

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 السادس / العدد الثاني (الثالث عشر)  
جوان 2017

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. 06 / N° 02 (13)  
Juin 2017

Revue Organisation & Travail

المجلد 6 / العدد 2 - جوان 2017

مجلة التنظيم و العمل

مجلة التنظيم و العمل  
Revue Organisation & Travail

المجلد السادس  
العدد الثاني

جوان 2017

# مجلة التنظيم و العمل

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

ردمد ISSN 2253-0142

ردمد إلكتروني E-ISSN 2602-5604

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

الموقع الإلكتروني:

revue.orgettrav@yahoo.fr أو ishaq\_zida@yahoo.fr

البريد الإلكتروني:

0554517809

الهاتف:

045707168

فاكس:

العنوان البريدي: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، القطب

الجامعي سيدي سعيد ، معسكر. 2900

### مدير النشر

أ.د. ثابتي الحبيب

جامعة معسكر، الجزائر

### رئيس التحرير

د. حسيني إسحاق

جامعة معسكر، الجزائر

### رئيس التحرير المساعد

د. دحو خضرة

جامعة معسكر، الجزائر

### رئيس اللجنة العلمية

أ.د. بندي عبد الله عبد السلام

جامعة تلمسان، الجزائر

### اللجنة العلمية

د. ستريبا لطيفة  
المدرسة الوطنية للتجارة و  
التسيير، أغادير، المغرب  
د. دياب زقاي  
جامعة سعيدة، الجزائر  
د. مولود محمد غزيل  
جامعة غرداية، الجزائر  
د. بلحاج فراحي  
جامعة بشار، الجزائر

أ.د. شليل عبد اللطيف  
جامعة تلمسان، الجزائر  
د. حسيني إسحاق  
جامعة معسكر، الجزائر  
د. دحو خضرة  
جامعة معسكر، الجزائر  
د. رائد العضايلة  
جامعة مؤتة، الأردن  
د. بن سانية عبد الرحمن  
جامعة غرداية، الجزائر

أ.د. بندي عبد الله عبد السلام  
جامعة تلمسان، الجزائر  
أ.د. بومنجل سعيد  
جامعة عنابة، الجزائر  
أ.د. ثابتي الحبيب  
جامعة معسكر، الجزائر  
أ.د. بن عبو الجيلالي  
جامعة معسكر، الجزائر  
أ.د. صوار يوسف  
جامعة سعيدة، الجزائر

## محتويات العدد

- أثر عدالة التوزيع على الرغبة في الاستمرار بالعمل بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط باستخدام منهجية PLS  
محمد الشريف الأمين ، صوار يوسف & ستي سيد أحمد ..... 05
- تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة  
بوثلجة حسين ، مشرور محمد الأمين & حسيني إسحاق ..... 18
- التوجه السوقي والأداء التسويقي (دراسة تطبيقية بالبنوك العمومية بولاية بشار)  
عبدالرحمان شامي & إلياس سليمان ..... 38
- سوق العمل و النمو الاقتصادي نموذج ARDL  
العوفي حكيمة & بصدار زوليخة ..... 58
- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الكفاءات المهنية لأساتذة التعليم الثانوي  
العلم مريم ..... 72
- **La construction sociale de la stratégie : une analyse structurationniste des effets habilitants et contraignants des pratiques stratégiques sur l'agence stratégique des praticiens**  
OUSSEDIK Amine, YANAT Zahir & MESSAÏD Amina ..... 84
- **Quand l'organisation devient facteur de développement ou d'inhibition des salariés**  
Bertrand Lessault & Jacques Torrent ..... 112
- **La rémunération : un facteur de motivation au travail dans l'entreprise Algérienne**  
TAIEBI Khadidja ..... 124

## أثر عدالة التوزيع على الرغبة في الاستمرار بالعمل بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط

باستخدام منهجية PLS لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية بسعيدة

محمد الشريف الأمين\* ، صوار يوسف\*\* ، ستي سيد أحمد\*\*\*

ملخص:

يهدف البحث الحالي إلى إبراز العلاقة بين عدالة التوزيع والرغبة في البقاء بالعمل لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية بولاية سعيدة لذلك كان هدف الجانب العملي للبحث محاولة معرفة هذا الأثر من خلال تحليل عدالة التوزيع والرغبة في البقاء بالعمل بالاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية (منهجية PLS). وقد توصلت نتائج الدراسة بعد المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SmartPLS إلى وجود أثر قوي لعدالة التوزيع على الرغبة في الاستمرار بالعمل بوجود عامل الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. الكلمات المفتاحية: عدالة التوزيع، الرضا الوظيفي، الرغبة في البقاء بالعمل، منهجية PLS.

### The impact of Role conflict on turnover intention by the existence of Job satisfaction as intermediate variable using approach PLS in sample worker Departments Public Saida

**Abstract:**

The current research aims to knowing the relationship between Distributive Justice and Intent to stay among sample of workers Departments Public Saida. Therefore, the objective of practical side of the research is an attempt to know the impact of the analysis of Distributive Justice and Intent to Stay using the structural equations modeling (PLS approach). The study, after statistical treatment using SmartPLS program had shown a strong impact for Distributive Justice on Intent to Stay by the existence of job satisfaction as intermediate variable.

**Keywords:** Distributive Justice, Job Satisfaction, Intent to Stay, PLS approach.

**JEL Classification:** D69, J28, J69, C15.

\* طالب دكتوراه، جامعة سعيدة، الجزائر، البريد الإلكتروني [infoamin05@yahoo.fr](mailto:infoamin05@yahoo.fr)

\*\* أستاذ التعليم العالي، جامعة سعيدة، الجزائر، البريد الإلكتروني [syoucef12@yahoo.fr](mailto:syoucef12@yahoo.fr)

\*\*\* الدكتور، جامعة سعيدة، الجزائر، البريد الإلكتروني [setti151@hotmail.fr](mailto:setti151@hotmail.fr)

## 1. مقدمة:

نظرا للأهمية المتزايدة لموضوع عدالة التوزيع من البديهي أن تسعى الكثير من المحاولات الجادة لتفعيلها في المنظمات وذلك لاعتبارها ظاهرة تنظيمية لما لها من أثر بالغ في زيادة الرضا والاستقرار الوظيفيين من خلال تمسك العاملين والتزامهم بمنظمتهم وذلك لشعورهم بالمساواة والمحابة، هذا الشعور يؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم وانتمائهم الذي ينعكس بالإيجاب على رغبة العاملين في البقاء بالعمل وزيادة قدرتهم على الابداع والتميز في إنجاز ما هو مطلوب منهم من مهام، ولقد ركزت العديد من الدراسات والأبحاث على سلوك الأفراد في المنظمات لخدمة أهداف المنظمة والاستفادة المثلى من قدرات وإمكانات العاملين ولهذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء للتعرف على طبيعة عدالة التوزيع والرضا الوظيفي وكذا الرغبة في الاستمرار بالعمل لدى عينة من موظفي الادارات العمومية.

من أجل ذلك كانت إشكالية بحثنا على النحو التالي:

ما علاقة عدالة التوزيع بالرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار بالعمل لدى عينة من موظفي الادارات العمومية لولاية سعيدة؟

## 2. محتوى الدراسة

## I. نموذج الدراسة وفرضياتها:

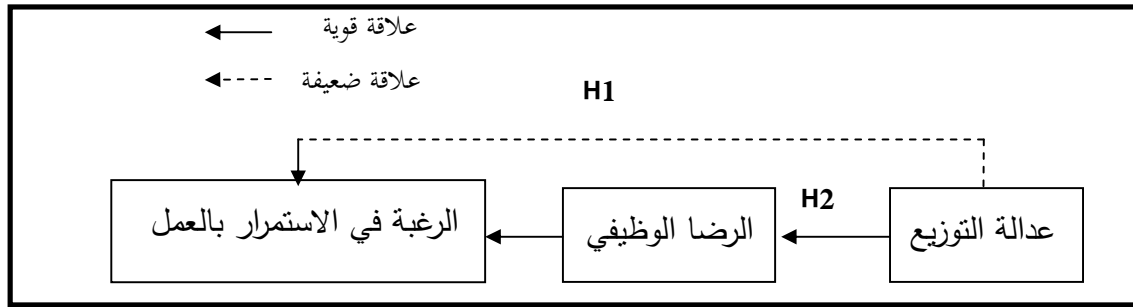
اتساقا مع إشكالية البحث تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية: تؤثر عدالة التوزيع على الرغبة في الاستمرار بالعمل لدى عينة الدراسة ايجابيا بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

لإمكانية الإحاطة الجيدة بالفرضية الرئيسية قمنا بتجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

❖ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة التوزيع على الرغبة في الاستمرار بالعمل.

❖ H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة التوزيع على الرغبة في الاستمرار بالعمل بوجود عامل الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

## شكل (01): نموذج البحث



## II. الجانب النظري والدراسات السابقة:

(a) متغيرات الدراسة: تضمنت متغيرات الدراسة ما يلي:

☑ عرف **Milkovich and Newman** عدالة التوزيع بأنها: "الإنصاف في تخصيص الموارد والعوائد، وبصورة أخرى هي مقدار الموارد أو المكافآت الموزعة على الأفراد"، وعليه فإن العدالة التوزيعية هي مدى إدراك الأفراد لمدى عدالة توزيع المخرجات التي يتلقونها خاصة المكافآت المادية، وذلك مقابل المدخلات التي يقدمونها للمؤسسة، وطبعاً يكون ذلك بمقارنة

أنفسهم بالآخرين في المدخلات والمخرجات على حد سواء، ولفهم عدالة التوزيع جيدا لا بد من فهم النظرية التي قدمها "آدمز" المتعلقة بنظرية الإنصاف (Equity theory)، حيث قام بتفسير انعكاسات إدراك العدالة التوزيعية من خلال مقارنة الفرد لمدخلاته (إسهاماته) مع المخرجات التي يتلقاها (المكافآت)، ومقارنتها مع تلك المدخلات والمخرجات التي يقدمها ويتلقاها زملاؤه في العمل، فإذا كان المعدل غير متكافئ ففي هذه الحالة نجد أن الطرف الذي يكون لديه المعدل مرتفعا (Overpaid) (أكبر من الواحد) يشعر بالسعادة، أما الطرف الآخر (Underpaid) (أقل من الواحد) فإنه يشعر بالغضب، وذكر آدمز من خلال ذلك أيضا أن تساوي المعدل (المدخلات مع المخرجات مع الآخرين) سيؤدي إلى عدة متغيرات سلوكية وشعورية أخرى مثل الرضا، وذلك يقودنا إلى معرفة ردود الفعل التي يقوم بها الأفراد جراء تلك المقارنة، وأبرزها أنه يغير من مدخلاته (خفض الأداء والجهد عندما تكون المكافآت منخفضة والعكس) أو من مخرجاته (تغيير وجه المقارنة ليكون منسجما أكثر مع الواقع) (حمدي 2015)

✓ لقد عرف **Hoppock** الرضا الوظيفي بأنه: «مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إني راض عن وظيفتي» (Brikend 2011)

✓ كما عرفه **Stone** بأنه: «الحالة التي يتفاعل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في التقدم لتحقيق أهدافه الاجتماعية» (Stone, Eugene F et Porter 1975)

✓ أما الرغبة بالبقاء بالعمل فيتعلق هذا المفهوم بمقدار الاتجاه الإيجابي الذي يتكون لدى الفرد نحو هذا العمل، والذي يتوقف عادة على ما يحقق هذا العمل من إشباع لحاجات شاغله، أي يرتبط بمقدار ما يحقق العمل للفرد من رضا نحو ما يقوم به (فداء و حيدر 2014)، ومن ثم فإن بعد الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة يتمثل ببعد الالتزام التنظيمي المستمر، وإن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر بالعمل في المنظمة مقابل ما سيفقدده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. (حسين 2013)

**(b) الدراسات السابقة:** فضلا عن باقي الدراسات يمكن ذكر الدراسات التالية:

**i. دراسة (Tnay, et al. 2013) بعنوان:**

**"The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention".**

تم في هذه الدراسة التعرف على العلاقة الموجودة بين كل من الرضا والالتزام الوظيفيين على دوران العمل (ترك العمل) في مؤسسة إنتاجية لدى 85 موظف باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة أساسا في الإحصاء الوصفي للمتغيرات، معامل الارتباط بيرسون، وأهم ما تم التوصل إليه هو: وجود علاقة عكسية (سالبة) ومعنوية بين كل من الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي على ترك العمل.

**ii. دراسة (Gaertner et Robinson 1999) بعنوان:**

**"Structural déterminants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models".**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة محددات كل من الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي لدى عينة مكونة من 244 موظف وذلك باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) LISREL) وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية موجبة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي إذ أنه عندما يكون هناك رضا وظيفي كبير ينتج عنه التزام وظيفي، كما توصل الباحث إلى وجود علاقة قوية موجبة بين عدالة التوزيع على الرضا الوظيفي وعلى الالتزام الوظيفي.

### iii. دراسة (Diane 2005) بعنوان:

#### ”Les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de rester”.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي بأنواعه الثلاث وكذا فرص العمل الخارجية على الرغبة في البقاء لدى عينة مكونة من 37 موظف باستخدام الإحصاء الوصفي للمتغيرات، معامل الثبات ألفا كرونباخ، معاملات الارتباط، الانحدار، ولقد تم التوصل إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين كل من الرضا الوظيفي على الرغبة في البقاء، وجود علاقة معنوية موجبة بين عدالة التوزيع بأنواعها على الرضا الوظيفي، وأخيرا وجود علاقة معنوية سالبة مباشرة بين عدالة التوزيع على الرغبة في البقاء.

### iv. دراسة (حمدي 2015) بعنوان:

#### أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، وقد شملت عينة الدراسة على 53 أستاذ باستخدام التحليل الإحصائي الوصفي، والانحدار المتعدد وكذا معاملات الارتباط وتحليل التباين، وأهم ما توصل إليه الباحث عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي للأساتذة.

### v. دراسة (فايزة العوضى و عادل العوضى 2010). بعنوان:

#### أثر العدالة التوزيعية والاتصالات التنظيمية وعبء العمل كمتغيرات وسيطة في علاقة الرضا الوظيفي بالانتماء التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ثلاثة متغيرات تنظيمية والمتمثلة في العدالة التوزيعية والاتصالات التنظيمية وعبء العمل كمتغيرات وسيطة في العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي وذلك باستخدام أسلوب الانحدار الهرمي من خلال بناء ثلاثة نماذج لتبيان أثر المتغيرات الوسيطة، وأجريت هذه الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في عدد من مؤسسات القطاع الحكومي بالكويت والمقدرة بـ 345 فرد، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي وجود أثر غير مباشر للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بوجود عدالة التوزيع كمتغير وسيط.

**III. الدراسة التطبيقية:****(a) الدراسة الإحصائية متعددة المتغيرات:**

اعتمدنا على التحليل الإحصائي البسيط والمتعدد للاستمارات الموزعة على العينة محل الدراسة للإجابة على الإشكالية أعلاه.

كانت النتائج موضحة على النحو التالي:

**i. أداة الدراسة:** تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي:

❖ **القسم الأول:** يحتوي على الخصائص العامة لعينة الدراسة.

❖ **القسم الثاني:** يتكون من ثلاثة مجالات أو محاور وفقا لمقياس ليكرت كما هو موضح في التالي الذي يمثل سلم ليكرت المستخدم في الدراسة.

**الجدول (01): سلم ليكرت الخماسي**

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثين

وقد تم اعداد الاستبانة من المصادر التالية:

**الجدول (02): مصادر عبارات الاستبيان**

المتغيرات	المصادر
عدالة التوزيع	Price et al (1986)
الرضا الوظيفي	Blau (1987), Susskind et al (2000)
الرغبة في الاستمرار بالعمل	Price and Mueller's (1986)

المصدر: من إعداد الباحثين

**ii. الأساليب الإحصائية المستخدمة:** في ضوء أهداف الدراسة وفروضها وطبيعة المتغيرات وأساليب قياسها تم الاعتماد على

مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SpssV21) في إدخال

و معالجة البيانات المحصلة من الاستمارة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الصدق وألفا كرونباخ للتحقق من درجة ثبات وصدق الاستمارة.
- أسلوب الارتباط لتحديد نوع العلاقة بين المتغيرات.

**(b) الدراسة التطبيقية:**

تم في هذا الجزء من الدراسة معالجة الإشكالية المطروحة على مجموعة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة (الجزائر) لاختبار الفرضيات المصاغة، وقد جاءت الدراسة التطبيقية على النحو التالي:

**i. دراسة صدق وثبات الاستمارة:** لمعرفة صدق وثبات الاستمارة اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ فوجدناه يساوي (0.975)، وهذا يعني أن معامل الثبات جيد، ولمعرفة صدق الاستمارة قمنا بإدخال الجذر التربيعي على معامل ألفا كرونباخ بحيث وجد انه يساوي 0.987، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (03) : معامل الثبات ( ألفا كرونباخ ) للاستبيان

عدد الأسئلة	ألفا كرونباخ
13	0.975

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

**ii.** اتجاه إجابات أفراد العينة:

الجدول(04): يوضح اتجاه إجابات أفراد العينة

الاتجاه	المتوسط المرجح	الأسئلة
غير موافق تماما	2.28	تتناسب الأجور والمكافآت التي أحصل عليها مع الجهد الذي أبذله في عملي
غير موافق تماما	2.37	أشعر بعدالة الأجور والمكافآت التي أحصل عليها مقارنة بزملائي الذين يؤدون نفس عملي في هذه المديرية
غير موافق تماما	2.49	أشعر بعدالة الأجور والمكافآت التي أحصل عليها مقارنة بالآخرين الذين يؤدون نفس عملي في مديريات أخرى
غير موافق تماما	1.89	تتناسب الأجور التي أحصل عليها مع الأعباء المعيشية
غير موافق تماما	2.57	تتناسب الأجور التي أحصل عليها مع خبرتي في العمل
غير موافق	2.61	عموما أنا مسرور بوظيفتي
غير موافق تماما	2.56	عموما أنا راض عن وظيفتي الحالية
غير موافق	2.80	تتوافق وظيفتي مع توقعاتي
غير موافق تماما	2.44	وظيفتي الحالية ليست مصدرا رئيسيا للإحباط والفشل في حياتي
غير موافق	3.06	أخطط لترك العمل بهذه المديرية في أقرب الآجال الممكنة
غير موافق	2.69	لن أترك هذه المديرية قبل أن أتقاعد مهما كانت الظروف

غير موافق تماما	2.37	سأكون متردد في ترك العمل بهذه المديرية
غير موافق تماما	2.41	أخطط للبقاء في هذه المديرية لأطول فترة ممكنة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه معظم إجابات المستجوبين كانت نحو اتجاه غير موافق تماما وفقا لسلم ليكرت الخماسي.

iii. تحليل خصائص العينة: تم تحليل خصائص العينة بهدف التعرف على المتغيرات الديمغرافية، وكيفية توزع أفراد عينة الدراسة وفقا لكل متغير.

الجدول (05): كيفية توزع أفراد العينة حسب كل متغير.

النسبة التراكمية %	النسبة %	التكرار	البيان	
54.4	54.4	49	ذكر	الجنس
100	45.6	41	أنثى	
31.1	31.1	28	أعزب	الحالة الاجتماعية
93.3	62.2	56	متزوج	
100	6.7	06	غير ذلك	
18.9	18.9	17	من 20-29 سنة	العمر
53.3	34.4	31	من 30-39 سنة	
93.3	40.0	36	من 40-49 سنة	
100	6.7	6	أكثر من 50 سنة	
12.2	12.2	11	ثانوي أو أقل	المستوى التعليمي
46.7	34.4	31	تكوين غير جامعي	
95.6	48.9	44	جامعي	
100	4.4	04	دراسات عليا	
40.0	40.0	36	1-5 سنوات	سنوات الخبرة
64.4	24.4	22	6-10 سنوات	
82.2	17.8	16	11-15 سنة	
90.0	7.8	7	16-20 سنة	
100	10.0	9	أكثر من 20 سنة	
6.7	6.7	06	أقل من 20000 دج	
81.1	74.4	67	20000-40000 دج	
100	18.9	17	أكثر من 40000 دج	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

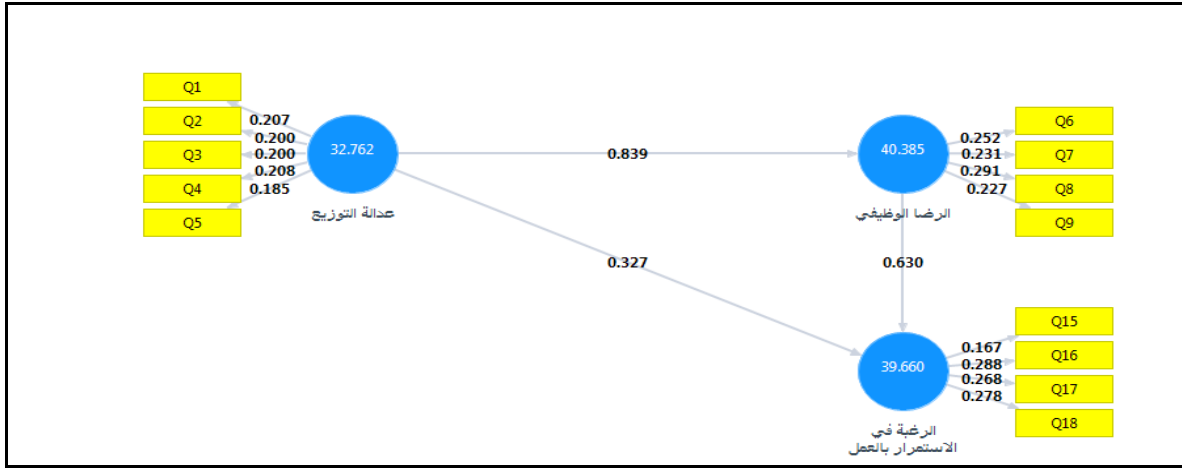
## c) تحليل النتائج و مناقشتها

منهجية PLS: لقد تم الاعتماد على هذه المنهجية لمواءمتها مع خصائص الدراسة الحالية.

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة التوزيع على الرغبة في الاستمرار بالعمل.
- H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة التوزيع على الرغبة في الاستمرار بالعمل بوجود عامل الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

لاختبار الفرضيتين نستخدم منهجية PLS وذلك من خلال:

i. التمثيل البياني لنموذج الدراسة ومخرجاته:



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS.

ii. مؤشرات جودة النموذج: يتم تقييم جودة النموذج من خلال مجموعة من المؤشرات والموضحة في الجدول

التالي:

جدول (06): معايير جودة النموذج

R Square	LVI	CA	CR	AVE	FL	نموذج القياس	المتغيرات الكامنة
	2.310	0.969	0.976	0.889	0.952	Q01	عدالة التوزيع
					0.951	Q02	
					0.945	Q03	
					0.930	Q04	
					0.938	Q05	
0.705	2.615	0.969	0.978	0.916	0.963	Q06	الرضا الوظيفي
					0.972	Q07	
					0.947	Q08	
					0.946	Q09	
0.850	2.586	0.896	0.928	0.766	0.721	Q10	الرغبة في الاستمرار بالعمل
					0.916	Q11	

					0.918	Q12
					0.930	Q13

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SmartPLS.

حيث:

FL (Factor Loading) تمثل معامل التشبع، AVE: متوسط التباين المفسر، R Square: معامل التحديد  
 CR (Composite Reliability) الموثوقية المركبة، CA (Cronbachs Alpha) ألفا كرونباخ، LVI: L'Index Values  
 يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل معاملات التشبع الخاصة بكل متغير كامن أكبر من 0.40 وهذا ما يدل على  
 جودة نموذج القياس، كذلك نلاحظ أن كل متوسطات التباين المفسر (AVE) أكبر من 0.50 مما يدل على جودة النموذج  
 المقترح كما أن قيم LV Index Values محصورة بين 2 و 5 مما يؤكد أيضا على جودة النموذج المتبع.

iii. اختبار فرضيات الدراسة:

جدول (07): الارتباط ما بين المتغيرات الكامنة (Latent Variable Correlations)

الرضا الوظيفي	الرضا الوظيفي	عدالة التوزيع	
0.906	0.865	1	عدالة التوزيع
0.958	1	0.865	الرضا الوظيفي
1	0.958	0.906	الرضا الوظيفي
			الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SmartPLS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط موجبة وقوية ومعنوية حيث أن معامل الارتباط بين عدالة التوزيع  
 والرضا الوظيفي 0.865 وبين عدالة التوزيع والرغبة في الاستمرار بالعمل 0.906 وبين الرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار  
 بالعمل 0.958.

☑ التأثيرات المباشرة:

جدول (08): التأثيرات المباشرة (Direct Effect)

الرضا الوظيفي	الرضا الوظيفي	
0.307	0.865	عدالة التوزيع
0.693		الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SmartPLS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن التأثير المباشر لعدالة التوزيع على الرضا الوظيفي هو 0.865 وذلك معناه أنه عند  
 وجود عدالة التوزيع داخل المديرية فهذا ينعكس بالإيجاب على درجة رضا الأفراد عن عملهم والرضا الوظيفي على الرغبة في  
 الاستمرار بالعمل هو 0.693 والذي يفسر بأن الرغبة في الاستمرار بالعمل ما هي إلا نتيجة عن درجة الرضا الوظيفي المرتفعة  
 أما الأثر المباشر لعدالة التوزيع على الرغبة في الاستمرار بالعمل هو 0.307.

## ☑ التأثيرات غير المباشرة:

## جدول (09): التأثيرات غير المباشرة (Indirect Effect)

الرغبة في الاستمرار بالعمل	
0.599	عدالة التوزيع

## المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SmartPLS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الأثر غير المباشر لعدالة التوزيع على الرغبة في الاستمرار بالعمل كان تأثير موجب قوي (0.599) (أكبر من التأثير المباشر)، وهو عبارة عن جداء التأثيرات المباشرة وهذا ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية H2 التي مفادها وجود أثر ذو دلالة احصائية لعدالة التوزيع على الرغبة في الاستمرار بالعمل بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

## 3. الخلاصة:

بعد أن قمنا باستعراض أهم نتائج الاستبيان مروراً بالتحليل الوصفي وصولاً إلى منهجية PLS, توصلنا إلى مجموعة من النتائج بخصوص إشكالية البحث و فرضياته يمكن أن نوردتها على النحو التالي:

- ✓ يوجد أثر موجب لعدالة التوزيع على الرغبة في الاستمرار بالعمل.
- ✓ يوجد أثر موجب قوي لعدالة التوزيع على الرضا الوظيفي.
- ✓ يوجد أثر موجب قوي للرضا الوظيفي على الرغبة في الاستمرار بالعمل.
- ✓ يوجد أثر موجب قوي غير مباشر لعدالة التوزيع على الرغبة في الاستمرار بالعمل وذلك بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

## المراجع

## المراجع العربية

أبو القاسم الأخضر حمدي (2015). أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 11 (3)، ص 547-548.

فداء ناصر، عصام حيدر (2014). اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو العوامل المسببة للرضا الوظيفي دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 30 (2)، ص 162.

قيس إبراهيم حسين (2013): دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ديبالى، *الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، السنة التاسعة (26)، ص 83.

فايزة خير الله ناصر بن عبد الله العوضى، عادل خير الله ناصر بن عبد الله العوضى (2010): أثر العدالة التوزيعية والاتصالات التنظيمية وعبء العمل كمتغيرات وسيطة في علاقة الرضا الوظيفي بالانتماء التنظيمي، *مجلة مستقبل التربية العربية*، 17(66).

المراجع الأجنبية

- Brikend, Aziri. (2011). Job satisfaction, **Management Research and Practice**, 3(4), p.77.
- Stone, Eugene F, Porter (1975). Characteristics And Job Attitude, **A multivariate study journal applied psychology**, 60(1) , p.60.
- Tnay, Evelyn, Abg Ekhsan Abg Othman, Heng Chin Siong, et S. L. O Lim (2013). The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 97, p.201-208.
- Gaertner, Stefan, et J .Mack Robinson. (1999). structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models, **Human Resource Management Review**, 9(4), p.480-493.
- Diane , Blais. (2005). Les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de rester, **Cahier de recherche exploratoire du cours instruments de recherché en gestion de projet**, 2(1), p.1-27.

## الملاحق

جامعة الدكتور الطاهر مولاي -سعيدة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان

أخي الموظف الكريم أختي الموظفة الكريمة: تحية طيبة وبعد

في إطار تحضير مقال علمي في مجال العلوم التجارية تحت عنوان:

أثر عدالة التوزيع على الرغبة في الاستمرار بالعمل بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط باستخدام منهجية PLS لدى

عينة من موظفي الإدارات العمومية بسعيدة

قمت بإعداد هذا الاستبيان الذي بين أيديكم قصد إفادتي بما لديكم من معلومات وذلك بوضع علامة (X) في المكان

المناسب فالرجاء منكم الإجابة عليها بكل صدق وموضوعية.

## الجزء الأول: بيانات عامة

أنثى		ذكر		الجنس	
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>			
غير ذلك	متزوج	أعزب		الحالة الاجتماعية	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
أكبر من 50 سنة	49-40 سنة	39-30 سنة	29-20 سنة	العمر	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
دراسات عليا	جامعي	تكوين غير جامعي	ثانوي أو أقل	المستوى التعليمي	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
أكثر من 20 سنة	20-16	15-11	10-6	5-1	سنوات الخبرة

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
أكثر من 40000 دج		من 20000-40000 دج		أقل من 20000 دج	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	مستوى الدخل		

## الجزء الثاني: متغيرات الدراسة.

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ- عدالة التوزيع</b>						
01	تناسب الأجور والمكافآت التي أحصل عليها مع الجهد الذي أبدله في عملي					
02	أشعر بعدالة الأجور والمكافآت التي أحصل عليها مقارنة بزملائي الذين يؤدون نفس عملي في هذه المديرية					
03	أشعر بعدالة الأجور والمكافآت التي أحصل عليها مقارنة بالآخرين الذين يؤدون نفس عملي في مديريات أخرى					
04	تناسب الأجور التي أحصل عليها مع الأعباء المعيشية					
05	تناسب الأجور التي أحصل عليها مع خبرتي في العمل					
<b>ب- الرضا الوظيفي</b>						
06	عموما أنا مسرور بوظيفتي.					
07	عموما أنا راض عن وظيفتي الحالية.					
08	تتوافق وظيفتي مع توقعاتي.					
09	وظيفتي الحالية ليست مصدرا رئيسيا للإحباط والفشل في حياتي.					
<b>ج- الرغبة في الاستمرار بالعمل</b>						
10	أخطط لترك العمل بهذه المديرية في أقرب الآجال الممكنة					
11	لن أترك هذه المديرية قبل أن أتقاعد مهما كانت الظروف					
12	سأكون متردد في ترك العمل بهذه المديرية					
13	أخطط للبقاء في هذه المديرية لأطول فترة ممكنة					

## تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية

-محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة

حسين بوتلجة<sup>1</sup>، محمد الأمين مشرور<sup>2</sup>، حسيني اسحاق<sup>3</sup>.

## ملخص:

تعاين الإدارات العمومية الجزائرية العديد من النقائص لا سيما وظيفة الموارد البشرية التي تحتاج إلى إعادة نظر جذرية للعديد من الممارسات والأدوات المستعملة في إدارة أفرادها نذكر منها على سبيل المثال بطاقة التوصيف الوظيفي باعتبارها أداة أساسية في نظام الهندسة الوظيفية، حيث تم القيام بهذه الدراسة لغرض الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: كيف تسهم الهندسة الوظيفية في تحسين عملية توصيف الوظائف في الإدارات العمومية الجزائرية؟ من خلال إجراء محاولة توصيف لوظيفتي: "محاسب رئيسي" و"مهندس دولة في الإعلام الآلي" نظرا لأهمية هاتين الوظيفتين في كل منظمة، وذلك بالاعتماد على طريقة "التحليل الذاتي بالمرافقة" نظرا لفاعلية هذه الأخيرة في عمليتي تحليل وتوصيف الوظائف.

من جملة النتائج التي توصلنا إليها هي عدم تطابق التوصيف المنصوص عليه قانونيا مع النشاط الفعلي للموظفين، بالإضافة إلى غياب منطق الكفاءة في إدارة أفرادها.

**الكلمات المفتاحية:** توصيف المناصب، الهندسة الوظيفية، الموارد البشرية، الإدارة العمومية.

**Abstract :**

*Algerian public administrations suffer from many shortcomings, particularly the human resources function that needs to radically rethink in many practices and tools used in the management of its personnel.*

*For example , the job description card as an essential tool in functional engineering system.It has been done for the purpose to answer the following main question How does functional engineering contribute in improving the process of job descriptions in the Algerian public Administrations ?*

*Through an attempt of job descriptions in two functions Accountant state and engineer in automated media.*

*Given the importance of these two functions in each organization and depending on the method of self-analysis escort due to the effectiveness of the latter in the processes of analysis and job descriptions*

*Among our findings is the mismatch of the job descriptions prescribed legally with the actual activity of the staff. In addition to the absence of the logic of efficiency in the management of its personnel .*

**Keywords :** position descriptions, engineering careers, human resources, public administration.

\* طالب دكتوراه، جامعة مصطفى اسطيمبولي، الجزائر، hocine.bout@yahoo.com

\*\* طالب دكتوراه، جامعة مصطفى اسطيمبولي، الجزائر، amn.grh@gmail.com

\*\*\* أستاذ محاضر قسم أ، جامعة مصطفى اسطيمبولي، الجزائر، Ishaq\_zida@yahoo.fr

**1-مقدمة :**

إن بحث منظمات اليوم عن سبل تحقيق الاستمرار والبقاء في سوق يتسم بالتعدد والتغير المستمر، تولد عنه الحاجة إلى تحديد أساليب تنظيمها وطرق تسييرها كلما اقتضت الضرورة، والهندسة الوظيفية إحدى المناهج التي تكفل ذلك من خلال تطوير وترقية طرق أداء الأفراد لمهامهم بما يتناسب والتغيرات الراهنة، الأمر الذي يتطلب توفر معلومات دقيقة عن مختلف الوضعيات المهنية الذي يتأتى عن طريق عملية تحليل وتوصيف الوظائف، وتعتبر طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة (*L'Auto-analyse par Accompagnement*) إحدى المناهج الحديثة التي تسعى إلى تناول موضوع تحليل وتوصيف الوظائف من جانب مغاير -سيتم التطرق إليه لاحقاً- أخذة في الحسبان مختلف الجوانب المتعلقة بالعمل، غير أننا لا نجد مثل هذه المبادرات في أغلب الإدارات العمومية الجزائرية الأمر الذي دفعنا إلى إجراء هذه الدراسة لتضفي إلى موضوع الهندسة الوظيفية شيئاً من الإثراء محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تسهم الهندسة الوظيفية في تحسين عملية توصيف الوظائف في الإدارات العمومية الجزائرية؟

**1-1-أهمية الدراسة:**

إن أهمية الدراسة تكمن في التعرف على موضوع الهندسة الوظيفية بصفة عامة وعملية تحليل وتوصيف الوظائف بصفة خاصة، حيث تعتبر هذه الأخيرة من المواضيع الهامة التي توليها المنظمات الحديثة عناية بالغة مقابل غيابها شبه الكامل في المؤسسات العمومية الجزائرية، فالتطرق إلى هذه المواضيع وإجراء دراسات حولها يعطي نظرة حول واقع تحليل وتوصيف الوظائف في المؤسسات العمومية الجزائرية، محاولة منا لإجراء تجربة ولو بسيطة لتكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات أخرى حول نفس الموضوع وفي منظمات أخرى.

**1-2-أهداف الدراسة:**

نسعى من خلال هذه الدراسة بصفة أساسية إلى الإجابة على إشكالية الدراسة ميدانياً، من خلال التعرف على مدى مساهمة الهندسة الوظيفية في تحسين عملية التحليل والتوصيف الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة، ومحاولة إجراء تجربة ولو بسيطة في هذا المجال وعرض النتائج الإيجابية عن الإشكالية المطروحة، وهذا ما يعطينا نظرة شاملة للموضوع والقيام بالعديد من المحاولات لإعطاء بعد أكبر للموضوع.

**2-الإطار النظري.****1-2-مراجعة بعض المصطلحات:**

كما هو معلوم أن تعريف وضبط المصطلحات يعتبر عاملاً مهماً في مجال تحليل وتوصيف الوظائف، وذلك باعتبار أن لكل مفهوم دلالة تخص جانب معين لدى ينبغي استعماله في محله الخاص به، وفيما يلي بعض المفاهيم الأساسية والمستعملة بكثرة في عمليتي تحليل وتوصيف الوظائف:

**1-1-2-الكفاءة:** يعرفها *P. Zarifian* أنها دمج لثلاثة أبعاد مختلفة و جمع لصياغات متعددة: (Zarifian, 1999, p64)

أ. اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه.

ب. ذكاء عملي للأوضاع، تركز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع.  
ج. القدرة على تجنيد شبكة الفاعلين حول نفس الوضعيات، حول تقاسم الرهانات والتكفل بمجالات المسؤولية المشتركة.

**2-1-2- المهمة:** تعرف على أنها أصغر المعالم المكونة للعمل و أهم قطعة أساسية وتعتبر كذلك بمثابة وحدة العمل، ووسيلة للتمييز بين مختلف مكونات العمل (www.businessdictionary.com)، وتعرف أيضا بأنها أداء محدود زمنيا الذي يمارس من قبل موظف في سياق العمل المؤقت (www.larousse.fr)، أو الأداء الذي يتعين القيام به (Bateman, Adam, 2006 p 253).

**2-1-3- العمل:** له عدة دلالات منها: مزاوله نشاط مقابل دخل، شغل يتوجب إنجاز، جهد، تطبيق لإنجاز شغل معين (بيريتي وآخرون، 2015، ص 205)، كما يفهم من مصطلح العمل بأنه سلسلة من المهام و الواجبات المنوطة بفرد بغية تحقيق أهداف محددة مسبقا، ويتطلب إنجازها استخدام وسائل خاصة (أدوات ومناهج). (Mucchielli, 1979, p99).

**2-1-4- ظروف العمل:** يقصد بها مجموعة الملابس والأوضاع المادية والمعنوية التي تحيط بالعمل وتؤثر فيه، سواء تعلق الأمر بعوامل خارجية أو داخلية، وتشمل هذه الظروف الأبعاد الزمنية والمكانية والإنسانية (ثابتي وبندي، 2009، ص 66).

## 2-2- الهندسة الوظيفية :

يرى "البروفيسور ثابتي" بأن المشكلة الأساسية التي تعانيتها إدارتنا العمومية ومؤسساتنا الإدارية والاقتصادية والاجتماعية هي مشكلة كفاءات "تحصيلا وإنتاجا واستخداما"، وأن كل المشاكل والأعراض الأخرى هي مجرد إفرازات وانعكاسات لهذه المشكلة-الأم، ما دفع بهذا الباحث إلى تشكيل فريق بحث يحاول معالجة هاته المشكلة عن طريق تجاوز قصور وعجز الأساليب التقليدية المعتمدة حاليا والمحدودة لاكتفائها بتحديد المهام المرتبطة بكل منصب فقط.

## 2-2-1- مفهوم الهندسة الوظيفية :

قبل التطرق إلى تعريف نظام الهندسة الوظيفية ككل وجب علينا التطرق إلى مفهوم كل من : "الهندسة" - "الوظيفة" واللذان يعتبران كجناحين لهذا النظام، إذ ينظر هذا الأخير إلى الوظيفة بنظرة جديدة أكثر اتساعا وشمولية عن الطرح التقليدي لها معتمدا مفهوم المهنة القابلة للتطور والتقييم.

حيث تعبر المهنة عن "مجموع النشاطات، المسارات أو مناصب العمل تتكون من مجموعة نشاطات متصلة ببعضها قد تكون رسمية أو غير رسمية ما يشكل مجال كبير لكفاءة قابلة للتحديد في المؤسسة". (بيريتي، ثابتي وبن عبو، 2015، ص 337)، أما مصطلح الهندسة يستخدم للتعبير عن مجموعة مندمجة من المناهج والتقنيات الهادفة إلى دراسة وتصميم وتنفيذ ومراقبة منجزات أو أعمال أو مشروعات معينة، وقد ارتبط هذا المصطلح تاريخيا بالمجالات التقنية المحضة ليتسع بعد ذلك استخدامه في العقود الأخيرة إلى مجالات إنسانية واجتماعية. (ثابتي، 2011)

بعد أن طغت الهندسة على العديد من المجالات الاجتماعية لتأخذ بذلك عدة أشكالاً تمثلت في: الهندسة المالية، هندسة التكوين، الهندسة الإدارية ... الخ، جاءت "الهندسة الوظيفية" في مطلع الألفية الثالثة كفكرة مشروع استغرق بلورتها قرابة الخمس سنوات من التجارب الميدانية ليتشكل بعد ذلك "فريق البحث حول الهندسة الوظيفية وتطوير الكفاءات" يسعى إلى إحداث نظام إداري يركز على المهن والوظائف باعتبارها أرضية انطلاق سياسات وبرامج التطوير التنظيمي.

يمكن تعريف الهندسة الوظيفية بأنها : نظام مندمج من المناهج والأدوات المستخدمة في مجال تحليل وتصميم وتصنيف واستشراف الوظائف والمهن، بهدف تنمية الكفاءات وتطوير الأداء التنظيمي.(بيريتي، ثابتي وبن عبو، 2015، ص337)

## 2-2-2- أهمية الهندسة الوظيفية :

تلخص أهمية نظام الهندسة الوظيفية في تأهيل المنظمات على اختلاف أشكالها وأنشطتها لمواجهة مختلف التحديات التنظيمية والمهنية الجديدة من خلال اكتساب الميزة التنافسية الدائمة بفعل التحكم الفعلي في أداء أفرادها والقدرة على تربيته وتطوير كفاءاتهم وفقاً لمتطلبات المحيط الخارجي بغية التكيف السريع والفعال مع مختلف المستجدات.

## 2-2-3- عمليات الهندسة الوظيفية :

يرتكز نظام الهندسة الوظيفية على ثلاثة أنواع من العمليات الضرورية والمتكاملة، يمكن تلخيصها كما يلي :

- أولاً : اعتماد طرق عمل مبتكرة : تتمثل أهمها في اعتماد نظام أجر متغير حسب كفاءات الأفراد بعد إتباع منهجية التحليل الذاتي بالمرافقة « 3A »، هذه الأخيرة تركز على الكفاءات الفردية بوجه خاص، كما تتميز سمة الأساسية بإقحام الفاعل (شاغل المنصب) في العملية التحليلية باعتباره اللاعب الأهم كونه أدرى من غيره بتفاصيل أنشطته ودقائق مهامه، وهذا ما يجعلها تنفرد بخاصيتها التفاعلية كونها تدمج بين خبرات وقدرات كل من الفاعل والمحلل (ثابتي، 2011)، حيث يمكن إبراز أهم الخصائص التي تميز هاته الطريقة عن غيرها من المناهج كما يلي :

طريقة 3A	المناهج الأخرى	
تعتمد على المشاركة الطوعية كوسيلة ناجعة لبلوغ الأهداف المرجوة.	تفتقر إلى عنصر التفاعل الإيجابي بين الفاعل والمحلل ومشاركتهم البناءة في تحقيق غاية العملية التحليلية.	من حيث الهدف
ترى بأن الأنشطة غير كافية لبروز الكفاءات، بل تسري عبر قنوات كثيرة كالمنتج، الوقت، العلاقات، المواقف والمناخ الاجتماعي ... الخ	تعتمد على الأنشطة لتحديد الكفاءات على اعتبار أن الأولى تجسيد للثانية.	من حيث تحديد الكفاءات

المصدر : (ثابتي، بندي، 2012، ص378) مع بعض التعديل.

## جدول (01): خصائص طريقة 3A

وخلافا للمناهج الأخرى تولى طريقة 3A أهمية خاصة للتدابير الإرتفاقية على الصعيدين التنظيمي والوطني كما تعتمد على مناهج التنمية البشرية وتقنيات الاتصال والتأثير المتكررة، إضافة إلى أنها تقوم على مبدأ الثقة المطلقة في الفاعلين الداخليين ومنحهم كامل الحرية في إبداء آرائهم والتعبير عن انشغالهم.

- ثانيا : اعتماد نظام اليقظة الوظيفية : وهو النشاط المندمج و المتواصل الذي يهدف الى متابعة تطور المهن والوظائف -حالا ومستقبلا- في المحيط الخارجي للمنظمة، وكذا دراسة واقع الوظائف داخليا ثم العمل على الارتقاء بها إلى مستوى التطورات الحاصلة، إذ يشكل هذا النظام عنصرا أساسيا في مسار التحليل والتوصيف الوظيفيين، كما يعتمد على بعدين بشكل مندمج، الأول خارجي يهدف بصورة أساسية إلى المتابعة المستمرة لتطور المهن، المؤهلات والكفاءات، أما البعد الثاني فهو داخلي حيث تمارس المؤسسة اليقظة الوظيفية داخليا وبشكل منتظم باللجوء إلى خبراء خارجيين عن طريق إنشاء هيئة مختصة تتولى مهام التدقيق الوظيفي ومتابعة الأداء الوظيفي، إضافة إلى الإشراف على مجريات تحليل وتوصيف الوظائف وإعداد المدونات المرجعية للمهن والأنشطة والكفاءات وتقييمها دوريا. (ثابتي، بندي، 2012، ص390)

- ثالثا : استعمال أدوات المتابعة والتقييم : تصلح هاته الأدوات للاستخدام في مجال التحليل الوظيفي علاوة على دورها الأصلي في المتابعة و/أو التقييم، الأولى هي بطاقة المتابعة اليومية للأنشطة حيث يلتزم العامل في نهاية كل يوم بتسجيل كل المهام التي أجزها وما يكون قد اعترضه من مشاكل أو صعوبات على بطاقة خاصة على أن يتولى المسؤول المباشر مراجعتها، تتيح هذه البطاقة في مجال التحليل والتوصيف الوظيفيين إمكانية معرفة كل الأنشطة والمهام المؤداة من طرف كل عامل والوقت الذي يستغرقه في كل نشاط ومختلف الصعوبات التي تواجهه ما يسمح ذلك باستخلاص العديد من المواصفات المتعلقة بكل وظيفة وعلى أساسها يمكن إعداد المدونة المرجعية للمهام والأنشطة.

تمثل الأداة الثانية في المقابلات الدورية للتقييم، هذه الأخيرة هي عبارة عن لقاء يجريه المسؤول الوظيفي مع معاونيه بشكل إنفرادي نهاية كل سنة بهدف إعداد ميزانية ثمانية لسير أنشطة المعاون المعني خلال فترة زمنية محددة ويتم التوصل من خلاله إلى تقييم الفرد ذاتيا وكذا من طرف مسؤوله، حيث يمكن استخدام هاته الأداة في مجال تحليل وتوصيف الوظائف من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالوظيفة من حيث شروط وظروف أدائها وبالفرد شاغل الوظيفة من حيث كفاءاته وجهوده المبذولة في العمل. (ثابتي، 2009، ص446)

## 2-3- تحليل وتوصيف الوظائف:

### 2-3-1- تحليل الوظائف :

يقصد بتحليل الوظائف: تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية واجباتها ومسؤولياتها، تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدره المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها (حسن، 1998).

