autres sont relativement concentrées (sucre, huiles de graines, lait).

En Tunisie, le secteur des IAA compte 1063 entreprises industrielles employant 10 personnes et plus. Parmi elles, 201 produisent totalement pour l'exportation (FIPA, 2015, p.1). Les entreprises, dont l'effectif est supérieur ou égal à 10, emploient 72241 personnes, dont 17195 pour les entreprises totalement exportatrices et 55046 pour les entreprises non totalement exportatrices, représentant ainsi 14% de l'ensemble des emplois du secteur manufacturier (APII, 2014, p.4). Les investissements réalisés dans le secteur des industries agroalimentaires sont passés de 280 millions de dinars en 2008 à 385 millions de dinars en 2012 (APII, 2014, p.4). De plus, les importations du secteur Agroalimentaire sont en hausse, elles ont atteint 3156 millions de dinars en 2012 contre 2601 millions de dinars en 2008 (APII, 2014, p.4). Les huiles de graines, le sucre et dérivés et les céréales représentent 73% des importations du pays en 2012. Les exportations du secteur sont passées de 1850 millions de dinars en 2008 à 2065 millions de dinars en 2012, soit une croissance de l'ordre de 10%. Pour l'année 2012, l'huile d'olive en constitue 48%, les produits de la mer 12% et les dattes 17%. Le secteur Agroalimentaire compte 115 entreprises réalisées en partenariat, dont 29 unités à capitaux 100% étrangers (APII, 2014, p.4).

4. Essai de construction d'un score d'attractivité sectorielle des Industrie Agro-alimentaires (IAA) dans les pays du Maghreb

4.1. Méthode de construction du score d'attractivité sectorielle des Industrie Agro-alimentaires (IAA) dans les pays du Maghreb

Sur le plan théorique, notre contribution pour calculer un score sectoriel peut se justifier par le déséquilibre existant dans l'intérêt donné à l'attractivité des territoires et aux stratégies d'implantation des firmes au détriment des spécificités sectorielles (structure, intensité concurrentielle, nature des activités). Sur le plan empirique, la multiplication des scores/indices d'attractivité, les difficultés pour faire des comparaisons, et les spécificités des industries agroalimentaires dans les pays du Maghreb, peuvent justifier notre démarche. La construction de ce score est limitée par le choix des données (sources, fiabilité, actualisation, niveau d'agrégation, etc.) et celui des déterminants significatifs (signe, pondération, nombre). Selon (Cheriet et al. , 2007), un score n'a aucune portée analytique. Il correspond à un indice synthétique construit qui ne reflète aucun agrégat économique réel. Cependant, un tel score peut être utile pour effectuer, sous certaines conditions, des comparaisons dans le temps ou l'espace.

Pour la construction du score d'attractivité sectorielle IAA/Maghreb, nous nous sommes basés sur le modèle de (Cheriet et al., 2007). Ce score est ainsi construit sur la base de quatre groupes de variables :

- Variables relatives à la taille du marché et de la demande des ménages (PNB/habitant, population, population urbaine et dépenses des ménages par habitant),
- Variables de l'environnement institutionnel (crédit accordé au secteur privé, indice de liberté économique) ;
- Variables des performances des IAA du pays (productivité du travail IAA, pourcentage de la valeur ajoutée et capacité de production/ habitant) ;
- Variables des infrastructures (pourcentage des routes goudronnées, nombre de téléphone par habitant).

Les données utilisées dans la construction du score d'attractivité sectorielle des IAA proviennent principalement de la banque mondiale (World Development indicators 2017) sauf les données des scores de performances des IAA qui proviennent , quant à elles , des analyses du CIHEAM (Centre international de hautes études agronomiques méditerranéennes) consignées dans un rapport annuel relatif aux aspects agricoles, agroalimentaires et de développement rural en Méditerranée (Cheriet et al., 2008, p.15) . Les données de l'indice de liberté économique proviennent de la Fondation internationale Heritage. Les variables retenues ont été transformées en scores par rapport aux moyennes respectives de la région du Maghreb (voir l'encadré pour le mode de calcul des scores).

Score attractivité sectorielle IAA pays i : [(score taille marché) + (score performance IAA) + (Score environnement institutionnel) + (score infrastructure)]

Score taille marché/demande pays i :

$[(pop_i / pop_M) + (\%pop\ urb_i / \%\ pop\ urb_M) + (PNB_i / pop_i / PNB_M / pop_M)$

$+ (Dép\ ménages / hab_i / Dép\ ménages / hab_M)$

Score performance des IAA pays i :

$[(Y_i / W_i / Y_M / W_M) + (VA_i / Y_i / VA_M / Y_M) + (Y_i / pop_i / Y_M / pop_M)]$

Score environnement institutionnel pays i :

$[(\%\ Créd_i / \%\ Créd_M) + (ILE_i - ILE_M)$

Score infrastructure pays i :

$[(\%\ RG_i / \%\ RG_M) + (Tél_i / Tél_M)$

Source : Elaboré par l'auteur à partir du modèle de (Cheriet et al. , 2007, p.48)

Figure (1): Mode de calcul du score d'attractivité sectorielle[1]

Même si les variables utilisées pour le calcul du score sectoriel d'attractivité proviennent de sources différentes (problème d'harmonisation), les sources utilisées sont identiques pour les trois pays étudiés. Cependant, certaines variables importantes n'ont pu être introduites à défaut de données (valeur monétaire et croissance de la consommation alimentaire).

Ce score sectoriel, proposé, se compose de quatre scores intermédiaires relatifs au marché, aux performances des industries agroalimentaires, aux institutions et à l'infrastructure. Chaque score est un rapport relatif de la situation dans le pays considéré (pays i) à celle de la moyenne du Maghreb (M). A cet effet, le score concernant la taille du marché prend en compte le rapport entre les populations, pourcentage de populations urbaines, PNB /par habitant et enfin le rapport des dépenses des ménages/ par habitant. Le score de l'environnement institutionnel est constitué du rapport des parts de crédits

[1] **POP** : population, **POP urb** : population urbaine, **PNB** : Produit National Brut, **Dép ménages** : dépenses des ménages, **Y** : Production des IAA, **W** : nombre de travailleurs des IAA, **Créd** : Crédit privé en % du PIB, **ILE** : Indice de Liberté Economique, **RG** : routes goudronnées, **Tél** : nombre de téléphones par 100 habitants.

privés et du rapport des indices de liberté économique. Enfin, le score concernant les infrastructures combine les rapports des routes goudronnées et la disponibilité des lignes téléphoniques dans chaque pays.

Tableau (1): Scores et indices synthétiques de l'attractivité sectorielle des IAA dans les pays du Maghreb

Indices/Scores	Algérie	Maroc	Tunisie
Score Taille du marché	**3,81**	**3,28**	**3,15**
Population	0,46	0,4	0,13
% population urbaine	1,07	0,91	1,01
PNB/Habitant	1,06	0,77	1,44
Dépenses ménages/habitant	1,22	1,2	0,57
Score performances IAA	**2,33**	**2,63**	**4**
Productivité IAA (Y/W)	0,56	0,86	1,56
% VA IAA (VA/Y)	1,26	0,98	0,75
Capacité IAA (Y/POP)	0,51	0,79	1,69
Score environnement institutionnel	**0,27**	**1,27**	**1,45**
% crédit secteur privé	0,41	1,15	1,43
Indice de Liberté économique	-0,14	0,12	0,02
Score des infrastructures	**1,95**	**1,93**	**2,07**
% routes goudronnés	0,99	0,94	1,04
Nombre de lignes téléphonique/100 habitants	0,96	0,99	1,03
Score attractivité IAA	**8,36**	**9,11**	**10,67**
Classement attractivité IAA pays	**3**	**2**	**1**
Classement performance IAA	**3**	**2**	**1**
Classement CNUCED *	**74**	**62**	**84**
Classement du CNUCED (sur la base des 3 pays)	**2**	**1**	**3**
Score performance IDE CNUCED**	**0,413**	**1,007**	**0,11**

Source : Élaboré par l'auteur.* : Classement des pays de 1 à 140 par ordre décroissant selon un indice synthé- tique d'attractivité des IDE, Données CNUCED. ** : calculé par l'auteur d'après les données de la CNUCED (2017) ; Score de Cohérence du stock d'IDE avec le PNB: Proche de 1: Cohérence Maximale; Supérieur à 1 reçoit plus d'IDE que son PNB ne le nécessite;. Pour un pays i, Perf IDE= (IDE $_i$/IDE mondial)/ (PNB $_i$/PNB mondial).