إن عملية تحليل الوظيفة تسهل التعرف عليها من قبل العاملين خاصة عند توظيفهم وتكوينهم كما تساعد على تقسيم وتخصص العمل، كما أن أهمية هذه العملية تكمن في توضيح العلاقات القائمة بين كل وظيفة كما تساعد على تحديد مواصفات شاغل الوظيفة على القيام بعملية التوظيف والتكوين والترقية والنقل. (بجياوي، 2015، ص59)

### 2-3-2- توصيف الوظائف :

فيما يخص توصيف الوظائف *Jobs Description* يرى Graham بأنه : " بيان شامل للأهداف والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بعمل معين". (Graham, 1989, p175) كما يعبر عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتها، والمهام (أو الواجبات أو الاختصاصات أو المسؤوليات)، وظروف أداء العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة. (أحمد ماهر، 2006)

ويقصد به كذلك إجراء يستخدم منهجية مناسبة لجمع المعلومات المتعلقة بوظيفة، ويسمح بتحديد مواصفات الوظيفة وكل مكوناتها، وصفها وبيان خصوصياتها. (بيريتي وآخرون، 2015، ص110)

تساعد عملية توصيف الوظائف على أداء كثير من الأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بإدارات أخرى، وتمثل هذه الأهمية في تحديد قيمة الوظيفة داخل المنظمة من خلال الأجور، إضافة إلى تحديد الوظائف، المهام والمسؤوليات التي يجب أن يتحملها كل شاغل للوظيفة، مراقبة مدى إمكانية العامل تحمل مسؤولياته، وأخيراً مقارنة قرارات الترقية والتنقل داخل المنظمة مع مدى مطابقتها ومواصفات الشخص للمعايير المطلوبة في هذه العملية. (بجياوي، 2015، ص60)

### 2-3-3- منهجية التحليل الذاتي بالمرافقة كطريقة لتحليل وتوصيف الوظائف :

لطريقة 3A مراحل، كفاءات وشروط خاصة لتطبيقها، حيث تتطلب هذه الطريقة وجود محلل وظيفي مختص (داخلي أو خارجي) على أن تتم العملية تحت إشراف هيئة داخلية والمتمثلة في خلية اليقظة الوظيفية، كما تتطلب هذه الطريقة في عملية التحليل الوظيفي تجنيد كل الإمكانيات الداخلية والتحصير الجيد لها عن طريق عمليات مستمرة طيلة أيام السنة وكذلك ظرفية (مؤقتة)، هذه الأخيرة تسبق إجراء التحليل الوظيفي وتواكبه أيضاً، تهدف إلى تحسيس الفاعلين والشركاء الاجتماعيين بالأهمية الفردية والتنظيمية للعملية، كما يمكن أن تنصب العملية على كل المناصب إذا كان عددها محدوداً وإلا فتختار وظائف ممثلة استناداً إلى معايير موضوعية (قد تتعلق بالوظائف نفسها أو بشاغلها).

في نفس المرحلة يتولى المحلل مهمة خلق جسور تواصل متينة مع الفاعلين المعنيين بالتحليل، ثم طرح التصورات المبدئية عن أهداف التحليل، مقتضياته وشروط إنجاحه وكذا تصميم خطة عمل ليشرع الفاعلون بعد ذلك في تحليل مهامهم والتعبير عنها (كتابياً، شفويًا أو عملياً) بمساعدة المحلل في التسجيل إن تطلب الأمر ذلك، فالهدف من هذه المرحلة هو تحديد الكفاءات المكتسبة، المطلوبة أو اللازمة لإنجاز المهام والأدوار التي عرضها كل فاعل.

في مرحلة ثانية من التحليل يبرز دور المحلل كمدرّب Coach لا كمساعد يحرص على تمكين الفاعل من إدراك "التفاصيل الدقيقة"، هذه الأخيرة هي بمثابة كفاءات خصوصية تسمح للعامل بإنجاز مهامه على أحسن وجه، غير أن المشكلة

التي تواجه المحلل هنا هي إخفاء العامل لبعض ما يعرفه والتغاضي عما لا يعرفه كنزعة نفسية طبيعية لدى كل إنسان، ما يدفع المحلل إلى التحلي بالصبر وبذل مجهود أكبر لدفع العامل إلى التعبير بحرية ومساعدته على إدراك عوامل الضعف لديه.

يمكن للمحلل أن يستعمل كل الوسائل التي يراها لازمة لتحقيق الهدف : استبيان، ملاحظة، مشاركة، استجواب، العصف الذهني... الخ، إضافة إلى المناهج المتكررة في مجال تكنولوجيايات الاتصال وقدرات التأثير الذاتية: البرمجة اللغوية-العصبية PNL، التحليل التبادلي، الإيحاء... الخ. (تابتي، 2009، ص438)

يتم في الأخير إعداد "بطاقة توصيف المنصب" المحررة من طرف شاغل المنصب بالتعاون مع المحلل الوظيفي (المرفق) تحت إشراف لجنة مختصة مهمتها المصادقة على هذه البطاقات بعد مراجعة مضامينها والتأكد من مصداقية المعلومات الواردة فيها قبل عرضها على الهيئة المكلفة باليقظة والتدقيق الوظيفيين، لتقوم هذه الأخيرة بمقارنة هذه النتائج بمحصلة المعلومات المتوفرة لديها عن تطور الوظائف على المستويات القطاعية، الوطنية والدولية مع إمكانية اقتراحها لإعادة تهيئة الأنشطة أو تقويمها، ومن ثم يكون في مقدور هاته الهيئة بالتعاون مع المديرين التنفيذيين إعداد وتعيين المدونة المرجعية للمهن والكفاءات في المؤسسة والإشراف على عملية تقييم أداء الوظائف.

## 2-3-4-عناصر بطاقة التوصيف الوظيفي:

تختلف مكونات بطاقة التوصيف الوظيفي حسب ما تراه كل منظمة خاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الخاصة حيث نجد أن بعض المؤسسات تولي أهمية لعناصر خلافا لمؤسسة أخرى أما في المؤسسات العمومية كما هو الحال في دراستنا هذه فإن عناصر بطاقة توصيف الوظائف يتم تحديدها من قبل المعنيين في السلطة المركزية (المجلس الأعلى للتوظيف العمومية)، إلا أنه هناك بعض العناصر التي تشترك بالرغم من اختلاف المنظمة المعنية و هي كالاتي:

- **مسمى الوظيفة:** ويقصد به اسم الوظيفة المبين في الهيكل التنظيمي للمنظمة وكذا في الوثائق التنظيمية الرسمية لها مثلا: المدير، رئيس قسم العلاقات العامة، متصرف محلل ... وغيرها
- **الهدف العام للوظيفة:** و هو يعبر عن المهمة الأساسية للوظيفة والتي تنفرع منها باقي المهام الفرعية، أو الغرض الرئيسي الذي وجدت من أجله مثلا الهدف العام لوظيفة أستاذ هو التدريس. أما بالنسبة للمحاسب فيكون ادارة ميزانية المؤسسة وفقا لما يمليه قانونها التنظيمي.
- **الأنشطة / الواجبات:** مجموعة المهام الأولية المشكلة للوظيفة، في إطار توصيف المنصب، مجال عمل محول لشخص، وهو كذلك سلوك قابل للملاحظة لدى شخص في سياق تحليل العمل. (بيريتي وآخرون، 2015، ص328). و تعتبر أيضا مجموعة المهام المحددة التي يتعين القيام بها (Bateman, Adam, 2006 p 84)
- **الكفاءات اللازمة:** ونعني بها مجموعة المعارف العلمية والعملية والسلوكية التي يكتسبها الفرد أو يتعين عليه اكتسابها لشغل وظيفة معينة بحيث تحول له القيام بمهامها بشكل مرضي.

**2-3-5- استخدامات تحليل وتوصيف الوظائف:**

تعتبر عملية تحليل توصيف الوظائف من أهم العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، لأنها الأساس الذي تقوم عليه باقي الممارسات الأخرى نظرا لاستخداماته المتعددة منها: (ثابتي وبندي، 2012، ص58-59).

**-تهيئة العمل:** يشكل هذا المحور الدافع الأول والأهم في تجارب تايلور العملية واستنتاجاته النظرية هو ومن انتهج أسلوبه (فرانك، ليليان جيليريث، هنري جانت، برتراند تومسون، هارجنحتون أميرسون...)، وكذلك الأمر عند فايول، فقد دأب هؤلاء جميعا على تحديد مواصفات ومعايير العمل (التنفيذي عند تايلور، والإداري عند فايول) ومقتضياته لدى العامل بغية تطويع هذا الأخير لمستلزمات الأداء الأمثل للعمل.

**-تخطيط الموارد البشرية:** إن تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية -كما ونوعا- لا يتأتى إلا بفضل التحليل والدقيق للوظائف والمهام ومن ثم توزيع الأدوار بشكل عقلاني وحدي يجنب المنظمة الوقوع في حالي العجز أو الفائض من القوى العاملة أو الكفاءات اللازمة على مدى زمني مستقبلي.

**-إعداد نظام الأجور:** من اجل تصميم شبكة أجرية تضمن العدالة بين العمال و تقوم على مبدأ التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر يتوجب اللجوء إلى تحليل وتوصيف العمل ومن ثم تحديد معايير يقاس كل منصب على أساسها للتوصل إلى منح قيمة معينة لكل منصب عمل في شكل نقاط استدلالية و يتحدد على أساسها الأجر.

**-الوقاية من الأخطار المهنية:** تتم دراسة مناصب العمل بغرض تحديد مختلف المخاطر التي قد يتعرض لها العامل بغية اتخاذ التدابير اللازمة لوقايته من الحوادث أو الأمراض المهنية و تطويع وسائل العمل للمتطلبات البشرية في إطار ما يسمى بالأرغونوميا أو الموائمة البشرية و في مجال الدراسات الطبية و العمل.

**-التوظيف والترقية:** تحديد المواصفات و المؤهلات الواجب توفرها في المترشح لمنصب شاغر لا تتأتى إلا بوجود توصيف مسبق للمنصب المعني وبذلك تساهم دراسة مناصب العمل في إعداد برامج التوظيف أو الترقية و تساعد على اختيار المترشح المناسب لشغل المنصب، وتتيح هذه التدابير كذلك تحديد سياسة خصوصية تستجيب لمتطلبات العمل على المدى البعيد وذلك بوضع شروط وتحديد مواصفات تتماشى والتحويلات التنظيمية وتستجيب للتطورات المستقبلية للمهن.

**-التكوين:** تساهم دراسة المناصب أيضا في تحديد المستلزمات التأهيلية للعمل، مما يشكل قاعدة فعالة لتحديد احتياجات التكوين وإعداد البرامج التدريبية (مجالات التكوين، الأفراد المعنيين، الوسائل التكوينية وغيرها...).

**-نظم الدافعية:** على ضوء استنتاجات تحليل وتوصيف الوظائف يمكن تصميم نظام تحفيز يستجيب لحاجات الأفراد الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية، وكذلك تهيئة المناخ الاجتماعي للعمل وفق مقتضيات الوظائف ومتطلبات شاغلها.

**-تقييم الأداء:** يركز التقييم الجاد لأداء الأفراد والوحدات الإدارية على تحديد معايير أو مؤشرات تكون بمثابة القواعد المرجعية، وتحدد هذه الأخيرة بدورها على أساس عمليات تحليل وتوصيف وتقييم مناصب العمل.

-**تصميم الهياكل التنظيمية:** يستند التصميم التنظيمي على تحليل المناصب أو الوظائف ومهما تكن نوعية الهيكل التنظيمي المزمع اعتماده أو المناهج التحليلية المستخدمة، تظل دراسة و توصيف مناصب العمل مركزاً أساسياً للمسار التنظيمي، إذ على أساسه تتحدد البنى التنظيمية الملائمة لطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة و لمخططاتها الإستراتيجية و توجهاتها المستقبلية.

-**إدارة الجودة الشاملة:** يشكل الوصف خطوة أساسية في سياق تأهيل المنظمة للحصول على شهادة الجودة، حيث يتوجب عليها دراسة الوظائف والمهام التي يؤديها الأفراد كل في موقعه والبحث عن ذلك عن أوجه الخلل وسبل الارتقاء بأداء الوظائف لبلوغ مستويات عالية من الجودة والامتياز. (بن نايف، 2007، ص68)

-**تصميم المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات :** والتي تعد من أهم الاستعمالات لنتائج توصيف الوظائف حيث تخصصها المنظمة لأغراض كثيرة.

## 2-4- العلاقة بين عملية تحليل وتوصيف الوظائف ونظام الهندسة الوظيفية:

إن سعي المنظمة من وراء تبني منهج الهندسة الوظيفية لمختلف وظائفها هو التحول من منطق الإدارة بالإجراءات إلى منطق الإدارة بالكفاءات و ذلك لتطوير وترقية طرق أداء الأفراد لمهامهم بما يستجيب للتغيرات الراهنة، وهذا ما يتطلب معلومات دقيقة عن مختلف الوضعيات المهنية الذي تكفله عملية توصيف الوظائف وخاصة في مرحلة التحليل التي تعد من أول مراحل الهندسة الوظيفية حيث في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتشخيص مختلف الوظائف المكونة لهيكلها التنظيمي سواء كان بشكل تصاعدي (أي من أسفل الهرم إلى أعلاه) أو العكس، وهنا تحتاج إلى النتائج السابقة لتوصيف الوظائف لكي تستمد منها المعلومات الكافية عن هاته الوظائف وإعطاءها رؤية شاملة عن التغيرات التي طرأت على كل وظيفة ومقارنتها بمدى ملائمتها مع الموارد الداخلية للمنظمة والتغيرات الحادثة في المجال.

حيث تسمح نتائج توصيف الوظائف بتحديد الاختلالات الحاصلة بين ما هو منصوص عليه وما هو فعلي أو يتوقع حدوث تغيرات عليه في مرحلة الاستشراف وخاصة فيما يتعلق بالمهام التي يؤديها الأفراد وكذا الكفاءات اللازمة لتلبية حاجات الإلمام بهذه المهام بنجاحة وما تتطلبه من وسائل وأدوات عمل، وبناء على هاته المعلومات يتم إعادة توصيف الوظيفة آخذة في الحسبان استدراك النقائص المسجلة وبالتالي يتوقع من التوصيف الجديد أن يؤتي ثماره عند استخداماته المتعددة كالتوظيف، التدريب، تقييم الأداء... وغيرها، وهنا تكون الهندسة الوظيفية قد ساهمت في تطوير سيرورتها التنظيمية وترقية الأداء الوظيفي للأفراد وبالتالي إضافة نفس جديد للأداء التنظيمي.

## 3-الدراسة الميدانية.

## 3-1-الدراسات السابقة:

العنوان	الباحث	محتوى الدراسة
تحليل الوظائف وتوصيفها: بين البحث والتطبيق.	Kendra Palmer Royer 2010	هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن الفرق بين عملية تحليل وتوصيف الوظائف من الناحية الفعلية مقارنة بما تم إعداده في القانون الذي يحكم مؤسسة الديوان الحكومي للامتحانات والمسابقات بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث شمل التحليل والتوصيف لـ 75 وظيفة من مختلف النشاطات، وكانت الإجابات حول الاسئلة البحثية كما يلي: 1- بخصوص السؤال الأول: هل الوصف الوظيفي الموصى به يتناسب مع الممارسات الفعلية من حيث المكونات (اسم الوظيفة، الملخص، الواجبات والمهام والمعلومات الأخرى)؟ فقد كانت نسبة توفر اسم الوظيفة: 100%، موقع الوظيفة: 74.7%، الملخص: 96%، الواجبات: 84%، معلومات اخرى 93.3% في بطاقات التوصيف الموجودة. 2- أما فيما يخص السؤال الثاني: ما هي مكونات الوصف الوظيفي الموجودة في بطاقات التوصيف التي لديكم بشكل ثابت؟ -فقد كانت نسبة مكونات بطاقة الوصف الوظيفي الأكثر حضوراً: اسم الوظيفة 100%، وملخص الوظيفة 96% 3- وأخيراً: ما هي مكونات الوصف الوظيفي التي يتم إغفالها في معظم الأحيان؟ -فقد كان موقع الوظيفة الأكثر إغفالاً في توصيف الوظائف حيث لم يدرج إلا بنسبة 74.7% في بطاقات التوصيف، تليه قائمة الواجبات و المهام بنسبة 84%
اعادة هندسة مسارات الاعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة	Louis Raymond, François Bergeron, Suzanne Rivard, 1996	تناولت هذه الدراسة الإجابة عن إشكالية: ما هي المحددات الرئيسية لنجاح مشروع إعادة هندسة العمليات، وما مدى أهمية كل محدد بالنسبة لكل مؤسسة؟ حيث شملت الدراسة 134 مؤسسة، تحتوي على 28 مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم، و106 مؤسسة كبيرة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن " احترام مبادئ مشروع إعادة هندسة العمليات"، "تنوع الموارد البشرية المشاركة في المشروع" من بين المحددات الرئيسية لنجاح المشروع والذي انجر عنه تخفيض في التكاليف وزيادة الإنتاجية و الجودة، فقد حاز هاذين المحددين أكثر أهمية وتأثيراً في المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.
تحليل وتوصيف الوظائف للعاملين في المكتبات	مائدة علي جاسم بغداد العراق 2010	تهدف الدراسة إلى الإجابة عن الإشكالية التالية: هل توجد أدلة تحليل وتوصيف للوظائف في المكتبات الجامعية، وهل تتلائم والتطورات الحاصلة في طبيعة أعمال وواجبات ومهام الموظفين في المكتبات الجامعية، حيث شملت الدراسة 33 موظفاً من المكتبة جامعة بغداد، و قد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تباين كبير في العناوين الوظيفية لأفراد مجتمع

<p>الدراسة على الرغم من تشابه عملهم المباشر في المكتبة، وعلى الرغم من اختلاف التخصصات العلمية والعناوين الوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة إلا أنهم جميعاً يعملون في مجال المعلومات والمكتبات من فهرسة وتصنيف وإعارة... الخ، وهذا يدل على اكتسابهم الخبرة من خلال عملهم وكذا الدورات التدريبية التي التحقوا بها وهذا يدل على مدى تأثير هذه الدورات في تطوير قابليتهم المعرفية والمهنية.</p>		الجامعية
<p>حاولت الدراسة التي أجريت على موظفي المجلس التشريعي الفلسطيني في قطاعي غزة ورام الله، الإجابة على الإشكالية التالية : ما مدى فاعلية التوصيف الوظيفي وأثره على فهم عيوب التنظيم الإداري؟ وقد شملت الدراسة 125 موظف تم استقصاء آرائهم باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج قلة المهارات الإدارية للإدارة العليا في اتخاذ الوصف الوظيفي كعملية أساسية في تقييم المؤهلات العلمية وجود علاقة دالة إحصائية بين إجراءات الوصف الوظيفي وقدرة المؤسسة على فهم عيوب التنظيم الإداري.</p>	محمد مليكة الأسطل 2009	مدى فاعلية التوصيف الوظيفي وأثره على فهم عيوب تنظيم الإداري
<p>كانت الدراسة قد أجريت في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية حيث تبنى الباحثين منهجية منظمة في تناول الجانب التطبيقي للموضوع ابتداء بتحديد طبيعة الصلاحيات والواجبات المتعددة للسيد مدير عام الشركة، والسادة مدراء الأقسام المختلفة في الشركة. ثم تناولت وبصورة مفصلة طبيعة الوصف الوظيفي لمختلف الوظائف في الشركة، حيث استهل الباحثين أولاً بالوظائف الإدارية، ثم الوظائف المحاسبية والمالية، وأيضاً الوظائف التجارية والتسويقية، ثم الوظائف المرتبطة بالإدارة الصناعية، وكذلك الإدارة المخزن، أيضاً قام الباحثين بالتوصيف الوظيفي المتعلق بالوظائف الكيميائية، ثم الجيولوجية، والفيزيائية، وكذلك مختلف الوظائف الكهربائية، والميكانيكية، ثم الوظائف المدنية والإنشائية. كذلك تم توصيف الوظائف المتنوعة الموجودة في مختبر الحاسبة الالكترونية، وأخيراً الوظائف الفنية الإشرافية، والوظائف الفنية العمالية.</p>	رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم الموسوي، علاء محمد جواد الطفيلي، ناصر إدريس المدني، طه محسن الطريحي، ناجح حمود حريب. 2008	تحليل وتوصيف الوظائف: إطار نظري وعملي.

المصدر : من إعداد الباحثين.

### جدول (02) : الدراسات السابقة.

#### 3-2-فرضية الدراسة :

يساهم نظام الهندسة الوظيفية في تحسين عمليتي التحليل والتوصيف الوظيفيين في الإدارة العمومية الجزائرية من خلال اعتماد طرقاً مبتكرة وأكثر واقعية في صورة أسلوب التحليل الذاتي بالمرافقة.

#### 3-3-تصميم ومنهجية الدراسة:

#### 3-4-عينة الدراسة وطرق جمع البيانات :

شملت الدراسة عينة من موظفين في قسم الإعلام الآلي، وكذا في قسم المحاسبة بمؤسسات وإدارات عمومية مختلفة بولاية معسكر (مديرية الإدارة المحلية، مديرية الخدمات الجامعية، الإقامة الجامعية شنتوف محمد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، مديرية مسح الأراضي، بلديتي الكرط وزلامطة)، حيث تم إجراء مقابلات معهم بغرض إقحام شاغل الوظيفة في عملية تحليل منصبه، وقد تم اختيار "العينة الهادفة الاجتهادية" من خلال استهدافنا لرتبتين اثنتين هما: رتبة "محاسب إداري" ورتبة "مهندس دولة في الإعلام الآلي"، شملت الدراسة ثمانية محاسبين موظفين ينتمون لقسم المحاسبة، وأربعة مهندسي دولة في الإعلام الآلي موظفين المنتمين لقسم الإعلام الآلي.

### 3-5- أداة جمع البيانات:

وفقا لما تمليه طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة فإنه يتعين علينا إجراء مقابلة مع شاغل الوظيفة باعتباره طرف لا يقل أهمية في عملية تحليل وتوصيف وظيفته، وقد تم إعداد أسئلة المقابلة بالاعتماد على عدد من بطاقات التوصيف الخاصة بالمدونة المرجعية "لوظيفة العمومية الفرنسية"، المدونة المرجعية للوظائف الخاصة بمؤسسة "الجزائرية للمياه"، المدونة المرجعية للوظائف لمؤسسة "اتصالات الجزائر"، بالإضافة إلى تحكيم النموذج المركب من خلاصة هذه المصادر من طرف البروفيسور "تابتي الحبيب"<sup>1</sup>.

### 3-6- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة :

المتغير	الفئة	التكرار	المتغير	الفئة	التكرار
الجنس	ذكر	9	الخبرة المهنية	من 1 إلى 5 سنوات	1
	أنثى	3		من 6 إلى 10 سنوات	3
	المجموع	12		من 11 إلى 15 سنوات	7
السن	20-30 سنة	1	عدد الترقيات	أكثر من 16 سنة	1
	31-40 سنة	8		المجموع	12
	41-50 سنة	3		عدد	0
المؤهل	أكثر من 50 سنة	0	دورات التكوين	3-1	5
	المجموع	12		أكثر من 3	2
	مهندس دولة في الإعلام الآلي	4	عدد دورات التكوين	0	4
	شهادة جامعية (deua) في الحاسبة والجبابة	3		3-1	7
	شهادة جامعية (deua) في قانون الأعمال	1		أكثر من 3	1
تقني سامي في المحاسبة والتسيير	4				
		12			
	المجموع				

<sup>1</sup> أستاذ التعليم العالي بجامعة مصطفى اسطمبولي معسكر ومدير مختبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات LAPDEC.

المصدر : من إعداد الباحثين.

### جدول (03): توزيع أفراد العينة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية للعينة.

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم ذكور، وأن أغلبهم في العقد الثالث من العمر (ما بين 31 و40 سنة)، كما نلاحظ أن جميع الوظائف المتعلقة بالإعلام الآلي التي استهدفناها يمتلك أصحابها شهادات مهندس دولة في الإعلام الآلي البالغ عددهم 4 موظفين، غير أن الأمر يختلف بخصوص وظيفة محاسب رئيسي فأغلب الموظفين المستقنين يمتلكون شهادة تقني سامي في المحاسبة والتسيير (4 موظفين)، ثم تليه الشهادة الجامعية (DEUA) في المحاسبة والحماية (3 موظفين)، ثم الشهادة الجامعية (DEUA) في قانون الأعمال، وهنا نلاحظ أن هناك توافق كبير إلى حد ما بين الشهادات التي يمتلكها الموظفين المعنيين بالدراسة كل حسب تخصصه وبين الوظائف التي يتقلدونها ولاسيما رتبة مهندس دولة في الإعلام الآلي وهذا يعطي بعضا من المصادقية للنتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقا، أما فيما يخص الخبرة المهنية للموظفين في كلا الرتبين فإن أغلبهم لديهم خبرة لا تقل عن 11 سنة ولا تزيد عن 15 سنة وهذه الفئة لديها من الخبرة ما يكفي لتحديد ما ينبغي القيام به من واجبات ومهام بطريقة حسنة، ثم يليه الموظفين الذين تتراوح خبرتهم ما بين 6 و10 سنوات وهناك موظف واحد فقط لديه أكثر من 16 سنة خبرة، و

فيما يخص الترقية يتبين من خلال الجدول ضعف فرص الترقية في الرتبة لاسيما وأن المؤسسات قيد الدراسة هي مؤسسات عمومية، حيث تتساوى عدد الموظفين الذين لم يترقوا مع أولئك الذين لديهم 3 ترقيات على الأكثر وهنا تظهر اللامعالية في موضوع الترقية ووجود فرص في منظمة أكثر من أخرى بالرغم من أن القانون حدد المناصب المعادلة للشهادات، أما موضوع التكوين فيظهر الجدول أن معظم أفراد العينة تلقوا ما بين دورة واحدة إلى 3 دورات تكوينية (7 موظفين) و4 منهم لم يتلقوا حتى دورة واحدة وموظف واحد تلقى أكثر من 3 دورات تكوينية، وهذا ما يفسر عدم انتعاج المؤسسات العمومية للتكوين المستمر وتكثيف الدورات التكوينية لموظفيها لتحديد المعلومات وتحسين المستوى.

### 3-7- توصيف وظيفة مهندس دولة في الإعلام الآلي:

#### 3-7-1- التوصيف القانوني :

بناء على المواد 104، 107، 108، 251 من المرسوم التنفيذي 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق لـ 19 جانفي 2008، الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية والمواد: 20، 21 المعدلتين للمواد 107، 108 على الترتيب من المرسوم التنفيذي 16-280 المؤرخ في 2 صفر 1438، 2 نوفمبر 2016 المعدل والمتمم للمرسوم 08-04 يتحدد الوصف الوظيفي لرتبة "مهندس دولة في الإعلام الآلي" كما يلي:

الشعبة: الإعلام الآلي.

السلك: المهندسون.

اسم الرتبة: مهندس دولة في الإعلام الآلي.

الصف: 13.

الرقم الاستدلالي: 578.

الواجبات و المهام:

تنفيذ و/ أو المشاركة في تنفيذ كل مشروع تصميم للبرامج المعلوماتية وتحليلها وتطويرها، ويتولون زيادة على ذلك، إدارة المنظومات الإعلامية وصيانتها، وكذا وضع قواعد المعطيات ونظام تسييرها.

#### شروط التوظيف فيها:

- عن طريق الاختبارات : المترشحون الحائزون على شهادة مهندس دولة في الإعلام الآلي، أو شهادة ماستر في الإعلام الآلي، أو شهادة معادلة لها.
- عن طريق الامتحان المهني: في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، مساعدو المهندسين في الإعلام الآلي الصنف 2 الحائزون على شهادة ليسانس في الإعلام الآلي الذين يثبتون 5 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة.
- مساعدو المهندسين في الإعلام الآلي مستوى 2 المنحدرون من رتبة مهندس تطبيقي في الإعلام الآلي الذين يثبتون 5 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

#### شروط الترقية إليها:

- على أساس الشهادة: الموظفون المنتمون لشعبة الإعلام الآلي الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة مهندس دولة الإعلام الآلي أو شهادة ماستر في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها.

#### 3-7-2- التوصيف الميداني:

الإعلام الآلي.	الشعبة:
المهندسون	السلك:
مهندس دولة في الإعلام الآلي.	اسم الرتبة:
13.	الصنف:
578.	الرقم الاستدلالي:
المحافظة على السير الحسن لأجهزة الإعلام الآلي وشبكة الانترنت داخل المؤسسة.	الهدف العام للوظيفة:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المحافظة على قواعد المعلومات من خلال تثبيت وتفعيل برامج الحماية وإنشاء أرشيف الكتروني.</li> <li>- تنظيم قواعد بيانات العمل وجعلها أكثر سهولة للاستعمال.</li> <li>- إيجاد الحلول للمشاكل التقنية والمؤسسة ومعالجتها بأسرع وقت ممكن.</li> <li>- صيانة أجهزة الإعلام الآلي.</li> <li>- تكوين الموظفين الجدد حول استعمال برامج الإعلام الآلي.</li> <li>- تأمين نظام اتصال جيد بين المؤسسة والشركاء الخارجيين.</li> <li>- تنسيق العمل الالكتروني بين مختلف الأقسام و المصالح.</li> <li>- ابتكار برامج عمل الالكترونية جديدة.</li> <li>- تطوير البرامج الحالية المستعملة في المؤسسة.</li> <li>- إنشاء موقع إلكتروني للمؤسسة.</li> <li>- تحديث الموقع الالكتروني للمؤسسة وإثراءه بمختلف الخدمات.</li> </ul>	الواجبات و المهام:

- إنشاء الإيميل المهني للمؤسسة وكذا صفحتها على مواقع التواصل الاجتماعي.	
<p><b>المعارف العلمية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الحائزون على شهادة مهندس دولة في الإعلام الآلي، أو شهادة ماستر في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها (بعد إجراء اختبار التوظيف).</li> <li>- أو: الموظفون المنتمون لشعبة الإعلام الآلي الذين تحصلوا على شهادة "مهندس دولة" في الإعلام الآلي بعد توظيفهم.</li> <li>- إتقان التكلم باللغة العربية إلى جانب مستوى مقبول في اللغة الفرنسية.</li> <li>- إتقان الكتابة والقراءة بالعتين العربية والفرنسية.</li> </ul>	الكفاءات المطلوبة:
<p><b>المعارف العملية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 سنوات خبرة عملية بصفة، مساعد المهندس في الإعلام الآلي الصنف 2 الحائزون على شهادة ليسانس في الإعلام الآلي (بعد الفوز في الامتحان المهني).</li> <li>- معرفة تقنيات تثبيت برامج الحاسب، إزالتها وكذا معرفة حذف الملفات.</li> <li>- معرفة كيفية استعمال برامج الإعلام الآلي.</li> </ul>	
<p><b>المعارف السلوكية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- روح المبادرة والتعاون.</li> <li>- القدرة على النقاش والاتصال.</li> <li>- القدرة على تنظيم العمل وضبط الوقت.</li> <li>- روح العمل الجماعي</li> </ul>	

المصدر : من إعداد الباحثين.

#### جدول (04) : التوصيف الميداني لرتبة مهندس دولة في الإعلام الآلي

من خلال التمعن في التوصيف الوظيفي المنصوص عليه في القانون الخاص بالأسلاك المشتركة 04-08 والمرسوم التنفيذي 16-280 المعدل والمتمم، وكذا بالاعتماد على نتائج التحليل الذاتي بالمرافقة التي أجريت على عينة الدراسة تمكنا من التوصل إلى نتيجتين رئيسيتين هما:

-فيما يخص الشرط الأول من محتوى الوصف الوظيفي في كلا الطريقتين نجد نفس النتائج التي تم تحديدها في القانون الأساسي الخاص قد تم تبيينها إليها من طرف الموظفين أثناء المقابلة ونقصد بذلك : الشعبة، السلك، اسم الرتبة، الصنف، الرقم الاستدلالي، ونرى أن السبب يرجع في ذلك إلى طبيعة هذه العناصر القابلة للتحديد الدقيق وضبطها بسهولة مثلا عندما نتحدث عن "الرقم الاستدلالي"، خلافا للعناصر الأخرى مثل "الكفاءات المطلوبة" التي سيأتي الحديث عنها في ما بعد.

-أما فيما يخص بقية من العناصر الأخرى فقد سُجل هناك نقائص في الوصف الوظيفي القانوني فمثلا غياب عنصر "الهدف العام للوظيفة" في المحتوى، بالرغم من توفره في العديد من نماذج التوصيف الوظيفي التي اطلعنا عليها أثناء تصميم نموذج التوصيف الوظيفي الخاص بالدراسة، وتكمن أهمية توفر هذا العنصر-الهدف العام للوظيفة- في بيان إستراتيجية مصغرة للوظيفة

إن صح التعبير في الوثيقة التي تمد للمستعمل نظرة شاملة حول الوظيفة وخاصة الموظفين الجدد الذين يفترض اطلاعهم عليها أثناء فترة تربصهم في الوظيفة.

بالإضافة إلى الاختلافات الأخرى من ناحية التفصيل في البيانات المتعلقة بالواجبات والمهام وكذا الكفاءات المطلوبة حيث نجد أنه في القانون الأساسي لم يتم التفصيل في الواجبات والمهام اليومية التي يقوم بها الموظف في المؤسسة أو الإدارة العمومية، والكفاءات المطلوبة، وفي نفس الوقت نرى أنه من الضروري التعرض إليها لمساهمتها في بناء الكثير من عمليات إدارة الموارد البشرية من تقييم للوظيفة والأداء، التوظيف، التكوين... وغيرها، وعدم توفر مثل هذه الأدوات لدى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية بشيء من الدقة والوضوح والحداثة، من شأنه إلحاق خسائر يمكن تفاديها بتوفر هاته الأدوات، فعند استفسارنا لماهية المهام التي يجب على الموظف الجديد القيام بها في غياب بطاقات الوصف الوظيفي فقد أجمع أغلب الموظفين على أن المسؤول المباشر يلعب دورا مهما في توجيههم وإرشادهم نحو العمل المطلوب لكن حبذا لو اجتمع توفر بطاقات التوصيف الوظيفي لدى الموظفين الجدد بالإضافة إلى توجيه المسؤولين المباشرين لكان تعلم سليم وفي أقصر وقت ممكن حتى يندمج الوافد الجديد إلى عالم الوظيفة العمومية بأقل الأخطاء.

### 3-8-8- توصيف وظيفة محاسب رئيسي:

#### 3-8-1- التوصيف القانوني :

بناء على المواد 66، 69، 70، 251 من المرسوم التنفيذي 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق لـ 19 جانفي 2008، الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية والمادة 9 المعدلة والمتمة للمادتين 69، 70 من المرسوم التنفيذي 16-280 المعدل والمتمم، يتحدد الوصف الوظيفي لرتبة "محاسب رئيسي" كما يلي:

الشعبة: الإدارة العامة.

السلك: المحاسبون الإداريون.

اسم الرتبة: محاسب رئيسي.

الصف: 10.

الرقم الاستدلالي: 453.

الواجبات و المهام:

-التدقيق في جميع العمليات المتعلقة بالميزانية والمالية ومراقبتها ومتابعتها.

-السهر على احترام التنظيم الذي يحكم إجراءات وكيفية تنفيذ النفقات العمومية.

-تجميع المعلومات المتعلقة بالميزانية والمحاسبة المتصلة بالسنة المالية.

-مسك سجل الالتزام بالنفقات وصرفها طبقا للتنظيم.

-تحضير وضعيات الاستهلاك اعتمادات الميزانية الموجهة لهيئات الرقابة المؤهلة.

-المساهمة في تحضير مشاريع الميزانية.

شروط التوظيف فيها:

- 1- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات: المترشحون الحائزون شهادة تقني سامي في التخصص أو شهادة معادلة لها.
- 2- عن طريق الامتحان المهني: في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، المحاسبون الإداريون الذين يثبتون 5 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- 3- على سبيل الاختيار: وبعد التسجيل في قائمة التأهيل وفي حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، المحاسبون الإداريون الذين يثبتون 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- شروط الترقية فيها:
- على أساس الشهادة: الموظفون المتمون لشعبة الإدارة العامة الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة تقني سامي في التخصص أو شهادة معادلة لها، وكذا الحالة (1) المنصوص عليها في شروط التوظيف.
- 3-8-2- التوصيف الميداني :

الشعبة:	الإدارة العامة.
السلك:	المحاسبون الإداريون.
اسم الرتبة:	محاسب رئيسي.
الصف:	10.
الرقم الاستدلالي	453.
الهدف العام للوظيفة:	إنجاز و تدقيق العمليات المحاسبية.
الواجبات و المهام:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإشراف على إعداد ميزانية التسيير التقديرية لسنة المالية الجديدة.</li> <li>- مراقبة الفواتير والتأكد من المبالغ.</li> <li>- حساب الأجور ومختلف المنح المتعلقة بها.</li> <li>- جمع مختلف المعلومات المكونة للميزانية المالية.</li> <li>- حساب الميزانية الرئيسية والإضافية (في حالة كان هناك ميزانية إضافية).</li> <li>- مسك سجل الالتزام بالنفقات وصرفها طبقا للقانون.</li> <li>- تحضير وضعيات الاستهلاك اعتمادات الميزانية.</li> <li>- تبليغ الميزانية المالية.</li> <li>- متابعة تنفيذ إجراءات الصفقات العمومية.</li> </ul>
الكفاءات المطلوبة:	<p>المعارف العلمية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الحائزون على شهادة تقني سامي في التخصص أو شهادة معادلة لها (DUEA في المحاسبة والضرائب، DUEA في المحاسبة، DUEA في المحاسبة والتسيير المالي للمؤسسات، DUEA في المحاسبة والتسيير، تقني سامي في تسيير المخزون، شهادة الاقتصاد والقانون) بعد اجتياز اختبار التوظيف بنجاح.</li> <li>- أو: الموظفون المتمون لشعبة الإدارة العامة الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة تقني</li> </ul>

<p>سامي في التخصص أو شهادة معادلة لها.</p> <p>- إتقان اللغة العربية ومستوى مقبول من اللغة الفرنسية.</p> <p>- إتقان الكتابة والقراءة.</p> <p>- الدراية بمحتوى قانون الصفقات العمومية، فهم مبادئ المحاسبة العامة.</p> <p>- القدرة على استيعاب العمليات الحسابي.</p> <p><b>المعارف العملية:</b></p> <p>- 5 سنوات من الخدمة الفعلية في رتبة المحاسبون الإداريون (بعد الفوز في الامتحان المهني واجتياز دورة التكوين بنجاح).</p> <p>- 10 سنوات من الخدمة الفعلية برتبة محاسب (على سبيل الاختيار واجتياز دورة التكوين بنجاح).</p> <p>- معرفة أساسيات استعمال الإعلام الآلي عامة وبرنامج Word و Excel خاصة وكذا برنامج حساب الميزانية والأجر وكل برنامج يسهم في إدخال ومعالجة البيانات.</p> <p><b>المعارف السلوكية:</b></p> <p>- مهارات الاتصال والمناقشة.</p> <p>- روح المبادرة والتعاون.</p> <p>- روح العمل الجماعي.</p> <p>- القدرة على التفاوض مع الموردين (السعر، جودة السلع والخدمات، مدة تنفيذ).</p>	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

المصدر : من إعداد الباحثين.

#### جدول (05) : التوصيف الميداني لرتبة محاسب رئيسي

كما تقدم سلفا فمن خلال العرض للتوصيف الوظيفي المنصوص عليه في القانون الخاص بالأسلاك المشتركة 08-04 والمرسوم التنفيذي 16-280 المعدل والمتمم وبالاكتفاء على نتائج التحليل الذاتي بالمرافقة التي أجريت على عينة الدراسة تمكنا من التوصل إلى ما يلي:

- وجود توافق إلى حد ما فيما يخص دائما الجزء الأول من التوصيف والأمر يتعلق ب: الشعبة، السلك، اسم الرتبة، الصنف، الرقم الاستدلالي، وذلك بين إجابات الأفراد وكذا ما هو منصوص عليه في القانون الأساسي الخاص بالأسلاك المشتركة.

- عدم توفر عنصر "الهدف العام للوظيفة" في محتوى التوصيف القانوني لوظيفة محاسب رئيسي، مع وجود اختلاف أيضا بالمقارنة مع نتائج إجابات الأفراد خاصة فيما يتعلق بالواجبات والمهام اليومية للموظفين وكذا الكفاءات المطلوبة لشغل الوظيفة، فالمشكل يكمن في عدم التفصيل في تحديد المهام المنوطة بالرتبة وحتى الكفاءات، وهذا يحول بين الاستخدام الأمثل لبطاقة الوصف ما يجعلها مبهمه خاصة وأن المشرع الجزائري قد استعمل مصطلحات معقدة نوعا ما وتحتاج لكثير من التفصيل مثلا "التدقيق"، "السهر" متجاهلا الحيثيات وتفاصيل في التعبير عن المضمون وحتى القرارات التنظيمية كانت غائبة في مثل هذه الحالة لتزيل الغموض بشيء من التفصيل.

## 4- خاتمة :

نظرا لأهمية عمليتي التحليل والتوصيف الوظيفيين في منظمات القرن الحادي والعشرون، خصصنا هذه الدراسة لمعرفة مدى مساهمة نظام الهندسة الوظيفية بصفة عامة ومنهجية التحليل الذاتي بالمرافقة بصفة خاصة في تحسين هاتين العمليتين، حيث يمكن للمنظمات على اختلاف أنواعها الاعتماد على طريقة 3A وذلك لإعادة تهيئة الأنشطة أو تقويمها، إعداد المدونة المرجعية للمهن والكفاءات للمؤسسة وكذا الإشراف على عملية تقييم أداء الوظائف، وهذا ما لمسناه في دراستنا الميدانية بالعديد من الإدارات العمومية لرتبتي : محاسب رئيسي ومهندس دولة في الإعلام الآلي، فكانت أهم نتائج الدراسة التي توصلنا إليها هي غياب بطاقات التوصيف الوظيفي في المؤسسات والإدارات العمومية محل الدراسة كما بينه الموظفون والمسيريون أثناء المقابلة وكذا عدم تطابق التوصيف المنصوص عليه قانونيا مع النشاط الفعلي للموظفين، فقد لاحظنا قصور كبير في تفصيل المهام وكل المتطلبات التي تحتاجها الوظيفة حيث اكتفى المشرع بصياغة جمل الوصف الوظيفي بشكل عام حول المطلوب من الموظفين لالتحاقهم بالوظيفة وكذا ممارستهم لها، كما أن المراسيم التنفيذية كانت هي الأخرى غائبة عن توضيح ما ورد في القوانين الخاصة بهذا الموضوع، بالإضافة إلى غياب منطق الكفاءة في التوظيف والترقية حيث أجمع أفراد العينة على أن الأقدمية والامتلاك الشهادة المطلوبة للالتحاق بالوظيفة وكذا اتخاذ بعض الإجراءات القانونية كالتسجيل في قائمة التأهيل، هاته العوامل كلها أفصت عامل الكفاءة الذي يتعدى مفهومها أوسع من ذلك.

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات، وهي ضرورة إنشاء مرصد وطني لمتابعة تطور المهن وإعداد المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات في القطاع العمومي، الأمر الذي من شأنه المساهمة في عصرنه وتطوير الوظيفة العمومية من خلال جرد ما تتطلبه الوظائف من كفاءات والمهام يشكل أكثر واقعية للأنشطة التي تمارس في الميدان، عن طريق استعمال مناهج تحليل وتوصيف الوظائف أكثر نجاعة وأقرب للسياق التنظيمي المحلي كمنهجية التحليل الذاتي بالمرافقة نظرا لتوفرها على عدة مزايا أهمها الانطلاق من إقحام الشاغل في عملية التحليل.

## قائمة المراجع :

## ❖ المراجع باللغة العربية :

1. أحلام خان. (2012). *إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية*، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثاني عشر، جامعة، بسكرة، ص ص : 154-179.
2. احمد محمد غنيم. (2009). *إعادة هندسة نظم العمل: الثورة الإدارية المضادة*، المكتبة العصرية للنشر، المنصورة، مصر.
3. بيريتي جان ماري، ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلاي. (2015). *قاموس الموارد البشرية طبقا للسياقين الفرنسي والجزائري*، كنوز الحكمة، الجزائر.
4. ثابتي الحبيب. (2009). *تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل - مدخل الكفاءات -*، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.

5. ثابتي الحبيب. (2011). *نظام الهندسة الوظيفية في خدمة تطوير المهن والكفاءات وترقية الأداء التنظيمي*، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 02، ص ص : 09-18.
6. ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام. (2012). *تجديد مناهج وأدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف*، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران.
7. رقية عدنان المعايطه. (2007). *الأرجونوميكا: هندسة البشر*، دار الشروق، عمان، الأردن.
8. عادل حسن. (1998). *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
9. محسن بن نايف. (2007). *إستراتيجية نظام الجودة في التعليم*، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، الطبعة 1.
10. المرسوم التنفيذي 04-08 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق ل 19 جانفي 2008، الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.
11. المرسوم التنفيذي 16-280 المؤرخ في 2 صفر 1438، الموافق ل 2 نوفمبر 2016 المعدل والمتمم للمرسوم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق ل 19 جانفي 2008، الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.
12. يحيوي سليمان. (2015). *دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة*، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.

## ❖ المراجع باللغات الأجنبية :

1. H.T. Graham . (1989). *Human Resources Management*, 6th Edition, M&E Handbooks: Business & Management.
2. Heather Bateman, Katy Adam . (2006). *Dictionary of Human Resources and Personnel Management*, A & C Black London, Third edition.
3. Machael Hammer, James Champy . (1993). *le Reengineering :Reinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, Dunod, Paris, France.
4. Philips Zarifian . (1999). *Objectif compétence*, éd. Liaisons, Paris, France.

## ❖ المراجع الالكترونية :

[www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com)

[www.larousse.fr](http://www.larousse.fr)

## التوجه السوقي والأداء التسويقي (دراسة تطبيقية بالبنوك العمومية بولاية بشار)

عبدالرحمان شامي\*، إلياس سليمان\*\*

**الملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى تحليل علاقة التوجه السوقي بأبعاه (توليد استخبارات السوق، توزيع استخبارات السوق، الاستجابة لاستخبارات السوق) كمتغير مستقل، و الأداء التسويقي بمؤشراتته (الربحية، الحصة السوقية، رضا الزبائن) كمتغير تابع، حيث أجريت الدراسة على عينة من عمال البنوك العمومية بولاية بشار، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة تأثير ايجابية بين التوجه السوقي و الأداء التسويقي على المستوى الكلي، و بين التوجه السوقي ومؤشرات الأداء التسويقي عند أخذها منفردة.

**الكلمات المفتاحية:** التوجه السوقي، الأداء التسويقي، الربحية، الحصة السوقية، رضا الزبائن، البنوك العمومية.

تصنيف JEL: M310.

### Market orientation and marketing performance (an empirical study in public banks in béchar state)

**Abstract :** This study aims to analysis the relationship between market-orientation with it is dimensions (market intelligence generation, market intelligence dissemination, market intelligence responsiveness) as independently variable, and marketing performance with it is indicators (profit, market share, customer satisfaction) as dependent variable, where the study was conducted on a sample of public banks employees in Béchar state, the results shows that there is positive effect relationship between market-orientation and marketing performance at the macro level, and between market-orientation and marketing performance indicators when taken separately.

**Key words:** Market orientation, Marketing performance, Profit, Market share, Customer satisfaction, Public banks.

**JEL Classification :** M310

\* أستاذ مساعد "أ"، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، البريد الإلكتروني: [Chami.abderrahmane@gmail.com](mailto:Chami.abderrahmane@gmail.com)

\*\* أستاذ محاضر "أ"، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، البريد الإلكتروني: [iliesmc7@gmail.com](mailto:iliesmc7@gmail.com)

## 1. مقدمة:

لقد تزايد اهتمام الباحثين و الممارسين على حد سواء بمفهوم التوجه السوقي منذ تسعينيات القرن الماضي، فقط ربطه العديد من كتاب الإدارة الاستراتيجية بقدرته على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، في حين يشير له مختصي التسويق على أنه يمثل المفهوم التشغيلي أو التطبيقي للفلسفة التسويقية على أرض الواقع، و بشكل عام فقد أشارت العديد من الدراسات التجريبية التي أجريت في العديد من الدول و في بيئات أعمال مختلفة إلى وجود علاقة أثر إيجابية بين التوجه السوقي وأداء الأعمال العالي.

من جهة أخرى تواجه المؤسسات الجزائرية عموماً، والمؤسسات المصرفية خصوصاً ضغوطات كبيرة نتيجة استعداد الجزائر للانضمام في الاقتصاد العالمي عبر الانضمام لمنظمة التجارة العالمية، التي تنص اتفاقياً على إنهاء السياسات الحمائية وإزالة جميع القيود والعوائق التي تحد من حرية السلع و الخدمات و رؤوس الأموال، و تبني نماذج تنمية جديدة، مما يضع مسؤولي البنوك أمام تحديات كبيرة للخروج من نفق الأساليب التقليدية البالية، و تبني أساليب إدارية جديدة، يعد التوجه السوقي إحداها، لترقية و تحسين قدرات البنوك العمومية على مواجهة المنافسة الأجنبية، من خلال إنتاج وتقديم خدمات جديدة ومبتكرة قادرة على إرضاء الزبائن و المتعاملين و التميز عن باقي المؤسسات في السوق المصرفية. وعلى ضوء المعطيات السابقة يمكن بلورة إشكالية البحث الرئيسية كما يلي:

هل هناك علاقة تأثير بين التوجه السوقي و الأداء التسويقي بالبنوك العمومية الجزائرية؟

## 2. محتوى الدراسة:

## 1.2 الدراسات السابقة:

- دراسة (درمان صادق، 2008): هدفت الدراسة إلى تقييم تطبيق التوجه السوقي بالشركة العامة لصناعة الألبسة الولادية في الموصل بالعراق، حيث توصلت النتائج إلى أن هناك تطبيق متوسط لأبعاد التوجه السوقي بالشركة محل الدراسة، حيث جاء بعد الاستجابة لاستجابات السوق الأكثر أهمية من بين الأبعاد الأخرى، فيما أوصت الدراسة بضرورة تبني المفهوم التسويقي من قبل المعمل المبحوث و ذلك من خلال التركيز على الزبون و إدراك أن المستوى الأمثل للتوجه السوقي هو ما يجب أن يفكر به الزبون ذاته، و العمل على التنسيق التسويقي من أجل تحقيق الربحية والاستمرار و الإبقاء للمؤسسة في السوق.
- دراسة (حسن علوان، 2011): هدفت الدراسة إلى اختبار التوجه السوقي في تحقيق الحصة السوقية بمعمل إطارات بابل بالعراق من خلال اختبار العلاقة و التأثير بين أبعاد التوجه السوقي والحصة السوقية، حيث توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط بين التوجه السوقي بدلالة أبعاده والحصة السوقية و كانت جميعها معنوية باستثناء بعد توليد المعلومات و كان أكثر الأبعاد قوة هو بعد سرعة الاستجابة، حيث أوصت الدراسة بضرورة إعداد و نشر المعلومات الخاصة بمستوى رضا الزبائن عن المؤسسة، زيادة على اهتمامها بضرورة الاستجابة المناسبة للتغيرات في أسعار المنافسين، و الإنصات لشكاوى الزبائن.