L'addition des quatre scores intermédiaires obtenus pour chaque pays nous a permis de construire un score global d'attractivité sectorielle des IDE dans les IAA. Nous avons ainsi pu classer les trois pays et nous pouvons à priori comparer notre classement avec ceux des institutions internationales, notamment celui de la CNUCED. Le tableau suivant résume les scores intermédiaires obtenus pour les trois pays étudiés, ainsi que la valeur des variables nécessaires à leur calcul. Nous avons aussi reproduit le classement de ces pays selon l'indice de performance des IDE de la CNUCED et le classement selon les performances des IAA dans chaque pays, telles qu'estimées par le CIHEAM.

4.2. Résultats et interprétation

La combinaison des quatre scores intermédiaires a permis de construire un score sectoriel. Sur cette base, nous avons classé les pays du Maghreb étudiés. Ce classement a été comparé avec celui basé sur la performance des IDE et émanant de la CNUCED. En termes absolus, le score d'attractivité sectorielle n'a qu'une portée analytique limitée. Cependant, il permet d'effectuer deux types de comparaisons: entre les pays en renseignant sur l'attractivité relative; et avec d'autres scores, notamment l'indicateur de performance des IDE de la CNUCED pour tenter d'identifier les différences significatives pouvant attester de la spécificité des IAA en terme d'IDE.

Si la différence n'est pas très visible pour le score des « taille de marché», «infrastructures », elle est claire pour ce qui est des scores de « performances des IAA» et « environnement institutionnel ». En effet, l'analyse de ces scores par groupe de variables, nous permet de conclure que les différences en termes d'attractivité se font surtout par rapport à la performance des IAA et à l'environnement institutionnel. La comparaison des scores calculés avec ceux de l'attractivité globale des IDE (score performance et classement selon le potentiel des IDE de la CNUCED) présentent de fortes asymétries ; infirmant ainsi en partie l'appréciation des spécificités des IAA à travers le score d'attractivité sectorielle. En effet, selon le classement de la CNUCED, et en matière de flux entrants d'IDE, le Maroc arrive en première position suivi de l'Algérie et de la Tunisie en dernière position. Cependant notre score classe la Tunisie en première position, suivie du Maroc puis de l'Algérie. En général, Deux principaux enseignements peuvent être tirés de ce travail:

- Cette contribution remet en cause l'utilisation par les pays hôtes de politiques d'attractivité « généralistes » qui se basent, très souvent, sur uniquement quelques points notamment les incitations fiscales, les coûts de main d'œuvre ou les ressources naturelles. Ces éléments à eux seuls ne peuvent pas suffire, mais doivent être combinées à des décisions sectorielles (ou régionales) plus décentralisées et mieux ciblées selon la spécificité de chaque pays.

- Notre contribution à la construction d'un score sectoriel spécifique aux (IAA) est utile dans la mesure où les scores globaux fournis par les institutions internationales (telles que la CNUCED) ne renseignent que très faiblement sur les écarts qui peuvent exister entre les pays (ou même ente les régions), puisque qu'ils ne prennent pas en considération les spécificités sectorielles de chaque pays.

Cependant, et même si l'idée de calculer des scores spécifiques pour chaque secteur au lieu d'un score global, paraît plus précise, son application est tributaire de nombreuses insuffisances empiriques. En effet, le manque de données statistiques, l'harmonisation des sources et des modes de calcul ont constitué les principaux obstacles et limites de notre exercice.

4.3. Discussions et limites du score d'attractivité sectorielle des IAA/Maghreb

Nos résultats obtenus permettent de donner une certaine appréciation de l'attractivité des pays du Maghreb. Cependant, ils ne peuvent traduire que faiblement la spécificité des IAA, des stratégies des FMN et du produit agroalimentaire. Dans ce sens, nous allons signaler par la suite, certaines limites de ce travail. Ces limites peuvent être en cause, du choix des déterminants, ou au mode de calcul et à la nature des données utilisées :

- Pour calculer notre score, nous avons introduit certaines variables spécifiques aux IAA, cela nous a permis de mieux renseigner sur les différences inter-pays. Cependant, les scores obtenus devaient être comparés aux flux réels d'IDE vers les secteurs des IAA et non pas aux flux d'IDE globaux.
- Pour notre calcul, nous n'avons utilisé aucune variable qui traduit le dynamisme des situations. En effet, si nous avions utilisé des données prospectives notamment pour la population, la consommation alimentaire, la croissance du PNB et celles concernant l'évolution des agrégats de performance des IAA, nous aurions abouti à des résultats plus significatifs.
- Même si nous avons fait de notre possible pour utilisées des variables qui proviennent de la même source pour les trois pays, la diversité des sources pour l'ensemble des variables pourrait avoir des effets en termes de cohérence/pertinence des résultats obtenus.
- L'intégration de variables concernant les stratégies des FMN agroalimentaires, dans le modèle, permettraient de mieux traduire la spécificité sectorielle d'attractivité des IDE dans la mesure où elle nous permet de prendre en compte les spécificités des IAA selon les branches d'activité.
- La question du nombre des variables à intégrer demeure sans réponse, en l'absence d'une enquête auprès des firmes, afin de limiter les déterminants des décisions d'investir dans les IAA.

Cependant, ces limites, citées auparavant, ne doivent en aucun cas remettre en cause les justifications de notre démarche, à savoir la prise en compte des spécificités sectorielles dans l'analyse de l'attractivité des IDE et leurs implications sur les politiques publiques d'attractivité de l'investissement étranger. Parce que cette tentative de construction de score sectoriel comporte de nombreuses limites tant sur le plan des données utilisées que sur le plan du mode de calcul, ses résultats ne doivent pas remettre en cause la nécessité de prise en compte des spécificités sectorielles. Notre contribution de calcul de score sectoriel des IAA basée sur quatre scores intermédiaires a permis, entre autres, d'identifier les «faiblesses » des pays en matière d'attractivité. Au-delà de ces observations, cela va permettre d'orienter la mise en place de mesures spécifiques (sectorielles ou régionales) d'attractivité des IDE, comme réponse aux stratégies des firmes multinationales. A cet effet, il est strictement nécessaire, à notre sens, d'intégrer les spécificités sectorielles et la diversité des objectifs stratégiques des firmes multinationales comme déterminants des décisions d'investir à l'étranger dans les prochaines recherches sur l'attractivité des IDE.

5. Conclusion

Les investissements directs étrangers attirent, de nos jours, l'attention de la majorité des pays du monde. Les IDE font l'objet de plusieurs études et recherches menées à l'échelle mondiale en raison de leurs retombées positives sur les pays d'accueil. En effet, outre leurs apports évidents en matière de capitaux, les IDE contribuent également aux transferts de technologie, à un renforcement des compétences locales, à l'intégration dans le système de commerce international et à une ouverture accrue à la concurrence. Cependant, certains secteurs présentent de fortes spécificités. Dans ce sens, ce travail se justifie d'un côté par la rareté relative des travaux sur l'attractivité sectorielle par rapport à ceux traitant de l'attractivité des territoires ou à ceux concernant les stratégies d'implantation des firmes. D'un autre côté, l'existence de plusieurs scores et indicateurs d'attractivité réduit la visibilité de certaines politiques publiques puisqu'elles ne prennent pas en considération les

spécificités sectorielles. De plus, le secteur des IAA et le produit alimentaire présentent certaines spécificités en termes de stratégies d'entreprises agroalimentaires et de types d'IDE. Pour cela, la prise en compte des spécificités sectorielles de chaque pays demeure primordiale. Cet article a eu pour objectif la construction d'un score d'attractivité sectorielle dans le secteur Industries agroalimentaires (IAA) dans les Pays du Maghreb (Algérie, Tunisie et Maroc).

Nous avons ainsi calculé un score sectoriel d'attractivité des IDE dans les industries agroalimentaires au Maghreb à partir de quatre scores intermédiaires : la taille du marché, l'environnement institutionnel, les performances intrinsèques des IAA et l'infrastructure. Nous avons ensuite comparé les classements des trois pays selon notre score et celui basé sur le score de performance des IDE calculé par la CNUCED afin d'identifier les différences significatives entre les trois pays. Les scores sectoriels obtenus présentent de fortes asymétries avec les scores d'attractivité globale. En effet, selon le classement de la CNUCED, et en matière de flux entrants d'IDE, le Maroc arrive en première position suivi de l'Algérie et de la Tunisie en dernière position. Cependant notre score classe la Tunisie en première position, suivie du Maroc puis de l'Algérie. Il est donc clair que la prise en compte des spécificités sectorielles est nécessaire.