- دراسة (الشريف بقة، وسمراء دومي، 2013): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة المؤسسات الجزائرية للتوجه السوقي، حيث شملت الدراسة على عينة من المؤسسات بولاية سطيف (20% من المؤسسات المتواجدة على مستوى ولاية سطيف)، ومن خلال طرح مجموعة من الأسئلة المتنوعة و بأسلوب المقابلة المباشرة على مسؤولي وموظفي المؤسسات محل الدراسة، توصلت النتائج إلى أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعتمد على سياسة تسويقية تقليدية تسعى من خلالها لتحقيق أهدافها، ولكن التسويق بمفهومه الحديث لا يحتل مكانة وأهمية بالغة أما التوجه السوقي فمازال مبكراً أن نراه في المؤسسات الجزائرية.
- دراسة (Simona Salyova et al., 2015): هدفت الدراسة إلى تحليل و تقييم العلاقة بين التوجه التسويقي لدى شركات الصناعة الغذائية في سلوفاكيا و أداء الأعمال لديها، حيث توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التوجه التسويقي و أداء الأعمال بأبعاده (رضا الزبائن؛ الحصة السوقية؛ العائد على الاستثمار؛ المبيعات) لدى الشركات محل الدراسة، حيث أوصت الدراسة بضرورة التحضير الجيد من قبل مسؤولي التسويق للاستجابة بالطريقة و الوقت المناسب للتغيرات التي تحدث بالسوق، مع ضرورة تحسين كفاءة استغلال معلومات السوق من خلال زيادة التنسيق و التكامل بين الإدارات الداخلية للشركات محل الدراسة.
- دراسة (Yong-Ki Lee et al., 2015): هدفت الدراسة إلى تحليل علاقة الارتباط بين التوجه السوقي و أداء الأعمال لدى شركات الأغذية الكورية الجنوبية بوجود الاستراتيجيات التنافسية كمتغير وسيط، حيث توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط بين التوجه السوقي والاستراتيجيات التنافسية (التمايز و القيادة بالتكلفة)، و وجود علاقة ارتباط بين التوجه السوقي وأداء الأعمال (المالي و الغير مالي) بوجود الاستراتيجيات التنافسية كمتغير وسيط.

## 2.2 الإطار النظري للدراسة:

### أ. مفهوم التوجه السوقي:

**1. تعريف التوجه السوقي:** لقد تعددت و تنوعت التعاريف التي أعطيت للتوجه السوقي من قبل الباحثين كما اختلفت آرائهم حول أثره وكيفية قياسه، في حين أكدت العديد من الدراسات التجريبية على وجود علاقة وأثر إيجابي للتوجه السوقي في الابتكار وأداء الأعمال العالي (Erkan Ozkaya et .al, 2015, p:309). كما ركزوا اهتمامهم أيضا على الدوافع المؤسسية للتوجه السوقي وتعزيزاته، حيث يمكن النظر للتوجه السوقي من خلال توجيهين مختلفين لكنهما متكاملين، الأول منهج ثقافي، والثاني سلوكي (Simona Salyova et .al, 2015, p:623). كما يشار إلى التوجه السوقي من خلال المنظور الثقافي على أنه "الثقافة التي تولد بكفاءة و فعالية السلوكيات الضرورية لإستحداث قيمة عليا للزبائن" (Erkan Ozkaya et .al, 2015, p:310)، حيث أدرج ثلاثة مكونات رئيسية للتوجه السوقي تتمثل في: التوجه بالزبون من خلال ترسيخ المعتقدات المتعلقة بضرورة التحديد الدقيق لمتطلبات و احتياجات الزبائن الحالية و المستقبلية، التوجه بالمنافسين من خلال جمع المعلومات المتعلقة بنقاط الضعف والقوة الحالية للمنافسين و قدراتهم المحتملة، والتنسيق الداخلي من خلال تنسيق وتكامل أنشطة جميع الأقسام بالمؤسسة و كذلك التنسيق في استغلال الموارد المتاحة لإستحداث القيمة للزبائن (Simona Salyova et .al, 2015, p: 623). وفي نفس الإتجاه عرف التوجه السوقي على أنه "شكل من أشكال الثقافة التنظيمية، والمؤسسة الموجهة بالسوق تجعل في مقدمة أولويتها تعظيم و الحفاظ على أعلى قيمة لزيائنها". و عرف كذلك على أنه "ثقافة تعنى وضع الزبون في مركز الاهتمام و تسخير كافة إدارات المؤسسة للعمل لمقابلة متطلباته وتوقعاته مع العمل على تحقيق الأرباح و الالتزام

بالسلوكيات المطلوبة لإنجاز الأعمال وتحقيق الاستجابة للمعلومات الاستخباراتية و العمل على نشرها و تبادلها في كافة أرجاء المؤسسة" (وائل إدريس، ورائد المومني، 2013، ص: 113). وأشار (Oscar and Javier) إلى أن التوجه بالسوق يمثل ضبط المفهوم التسويقي كفلسفة عمل المؤسسة لتوجيه إستراتيجياتها التنافسية (Oscar Gonzalez, Javier Gonzalez, 2005, p: 797). كما يعرف البعض التوجه السوقي على أنه "فلسفة إدارية يجب على المؤسسة اتباعها لإشباع حاجات زبائنها من خلال مجموعة من الأنشطة المنسقة تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها" (خالد الحريري، 2013، ص: 111).

أما (Kohli & Jaworski) فقد عرفا التوجه السوقي من خلال منهج السلوكي على أنه "النشاطات أو السلوكيات المرتبطة بجمع استخبارات السوق، توزيعها عبر كامل أقسام المؤسسة و الاستجابة لها، بمعنى آخر على المؤسسة أن تحدد أولا الحاجات المتعددة للمتدخلين في السوق كالزبائن، الوسطاء و المنافسين، تعلم كيفية الاستجابة الفعالة للتغيرات التي تحدث في السوق، والعمل بجد على استحداث منتجات تسمح بتحقيق التميز التنافسي (Yong-ki Lee et. al, 2015, p: 29). أي أن التوجه السوقي كعملية تتضمن ثلاثة مراحل، الأولى تتعلق بجزارة المعلومات من التجربة المباشرة و تجارب الآخرين أو من الذاكرة المنظمة، و توزيع المعلومات من منظور التعلم المنظمي تشمل مشاركة المعلومات لكي يكون بالإمكان رؤية كل معلومة من المعلومات بسياقها الأوسع من قبل كل الأفراد المنظميين و الذين يستخدمونها أو يتأثرون بها، و يكونون قادرين على استرجاع الأسئلة أو تضمينها أو تعديلها بحيث تقدم آراء جديدة للمرسل، أما المرحلة الأخيرة فتشمل تفسيراً مشتركاً للمعلومات لتطوير المعرفة السوقية (نجلاء آل مراد، ولاء النوري، 2012، ص: 117). كما ينظر للتوجه بالسوق من خلال منهج ثقافي سلوكي على أنه " مفهوم إدارة التسويق الذي يسهل قدرة المؤسسة على استحداث منتجات وخدمات عليا للزبائن الداخليين (الموظفين) و الزبائن الخارجيين" (Yong-ki Lee et. al, 2015, p: 29).

ويمكن تعريف التوجه السوقي بطرق مختلفة حيث يمكن النظر إليه على أنه " مجموعة من المعتقدات التي تؤدي إلى تشكيل المواقف و ثقافة الأعمال، كما يمكن تعريفه ببساطة على أنه المفهوم التشغيلي للتسويق على أرض الواقع، وفي نفس الإطار يضيف (Deng & Darl) إلى أن التوجه السوقي يتضمن تطبيقاً لمفهوم التسويق إذ أنه يسهل القدرة على توقع التفاعل وعلى التغيرات البيئية، وبذلك يؤدي إلى أداء أعلى. وهناك قبول واسع للتوجه السوقي من قبل الأكاديميين كتطبيق لمفهوم التسويق، وقد تم تصنيف مفهوم التسويق إلى مفهومين: المفهوم القديم للتسويق و المفهوم الحديث للتسويق، حيث أنه بينما يشير المفهوم القديم للتسويق بالتوجه بالزبون، والإبتكار والربحية كدافع لخلق رضا الزبائن (فلسفة الإدارة)، فإن المفهوم الحديث للتسويق له أكثر من فلسفة، إنه طريقة لأداء العمل (نوع من ثقافة العمل)، حيث يتألف المفهوم الحديث للتسويق من التوجه بالزبون، معلومات وبيانات السوق، المزايا المميزة، القيمة أو الجودة المسلمة و الإستهداف التسويقي (همام ملكي، هاني الضمور، 2009، ص: 71).

و تبين هذه العروض أن النظرة الخارجية لبناء التوجه السوقي لا بد من أن تأخذ في المقدمة ما هو "مفهوم التسويق" الذي يعد بأداء متفوق من خلال التركيز الخارجي على رضا الزبون و التركيز الداخلي على التفوق العملي، و بتناول النظرة الخارجية للتوجه السوقي، فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو ما الدور الذي تؤديه العمليات الداخلية في المؤسسة في توليد المعرفة السوقية؟ و نتيجة لذلك فقد تم تأكيد أن طريقة القدرات المنظمة للإدارة الاستراتيجية من شأنها أن تقدم الوسائل اللازمة لدراسة هذه العمليات (نجلاء آل مراد، ولاء النوري، 2012، ص: 118).

حيث أن تطوير تعريفات تطبيقية لمفهوم التوجه السوقي هو التحدي الرئيس في مجال التسويق، وعلى الرغم من قيام الدراسات السابقة بتسليط الضوء على التوجه السوقي كثقافة وفلسفة، فإنها لم تكن واضحة فيما يتعلق بأنشطة محددة تترجمها تلك الفلسفة (عاطف عبدالرحيم، 2013، ص: 14)، في حين يرى (Homburg & Pflesser) أن المفهومين مترابطين حيث يمكن اعتبار التوجه السوقي الثقافي كمتغير سابق لسلوكيات التوجه السوقي، التي تركز على جمع المعلومات حول الزبائن، المنافسين والشركاء الآخرين و كيفية مشاركة هذه المعلومات (Anne Julien, 2010, P : 269). فإن (Deshpandé) قد تحلى عن فكرة أن التوجه السوقي يمثل ثقافة مؤسسية، بل أوضح أنه يمثل مجموعة السلوكيات و العمليات الموجهة نحو تقييم و إشباع حاجات الزبائن بشكل مستمر (Halima Rym Ben, 2011, P : 82)

## أ.2 أبعاد التوجه السوقي:

✓ توليد استخبارات السوق: تجمع المعلومات بصورة رسمية أو غير رسمية من خلال قسم التسويق أو من كل موظف داخل المؤسسة (بشرى شاكر، 2014، ص: 279). حيث أن توليد استخبارات السوق تتضمن مختلف الأنشطة و الفعاليات المتعلقة بجمع وتقييم المعلومات حول احتياجات و تفضيلات الزبائن ومختلف القوى و المتغيرات التي تؤثر على تلك التفضيلات (Dong, et al., 2015). ولأجل بناء و تنمية استخبارات سوقية فعالة فإن ذلك يتطلب من المؤسسة تطوير قدرتها على تحسس السوق من خلال مهارة زيادة المعرفة من/ وعن السوق، لاسيما الزبائن والمنافسين و التكنولوجيا، وقراءتها و تخزينها في الذاكرة التنظيمية على نحو يسهل الوصول إليها بسرعة، و يشمل تحسس السوق، إضافة إلى الزبائن، مهارات رصد و متابعة التطورات في البيئة التكنولوجية أو ما اصطلح عليه ب"الطاقة الاستيعابية"، حيث أضحت القدرة العالية على استشراف السوق واستيعاب المعلومات الوافدة منه رافعة للنجاح وإحدى أولويات المؤسسات في التنافس بفعالية في بيئة أعمال ديناميكية ومعقدة. ولذلك وصفت قدرة المؤسسة على التعلم بوتيرة أسرع من المنافسين في سياق متغير باستمرار ب"المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستدامة" (حمزاوي شريف، 2009، ص: 22-28). حيث تشير المعلومات الموثقة التي تمتلكها إدارة المؤسسة عن حجم الطلب على منتجاتها واتجاهاته ونوعه ومقدار استحابة السوق لمنتجاتها، بأنها المعرفة السوقية التي تتضمن معرفة المؤسسة لسلوكيات زبائنهم و احتياجاتهم إضافة لسلوك منافسيها ومختلف العناصر الأساسية الأخرى المؤثرة في السوق (كالموردين، والتكنولوجيا..)، من أجل الاستعداد لمواجهة التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة في هذه العناصر بالشكل الذي يكسب المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من النفاذ إلى الأسواق و السيطرة عليها لمدة طويلة (سعدون الربيعاوي، حيدر الشويلي، 2014، ص: 57).

إذ أجمع الباحثون و المفكرون على أن الزبون يعد المحور الأساسي لأنشطة المؤسسة، بوصفه المعادلة الأصعب لكل إدارة مؤسسة، فالزبون هو أحد أهم مصادر معرفة مؤسسات الأعمال، لذا يتوجب عليها الاستفادة من الزبائن لرصد معرفة التغيرات الحاصلة في السوق إذ أن هذه التغيرات أول ما تحدث لدى الزبائن في الغالب و من ثم في المؤسسات التي عليها أن تستفيد من زبائنهم لرصد و معرفة هذه التغيرات، و تمكن تكنولوجيا المعلومات و البيانات على الأترنت. من خلال البحث والتقييم. من استخراج معرفة الزبون من أجزاء السوق المختلفة، فبينما تتعلم المؤسسة من زبائنهم فإن الزبائن أيضا يستفيدون من آراء ومبادرات المؤسسة وأخيرا تلبية حاجات الزبون من خلال الإصغاء إليه و إعطائه المعرفة التي ستسرع و تقوي من

العلاقة بين الزبون و المؤسسة، إذ أن المؤسسة التي تمتلك الفهم الأفضل لتوقعات وحاجات الزبائن ستكون قادرة على خدمة الزبون و تحقيق رضاه. حيث أن معرفة الزبون تسهم في تحسين جودة المنتجات، تحسين خدمات الزبون، تحقيق رضا الزبون، زيادة المبيعات ومعرفة حاجاته المتجددة (ليث سلمان الربيعي، 2014، ص: 279). و يمكن قياس هذا البعد من خلال العناصر التالية (حسن علوان، 2011، ص: 219):

- مقابلة الزبائن لتحديد الاحتياجات من السلع والخدمات.
- الاهتمام بعمل أبحاث السوق بصفة دورية.
- التقييم المستمر لجودة السلع والخدمات.
- تقييم زبائن المؤسسة بصفة دورية مرة واحدة على الأقل سنويا إذ يمكن توضيح أن استمرار الزبون في التعامل مع المؤسسة لا يعتبر مؤشرا كافيا للحكم على الاحتياجات الفعلية للزبون و تحديد الاحتياجات الفعلية يتحقق من خلال فتح قنوات مستمرة للاتصال بين المؤسسة والزبون و في نفس الوقت فإن الاتصال بين الطرفين يعطي الزبون انطبعا عن مدى اهتمام المؤسسة بحل مشكلاته.
- ✓ **نشر استخبارات السوق:** من الطبيعي أن تشترك أكثر من إدارة داخل المؤسسة الواحدة في توليد المعلومات والمعارف السابقة نظرا لتعدد و تنوع احتياجات الزبائن، و يؤدي هذا التنوع والتعدد إلى زيادة الحاجة إلى خبرات تنظيمية متعددة لمواجهة هذا التعدد في احتياجات وتفضيلات الزبائن. و إن نشاط التسويق لم يعد وظيفة قاصرة على إدارات التسويق في المؤسسات فقط، و كذلك فإن التعقيد الحالي في احتياجات الزبائن يجعل من الصعب على مسؤولي التسويق الوفاء بتلك الاحتياجات دون الحصول على دعم ومساعدة الإدارات الأخرى والاستفادة من خبراتها (حسن علوان، 2011، ص: 216). حيث تزداد المعرفة بالاستخدام و المشاركة وتنمو بتبادل الأفكار و الخبرات و المهارات بين الأفراد، لهذا سعت المؤسسات إلى تشجيع المشاركة بها من خلال نقلها إلى الأفراد الذين يحتاجونها في الوقت المناسب، وذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة و ثقافة تشجع على نشرها ضمن حدود المؤسسة (سلطاني محمد، 2012، ص: 142)، ففي المؤسسات التي توصف بأنها متعلمة يحاول فيها المديرين زيادة قدرة الأفراد والمجموعات على التفكير مما يعني ذلك زيادة في المعرفة الناتجة عن التبادل و التفاعل و المشاركة في المعارف (علي حسون وآخرون، 2012، ص: 9)، كما يشار إلى أنها تنشأ من خلال وجود المشاركين الذين يرغبون في نقل المعرفة إلى الآخرين داخل المؤسسة أو خارجها وتحديث على مستوى الأفراد والأقسام و المؤسسات، حيث أن المشاركة بالمعرفة تؤدي إلى الاستجابة السريعة ومنخفضة التكاليف لمتطلبات الزبون بوصفها تسهم في تحسين فعاليات الإبداع وفهم السوق، كما تعد عاملا حاسما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة لا سيما من خلال دورها في تحقيق حل المشكلات التي تواجه المؤسسات بغض النظر عن طبيعتها.

وهناك مجموعة من العوامل ذات التأثير في المشاركة بالمعلومات و المعرفة نذكر منها: (وزيرة محمد يحيى، 2012، ص: 12-13)

- خصائص الهيكل التنظيمي، المتمثلة بالشكلية والتعقيد والتركيز والتي لها تأثيرات مختلفة في التشارك المعلوماتي والمعرفي.
- أنظمة الحوافر بأشكالها المختلفة.

- الاندماج (التكامل) الذي يعكس ميل المؤسسة المطلق إلى التطلع إلى المستقبل المقترن بالتعامل و التنسيق بين وحدات المؤسسة.

- الثقافة المنظمة بغض النظر عن طبيعتها البيروقراطية و الإبداعية ذات الأثر في الاندماج أو التماثل الداخلي الذي يمتلكه الأعضاء.

كما يشير (Lucio & Giuliano) أن التسويق مسؤول عن إدارة سلسلة التوريد و الذي يعبر عن المقدرة على خلق و تطوير بكفاءة وفعالية تفاعل استراتيجي (معلوماتي ومعرفي) عبر كامل شركاء سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين لإعادة هندسة القيمة، و التكامل مع الوسطاء لتوصيل القيمة) (Lucio Lamberti, Giuliano Noci, 2010, P : 141) . حيث أن تطوير أنظمة توريد متكاملة نقل المنافسة إلى مرحلة جديدة، حيث التنافس بين الأنظمة بدلا من المؤسسات لأجل إيجاد الفعالية في استحداث القيمة للزبائن في كل مرحلة ضمن النظام، حيث أن إدارة فعالة لسلسلة التوريد تسمح بتعظيم القيمة للزبون النهائي من خلال منتجات تشبع احتياجاته و بأقل تكاليف ممكنة (Kenneth W. et al. 2012, P : 1008). كما أن القدرة على الربط والتعاون مع الشركاء الخارجيين، من خلال التعاون والتشارك في المعلومات مع الأطراف الخارجية الرئيسية، تشمل السيرورات المعقدة والعصية على التقليد التي تشارك فيها أطراف عديدة داخل الشبكة، وتتضمن التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات لخفض تكرار الموارد والجهود وعدم التأكد البيئي والتنظيمي. و هناك إجماع في الأدبيات المختصة على أن استحداث القيمة العليا بشكل متواصل من خلال العلاقات في بيئة متحركة لا يمكن أن يتحقق إلا إذا توفرت في هذه العلاقات صفات الثقة المتبادلة والتواصل والالتزام (حمزوي شريف، 2009، ص: 32).

و يمكن قياس هذا البعد من خلال العناصر التالية (حسن علوان، 2011، ص: 217):

- تبادل الإدارات و الأقسام المختلفة داخل المؤسسة لمناقشة اتجاهات و تطورات السوق.
- مناقشة العاملين داخل المؤسسة لاحتياجات الزبائن المستقبلية مع بقية الإدارات الأخرى.
- علم الإدارات المختلفة بأي تغيرات تحدث لكبار الزبائن خلال مدة قصيرة.
- توفر المعلومات الخاصة بمستوى رضا الزبائن عن المؤسسة لكل الإدارات والأقسام.
- سرعة تبادل المعلومات التي تتوفر عن المؤسسات المنافسة بين الإدارات.

✓ الاستجابة لاستخبارات السوق :

يعكس هذا البعد مدى قدرة المؤسسة على وضع الخطط والبرامج اللازمة للاستجابة لرغبات واحتياجات الزبائن والتي يتم تحديدها من خلال عملية جمع المعلومات، ومن وجهة نظر إنشاء التخطيط فهي تعكس مدى تأثير احتياجات السوق على تحديد الكفاءات السوقية وتطوير برامج التسويق إذ أن التخطيط القائم على المعلومات التسويقية كوظيفة تنظيمية أساسية لا يعني بالضرورة تطبيق مفهوم التوجه بالسوق و أن التوصل إلى التميز بالأداء يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة المؤسسة على استغلال الميزة التنافسية التي أعدت من قبل من خلال الخصائص الهيكلية مثل قوة السوق واقتصاديات التشغيل وتنوع خطوط الإنتاج، إن تلك الخصائص تغيرت الآن لتشمل تأكيدا على القدرات التنظيمية التي يمكن من خلالها أن تزود المؤسسة زبائنها بقيمة معينة.

و برغم أن العديد من المؤسسات تضع نصب أعينها أهمية إتباع رغبات الزبائن كإحدى الميزات التنافسية المهمة إلا أن العديد من تلك المؤسسات أخفقت في وضع هذا الهدف موضع التنفيذ لأن المعلومات الخاصة بإرضاء الزبون تمثل عاملاً أساسياً لتحقيق التوجه بالسوق ويجب أن تحظى تلك المعلومات بتأييد ودعم الإدارة ورغبتها في الاستفادة من تلك المعلومات في إحداث عملية التطوير. (حسن علوان، 2011، ص: 218).

ويمكن أن يقاس هذا البعد من خلال العناصر التالية (درمان صادق، 2008، ص: 105):

- الاستجابة المناسبة للتغيرات في الأسعار التي تحدثها المؤسسات المنافسة.
- تبادل المعلومات الخاصة بتغير احتياجات الزبائن من منتجات المؤسسة.
- المتابعة المستمرة لضمان تطوير المنتجات بما يتناسب مع احتياجات الزبائن.
- عقد الاجتماعات بوضع خطط للاستجابة للتغيرات التي تحدث في مجال الصناعة.
- الرد الفوري على الحملات الدعائية التي تقوم بها المؤسسات المنافسة.
- التنسيق الجيد بين أنشطة الإدارات المختلفة على مستوى المؤسسة.
- الاهتمام والإنصات لشكاوى الزبائن.
- متابعة تنفيذ الخطط التسويقية حتى تتمكن المؤسسة من تنفيذها في الوقت المحدد.
- استجابة الإدارات المختلفة لرغبة الزبائن بتعديل أو تطوير سلع وخدمات المؤسسة.

#### ب. الأداء التسويقي:

**ب.1 مفهوم الأداء التسويقي:** يعد الأداء التسويقي المحس الحقيقي الذي يعطي صورة واضحة عن سير أعمال المؤسسة وسياساتها وبرامجها وموازنتها، إذ أن الأداء هو الذي يحقق للمؤسسة الموقف الاستراتيجي ليس على مستوى البيئة الداخلية وبيئة المهمة فحسب و إنما على صعيد البيئة الخارجية أيضاً، كما قد توصلت معظم النظم المصرفية إلى درجة من عدم الكفاءة في عملياتها التجارية و أدائها التجاري (سعدون حمود و بلال جاسم، 2013، ص: 106).

كما عرف الأداء التسويقي على أنه يمثل انعكاس لقدرة المؤسسة لكيفية استخدام مواردها المادية والبشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، حيث يعد جزءاً مهماً من الأداء الكلي للمؤسسة لكونه يمثل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أنشطة المؤسسة بصورتها الكاملة التي تنعكس على بقائها واستمراريتها (محمد عبدالوهاب العزاوي و علاء عبد السلام، 2008، ص: 247).

أما (Asiegbu Francis) فقد أوضح أن الأداء التسويقي سلوك يقيم على أساس مساهمته في تحقيق غايات و أهداف المؤسسة، كما يعتبر مقياس مدى مساهمة الأنشطة التسويقية للمؤسسة في تحقيق الأهداف و الغايات العامة (Asiegbu Francis et al. 2011, P: 46). فيما اشار (Piriyakul) أن الأداء التسويقي هو أداء المؤسسة المتعلق بقدرتها على الاحتفاظ بالسوق والزبائن مع تقديم الأعمال للزبائن الجدد (ندى عبدالباسط، 2014، ص: 177)، كما يمكن تعريفه على أنه مصطلح يستخدم من قبل المختصين في مجال التسويق لوصف و تحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، ويتم ذلك عن

طريق التركيز على الموازنة بين مخرجات أنشطة و استراتيجيات التسويق و بين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات (عمر ياسين، 2014، ص: 113).

في حين يرى (Antonio) أن كلمة التسويق تستخدم للدلالة على أشياء مختلفة، فهو من جهة يعبر عن فلسفة إدارية تسمح بمعرفة لماذا وكيف يجدر بمؤسسات الأعمال التكيف والتأثير في أسواقها المستهدفة، و من جهة أخرى يمثل نظام فرعي من النظام الكلي للمؤسسة يكون تحت تسمية إدارة التسويق التي تعمل على تطوير وتنفيذ الأنشطة التسويقية (António Pimenta da Gama, 2011, P : 648). ومن خلال ذلك يمكن تحديد ثلاث أبعاد لمفهوم الأداء التسويقي تتمثل في:

بعد عملي أو سلوكي.

بعد تحليلي.

بعد ثقافي.

## ب. مؤشرات قياس الأداء التسويقي:

إن الغرض من قياس الأداء يهدف في نهاية المطاف إلى تحسين النتائج المالية في المؤسسة التجارية، و لكن لا توفر قياس النتائج المالية وحدها ما يكفي من المعلومات المناسبة للمساعدة المباشر في عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق تحسين الأداء التسويقي، فقد جذب موضوع قياس الأداء التسويقي و قابلية التعليل التركيز المتزايد داخل المؤسسات (سعدون حمود وبلال جاسم، 2013، ص: 108). حيث تشمل المقاييس التي تستخدمها الإدارة العليا لتقييم الأداء التسويقي على مقاييس مالية كالربحية، و المبيعات و الحصة السوقية، وأخرى غير مالية كجودة الخدمة ورضا الزبائن و ولائهم و قيمة العلامة التجارية. و من خلال البحث الحالي فقد استعان الباحث بالمقاييس التالية لتقييم الأداء التسويقي:

✓ **الربحية:** تعتبر الأرباح هدف مركزي لكل مؤسسة هادفة إلى الربح لإثبات وجودها و بقائها ضمن السوق التنافسية، وبالتالي توسعها و حصولها على حصة من السوق، و يعبر عنها بأنها مستوى الأرباح التي تحققها المؤسسة قياسا بالمنافسين، و تتعلق القيمة الحالية لأرباح المنظمة بالقيمة السوقية لها و تعتبر الهدف المبدئي و المقياس الأفضل للكفاءة في العمل التنافسي.

حيث يجب أن تسهم السياسة السعرية التي تعتمدها المؤسسة في تحقيق الأرباح التي يمكن توزيعها على أصحاب المؤسسة، وإن تحقق الزيادة في هذه الأرباح إنما يكون بالمقارنة مع السنوات السابقة، إذ تسعى المؤسسات إلى تحقيق مستويات عالية تسهم في صافي الربح و تؤدي إلى ارتفاع قيمة المؤسسة في السوق، مما يساعد على بقائها و نموها، و يتم ذلك من خلال تطوير المنتجات أو الأسواق أو التقانات التي تعد أسبابا وراء تحقيق حالة الربحية العالية و النمو، لذا فإن تحديد هدف كمي لرقم معين من الإيرادات النقدية يعد أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى الوصول إليها هذه الإيرادات النقدية، إما أن تدفع أو تسحب المؤسسات إلى التوسع أو الإنكماش في خدماتها المقدمة للزبائن، كما أن الرقابة على الربحية تهدف إلى معرفة أي الأنشطة والمواقع والقنوات التسويقية للسلع والخدمات تحقق أرباحا، وأي منها يكون ذا مردود سلمي يجعل المؤسسة تحسّر، ويتم ذلك عن طريق تحليل الربحية و معرفة التكاليف التي تكون على ثلاثة أنواع (عمر ياسين، 2014، ص: 114):

- التكاليف المباشرة: و هي التكاليف التي يتم تحديدها بشكل مباشر في الأداء التسويقي مثل (عمولة المبيعات، تكون كلفة مباشرة في مواقع المبيعات، و نفقات الإعلان لمنتج واحد، و رواتب رجال البيع فضلا عن أجور النقل).

- التكاليف المشتركة الممكنة التحديد: و هي تكاليف غير مباشرة محددة بشكل معقول اعتمادا على مدى الاستفادة منها مثال ذلك ( الإيجار لموقع الإدارة الذي يشمل الأنشطة التي تمت ممارستها في موقع الإيجار المذكور و بحسب الاستغلال من دون الأنشطة الأخرى في مواقع أخرى).

- التكاليف المشتركة غير الممكنة التحديد: و هي التكاليف الخاصة بعملية التسويق بشكل عام و التي يمكن تحديد نسبتها إلى المنتجات بشكل متساو أو نسبي و تشمل ( رواتب الإدارة العليا، الضرائب، و الفوائد) و غيرها من التكاليف المضافة، ويمكن عد الأرباح أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في اختبار المؤسسة لإستراتيجيتها المستقبلية، و تقويمها لإستراتيجيتها الحالية، كما إنها تؤدي دورا مهما في بيان كفاءة المؤسسة و فاعليتها، إذ أنها تسوغ السياسات أو القرارات التي تتخذها.

✓ **الحصة السوقية:** تمثل الحصة السوقية المقياس الأفضل لقياس الأداء التسويقي و التي يتعرف من خلالها على ربحية المؤسسة و قدرتها على تحقيق أهدافها فالحصة السوقية تعرف بكونها مؤشرا فاعلا و قويا للتدفق النقدي و الربحية، كما أنها تمثل مقياس مهم للأداء التسويقي الجيد و التي يتم من خلالها التمييز بين المؤسسات الناجحة و غير الناجحة في نشاطها، إذ أن حجم المبيعات لا يظهر مستوى أداء المؤسسة نسبة إلى المؤسسات المنافسة لذلك فإن المؤسسات بحاجة ماسة إلى متابعة حصتها في السوق و تبرز أهمية الحصة السوقية من خلال كونها تعطي مزايا تخفيض التكلفة عبر تحقيق إقتصاديات الحجم و زيادة منحى الخبرة (غسان فيصل وناجي عبدالستار، 2011، ص: 66).

وإن الحصة السوقية هي تلك العلاقة بين مبيعات المؤسسة من علامة ما من فئة المنتج منسوبا إلى المبيعات الكلية و من مختلف العلامات، الأمر الذي يستدعي مراعاة حجم النمو في المبيعات لكامل الصناعة و من مختلف المنظمات (محمد عبدالوهاب وعلاء عبدالسلام، 2008، ص: 249).

ويمكن أن تقاس الحصة السوقية في إطار عدد الزبائن أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المؤسسة لكل منتج قياسا إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق، ويتم قياس مؤشر الحصة السوقية عندما تقوم المؤسسة بتحديد الحصة السوقية التي يجب تغطيتها وخدمتها مقارنة مع عدد المنافسين في القطاع نفسه، سواء مقارنة مع الحصة السوقية للمؤسسة التي تملك أكبر حصة سوقية في نفس القطاع أو مع الحصة السوقية لأكبر ثلاث مؤسسات قائمة في السوق، بحيث يمكن الوصول إلى هذه الحصة من خلال مدة زمنية معينة، و يمكن تحقيقها بشكل يتناسب مع الظروف البيئية الخارجية و الداخلية، و يظهر دور وظيفة التسويق جليا في هذا المؤشر من خلال خدمة قطاعات سوقية جديدة، و تكثيف بيع المنتج إلى زبائن جدد في القطاعات المخدومة نفسها أي زيادة الحصة السوقية على حساب المنافسين (عمر ياسين الدليمي، 2014، ص: 113).

✓ **رضا الزبائن:** لقد أصبح رضا الزبائن واحدة من الأمور الحيوية و الهامة لاسيما في قطاع الأعمال المالية سواء كانت هذه الأعمال تقدم خدماتها عالميا أو محليا، إذ أدركت معظم المصارف أن رضا الزبائن يمنحها مبررا قويا للبقاء و النمو و أن عدم تمكنها من تحقيق ذلك الرضا يجعلها عاجزة عن الاستمرار و المنافسة لاسيما في ظل التحديات

المتمثلة بالتطور التكنولوجي و سرعة الانتشار والتوسع بوصفها أداة من أدوات العولمة و ما سيتبع ذلك من تغيرات في أذواق و حاجات الزبائن (أسيل محمود، 2015، ص: 363)، حيث تشكل لدى الزبائن أحكام معينة اتجاه العرض التسويقي و هم يقررون فيما إذا كانوا سيقبلونه أم لا. و إن مستوى تلبية توقعات الزبون من صفقة الشراء يتعلق بأي قدر تتناسب تلك الصفقة مع توقعاته، فإذا كانت خواص المنتج تختلف عن تلك المتوقعة يشعر الزبائن بأن رغبتهم لم تتم تلبيةها، و إذا كانت خواص المنتج تفوق التوقعات يصل الزبائن إلى مرحلة القبول التام و الرضا (حيدر حمزة صالح، 2015، ص: 197)، حيث يرى (Lianping Ren) أن رضا الزبائن يسمح بخفض التكاليف الترويجية وتعزيز السلوك الايجابي اتجاه الخدمات الحالية. (Liaping Ren et al. 2016, P: 15).

### 3.2 فرضيات الدراسة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعلاقة التوجه السوقي على تحقيق الأداء التسويقي على المستوى الكلي بالبنوك محل الدراسة".
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعلاقة التوجه السوقي على تحقيق الربحية بالبنوك محل الدراسة".
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعلاقة التوجه السوقي على تحقيق الحصة السوقية بالبنوك محل الدراسة".
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعلاقة التوجه السوقي على تحقيق رضا الزبائن بالبنوك محل الدراسة".

**4.2 منهج الدراسة:** يعتمد البحث بغرض الإجابة على الإشكالية، و إثبات صحة الفرضيات من عدمها، على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق و متكامل للظاهرة أو المشكلة كما يقوم على الحقائق المرتبطة بها حيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها والتوصل إلى توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة و نتائجها.

### 5.2 الإطار التطبيقي للدراسة:

أ. **مجتمع و عينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي البنوك العمومية العاملة بغقليم ولاية بشار، حيث تم توزيع (220) استبانة، استرجع منها (201) استبانة استبعدت منها (09) استمارات غير قابلة للتحليل، تم ترميز بيانات استمارات الاستقصاء الصالحة للتحليل والبالغ عدد (192) استمارة، وتمت الاستفادة من الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences SPSS) في تحليل البيانات التي جمعت، وقد اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار صحة فروض البحث وتحقيق أهدافه و ذلك على النحو التالي:

- اختبار ثبات المقاييس: وذلك للتأكد من الثبات لعبارات أداة الدراسة.
- التحليل الوصفي: تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري والأهمية النسبية لأبعاد متغيرات البحث.
- معاملات الارتباط واختبار F: بهدف اختبار صحة فروض البحث.

- الانحدار البسيط (Simple Regression): من أجل اختبار معنوية العلاقة بين متغير مستقل واحد ومتغير تابع واحد.

ب. تصميم أداة الدراسة: تم إعداد إستبانة البحث وفق الطرق العلمية المتعارف عليها في مجال الدراسات الاجتماعية الكمية، من خلال الإستعانة بالدراسات السابقة في مجال البحث و عرضها على بعض الأساتذة المحكمين، حيث خضعت للمراجعة لغرض تبسيطها قدر الإمكان حتى يتسنى للأفراد فهم العبارات الواردة فيها والإجابة عليها بدقة، تماشياً مع أهداف الدراسة و لغرض الإجابة على إشكالياتها الرئيسية و اختبار الفرضيات المطروحة لأجل التأكد من صحتها أو نفيها، قام الباحث بتطوير أستبانة مقسمة إلى ثلاث محاور، هي كالآتي:

- **المحور الأول:** يتضمن هذا الجزء المعلومات و الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة و هي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، و الوظيفة.

- **المحور الثاني:** يتضمن هذا الجزء العبارات المتعلقة بمتغير التوجه السوقي، حيث تم الإستعانة بالمقياس المختصر لأداة (MARKOR) المطورة من قبل الباحثين (Kohli, Jaworski, Kumar, 1993)، و دراسة (وائل إدريس، رائد مومني، 2013).

- **المحور الثالث:** يتكون هذا الجزء من العبارات المتعلقة بالأداء التسويقي بأبعاده (المالي، الغير مالي)، و لتطوير عبارات هذا الجزء تم الاستعانة بدراسات (الكبيكي، 2010)، (البكري وهادي، بدون سنة نشر) (Yong-ki Lee et. al, 2015)

ت. اختبار درجة ثبات مقاييس أداة الدراسة: بغرض البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، بتطبيق صيغة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة، حيث أشارت النتائج أن معامل ألفا كرونباخ الإجمالي بلغ (0,926)، أما بالنسبة لمقاييس الدراسة كانت جميعها أكبر من (0,60) وبالتالي يمكن القول أن المقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات الداخلي.

ث. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

لتحديد مستوى تطبيق متغيرات الدراسة تم الإعتماد على قيمة المتوسط الحسابي للفقرة من خلال الإعتماد على المقياس النسبي التالي:

من 1- أقل من 2.33 يكون التطبيق منخفض؛ و من 2.33 - 3.66 يكون التطبيق متوسط؛ و من 3.67 فأكثر يكون التطبيق مرتفع.

تشير نتائج الجدول رقم (1) إلى مستوى تطبيق متغير التوجه السوقي بالبنوك محل الدراسة حيث تشير نتيجة المتوسط الحسابي البالغة (3.10)، أن تطبيق التوجه السوقي بأبعاده متوسط لدى البنوك العمومية محل الدراسة وبنسبة استجابة وصلت إلى (62%) وانحراف معياري بلغ (0.785).

ويوضح الجدول كذلك مستوى تطبيق بعد توليد استخبارات السوق، حيث تشير النتائج إلى أن مستوى تطبيق بعد توليد استخبارات السوق بالبنوك العمومية محل الدراسة متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2.86-3.38)، إذ حصلت العبارة رقم (4) و التي تنص على أن البنك يقوم باستخدام نتائج دراسات السوق كمصدر معلومات لاتخاذ القرارات على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.38)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.98) وبنسبة موافقة

وصلت إلى (67%) من مساحة المقياس الكلية وانحراف معياري بلغ (1.23)، في حين جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.86)، أي أن (57,2%) فقط من الأفراد المبحوثين يوافقون على أن البنوك محل الدراسة تعرف منافستها جيدا من خلال القيام بتحليل نشاطاتهم بشكل دوري، وانحراف معياري وصل إلى (1.154). في حين وصل المتوسط الحسابي العام لبعده توليد استخبارات السوق كما تظهره النتائج إلى (3.13)، أي بنسبة موافقة بلغت (62,2%) و بانحراف معياري يقدر ب (1.11)، وهو ما يشير إلى التطبيق المتوسط للبعد على مستوى البنوك محل الدراسة.

كما تظهر النتائج مستوى تطبيق بعد توزيع استخبارات السوق بالبنوك المبحوثة، حيث تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية للبعد بين (2.86-3.34)، حيث جاءت العبارة رقم (7) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وانحراف معياري وصل إلى (1.08)، أي أن (66,8%) من أفراد العينة يوافقون على أنه عند حدوث شيء مهم لأحد الزبائن أو مجموعة من الزبائن يخدمهم البنك، فإن كافة إدارات البنك تعلم بذلك في وقت قصير، في حين جاءت العبارة رقم (9) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.86)، أي أن (57,2%) من أفراد العينة يوافقون على أنه هناك تبادل للأفكار والآراء بين الأفراد والإدارات في المصرف بشأن كيفية مواجهة إستراتيجيات المنافسين و بانحراف معياري بلغ (1.076). في حين تظهر النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي العام لبعده توزيع استخبارات السوق بلغ (3.00)، أي بنسبة موافقة وصلت إلى (62%) وهي نسبة متقاربة مع نسبة بعد توليد استخبارات السوق، و بانحراف معياري يقدر ب (0.791)، وهو ما يشير إلى التطبيق المتوسط للبعد على مستوى البنوك محل الدراسة.

كما تظهر النتائج كذلك أن مستوى تطبيق بعد الاستجابة لاستخبارات السوق بالبنوك المبحوثة، حيث تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية للبعد بين (2.91-3.48)، حيث جاءت العبارة رقم (11) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.48) و انحراف معياري وصل إلى (1.09)، أي أن (69,6%) من أفراد العينة يوافقون على أن البنك يأخذ بنظر الاعتبار شكاوى الزبائن لتحسين الخدمات، في حين جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.91)، أي أن (58,2%) من أفراد العينة يوافقون على أن البنك يستجيب وبشكل فوري للحملات الترويجية التي تقوم بها البنوك المنافسة و بانحراف معياري بلغ (1.01).

كما توضح النتائج قيمة المتوسط الحسابي العام لبعده الاستجابة لاستخبارات السوق البالغة (3.11)، أي بنسبة موافقة بلغت (62,2%) وهي نسبة متقاربة مع نسبة بعدي توليد و توزيع استخبارات السوق، و بانحراف معياري يقدر ب (0.926)، وهو ما يشير إلى التطبيق المتوسط للبعد على مستوى البنوك محل الدراسة.

#### الجدول رقم (1): مستوى تطبيق متغير التوجه السوقي.

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة	ترتيب الأهمية
1	نقوم بالالتقاء مع زبائننا لمعرفة ما هي الخدمات التي يحتاجونها في المستقبل.	3,20	1,243	64%	3
2	نحن نعرف منافسوننا جيدا حيث نقوم بتحليل نشاطاتهم بشكل دوري.	2,86	1,213	57,2%	5
3	نقوم باستخلاص الأفكار من زبائننا بغرض تحسين خدماتنا	3,36	1,154	67,2%	2
4	نقوم باستخدام نتائج دراسات السوق كمصدر معلومات لاتخاذ	3,38	1,234	67,6%	1

				القرارات.	
4	%61,2	1,213	3,06	نتواصل مع زبائننا دوريا من أجل استطلاع آرائهم حول جودة خدماتنا.	5
-	%62,6	1,118	3,13	المعدل العام لبعده توليد استخبارات السوق	
3	%61,2	1,076	3,06	نقوم في مؤسستنا باجتماعات مشتركة على الأقل كل ثلاثة أشهر بين الإدارات و الأقسام لمناقشة الاتجاهات السوقية وتطوراتها.	6
1	%66,8	1,081	3,34	عند حدوث شيء مهم لأحد الزبائن أو مجموعة من الزبائن يخدمهم مصرفنا، فإن كافة إدارات المصرف تعلم بذلك في وقت قصير.	7
2	%60,6	0,970	3,03	يقوم مصرفنا بنشر مستوى رضا الزبائن على كافة الإدارات والأقسام و بشكل منتظم.	8
4	%57,2	1,076	2,86	هناك تبادل للأفكار و الآراء بين الأفراد و الإدارات في مصرفنا بشأن كيفية مواجهة إستراتيجيات المنافسين	9
-	%60	0,791	3,00	المعدل العام لبعده توزيع استخبارات السوق	
5	%58,2	1,014	2,91	يستجيب مصرفنا و بشكل فوري للحملات الترويجية التي تقوم بها المؤسسات المنافسة.	10
1	%69,6	1,092	3,48	يأخذ مصرفنا بنظر الاعتبار بشكاوى الزبائن لتحسين الخدمات	11
4	%62,2	1,123	3,11	تستجيب مؤسستنا بسرعة للتغيرات الكبيرة في هياكل التسعير للمنافسين.	12
3	%62,8	1,160	3,14	يتخذ مصرفنا إجراءات تصحيحية فورية عند إكتشاف أن الزبائن غير راضين عن جودة خدماتنا.	13
2	%65,6	1,056	3,28	تبذل الإدارات المكونة لمصرفنا جهود منسقة لتطوير خدماتها عندما تجد أن الزبائن يرغبون في ذلك.	14
-	%62,2	0,926	3,11	المعدل العام لبعده الاستجابة لاستخبارات السوق	-
-	%62	0,785	3,10	المعدل العام لمتغير التوجه السوقي	-

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss.

### ج. اختبار الفرضيات:

ج.1 اختبار الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعلاقة التوجه السوقي على تحقيق الأداء التسويقي بالبنوك محل الدراسة.

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (2) إلى وجود تأثير ذات معنوية إحصائية للتوجه السوقي على الأداء التسويقي، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (107,724) و هي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0,01)، وقد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0,362) و التي تشير إلى قدرة التوجه السوقي على تفسير التأثير في الأداء التسويقي بالبنوك محل الدراسة، وأن (36,2%) من التغيرات الحاصلة في الأداء التسويقي تعود إلى تأثير التوجه السوقي عندما يتغير بوحدة واحدة بينما النسبة

المتبقية تعود إلى متغيرات عشوائية أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار بالإضافة إلى الأخطاء الواردة أثناء إجراء الدراسة، ويمكن صياغة معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{الأداء التسويقي} = \text{التوجه السوقي} \times (0,601) + 1,121.$$

و بذلك نرفض الفرضية العدمية الأولى و نقبل الفرضية البديلة للبحث و التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التوجه السوقي و الأداء التسويقي بالبنوك محل الدراسة.

**ج.2 اختبار الفرضية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعلاقة التوجه السوقي على تحقيق الربحية بالبنوك محل الدراسة. تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (2) إلى وجود تأثير ذات معنوية إحصائية للتوجه السوقي على الربحية، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (74,059) و هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,01)، وقد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0,280) و التي تشير إلى قدرة التوجه السوقي على تفسير التأثير في الربحية بالبنوك محل الدراسة، وأن (28%) من التغيرات الحاصلة في الربحية تعود إلى تأثير التوجه السوقي عندما يتغير بوحدة واحدة بينما النسبة المتبقية تعود إلى متغيرات عشوائية أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار بالإضافة إلى الأخطاء الواردة أثناء إجراء الدراسة، ويمكن صياغة معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{الربحية} = \text{التوجه السوقي} \times (0,570) + 1,121.$$

و بذلك نرفض الفرضية العدمية الثانية و نقبل الفرضية البديلة للبحث و التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التوجه السوقي و الربحية بالبنوك محل الدراسة.

**ج.3 اختبار الفرضية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعلاقة التوجه السوقي على تحقيق الحصة السوقية بالبنوك محل الدراسة.