Notre contribution remet en cause l'utilisation par les pays hôtes de politiques d'attractivité « généralistes » qui se basent, très souvent, sur uniquement quelques points notamment les incitations fiscales, les coûts de main d'œuvre ou les ressources naturelles. Ces éléments à eux seuls ne peuvent pas suffire, mais doivent être combinées à des décisions sectorielles (ou régionales) plus décentralisées et mieux ciblées selon la spécificité de chaque pays. A cet effet, les prochaines recherches sur l'attractivité des IDE devraient intégrer les spécificités sectorielles de chaque pays.

Références :

- Agroline (2015). Le marché des industries alimentaires en Algérie. ***Agroline***. n°97. 1-55.
- Agroline (2017). Ou investir en 2017 ? . ***Agroline***. n°102. 1-74.
- APII (2014). Les IAA en Tunisie. ***Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation***. Tunisie. 1-46.
- Beyer, J. (2002) . Please invest in our country: How successful were the tax incentives for foreign investment in transition countries? ***Communist and Post-communist Studies***. n °35. 191- 211.
- Blomstrom M. et Kokko A. (2003). The economics of Foreign Direct Investment Incentives. ***National Bureau Of Economic Research*** .Working Paper n° 9489. 1-25
- Blomstrom. M. et Kokko **A**. (1998) . Multinational Corporations and Spillovers. ***Journal of Economic Surveys***. vol 12. n°3. 247-277
- CFCIM. (2015). L'agroalimentaire au Maroc : Fiche marché. ***Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc***. 1-2.
- Cheriet, F. et Tozabli, S. (2007). Essai de construction d'un score d'attractivité sectorielle des investissements directs étrangers. Cas du secteur agroalimentaire du Sud et de l'Est méditerranéens. ***Économie rurale***. n°302. 40-55
- Cheriet F. et Tozabli S. (2008). « Essai de construction d'un score d'attractivité sectorielle des Investissements Directs Etrangers: Cas du secteur agroalimentaire dans le Sud et l'Est de la Méditerranée ». ***New Medit*** . n°2/2008. 4-15
- Coeuré, B. et Rabaud, I. (2003) . Attractivité de la France : analyse. perception et mesure. ***Économie et Statistique***. 363-365.

- Dunning, J.H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past. Present and Future. ***International Journal of the Economics of Business***. Vol 8. n° 2. 173-190.
- FIPA (2015). Invest in Tunisia : L'industrie agroalimentaire en Tunisie. ***Agence de promotion de l'investissement extérieur.*** Tunisie. 1-4.
- Hafid, I. et Dani El Kebir Machou (2015). Investissements directs étrangers en Algérie : Attractivité et opportunités. ***Revue Maghrébine d'Economie & Management***. n°02 Septembre 2015. 1-12.
- IMF (1996). Balance of payments text book .***FMI***. 1996. 54-55.
- Karray, Z. et Toumi, S. (2007) Investissement Direct Étranger et Attractivité Appréciation et enjeux pour la Tunisie. ***Revue d'Économie Régionale & Urbaine***. 2007/3 (octobre). 479-501
- Mainguy, C. (2004). l'impact des IDE sur les économies en développement. ***Revue Région et Développement*** .n°20. 65-89.
- MEF (2010). Performances et perspectives du secteur de l'industrie agro-alimentaire au Maroc**.** ***Ministère de l'Economie et des Finances***. Maroc. 1-30
- Michalet, C.A. (1999). *La séduction des nations ou comment attirer les IDE* . **Economica**. Paris.
- Mouriaux, F. (2004). Le concept d'attractivité en Union monétaire. ***Bulletin de la Banque de France***. n°123. 29-44.
- Mucchielli, J.L. (1998). *Multinationales et Mondialisation*. **Edition du Seuil**. Paris.
- Natalia, V. (2010). Intégration économique et IDE verticaux : un modèle à trois régions. ***Revue d'économie régionale & urbaine***. n°04. 773-796
- OCDE. (2006). Mesurer la mondialisation : indicateurs de l'OCDE sur la mondialisation économique . ***OCDE***.
- Samuelson, A. (1993). *Economie internationale contemporaine*. **Edition OPU**. Alger.
- Traill, B. et Gomes Da Silva J. (1996). Measuring international competitiveness: the case of European food industry. ***International Business Review***. 15/2. 151- 166.

Contents

- **التشغيل في الجزائر: قراءة تحليلية للسياسات التشجيعية**
  مغراوي محي الدين عبدالقادر، مختاري خالد & لقام حنان — **27-07**
- **تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر أي أثر لذلك في الإقتصاد ؟**
  بكريتي نصيرة & شريف طويل نورالدين — **43-28**
- **أثر الائتمان المصرفي الخاص على النمو الاقتصادي في الجزائر باستخدام نموذج الانحدار الذاتي VAR خلال الفترة (1990-2015)**
  كريمة رباط & عبد القادر بريش — **63-44**
- **إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية بشار-**
  حقانة ليلى & بن سفيان الزهراء — **86-64**
- **Les variables influençant le transfert des apprentissages acquis dans une formation Cas de l'entreprise SOREMEP**
  ZERROUKI Med Amine — **98-87**
- **Comment l'analyse du travail pose la question du langage dans l'organisation**
  Bertrand Lessault — **106-99**
- **La conception du capital humain : de l'apprentissage à l'incarnation**
  Belghanami Nadjat Wassila — **124-107**
- **Le défi du management face à l'identité sociale et les profils nocifs**
  NADJI Amina — **143-125**
- **Essai de Construction d'un Score d'Attractivité Sectorielle des Investissements Directs Etrangers**
  Badreddine Amina & Benamirouche Rachid — **135-124**

Honorary Chairman

Prof. Samir BENTATA

University of Mascara, Algeria

Publication Director

Prof. Habib TABETI

University of Mascara, Algeria

Editor in Chief

Dr.Ishaq HACINI

University of Mascara, Algeria

Assistant Editor

Dr.Khadra DAHOU

University of Mascara, Algeria

Scientific Committee Chairman

Prof.Abdeslam BENDIABDELLAH

University of Tlemcen, Algeria

Scientific Committee

Prof.Abdeslam BENDIABDELLAH
University of Tlemcen, Algeria

Prof. Said BOUMANDJEL
University of Annaba, Algeria

Prof. Habib TABETI
University of Mascara, Algeria

Prof. Djilali BENABOU
University of Mascara, Algeria

Prof. Youcef SOUAR
University of Saida, Algeria

Prof. Abdelatif CHELIL
University of Tlemcen, Algeria

Prof. Khadidja ANGADE
University of Ibn Zohr, MAROC

Prof. Fayrouz AL-DMOUR
University of Mutah, Jordan

Dr. Faouzi TCHIKO
University of Mascara, Algeria

Dr. Ishaq HACINI
University of Mascara, Algeria

Dr.Khadra DAHOU
University of Mascara, Algeria

Dr. Latifa STIRIBA
ENCG, Agadir, Maroc

Dr. Raid AL-ADAILLAH
University of Mutah, Jordan

Dr.Assad AL-ALI
University of Amman Al-Ahlia, Jordan

Dr. Abdrahmman BENSANIA
University of Ghardaia, Algeria

Dr.Belhadj FARADJI
University of Béchar, Algeria

Dr.Driss HARRIZI
University of Hassan 1 er, Maroc

Dr. Bertrand LESSAULT
University of Orléans, France

Abstracting & Indexing

- Algerian Scientific Journal Platform
- ALMANHAL
- ResearchBib

Organization & Work Review

Organization & Work Review is a journal issued by the laboratory of Analyse, de Prospective et de Développement des Emplois et des Compétences -LAPDEC- University of Mascara, Algeria, since 2012. The journal aims to promote the research in Management, particularly in emerging fields such as knowledge management, digital transformation, generational change and the transformation of the labor market, as well as other areas in direct relationship with management, such as the sociology of work, industrial psychology, Economics, Marketing.
The Journal uses a blind reviewing system and publishes four issues per year.

ISSN : 2253-0142

E-ISSN : 2602-5604

Legal Deposit : 2012-04-110

Web site: http://revue-organisation travail.yolasite.com
Or
https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/147

E-mail : ishaq_zida@yahoo.fr Or revue.orgettrav@yahoo.fr
Tel : 0554517809
Fax: 045707168
Adress : Faculty of Economics & Management, University of Mascara, Sidi Said, Mascara, 2900, Algeria.

Organization & Work Review

Revue Organisation & Travail

Volume 07

Issue 01

March 2018