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (2) إلى وجود تأثير ذات معنوية إحصائية للتوجه السوقي على الحصة السوقية، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (46,613) و هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,01)، وقد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0,197) و التي تشير إلى قدرة التوجه السوقي على تفسير التأثير في الحصة السوقية بالبنوك محل الدراسة، وأن (19,7%) من التغيرات الحاصلة في الحصة السوقية تعود إلى تأثير التوجه السوقي عندما يتغير بوحدة واحدة بينما النسبة المتبقية تعود إلى متغيرات عشوائية أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار بالإضافة إلى الأخطاء الواردة أثناء إجراء الدراسة، ويمكن صياغة معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{الحصة السوقية} = \text{التوجه السوقي} \times (0,469) + 1,667.$$

و بذلك نرفض الفرضية العدمية الثالثة و نقبل الفرضية البديلة للبحث و التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التوجه السوقي و الحصة السوقية بالبنوك محل الدراسة.

**ج.4 اختبار الفرضية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعلاقة التوجه السوقي على رضا الزبائن بالبنوك محل الدراسة. تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (2) إلى وجود تأثير ذات معنوية إحصائية للتوجه السوقي على رضا الزبائن، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (81,801) و هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,01)، وقد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0,301) و التي تشير إلى قدرة التوجه السوقي على تفسير التأثير في رضا الزبائن بالبنوك محل الدراسة، وأن (30,1%) من التغيرات الحاصلة في رضا الزبائن تعود إلى تأثير التوجه السوقي عندما يتغير بوحدة واحدة بينما النسبة المتبقية تعود إلى متغيرات

عشوائية أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار بالإضافة إلى الأخطاء الواردة أثناء إجراء الدراسة، ويمكن صياغة معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{رضا الزبائن} = \text{التوجه السوقي} \times (0,632) + 1,121.$$

و بذلك نرفض الفرضية العدمية الثالثة و نقبل الفرضية البديلة للبحث و التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التوجه السوقي و رضا الزبائن بالبنوك محل الدراسة.

الجدول رقم (2): تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين التوجه السوقي والأداء التسويقي بأبعاده.

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F المحسوبة	المعنوية Sig	النتيجة
الأداء التسويقي	0,602	0,362	107,724	0.000	رفض
الربحية	0,530	0,280	74,059	0.000	رفض
الحصة السوقية	0,444	0,197	46,613	0.000	رفض
رضا الزبائن	0,549	0,301	81,801	0.000	رفض

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss.

### 3. الخاتمة:

#### 1.3 النتائج:

- أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة و تطبيق التوجه السوقي في البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة كان متوسطا في معظم أبعاده حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمتغير (3,10) و انحراف معياري (0,785) وفقا لاستجابات عينة البحث، أما على مستوى أبعاده فإن بعد توليد استجابات السوق كان الأكثر تطبيقا، متبوعا ببعده الإسجابة لاستجابات السوق، ثم أخيرا بعد توزيع استجابات السوق.
- أشارت النتائج إلى وجود علاقة تأثير ايجابية للتوجه السوقي على الأداء التسويقي الكلي للبنوك محل الدراسة، حيث يجد الباحث ذلك بديهيها لأن المؤسسات التي تخصص مواردها بكفاءة لتحديد و فهم احتياجات و متطلبات زبائنهم و معرفة قدرات منافسيها، و تنسق أنشطتها بين جميع الأقسام و الادارات لخلق القيمة العليا للزبائن في الأسواق المستهدفة، تتمكن من تحقيق أداء أعمال عالي.
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر ايجابية بين التوجه السوقي المطبق بالبنوك محل الدراسة و أبعاد الأداء التسويقي ولكن بدرجات متفاوتة، حيث كان التأثير الأكبر للتوجه السوقي على تحقيق رضا الزبائن من خلال القدرة على تقديم الخدمات المصرفية التي تتوافق مع احتياجاتهم و متطلباتهم، ثم على تحقيق الربحية، وأخيرا على الحصة السوقية.

## 2.3 الاقتراحات:

- ضرورة دعم الثقافة التنظيمية الموجهة بالسوق بالبنوك العمومية من خلال تعميق و ترسيخ القيم و المعتقدات المتعلقة بجعل رضا الزبون أولاً، من خلال تبني ممارسات و تقنيات التوجه السوقي الداخلي بما يسمح بتحسين مستويات رضا الزبائن الداخليين (الموظفين)، و الذي ينعكس على مستوى انتاجيتهم و جودة أنشطتهم و تنمية مناخ و بيئة تنظيمية تشجع الانتماء و الولاء التنظيمي.
- تحسين مستوى علاقة البنوك العمومية بزبائنهم في الأسواق المستهدفة، و استخدام أحدث الوسائل الإلكترونية لإدارة هذه العلاقة، بما يسمح بتعميق التواصل مع الزبائن لمعرفة مستوى تقييمهم للخدمات المقدمة لهم، و تحسس احتياجاتهم و متطلباتهم المستقبلية.
- غرس روح العمل الجماعي بين الأفراد العاملين داخل البنوك العمومية، و تشجيع و تطوير أساليب و تقنيات الاتصال الداخلي ( الرسمي و الغير الرسمي) لتحسين تدفق المعلومات و تبادل الخبرات بين جميع الأقسام و الإدارات، بما يسمح بتعزيز المعارف لدى الأفراد داخلها و تطويرها.

قائمة المراجع:

## 1. المراجع باللغة العربية:

- أسيل محمود، (2015)، تأثير رضا الزبائن في الأداء المالي للمصارف، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 44، 363.
- بشرى شاكر، (2014)، تأثير القابليات الحركية في تعزيز التوجه نحو السوق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، 31(8)، 279.
- حسن علوان، (2011)، دور التوجه السوقي في تحقيق الحصة السوقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 28 (7)، 216-219.
- حمد عبدالوهاب العزاوي و علاء عبد السلام، (2008)، أثر تقانة المعلومات و الاتصالات الحديثة في فاعلية الأداء التسويقي، مجلة تنمية الرافيدين، المجلد 30، العدد 91، 274-279.
- حمزوي شريف، (2009)، القدرات القائمة على السوق و الأداء المتميز: إطار نظري و فرضيات بحثية، مجلة التواصل، العدد 24، 22-32.
- حيدر حمزة صالح، (2015)، تأثير المزيج الترويجي للخدمات المصرفية في تحقيق رضا الزبون، مجلة المثنى للعلوم الادارية و الاقتصادية، 1(5)، 197.
- خالد الحريري، (2013)، التوجه التسويقي لمؤسسات التعليم الإداري بالجمهورية اليمنية و أثره على جودة الأداء والخدمات، مجلة العلوم الإدارية، 4، 111.

- درمان صادق، (2008)، قياس أبعاد التوجه السوقي - دراسة في معمل الألبسة الولادية في مدينة الموصل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 21(4)، 105.
- سعدون الربيعاوي، حيدر الشويلي، (2014)، أثر المعرفة السوقية في تحسين الأداء التسويقي، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، 76(20)، 57.
- سعدون حمود و بلال جاسم، (2013)، دور التوازن الديناميكي في الأداء التسويقي، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، 73(19)، 106-107.
- سلطاني محمد، (2012)، المعارف الجماعية و أثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، 11، 142.
- الشريف بقة، سمراء دومي، (2013)، التوجه السوقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة و الاختيار، مجلة الباحث، 12.
- عاطف عبدالرحيم، (2013)، أثر رأس المال الفكري على التوجه بالسوق في الشركات المصرية، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد، 10(5)، ص 14.
- علي حسون و آخرون، (2012)، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 32، 9.
- عمر ياسين الدليمي، (2014)، دور رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي، مجلة تنمية الرافدين، 38(38)، 116-113.
- غسان فيصل و ناجي عبدالستار، (2011) المعرفة التسويقية و دورها في تعزيز الأداء التسويقي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارة والاقتصادية، 2(1)، 66.
- ليث سلمان الربيعي، (2014)، أثر معرفة الزبون و تطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 2(41)، 279.
- محمد عبدالوهاب و علاء عبدالسلام، (2008)، أثر تقانة المعلومات و الاتصالات الحديثة في فاعلية الأداء التسويقي، مجلة تنمية الرافدين، 91(30)، 249.
- نجلاء آل مراد، ولاء النوري، (2012)، التوجه نحو السوق و إسهامه في تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات التسويقية، مجلة تنمية الرافدين، 109(34)، 117.
- ندى عبدالباسط، (2014)، تأثير عناصر التسويق الابتكاري في تعزيز الأداء التسويقي، مجلة تنمية الرافدين، 36(36)، 177.

- وائل إدريس، ورائد المومني، (2013)، تحليل العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي و السلوكي و أثرهما على أداء شركات التأمين الأردنية ودور نظام المعلومات التسويقية، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)**، (27)1، 113.

- وزيرة محمد يحيى، (2012)، تأثير نظام الاتصالات في مشاركة المنظمات بالمعرفة الموجهة نحو الميزة التنافسية، **مجلة بحوث مستقبلية**، 39، 12-13.

## 2. المراجع باللغة الأجنبية:

- Anne Julien, (2010), L'implantation de L'orientation marché et la création d'une nouvelle relation bancaire, **Management & Avenir**, N° 31, p269.
- Asiegbu Francis et al. (2011), salesforce competence development and marketing performance of industrial and domestic products firms in nigeria, **Far East journal of psychology and business**, Vol 2, No 3,P46.
- Dong, X.(D.), et al., (2015), Reconceptualizing the elements of market orientation: A process-based view, **Industrial Marketing Management**, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.12.005>
- Erkan Ozkaya et .al, (2015), Marketing orientation, Knowledge competence, and innovation, **International Journal of Research in Marketing**, Vol.32, P309.
- Halima Rym Ben, (2011), L'approche combinée dans la définition de l'orientation marché, **La Revue des Sciences de gestion**, N° 252, P82.
- Jean Lambin, Ruben Caceres, (2006), L'orientation-marché est-elle une strategie rentable pour l'entreprise ?, **Revue Francaise du Marketing**, Vol.21, No 2, P4.
- Kenneth W. Green Jr et al. (2012), Aligning marketing strategies throughout the supply chain to enhance performance, **Industrial Marketing Management**, No.41, P1008.
- Liaping Ren et al. (2016), Exploring customer experience with budget hotels : Dismensionality and satisfaction, **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 52, P15
- Lucio Lamberti, Giuliano noci, (2010), Marketing strategy and marketing performance measurement system : Exploring the relation ship, **European Management Journal**, NO.28, PP 141-142.
- Oscar Gonzalez, Javier Gonzalez, (2005), Cultural vs. Operational market orientation and objective vs. Subjective performance : Perspective of production and operations, **Journal of Industrial Marketing Management**, Vol.34, P797.
- Simona Salyova et .al, (2015), Effect of Marketing Orientation on Business Performance : A Study from Slovak Industry, **Procedia Economics and Finance**, Vol.34, P623.

- Yong-ki Lee et. al, (2015), Marketing orientation and business performance : Evidence from franchising industry, **International Journal of Hospitality Management**, Vol.44, P29.

## سوق العمل و النمو الاقتصادي نموذج ARDL

العوفي حكيمة\* ، بصدار زوليخة\*\*

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تقدير العلاقة بين العمل و النمو الاقتصادي في الجزائر على المدى الطويل من خلال تقييم سياسات التشغيل و سوق العمل في الجزائر حيث تؤكد العديد من الدراسات والإحصائيات أن العالم العربي يحتل الصدارة في ارتفاع نسبة البطالة ب 13.2% خاصة في السنوات الأخيرة كما تشير العديد من التقارير إلى أن مستوى البطالة في الجزائر بدأ في الارتفاع من 17% في 1987 إلى 28% سنة 1995 ليصل حدود 30% سنة 1999 هذه الارتفاع الذي جاء نتيجة عدة عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية مترابطة، فرغم مساعي الدولة الجزائرية طيلة عقدين من الزمن للتقليل من ظاهرة البطالة ، في ظل طرح طرق وصيغ تشجيع روح المبادرة الفردية و الجماعية للشباب الجزائري، و بالتالي فان الدراسة تركز على تقدير باستعمال سلاسل زمنية لبيانات إحصائية تخص الجزائر على طول الفترة 1970 - 2015 لمتغيرات تتمثل في الانفاق على قطاع التشغيل، معدلات البطالة، معدل النشاط، إضافة الى متغير الدعم الاجتماعي و النمو الاقتصادي، باستعمال نموذج الانحدار الذاتي للمرجوعات الزمنية الموزعة (ARDL)

الكلمات المفتاحية: سوق العمل، الانفاق على التشغيل، البطالة، النمو الاقتصادي، الدعم، نموذج ARDL

## Labor market and economic growth :ARDL model

## Abstract

This study aims to assess the relationship between labor and economic growth in Algeria over the long term by assessing employment policies and the labor market in Algeria. Many studies and statistics confirm that the Arab world is at the forefront of the unemployment rate of 13.2% Many reports indicate that the level of unemployment in Algeria began to rise from 17% in 1987 to 28% in 1995, reaching 30% in 1999. This increase was the result of several interrelated political, economic and social factors. Despite the efforts exerted by the Algerian state for two decades, Of the phenomenon of unemployment, under the introduction of methods The study focuses on estimating the use of time series of statistical data for Algeria over the period 1970 - 2015 for variables such as expenditure on the employment sector, unemployment rates, activity rate, social support variable and Economic Growth, Using the Self-Distributed Time Regression Model (ARDL)

**Keywords:** labor market, employment expenditure, unemployment, economic growth, support, ARDL model

**JEL Classification :** J6;O4

\* استاذ مساعد ،جامعة مصطفى اسطبولي معسكر ،الجزائر ، h.laoufi@univ-mascara.dz

\*\* استاذ مساعد ،جامعة مصطفى اسطبولي معسكر ،الجزائر ، z.bessedar@univ-mascara.dz

## 1. مقدمة

لقد أدى التحول إلى نظام الاقتصاد الليبرالي في الجزائر مع مطلع التسعينات إلى ظهور مشكلات معقدة أمام الهيئات العمومية السياسية والاقتصادية والاجتماعية تنصدها صعوبة التوفيق بين المكاسب الاقتصادية والتضحيات الاجتماعية، خاصة ما تعلق منها بالإختلالات الكبيرة التي وقعت في سوق العمل، والمتميزة بالتراجع الحاد في عروض العمل، مقابل التزايد المستمر في الطلب على التشغيل، مما جعل موضوع التشغيل يقفز إلى المراتب الأولى ضمن أولويات برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ومما زاد من خطورة هذه الإختلالات في معادلة العرض والطلب في سوق العمل في الجزائر تلك النسب المرتفعة للبطالة التي سجلها مقياس استقرار السوق، والتي تجاوزت في وقت من الأوقات عتبة الثلاثين بالمائة. لتصبح بلا منازع الشغل الشاغل للحكومة ومختلف الهيئات العمومية المركزية والمحلية. بل وكان لها الدور الكبير في دوافع وأسباب المأساة الوطنية التي عاشتها الجزائر خلال عشرية التسعينات السوداء.

وإذا كان التحول إلى النظام الليبرالي لم يكن وحده السبب في أزمة التشغيل في الجزائر، ذلك أن هشاشة الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي الذي كان سائداً قبل ذلك، بسبب التحكم الإداري في هذا الاستقرار قد شكل أحد أسباب اختيار هذا الاستقرار في سوق العمل في ظل التسيير الإداري قبل التحول إلى التسيير الليبرالي. فإن هذا التحول قد كشف ضعف النسيج الاقتصادي في توفير فرص العمل الكافية لتغطية الطلب المتزايد على سوق الشغل، كما كشف ضعف المؤسسات والهيئات المكلفة بتنظيم وتسيير سوق العمل في الجزائر، بل وانعدام آليات التحكم في سوق العمل في الجزائر بصفة كلية.

وإذا لم تكن ظاهرة البطالة معروفة في الجزائر خلال سنوات الرخاء الاقتصادي في سنوات الستينات والسبعينات، وإلى منتصف الثمانينات بحكم الموارد البترولية الكافية نتيجة ارتفاع أسعار البترول آنذاك. فإنه ما أن بدأت هذه الأسعار في الانخفاض مع منتصف الثمانينات حتى بدأت هذه الظاهرة في البروز، بل وفي مدة قصيرة أصبحت تشكل إحدى أهم الانشغالات والتحديات الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الرسمية وغير الرسمية، وقد وصل معدل البطالة في العالم إلى 192 مليون بمعدل 6.3% في سنة 2005 أين يشكل الشباب الأغلبية حسب تقرير المكتب الدولي للعمل، و في هذا الاطار و من خلال ما تقدم يمكن طرح الاشكالية التالية :

كيف تؤثر مؤشرات التشغيل على النمو الاقتصادي في الجزائر على المدى الطويل ؟

## 2. المقاربات النظرية

فقد حاولت العديد من المقاربات النظرية **theoretical approaches** و الدراسات التجريبية **empirical studies** ان تبين طريقة تأثير سياسات التشغيل و بعض المتغيرات الاخرى المتعلقة بسوق العمل على

النمو الاقتصادي، فبعض الدراسات ركزت على أهمية الدعم الحكومي في تفعيل سوق العمل أو بصورة أخرى حجم الانفاق الاجتماعي الموجه نحو برامج التشغيل والسياسات التشغيلية، بينما ركزت دراسات أخرى على كيفية تسيير سوق العمل واليات محاربة البطالة وكيفية تسيير البرامج والأنشطة المتعلقة بالسياسة الاجتماعية وخاصة السياسة التشغيلية والاستثمار في رأس المال البشري باعتباره مؤشر يقيس فعالية هذه البرامج المطبقة ومدى تدخل ودعم الدولة لقطاع التشغيل سواء عن طريق سياسة الدعم أو سياسة الإعانات وسياسات الانفاق الاجتماعي.

ففي مجال تأثير لKيفية تنظيم العمل بالإشارة إلى نوعية المؤسسات في التسيير (Bree & Eite, 2016) ان الكفاءات العامة عنصر اساسي يحتاج الميسرين إلى إتقانها إضافة إلى الطابع المؤسسي وكفاءة العمل المرتبطة بجودة تقديم الخدمات وطريقة التفكير في البعد الاخلاقي أثناء القيام بالعمل، كذلك بالنسبة (Goirand, 2014)، بحيث يكشف تحليل عملية إدماج الافراد في النظام الاجتماعي والعمل المحلي. (Nassar, 2006) يبين الكيفية التي تصبح بها الموارد البشرية جزء من هذه العملية من خلال بناء نشاط مهني في العمل الاجتماعي التقليدي. والحفاظ على مجال تدخل الدولة من خلال إعانات الدولة، للمحافظة على استقرار ونجاح السياسة الاجتماعية، أيضا (Hine & Kassim, 2005) درس تأثير توزيع الدخل على ظروف العمل، فقد توصل إلى ان سياسات الاعانات الإقليمية، والتدخل الاجتماعي وإعادة الهيكلة هي الهدف الأساسي لدعم الدخل. في نفس السياق توصل (Caroline, 1998) إلى ان الاعانات الاجتماعية ونظام التأمين ضد البطالة تساهم في تنمية وتطور الأنظمة الوطنية الاجتماعية كل هذا من اجل تطوير الدور الاجتماعي للدولة .

اما بالنسبة للعلاقة بين سياسات العمل والشفافية فان (Bernard & Dominique, 2014) توصل إلى ضرورة إنشاء بدائل أخرى للسياسات الاجتماعية الخاصة بالعمل وجعل النظام أكثر شفافية لتوجيه المستفيدين نحو برامج التشغيل لان لها صلة وثيقة بالمسارات المهنية والاجتماعية. اما بخصوص تأثير نظام الحماية الاجتماعية لقطاع التشغيل على النظام الاقتصادي والاجتماعي فان (Crepin, 2013) توصل إلى ان محاربة الفقر والإقصاء، تكون من خلال الاستفادة من السياسات والخدمات الاجتماعية الموجهة نحو الطبقات المهمشة و (Kani, Konate, & Kanté, 2012) يرى ضرورة مراعاة السياسات الاجتماعية التنموية والبرامج الإستراتيجية مثل الرفاهية الاجتماعية خاصة من خلال الحصول على العمل والحماية الاجتماعية. و توصل (Balomino, 2006) إلى أهمية دور الدولة من خلال أداء دورها الاجتماعي والحل الذي طرحته الدولة لمشكلة الفقر والبطالة كان نقل مشكلة البطالة إلى مجال السياسة الاجتماعية، (BARR, 2002) عن طريق إعطاء إعانات لأرباب الأسر العاطلين عن العمل. كما ان (Manov & Ebbinghaus, 2001) فقد توصل إلى ان العمال الأميركيين ذوي المهارات العامة يحصلون على أجور سوق قسط عندما يكون هناك ارتفاع الطلب لمهاراتهم، ولكن ليس لديهم حماية العمالة النظامية. أما العمال الالمانيون فيتوقع المهارة في الحصول على تعويض أثناء البطالة وإعادة تدريبهم إذا كان قد تم الاستغناء عنهم.

بخصوص السياسة الاجتماعية و عمل الاطفال يشير(Coulibaly, 2012) الى انها من المواضيع المتكررة في المناقشات حول التنمية و في تم استخدام تحليل منهجية المحددات والاحتمالية ذات الانحدار المتعدد في بوركينا فاسو بين عامي 2009 و 2010. نتائج التحليل تشير إلى أن تخفيض الرسوم المدرسية لها تأثيرات كبيرة على خيارات الأطفال بينما التحويلات لها تأثير ضئيل جدا على سلوك هذا الأخير.

و توصل (Ethan & Milanovic, 2003) الى أن استقرار الاقتصاد الكلي، و تحرير السوق و مشاريع المخصصة والانفتاح على الأسواق العالمية توفر الظروف اللازمة للعمالة و النمو المستدام، اما OCDE(2012) حول فرص العمل و السياسات الاجتماعية 2012 فقد تم الوصول الى ان تسهم هذه استراتيجيات تحسين سوق العمل تكون كم خلال اعطاء المستفيدين فرص العثور على وظيفة والتقليل من مخاطر الفوائد مدة عالية يقلل من حوافز للعمل بشكل عام (François, 2014) تم إطلاق استراتيجيات تفعيل محاربة ارتفاع معدلات البطالة. و بالنسبة للعلاقة بين التطور التكنولوجي و تأثيرها على العمل حيث توصل (Akram, Shen , & Muhammad , 2016) إلى أن القيادة العلائقية، كونها أداة تحفيزية قوية تساعد الموظفين لتصوير سلوك العمل المبتكر في صناعة تكنولوجيا المعلومات في الصين .

### 3. النموذج و معطيات الدراسة

دراسة العلاقة بين سياسة التشغيل و النمو الاقتصادي في الجزائر سوف تتم من خلال تفسير النمو الاقتصادي في الجزائر، و تفسير الإنفاق على قطاع التشغيل، الدعم الاجتماعي، معدل النشاط او معدل التشغيل اضافة الى معدلات البطالة، و لقد حددت هذه المتغيرات اعتمادا على النظرية الاقتصادية و الدراسات السابقة مع مراعاة الواقع الجزائري. بينت الدراسات النظرية و التجريبية اختلاف أثر الإنفاق الذي تقدمه الدولة للقطاع الاجتماعي في كثير من الأحيان بينه و بين النمو الاقتصادي. أي ليس بالضرورة أن يكون الأثر الايجابي على الإنفاق الاجتماعي هو نفسه على النمو الاقتصادي، و بالتالي لا يمكن إسقاط نتائج التقدير المتعلقة بتأثير الإنفاق الاجتماعي نحو القطاعات الاجتماعية على النمو الاقتصادي. هذا الاختلاف في الأثر من وجهة نظر العديد من الدراسات السابقة، قادنا إلى تقدير نموذج يتمثل في معرفة أثر الإنفاق الاجتماعي على النمو الاقتصادي في الجزائر على المدى الطويل .

متغير النمو الاقتصادي هو المتغير التابع في الدراسة التطبيقية و أما المتغيرات الأخرى فهي مستقلة. من الناحية النظرية و الدراسات السابقة، السببية قد تشتغل في الاتجاهين، أما عن طريقة التقدير فقد اعتمدنا على طريقة الانحدار الذاتي للفجوات الزمنية الموزعة (ARDL) لدراسة العلاقة في المدى الطويل. طريقة ARDL تسمح لنا بدراسة العلاقة في المدى الطويل مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير القيم المتباطئة للمتغيرات المستقلة و المتغير التابع على القيم الحالية للمتغير التابع. تطبيق تقنية التكامل المشترك لتحليل النمو في المدى الطويل تتمثل في اختبار ما إذا تبع المتغير التابع و المتغيرات المستقلة اتجاه مشترك في المدى الطويل.

المعطيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة هي عبارة عن معدلات النمو الاقتصادي التي يعبر عنها بنسب الناتج الداخلي الخام ، إضافة إلى الإنفاق على قطاع التشغيل ،الدعم الاجتماعي ،معدل النشاط او معدل التشغيل اضافة الى معدلات البطالة. هذه المتغيرات أخذناها باللوغارتم لجعلها متجانسا مع المتغيرات الأخرى و التي هي عبارة عن معدلات و نسب. المعطيات الكمية للدراسة عبارة عن سلاسل زمنية سنوية خاصة بالجزائر و بالأسعار الثابتة، ممتدة على طول الفترة (1970-2016)

المتغيرات المشكلة للنماذج و مصادرها هي ملخصة في الجدول التالي:

### جدول (01):متغيرات الدراسة

رمز السلسلة	اسم السلسلة	مصدر السلسلة
TPIB	الناتج الداخلي الخام	قاعدة بيانات البنك الدولي
Chomag	معدلات البطالة	قاعدة بيانات البنك الدولي
Activ	معدل النشاط او معدل التشغيل	قاعدة بيانات البنك الدولي
Subv	الدعم الاجتماعي	قوانين المالية - ONS
Trav	الإنفاق على قطاع التشغيل (ميزانية التسيير)	قوانين المالية - ONS

المصدر: من اعداد الباحثين

بالنسبة لمتغير الناتج الداخلي الخام هو متغير تابع أما باقي المتغيرات الأخرى فهي متغيرات مستقلة ، حيث أن هذه المتغيرات هي المتغيرات المستعملة في الدراسة و هي متغيرات مستقلة مستخدمة في نموذج الخاص بتفسير النمو الاقتصادي.

### 2.3. القياس الاقتصادي لأثر مؤشرات قطاع العمل على النمو الاقتصادي في الجزائر

تحديد أثر بعض مؤشرات العمل على النمو الاقتصادي في الجزائر على المدى الطويل سيتم من خلال تقدير نموذج قياسي يفسر النمو الاقتصادي بواسطة المتغيرات المستقلة التالية: الإنفاق على قطاع التشغيل ،الدعم الاجتماعي ،معدل النشاط او معدل التشغيل اضافة الى معدلات البطالة .

يأخذ النموذج الشكل الخطي التالي:

$$PIB = f ( chomag, activ, subv, trav) \dots\dots\dots(1)$$

لتقدير العلاقة السابقة الذكر في المدى الطويل سوف نستخدم نموذج الانحدار الذاتي للفجوات الزمنية الموزعة Auto Regressive Distributive Lags (ARDL) المطور من قبل (Pesaran, Shin, & Smith,

(2001) هذا النموذج يعتبر كبديل لاختبارات التكامل المشترك المعروفة، بحيث يمتاز هذا الاختبار المطور من قبل (2001) Pesaran et al عن باقي الاختبارات لأنه لا يتطلب أن تكون السلاسل الزمنية جميعا متكاملة من نفس الدرجة (0) I أو (1) I. فالشرط الوحيد لتطبيق هذا الاختبار هو أن لا تكون درجة تكامل أيا من المتغيرات (2) I. كذلك، ARDL يمكن تطبيقه في حالة ما إذا كان حجم العينة صغير وهذا عكس معظم اختبارات التكامل المشترك التقليدية التي تتطلب أن يكون حجم العينة كبير لكي تكون النتائج أكثر كفاءة. (Pesaran, Shin, & Smith, 2001)

« نموذج ARDL يمكننا من فصل تأثيرات الأجل القصير عن الأجل الطويل حيث نستطيع من خلال هذه المنهجية تحديد العلاقة التكاملية للمتغير التابع و المتغيرات المستقلة في المديين الطويل و القصير في نفس المعادلة، بالإضافة إلى تحديد حجم تأثير كل من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. أيضا في هذه المنهجية نستطيع تقدير معاملات المتغيرات المستقلة في المديين القصير و الطويل. و تعد معلمته المقدرة في المدى القصير و الطويل أكثر اتساقا من تلك التي في الطرق الأخرى مثل انجل-غرنجر (1987)، جوهانسن (1988) و طريقة جوهانسن-جسلس (1990). لتحديد طول فترات الإبطاء الموزعة يستخدم عادة معيارين هما (AIK) و (SC) حيث يتم اختيار طول الفترة التي تدني قيمة كل من (AIK) و (SC). (Pesaran, Shin, & Smith, 2001)

نموذج ARDL للمعادلة (1) يكتب على الشكل التالي:

$$\begin{aligned} \Delta PIB_t = & a_0 + \sum_{j=1}^{p_1} \beta_j \Delta PIB_{t-j} + \sum_{j=0}^{p_2} \theta_j \Delta chomag_{t-j} \\ & + \sum_{j=0}^{p_4} \delta_j \Delta activ_{t-j} + \sum_{j=0}^{p_5} \lambda_j \Delta subv_{t-j} + \sum_{j=0}^{p_6} \theta_j \Delta trav_{t-j} + \\ & \pi_1 PIB_{t-1} + \pi_2 Tchomag_{t-1} + \pi_4 activ_{t-1} + \pi_5 subv_{t-1} + \\ & \pi_6 trav_{t-1} + \varepsilon_t \dots \dots \dots (1) \end{aligned}$$

يبين النموذج (1) أن النمو الاقتصادي يمكن شرحه عن طريق قيمه المتباطئة، و القيم المتباطئة للمتغيرات المستقلة.

الخطوة الأولى لمنهجية ARDL هي اختبار وجود علاقة تكامل مشترك، بحيث يركز التكامل المشترك وفقا ل (2001) Pesaran and al في نماذج ARDL على اختبار الفرضية التالية:

إحصائية الاختبار هي F-statistics (Wald test)، و القرار هو على النحو التالي: إذا كانت قيمة F-stat أكبر من الحد العلوي للقيم الحرجة، فإننا نرفض فرضية العدم بعدم وجود علاقة تكامل مشترك. أما إذا كانت F-stat أقل من الحد الأدنى للقيم الحرجة، فإننا نقبل فرضية العدم بعدم وجود علاقة تكامل مشترك. أما إذا كانت القيمة المحسوبة

إحصائية  $F$  تقع ما بين الحد الأعلى و الحد الأدنى للقيم الحرجة المقترحة من قبل (Pesaran and al (2001) عندئذ لا يمكن أن نقرر. (Pesaran, Shin, & Smith, 2001)

قيمة الحد الأدنى تفترض أن كل المتغيرات ساكنة في قيمها الأصلية (في مستواها)، بمعنى أنها متكاملة من الرتبة صفر  $I(0)$ . أما قيمة الحد الأعلى فتفترض أن المتغيرات ساكنة في الفروق الأولى لقيمها، بمعنى أنها متكاملة من الرتبة واحد الصحيح  $I(1)$ .

الخطوة الثانية تتمثل في تقدير معاملات النموذج في المدى القصير و المدى الطويل. يكون ذلك بعد التأكد من وجود علاقة تكامل مشترك بين متغيرات الدراسة.

### 1.2.3. اختبار استقرارية السلاسل الزمنية

قبل تقدير المعادلة ينبغي دراسة الخصائص الإحصائية للمتغيرات و بصفة خاصة دراسة الاستقرارية. الهدف هو كشف العلاقة في المدى الطويل و تفادي التقديرات الزائفة التي قد تنتج في حال كانت السلاسل المستخدمة في التقدير غير مستقرة.

تم اختبار جذر الوحدة لمتغيرات النموذج بواسطة اختبار (Augmented Dickey Fuller Test). بالنسبة لدرجة التأخير فقد حددت اعتمادا على أقل قيمة لمعياري أكايك وشوارز ( $\max p = 4$ ). الجدول التالي يلخص درجة تكامل السلاسل الزمنية المشككة للنموذج:

Trav	Subv	Activ	chomag	T PIB	درجة التكامل
*	*	*	*	*	I0
*	*	*	*	*	I1

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على Eviews 09

في حال كانت القيمة الحرجة (حسب Mackinnon 1996) عند درجة معنوية 5% أكبر من القيمة المحسوبة لاختبار ديكي فولر (ADF) (بالقيمة المطلقة)، هذا يعني قبول فرضية العدم، أي المتغير يحتوي على جذر وحدة، و بالتالي السلسلة غير مستقرة. أما إذا كانت القيمة المحسوبة لاختبار ديكي فولر أكبر من القيمة الحرجة فإن السلسلة مستقرة. بإجراء الفروق الأولى على السلاسل الزمنية غير المستقرة، تحصلنا على سلاسل زمنية مستقرة. بعد التأكد من شرط تطبيق منهجية ARDL و المتمثل في درجة تكامل السلاسل الزمنية لمتغيرات الدراسة من خلال اختبار جذر الوحدة، بحيث درجة تكامل جميع المتغيرات هي متكاملة من الدرجة  $I(1)$ ، ما عدا سلسلة معدل الناتج الداخلي الخام للفرد  $pibh$  التي هي مستقرة في المستوى  $I(0)$ . سوف نختبر وجود علاقة تكامل مشترك.

نموذج ARDL للمعادلة يكتب على الشكل التالي:

$$\begin{aligned} \Delta PIB_t = & a_0 + \sum_{j=1}^{p_1} \beta_j \Delta PIB_{t-j} + \sum_{j=0}^{p_2} \vartheta_j \Delta chomag_{t-j} \\ & + \sum_{j=0}^{p_4} \delta_j \Delta activ_{t-j} + \sum_{j=0}^{p_5} \lambda_j \Delta subv_{t-j} + \sum_{j=0}^{p_6} \theta_j \Delta trav_{t-j} + + \\ & \pi_1 PIB_{t-1} + \pi_2 Tchomag_{t-1} + \pi_4 activ_{t-1} + \pi_5 subv_{t-1} + \\ & \pi_6 trav_{t-1} + \varepsilon_t \dots \dots \dots (1) \end{aligned}$$

اختبار علاقة التكامل المشترك باستعمال منهج الحدود

قيمة إحصائية التكامل المشترك هي  $F = 4.562197$  و حدود القيم الحرجة عند مختلف درجات المعنوية المقترحة من قبل (Pesaran and al (2001) هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (02) اختبارات الحدود

F-statistic = 5.120360		
القيم الحرجة		
الحد العلوي	الحد السفلي	مستويات المعنوية
3.50	2.61	10%
3.84	2.86	5%
4.19	3.01	2.5%
4.06	3.20	1%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على Eviews 09

يوضح الجدول أن F-stat هي أكبر من الحد العلوي للقيمة الحرجة عند مختلف درجات معنوية (1% ، 5% ، 10% ، و بالتالي نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة بوجود علاقة توازنية طويلة الأجل .

### 3.2.3. تقدير نموذج الانحدار الذاتي للفجوات الزمنية الموزعة (ARDL)

بعد التأكد من وجود علاقة طويلة الأجل بين الناتج المحلي الخام للفرد و محداداته، سوف نقوم بتقدير معالم هذه العلاقة وفقاً لمنهجية ARDL. اعتماداً على معيار (Schwarz Bayesian Criterion) تم تحديد فترات التباطؤ، و تبين أن النموذج ((1, 0, 3, 2, 4) هو النموذج الأمثل. نتائج التقدير في المديين القصير و الطويل هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (03) تقدير نموذج الانحدار الذاتي للفجوات الزمنية الموزعة (4, 3, 3, 2, 4)

Cointegrating Form				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
D(PIB (-1))	-0.562710	0.163566	-3.440255	0.0063
D(PIB (-2))	-0.340126	0.151494	-2.245137	0.0486
D(PIB (-3))	-0.370276	0.140142	-2.642157	0.0246
D(CHOMAG)	0.000026	0.000005	5.187441	0.0004
D(CHOMAG(-1))	0.000017	0.000005	3.365222	0.0072
D(CHOMAG(-2))	-0.000011	0.000003	-3.959487	0.0027
D(ACTIV)	-0.000131	0.000025	-5.292538	0.0004
D(ACTIV(-1))	0.000071	0.000017	4.124643	0.0021
D(ACTIV(-2))	-0.000237	0.000036	-6.594224	0.0001
D(SUBV)	-0.000024	0.000007	-3.579392	0.0050
D(SUBV(-1))	-0.000035	0.000006	-5.656268	0.0002
D(TRAV)	0.000084	0.000014	5.888537	0.0002
D(TRAV (-1))	-0.000080	0.000014	-5.708150	0.0002
D(TRAV (-2))	0.000192	0.000030	6.482975	0.0001
D(TRAV (-3))	0.000009	0.000006	1.550664	0.1520
CointEq(-1)	-0.403766	0.063419	-6.366647	0.0001
Long Run Coefficients				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
CHOMAG	-0.027000	0.000006	-6.778932	0.0030
ACTIV	0.528000	0.000108	6.183764	0.0001
SUBV	0.280000	0.000018	2.078646	0.0643
TRAV	-0.363000	0.000065	-5.598187	0.0002
C	-9.254789	1.370078	7.972868	0.0000

$$y = -9.25 + (-0.02 \text{ CHOMAG} + 0.52 \text{ ACTIV} + 0.28 \text{ SUBV} - 0.36 \text{ TRAV})$$

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على **Eviews 09**

توصلنا بعد تقدير النموذج بطريقة ARDL إلى التأثير السلبي للإنتفاق على العمل و معدلات البطالة على الناتج المحلي الخام في المدى الطويل، فالزيادة ب 1 % في الإنتفاق على قطاع العمل تؤدي إلى انخفاض الناتج المحلي الخام للفرد ب 0.36 %، ايضا الزيادة ب 1 % في معدلات البطالة تؤدي إلى انخفاض بنسبة 0.02 % في الناتج المحلي الخام .

تأثير باقي المتغيرات على الناتج المحلي الخام جاء ايجابيا، بحيث الزيادة ب 1 % في معدل الفئة النشطة او معدل النشاط و الدعم الاجتماعي ، تؤدي إلى الزيادة في الناتج المحلي الخام للفرد في المدى الطويل ب 0.52 % و 0.28 % على التوالي، و جميع المتغيرات بما فيها الثابت لها معنوية إحصائية عند درجة 5 %.

### 4.2.3. اختبار استقرار النموذج

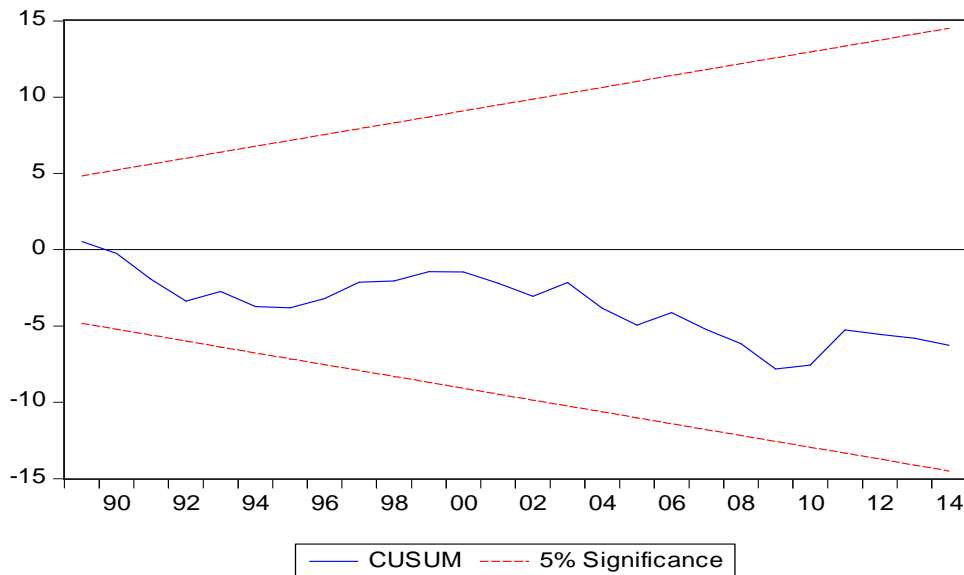
اختبار الاستقرار الهيكلي لمعاملات الأجلين القصير والطويل سوف تتم من خلال اختبارين تم اقتراحهما من قبل Brown, Durbin, and Evans (1975) هما: اختبار المجموع التراكمي للبواقي المعادة (CUSUM) و

اختبار المجموع التراكمي لمربعات البواقي المعادة (CUSUM of Squares)

ويعد هذان الاختباران من أهم الاختبارات في هذا المجال لأنه يوضح أمرين مهمين وهما تبيان وجود أي تغير هيكلي في البيانات، ومدى استقرار وانسجام المعلمات طويلة الأمد مع المعلمات قصيرة الأمد. وأظهرت الكثير من الدراسات أن مثل هذه الاختبارات دائما نجدها مصاحبة لمنهجية ARDL.

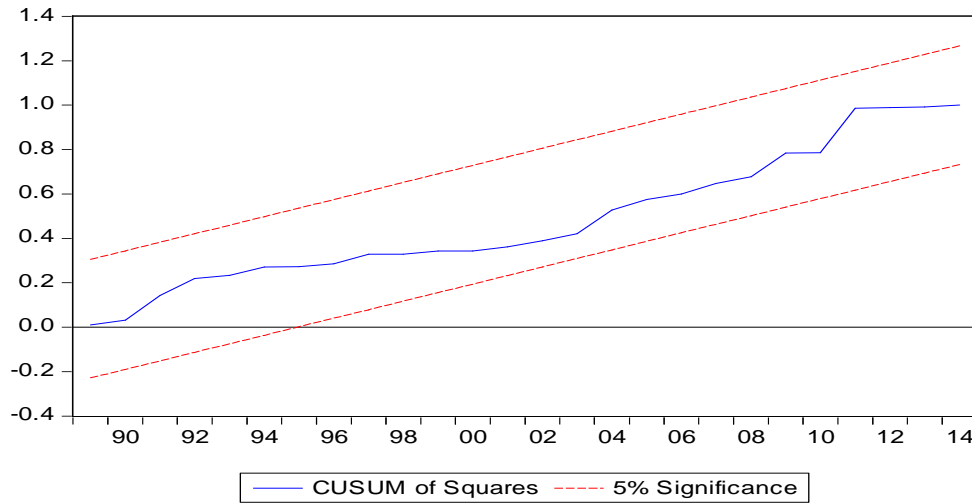
ويتحقق الاستقرار الهيكلي للمعاملات المقدرة لصيغة تصحيح الخطأ لنموذج ARDL إذا وقع الشكل البياني لإحصاء كل من (CUSUM) و (CUSUM of Squares) داخل الحدود الحرجة عند مستوي معنوية 5 % . و من ثم تكون هذه المعاملات غير مستقرة إذا انتقل الشكل البياني لإحصاء الاختبارين المذكورين خارج الحدود الحرجة عند هذا المستوي.

شكل (01) اختبار المجموع التراكمي للبواقي المعادة



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على Eviews 09

شكل (02) اختبار المجموع التراكمي لمربعات البواقي المعادة



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على Eviews 09

يتضح من الشكل أن المعاملات المقدرة للنموذج هي مستقرة هيكليا خلال فترة الدراسة، نظرا لوقوع الرسم البياني للاختبارين (CUSUM) و (CUSUM of Squares) داخل الحدود الحرجة عند مستوى معنوية 5%.

#### 4. نتائج الدراسة

توصلنا بعد تقدير النموذج بطريقة ARDL إلى التأثير السلبي للإنفاق على العمل و معدلات البطالة على الناتج المحلي الخام في المدى الطويل، فالزيادة ب 1% في الإنفاق على قطاع العمل تؤدي إلى انخفاض الناتج المحلي الخام للفرد ب 0.36%، أيضا الزيادة ب 1% في معدلات البطالة تؤدي إلى انخفاض بنسبة 0.02% في الناتج المحلي الخام. تأثير باقي المتغيرات على الناتج المحلي الخام جاء ايجابيا، بحيث الزيادة ب 1% في معدل الفئة النشطة او معدل النشاط و الدعم الاجتماعي، تؤدي إلى الزيادة في الناتج المحلي الخام للفرد في المدى الطويل ب 0.52% و 0.28% على التوالي، و جميع المتغيرات بما فيها الثابت لها معنوية إحصائية عند درجة 5%.

هذا راجع إلى أن الاقتصاد الجزائري هو اقتصاد ريعي لاعتماده بصورة كبيرة على الإيرادات البترولية هذه الأخيرة التي تساعد على تغطية نفقات الدولة، إلا أن هذه الإيرادات توجه لتغطية النفقات التي توجه بشكل كبير نحو الاستثمارات الغير منتجة التي لا تخلق نمو اقتصادي و لا تخلق قيمة مضافة عكس الاستثمارات المنتجة كما أن السبب راجع إلى أن الاستثمارات العمومية لا تؤثر مباشرة على النمو الاقتصادي، و خاصة إذا وجهت إلى قطاعات غير منتجة و لا تساهم في توظيف نسبة كبيرة من الأيدي العاملة، لامتناع البطالة على مستوى سوق العمل المحلية.

#### 5. الخلاصة

من خلال هذه الورقة البحثية حاولنا دراسة العلاقة بين بعض المؤشرات التي تخص قطاع التشغيل التي تمثلت في الإنفاق على قطاع التشغيل، الدعم الاجتماعي، معدل النشاط او معدل التشغيل اضافة الى معدلات البطالة، مع معدلات النمو الاقتصادي التي تم التعبير عنها بمعدلات الناتج الداخلي الخام خلال الفترة الممتدة ما بين 1970 إلى 2015.

حيث توصلنا بعد تقدير النموذج بطريقة ARDL إلى التأثير السلبي للإفناق على العمل و معدلات البطالة على الناتج المحلي الخام في المدى الطويل، فالزيادة ب 1 % في الإفناق على قطاع العمل تؤدي إلى انخفاض الناتج المحلي الخام للفرد ب 0.36 %، ايضا الزيادة ب 1 % في معدلات البطالة تؤدي إلى انخفاض بنسبة 0.02 % في الناتج المحلي الخام .

تأثير باقي المتغيرات على الناتج المحلي الخام جاء ايجابيا، بحيث الزيادة ب 1 % في معدل الفئة النشطة او معدل النشاط و الدعم الاجتماعي ، تؤدي إلى الزيادة في الناتج المحلي الخام للفرد في المدى الطويل ب 0.52 % و 0.28 % على التوالي، و جميع المتغيرات بما فيها الثابت لها معنوية إحصائية عند درجة 5 %.

فبالرغم من تحقيق نتائج ايجابية على مستوى بعض المؤشرات و تحقيق نتائج على المستوى الكمي الا ان الجزائر لا زالت تعاني من بعض العجز على مستوى سياستها التشغيلية و لم تقضي بصورة جدية على بعض المشاكل، و هذا راجع إلى أن سياسة السوق المفتوحة التي طبقت في الجزائر كانت لها أضرار على الطبقة العاملة إذ تنوعت صيغ التعاقد ورافقتها وضعيات لإنهاء علاقات العمل، الأمر الذي وسع من دائرة البطالة والتي وصلت إلى حدود 30 % سنة 1999 ، إلا أن الوكالات المستحدثة لتدعيم الشغل أثبتت قدرتها النسبية في التقليل من البطالة حيث قدرت الإحصائيات ما يقارب 4 ملايين منصب عمل بين دائمة و مؤقتة، و المستخلص و من أجل بلوغ توازن معقول في خلق مناصب شغل فإنه من الضروري إعطاء أهمية إضافية للفروع المتواجدة في الجنوب و الهضاب العليا و من أجل إعطاء المزيد من الفاعلية لمساهمة مكاتب التشغيل في وضع و تجسيد سياسات و برامج تشغيل الشباب خاصة، فإننا نرى ضرورة:

1 . إنشاء بنك معلومات يتوفر على كافة الوسائل البشرية والتكنولوجية التي تسمح بتقلص التوجيه والاستشارة الفعالة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف رفع قدراتها في التحكم في تنفيذ برامج و مشاريع تشغيل الشباب الباحث عن العمل.

2 . إشراك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتخصصة في مجال المقاوله، خاصة بالنسبة للشباب المتخرج من الجامعات والمعاهد التكنولوجية العليا، وجعلها مرتبطة بالمؤسسات الصناعية الكبرى، وذلك بإيجاد صيغ للدراسات والتمويل والمتابعة وتصريف المنتوجات

3 . منح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإمكانيات القانونية والمادية التي تمكنها من العمل على توسيع مجال عقود التشغيل المسبقة، وعقود التدريب والتمهين، ودعم المؤسسات التي تمارس هذا النمط من التشغيل بالحوافز المادية التي تسمح لها بالتحويل إلى عقود عمل دائمة، كتسهيل الحصول على قروض بدون فوائد للاستثمار في مجال توسيع النشاط، أو حوافز جبائية، وشبه جبائية، عند اقتناء أو توسيع وسائل الإنتاج، لصالح المؤسسات الصناعية والمالية والتجارية بهدف توظيف أكبر قدر ممكن من الشباب المتخرج حديثاً من المعاهد الجامعية، ومراكز التكوين المهني، والمعاهد المتخصصة.

- 4 . توسيع إمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإعطائها المزيد من الحوافز التشجيعية للشباب لخدمة الأرض، ومنحها تسهيلات التدخل في مجالات تسوية مشكل العقار، ومنح القروض بدون فوائد، أو فوائد مخفضة، والإعفاءات الجبائية... الخ. باعتبار أن هذا القطاع يوفر مناصب عمل دائمة وقارة، ومستقلة. بهدف القضاء أو على الأقل التقليل من النزوح الريفي، من جهة. والمساهمة في ربح معركة الاكتفاء الغذائي من جهة ثانية.
- 5 . تفعيل دور الدولة في الرقابة على القطاع الاقتصادي الموازي، ( أو ما يعرف بالنشاط غير الرسمي، أو الاقتصاد غير المهيكل) باعتباره يحتل مكانة فعلية كبيرة في السوق، ومصدر هام لتوفير مناصب العمل، وذلك بالعمل على جعله يتكيف مع الإجراءات القانونية الاقتصادية والاجتماعية بصفة خاصة، حيث يلاحظ عليه ممارسة نوع من الاستغلال لقدرات اليد العاملة في ظروف غير مناسبة، وبأجور زهيدة مستغلاً تزايد نسبة البطالة خاصة لدى الشباب الباحث عن العمل..
- 6 . إعادة عجلة الاستثمار العمومي المنتج، ودور الدولة الاقتصادي، سواء من خلال المشاريع ذات المنفعة العامة، أو بالشراكة مع القطاع الخاص الوطني
- ما نستطيع قوله في الاخير ان هذه الدراسة التي قدمت ، هي عبارة عن بحث مفتوح أمام دراسات آتية بما يفتح مجال واسع للبحث في مختلف الجوانب ذات الصلة به و من بين المواضيع التي نقتربها كتطوير و اثرها لهذا البحث هي : تقديم مقارنة لجودة السياسات التشغيلية في إطار الحكم الراشد الذي يؤسس مجتمع يسوده الحرية و الشفافية و تتقاسم فيه الافراد الثروات بعدالة و انصاف.

## Bibliographie

- Akram, T., Shen , I., & Muhammad , J. (2016). The impact of relational leadership on employee innovative work behavior in IT industry of China. *arab economic and business journal* 11, 11(04), 153-161.
- Albert, M. (2008). *comment retrouver croissance et emploi?* Paris: edition publisud.
- BARR, N. (2002). *economics of the welfare*. New York Oxford: fourth edition.
- Bernard, G., & Dominique, M. (2014). le RSA ,innovation ou reforme technocratique. *revue francaise de socio-économie*(13).
- Bree, M. d., & Eite , V. (2016). stage model for facilitating moral case deliberation in health - care institution ,a practical illustration of a Meta-model ,ESKA. *journal international de bioethique*, 27(01), 161-176.
- Caroline, S. (1998). Les normes internationales de sécurité sociale. *courrier hebdomadaire du CRISP*(1598-1599), 03-04.
- (s.d.). CNES ,*rapport national sur le développement humain, Algérie 2009-2010*,p 54.

- Coulibaly, P. (2012). social policies and works. *economics revies*.
- Crepin, C. (2013). *informations sociales*(175), 04.
- Ethan, B., & Milanovic, b. (2003). *income and influence, social policy in emerging maket economies* (Vol. 300). London, westnedge Avenue Klamanzoo Michigan: W.E.Upjohn institute for employment research.
- François, J. (2014). *comprendre l'économie sociale (fondements et enjeux)*. France: édition Dunod.
- Goirand, S. (2014, janvier-mars 21 mai 2014). De la construction à la légitimation d'une nouvelle fonction du social , Les coordinateurs de réussite éducative à Toulouse, Formation emploi. *formation emploi revues.org*(4132), pp. 69-86.
- Hine, D., & Kassim, H. (2005). beyond the market the EU and national sicial policy. (c. f. policies, Éd.)
- Kani, M., Konate , B., & Kanté, F. (2012). *rapport of social policy and development*. united nations research institute for social development. United Nations: Djénépo.
- Manov, P., & Ebbinghaus, B. (2001). Ferrera, The European University Institute, Florence, Italy, London and New York, HN17.5 .C64 2001. (t. e. institute, Éd.) *EUI studies in the political Economy of welfare*(HN 17.5. C 64 ).
- Nassar, H. (2006). demographic transition ,employment and labour migration in the Arab region. Dans U. n. secretariat (Éd.). Beirut.
- (s.d.). *ONU, Rapport sur la situation sociale dans le monde, New York, 1 961*.
- Pesaran, M., Shin, H., & Smith, R. (2001). Bounds testing approaches to the analysis of level relationships. *Journal of applied econometrics*, 03(16), 289-326.
- Rivet, G. (2015). Le consultant face aux évolutions des politiques sociales. *Journal des anthropologues*, 89-113.
- Thomes, M., & Meanaghan, R. (1980). *Social Policy and Social Welfar*. New York: the press A division of macmilan, company INC.

## دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الكفاءات المهنية لأساتذة التعليم الثانوي

\* الغلم مريمة

ملخص :

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الكفاءات المهنية للأساتذة في المؤسسات التربوية الجزائرية، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالاعتماد على أداة الاستبيان حيث تم توزيع 87 استبانة على اساتذة التعليم الثانوي بمعسكر محولين ابراز الواقع الحالي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم ولقد تطرقنا الى ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال و وسائلها واثرها على الكفاءات المهنية للأساتذة وصولا في الاخير الى اهم المشاكل التي حادت من توظيفها في الثانوية

الكلمات المفتاحية : تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تنمية الكفاءات المهنية، التعليم.

### Le rôle de TIC dans le développement des compétences professionnelles des enseignants de l'enseignement secondaire

**Abstract:**

*this study aims to identify the role of information and communication technologies in the development of professional skills of teachers in the Algerian educational institutions, where werelied on the analytical descriptive approach and relying on the questionnaire tool has been distributed to 87 to identify the secondaryschoolteachers camp, trying to highlight the current reality of the information and communication technology in educationWe have dealtwith the nature of the information and communication technologies and means and its impact on the professionalskills of teachers and down in the fourth to the most important problemsthat have limitedemployment in the secondary.*

**Keywords:** *Information and communication technology, the development of professional skills, education*

\* باحثة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان [elghelem.meryama@gmail.com](mailto:elghelem.meryama@gmail.com)  
المؤطر: د. ثابتي الحبيب، مدير مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، بجامعة معسكر.

## 1- مقدمة:

ينصب التركيز في الوقت الحاضر على التواصل مع ثورة المعلومات والاتصالات التي حدثت في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين واستغلالها احسن استغلال .

ويمكن الاشارة الى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعتبر اداة حقيقية يمكنها ان تحدث تغييرا جوهريا في التعليم والتعلم بمختلف مراحلها وانواعه ،فالتعليم هو القاعدة الاساسية للتنمية و الشرط اللازم لاستمرارها ،وإذا كان جوهر التعليم في الماضي هو نقل المعرفة من جيل لآخر ، فمهمته اليوم هي تنمية المهارات والقدرات التي تتيح للأفراد اكتساب المعرفة بالاعتماد على انفسهم ،وتمكنهم من مواجهة المشاكل وإيجاد الحلول لها .

و عليه فان اشكالية الدراسة تتمثل فيمايلي:

ما هو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الكفاءات المهنية لأساتذة التعليم الثانوي ؟

## الاسئلة الفرعية :

1-ما هو تعريف كل من تكنولوجيا المعلومات والاتصال والكفاءات المهنية ؟

2- ما أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتوفرة بالثانوية في تنمية الكفاءات المهنية لأساتذة التعليم الثانوي بمعسكر ؟

3-ما اهم المشكلات التي تحد من توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الثانويات ؟

## 2-محتوى الدراسة :

أ-فرضيات الدراسة : سعت الدراسة الى فحص الفرضية الاساسية الاتية :

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة) الف=0.05(في متوسطات استجابات الاساتذة في تقييم دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الكفاءات المهنية لأساتذة التعليم الثانوي لمتغير توفر وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالثانوية ( توفر خدمات الانترنت، جهاز حاسوب ،اجهزة العرضLCD،شبكة حاسوب محلية، توفر برمجيات حاسوب تعليمية).

## الفرضيات الفرعية :

1-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة) الف=0.05(في متوسطات استجابات الاساتذة في تقييم دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الكفاءات المهنية لأساتذة التعليم الثانوي لمتغير الموارد المعرفية.

2-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة) الف=0.05(في متوسطات استجابات الاساتذة في تقييم دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الكفاءات المهنية لأساتذة التعليم الثانوي لمتغير البرمجيات.

3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متوسطات استجابات الاساتذة في تقييم دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الكفاءات المهنية لأساتذة التعليم الثانوي لمتغير الاجهزة والعتاد الصلب.

#### ب- أهمية الدراسة :

1- المساهمة في مواجهة بعض التحديات والمعوقات التي تواجه اساتذة التعليم الثانوي خاصة اننا نشهد العديد من التطورات والمستجدات المتسارعة والمتلاحقة منذ بداية الالفية الثالثة.

2- الوقوف على اهم المشكلات التي تحد من توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الثانويات مما يساهم في تنوير الجهات المعنية بهذه المشكلات .

#### ج- أهداف الدراسة :

1- ضرورة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية العاملة في الثانوية لتمكين من مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة ومواجهة الانفجار المعرفي.

2- ضرورة العمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع الانشطة التربوية والتعليمية والادارية في الثانويات ؟

3- العمل على تحقيق التوازن والتكامل بين تنمية الكفاءات المهنية للأساتذة من جهة و تطوير وتحديث الاجهزة والاساليب التعليمية من جهة اخرى .

4-4. الكشف عن حقيقة استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من طرف اساتذة التعليم الثانوي.

#### د- حدود الدراسة :

البعد البشري :تم اجراء الدراسة على اساتذة التعليم الثانوي .

البعد المكاني :تم اجراء الدراسة على الثانويات ( ثانوية مكويي مأمون ،ثانوية جمال الدين الافغاني، ثانوية عبد المجيد مزيان، ثانوية مشرف الطيب) بولاية معسكر.

البعد الزمني: تم اجراء الدراسة خلال شهر جانفي و فيفري 2016.

#### 3- الإطار النظري للدراسة :

3-1-- مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال والكفاءات المهنية .

#### أ- مفهوم التكنولوجيا :

التكنولوجيا عموماً كظاهرة قديمة قدم الإنسان والشيء الحديث فيها هو اللفظ فقط ، وكلمة تكنولوجيا كلمة معربة ولا أصل لها في كتب اللغة العربية وقواميسها، وتقابلها كلمة 'التقنية' والتي يمكننا ان نطلقها على كلمة 'تكنولوجيا' وكلمة تكنولوجيا مكونة من مقطعين هما: 'تكنيك' والذي معناه 'الطريق او الوسيلة و'لوجي' التي تعني العلم، ويكون معنى الكلمة كلها 'علم الوسيلة' والذي بها يستطيع الانسان بها ان يبلغ مراده. (عبد الباسط محمد عبد الوهاب، 2005)

#### ب- مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

ذكر الباحثون في مجال تكنولوجيا المعلومات مرادفات مختلفة تعبر عن وجهة نظرهم واهتماماتهم بجوانب هذا الحقل من المعرفة، ومنهم من اطلق عليها تكنولوجيا المعلومات او تكنولوجيا المعلومات المعتمدة على الحاسوب .

عرفها Lucey 1997 " كسب ، معالجة، خزن، نشر المعلومات الصوتية، الصورية ، النصية، والرقمية عن طريق قاعدة الالكترونيات دقيقة متوافقة مع الحاسوب والاتصالات. (سنة عبد الكريم، 2009)

وهناك من يعرفها: بأنها عملية جمع وتخزين ومعالجة ونشر المعلومات واستخدامها، مع الاعتراف بأهمية الانسان والاهداف التي يضعها والقيم التي يستخدمها في تحديد مدى تحكمه في التكنولوجيا ومساهمته في اثراء حياته. (محمود علم الدين، 2005)

#### ج- مزايا تكنولوجيا المعلومات: من مزايا تكنولوجيا المعلومات :

1- توفير الوقت: ان الوسيلة البصرية الحسية (الوسائل الحسية) تعتبر بديلاً عن جميع الجمل والعبارات التي ينطق بها المعلم ويسمعاها الطالب والتي يحاول ان يفهمها ويكون لها صورة عقلية في ذهنه ليتمكن من تذكرها.

2- الادراك الحسي: ان الالفاظ لا تستطيع ان تعطي المتعلم صورة حقيقية جلية تماماً عن الشيء موضوع الحديث او الشرح، تلك الالفاظ لا تستطيع تسيد هذا الشيء مثل الوسيلة الايضاحية.

3- الفهم: الفهم هو قدرة الفرد على تمييز المدركات الحسية وتصنيفها وترتيبها، فان الفرد يتصل بالاشياء ، والمظاهر المختلفة عن طريق حواسه وبالطبع لا يستطيع هذا الفرد ان يفهم المسميات او الاشياء الا اذا تم فهمها والتعرف عليها.

4- اسلوب حل المشكلات: حينما يشاهد الطالب تقنية تعليمية، فإنها في الغالب تثير فيه بعض التساؤلات او التي تنبع من حب الاستطلاع، اسلوب حل المشكلات لدى هذا التلميذ اذا في العادة ما يسير هذا الاسلوب.

5- المهارات: تقوم التقنيات التعليمية بتقديم توضيحات علمية للمهارات المطلوبة تعلمها.

6- محاربة اللفظية: عدم معرفة الطالب احيانا لبعض الجمل او الكلمات، مما يتسبب بخلط المعنى لديه، ولكن بالصورة توضح المعنى لها.

7- تنمي الميول الايجابية لدى التلاميذ و التفكير الابداعي.

## د-تكنولوجيا الاتصال:

ترجع كلمة اتصال communication إلى الكلمة اللاتينية Communis ومعناها

Common أي مشترك أو عام، وبالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس و اتجاه أو سلوك أو فعل ما. ويعرف الاتصال اصطلاحاً: على أنه نقل الأفكار والمشاعر والمعلومات والتأثيرات، بالإضافة للتوزيع والتفاوض. (حسن عماد مكاوي، 2003)

و يرى روبرت أنها "أي أداة أو وسيلة تساعد على إنتاج أو توزيع أو تخزين أو استقبال أو عرض البيانات. (حسن عماد مكاوي، 1997).

ويمكن تلخيص أهم تكنولوجيا وسائل الاتصال فيما يلي:

1-تكنولوجيا اجهزة الهاتف

2-تكنولوجيا اجهزة الفاكس.

3-تكنولوجيا اجهزة التسجيل والعرض الصوتي Audio Recorders

4-تكنولوجيا التسجيل والعرض المرئي videorecording

5-تكنولوجيا الوسائط المتعددة Multimedia.

وتعرف الوسائط المتعددة على أنها: استخدام الكمبيوتر في عرض ودمج النصوص والرسومات والصوت والصورة، بروابط و ادوات تسمح للمستخدم بالاستقصاء والتفاعل والابتكار والاتصال. (زيتون كمال عبد الحميد، 2002)

بينما يرى الاستاذ سعد لبيب ان تكنولوجيا الاتصال والمعلومات هما وجهان لعملة واحدة على اساس ان ثورة تكنولوجيا الاتصال قد سارت على التوازي مع ثورة تكنولوجيا المعلومات التي كانت نتيجة لتفجر المعلومات وتضاعف الانتاج الفكري في مختلف المجالات .

لذلك نجد مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) يعني جميع انواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل، ونقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني، مثل الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط واجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم في الاتصالات. (معالي فهمي حيزر، 2002)

وهناك مصطلح آخر هو تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة (NTIC) حيث يستخدم هذا المصطلح للدلالة أكثر على طبيعة هذه التكنولوجيا المتجددة والمتطورة، ما نلاحظه في التعريف التالي: تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي استعمال

التكنولوجيا الحديثة لقيام بالتقاط ومعالجة، وتخزين واسترجاع، وإيصال المعلومات سواء في شكل معطيات رقمية، نص، صوت او صورة. (خلفاوي شمس ضيات، 2014).

### 3-2- تعريف تنمية الكفاءات المهنية:

بعدما تطرقنا إلى أبرز حيثيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال سنركز اهتمامنا على توضيح مفهوم تنمية الكفاءات المهنية ، قبل ذلك نرى بأنه من الافيد أن نعرف أولا الكفاءات، فعلى ما يبدو يرجع أصل استخدام مصطلح "الكفاءة" إلى علم النفس، حيث استخدم سنة 1920 في مضامين تربوية، ثم جسد استعمال هذا المصطلح أكثر في العمل الذي قام به 'ماك سيلاندر' سنة 1970، من خلال كتابه المعنون (intelligence rather than testing for competence) (Observatoire des PME européennes, 2003).

فالكفاءة مصطلح اصبح متداول في مجال التربية، وفرضت نفسها في كل الميادين واعتمدها البلدان في انظمتها التربوية، مسايرة لمقتضيات التحولات المختلفة فماذا يعني هذا المصطلح؟ وما اسس بناء الكفاءات؟

أ- الكفاءة لغة: ورد في لسان العرب للعلامة ابن منظور "كفأه على الشيء مكافأة وكفاء، جازاه، والكفاء: النظر وكذلك الكفاء والكفوء، والمصدر الكفاءة. وتقول لا كفاء له، بالكسر اي لا نظير له، والكفاء: النظر والمساواة، والكفاءة للعمل: القدرة عليه وحسن تصرفه، وهي كلمة مولدة ولفظة الكفاءة ذات اصل لاتيني competence وقد ظهر سنة 1968 م في اللغات الأوروبية بمعان مختلفة .

ب- الكفاءة اصطلاحا: لقد ذكر العديد من الباحثين انه يوجد أكثر من مئة تعريف لمفهوم الكفاءة وهذا حسب السياق الذي يستعمل فيه والذي يهم البحث هو مفهوم الكفاءة في المجال التربوي .

-مجموعة من التصرفات الاجتماعية/الوجدانية، ومن المهارات المعرفية، او من المهارات النفسية الحس/حركية التي تكمن من ممارسة دور، وظيفة، نشاط، مهمة او عمل معقد على اكمل وجه(تعريف مكيف انطلاقا من تعريف) لويس دينو Luis d'hainout).

-أما فيما يتعلق بتعريف الكفاءة فقد وردت العديد من التعاريف في هذا الصدد، و ذلك باختلاف الباحثين و الدارسين لهذا المجال؛ فمن أقدمها نذكر ذلك التعريف الذي قدمه عالم اللسانيات " شومسكي" للكفاءة بأنها " دراية المؤلف بلغته"، فالدراية هي أساس الكفاءة، حيث تمثل " مزيجا تطوريا من التجارب، القيم، المعلومات، والخبرات التي تشكل بدورها إطارا لتقييم و إدماج تجارب و معلومات جديدة" (Fleury, 2004)

-المهنة: ان المهنة هي العمل الذي يقوم به فرد في مجال معين والذي يتقاضى من خلاله اجرا و يحتاج في ممارسته الى خبرات ومعارف ومهارات تعينه على القيام بعمله على اكمل وجه.

## 3-أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية:

## 3-1-أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدى المعلم او (الاستاذ): (اوطيب عقيلة، 2007)

- تطوير مهمة المعلم في الفصل الدراسي ليصبح بمثابة الموجه والمرشد وليس الملقني او الملحق.
- عدم التقيد بالساعات الدراسية حيث يمكن وضع المادة العلمية عبر الانترنت، ويستطيع الطلاب الحصول عليها في اي وقت.
- استخدام المعلم الانترنت في الاطلاع على كل ما هو جديد وحديث في طرق الشرح والتدريس والحديث في المناهج والبرامج التعليمية على اختلاف المستويات.
- تساعد المعلم على حضور المؤتمرات العلمية الخاصة بالتدريس.
- يمكن للمعلم ان يعدل اسلوب شرحه وطرق تدريسه بما يتواءم مع مستويات الطلاب.
- الاشترك في الدورات الالكترونية المتخصصة والمؤتمرات المحلية والوطنية و العالمية.
- التواصل بين المعلمين داخل دولة ما او في عدة دول بغرض تبادل الافكار عن طريق المؤتمرات عن بعد.

## 4-الدراسة الميدانية

عينة الدراسة: تم اختيار عينة البحث المكونة من 80 استاذ ثانوي حيث تم اجراء مقابلات بطريقة شخصية ومباشرة في قاعة الأساتذة.

عدد الاستبيانات الموزعة	80
عدد الاستبيانات المسترجعة	67
عدد الاستبيانات الغير مسترجعة	13

أ-قياس صدق ثبات الاسئلة:

## جدول (01) قياس صدق ثبات الاسئلة باستخدام الفاكرونباخ

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
تكنولوجيا المعلومات والاتصال الموجودة بالثانوية	5	0.642
الموارد المعرفية	14	0.944
البرمجيات	11	0.938
الاجهزة والعتاد الصلب	13	0.923
كافة متغيرات الاستبانة	43	0.965

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من الجدول ان معاملات الثبات تراوحت بين (0,6-0,9) ومعامل الثبات الكلي (0,965) وجميع معاملات الثبات عالية تفني بأغراض الدراسة.

ب- المعالجة الاحصائية:

جدول (02) توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الدراسة:

النسبة المئوية	العدد	مستويات التغير	المتغير	الرقم
46.3%	31	ذكر	الجنس	1
53.7%	36	انثى		
13.4%	9	بكالوريا	المؤهل العلمي	2
55.2%	37	ليسانس		
28.4%	19	ماجستير		
3%	2	دكتوراه		
34.3%	23	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	3
29.9%	20	من 5 الى 10 سنوات		
35.8%	24	اكثر من 10 سنوات		
38.8%	26	نعم	توفر خدمة الانترنت	4
61.2%	41	لا		
46.3%	31	نعم	توفر جهاز الحاسوب	5
53.7%	36	لا		
59.7%	40	نعم	توفر جهاز العرض LCD	6
38.8%	26	لا		
31.3%	21	نعم	توفر شبكة حاسوب محلية	7
68.7%	46	لا		
23.9%	16	نعم	توفر برمجيات تعليمية	8
76.1%	51	لا		

المصدر: من إعداد الباحثة

## ج- نتائج الدراسة:

## أ- اختبار الفرضيات:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسطات استجابة الاساتذة في تقييم دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الكفاءات المهنية للأساتذة وفق متغير توفر وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الثانوية في مجالات الدراسة (الموارد المعرفية، البرمجيات، العتاد الصلب)

## ب- حساب معامل الارتباط البسيط

جدول (03) نتائج تحليل الانحدار لاختبار اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تنمية الكفاءات المهنية للأساتذة في الثانوية

المتغيرات	A	الخطأ المعياري	Beta	القيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة
الموارد المعرفية	4.063	0.367		11.067	0.000
	0.030	0.255	0.014	0.116	0.908
البرمجيات	4.326	0.351		12.330	0.000
	0.148-	0.243	0.76-	0.606-	0.546
العتاد الصلب	4.464	0.335		13.338	0.000
	0.262-	0.234	0.139-	1.122-	0.266

المصدر: من إعداد الباحثة

## المتغير المستقل: تكنولوجيا المعلومات والاتصال الموجودة بالثانوية

- يتضح من خلال معامل Beta واختبار T انه لا يوجد تأثير معنوي فيما يخص متغير مستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصال الموجودة بالثانوية) على المتغير التابع لمجالات الدراسة (الموارد المعرفية، البرمجيات، العتاد الصلب)

## ب- جدول (04) نتائج تحليل التباين ANOVA

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة D المحسوبة	مستوى الدلالة
الموارد المعرفية	0.06	1	0.06	0.13	0.908
	26.682	65	0.410		
	26.687	66			
البرمجيات	0.137	1	0.137	0.368	0.546
	23.764	64	0.371		

			65	23.900	الكلية	
0.266	1.259	0.424	1	0.424	الانحدار	العتاد الصلب
		0.336	64	21.526	الخطأ	
			65	21.950	الكلية	

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة D عند مستوى معنوية 5% يتضح انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (ألفا = 0.05) في جميع مجالات الدراسة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في جميع مجالات الدراسة أكبر من 0.05.

### 5-الخلاصة :

تم التوصل من خلال هذه الورقة البحثية الى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي :

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية (الفا=0.05) في متوسطات استجابة الاساتذة في تقييم دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الكفاءات المهنية للأساتذة في الثانوية، ولفحص الفرضية طبق اختبار(ت) ، حيث اظهرت الجدول انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة(الفا=0.05) في جميع مجالات الدراسة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في جميع مجالات الدراسة أكبر من 0,05، والسبب في ذلك ان وسائل تكنولوجيا الاعلام والاتصال غير متوفرة في الثانوية. وهذه الدراسة جاءت مطابقة لدراسة (واثق نجيب محمود حثاوي ، دور المعلوماتية في تنمية الاداء المهني للمعلمين المهنيين في المدارس الثانوية الصناعية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين ،ماجستير بفلسطين)

كما اظهرت الدراسة أهم المشكلات التي تحد من توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الثانوية من وجهة نظر الاساتذة تتمثل فيما يلي :

-نقص الاجهزة اللازمة لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الى جانب ذلك عدم الالمام بالمهارات الفنية لاستعمال الحاسوب، ضعف الامكانيات المادية ، وانخفاض الميزانية الخاصة بنفقات المؤسسة التربوية من جهة اخرى.

### الاقتراحات

- ضرورة توفير عناصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الثانوية من موارد معرفية، برمجيات، العتاد والاجهزة.
- ضرورة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية العاملة في الثانوية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتتمكن من مواكبة التطورات المتسارعة ومواجهة الانفجار المعرفي.
- وضع الخطط والمشاريع التطويرية التي تضمن دمج التكنولوجيا في التعليم وذلك من خلال تعاون اصحاب القرار و المخططون التربويون.
- العمل على تحقيق التكامل والتوازن بين التنمية المهنية للأساتذة من جهة و تطوير وتحديث الاجهزة من جهة اخرى.

- العمل على توفير خدمات الانترنت لكل الأساتذة في الثانوية.

### قائمة المراجع

### المراجع العربية

### كتاب

- عبد الباسط محمد عبد الوهاب(2005)، استخدام تكنولوجيا الاتصال في الانتاج الاذاعي والتلفزيوني ،دراسة تطبيقية ميدانية،المكتب الجامعي الحديث.

- سناء عبد الكريم الخناق(2009)،استخدام تكنولوجيا المعلومات في تمثيل المعرفة،دار القطوف للنشر والتوزيع.

- محمود علم الدين(2005)،تكنولوجيا المعلومات والاتصال،ومستقبل صناعة الصحافة،القاهرة،دار الرحاب.

- حسن عماد مكاوي،ليلي حسين(2003)الاتصال ونظرياته المعاصرة،ط4،القاهرة الدار المصرية اللبنانية.

-حسن عماد مكاوي(1997)تكنولوجيا الاتصال في عصر المعلومات ،ط2،القاهرة،الدار المصرية اللبنانية.

-زيتون كمال عبد الحميد(2002)،تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصالات الطبعة الثانية،عالم الكتب،القاهرة.

-معالي فهمي حيزر(2002)،نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،الدارالجامعية،الاسكندرية.

-عبد الله ضيف(2009)،طالب الكفاءة المهنية في مجال التعليم والتربية ،نماذج امتحانات الكفاءة المهنية.

### مقال

-خلفاوي شمس ضيات(2014) ،استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في التدريس الجامعي ،ملتقى وطني الثاني حول

(الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي)عناية الجزائر.

-مدوري نور الدين،هاملي عبد القادر،بن حمو عبد الله (2012)،اشكالية تقييم الكفاءات في المؤسسة الجزائرية.ملتقى دولي

،تطور المهن والكفاءات وتحولات وظيفة الموارد البشرية .

-فيصل بوطيبة وأخديجة خالدي(2005)ملتقى دولي حول اقتصاد المعرفة ،دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تكييف

التعليم مع اقتصاد المعرفة.

-تقرير التنمية الإنسانية العربية .(2003). المكتب الإقليمي للدول العربية، برنامج الأمم المتحدة،(pnud, 2003)

<http://www.undp.org/rbas/ahdr/arabic2003bychapters.html>

المراجع الاجنبية

**Book**

- Fleury, E. ( 2004 ). *l'évolution des compétences des forces de vente dans le cadre du multi-canal*. [ En ligne ]. Adresse internet :[http:// www.reseau-iae.org/tutorat17.doc/](http://www.reseau-iae.org/tutorat17.doc/).
- Hawkins, R.J.(2001). Tenlessons for ICT and education in the developing world.
- Observatoire des PME européennes, ( 2003 ), Le développement des compétences dans les PME, bureau des publications officielles des comunautéseuropéenes, Luxembourg, -<http://www.edunet.tn/ressources/pedagogie/revueMASARATE/M.ELB%203.htm>

## La construction sociale de la stratégie : une analyse structurationniste des effets habilitants et contraignants des pratiques stratégiques sur l'agence stratégique des praticiens

OUSSEDIK Amine<sup>\*</sup>, YANAT Zahir<sup>\*\*</sup>, MESSAÏD Amina<sup>\*\*\*</sup>

**Résumé :** Notre article s'intéresse à une question clé de l'approche structurationniste du courant de « la stratégie comme pratique », qui s'attache à la manière dont les pratiques stratégiques habilitent et contraignent l'agence stratégique des membres de l'organisation dans la construction sociale de la stratégie. Pour aborder cette question clé, qui s'avère peu explorée empiriquement dans ce champ de recherche, nous avons employé une méthodologie qualitative, orientée vers une étude de cas unique, dans laquelle nous avons mené une démarche ethnographique qui s'est étalée sur une année. En outre, notre approche méthodologique qualitative a été conjuguée avec les principes de la méthode de théorisation enracinée. Les résultats de notre étude ont révélé trois types de pratiques stratégiques qui se déclinent en 14 pratiques habilitant et contraignant l'agence stratégique des acteurs impliqués directement ou indirectement dans la stratégie de l'organisation. Nous avons constaté une proportion élevée des pratiques considérées comme contraignantes dans l'organisation étudiée. Nous avons aussi relevé une augmentation de l'inhibition de l'agence stratégique à mesure que l'on descend vers les strates hiérarchiques inférieures de cette organisation. Nous soutenons que ces constats expliquent en partie l'échec de la mise en acte de la stratégie dans la réalité sociale de l'entreprise étudiée.

**Mots clés :** stratégie comme pratique, construction sociale, ethnographie, pratiques stratégiques, agence stratégique.

**Abstract:** In this paper, we focused on a key issue of structurationist approach in “strategy as practice” field, which emphasizes on how strategic practices enable and constrain (disable or thwart) strategic agency of the organization members, in social construction of the strategy. To address this key issue, we used a qualitative methodology, oriented towards a single case study, in which we conducted an ethnographic approach that lasted one year. In addition, our qualitative methodological approach has been combined with the principles of the grounded theory. The results of our study revealed three types of strategic practices that are embodied in 14 practices enabling and constraining strategic agency of actors directly or indirectly involved in the organization's strategy. We found a high proportion of practices considered as constraining the strategic agency in the organization under study. We also noted an increase in the inhibition of the strategic agency as one descends into the lower hierarchical strata of this organization. We argue in our study that these findings explain, in part, the failure of strategy implementation in the social reality of organization studied.

**Key words:** strategy as practice, social construction, ethnography, strategic practices, strategic agency.

**JEL Classification :** M19

---

\* Doctorant en sciences de gestion, école nationale supérieure de management ENSM, pôle universitaire de kolea, Tipaza, Algérie. Email : [a.oussedik@ensm.dz](mailto:a.oussedik@ensm.dz).

\*\* Professeur à KEDGE Business School, Bordeaux, France. Email : [zahir.yanat@kedgebs.com](mailto:zahir.yanat@kedgebs.com).

\*\*\* Professeure à l'école nationale supérieure de management, pôle universitaire de kolea, Tipaza, Algérie. Email : [ha.messaïd@ensm.dz](mailto:ha.messaïd@ensm.dz).

## Introduction

Le champ du management stratégique s'est longtemps intéressé à des questions portant sur la réification de la relation entre l'entreprise et son environnement, dont la préoccupation principale s'attache à la formulation et à la mise en œuvre des plans et des choix stratégiques à partir d'un diagnostic stratégique effectué essentiellement par une élite managériale (Whittington, 1996 ; Rouleau, 2002 ; Golsorkhi et al., 2010). Cette conception supprime le caractère construit et social de l'action stratégique (Rouleau, 2002 ; Whittington, 2006). En effet, elle avance des explications qui définissent la stratégie comme un plan linéaire ou une configuration rationnelle d'actions à mettre en œuvre, résultant d'une prise en considération univoque des top-managers dans la production de l'action et de la réflexion stratégique (Rouleau et Mounoud, 1998).

En opposition aux courants hégémoniques en stratégie, la fin des années 1990 et le début des années 2000 sont marqués par l'émergence de l'approche théorique de la « *stratégie comme pratique* » ou « *strategy as practice* ». Cette approche complète et étend certaines des critiques énoncées à l'égard des postures positiviste, fonctionnaliste et rationaliste qui caractérisent les recherches conventionnelles en stratégie (Golsorkhi et al., 2010). Les principes théoriques de la stratégie comme pratique reposent sur le fait de reconnaître le caractère social de la formation des stratégies et d'ancrer la recherche dans les pratiques quotidiennes, c'est-à-dire, dans les actions et les discours des membres de l'organisation (Whittington, 2002 ; Johnson et al., 2007 ; Golsorkhi et al., 2010 ; Vaara et Whittington, 2012).

En outre, l'approche de la pratique en stratégie s'est développée autour d'une idée fondamentale : la stratégie ne doit pas être pensée comme une propriété des organisations (les organisations ont une stratégie), mais comme une activité façonnée par des individus (les individus font la stratégie) (Jarzabkowski, 2005 ; Whittington, 2006 ; Johnson et al., 2007). Dans cette perspective, la stratégie représente « *une activité socialement accomplie, construite par les actions, les interactions et les négociations de multiples acteurs et les pratiques situées sur lesquelles ils s'appuient, qui a des conséquences en termes de résultats pour la direction et/ou la survie de l'entreprise* » (Jarzabkowski et al., 2007).

La mise en valeur des individus et le fait d'insister sur leurs interactions, leurs interdépendances, leurs pratiques et les systèmes d'action qui en découlent, permettent de mieux incarner la stratégie et de l'envisager comme un « *construit social* » (Shrivastava, 1986, Jarzabkowski, 2005 ; Golsorkhi et al., 2010).

Les recherches portant sur la stratégie comme pratique nous révèlent que l'on peut aborder la construction de la stratégie ou la stratégie en devenir à travers différents points d'entrée, qui renvoient notamment à des thèmes aussi variés qu'importants, à savoir le travail des stratèges dans différents contextes, les pratiques stratégiques (par exemple les ateliers stratégiques, les comités de direction, diverses routines formelles et administratives), le sensemaking dans l'élaboration des stratégies, les pratiques discursives de la stratégie, les rôles et les identités des managers dans l'élaboration des stratégies ou l'exercice du pouvoir qui caractérise l'action stratégique (Chia, 2004 ; Jarzabkowski et al., 2007 ; Vaara et Whittington, 2012). Pour traiter ces thèmes, les auteurs de ce champ de recherche ont introduit une pluralité de concepts et de perspectives innovantes, à la fois théoriques et méthodologiques, pour appréhender le « *sens pratique* » de la stratégie (Johnson et al., 2007).

En ce qui nous concerne, notre recherche s'inscrit dans une approche structurationniste de la stratégie qui découlent du courant de la stratégie comme pratique (Rouleau, 2002 ; Rasche et Chia, 2009 ; Whittington, 2010).

De manière générale, le point de vue structurationniste repose sur l'idée selon laquelle la stratégie est une construction sociale où l'action des membres de l'organisation (agence) et la stratégie en tant qu'entité structurante sont indissociables : l'une est la condition de l'autre et réciproquement (Whittington, 1992; Rouleau, 1997 ; Rouleau, 2002). Cette approche permet d'articuler les liens entre la stratégie dans sa globalité (au niveau macro) et les activités quotidiennes des individus (au niveau micro), de façon à représenter l'unité de la stratégie tout en reconnaissant l'éclatement des actions individuelles et collectives qui, au quotidien, font en sorte qu'elle existe (Rouleau, 2002 ; Whittington, 2010).

Whittington et Vaara (2012) nous indiquent que la pertinence de cette perspective réside notamment dans sa capacité à expliquer comment l'activité stratégique des membres de l'organisation est habilitée et contrainte par les pratiques stratégiques en vigueur au sein de l'organisation et qui constituent la stratégie de cette dernière. L'approche structurationniste dans la stratégie comme pratique représente une voie prometteuse pour aborder la construction sociale de la stratégie en visant à étudier et à comprendre la façon selon laquelle les membres de l'organisation participent concrètement aux activités stratégiques, à leur formation et leur persistance dans des contextes spatio-temporellement situés (Whittington, 2010). L'approche structurationniste nous invite alors à tenir compte de l'« *agence* » stratégique, qui désigne les capacités des individus, toutes positions hiérarchiques confondues, à « *faire la différence* » dans la formation réelle de la stratégie, en mettant en acte leurs représentations de l'environnement qui les entoure et du sens que prend la stratégie dans leurs champs d'intervention au sein de l'organisation (Whittington, 1992 ; Mantere, 2008). Cependant, il est important de noter que certains individus seront habilités par les pratiques stratégiques dans l'exercice de leur agence stratégique, alors que d'autres seront contraints ou empêchés par celles-ci, en canalisant leurs activités qu'ils considèrent comme correspondant aux intérêts stratégiques de l'organisation (Whittington, 2010).

Ainsi, nous considérons que la question de savoir quelles pratiques habilitent et contraignent l'agence stratégique comme une question essentielle concernant l'agence des individus dans la construction sociale de la stratégie. Ainsi notre objet de recherche peut être formulé de la manière suivante : **Quelles sont les pratiques stratégiques qui habilitent et contraignent les membres de l'organisation dans le cadre de l'exercice de leur agence stratégique ? quel est l'impact de leurs effets habilitants et contraignants sur les positions d'autorité au sein de l'organisation ?**

Nous soulignons que cette problématique reste certes peu explorée, mais elle a été définie par plusieurs auteurs comme une question clé pour le paradigme de la stratégie comme pratique (Jarzabkowski, 2004 ; Mantere, 2008 ; Whittington et Vaara, 2012 ; Whittington, 2010).

Par ailleurs, notre objet de recherche, ne revêt pas uniquement une dimension théorique, il est aussi imprégné d'une dimension empirique.

Ayant occupé une position professionnelle au sein de la division automobile d'un groupe surnommé *Algerian Industrial & Negotium Company* « AINC », nous avons décidé de nous intéresser dans le cadre d'une recherche exploratoire à l'une de ses filiales les plus importantes qui opère dans le secteur de l'automobile à savoir : l'entreprise *Asia Motors Corporation Algérie* « AMCA ». Notre objet de recherche s'est construit à travers un

raisonnement abductif, qui s'est traduit par plusieurs allers-retours entre le terrain et la littérature théorique pour cerner la nature du phénomène à observer lors de notre travail de recherche. Cela nous a conduit à nous intéresser au champ de la stratégie et la manière dont cette dernière se présentait dans la vie quotidienne des membres de l'organisation. A mesure que nos lectures théoriques avançaient et nos interactions avec le terrain s'intensifiaient, notre problématique de recherche avait émergé. Ce faisant, pour répondre à notre problématique de recherche, nous nous sommes appuyés sur une approche qualitative, orientée vers une étude de cas unique (l'entreprise « AMCA »), dans laquelle nous avons mené une démarche ethnographique qui s'est étalée sur une année. Notre approche méthodologique qualitative a été conjuguée avec les principes de la méthode de théorisation enracinée (Grounded Theory) (Strauss et Corbin, 1994).

Afin de mettre en évidence la manière dont on a répondu à notre problématique, nous avons structuré cet article en quatre sections. Dans la première et la deuxième section de cet article, nous évoquerons l'ancrage théorique sur lequel nous nous sommes appuyés dans le cadre notre démarche de recherche. La troisième section sera consacrée à la méthodologie employée au cours de notre recherche pour répondre aux questions qui sous-tendent notre problématique. Enfin, la quatrième section de l'article révèle les résultats de notre recherche.

## **1. Cadre conceptuel de la stratégie comme pratique : Pratiques, praxis et praticiens**

L'approche pratique de la stratégie s'est développée autour d'une idée fondamentale selon laquelle, la stratégie n'est une propriété des organisations, mais comme une activité façonnée par des individus (Jarzabkowski, 2005 ; Whittington, 2006 ; Johnson et al., 2007). Ainsi, la stratégie comme pratique renvoie à ce que font les individus au quotidien en s'intéressant d'une part, à leurs activités les plus fines qui ont un impact sur la stratégie de l'organisation et d'autre part, aux pratiques socialement définies sur lesquels ils s'appuient pour accomplir ces activités (Jarzabkowski et al., 2007). En s'appuyant sur la description du tournant pratique en sciences sociales proposée par Reckwitz (2002), Whittington (2002 ; 2006) a balisé le champ de la stratégie comme pratique pour permettre le développement cohérent des recherches futures qui s'y attachent. Trois concepts majeurs ressortent de cet effort de cohérence : « *la praxis* », « *les pratiques* » et « *les praticiens* ».

### **1.1. La praxis**

Le concept de praxis renvoie ici à l'ensemble de l'action humaine et plus précisément à l'activité réelle et concrète des praticiens au quotidien (Reckwitz, 2002). Elle représente le flux d'activités à travers lesquelles la stratégie est accomplie. Elle fait référence également à la stabilité ou au changement de l'état de l'organisation et de ses activités dans le temps. Le domaine de la praxis est large, il inclut les activités routières et non-routières, formelles et informelles, ainsi que celles qui sont conduites distinctivement au centre et à la périphérie de l'organisation (Johnson et al., 1997 ; Whittington, 2006). Dans ce sens, la notion d'activité renvoie aux actions et mécanismes spécifiques menés par les praticiens au sein d'une catégorie de praxis (Jarzabkowski, 2005). Par exemple, l'activité de communication dans le cadre d'un nouveau projet aura lieu au sein de la praxis qui vise à organiser et à déployer le changement.

Le concept de praxis nous permet d'analyser un ensemble d'action constituant téléologiquement un flux d'activité qui permettent de faire évoluer l'organisation, sous

l'impulsion d'un processus de sensemaking ou dialectique, de l'instant « t » à l'instant « t + 1 », d'un état « A » à un état « B » (Van de Ven et Poole, 1995 ; Jarzabkowski, 2004 ; Whittington, 2006 ; Golsorkhi et al., 2010). En ce sens, le concept de praxis met en évidence le fait qu'il est possible de suivre les activités quotidiennes des praticiens durant les épisodes stratégiques pour déceler les moments où la stratégie se forme et se déforme, ainsi que la nature des pratiques qui ont conduit à son émergence et à son développement (Whittington, 2006). Il s'agit aussi de s'intéresser de près aux pratiques en usage qui permettent de développer et de maintenir la reproduction la stratégie dans l'organisation ou celles qui contraignent son émergence et sa mise en acte (Jarzabkowski, 2004).

## 1.2. Pratiques

Le concept de pratiques regroupe particulièrement toutes les ressources cognitives, comportementales, procédurales, discursives et physiques qui sont combinées, coordonnées, reproduites ou adaptées par les praticiens pour construire la praxis (Whittington, 2002 ; Jarzabkowski, 2004). A cet égard, Jarzabkowski (2005) souligne que les pratiques peuvent revêtir plusieurs natures : elles peuvent être de nature administrative, discursive ou épisodique. Les pratiques de nature administrative servent à organiser et à coordonner les activités stratégiques de l'organisation et le travail stratégique des praticiens. Il s'agit par exemple des outils de la stratégie, tels que les mécanismes de planification stratégique, les budgets, les systèmes de contrôle et d'évaluation de la performance (Jarzabkowski, 2004).

Les pratiques qui s'attachent à une nature discursive renvoient généralement à la communication de la stratégie et à la conception, la diffusion, la manipulation et l'appropriation des discours qui se rapportent à l'élaboration de la stratégie. Elles concernent également les ressources cognitives, linguistiques et symboliques sur lesquelles les praticiens s'appuient pour attribuer un sens à la stratégie et pour interagir dans le contexte dans lequel ils exercent leurs activités stratégiques (Jarzabkowski, 2005). Les pratiques qui revêtent le caractère épisodique comprennent les réunions du comité de direction, les interventions des consultants, les réunions d'équipe ou les réunions informelles (Hendry et Seidl, 2003 ; Whittington, 2006). Ces pratiques représentent le moment propice pour les échanges entre les praticiens afin d'accroître leur réflexivité et d'impulser l'innovation dans les pratiques existantes (Hendry et Seidl, 2003).

En fait, la stratégie se constitue à partir d'un amas de pratiques qui semblent à première vue hétérogène, mais leurs associations et leurs interactions régulières peuvent constituer une construction structurante et dynamique des spécificités de la stratégie. Il s'agit dans cette perspective d'identifier les pratiques qui sont impliquées dans l'activité réelle des praticiens pour comprendre la construction de la stratégie et l'avantage concurrentiel qui la sous-tend (Johnson et al., 2007). Ainsi, cette dernière peut s'expliquer en s'intéressant à la manière dont ces pratiques sont utilisées, adaptées ou créées dans les activités situées de l'organisation, c'est-à-dire dans la praxis (Jarzabkowski, 2004).

## 1.3. Praticiens

Les praticiens représentent les acteurs impliqués dans l'élaboration de la stratégie qui réalisent la praxis et contribuent également aux pratiques (Whittington, 2006). En outre, les praticiens sont non seulement ceux qui conçoivent la stratégie, ceux qui l'exécutent et ceux qui en pilotent la mise en œuvre, mais aussi tous ceux qui exercent une influence sur cette conception, cette exécution et ce pilotage (Whittington, 2006 ; Jarzabkowski et al., 2007).

Le concept de praticiens désigne l'ensemble des acteurs qui influencent la construction de la praxis à travers qui ils sont, comment ils agissent et la manière dont ils font usage des pratiques stratégiques (Jarzabkowski et al., 2007 ; Golsorkhi et al., 2010).

La recherche actuelle en stratégie d'une manière générale soulève plusieurs questions qui portent sur le rôle des acteurs impliqués dans le processus stratégique. Ces questions incluent les acteurs internes à l'organisation, tels que les top managers, les managers intermédiaires ou le personnel opérationnel, mais aussi des acteurs externes tels que les chercheurs, les consultants ou les pouvoirs publics (Whittington, 2006). La stratégie comme pratique peut répondre à ces préoccupations, puisqu'elle inclut les mêmes acteurs dans son processus d'analyse du faire stratégique. Les approches traditionnelles en stratégie mettent le top management et leurs conseillers au centre de leurs analyses pour expliquer la formation de la stratégie (Golsorkhi et al., 2010). Ces approches ne peuvent expliquer exhaustivement les processus de formulation et d'implémentation de la stratégie, puisqu'elles excluent plusieurs acteurs de leurs champs d'analyse. Le courant de la stratégie comme pratique se veut plus inclusive, dans la mesure où il considère que la stratégie se construit à travers les actions et les interactions d'individus qui n'occupent pas nécessairement des fonctions de direction dans l'organisation ou qui se situent au-delà des frontières organisationnelles (Whittington, 2006 ; Jarzabkowski et al., 2007 ; Golsorkhi et al., 2010).

Il est important de préciser que les concepts de praxis, pratiques et praticiens sont interconnectés. Jarzabkowski et al., (2007) indiquent que le *faire stratégique* (ou le *strategizing*) se situe au carrefour de ce triptyque. Le faire stratégique renvoie ici aux actions, interactions et négociations de multiples acteurs et aux pratiques situées sur lesquels ils s'appuient dans la praxis, impliquant ainsi des conséquences sur les résultats et/ou la survie de l'organisation.

## **2. L'analyse structurationniste dans le courant de la stratégie comme pratique**

L'approche structurationniste dans le courant de la stratégie comme pratique s'inspire des apports conceptuels de la théorie de la structuration de Giddens (1984). Whittington (1992, 2010) nous indique à cet égard que la théorie de la structuration de Giddens peut être appliquée dans une perspective pratique de la stratégie, il souligne notamment que l'approche structurationniste a été une source importante d'inspiration pour les chercheurs qui s'inscrivent dans le courant de la stratégie comme pratique. Le recours à la théorie de la structuration (Giddens, 1984) pour renouveler les connaissances en stratégie a déjà fait l'objet de plusieurs travaux de recherche (Rouleau, 1997 ; Rouleau, 2002 ; Jarzabkowski, 2008 ; Mantere, 2008). Jusqu'à maintenant, ces travaux permettent surtout d'introduire le caractère construit de la stratégie.

D'un point de vue structurationniste, la stratégie est une construction sociale, dans la mesure où l'action humaine (agence) et la stratégie en tant qu'entité structurante sont indissociables : l'une est la condition de l'autre et réciproquement (Whittington, 1992 ; Rouleau, 1997 ; Rouleau, 2002). Nous nous intéresserons dans cet article à deux principes fondamentaux de l'analyse structurationniste en stratégie, à savoir : l'agence stratégique et la dualité de la stratégie.

### **2.1. L'agence stratégique**

L'agence implique une action téléologique effectuée par des sujets capables de réfléchir sur les conditions de leurs activités et de maintenir ou de transformer ces conditions (Giddens, 1984 ; Whittington, 1992 ; Rouleau, 1997). La perspective structurationniste de la stratégie reconnaît le potentiel de la compétence sociale et la réflexivité des praticiens dans la construction sociale de la stratégie, ce qui implique que tous les individus, peu importe leur position hiérarchique dans l'organisation, contribuent plus ou moins à la formation de la stratégie et possèdent par conséquent une forme d'agence « *stratégique* », si infime soit-elle (Whittington, 1992 ; Mantere, 2008).

L'agence se fonde sur le concept de « *compétence* » au sens de Giddens (1984), qui désigne la connaissance discursive et pratique que les individus ont de leur organisation et des différents partenaires avec lesquels ils interagissent. Les agents compétents, comme il est envisagé dans l'approche structurationniste, agissent de manière réflexive, en étant au moins partiellement conscient des conditions structurelles qui sont à l'origine de leur agence. En tant que tel, ils sont aussi capables de transformer ces conditions structurelles par le biais de leur agence (Whittington, 2010). Cette compétence est liée aux agents qui sont en mesure de mettre leurs capacités réflexives en action lors de la présentation des préoccupations liées à l'avenir de l'entreprise à d'autres parties prenantes (Rouleau, 2002). Elle entre également en jeu lorsque les agents, dans le cadre de leur travail, contribuent à recomposer ou à tisser des liens avec les partenaires de l'entreprise, dans le but de rendre l'entreprise plus rentable (Rouleau, 1997).

Ainsi, l'efficacité potentielle de l'agence se fonde sur ce qui rend les personnes attentives par rapport à leur activité, en adoptant une observation pénétrante sur ce qu'ils font, pendant qu'ils le font. Ainsi, pas tout à fait prévisible et variablement compétent, les personnes font une différence dans le monde à travers leurs choix, refus ou échecs (Whittington, 1992).

Par « *agence stratégique* », nous nous référons à la capacité d'un individu d'avoir un effet perçu sur son propre travail, en se préoccupant de ce qui pourrait être bénéfique aux intérêts de son organisation (Whittington, 1992 ; Mantere, 2008 ; Whittington, 2010). Ainsi, l'exercice de l'agence stratégique consiste pour un individu à prendre des mesures pour tenter ou essayer d'influencer<sup>1</sup> la stratégie, en agissant ou en croyant agir dans son intérêt, tout en dépassant ses responsabilités opérationnelles immédiates (Mantere, 2008).

Cette acception de l'agence stratégique s'appuie sur une conception de la stratégie que l'on considère comme étant une construction interprétative destinée à motiver les individus à agir en faveur des intérêts stratégiques de l'organisation (Whittington, 1992 ; Mantere, 2008). Ce qui implique que l'agence des praticiens est perçue comme « *stratégique* », du moment où ces praticiens évoquent explicitement ou implicitement les intérêts stratégiques comme un facteur de motivation pour leurs actions. Par ailleurs, certains membres de l'organisation ou praticiens ont accès à plus de ressources que d'autres, en réifiant la stratégie en pratiques stratégiques avec lesquelles ils influencent l'avenir de l'entreprise à travers leur agence stratégique (Rouleau, 2002). Ce qui est important de comprendre, c'est comment ils utilisent ces pratiques stratégiques dans le cours de l'action et comment ils les mettent éventuellement à la disposition des autres acteurs qui les entourent, afin que ces derniers puissent exercer leur agence stratégique (Whittington, 1992 ; Mantere, 2008 ; Whittington, 2010).

---

<sup>1</sup> En adoptant une approche structurationniste de la stratégie, Mantere (2005) signale que les activités impliquées dans l'influence des enjeux stratégiques sont très variées : Chercher à affecter les opinions ou les activités des supérieurs, des pairs et des subordonnés ; chercher à changer l'organisation ou ses systèmes ; chercher à obtenir des ressources, etc.

Ce faisant, certains individus seront habilités par les pratiques stratégiques dans l'exercice de leur agence stratégique, alors que d'autres seront contraints ou empêchés par celles-ci, en canalisant leurs activités qu'ils considèrent comme correspondant aux intérêts de l'organisation (Whittington, 2010). Selon une perspective structurationniste, la stratégie est loin d'être uniquement le résultat des décisions des top-managers. Elle est le produit de tous les agents de l'organisation qui la mettent en action quotidiennement (Rouleau, 2002). Cette perspective offre une vue plus complexe à la fois sur l'action des managers et sur les activités des agents qui les entoure.

## 2.2. La dualité de la stratégie

L'approche structurationniste nous invite à considérer la stratégie comme une structure spécifique de l'activité sociale qui est produite et reproduite dans le cours normal de l'action (Whittington, 2010 ; Rouleau, 2002). La dualité de la stratégie indique que cette dernière est le résultat d'une construction sociale produite par les actions et les interactions complexes des individus, en même temps les actions et les interactions de ces individus sont régies par cette stratégie, qui s'apparente ici à une parcelle de la structure sociale de l'organisation (Rouleau, 1997). En associant la stratégie à une parcelle de la structure sociale, elle est en non seulement un moyen d'encadrer l'agence stratégique des acteurs et mais aussi le résultat cette agence stratégique.

Pour rendre compte du caractère habilitant et contraignant des pratiques stratégiques et la manière dont elles contribuent à la construction sociale de la stratégie, une distinction conceptuelle est nécessaire entre la stratégie en tant que comportement et positionnement de l'entreprise dans son contexte et des systèmes stratégiques en tant que pratiques situées des membres de l'organisation.

Selon l'approche structurationniste, la stratégie (en tant que comportement de l'entreprise) est virtuelle, voire abstraite, dans la mesure où elle n'existe que dans l'esprit des individus à travers leurs représentations et leurs connaissances des règles et des ressources de la société, de l'industrie et de l'organisation, qu'ils puisent et reconstituent dans le cours de leur action (Rouleau, 2002 ; Jarzabkowski, 2004). Par exemple la stratégie de différenciation est constituée à partir d'un ensemble de règles de la société, de l'industrie et de l'organisation, en revanche cette stratégie restera virtuelle s'il elle ne transcende pas l'ensemble des activités réelles des membres de l'organisation (praxis). La stratégie en tant que structure se compose d'un ensemble de règles et de ressources qui s'inscrivent dans le cadre de référence des praticiens et qui forment dans le cours de l'action des pratiques stratégiques propres à l'organisation, y compris celles qui ont été importées de son champ extra-organisationnel, puis intériorisées dans son stock de connaissance (Rouleau, 1997 ; Whittington, 2006).

En ce qui concerne les systèmes stratégiques, ils sont formés à partir d'un ensemble de pratiques régularisées et spatio-temporellement situées, visant à orienter l'avenir de l'entreprise de telle sorte qu'elle se distingue et se démarque des autres entreprises (Rouleau, 2002). Donc, les pratiques stratégiques se manifestent en derniers recours et sont perceptibles dans les actions et les interactions des membres de l'organisation. Pour revenir à notre exemple précédant, c'est dans les systèmes stratégiques où les membres de l'organisation instancient et mettent en acte leurs connaissances des règles et des ressources de la stratégie, formant ainsi des pratiques stratégiques situées et concrètes.

Ainsi, l'articulation des systèmes stratégiques conduisent à la réalisation de la praxis, puisque les praticiens mobilisent les règles et ressources de la stratégie en tant qu'entité

structurante, à travers leurs interactions dans plusieurs systèmes stratégiques pour accomplir réellement la stratégie. La praxis apparaît ici comme un concept qui définit la façon dont l'agence stratégique et la stratégie en tant que structure sont liées dans les systèmes stratégiques (Giddens 1984 ; Rouleau, 1997 ; Whittington, 2006 ; 2010). Ce faisant, selon la perspective structurationniste, les actions et les interactions produites, reproduites par les systèmes sociaux représentent « *un amas de pratiques stratégiques* » qui contribuent au maintien ou à la transformation de la stratégie.

Par ailleurs, selon Giddens (1984), tout système social, y compris le système stratégique dans notre cas, possède trois dimensions qui forment ses propriétés structurelles :

- **La dimension de signification** fait référence à l'ordre discursif et symbolique d'un système social, en l'occurrence celui de la stratégie, consistant en des règles régissant les types de conversation, de jargon et d'image qui prédominent. Elle renvoie également aux dimensions abstraites cognitives de la vie sociale par lesquelles les agents communiquent et se comprennent.
- **La dimension de domination** concerne les ressources matérielles et d'allocation ainsi que les règles d'autorité qui produisent le pouvoir.
- **La dimension de légitimation** représente les règles normatives et les obligations morales d'un système social, elle se réfère au régime des comportements et des actions normativement sanctionnés ; ces règles s'étendent des contraintes et des obligations (légales) formelles jusqu'aux types de codes (discursifs) non écrits et tacites qui sont énoncés, intégrés et incarnés dans la culture particulière de l'organisation.

En outre, ces types de règles et de ressources s'inscrivent dans les propriétés structurelles des systèmes stratégiques, dont la stratégie est le principe relativement durable et général de ces systèmes (Whittington, 2010).

Les dimensions des systèmes stratégiques mettent en évidence trois formes caractéristiques d'action et d'interaction dans lesquelles s'exerce l'agence stratégique des membres de l'organisation : la communication, l'exercice du pouvoir et la sanction (Giddens, 1984). Nous notons que l'intensité relative de chacune de ces dimensions varie selon les interactions entre les individus. Par exemple, la communication peut dominer dans le cadre d'une interaction, tandis que dans d'autre cas, ce sera le pouvoir ou la sanction qui seront dominants.

Les propriétés structurelles des systèmes stratégiques sont essentielles à l'action et à l'interaction des membres de l'organisation, en même temps, elles sont produites ou reproduites par cette action ou interaction. De plus, les pratiques stratégiques qui s'inscrivent dans les systèmes stratégiques peuvent être habilitantes ou contraignantes, selon la manière dont les membres de l'organisation instancient les propriétés structurelles qui les constituent (Whittington, 2010).

La stratégie et les systèmes stratégiques n'existent pas indépendamment des praticiens (ils ne sont pas extérieurs à l'individu) ; les deux sont produits et reproduits grâce à des pratiques stratégiques régularisés dont ils sont constitués quotidiennement (Rouleau, 1997 ; Whittington, 2010). Il est important de souligner que la stratégie et les systèmes stratégiques existent seulement dans le cours des pratiques stratégiques qui sont associées à l'avenir de l'entreprise, ceci étant à la fois le moyen et le résultat des interactions des membres de l'organisation.

La dualité de la stratégie évince la séparation conceptuelle entre l'entreprise et l'environnement. En affirmant que la stratégie est produite dans le cours des pratiques, les

conceptions de l'entreprise et l'environnement comme des entités distinctes et autonomes deviennent ainsi obsolètes (Rouleau, 1997 ; 2002).

Dans leurs pratiques stratégiques, les praticiens font appel à leur représentation de la stratégie tout en l'adaptant au contexte de l'action et de l'interaction. De cette façon la représentation de la stratégie est à la fois le médium et le résultat de leur action.

En réalité, les praticiens ne rencontrent pas l'environnement de leur entreprise, car c'est à travers différents jeux de langage que l'environnement est mis en action (énoncé au sens Weick, 1995), réifié et se réalise ainsi dans les multiples rencontres quotidiennes que les membres de l'organisation effectuent entre eux ou avec des acteurs extra organisationnels (Rouleau, 1997), c'est-à-dire ceux qui font partie des différents réseaux de l'entreprise.

Bien qu'elles contraignent leur marge de manœuvre, les pratiques stratégiques habilite les agents dans les décisions quotidiennes qu'ils mettent en acte pour essayer de renforcer le succès de l'entreprise et construire socialement la stratégie.

### 3. Méthodologie

Les recherches relatives à la perspective pratique de la stratégie, notamment celles adoptant une approche structurationaliste, ont toujours eu une forte dépendance à l'égard des méthodes de recherche qualitative (Golsorkhi et al., 2010 ; Vaara et Whittington, 2012), ces dernières permettent au chercheur de développer une compréhension plus profonde des pratiques stratégiques que les conceptions de recherche quantitative ne sont pas en mesure de capturer<sup>2</sup>. En ce qui concerne la méthodologie employée pour notre recherche, nous nous sommes appuyés sur une approche qualitative, orientée vers une étude de cas unique (Yin, 2013), dans laquelle nous avons mené une démarche ethnographique qui s'est étalée sur une année (entre les années 2014 et 2015). Notre approche méthodologique qualitative a été conjuguée avec les principes de la méthode de théorisation enracinée (Strauss et Corbin, 1994 ; 2004).

Cette méthode se distingue des autres approches de la recherche qualitative, par le fait qu'elle met l'accent sur la construction d'une théorie connue sous le nom de « *théorie substantive* » qui fait allusion à une construction théorique qui va émerger des données obtenues lors de la recherche. La théorie « *substantive* » doit être distinguée de la théorie « *formelle* » qui fait référence à un développement conceptuel plus achevé, dont la portée est plus universelle, et qui peut s'attacher à une ou plusieurs disciplines en l'intégrant dans le patrimoine de leurs connaissances (Strauss et Corbin, 1994 ; 2004). C'est pourquoi la théorie qui est conçue à partir de la méthode de théorisation enracinée rend compte de réalités humaines qui possèdent des caractéristiques contextuelles spécifiques. En outre, le caractère exploratoire de notre recherche se traduit par l'absence d'hypothèses de départ à tester et le choix d'une approche épistémologique interprétative puisant son sens dans les données, cela nous a conduit à réfléchir d'une manière abductive aux questions de recherche et à formuler notre construit théorique en partant du terrain et du contexte organisationnel.

Par ailleurs, il est important de noter que la combinaison de l'ethnographie avec notre posture de chercheur et de praticien en même temps, a contribué à rendre notre recherche substantiellement riche en données, tant en volume qu'en qualité, et privilégie une facilité

---

<sup>2</sup> Les chercheurs qui s'orientent vers la perspective pratique de la stratégie mettent l'accent sur ses défis méthodologiques, qui exigent que le chercheur soit proche de la pratique, tout en utilisant un large éventail d'outils théoriques et méthodologiques.

d'accès à des situations de gestion auxquelles un observateur externe n'aurait pas pu approcher autrement, notamment lorsqu'il s'agit de traiter un objet de recherche peu exploré tel que le nôtre.

### **3.1. L'étude de cas unique : l'entreprise Asia Motors Corporation Algérie « AMCA »**

#### **3.1.1. Principes de confidentialité et éthique de la recherche**

Le caractère sensible du sujet étudié, notre position de chercheur-praticien (ou acteur) et la nature confidentielle des données collectées, notamment en termes d'observation, de discussions informelles ou de données d'interviews formelles, nous ont conduit à respecter le principe de confidentialité dans notre démarche de recherche (Groleau, 2003). Ainsi, pour ces raisons et en suivant les préconisations de Baumard et al (2014), nous avons préservé l'anonymat de l'organisation étudiée, en lui attribuant le pseudonyme de *Asia Motors Corporation Algérie* « AMC ». Cette organisation appartient à la division automobile d'un groupe privé Algérien, que nous avons surnommé dans cette thèse : *Algerian Industrial & Negotium Company* « AINC ». Dans ce sillage, nous avons aussi préservé l'anonymat des personnes observées et interviewées.

#### **3.1.2. Présentation du cas**

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi de traiter le cas de l'entreprise « AMCA », qui représente l'une des filiales de la division automobile du groupe privé algérien « AINC ». Le groupe « AINC » est une entreprise familiale où les membres de la famille participent activement dans la gestion quotidienne des activités des entreprises appartenant au groupe. L'entreprise « AMCA » est un concessionnaire automobile, fondé en 1997, par le PDG actuel (surnommé MR) de la division automobile du groupe et qui est lui-même membre de la famille dirigeante. Contrairement à certains concessionnaires automobiles multimarques, ce concessionnaire représente exclusivement une marque de voiture asiatique en Algérie, et ce depuis sa création. L'entreprise détient trois (03) succursales, dont deux (02) se situant dans la région d'Alger et une (01) dans la région d'Oran. Son réseau de distribution couvre pratiquement la moitié du territoire national, en totalisant près de 45 partenaires (agents distributeurs). Le nombre d'effectif moyen dans l'entreprise s'était élevé à plus de 500 personnes durant les années 2014 et 2015.

L'entreprise « AMC » commercialise plusieurs produits qui s'étendent sur plusieurs segments, dont le léger, le lourd et l'engin (BTPH). Dans le cadre de notre étude de cas nous nous sommes particulièrement focalisés sur les activités qui concernent le segment des véhicules légers, composé de 20 produits au total, et contenant lui-même des sous segments pour distinguer les différents types de produit, en fonction des besoins des clients : citadine, mini-citadine, citadines polyvalentes, Berline, SUV tout terrain, Van .

En s'appuyant sur les données dont nous disposons pour baliser notre étude cas, nous avons identifié deux périodes idéographiques, et cela dans le but de saisir l'émergence de la stratégie au sein de l'organisation étudiée et d'examiner le basculement de l'action managériale d'une logique de la tactique vers une logique stratégique, ainsi que les contraintes qui ont caractérisé ce revirement<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Mis à part les documents de l'entreprise auquel nous avons accès, nous n'étions pas en mesure d'accéder à des données rétrospectives pertinentes, qui pouvaient nous renseigner sur la situation managériale et le contexte interne de l'entreprise avant l'année 2010.

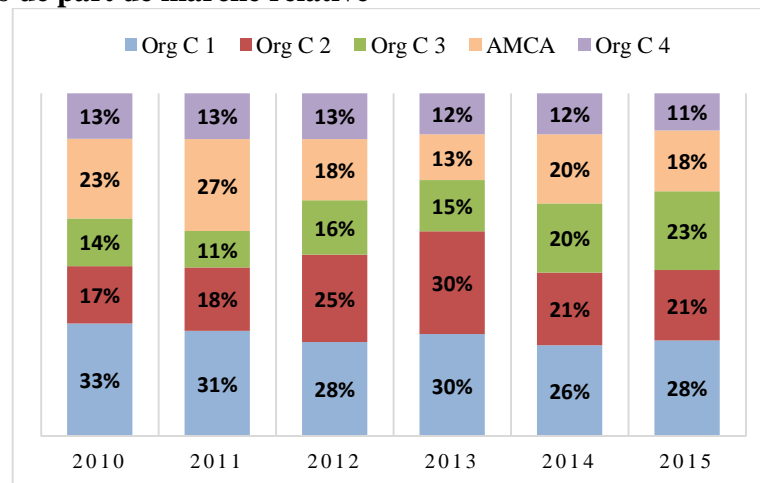
La première période idéographique se situe entre les années 2010 et 2012, durant laquelle le PDG (MR) actuel de la division automobile était toujours DG de l'entreprise « AMCA ». Cette période était caractérisée par une certaine stabilité dans l'environnement de l'entreprise et par une structure de marché avantageuse où l'offre était inférieure à la demande. La centralisation du pouvoir par le DG (MR) avait conduit à l'enracinement d'une approche tactique dans la gestion des activités de l'organisation, rendant ainsi toute réflexion stratégique inenvisageable, voire impossible. Le style de management autoritaire du DG (MR), imprégné de la culture paternaliste propre aux entreprises familiales, contribuait à maintenir sa position d'unique décideur dans l'organisation. Lors de cette période, l'activité commerciale était mise en avant (pour satisfaire la demande), au détriment du développement de la qualité du service après-vente, qui représentait un facteur clé de succès de plus en plus important dans le secteur. Les membres du réseau de distribution n'étaient pas soutenus ou accompagnés dans la réalisation de leurs activités ou dans une perspective de cohérence dans l'action collective, en plus des conflits qui résidait la relation partenariale entre l'entreprise « AMCA » et ses distributeurs. En somme, cette période idiographique renvoie à une absence de stratégie ou à un « *vide stratégique* » au sens de Baumard et Bauer (2012).

La deuxième période idéographique se situant entre les années 2013 et 2015, était marqué par l'arrivée d'un nouveau DG (Surnommé PV) à la tête de l'entreprise « AMCA », l'ancien DG (MR) avait cédé sa place au DG (PV) pour occuper la fonction de PDG de la division automobile du groupe « AINC ». Cette période était caractérisée par une forte incertitude dans l'environnement de l'organisation et une reconfiguration des variables contextuelles qui régissaient le fonctionnement du secteur automobile. Elle était aussi marquée par une intensité concurrentielle accrue, due notamment au basculement d'un marché où l'offre était inférieure à la demande à un marché dans lequel l'offre excédait la demande. Le concessionnaire automobile « AMCA » se trouvait dans une situation délicate dans cette période, puisque les changements dans la configuration contextuelle du marché, ainsi que l'impulsion d'une nouvelle politique marketing du concédant impliquaient inéluctablement un revirement dans la logique managériale qui caractérisait la gestion des activités de l'organisation.

L'organisation devait se doter d'une stratégie robuste pour maintenir sa position sur un marché de plus en plus concurrentiel. Elle devait reconstruire sa politique marketing qui a été forgée à partir un positionnement qui s'était enraciné dans l'esprit des clients depuis plus de dix ans. Cela a donné lieu à la formulation d'une stratégie d'extension de gamme vers le haut. Elle devait également restructurer ses activités du service après ventes qui constituait une faiblesse dans une perspective de différenciation par rapport aux concurrents. Ce qui a donné lieu à la formulation d'une stratégie de différenciation par le service après-vente. La stratégie globale qui concernait à la fois l'activité commerciale et celle du service après-vente de « AMCA », devait s'orienter vers l'amélioration de l'image de marque et de la satisfaction des clients, en refondant les facteurs clés de succès qui permettra à « AMCA » de surpasser ses concurrents, sinon de maintenir ses parts de marché. Nous notons qu'à la fin de l'année 2015, les actions stratégiques prévues dans les plans opérationnels et stratégiques se sont soldées par un échec au niveau de la mise en œuvre.

Comme le montre la figure (1), l'entreprise « AMCA » a perdu des parts de marché entre les années 2012 et 2015, impliquant ainsi le renforcement de la position compétitive de ces concurrents directes ; cela s'est traduit par la perte de deux places dans le classement des ventes sur le marché de l'automobile.

**Figure (1) : position de l'organisation AMCA par rapports à ses concurrents directs en termes de part de marché relative**



Source : auteurs, chiffres tirés de l'AC2A

Dans le cadre de notre étude de cas nous avons focalisé notre attention sur la deuxième période idiographique pour comprendre la manière dont la stratégie s'est construite et les contraintes rencontrées par les membres de l'organisation dans sa mise en acte. Nous rappelons aussi que c'est dans cette deuxième période idiographique que la stratégie a commencé à prendre forme et à être implémentée au sein de l'entreprise « AMCA », donc il s'agissait pour nous de nous concentrer sur cette période pour comprendre la construction sociale de la stratégie en temps réel par les membres de l'organisation, tout en se référant à plusieurs épisodes de la praxis.

### **3.2. Collecte et analyse des données : une démarche ethnographique dans le cadre de la méthode de théorisation enracinée**

En se référant à la méthode de théorisation enracinée, il est important de préciser que dans notre cas, la collecte et l'analyse des données se sont faites simultanément, tout en recourant à un « *échantillonnage théorique* » qui stipule que le choix des données à collecter doit être déterminé uniquement par les besoins de la théorie en construction, et non pas par des fins de représentativité statistique (Strauss et Corbin, 2004 ; Suddaby, 2006 ; Guillemette et Luckerhoff, 2009) ; c'est ce qui caractérise la méthode qualitative dont l'objectif principal n'est pas de généraliser les résultats. En d'autres termes ce sont les résultats dégagés de notre analyse progressive qui dirigeaient les épisodes de collecte de données subséquents. Ainsi, dans le cadre de notre recherche nous n'étions en mesure de dénombrer notre échantillon qu'une fois la recherche entière terminée : le critère qui indique la fin de l'échantillonnage est la saturation théorique. Cependant, nous pouvons d'ores et déjà indiquer que nous nous sommes intéressés dans notre étude de cas à plusieurs positions d'autorité, à savoir : le top management, le management intermédiaire et le personnel opérationnel (incluant les managers opérationnels, les chefs d'équipe, les opérateurs et les partenaires du réseau de distribution en tant que membres externes de l'organisation). Ceux-ci représentent les « *praticiens* » du point de vue de la stratégie comme pratique. Le nombre total des personnes interrogées sera révélé au cours de cette section.

Par ailleurs, ayant occupé une position professionnelle dans la division automobile du Groupe « AINC », cela nous avait donné l'opportunité de mener une étude ethnographique en profondeur sur l'une de ses filiales les plus importantes, en l'occurrence l'entreprise « AMCA ». La démarche ethnographique consiste à « *s'immerger dans un milieu de façon prolongée et à recueillir par l'observation, les rencontres, les entretiens, la participation aux activités, des données concernant la vie sociale du groupe étudié* » (Chanlat, 2005 : p. 166) avec la finalité de « *comprendre sa dynamique, son fonctionnement, ses représentations, ses croyances, en d'autres mots, son organisation sociale et culturelle* » (*Ibid*).

La collecte des données dans notre démarche ethnographique s'est déclinée à partir de trois techniques : l'observation participante, l'entretien ethnographique et l'analyse documentaire (documents internes et externes à l'entreprise). Les données récoltées à partir de ces données forment notre « *matériau ethnographique* ».

L'observation participante se définit comme : « *une méthode de recherche et une théorie aux multiples facettes, est le processus de vivre, travailler, et/ou de passer du temps de quelque façon que ce soit avec un groupe particulier de personnes, que l'on peut considérer comme une communauté interprétative. Le but est de parvenir à une compréhension plus nuancée du monde à partir de leurs perspectives, plutôt que simplement de celle du chercheur ; d'avoir une base afin d'explorer les multiples façons dont les personnes catégorisent leurs mondes ; et de comprendre la signification de ces perspectives et catégories pour les nombreuses façons dont elles apprennent leur place dans la société et représentent leur vision du monde (...)* » (Pader, 2006 : p.163).

La posture particulière d'observateur participant, immergé dans la pratique, que nous avons adoptée était intéressante sur le plan empirique, dans la mesure où elle nous permettait d'accéder à des données riches et détaillées, généralement basées sur les interactions quotidiennes avec les membres de l'organisation étudiée : Discussions quotidiennes, collectes d'anecdotes, observation et participation aux réunions de travail, aux séminaires, ateliers stratégiques, aux séances de présentation et de restitution des travaux ou des rapports d'activités, etc. Toutes les données récoltées à partir de ces situations d'observation ont été consignées dans un journal de bord, que nous avons tenu tout au long de notre recherche. Il est important de noter que lors de l'observation participante, notre statut de chercheur était dissimulé derrière notre position professionnelle, cela avait pour objectif de ne pas influencer le comportement des personnes observées et rencontrées lors de notre immersion sur le terrain.

Ainsi, en effectuant nos missions qui s'attachaient à notre position professionnelle, nous avons saisi cette opportunité pour mener des entretiens informels avec plusieurs personnes, détenant des « *positions sociales*<sup>4</sup> » différentes (top managers, managers

---

<sup>4</sup> Ici, il ne s'agit pas de catégoriser restrictivement le rôle des individus dans une perspective de type fonctionnaliste (par exemple catégorie socioprofessionnelle ou fonction décrivant les missions relatives à une fiche de poste), dans laquelle les rôles sont des fonctions officiellement acceptées, formant une hiérarchie statique. En cohérence avec la perspective structurationniste, le concept de rôle a été élargi au concept de « *position sociale* » pour permettre la réflexion individuelle sur sa position sociale comme l'indique la notion de « *compétence* » dans la théorie de la structuration. Il serait donc plus approprié d'assumer une position (attitude) performative à l'égard des rôles, décrivant des contextes uniques dans lesquels les rôles sont exécutés. Notre façon « d'analyser les données » examinera en ce sens la relation entre les rôles fonctionnels officiels et les rôles réels observés. Ce faisant, le concept de « *position sociale* » offert par Giddens (1984) fournit plus d'espace pour l'agence des acteurs. Nous nous référons à ce concept pour désigner la relation de l'acteur au processus stratégique en s'intéressant à sa représentation du rôle perçu, son affect et ses actions réelles. De ce qui précède, « *position* » signifie plus précisément « *positionnement* » ; aussi nous avons

intermédiaires, personnel opérationnel). Cela nous avait permis d'aborder des questions sur la manière dont la stratégie se déroulait, les contraintes que les personnes rencontraient lors de l'exercice de leurs activités, leurs motivations, ce qui les démotivait, les pratiques contraignantes ou celles qui étaient plutôt habilitantes à leurs égards. Nous avons à cet effet conçu et établi quatre grands thèmes sur lesquels les personnes rencontrées étaient questionnées d'une manière subtile et discrète : Le rôle des acteurs dans le faire stratégique ; la définition de la stratégie par les acteurs ; la perception des pratiques organisationnelles et leurs efficacités ou leurs contraintes ; et enfin l'impact de la stratégie sur l'environnement de travail et inversement. En outre, la manière de poser les questions changeaient en fonction de la « *position sociale* » de notre interlocuteur, de la fonction qu'il occupait, du contexte dans lequel se trouvait le secteur de l'automobile. Au total, nous avons effectué plus de 83 entretiens informels<sup>5</sup> lors la période d'immersion sur le terrain. Les données générées par ces entretiens informels ont été aussi consignées dans notre journal de bord.

En plus de l'observation participante, nous nous sommes appuyés dans notre démarche de collecte de données sur les entretiens ethnographiques. L'entretien ethnographique se définit comme un entretien en profondeur, flexible, non directif, non structuré et non standardisé : « *c'est une rencontre ou une série de rencontres en face à face entre un chercheur et des informateurs visant à la compréhension des perspectives des gens interviewés sur leur vie, leurs expériences ou leurs situations, et, exprimées dans leur propre langage* » (Bogdan et al., 2015 : p. 102). Cependant, l'ethnographe ou le chercheur doit préparer une trame (ou un guide) à l'intérieur de laquelle il conduit son entretien ; ce qui rend l'entretien ethnographique à la fois non structuré et flexible, mais il est nécessairement contrôlé (Palmer, 2007). En cohérence avec les acceptions fournies par les définitions de l'entretien ethnographique, il est important de souligner que la conduite de ce type d'entretien était de nature formelle. A ce moment nous avons affiché notre statut de chercheur. Ainsi, les entretiens ethnographiques se sont avérés nécessaires au moment où il s'agissait de s'intéresser de près aux partenaires externes de l'organisation, notamment les distributeurs et certains membres du personnel des succursales, qui se trouvaient en dehors du périmètre d'observation participante, c'est-à-dire ceux avec lesquels nous n'avions pas pu interagir et discuter ou pas suffisamment. Il était en outre important pour nous de récolter des informations supplémentaires afin de compléter les données récoltées lors de l'observation participante, notamment à travers les entretiens informels.

Tenant compte des caractéristiques de l'entretien ethnographique, il était fondamental que nous établissions une trame d'entretien afin de garder le contrôle sur la conduite des entretiens et d'obtenir les informations et les précisions dont on avait besoin pour compléter notre analyse (Beaud, 1996). Puisque l'entretien ethnographique représente une sorte d'extension à l'observation participante et jugeant que la trame mobilisée préalablement dans les entretiens informels englobe d'une manière générale et sans restriction notre objet de recherche, nous avons décidé de garder cette même trame pour pouvoir conduire nos entretiens ethnographiques. Bien que nous ayons maintenu la même trame de questions que nous avons mobilisé lors de nos entretiens informels, à mesure que nous avançons dans notre recherche, d'autres sous-questions avaient émergé et ont été introduites dans la trame

---

substitué le terme de position sociale à la notion de rôle ou de catégorie socioprofessionnelle, étant donné la grande richesse de signification dont il peut être chargé.

<sup>5</sup> A mesure que nous analysions les données et que nous interagissions en même temps avec les acteurs de l'organisation, certains entretiens ont été exclus de notre matériau empirique à cause de la forte subjectivité dans les propos tenus par les personnes rencontrées.

initiale dont on a fait usage préalablement (en gardant toujours les quatre principaux thèmes initialement établis). Au final, nous avons pu mener 67 entretiens ethnographiques au cours la phase finale de notre immersion sur le terrain, dont 26 ont concerné des personnes déjà questionnées lors de nos entretiens informels. La durée de l'entretien ethnographique variait entre 20 minutes et une heure. Le tableau « 1 » résume l'ensemble des entretiens effectués, selon qu'ils soient formels (E/FOR) ou informels (E/INF), en fonction de la position d'autorité.

**Tableau (1) : Nombre de personnes questionnées lors des entretiens formels et informels**

	Division automotive du groupe AINC		L'organisation AMCA		Réseau de distribution		Total par position d'autorité	
	E/INF	E/FOR	E/INF	E/FOR	E/INF	E/FOR	E/INF	E/FOR
<b>Top management</b>	7	5	6	4	/	/	13	9
<b>Management intermédiaire</b>	11	4	27	16	2	8	40	28
<b>Personnel opérationnel</b>	2	2	34	18		10	36	30
	Total						89	67

**Source :** Auteurs (nous-mêmes), tiré du logiciel d'analyse des données (Atlas.ti)

En parallèle avec l'observation participante et l'entretien ethnographique, nous nous sommes appuyés sur l'analyse des documents internes à l'entreprise et des documents externes à celle-ci. L'analyse documentaire s'inscrivait dans une perspective de comparaisons constantes au cours de l'analyse des données et nous aidait à préciser certaines de nos questions lors nos rencontres avec les enquêtés (qu'ils soient internes ou externes à l'organisation). Elle nous guidait également sur des pistes recherche auxquelles nous devons recourir pour enrichir nos connaissances, nos données rétrospectives sur l'entreprise et le secteur dans lequel elle opérait, en l'occurrence celui de l'automobile.

Notre engagement simultané dans la collecte et l'analyse des données nous permettaient de constamment comparer les données récoltées avec le cadre théorique mobilisé et les développements théoriques qui étaient en train d'émerger. En nous appuyant lors de l'analyse sur la démarche de « *comparaison constante* » de la méthode de théorisation enracinée, les données nouvellement récoltées ont été comparées continuellement aux données recueillies, codées et analysées auparavant, pour trouver des similarités et des différences entre données brutes et données traités, et pour nous aider à la conceptualisation et à la théorisation

Ainsi, chaque entretien, chaque observation ou chaque document devait systématiquement donner lieu à une phase de traitement et d'analyse qui s'est effectuée en recourant à un processus de codage des données (codages ouvert, axial et sélectif) et à la rédaction de mémos. Cette démarche a été effectuée à l'aide du logiciel d'analyse de données qualitatives « *Atlas ti* ». Ce dernier nous a beaucoup aidé dans l'organisation et l'analyse de la masse importante de données générées par notre démarche ethnographique.

#### 4. Résultats et discussions

Dans le cadre de cette section nous traiterons dans un premier temps de l'identification des pratiques habillant et contraignant l'agence stratégique et leur définition, ensuite dans un second temps, nous mettrons en évidence la tendance globale qui explique l'influence des pratiques stratégiques sur les membres de l'organisation dans la construction sociale de la stratégie, autrement dit : les effets habilitants et contraignants des pratiques stratégiques par rapport à la position d'autorité

##### 4.1. Identification des pratiques stratégiques habillant et contraignant l'agence stratégique

Nous avons procédé, à l'aide d'Atlas. ti, à la création d'une typologie des pratiques en nous appuyant sur le codage de notre matériau ethnographique. Nous avons recensé toutes les pratiques qui pourraient habiller ou contraindre l'exercice de l'agence stratégique des individus dans le processus stratégique. Une pratique a été désignée ou a été référencée comme « *contraignante* » lorsque :

- Les données de notre matériau ethnographique indiquent que l'absence d'une pratique contraint l'exercice de l'agence stratégique en évoquant les inhibiteurs de l'action stratégique ou de la participation au travail stratégique
- Les données de notre matériau ethnographique révèlent que la pratique existante est inappropriée dans le cadre de l'exercice l'agence stratégique, notamment pour participer au processus stratégique ou pour rendre le travail stratégique plus efficace.

Une pratique a été désignée ou a été référencée comme « *habilitante* » lorsque les données de notre matériau ethnographique indiquent qu'une pratique permet et favorise l'agence stratégique ou la participation au travail stratégique. En outre, l'exercice de l'agence stratégique dépend des pratiques stratégiques disponibles dans les systèmes stratégiques de l'organisation. Dans la mesure où ces pratiques sont mobilisées par les membres de l'organisation pour récolter les informations, faciliter l'interprétation et l'action dans le cadre du processus stratégique. Par ailleurs, en se laissant guider par les données, nous avons effectué le codage des exemples de pratiques, en formant d'abord un grand nombre de catégories préliminaires (codage ouvert). Ensuite, conformément à la méthode de comparaison constante de la méthodologie de théorisation enracinée (Strauss et Corbin, 1994), nous avons condensé ces catégories pour obtenir progressivement des catégories de plus en plus fondamentales (codages axial et sélectif).

Comme le montre le tableau « 2 », nous avons regroupé les pratiques stratégiques en trois catégories principales : les pratiques de formation de la stratégie, les pratiques d'organizing et les pratiques de contrôle. Notre intention était de construire un modèle propre à l'exercice de l'agence stratégique, et cela en se rapprochant des trois dimensions de la théorie de la structuration de Giddens (1984), à savoir : la signification, la domination et la légitimation.

#### Tableau (2) : Pratiques stratégiques habillant et contraignant l'exercice de l'agence stratégique<sup>6</sup>

<sup>6</sup> FN signifie « Fréquence en Nombre de citation », alors que FP désigne « Fréquence en Pourcentage ».

Pratiques	Habilitantes		Contraignantes	
	FN	F%	FN	F%
<b>Formation de la stratégie</b>				
Mécanismes de rétroaction (feed-back)	19	14%	28	17%
Mécanismes de diffusion de l'information	21	16%	34	20%
Pratiques d'opérationnalisation de la stratégie	20	15%	40	24%
Pratiques de diffusion et de partage du sens (Sensegiving)	72	26%	65	39%
<b>Total (1)</b>	<b>132</b>	<b>47%</b>	<b>167</b>	<b>40%</b>
<b>Organizing</b>				
Pratiques de réification et d'incrémentalisme logique	10	14%	21	20%
Normalisation de l'environnement de travail	12	17%	15	14%
La négociation continue des responsabilités et des attentes de rôles	17	24%	27	26%
Pratiques de développement des ressources humaines (RH)	13	18%	16	15%
Pratiques de répartition et de définition des tâches	19	27%	26	25%
<b>Total (2)</b>	<b>71</b>	<b>25%</b>	<b>105</b>	<b>25%</b>
<b>Contrôle</b>				
Pratiques de coalisation	23	29%	10	7%
Pratiques de participation (contrôle des ressources d'autorité)	18	23%	25	17%
Pratiques d'évaluation de la performance	16	21%	23	16%
Pratiques de mobilisation des ressources d'allocation	9	12%	56	38%
Pratiques de rétribution (gratification)	12	15%	24	16%
<b>Total (3)</b>	<b>78</b>	<b>28%</b>	<b>146</b>	<b>35%</b>
<b>Total (1) + (2) + (3)</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	<b>418</b>	<b>100%</b>

**Source :** Auteurs (nous-mêmes) - tiré du logiciel d'analyse des données (Atlas.ti)

Après avoir identifié les pratiques et construit les typologies qui s'y attachent, nous allons maintenant les définir.

#### **4.1.1. Les pratiques de formation de la stratégie : La dimension « signification » des systèmes stratégiques**

La formation de la stratégie renvoie à la création et la mise en œuvre de la stratégie, car la stratégie émerge à partir d'un ensemble cohérent d'activités collectives, qui concernent toutes les strates hiérarchiques de l'organisation. Ici, nous suivons les points de vue de Whittington (2002) et Jarzabkowski (2004), selon lesquels la stratégie de l'organisation est formée (par opposition à être formulée) par les actions de plusieurs acteurs. Les pratiques de formation de la stratégie concernent dans notre cas : les pratiques de diffusion de l'information, les pratiques de rétroaction, les pratiques d'opérationnalisation de la stratégie et les pratiques de diffusion et de partage du « sens ».

##### *Les pratiques de diffusion de l'information*

Elles sont mobilisées par les membres de l'organisation (notamment par les managers) dans le but de partager des informations explicites sur les objectifs organisationnels, en mobilisant des canaux de communication préplanifiés tels que des bulletins internes, les discours des managers (top management et management intermédiaire), le mailing, les documents de la stratégie. Les pratiques officielles de diffusion de l'information permettent aux individus d'entendre parler et de prendre connaissance de l'orientation stratégique de l'organisation. Elles mettent en évidence les enjeux stratégiques qui concernent l'orientation stratégique de l'organisation et les missions qui la sous-tendent.

### *Les pratiques de rétroaction*

Les pratiques de rétroaction ont été mentionnées dans notre matériau ethnographique comme des pratiques préplanifiées à travers lesquelles les opinions, les préoccupations, les idées et les alternatives stratégiques sur la stratégie pourraient être communiquées. Ces pratiques contribuent à la formation de la stratégie, en traduisant les menaces de l'environnement et les contraintes organisationnelles dans le cadre de la remontée d'information exercée par les membres de l'organisation, lors de la fixation des objectifs stratégiques ou de leur mise en œuvre.

### *Les pratiques d'opérationnalisation de la stratégie*

Alors que la diffusion de l'information et la rétroaction portent sur la communication, les pratiques d'opérationnalisation traitent de la traduction de la stratégie en objectifs explicites. L'opérationnalisation de la stratégie consiste à fournir un effort dans la traduction des enjeux stratégiques dans un langage et un discours intelligibles pour que les membres de l'organisation, comprennent comment leur travail quotidien peut créer de la valeur pour l'organisation.

### *Les pratiques de diffusion et de partage du sens*

Les pratiques de diffusion et de partage du sens renvoient à des activités de communication et de dialogisation entre supérieurs et subordonnés à différents niveaux organisationnels, dans lesquels une compréhension commune de la stratégie est créée à travers des discussions interactives. Le sujet de ces discussions porte sur ce que la stratégie actuelle signifie à la fois pour l'organisation et l'individu. Dans ce sillage, les pratiques de diffusion et de partage du sens permettent aux membres de l'organisation de s'approprier, d'une manière adaptative, le sens attribué à l'opérationnalisation de la stratégie et de l'incorporer dans leur travail quotidien.

## **4.1.2. Les pratiques d'organizing : La dimension « normative » des systèmes stratégiques**

Les pratiques d'organizing conduisent à la légitimation des activités : Ce qui est convenu comme la manière appropriée d'agir conformément la stratégie, comment les tâches des individus et des équipes (unités) correspondent à la stratégie, qui est obligé et qui est autorisé à agir et ainsi de suite. Comme Weick (1995) le fait valoir, l'organizing exige que les individus fassent des choses différentes d'une manière interconnectée, ce qui nécessite la légitimation de l'action. La stratégie fournit un cadre de référence essentiel

pour définir les activités qui seront considérées comme légitimes. En ce sens, la réussite de la stratégie repose sur le fait qu'elle doit être légitime au regard de ceux qui doivent la mettre en œuvre (Neilsen et Rao, 1987). Nous avons identifié dans notre cas quatre pratiques stratégiques d'organizing : les pratiques de définition et de répartitions des tâches, les pratiques de développement des ressources humaines, la négociation des rôles, les pratiques de normalisation de l'environnement de travail, et enfin les pratiques de réification et d'incrémentalisme logique.

#### ***Les pratiques de définition et de répartition des tâches***

Ces pratiques représentent à la fois des règles et des ressources sur lesquelles les membres de l'organisation s'appuient pour légitimer leurs idées, propositions, revendications et leurs actions (décisions prises) dans l'accomplissement leurs activités. En somme, il s'agit dans cette perspective de définir et de répartir les tâches récursives que les membres de l'organisation devraient mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques.

#### ***Les pratiques de développement des ressources humaines***

Nous avons relevé dans l'analyse de notre matériau ethnographique les activités de développement du personnel, telles que la formation, ainsi que la pré-planification et la structuration des parcours professionnels ou de carrière individuelle, notamment si elles étaient liées à l'achèvement ou à la réalisation de la stratégie de l'organisation.

#### ***Les pratiques de normalisation de l'environnement de travail***

Ces pratiques consistent à introduire des normes opératoires de fonctionnement de certaines activités, dans lesquelles plusieurs fonctions de l'organisation sont impliquées. Les normes opératoires de fonctionnement avaient pour objectif de définir les processus récursifs dans lesquelles les membres de l'organisation devaient s'engager pour soutenir la mise en acte de la stratégie.

#### ***Les pratiques de négociation des rôles***

Les pratiques de négociation des rôles consistaient à donner la parole aux membres de l'organisation pour définir leurs rôles dans la mise en œuvre de la stratégie, afin de comprendre ou de recadrer le rôle perçu des individus (par rapport à l'accomplissement de leurs différentes activités) et de mettre en relation ce rôle avec la mise en acte de l'orientation stratégique de l'organisation. Dans cette perspective, il s'agit notamment d'adapter le rôle des membres de l'organisation aux nouveaux changements qui caractérisent l'orientation stratégique de l'organisation et son environnement. Les pratiques de négociation continue des rôles ont pour objectif d'une part de compléter le contenu des fiches de poste, dans une perspective d'adaptation à l'orientation stratégique de l'organisation, et d'autre part, de mettre en évidence le rôle que devait jouer les membres de l'organisation dans le processus stratégique.

#### ***Les pratiques de réification et d'incrémentalisme logique***

Les pratiques de réification et d'incrémentalisme logique sont de nature adaptative. Elles concernent des activités qui visent à interpréter des solutions à des enjeux et problèmes stratégiques, ainsi qu'à des situations d'incertitude sans se référer à des tâches prédéterminées. Ces pratiques remettent en question le statu quo, ce qui conduit à une meilleure coopération entre les responsables de la mise en œuvre et les décideurs. Les pratiques de réification et d'incrémentalisme logique se réfèrent à un ensemble d'individus projetés dans des séquences d'interactions, au cours desquelles ils se construisent une représentation de leur environnement et s'engagent dans des actions en mobilisant des ressources de la structure. L'interaction est le moment où les individus se construisent une représentation des autres, de leur environnement et d'eux-mêmes. L'interaction est jugée optimale lorsqu'elle permet aux individus : de communiquer et de transformer leurs points de vue ; et de construire d'une manière intersubjective des connaissances partagées et un cadre de référence normative commun.

#### **4.1.3. Les pratiques de contrôle : La dimension « pouvoir » des systèmes stratégiques**

Les pratiques de contrôle déterminent la façon dont les ressources, comme le capital, le travail et la connaissance, sont distribués ou réparties dans les organisations (Giddens, 1984). Ces pratiques sont nécessaires, car il ne suffit pas pour un individu d'être en mesure de donner un sens à ses actions en termes de stratégie organisationnelle (formation de la stratégie) ou de savoir quel type de comportement est attendu ou découragé, voire prohibé ou désapprouvé, dans sa position (organizing) au sein de l'organisation. L'individu doit également être en mesure de mobiliser les ressources nécessaires pour exercer ses compétences stratégiques et accomplir les comportements qu'il considère essentiels. Nous avons relevé quatre pratiques stratégiques de contrôle dans l'analyse de notre matériau ethnographique, à savoir : Les pratiques de coalisation, les pratiques de contrôle ou de mobilisation des ressources d'allocation, les pratiques de contrôle des participations, les pratiques d'évaluation et les pratiques de gratification.

##### ***Les pratiques de coalisation***

Nous avons décelé dans l'analyse des données des pratiques de coalisation qui renvoyaient à l'usage de réseaux sociaux non officiels au sein de l'organisation pour former une coalition (de contre-pouvoir), et ce, dans le but de défendre et de promouvoir les intérêts stratégiques de l'organisation. Les pratiques de coalisation sont considérées comme adaptative, par ce qu'elles permettent aux membres de l'organisation d'influencer ceux qui détiennent le contrôle des règles et des ressources : pour mettre en acte les actions adaptatives nécessaires dans le processus stratégique ; pour faire face aux contraintes organisationnelles et aux menaces de l'environnement ; et pour saisir les opportunités à caractère stratégique. Les pratiques de coalisation ont pour objectif, d'une part, de créer des espaces d'autonomie où les membres de la coalition croient agir dans les intérêts de l'organisation et, d'autre part, de construire une certaine confiance entre les membres de la coalition et les personnes cibles à influencer.

##### ***Les pratiques de contrôle ou de mobilisation des ressources d'allocation***

Les pratiques de contrôle ou de mobilisation des ressources d'allocation représentent les règles d'accessibilité aux ressources, auxquelles sont soumis les membres de l'organisation. Elles renvoient également à la manière dont les ressources sont attribuées

aux différents projets et activités stratégiques. Du point de vue des propriétés structurelles de l'organisation, la référence aux ressources d'allocation désigne la capacité de mobiliser et de maîtriser les ressources, comme les ressources financières et techniques, requises pour accomplir la stratégie de l'organisation.

### *Les pratiques de contrôle des participations*

Ces pratiques avaient contribué dans notre étude de cas à la création d'un espace de discussion et de rencontre dans lequel s'inscrit une dynamique d'inclusion et d'exclusion des individus du processus stratégique. Les pratiques de participation désignent des espaces de discussion fixes comme un moyen pour les membres de l'organisation d'avoir leur mot à dire dans les problèmes stratégiques et pour obtenir une autorisation (approbation) claire pour pouvoir participer dans le travail stratégique. Les pratiques de participation représentent aussi un moyen de discipline qui consiste à orienter les schèmes interprétatifs et les comportements vers la concrétisation de la stratégie, en se fondant sur un noyau d'idée qui forme la structure principale de l'orientation stratégique. Les pratiques de participation influencent la structuration du pouvoir au sein de l'organisation, en donnant la possibilité aux membres de l'organisation d'accéder à des tâches qui leur ont été quasi-interdites préalablement ou à des espaces exclusifs de dialogisation.

### *Les pratiques d'évaluation*

Une opérationnalisation claire dans la dimension de la formation de la stratégie se reflète dans la dimension de contrôle sous la forme de mesures et d'évaluation de la performance, ainsi que la rémunération ou la gratification associée. Les pratiques d'évaluation visent à contrôler l'état d'avancement des objectifs, la qualité de la réalisation d'une tâche ou d'une activité et le respect des procédures opératoires. La présence a posteriori de ces moments d'évaluation a pour objectif d'influencer a priori les membres de l'organisation dans la mise en œuvre de la stratégie.

### *Les pratiques de gratification*

Par ailleurs, les pratiques de gratification s'attachent aux pratiques d'évaluation, dans la mesure où les évaluateurs s'appuient sur les pratiques d'évaluation pour gratifier les personnes évaluées ou rétribuer leur performance. Lorsque les normes de performance d'une manière générale et les objectifs en particulier sont explicites, ils peuvent être mesurés. Par conséquent, lorsque les mécanismes de mesures sont explicites, objectifs et transparents, la performance peut être récompensée. Des aspirations ardentes pour cette logique claire étaient présentes dans notre matériau ethnographique, et dans les cas où de telles pratiques existaient, elles étaient souvent considérées comme des pratiques habilitant l'agence stratégique.

La mise en évidence des pratiques de contrôle indique aussi que l'exercice de l'influence sur la stratégie peut s'inscrire dans le registre d'action de tous les membres de l'organisation. En conséquence, nos données empiriques révèlent que ces pratiques tendent à impulser la motivation et l'implication des individus dans l'exercice de leur agence stratégique.

#### 4.2. Les effets habilitants et contraignants des pratiques stratégiques par rapport à la position d'autorité

Nous constatons à travers nos analyses que les pratiques stratégiques jouent un rôle important dans l'exercice de l'agence stratégique des membres de l'organisation. Nous avons relevé le fait que ces pratiques stratégiques habilitent et contraignent l'agence des membres de l'organisation dans la construction sociale de la stratégie.

En effectuant le croisement en entre les données et les codes qui concernent les pratiques, leurs effets habilitants et contraignants, ainsi que les positions d'autorité, nous remarquons que les capacités des individus à exercer leur agence stratégique diminuent à mesure que l'on se dirige vers le niveau inférieur de la hiérarchie (Cf. tableau (3)). Nous relevons notamment une diminution du nombre d'individus habilités à exercer leur agence stratégique dans les strates hiérarchiques intermédiaires et inférieures de l'organisation étudiée. Comme le montre la figure (2), le taux mesurant les effets contraignants des pratiques stratégiques<sup>7</sup> s'élève à 47 % pour les top managers, 63 % pour les managers intermédiaires et 72 % pour le personnel opérationnel.

**Tableau (3) : Effets habilitants et contraignants des pratiques stratégiques par position d'autorité**

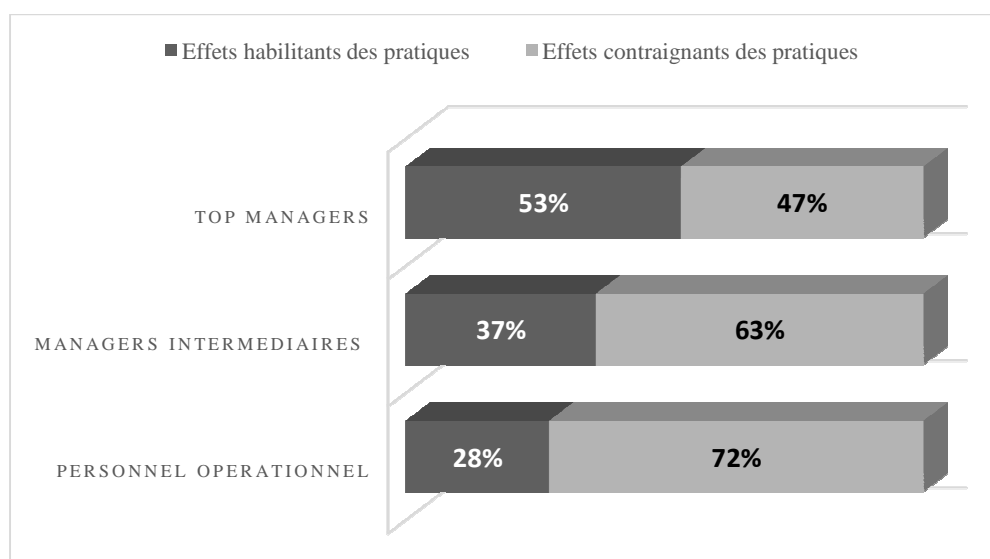
	Formation de la stratégie		Organizing		Contrôle	
	H	C	H	C	H	C
<b>Top managers en %</b>	49,7%	34,1%	22,4%	19,8%	28,0%	46,0%
<b>Managers intermédiaires en %</b>	44,4%	35,5%	28,9%	29,6%	26,7%	34,9%
<b>Personnel opérationnel en %</b>	43,8%	50,0%	27,1%	25,0%	29,2%	25,0%

Source : Auteurs (nous-mêmes), tiré du logiciel d'analyse des données (Atlas.ti)

A mesure que l'on se dirige vers le niveau inférieur de l'organisation, l'agence stratégique tend à s'estomper. De ce fait, la capacité des individus à contribuer au faire stratégique diminue progressivement d'un niveau hiérarchique à un autre. De plus, la dégression de ces taux, mesurant les effets contraignants des pratiques stratégiques d'un niveau hiérarchique à un autre, indique l'existence de défaillances dans la mise en acte de la stratégie au niveau opérationnel. Cela montre que la stratégie était restée virtuelle, sans mise en application effective dans la réalité ; notamment au niveau opérationnel où les micro-actes de traduction et de justification de la stratégie sont de plus en plus intenses dans les configurations interactionnelles quotidiennes, et particulièrement celles qui impliquent différents acteurs qui forment le marché de l'organisation.

<sup>7</sup> Total des fréquences propres aux pratiques contraignantes qui concernent un groupe d'individus spécifique (par exemple top management), divisé sur la somme des fréquences propres aux pratiques habilitantes et contraignantes qui concernent d'un groupe d'individus spécifique (par exemple top management).

**Figure (1) : Effets habilitants et contraignants des pratiques stratégiques par position d'autorité (groupe d'individus)**



Source : Auteurs (nous-mêmes)

Ces résultats peuvent dans cette perspective expliquer en partie pourquoi la stratégie n'a pas été mise en œuvre concrètement dans la réalité. Nous pouvons souligner que la fréquence élevée des effets contraignants des pratiques stratégiques par rapport à leurs effets habilitants dans les récits des personnes observées et rencontrées, révèle en partie pourquoi la stratégie délibérée n'a pas été mise en acte dans l'organisation étudiée.

## 5. DISCUSSIONS

Pour répondre aux limites des recherches conventionnelles en stratégie, nous soutenons dans cet article que chaque individu dans l'organisation doit être impliqué de près ou de loin dans la mise en acte de la stratégie.

Nous avons mis en avant le concept d'« *agence stratégique* » pour contribuer à faire avancer la recherche sur la question des capacités des acteurs à faire la différence dans la concrétisation des intentions véhiculées par le discours stratégique présent au sein de l'organisation. Toutefois, cette mise en acte passe nécessairement par la compréhension des membres de l'organisation du sens et des normes qui régissent le contenu de la stratégie et le contrôle de son opérationnalisation. Ainsi, l'agence stratégique se traduit concrètement par la compréhension du sens de la stratégie et des normes qui s'y attachent, en les mettant en action lors de l'accomplissement des activités quotidiennes. Les pratiques stratégiques sont impliquées dans cette démarche en aidant non seulement les membres de l'organisation à comprendre le sens et les normes de la stratégie, notamment à travers les pratiques de formation de la stratégie et d'organizing, mais contribuent aussi à leurs discipline, via les pratiques de contrôle. Les incohérences contenues dans ces pratiques peuvent conduire à des dysfonctionnements dans la réalisation de la stratégie et compromettre ainsi son existence dans la réalité de la vie organisationnelle.

Par exemple, lorsque les top managers sont contraints par les pratiques de contrôle des ressources, cela implique une absence de cohérence entre les discours stratégiques qu'ils promeuvent au sein de l'organisation et les ressources qui servent à les mettre en

acte : le contenu des plans stratégiques ou des plans d'action ne sera pas en accord avec les actes qui vont suivre dans l'organisation. De même, si la stratégie n'a pas été correctement communiquée à un manager intermédiaire, ce dernier ne pourrait pas la traduire correctement à ses équipes. Lorsque, par exemple, les pratiques de rétroaction et de participation sont contraignantes, certains membres de l'organisation ne seraient pas en mesure d'intervenir dans la proposition des alternatives stratégiques afin de réorienter convenablement la stratégie en fonction de la réalité du terrain. Si un vendeur au niveau opérationnel ne s'approprie pas le sens et les normes de la stratégie de l'entreprise à laquelle il appartient, il ne pourra pas mettre en valeur et incorporer dans son discours les facteurs discriminants qui mèneront le client à choisir le produit de cette entreprise plutôt que celui de la concurrence.

Ainsi, il ne s'agit plus de s'intéresser uniquement aux top managers qui ont été depuis longtemps au centre des préoccupations des chercheurs en stratégie : la stratégie est maintenant une affaire de tous les membres de l'organisation, avec des degrés d'implication plus ou moins importants. En somme, il nous semble que le sujet que nous avons traité peu ouvrir plusieurs perspectives de recherche pour renouveler la réflexion en stratégie et apporter un éclairage minutieux sur la contribution d'une multitude d'acteurs dans l'échec et la réussite du faire stratégique.

## 6. Conclusion

L'objet de cet article s'inscrit dans la lignée des travaux de recherche du courant de la stratégie comme pratique, en adoptant en ce sens une lentille structurationniste pour saisir le caractère construit de la stratégie. Il s'agissait notamment de comprendre la manière dont la stratégie se construit dans les activités quotidiennes des membres de l'organisation, et cela en s'intéressant à toutes les strates hiérarchiques de celle-ci. Compte tenu du foisonnement conceptuel qui caractérise ce courant de pensée en stratégie et les différents angles d'analyse qu'il offre aux chercheurs pour aborder différentes problématiques, nous nous sommes intéressés dans cet article à la manière dont les membres de l'organisation sont habités ou contraints par les pratiques stratégiques dans la mise en acte de la stratégie. A cet égard la problématique qui s'attache à notre objet de recherche s'est constituée à partir de multiples allers-retours entre la théorie et le terrain de recherche.

En outre, la posture de chercheur et de praticien que nous avons adoptée dans notre démarche ethnographique rend certes la recherche chronophage, mais elle permet au chercheur d'effectuer plusieurs types d'entretiens, tant en volume qu'en qualité, de consulter une multitude de documents et d'accéder à des situations stratégiques auxquelles un observateur externe n'aurait jamais eu accès : ce qui rend la recherche substantiellement riche en données et apporte une facilité d'accès au terrain, notamment lorsqu'il s'agit de traiter un objet de recherche peu exploré tel que le nôtre.

Par ailleurs, les résultats de notre étude ont révélé trois types de pratiques stratégiques, à savoir : les pratiques de formation de la stratégie, d'organizing et de contrôle. Ces dernières se déclinent en 14 pratiques habilitant et contraignant l'agence stratégique des acteurs impliqués directement ou indirectement dans la stratégie de l'organisation. Bien que les choix concernant la détermination des pratiques stratégiques adéquates pour une organisation soient difficiles, nous soutenons néanmoins dans cet article que les effets habilitants et contraignants des pratiques stratégiques sur l'agence stratégique

des membres de l'organisation constituent l'une des questions clés pour comprendre pourquoi la stratégie organisationnelle réussit ou échoue.

En effet, les résultats de notre recherche montrent que lorsque les pratiques stratégiques identifiées sont plus contraignantes qu'habilitantes, cela influence considérablement l'agence stratégique des membres de l'organisation, compromettant ainsi la réalisation concrète de la stratégie et sa réussite dans la réalité de la praxis.

Même si notre analyse fondée sur un cas unique constitue une voie privilégiée d'investigation sur un sujet peu connu, en ce qu'elles autorisent des analyses fines des pratiques stratégiques en vigueur et offre une forme de comparaison entre les différentes positions d'autorité dans la mise en acte de la stratégie, il serait toutefois intéressant dans les recherches ultérieures de tester nos résultats dans un échantillon d'entreprise plus large pour étendre notre théorie substantive vers une théorie formelle.

Cependant, à l'instar de Mintzberg (1982), Pettigrew (1985), March et al. (1991) et Burgelman (1994), nous ne récusons pas le postulat de l'unité de nature entre les organisations<sup>8</sup> et la répliquabilité des phénomènes étudiés en cas unique, car « *tout phénomène observé dans une organisation a vocation à se produire dans d'autres organisations et chaque recherche sur chaque organisation a potentiellement une portée générale* » (Hatch et Cunliffe, 2009 : p.38).

## Bibliographie

- Baumard, P., & Bauer, A. (2012). *Le vide stratégique*. CNRS.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. M. (2014). La collecte de données et la gestion de leurs sources, in Thiétart, R. A. *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod.
- Beaud, S. (1996). L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'«entretien ethnographique». *Politix*, 9(35), 226-257.
- Burgelman, R. A. (1994). Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environments. *Administrative Science Quarterly*, 24-56.
- Chanlat, J. F. (2005). La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques. In Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck Supérieur, 159-175.
- Chia, R. (2004). Strategy as practice: Reflections on the research agenda. *European Management Review*, 1(1), 29-34.
- Giddens, A. (1984). *The construction of society*. Cambridge: Polity.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2010). Introduction: What is strategy as practice. *Cambridge handbook of strategy as practice*, 1-20.
- Groleau, C. (2003). L'observation. *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. Editions EMS. Colombelles, 211-244.
- Guillemette, F., & Luckerhoff, J. (2009). L'induction en méthodologie de la théorisation enracinée (MTE). *Recherches qualitatives*, 28(2), 4-21.

<sup>8</sup> A cet égard March et al. (1991) font valoir qu'il est assez fréquent que les organisations tirent des leçons parfois très importantes d'un échantillon d'expériences inférieur ou égal à un seul événement.

- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2009). *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*. De Boeck Supérieur.
- Hendry, J., & Seidl, D. (2003). The structure and significance of strategic episodes: Social systems theory and the routine practices of strategic change. *Journal of management Studies*, 40(1), 175-196.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization studies*, 25(4), 529-560.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice*. London and Thousand Oaks.
- Jarzabkowski, P. (2008). Shaping strategy as a structuration process. *Academy of Management journal*, 51(4), 621-650.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60(1), 5-27.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as practice*. Research directions and resources. Cambridge.
- Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of management studies*, 45(2), 294-316.
- March, J. G., Sproull, L. S., & Tamuz, M. (1991). Learning from samples of one or fewer. *Organization science*, 2(1), 1-13.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Les Editions d'organisation, Paris.
- Neilsen, E. H., & Rao, M. H. (1987). The strategy-legitimacy nexus: A thick description. *Academy of Management Review*, 12(3), 523-533.
- Palmer, V. M. (2007). *Field studies in sociology*. Rogers Press.
- Pettigrew, A. M. (1985). *The awakening giant: continuity and change at ICI*. Oxford: Blackwell.
- Rasche, A., & Chia, R. (2009). Researching strategy practices: a genealogical social theory perspective. *Organization studies*, 30(7), 713-734.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. *European journal of social theory*, 5(2), 243-263.
- Rouleau, L. (1997). Le point de vue structurationniste en stratégie. In *Actes de la V<sup>i</sup>ème conférence AIMS* (Vol. 1).
- Rouleau, L. (2002). La formation des stratégies sous le microscope. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 19(1), 12-26.
- Rouleau, L., & Mounoud, E. (1998). Représentations et compétences sociales au cœur de l'activité stratégique. In *VII<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'AIMS, Louvain-la-Neuve*.
- Shrivastava, P. (1986). Is strategic management ideological? *Journal of management*, 12(3), 363-377.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. In Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. *handbook of qualitative research*. Sage Publications, 273-285
- Strauss, A., & Corbin, J. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative. Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*. Fribourg: AcademicPress Fribourg.

- Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. *Academy of management journal*, 49(4), 633-642.
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2015). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource*. John Wiley & Sons.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Whittington, R. (1992). Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. *Journal of management studies*, 29(6), 693-712.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long range planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies*, 27(5), 613-634.
- Whittington, R. (2010). Giddens, structuration theory and strategy as practice. *Cambridge handbook of strategy as practice*, 109-126.
- Whittington, R. (2002). Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2002, No. 1, pp. C1-C6). Academy of Management.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

## Quand l'organisation devient facteur de développement ou d'inhibition des salariés

Bertrand Lessault<sup>\*</sup>, Jacques Torrent<sup>\*\*</sup>

**Résumé :** *Les recherches que nous présentons en psychologie du travail et en organisations abordent le positionnement tâches-salariés. L'article propose des exemples de systèmes de gestion des hommes au travail. Le premier montre tout le poids des décisions de la direction sur les activités des employés dans une entreprise d'horticulture. Le second met en avant l'émergence et l'application du concept d'Entreprise Libérée dans une industrie de production mécanique. Ces cas seront discutés avec un ingénieur du secteur industriel qui exposera l'évolution et l'impact des prises de décisions sur sa propre activité. Les organisations apparaissent à l'origine de l'épanouissement ou de l'empêchement dans les conduites des salariés. L'analyse du travail montre que l'engagement est fortement corrélé au modèle de gérance.*

**Mots-clés:** Compétences, logique de poste, équipe, contrôle, responsabilité.

## When the organization becomes a factor of development or inhibition of employees

**Abstract:** *The research we present in work and organization psychology deals with the positioning of tasks and employees. The article proposes examples of systems for the management of men at work. The first shows the full weight of management decisions on the activities of employees in a horticulture company. The second highlights the emergence and application of the concept of a Liberated Company in a mechanical production industry. These cases will be discussed with an industrial engineer who will explain the evolution and impact of the decision making on his own business.*

*Organizations are at the origin of the flourishing or the impediment in the behavior of the employees. The analysis of the work shows that commitment is strongly correlated with the stewardship model.*

**Keyword :** Skills, job logic, team, control, responsibility.

---

\* Docteur en psychologie du travail, IUT Orléans, GEA. France. [bertrand.lessault@univ-orleans.fr](mailto:bertrand.lessault@univ-orleans.fr)

\*\* Ingénieur expert qualité, Centre de compétences industrielles en CND du groupe Safran. France. [Jacques.torrent@safrangroup.com](mailto:Jacques.torrent@safrangroup.com)

## 1. Introduction

Les recherches sur l'organisation et le management, supposent une interrogation sur l'activité professionnelle quotidienne des salariés. L'objectif de cet article est de décrire plusieurs modes de gestion et leurs influences sur les comportements humains. Nous avons voulu rendre compte de l'évolution des organisations dont les changements ne sont pas linéaires et ne suivent pas le même rythme.

Les situations que nous présentons ici sont le fruit d'investigations en psychologie du travail et en organisations dans les secteurs de l'agriculture et de l'industrie. Et de manière complémentaire, nous y avons aussi associé la psychologie de l'orientation. La méthodologie de ces recherches en analyse du travail repose sur la « conception partagée » (Clot, 1999, p.144) de l'analyse de l'activité.

Dans un premier temps les bases théoriques serviront de canevas à notre réflexion sur le travail. Nous présenterons l'émergence de la logique de compétence face à la logique de poste et les solutions adoptées quant aux contrôles ou à l'évaluation du travail.

Nous exposerons ensuite différentes situations types : de la mise en place d'un cadre imposé aux salariés par l'entrepreneur, au changement radical d'organisation élaboré par les employés pour que leur entreprise continue son activité économique. Dans ces deux cas la position des salariés dans l'organisation du travail, nous interroge.

Nous développerons alors, avec un Expert spécialisé en *Contrôle Non Destructif* (CND) travaillant dans un laboratoire de radiologie d'un groupe aéronautique, une analyse qui détaillera, à travers la politique managériale, les voies empruntées et leurs conséquences sur le travail.

Présentons maintenant les notions fondamentales du travail qui étayent nos investigations.

## 2. La dynamique du travail

### 2.1 Vers un nouveau modèle de production : réforme ou révolution ?

Démarrons notre réflexion sur l'évolution du travail et sur les façons de produire des entreprises. Pour être efficace, l'entreprise se doit aujourd'hui, d'être flexible, c'est-à-dire d'être capable de s'adapter dans la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence (Everaere, 1997) ; ainsi les anciennes structures de travail, jugées trop rigides, disparaissent au profit de structures reposant sur les capacités d'autonomie et d'initiative des salariés. De façon générale, l'organisation du travail est moins prescriptive et valorise les capacités à faire face à l'imprévisible (Zarifian, 1995).

La logique de l'entreprise a basculé de la quantité (l'offre) : *on produit puis on vend*, à la qualité (la demande) : *on vend et seulement à cette condition, on produit*.

Pour viser cette finalité, de nouvelles configurations d'organisation du travail se mettent en place : il s'agit notamment de la constitution d'équipes dotées de plus ou moins d'autonomie par rapport à une hiérarchie et une technostructure évoluant vers des missions d'incitation et de contrôle plutôt que de prescriptions.

Il est attendu que l'opérateur développe un savoir-faire de polyvalence dans le domaine technique mais également dans les domaines de la communication, du traitement de l'information et de l'économie.

Dans ce contexte organisationnel, en ce qui concerne la gestion du couple « homme – situation de travail », l'axe se dirige sur l'individu plutôt que sur le poste de travail et ce qu'il est capable de faire intervient dans le processus de gestion (Aubret, Gilbert & Pigeyre, 2002).

Dans ces transformations actuelles des manières de produire, l'analyse psychologique du travail révèle particulièrement la signification de l'action personnelle et collective des sujets. La question de la centralité du travail revient au premier plan.

## 2.2 Le travail est central

En effet, la crise de l'emploi apparue dans les années 1970, a été décrite comme le début d'une ère où l'emploi se ferait de plus en plus rare sous les influences conjuguées des progrès technologiques et de la mondialisation de l'économie.

Dominique Méda (1997) rappelle que « le travail est le fruit d'une construction » et qu' « il n'a pas toujours été associé aux idées de création de valeur, de transformation de la nature, de réalisation de soi ». Elle conclut de son analyse historique « que le travail n'est pas la seule façon de se réaliser » et qu' « il n'est pas le mode essentiel selon lequel se tisse le lien social ».

Dès lors, « la fin du travail » (Rifkin, 1996) fait que le travail perd de sa centralité, il devient « une valeur en voie de disparition » (Méda, 1995).

Mais il semble bien que l'activité professionnelle ne puisse être considérée dans nos sociétés comme une occupation parmi d'autres, destinée à devenir mineure.

Yves Clot (1999) observe que le travail est « l'un des genres majeurs de la vie sociale dans son ensemble, un genre de situation dont une société peut difficilement s'abstraire sans compromettre sa pérennité et dont le sujet peut difficilement se couper sans perdre le sentiment d'utilité sociale qui lui est attaché, sentiment vital de contribuer à cette pérennité, à titre personnel » (p. 66).

« Ce qui fait la fonction psychologique du travail, c'est paradoxalement, d'être cet objet étranger à nos besoins immédiats qui ne s'accorde pas directement à notre activité » (p. 66).

Ainsi comme le dit Wallon : « le travail consiste en l'accomplissement de tâches qui ne s'accordent pas nécessairement avec le jeu spontané des fonctions physiques ou mentales » (H. Wallon in Clot, 1999, p.65).

Selon Clot, c'est précisément parce que le travail n'occupe plus la quasi-totalité de l'existence, parce qu'il ne constitue plus un type d'activités obligées, liées à la naissance (comme dans les sociétés rurales où il *va de soi* que le fils succède au père), qu'il tient aujourd'hui une place plus centrale dans l'existence de chacun. « Le travail est donc moins au centre et, paradoxalement, plus au centre. Moins au centre parce que la vie personnelle en fait la partie d'un tout qui le déborde largement. Plus au centre parce qu'il doit offrir maintenant à chacun le pouvoir de faire quelque chose de sa vie, d'être sujet de son histoire » (Clot, 1999, p. 70).

Le travail requiert la capacité de faire œuvre utile, de prendre et de tenir des engagements, de prévoir avec d'autres et pour d'autres quelque chose qui n'a pas directement de lien avec soi.

C'est en quoi il offre hors de soi une éventuelle réalisation de soi grâce précisément à son caractère structurellement impersonnel, non immédiatement « intéressé ». « Il propose la rupture entre les « préoccupations » personnelles du sujet et les « occupations » sociales dont il doit s'acquitter. Elles seules lui permettent de s'inscrire dans un échange où les places et les fonctions sont nommées et définies indépendamment des individus qui les occupent à tel moment particulier » (Clot, 1999, p. 71).

## 2.3 Vers la compétence

C'est au cours de ces cinq dernières décennies que le développement des nouvelles technologies a probablement constitué l'un des facteurs importants de l'évolution du système de production et a eu un retentissement majeur sur l'organisation du travail.

L'informatisation dans le secteur des services correspond à un nouveau système de travail. Il en est de même de l'automatisation dans l'industrie qui est nommé « technique » par Touraine (1955). Dans celui-ci, la qualification correspond à un statut reconnu dans un système social de production. Ce « système technique du travail » sollicite diverses habiletés spécifiques des salariés, différentes de celles que requerrait le *métier* du *système professionnel du travail*.

Ces habiletés sont fondamentalement liées aux interactions que constituent désormais la situation de travail : l'activité au travail prend la forme d'une fonction professionnelle qui s'insère dans un réseau. Certaines compétences sont essentielles telles que la sociabilité et l'art de communiquer, la souplesse d'adaptation et la capacité à faire face à des événements inattendus en développant des savoir-faire nouveaux ou encore la prise de responsabilité.

Nous entrons ainsi dans une logique de compétences par opposition à une logique de poste : Dans ce dernier cas, l'entreprise recrute pour un poste et le salaire est en fonction. Le développement de carrière se fait en passant d'un poste de classement inférieur à un de classement supérieur.

Dans une logique de compétences, l'accent est sur l'homme et ses capacités d'intervention. Au niveau du recrutement par exemple, la référence au diplôme n'est pas valable à elle seule (Béduwé & Tahar, 2001), ce qui importe également, sont les capacités de faire et de s'adapter d'une personne.

Le système de compétence pose la question de l'évaluation et du contrôle du travail.

Dans la logique de poste l'inspection repose sur l'application des gestes, sur le *comment*, c'est-à-dire, de quelles manières les opérateurs exécutent-ils les tâches. L'évaluation valide le suivi des procédures élaborées par le bureau des méthodes et la parcellisation du travail permet la surveillance de la quantité de production dans une cadence imposée aux salariés.

Dans la logique de compétence le contrôle a changé de figure et est basé sur le *pourquoi*. En effet pour quelles raisons les choses sont faites ainsi ? Les salariés exécutent leurs tâches librement, sans chef qui les évaluent. Ils pratiquent l'auto-vérification et ce sont eux qui déterminent le rythme. Le but est la qualité afin qu'il n'y ait pas de retour de ce qui est produit car revenir sur des pièces défectueuses engendre des pertes.

Les objectifs restent invariables : *le travail fait et la satisfaction du client !*

Ce qui change, c'est l'organisation : le travail d'équipe permet de discuter les exigences, le sens et les responsabilités. L'autonomie donne le goût de l'investissement.

## 2.4 Les théories X et Y de McGregor

On peut dire que ces deux systèmes de gestion du travail et du contrôle montrent des versions différentes de l'organisation.

McGregor proposait en 1960 dans son ouvrage : « The Human Side of Enterprise », les théories X et Y à l'intention des dirigeants. Pour lui, la manière dont une organisation est dirigée résulte directement de convictions de ses directeurs sur la nature humaine et le comportement des hommes.

Chacune de ces théories repose sur une série d'hypothèses, résumée ainsi pour la théorie X :

- *L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail, l'effort, et fait tout pour l'éviter.*

- *En raison de cette aversion, il faut contrôler, contraindre, menacer et sanctionner.*
- *L'individu moyen préfère être dirigé, fuir les responsabilités, monter peu d'ambition et cherche la sécurité avant tout.*

Et résumée également pour la théorie Y :

- *L'effort physique et mental est aussi naturel aux humains que le repos ou les loisirs.*
- *Si l'individu est associé aux objectifs de son organisation, il donnera spontanément le meilleur de lui-même sans qu'il ait besoin de contrôle ni de sanctions.*
- *L'individu moyen placé dans les conditions adéquates apprend à rechercher les responsabilités.*

On comprend bien les conséquences de ces deux visions : La première utilise des outils de contrôle sévère, des sanctions et des récompenses pour exercer l'autorité et faire exécuter le travail. La deuxième est basée sur la confiance, l'autocontrôle et la délégation avec un degré de liberté étendu. Les individus se réalisent en s'investissant dans le travail et l'organisation est gagnante.

Proposons maintenant des cas représentatifs de ces systèmes d'organisation.

### 3. Les exemples de situations

#### 3.1 L'intrusion de la direction dans l'action des employés

##### 3.1.1 La théorie X dans une entreprise agricole

Nous prendrons pour illustrer nos propos, une entreprise du secteur de l'Agriculture spécialisée en horticulture où les salariés travaillent alternativement à la culture des petits fruits, comme les fraises ou les groseilles, et des fleurs, ou à celle des arbres et des arbustes fruitiers et d'ornement.

Les observations relatées ici ont été réalisées pour nos enquêtes en analyse du travail auprès d'apprentis employés par l'entreprise. D'un point de vue pédagogique, il s'agissait de s'assurer que les tâches demandées correspondaient dans l'ensemble au référentiel du diplôme du bac professionnel *Production Horticole*.

A travers l'analyse de l'activité, on peut mesurer l'impact de l'organisation sur l'activité des salariés. La gestion des tâches telle qu'elle est administrée dans cet exemple est taylorienne. Dans la logique du travail posté, la parcellisation des actions coupe l'initiative des travailleurs qui tentent de s'approprier malgré tout l'espace de travail (Boëhe & Milkau, 1998). De son côté, la direction essaye également d'investir ce terrain.

C'est à l'occasion d'une réunion sur la répartition du travail que l'intrusion est la plus tangible. Est alors abordée la procédure des gestes de toute l'opération concernant le rempotage faite sur le tapis roulant. Au départ le travail se situe sur la machine à remplir les pots avec de la terre, ensuite il s'agit de créer un trou et d'y mettre un plan, de tasser cette terre avec les deux mains afin que la plante se maintienne et de coller une étiquette différente sur le pot selon le type de végétal planté. En bout de chaîne, il faut également placer les pots dans la barquette qui seront acheminés sur des charriots dans les serres et disposés en rangées. Une fois développées, les plantes seront vendues quelques mois plus tard aux distributeurs.

« C'est pour que chacun sache ce qu'il a à faire » déclare l'employeur. La plupart des personnes qui interviennent sur le rempotage sont des habitués. Au cours de ce briefing, les pratiques sont discutées ainsi que la distribution des postes. Sans le dire ouvertement, aucun

des salariés ne veut être placé directement derrière la machine. En général, le nouveau arrivé dans l'entreprise occupe cette place.

Mais pourquoi faire cette réunion systématique ? Tout de monde en connaît l'issue : la personne la moins expérimentée sera mis au poste le plus dur, celui qui demande le plus de vitesse d'exécution pour le contrôle des pots et l'approvisionnement en terre. En fait, le patron qui, au bout du compte, veut contrôler et réguler le travail de ses employés, répartit les charges de travail. Ce que le préoccupe le plus c'est que le *magasin* de la machine soit toujours plein de terre en attente d'être distribuée par un entonnoir vibreur dans les pots qui défilent dessous.

Le chef d'équipe qui n'est pas d'accord avec son employeur à ce sujet se résigne alors qu'il sait très bien qu'il ne faut pas remplir complètement ce *magasin* sinon l'entonnoir bourre, la distribution ne se fait pas fluidement et le système se bloque.

De manière récurrente, avant que la tâche de rempotage commence, le chef d'équipe avec le jeune qui vient d'arriver approvisionnent à ras bord le *magasin* pour répondre au contrôle du patron et dès que celui-ci retourne au bureau, ils dégorgent le trop plein de terre pour que l'opération puisse se dérouler sans problème. Et lorsque le patron revient, le jeune a pour consigne informelle de grimper sur l'échelle pour charger de terre le *magasin*.

La triple difficulté de cette tâche consiste premièrement à ne pas laisser le *magasin* se vider sinon le système se désamorçe et la production s'arrête en attendant la nouvelle arrivée de terre, mais en même temps à ne pas trop remplir cette réserve pour ne rien bloquer. Deuxièmement, à guetter le patron qui ne manque pas une occasion de faire remarquer que le *magasin* est vide parce qu'il ne voit pas de terre dépasser du haut. Et enfin, troisièmement, à contrôler les pots qui défilent sur le tapis et se remplissent de terre en passant sous l'entonnoir.

C'est une surveillance de chaque instant, en général, le jeune qui se trouve à ce poste n'arrive jamais à tenir la cadence, entre les montées et les descentes de l'échelle pour la terre, la gestion des pots qui passent, et les allées et venues de l'employeur. Souvent, la chaîne doit s'interrompre, et celui-ci, n'entendant plus le bruit de la production, sort de son bureau. La situation demeure tendue. Ce poste nécessiterait deux personnes, une qui s'occuperait de la terre et l'autre des pots. Mais selon les estimations de l'entrepreneur, qui ne supporte pas qu'un employé reste en haut de l'échelle à regarder la terre descendre de niveau avant de juger du réapprovisionnement, une seule suffit. « C'est juste une histoire d'organisation, il ne faut pas trainer, ni s'attarder sur la terre, ni sur les pots » a-t-il déclaré.

### 3.1.2 Une tension palpable

Il est difficile à la lecture d'une telle situation de surveillance des prescriptions d'imaginer un épanouissement des salariés. Le retrait est plutôt de mise puisque aucun ne veut occuper ce poste de travail. L'illusion serait de croire que ces mesures de *commandement et contrôle* améliorent les conditions et font augmenter la productivité.

On peut dire que cette organisation repose sur l'autorité d'un seul homme : l'employeur. Les salariés exécutent leur travail sans initiative. L'inspection coupe toute tentative personnelle. L'ensemble de la scène est caricatural et digne du film de Charlie Chaplin (1936) « Les temps modernes », où l'organisation est réglée par les contrôles.

« Les débuts étaient difficiles, a précisé le chef d'équipe, c'est un investissement, la machine a coûté cher pour l'entreprise et il faut encore aujourd'hui la rentabiliser au maximum ».

Les questions qui arrivent alors tournent autour de : comment faire pour gagner en productivité ? Et comment les employés doivent-ils exécuter leur travail pour qu'ils soient rentables ?

La surveillance accrue justifie les méthodes prescrites. Et sous prétexte d'optimisation, le chemin est balisé. On pourrait dire aussi que ce *one best way* sécurise l'angoisse du décideur dont le comportement d'hypercontrôle a rigidifié la situation. Elle est arrivée à celle inverse de ce qui était attendu : les employés ne donnent pas le meilleur d'eux-mêmes et la productivité n'augmente pas vraiment.

« A un moment, continue le chef d'équipe, quand on a suggéré de mettre une palette de sac de terre en hauteur, au niveau du *magasin* pour éviter de monter chargé à l'échelle, la négociation a été difficile. Toute suggestion est trop discutée ».

En effet, dans ce système bloquant en somme, la modification de la moindre règle demande une autorisation. Le travail nécessite de la souplesse, ce qui n'est pas le cas ici. Cette entreprise pourrait être définie par la théorie X de McGregor.

### 3.2. Confiance, motivation et responsabilités

#### 3.2.1 La théorie Y dans une entreprise de productique-mécanique

Nous proposons, pour imaginer cette partie, de présenter le témoignage d'un opérateur de ligne de production de pièces mécaniques d'une industrie du secteur de la métallurgie.

Une des caractéristiques de cette entreprise est son organisation. Elle est basée sur la responsabilisation de chaque employé : la hiérarchie intermédiaire a disparue et le technicien ne dépend plus d'un chef de ligne, il est devenu autonome dans ses tâches, tout en ayant intégré une petite équipe, constituée de collègues, qui planifient la fabrication.

« J'avais entendu parler de cette entreprise et de son mode de management. J'ai postulé et j'ai été très heureux d'être embauché. Ce qui m'a fait bizarre en premier, c'est que personne ne m'a donné d'ordre. J'étais un peu perdu, je l'avoue, parce que je sortais d'une entreprise fortement hiérarchisée. Je ne savais pas quoi faire mais j'ai trouvé petit à petit mes repères. Autour de moi, chacun faisait son travail sans stress. La liberté d'action est désarmante au début, mais galvanisante ensuite.

Contrairement à ce qu'on pourrait croire, il y a un cadre, c'est-à-dire une vision stratégique de l'entreprise que les employés font s'épanouir en agissant au mieux. En d'autres termes, on a envie de remplir sa mission. Pour ma part, j'ai fait une formation de pilote de ligne... euh, Pilote de Ligne de Production (PLP). Et ici, on fabrique entre autres des coussinets de bielle. Le bac pro *PLP* m'a donné les bases, c'est-à-dire les compétences nécessaires à l'adaptation et à l'autonomie, et une vue d'ensemble aussi.

Les coussinets sont des pièces d'usure qui évitent la détérioration du système mécanique bielle-manivelle. C'est un dispositif qui réalise la transformation d'un mouvement de rotation continu de la manivelle (du vilebrequin), en un mouvement linéaire alternatif de la bielle. Les frottements sont inhérents aux mouvements mécaniques et les coussinets évitent la casse.

Ici, la plupart des opérations sont automatisées, et ont atteint un degré élevé de finitions et de précisions. Ma tâche requiert une grande vigilance de contrôle sur les lignes. Je vérifie que la production se déroule suivant l'ordonnancement que j'ai établi. Effectivement, si l'organisation de ce secteur de l'entreprise est décidée collectivement suivant les commandes et les délais de livraisons, la planification de mon travail relève de ma responsabilité. Personne ne me dit comment faire.

Une fois que le collègue a acheminé les énormes rouleaux de bandes d'acier, je peux enclencher la procédure qui comporte, après le polissage (étape permettant d'assurer une adhérence parfait) le dépôt d'un alliage antifrictions par fusion sur ce ruban métallique. Je suis seul pour suivre ces opérations. Le ruban est ensuite divisé en éléments rectangulaires qui sont façonnés jusqu'à l'alésage final pour la forme définitive.

« Avant le changement d'organisation, m'a expliqué un collaborateur, c'était le chef qui autorisait l'avancée des étapes de fabrication ». Aujourd'hui, c'est moi qui lance la progression des gammes après vérification des normes. Je suis le responsable de ce que je fais.

Ce type d'organisation demande une implication personnelle. Je suis beaucoup plus engagé qu'avant. Ce n'est pas parce qu'il y a pas de barrière hiérarchique qu'il ne faut pas être exigeant dans son travail. La démarche d'amélioration constante est une base. J'apprécie la confiance et l'autonomie qui me sont accordées, et je prends naturellement des initiatives. Bien que je travaille seul sur la chaîne, l'échange est essentiel, notre qualité de travail a des conséquences sur le travail des autres. C'est un état d'esprit.

L'année dernière, notre entreprise a recruté des jeunes pour des contrats d'apprentissage. J'ai assisté aux entretiens, chose que je n'avais jamais faite, et à ma grande surprise, beaucoup s'interrogeaient sur *leurs droits et sur ce que l'entreprise pouvait faire pour eux*. Ceux qui ont retenu notre attention se demandaient plutôt *ce qu'ils pouvaient faire pour l'entreprise* ».

### 3.2.2 Une ambiance détendue

Contrairement au premier exemple, celui-ci montre une organisation d'entreprise où les tâches sont gérées par les employés : une organisation participative. C'est ce qui différencie une *entreprise libérée* d'une entreprise traditionnelle (Getz & Carney, 2009). L'opérateur de ligne semble à l'aise dans son travail et est capable d'en parler librement. On peut dire que ce système est plus naturel qu'un système hyperhiérarchisé. Il s'apparente à la théorie Y de McGregor.

On constate que dans ses explications, le salarié compte sur le travail d'équipe tout en restant autonome. Leur organisation pose le partage de valeur comme condition de l'existence d'une communauté de travail : c'est le groupe de travail qui décide globalement du fonctionnement, mais ce sont les opérateurs seuls qui planifient leur travail.

En effet, il s'agit, dans cette nouvelle organisation, de rendre les acteurs autonomes et d'allier bien-être au travail et productivité. L'autonomie des acteurs n'est réelle que si ce sont eux qui contrôlent leur activité. De ce fait, ils travaillent spontanément mieux et davantage. C'est ce type d'organisation qui leur permet de trouver un enracinement, un sens à leurs actions. Ainsi, le travail leur appartient, ils y sont attachés et ont une fonction. Les responsabilités valorisent et donnent de l'importance à ce qui est fait. La politique du *pourquoi* ne se situe pas qu'au niveau de la production, elle agit sur toute l'entreprise : les employés participent eux-mêmes aux recrutements des jeunes apprentis et sont sensibles à l'engagement dans l'organisation.

## 4. Parole d'Expert : discussion

Notre investigation s'est déroulée en collaboration avec un Ingénieur-Expert qualité exerçant dans un laboratoire d'un groupe de motoriste aéronautique. Les axes forts de son activité se situent dans le domaine du Contrôle Non Destructif (CND). Le contrôle non

destructif est une inspection vitale pour la sécurité des vols aériens. Il participe à la maîtrise de l'intégrité et de la fiabilité des pièces, correspondant à un niveau de confiance exigé et nécessaire pour la construction d'un moteur d'avion. L'expertise intervient plus particulièrement sur les projets et les tâches liées à la production, aux audits, à la formation, aux procédures et à la qualification des techniques du *Rayonnement X*. Parallèlement à ces activités, il contribue au recrutement des nouveaux employés.

En s'appuyant sur les cas d'entreprises que nous venons de présenter, il se propose de détailler à travers ses rôles, les mutations de l'organisation:

« Les situations décrites précédemment sont révélatrices du mode de gestion. Certaines organisations restent bloquées alors que d'autres évoluent. Malgré tout, la complexité demeure et les changements ne sont pas si simples.

A l'image du travail organisé dans l'entreprise horticole qui montre une rigidité dans les prises de décision, au sein de notre service, il nous a été imposé la mise en œuvre d'une réunion appelée: la Revue Quotidienne de Planning (RQP). Elle a été exigée et argumentée par le management pour appliquer un formalisme de réunion de gestion du travail. Tous les matins, les équipes étaient réunies et le chef donnait ses directives en répartissant l'activité du service pour gérer l'activité de chacun, tout comme le patron de notre exemple avant le rempotage.

Il y avait un tableau au mur avec sur chaque ligne les tâches et leur avancée à faire et en colonne les jours de la semaine. En théorie l'idée, du partage journalier de la connaissance des activités du personnel et de la mise en commun des progressions des projets, est séduisante. Mais, à l'épreuve de la pratique, les mois suivants ont montré l'inefficacité de ce type de réunion chronophage: entre le temps de préparation et le nombre de personnes bloquées sur des problèmes qui ne les concernaient pas directement, le résultat final était inopérant. Mais le changement ne s'est pas fait immédiatement. Il a fallu beaucoup de négociations et du temps pour qu'au bout du compte, une réunion par semaine, du chef de groupe, ou d'une équipe de projet par son pilote, s'impose finalement comme suffisante.

Dans le domaine du CND, il est difficile quand on travaille sur une pièce d'un moteur d'avion, lequel comporte plus de 10 000 références différentes, de donner du sens et comprendre son utilité. Pour se faire, sa mise en contexte avec sa localisation et sa participation au fonctionnement sont nécessaires. Seuls les initiés en ont une représentation mentale exacte.

Le passage à des outils numériques de type 3D a permis une visualisation plus facile surtout pour les jeunes générations. Plus efficace que la table à dessin industriel dont la réalisation donnait au mieux des maquettes, ces nouveaux procédés ont dû alors prouver que les résultats des contrôles obtenus étaient au minimum semblables à ceux faits auparavant avec les films physiques argentiques. La première démonstration s'est déroulée sur une évaluation de soudures de carter qui a nécessité beaucoup de preuves techniques, mais aussi une longue bataille d'explications avant que tous les acteurs reconnaissent la qualité du contrôle équivalent. Là, les experts ont été déterminants. En effet, les avis *techniquement pointu* se sont révélés porteurs de grandes responsabilités, mais aussi de liberté de décision. Cette position de spécialistes a permis de constituer un réseau et d'apporter des propositions.

Validées, plus rapides pour le cycle de production et plus rentables, les nouvelles techniques, telles que: capteur digital, images numériques, traitement d'images et logiciels spécifiques, sont devenues une nécessité industrielle. Ce saut technologique a bouleversé les circuits de demandes de validations habituelles: cahier des charges, devis, validation

service, demandes aux achats, validation finale. C'est en accord direct avec les fournisseurs et les sous-traitants qui sont associés, à la mise en application et à l'industrialisation, que l'ensemble du processus de la démarche industrielle se finalise, sans passer par la voie standard qui était la règle pour ce type d'activité.

On peut s'apercevoir ici que l'organisation du travail a limité les intermédiaires et demande plus de responsabilité et plus d'autonomie. Dans l'exemple de production de coussinets de biellettes, les opérations de contrôle font partie intégrante de l'activité de l'employé. Ce qui n'a pas été toujours le cas. L'indépendance entre la qualité et la production était un principe de base depuis longtemps dans l'industrie. Effectivement, les opérateurs étaient habitués à cette frontière qui avait été établie pour que les pressions de la production ne soient pas transmises directement aux systèmes qualité.

L'évolution des postes de travail vers les compétences d'autocontrôle a commencé avec le passage du *contrôle intégré*. Ainsi la séparation production- qualité a été remise en cause. Les fabricants, opérateurs ou assembleurs de production ont eu les moyens et les connaissances précises pour vérifier leurs pièces avant de les livrer à l'étape suivante du cycle. Pour la première fois, et malgré des controverses importantes, les salariés fournissaient un gage au système qualité. Après avoir usiné ou assemblé, ils apposaient sur les fiches d'accompagnement un poinçon de vérification des produits.

Pour synthétiser, on peut dire qu'aujourd'hui en plus des opérations pour lesquelles les employés ont été formés et qui doivent être réalisées quantitativement dans les conditions opératoires imposées (le comment), ils valident et sanctionnent désormais, suivant une procédure gammée, qualitativement leur propre travail (le pourquoi). Cette nouvelle organisation peut être vécue comme une prise de conscience et les actes qui permettent de contrôler le résultat de fabrication par les opérateurs eux-mêmes deviennent une voix de libération. Leur champ d'action s'est ouvert. Mettre les employés dans la légitimation de leur action par un autocontrôle les a positionnés dans un cadre nouveau. Il y a là une réappropriation du travail ».

## 5. Conclusion

La question de l'impact des organisations sur le comportement des salariés est fondamentale. L'engagement ou l'évitement dans l'activité restent des phénomènes observables dans les entreprises aujourd'hui. Nos exemples sont parlants. Ils contiennent les valeurs du management: degrés de liberté, partage, répartition du travail... La comparaison montre d'un côté le renoncement généré par le stress que produit le mode d'organisation X commandement et contrôle et de l'autre l'implication et la motivation favorisées par l'organisation de type Y. Mais ne réduisons pas les situations de manière manichéenne. L'enchevêtrement de ces situations professionnelles reste très compliqué. On ne peut analyser, ni développer des solutions sans connaître l'histoire et l'évolution des secteurs d'activité. Les règles et les routines garantissent le quotidien et permettent de faire face à l'incertitude. Le changement est une tâche de longue haleine et difficile à mettre en œuvre, même avec des salariés qui souffrent au travail dans un fort climat de tension.

Néanmoins, le point de vue du sondage Gallup en 2012, qui a classé les salariés français en trois catégories, révèle que 27% étaient *engagés* dans le travail, ce sont les personnes qui participent aux résultats de leur entreprise, s'épanouissent et fidélisent les clients, 59% n'étaient *pas engagés*, cela concerne les employés qui restent neutre dans l'exécution de leurs tâches et 14% étaient *activement désengagés*, c'est à dire ceux qui exprimaient leur mécontentement et utilisaient leur énergie pour ralentir la marche de l'entreprise.

La crise économique incite les entrepreneurs à chercher des alternatives organisationnelles susceptibles de relancer productivité et motivation des employés. Mais comment créer des situations favorables pour dynamiser le personnel, et mettre en place un environnement où ils s'auto-motiveraient? (McGregor, 1960).

Faire d'une entreprise traditionnelle, une entreprise libérée n'est pas si facile ! Les réformes qui rendent compte de l'amélioration des conditions de travail sont souvent le fruit de la volonté d'hommes éclairés dont l'égo n'est pas démesuré, contrairement à notre premier exemple. Ces leaders libérateurs se livrent à une redéfinition. Ils écoutent les salariés et essaient de comprendre ce qui, dans leur environnement de travail, les empêche de satisfaire leur besoin d'être traité comme naturellement égaux, de se développer et de s'auto-diriger. Ils entreprennent alors avec les employés de transformer l'environnement carencé en un environnement propice au développement de l'autonomie, de l'affiliation et des compétences (Deci & Ryan, 2000).

Les résultats montrent que les entreprises qui ont décidé ces transformations radicales se portent mieux et sont durables (Getz & Carney, 2009). A l'instar des modalités de contrôles présentées par l'Expert qualité, les mutations obligent les procédures habituelles à changer. Dans la recherche de l'autonomie, on peut dire alors qu'il existe « un retour de l'activité dans le sujet agissant » (Zarifian, 2001, p.36). On n'oublie pas pour autant la rentabilité de l'entreprise qui demeure nécessaire, mais qui devient un moyen. En effet, la productivité et le bien-être au travail ne sont pas des concepts antinomiques. Pour les faire vivre, c'est le bien commun qui devient le plus important. Il s'appuie sur des relations interpersonnelles basées sur la confiance entre collaborateurs. En définitive, les salariés veulent travailler et être heureux dans l'organisation.

## Références

- Aubret, J., Gilbert, P. & Pigeyre, F. (2002). *Management des compétences. Réalisations, Concepts, Analyses*. Dunod. Paris.
- Bédoué, C. & Tahar, G. (2001). Inexpérience et chômage des jeunes. *Revue des commissions professionnelles consultatives*. MEN.
- Böehle, F. & Milkau, B. (1998). *De la manivelle à l'écran. L'évolution de l'expérience sensible des ouvriers lors des changements technologiques*. Eyrolles. Paris.
- Chaplin, Ch. (1936). *Les temps modernes*. Film.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. PUF. Paris.
- Deci, E. & Ryan, R. (2000). The what and why of Goal Pursuits : Human needs and the self-Determination of Behavior- *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Everaere, C. (1997). *Management de la flexibilité*. *Economicat, coll. Gestion*. Paris.
- Gallup Organization (2012). Gallup study : Human Sigma. *The Gallup management journal*, <http://gmj.gallup.com>
- Getz, i. & Carney, B. (2009). *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. trad. 2012-2013. Champs Flammarion. New York.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill. New York.
- Méda, D. (1995). *Le travail une valeur en voie de disparition*. Aubier. Paris.
- Méda, D. (1997). « La fin de la valeur du travail », in O. Mongin (éd.), *Le travail, quel avenir ? Gallimard, coll. Folio Actuel*. Paris.
- Rifkin, J. (1996). *La fin du travail. La découverte*. Paris.

- Touraine, A. (1955). "La qualification du travail : histoire d'une notion", *Journal de psychologie normale et pathologique*, 13, 27-76.
- Zarifian, Ph. (1995). *Le travail et l'événement*. **L'Harmattan**. Paris.
- Zarifian, Ph. (2001). *Le modèle de la compétence*. **Liaisons**. Rueil-Malmaison.

## La rémunération : un facteur de motivation au travail dans l'entreprise Algérienne.

TAIEBI Khadidja<sup>1</sup>

### Résumé :

*Cet article, propose une analyse des facteurs de motivation au travail pour satisfaire les besoins de l'individu à titre exemple: la formation, conditions de travail, la sécurité et la rémunération. Parmi ces derniers on conclut que la rémunération est le facteur déterminant de la motivation au travail dans l'entreprise.*

### Mots clés :

Rémunération ; motivation ; travail ; salaire ;

ملخص:

*تقدم هذه المقالة تحليلا أساسيا عن عوامل التحفيز على العمل من أجل تلبية حاجات الفرد مثل: التكوين, ظروف العمل, الأمن و الأجر. و من بين هذه الأخيرة نستنتج أن الأجر هو المحفز الأساسي داخل المؤسسة الجزائرية.*

الكلمات الرئيسية :  
الأجر-التحفيز-العمل-الراتب-

---

<sup>1</sup> Université Oran 2 Mohamed Ben Ahmed ayoubkhadidja@yahoo.fr

### Introduction Générale :

C'est vers la fin des années 60 que le mot « Management » est devenu un concept-clé aux Etats-Unis et qu'il a peu envahi tout le champ de l'entreprise. Mais toute approche opérationnelle suppose une approche micro-économique c'est -à -dire de réaliser la symbiose entre la micro et la macro économie.

Si le management consiste en effet dans le fait de planifier, d'organiser et de contrôler, son rôle, consiste d'une part à savoir adapter les méthodes et outils de gestion à l'organisation qu'il dirige et d'autre part à savoir prendre en compte la spécificité des hommes qu'il doit mobiliser, entraîner et contrôler.

La plupart des dirigeants d'entreprises sont d'accord aujourd'hui pour considérer que c'est le facteur humain qui fait la différence entre des concurrents très proches. Il est devenu très difficile de prescrire le travail à faire et la performance ne peut venir que du zèle apporté par les collaborateurs. Pour que les hommes donnent le maximum d'eux-mêmes, tant individuellement que collectivement, il faut qu'ils soient bien formés et informés de façon à faire davantage que ce qui leur a été officiellement demandé.

Autrement dit, l'investissement dans le capital humain est plus que jamais considéré comme un avantage compétitif. Pour cela la question de la rémunération occupe une place primordiale dans l'entreprise. <sup>2</sup>

La rémunération du salarié est un des éléments clés du contrat de travail. Elle est la contrepartie monétaire du service rendu. Mais au-delà de cette appréciation juridique, elle est pour l'immense majorité des salariés l'unique source de revenu, et pour une grande partie des entreprises notamment les PMI et PME l'élément majeur de leurs coûts de production.

L'importance de la politique de rémunération dans l'entreprise tient à l'importance des rémunérations dans la valeur ajoutée et à l'influence de la rétribution sur le comportement des salariés. La fin des années 90 constitue une consécration pour la fonction rémunération. Désormais, rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise. La rémunération devient une composante essentielle de la stratégie ressources humaines. <sup>1</sup>

---

<sup>2</sup> Alexander BERGHANN, Bernard UWAMUNGU, encadrement et comportement, 2<sup>ème</sup> édition ESKA Paris 1999.

Donc il existe une relation entre la rémunération et la motivation au travail. Et si ce thème est déjà très ancien, il n'en demeure pas moins d'actualité parce que les études indiquent régulièrement que la rémunération est devenue non seulement, la seconde préoccupation professionnelle des salariés après le risque de la perte de l'emploi, mais aussi la cause principale des conflits sociaux.

Nous voulons essayer de vérifier qu'elle est l'efficacité des rémunérations sur la motivation au travail. Notre problématique est centrée donc sur la question suivante :

### **Est-ce que le système des rémunérations est motivant dans les entreprises Algériennes ?**

Les hypothèses qui vont guider l'orientation de la recherche empirique sont :

✓ *Hypothèse 1 : La rémunération est un facteur de motivation au travail.*

✓ *Hypothèse 2 : il existe d'autres éléments motivants.*

Après avoir délimité le champ d'investigation dans le cadre théorique, nous allons présenter notre étude empirique à partir d'une enquête par questionnaire afin de vérifier la validation de nos hypothèses.

#### **1- Aperçu sur les différentes théories des salaires :**

Les théories abordées vont essayer d'identifier les facteurs déterminant qui précèdent à la fixation du niveau des salaires.

**1.1 L'école classique :** Smith, A et Ricardo D n'ont pas élaboré une théorie du salaire, la question de la détermination des salaires est élaborés dans un cadre global, ce lui relatif a la théorie de la répartition de la valeur entre les classe sociales.

Adam Smith utilise la notion du « salaire naturel » ou du « salaire du subsistance » pour désigner la rémunération du facteur travail.

David Ricardo reprend la notion du « salaire naturel » d'A. Smith, il indique que le facteur travail a un prix naturel. Ce pendant, D. Ricardo introduit la notion du prix courant ou de prix du marché. Ainsi, le salaire est déterminé par le jeu de l'offre et de la demande et il varie entre le prix naturel et le prix courant du marché.

**1.2 L'école marxiste :** Karl Marx n'élabore pas une théorie a part du salaire. La question de la formation des ou des salaires constitue la contre partie du travail, il constitue pour Marx l'expression monétaires de la valeur de la force du travail. Le salaire correspond a l'expression monétaire de la force du travail, constitue donc un prix, le salaire fluctue a l'instar des prix des autre marchandises autour de cette valeur

selon le jeu de l'offre et de la demande. L'explication fournie par K.Marx sur la formation du salaire joue un rôle important dans la théorie de l'exploitation.

**1.3 L'école néoclassique** : La question de la détermination des niveaux des salaires est abordée par l'analyse néoclassique dans le cadre de la théorie de l'équilibre. Le salaire se déroule dans un marché concurrentiel.

**1.4 L'analyse Keynésienne** : La question de la détermination des salaires a été abordée par Keynes dans le cadre de la théorie de l'emploi. Il se distingue des néoclassiques en opérant une différenciation entre le salaire réel et le salaire nominal. La formation de la demande de travail des employeurs est expliquée de la même façon que les néoclassiques : le salaire est égal à la productivité marginale du travail, c'est-à-dire le manque à gagner pour l'employeur si l'emploi diminuait d'une unité. Quant à la formation de l'offre, Keynes s'oppose aux explications des néoclassiques qui considéraient que le taux de salaire réel caractérisé par la flexibilité, constitue le seul critère déterminant de l'offre de travail. Il établit que l'offre de travail est déterminée par le taux du salaire nominal et précise que ce taux est rigide à la baisse.

**1.5 L'école de la régulation** : L'école de la régulation est née d'une réinterprétation de Marx par Althusser et des institutions par l'école philosophique de Michel Foucault, ainsi et surtout que de l'influence de Bourdieu qui montre la complexité des mécanismes de reproduction du capital.

## 2. La motivation et la satisfaction au travail

### 2.1. Définition de la motivation :

Selon le dictionnaire Larousse universel, la motivation est l'ensemble des objectifs d'un comportement suscités par un état de besoin et entraînant un comportement qui vise à retrouver l'équilibre par la satisfaction du besoin. Chez l'être humain, les motivations cachent, par leur complexité, les pulsions qui sont à leur base.

« La motivation est un ensemble des énergies qui sous tendent l'**orientation**, l'**intensité** et la persistance des efforts qu'un individu consacre à son travail » L'orientation : choix opéré par l'individu entre plusieurs possibilités.

Intensité : force de l'effort, persistance : durée de l'effort.

« C'est le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par un tiers (généralement l'organisation et ses représentants) »

La motivation au travail est un processus qui implique:

- La volonté de faire des efforts, et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs.
- De concrétiser ce dernier en comportement.

## 2.2. L'importance de la motivation au travail :

Toute performance est déterminée par l'énergie déployée, le savoir faire appliqué et la direction des efforts faits par rapport au but poursuivi.

L'énergie déployée, l'effort consenti, c'est la motivation. Aussi douée, qualifiée qu'une personne puisse être, il n'y a donc pas de bonne performance, à moins d'une motivation suffisante.

## 3. Les théories de la motivation :

### 3.1. Principales théories sur la motivation (approches internes):

Elles proposent une analyse des différents besoins des individus, qui vont les pousser à agir de façon à satisfaire leurs attentes. Elles expliquent par quoi telle personne sera motivée tant en termes d'organisation du travail qu'en termes de récompenses

Parmi ces théories, nous citons :

#### A. La pyramide des besoins de Maslow :

Maslow a proposé un modèle de la hiérarchie des besoins. Selon ce modèle, les besoins des individus sont classés en cinq catégories et ils ne peuvent tous être ressentis en même temps. Deux principes gouvernent ces besoins : le principe du manque et celui de la progression. Selon le principe du manque, un besoin ne se fait sentir que lorsqu'il n'est pas satisfait, un besoin satisfait perd alors son caractère motivant.



Source : William B. WERTHEN et autres, « La gestion des ressources humaines », édition McGraw-Hill, 1990

**Figure N°1 La pyramide des besoins de Maslow<sup>3</sup>**

### B. La théorie ERG d'Alderfer :

Alderfer (1972) a regroupé les cinq besoins définis par Maslow en trois catégories hiérarchisées :

- **Existence** : ce sont les besoins de subsistance, satisfaits par les conditions matérielles comme le salaire et les conditions de travail.
- **Relation** : ce sont les besoins relationnels, satisfaits par le fait d'être en contact avec des personnes sympathiques ou intéressantes.
- **Croissance (Growth)**: ce sont les besoins de croissance ou de progression satisfaits par la dynamique de l'évolution du travail et de la personne dans l'organisation.

### C. La théorie bi factorielle de Herzberg :

Au-delà de la hiérarchisation des besoins, Herzberg a montré grâce à une étude statistique, qu'il faut distinguer deux types d'éléments dans le travail :

**Tableau N°1 : Les éléments de travail**

Facteurs d'hygiène	Facteurs moteurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sécurité, statut</li> <li>- Relation avec les collègues.</li> <li>- Niveau de salaire</li> <li>- Conditions de travail</li> <li>- Relation avec le supérieur.</li> <li>- Politique et administration d'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement.</li> <li>- Avancement.</li> <li>- Responsabilité</li> <li>- Travail proprement dit.</li> <li>- Reconnaissance.</li> <li>- Accomplissement.</li> </ul>
Insatisfaction	Satisfaction
↓ Elevée	

Source : William B. WERTHEN et autres, « La gestion des ressources humaines », édition McGraw-Hill, 1990,

<sup>3</sup> William B. WERTHEN et autres, « La gestion des ressources humaines », édition McGraw-Hill, 1990, p. 412.

- **Les facteurs moteurs qui** procurent une satisfaction.
- **Les facteurs d'hygiène dont** l'absence procure de l'insatisfaction mais qui, lorsqu'ils sont présents, sont considérés comme normaux et ne produisent aucune satisfaction particulière.

#### **D. La théorie de l'équité « L.FESTINGER - S.ADAMS » :**

La théorie de l'équité postule que, dans leurs relations, les individus évaluent ce qu'ils y apportent, leurs contributions, et ce qu'ils en retirent, leurs rétributions, par rapport aux contributions et rétributions, de quelqu'un d'autre. Le sentiment d'équilibre ou de satisfaction résultant de cette comparaison entraîne le maintien des contributions, tandis que celui de déséquilibre motive l'individu à rétablir l'équilibre.

Cette théorie s'exprime sous la forme de l'équation suivante :

$$\frac{R_a}{C_a} = \frac{R_b}{C_b}$$

R : rétributions                      C : contributions  
 a : l'individu                              b : le point de comparaison

Cette théorie est particulièrement utile pour comprendre le comportement des gens qui ont le sentiment de ne pas être adéquatement rétribués en échange de leurs contributions. Elle permet aussi de comprendre leurs réactions, comme le roulement, l'absentéisme ou la grève.

#### **E. La théorie des attentes :**

Une des théories de la motivation qui ont beaucoup d'appuis est la théorie des attentes, élaborée par Vroom et ses collaborateurs. Selon cette théorie, la motivation au travail est déterminée par trois facteurs :

- **La valence** correspond à l'attrait des conséquences pour une personne.
- **L'attente** correspond à la probabilité pour que l'action de cette personne entraîne les conséquences attendues.
- **L'utilité** quant à elle, indique la nécessité des conséquences pour l'individu.

Lorsqu'on multiplie la valence par l'attente et par l'utilité, on obtient le niveau de motivation de la personne à entreprendre l'action en question.

L'équation est alors la suivante : **Attente x Utilité x Valence = Motivation**

- **Facteur de motivation et d'hygiène :**

**Tableau N°2 : Les facteurs de motivation**

Facteurs de motivation	Facteurs d'hygiène
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail.</li> <li>- Accomplissement.</li> <li>- Possibilité de croissance.</li> <li>- Avancement.</li> <li>- Reconnaissance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Statut.</li> <li>- Relations avec le supérieur.</li> <li>- Relations avec les collègues.</li> <li>- Relations avec les subordonnés.</li> <li>- Supervision technique.</li> <li>- Politique et administration de l'entreprise.</li> <li>- Sécurité d'emploi.</li> <li>- Condition de travail.</li> <li>- Salaire.</li> <li>- Vie personnelle</li> </ul>

Source : William B. WERTHEN et autres, « La gestion des ressources humaines », édition McGraw-Hill, 1990,

### 3.2. Principales théories sur la motivation : (approches externes) :

#### A. Homme économique:(F.W Taylor) :

- ✓ L'individu est principalement motivé par le salaire.
- ✓ Il définit l'organisation scientifique du travail afin que l'individu soit rémunéré en fonction de sa production.
- ✓ Il a ainsi établi des standards de production en décomposant les emplois en différentes opérations et en mesurant le temps requis pour chacune.

#### B. Homme social :

Le sociologue E.Mayo fut le premier à considérer que les augmentations de productivité ne sont pas seulement générées par de bons salaires ou une amélioration des conditions matérielles techniques, mais que c'est la motivation ou le bon climat psychologique dans l'entreprise qui fonde ces améliorations.

#### C. Théorie de renforcement (B.F.Skinner) :

- ✓ Le comportement de l'individu est conditionné par son environnement externe.
- ✓ Des stimuli adéquats peuvent conduire l'humain aux comportements souhaités.
- ✓ Le renforcement continu (positif ou négatif) permet de faire apparaître plus rapidement le comportement voulu.

#### **D. Théorie X, Y (D. Mc Gregor) :**

- ✓ La théorie X met l'accent sur la contrainte et le contrôle pour faire travailler l'individu; l'individu a besoin de stimuli extérieurs, ....car il est naturellement paresseux.
- ✓ La théorie Y postule que l'individu est capable de maturité, d'autonomie, de créativité et qu'il peut travailler avec plaisir sans être contrôlé par des superviseurs.
- ✓ La théorie Y correspond à la pensée de Mc Gregor pour qui l'individu est essentiellement motivé par lui même.

#### **4.2.5. Théorie des Objectifs (E. Locke) :**

- ✓ Le comportement est motivé par les objectifs conscients de l'individu.
- ✓ L'individu est avant tout rationnel, c'est-à-dire capable de fixer des objectifs et d'orienter sa conduite pour les atteindre.
- ✓ L'individu produit plus et travaille mieux si ses objectifs de rendement pour l'organisation sont élevés.

### **4. Satisfaction au travail :**

**4.1. Définition :** C'est l'attitude mentale d'un individu vis-à-vis des aspects de son travail, les besoins de l'individu, dont la réalisation provoquer des états psychologique différents en milieu de travail, la relation comparative entre la situation actuelle de travail et la situation idéale normative.

#### **4.2. Lien entre satisfaction et motivation :**

La satisfaction réfère aux attitudes du salarié et agit sur le court terme alors que la motivation réfère à l'état ressenti par le salarié et agit sur le moyen et le long terme. En lui impulsant pour faire son travail ou pour poursuivre un but. En effet, un salarié satisfait n'est pas forcément motivé. Celui qui est motivé devient facilement satisfait. La

satisfaction est comme l'oxygène. Elle est essentielle mais non suffisante pour passer automatiquement à l'étape de la variable motivation.

### 5.3. Source de la satisfaction au travail :

Les causes de la satisfaction et du mécontent au travail varient d'une personne à l'autre. Pour de nombreux salariés, celles qui importent sont notamment le caractère stimulant du travail. L'intérêt que celui-ci présente pour l'intéressé est l'activité physique qu'il requiert, les conditions de travail, les récompenses proposées par l'organisation, et la nature des collègues.

## 6- la rémunération facteur de motivation au travail :

### 6.1. Le modèle de Porter et Lawler (1968) :<sup>4</sup>

Le modèle de Porter et Lawler correspond à l'aboutissement d'une coopération qui a débouté en 1961 à l'université de Californie, à Berkeley. En 1964, alors que Victor Vroom publie les résultats de sa recherche et élabore la théorie des attentes, dans le même temps Edward Lawler développe un modèle de la motivation au travail qui marque la conclusion de son travail de thèse. Cette étape constitue l'étape essentielle de l'élaboration du modèle de Porter et Lawler (1968).

**Variable 1 : La valeur de la récompense :**<sup>5</sup> cette variable correspond à la notion de valence dans le modèle de Vroom (1964). Elle se rapporte à l'attrait des résultats qui peuvent être obtenu grâce au comportement dans le travail.

**Variable 2 : Probabilité perçue que l'effort conduise à une récompense :** Cette variable s'en réfère aux attentes d'un individu. Celles-ci sont liées à sa perception de la probabilité qu'une récompense dépendra du niveau d'effort qu'il fournira. Cette probabilité perçue résulte de deux types d'attentes :

- ✓ La probabilité qu'une récompense dépende d'une performance.
- ✓ La probabilité qu'une performance dépend d'un effort.

**Variable 3 : Effort<sup>6</sup> :** l'effort correspond à l'intensité ou à la somme d'énergie physique, mentale et intellectuelle déployée dans une situation donnée pour réaliser des tâches. Il est un indicateur de la motivation au travail dans ce modèle. L'intensité de

---

<sup>4</sup> Patrice Roussel, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, Paris, 1996

<sup>5</sup> Idem

<sup>6</sup> Idem

l'effort dans ce modèle ne signifie pas forcément la réalisation avec succès de la tâche à accomplir.

**Variable 4 : Capacité et traits de personnalité :** ces caractéristiques représentent le potentiel de l'individu qui lui permet de réaliser une performance à un instant donné. Elles sont relativement indépendantes de facteurs externes conjoncturels.

**Variable 5 : Perception du rôle<sup>7</sup> :** cette variable traite de la manière dont l'individu perçoit son rôle dans le travail. Ce sont les types d'efforts qu'il pense d'avoir déployer car il les croit essentiels pour réaliser efficacement son travail. Ces perceptions commandent l'orientation de l'effort qui est produit par l'individu. Cette variable se situe entre l'effort et la performance.

**Variable 6 : Performance :** cette variable correspond au succès d'une personne dans l'accomplissement des tâches qui font partie de son travail. C'est le résultat de l'effort qu'elle fournit compte tenu de l'influence de ces capacités, de ses traits de personnalité, et de ses perceptions à celle de productivité dans la théorie des attentes car cette dernière sous-entend trop souvent la notion de rendement physique. La performance en tant que résultat de l'effort est la conséquence d'un comportement de l'individu qui va être évalué.

**Variable 7 : Récompenses :** ce terme se réfère aux résultats désirés par une personne. Il peut s'agir de résultats intrinsèques lorsqu'ils sont sous le contrôle de la personne elle-même comme par exemple le sentiment d'accomplissement. Les résultats extrinsèques sont sous le contrôle d'une autre personne, il s'agit par exemple de la rémunération. Dans le modèle de 1968, seuls les résultats désirés sont pris en compte dans le processus de la motivation et de la satisfaction.

**Variable 8 : Récompense perçue comme équilibre<sup>8</sup> :** cette variable se rapporte à l'ensemble des récompenses qu'une personne estime devoir recevoir en contre partie de ses performances.

L'appréciation de ce qu'elle mérite est liée à l'équité interne et à l'équité externe. L'équité interne correspond à l'appréciation de ce qu'elle mérite en comparant ses performances aux récompenses qu'elle reçoit en contrepartie. L'équité externe correspond à l'appréciation de ce qu'elle mérite en comparant sa situation dans son emploi à celle d'une autre personne.

---

<sup>7</sup> Idem

<sup>8</sup> Idem

**Variable 9 : Satisfaction :** la satisfaction est la mesure dans laquelle les récompenses effectivement reçues correspondent ou excèdent le niveau de récompenses perçues comme équilibré, si le niveau de récompense jugé équitable par une personne excède les récompenses effectivement reçues, alors elle sera insatisfaite. Selon l'importance de l'écart entre la perception de ce qui devrait être reçu et ce qui est réellement obtenu, la satisfaction ou l'insatisfaction sera plus ou moins grande.

### **A- Les liaisons entre les variables :**

Le modèle de Porter et Lawler propose un système de relation entre les variables afin d'expliquer comment elles interagissent.

**Valeur de la récompense (variable1) et probabilité perçue :** effort- récompense : ces deux variables interagissent pour susciter l'effort (variable3). Cette interaction décrit le processus de la motivation de l'individu au travail. Au cours de ce processus plus la valeur des variables 1 et 2 est forte chez un individu plus son effort sera important. Ainsi, l'effort sert à mesurer le degré de la motivation d'un individu, donc chaque variable est une condition nécessaire, mais pas suffisante.

**La valeur effort-performance :** la relation entre ces deux variables présente deux caractéristiques. La première correspond à l'hypothèse selon laquelle une augmentation de l'effort devrait accroître le niveau de performance. La seconde caractéristique de cette liaison est qu'elle prévoit d'inclure les efforts possibles de deux variables : les capacités et traits de personnalités (variable 4) et les perceptions du rôle (variable 5).

**La relation performance-récompense :** le modèle suppose que plus la liaison entre performance et récompense désirée soit forte plus la personne devrait employer d'effort pour atteindre un bon niveau de performance.

**La relation entre la performance et la satisfaction :** La relation entre ces deux variables s'effectue avec l'intervention de la variable 8 les récompenses perçues comme équitables et de la variable 7 récompense. En effet une performance élevée entraînera une forte satisfaction, si et seulement si, il y a domination de l'écart entre le niveau de récompenses considéré comme équitable et le niveau effectivement reçu (variable7).

**La relation récompenses (variable7)-probabilité perçue que l'effort conduise à la récompense (variable2) :** cette boucle de rétroaction met en évidence le rapport

existant entre les performances et les récompenses passées et les efforts futurs. Lorsque les efforts déployés dans le travail ont permis dans le passé d'obtenir des récompenses, il est probable que l'individu considère que les efforts futurs croissants engendrent d'avantage de récompenses.

**La relation satisfaction (variable9)- valeur de la récompense (variable1) :** le modèle suppose que la satisfaction qui résulte de certaines récompenses a un effet sur les valeurs futures (attraits) des récompenses. Porter et Lawler supposent que les récompenses associées à des besoins d'ordre supérieur comme l'autonomie ou l'actualisation de soi, deviennent plus attrayantes lorsqu'une personne se sent satisfaite grâce à elle. Mais pour des besoins d'ordre inférieur (sécurité, survie....), les récompenses comme la rémunération perdent temporairement de leur attrait lorsque ces besoins sont satisfaits. Le modèle modifié de 1968 dont la version modifiée du modèle de Porter et Lawler comprend trois modifications :

## **6.2. Le modèle de la motivation de Lawler en 1971 :<sup>9</sup>**

Lawler présente en 1971 un nouveau modèle de la motivation qui tend à expliquer de manière plus détaillée les mécanismes de la motivation de l'homme au travail. Se spécialisant alors sur les problèmes de rémunération, Lawler explique ce nouveau modèle dans le cadre des rapports du salarié avec sa rétribution.

### **A- Conditions pour que les rémunérations soient motivantes :**

Lawler énumère cinq conditions que les rémunérations soient motivantes :

1- Les employés doivent attacher une valence positive élevée aux rémunérations.

2- Les employés doivent croire qu'une bonne performance est réellement suivie d'une rémunération élevée.

3- Les employés doivent croire que la qualité du travail dépend dans une large mesure de l'effort qu'ils déploient. Cela signifie qu'ils doivent considérer qu'ils peuvent maîtriser la qualité du travail qu'ils réalisent.

4- Les employés doivent considérer que les résultats positifs attachés à une bonne performance sont plus importants que ceux négatifs.

---

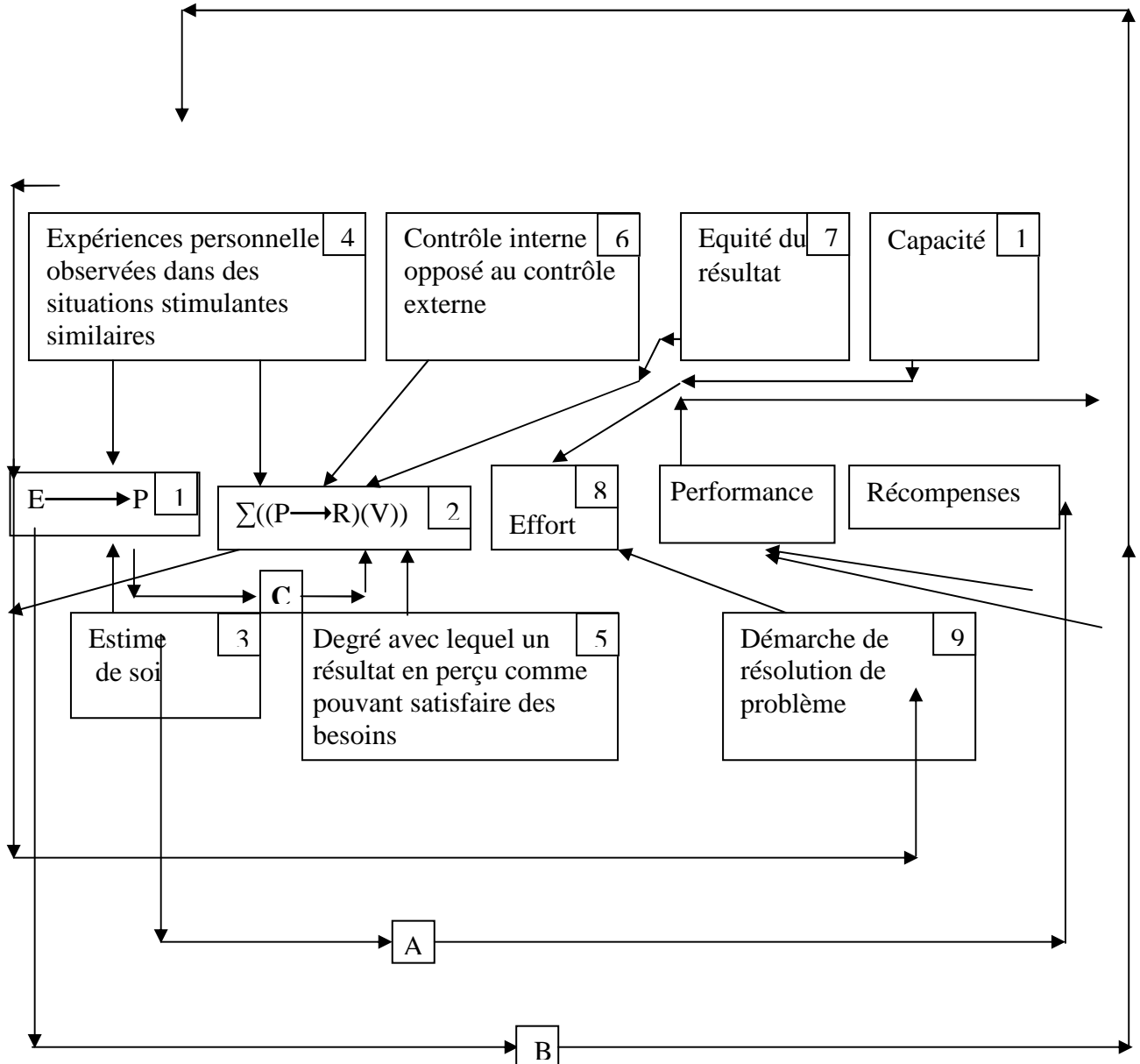
<sup>9</sup> Idem

5- Les employés doivent considérer que faire du bon travail est le plus attractif de tous les comportements possibles. C'est-à-dire, la motivation pour bien travailler doit être plus forte que la motivation pour tout autre comportement.

**B-Les variables du modèle :<sup>10</sup>**

Dans ce modèle, la motivation est déterminée par le processus où interagissent les variables

(1) et (2).



<sup>10</sup>.Idem

**Figure N°2 : Les variables du modèle**

**Source :** Patrice Roussel, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, Paris, 1996

**La variable (1):** correspond à l'attente que le niveau d'effort déployé peut conduire à la réalisation de performance :  $E \rightarrow P$  (Effort  $\rightarrow$  Performance).

**La variable (3) :** l'estime de soi de la personne, correspond à ces croyances quand à ses capacités stimulantes similaires. Le modèle indique que les variables (3) et (4) sont influencées par les performances passées de l'individu.

**La variable (2) :** est le second facteur important qui influence la motivation. Cette variable est une combinaison des croyances et que les résultats seront obtenus en réalisant le niveau de performance voulu, d'une part et de la valence de ces résultats,

**L variable (5) :** le degré avec le quel un résultat est perçue comme pouvant satisfaire des besoins agit sur la valence associée à ce résultat, la variable (7) :

**La variable (6) :** croyance de contrôle interne opposé au contrôle externe. Certaines personnes voient le monde en terme de contrôle interne (elles agissent sur le monde), tandis que d'autres le voient en terme de contrôle externe (le monde agit sur elles).

**La boucle de rétroaction (b) :** elle indique que l'atteinte est influencée par les expériences passées. Dans le processus de motivation, un autre type d'interaction est désigné par la boucle (c), celle-ci désigne l'influence de la variable(1) (Effort  $\rightarrow$  Performance) sur la relation performance résultat dans la variable (2). La place du signe de sommation ( $\Sigma$  devant les variables (1) et (2) traduit la somme de toutes les attentes perçues par l'individu. Elle explique l'intensité de la motivation d'une personne à bien travailler. Cette intensité est directement reflétée par l'effort qu'elle déploie dans son travail: variable (8).<sup>11</sup>

Enfin, les quatre dernières variables du modèle interviennent principalement en tant que conséquences du processus de la motivation, mais aussi indirectement entant que facteur de ce processus.

**La performance :** réalisée par l'individu résulte de l'effort déployé. Mais l'effort dépensé ne se traduit pas forcément par une bonne performance.

---

<sup>11</sup> Idem

**La variable (10) :** les capacités expriment les attitudes indispensables pour réaliser correctement le travail. Cette qualité se combine de manière multiplicative avec l'effort pour réaliser la performance.

**La variable (9) :** la démarche de résolution de problème. Il s'agit des perceptions quant aux meilleures manières de convertir l'effort en performance.

Ce facteur correspond à celui des perceptions du rôle dans le modèle de 1968. La représentation schématique du modèle théorique se termine par la liaison performance-récompenses. La ligne ondulée reliant ces deux variables signifie que les récompenses ne sont pas toujours la conséquence de la performance.

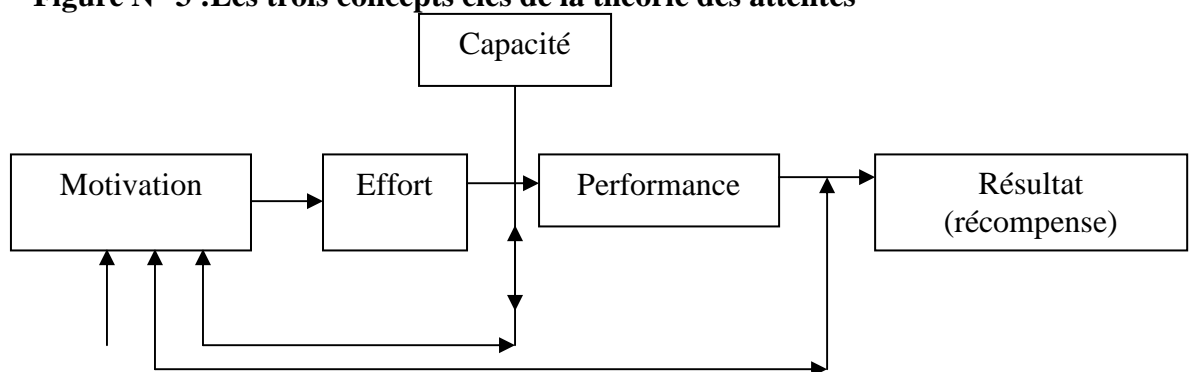
### 6.3. Le modèle de la motivation de Nadler et Lawler 1977 :

Au cours des années 1970, institut de recherche sociale de l'université du Michigan (Ann Arbor), où Edward Lawler est directeur d'un programme de recherche, développe un modèle de la motivation de la théorie des attentes.<sup>12</sup>

#### A-Les trois concepts clés de la théorie des attentes :

Nadler et Lawler (1977) définissent les concepts de la théorie des attentes au terme d'une série d'étude et de proposition de modèles depuis les travaux de Vroom (1964). Le modèle de Nadler et Lawler met en évidence les trois concepts clés de la théorie des attentes qui vont être utilisés comme variables explicatives. Le processus de la motivation au travail peut être expliqué par trois variables qui interagissent.

**Figure N °3 : Les trois concepts clés de la théorie des attentes**



**Source :** Patrice Roussel, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, Paris, 1996

- **L'attente Effort → Performance (E → P) :** cette attente représente :

<sup>12</sup> Idem

- ✓ La perception de l'effort qu'il faut déployer pour atteindre un niveau de performance donné ;
- ✓ La probabilité subjective que la dépense d'effort permet d'atteindre ce niveau de performance (expectation). Cette relation peut être considérée comme variant de 0 (certain d'échouer) à 1 (certain de réussir).<sup>13</sup>

- **L'attente Performance -Résultat** : cette attente représente :

- ✓ -La perception des différents types de résultats, sous forme de récompenses et de sanctions, qui peuvent être obtenus selon le niveau de performance atteint ;
- ✓ La probabilité subjective que le niveau de performance atteint permet d'obtenir un résultat de type récompense ou sanction (expectation).

Les probabilités ( $P \rightarrow R$ ) varient de +1 (la performance est sur de mener à un résultat) à .0 (la performance n'est pas liée au résultat).

- **La valeur** : il s'agit de l'attrait de chaque résultat possible. Selon les individus, les résultats éventuellement obtenus pour un niveau de performance atteint ont des attraits différents.

## **7- Le cas pratique: La rémunération, un facteur de motivation au travail (E.NA.P)**

### **7.1. Identification de l'entreprise :**

L'entreprise nationale des peintures (E.NA.P), appartenant au holding public Chimie Pharmacie, est une entreprise public économique qui a pour métier de base la production des revêtements organiques (peinture, vernis, résines, émulsions, siccatif et colles).

L'ENAP est une société par action (S.P.A), et son capital est de 500000000 DA. Elle est composée de six (6) unités de production parfaitement implantées sur le territoire national.

Notre étude est portée sur l'unité de la wilaya d'Oran. Cette unité est issue de la nationalisation du 14 juin 1968 des ex-sociétés étrangères Ripolin et Vue Cote (ex

---

<sup>13</sup> Idem

S.N.I.C) de 1968 à 1988. Lors de la restriction des entreprises. Celle-ci a réintégré le 1<sup>er</sup> janvier 1988 à l'entreprise nationale des peintures.

### **A-Méthodologie**

Pour recueillir les données, nous avons choisis de les avoir grâce à un questionnaire d'enquête écrit, et notre méthodologie de recherche sera inspirée des principes de SPSS 10,0.

### **B-Le questionnaire :**

Ce questionnaire comprend : l'activité ; les conditions du travail ; la sécurité ; les relations avec les collègues ; rémunération et ces composantes ; rémunération/équité ; la formation ; la motivation au travail.

Il contient des questions supplémentaires relatives à la motivation au travail, la satisfaction, les attentes des travailleurs, l'effort et sa relation avec la rémunération.

Ce questionnaire a été destiné à 58 salariés qui représentent 50% de l'effectif global.  
(Année 2014)

- **Sexe :- Masculins : 70,7 % - Féminin 29,3%**
- **Age : -Moins de 30 ans 17, 2%- 30 ans-49 ans 63, 8 %-50 ans et plus 19%**
- **Situation Matrimoniale : Célibataire : 31%- Marié : 69,0%**
- **Le niveau de formation :- Primaire : 62,0%- Moyen : 86,0 %- Universitaire : 29,3%.**
- **L'expérience : 6 -14ans : 56,9%-15 -19ans : 8,6%-20-25ans : 27,6%-**
- **25 et plus : 6,9%.**

### **C-Traitement des données**

**-La relation entre la valeur ajoutée et les frais du personnel :**

**Tableau N° 3 : La relation entre la valeur ajoutée et les frais du personnel**

	$X_i$	$Y_i$	$X_i - X$	$Y_i - Y$	$X*Y$	$X^2$	$Y^2$
	68052	104234436,8	-13389,6	-34451172,6	7,09336E+12	4631074704	1,08648E+16
	68052	136249504,7	-13389,6	-2436104,67	9,27205E+12	4631074704	1,85639E+16
	84179	143686263,4	2737,4	5000654,02	1,20954E+13	7086104041	2,06457E+16
	87393	147216779,7	5951,4	8531170,28	1,28657E+13	7637536449	2,16728E+16
	99532	162041062,2	18090,4	23355452,8	1,61283E+13	9906619024	2,62573E+16
<b>Total</b>	<b>407208</b>	<b>693428046,9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5,74548E+13</b>	<b>33892408922</b>	<b>9,80046E+16</b>

Source : Document interne de l'entreprise

Avec :

$X_i$  : Les frais du personnel

$Y_i$  : La valeur ajoutée

On peut calculer le coefficient de corrélation « r » comme suite :

$$r = \frac{\sum X*Y}{\sqrt{\sum x^2 * \sum y^2}}$$

$X$  : la moyenne de  $X_i = \sum X_i/n = 407208/5 = 81441,6$  (avec  $n=5$ )

$Y$  : la moyenne de  $Y_i = \sum Y_i/n = 693428046,9/5 = 138685609,4$  (avec  $n=5$ )

$$\sqrt{33892408922 * 9,80046E+16} = 5.76334E+13$$

Donc  $r = 5,74548E+13 / 5.76334E+13$

<b>r = 0,99690055</b>
-----------------------

On constate que le coefficient de corrélation s'approche du « 1 », cela veut dire d'une part, qu'il y'a réellement une relation entre la valeur ajoutée et les frais du personnel et d'autre part, chaque augmentation de la valeur ajoutée implique une augmentation des frais du personnel.

**- C.S.P et la motivation :**

Tableau N° 4 : C.S.P et la motivation:

Facteurs C.S.P	Salaire élevé		Formation				Conditions de travail					
	Oui		Non		Oui		Non		Oui		Non	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
<b>Cadres</b>	10	21,3	/	/	6	60	4	40	2	11,8	8	19,5
<b>Maîtrises</b>	8	17	5	45,5	9	69,2	4	30,8	6	35,3	7	17,1
<b>Exécutions</b>	29	61,7	6	54,5	18	51,4	17	48,6	9	52,9	26	63,4

Source : réalisée par la candidate

Nous constatons à travers ce tableau que la catégorie des cadres donne le sentiment d'une équitabilité pour les trois volets de la motivation au travail.

Pour la catégorie maîtrises, le facteur formation reste le plus motivant.

Nous constatons que la catégorie exécution donne le sentiment que le salaire élevé est le facteur le plus motivant (61,7 %). Cela s'explique par le pouvoir d'achat (plus de moitié (55,2%) des travailleurs considèrent l'argent comme moyen unique pour satisfaire leurs besoins).

#### - C.S.P et les composantes de la rémunération :

Tableau N° 5 : C.S.P et les composantes de la rémunération :

CSP	Augmentation de salaire de base	Augmentation des primes individuelles	Augmentation des primes collectives
<b>Cadres</b>	16,3	33,3	/
<b>Maîtrises</b>	22,4	33,3	/
<b>Exécutions</b>	61,2	33,3	100

Source : réalisée par la candidate

Ce tableau reflète la relation que fait le travailleur entre le salaire et le pouvoir d'achat. Nous constatons que la catégorie exécution estime que le salaire de base est le plus motivant vu sa liaison avec le poste, sachant que l'amélioration du revenu est liée au changement du poste.

Pour la catégorie cadres et maîtrises, le facteur prime individuelle reste le plus motivant, sachant que l'augmentation du salaire de base est liée à la politique du pays et que la prime reste une décision interne à l'entreprise.

### - Équité dans la répartition des salaires et la satisfaction au travail :

Tableau N° 6 : Équité dans la répartition des salaires et la satisfaction au travail :

Sexe	Existe t-il une équité dans la répartition des salaires?				Total
	Oui		Non		
	Nbre	%	Nbre	%	
Masculin	33	80,5	8	19,5	41 100%
Féminin	13	76,5	4	23,5	17 100%
Total	46	79,3	12	20,7	58 100%

Source : réalisée par la candidate

On constate que la majorité des salariés quelque soit leur catégorie sociaux professionnelle et quelques soit leur sexe donnent le sentiment favorable sur l'existence d'une équité dans la répartition des salaires.

Lorsque la rémunération est jugée équitable, elle peut accroître le sentiment de satisfaction dans le travail. Insistons sur le fait que cela concerne autant l'équité interne que l'équité externe. L'équité interne révèle que les salariés sont davantage satisfaits quand ils perçoivent que leur rémunération est juste en regard des contributions qu'ils apportent à leur entreprise.

### D-Interprétation des résultats :

L'analyse du questionnaire nous a conduits aux résultats suivants :

Il existe un certain nombre de facteurs qui génèrent de la satisfaction au travail et qui apparaissent comme des puissants déterminants de la motivation au travail. Il s'agit de :

- la formation,
- les conditions du travail,
- a possibilité d'obtenir de l'avancement,
- la possibilité d'améliorer en acquérant des nouvelles connaissances et du salaire.

Nous avons pu relever à travers ce questionnaire que le salaire reste le principal facteur de motivation des travailleurs quelle que soit leur catégorie socioprofessionnelle. Notre enquête aussi nous a conduits à des résultats très défavorables par rapport aux attentes à la formation, cette insatisfaction est élevée chez les agents d'exécution.

Toujours en ce qui concerne la formation, les chiffres nous indiquent que malgré l'effort fourni dans le domaine de la formation (l'entreprise a fait une auto évaluation sur les principales difficultés à occuper le poste, travaux d'atelier....) Dans l'entreprise nous constatons que 19% des gens interrogés ont bénéficié d'une formation.

Ce pourcentage nous montre que les efforts en formation sont insuffisants surtout en les comparants au niveau de formation. Il existe parmi ces travailleurs 62% qui ont le niveau primaire, 8,6% ont le niveau moyen et 29,3% ont le niveau universitaire. Le désir en formation pour les basses hiérarchies aussi bien pour les supérieurs représente non seulement un besoin d'apprendre et s'évoluer mais il est aussi un moyen d'améliorer la situation et donc le salaire

## **CONCLUSION :**

Dans les entreprises algériennes, nous constatons que malgré la diversité des aspects qui causent l'insatisfaction des travailleurs à l'égard de leur travail, cependant il existe un dominateur commun qui représente une source majeure de cette insatisfaction, il s'agit du salaire qui représente un moyen pour la couverture du besoins fondamentaux.

Certains sont insatisfaits de leurs salaires parce qu'ils le voient inadéquat par rapport à leur effort 70,7 % d'autres sont en revanche, ils sont insatisfait de leur salaire en le comparant aux salaires des autres travailleurs dans d'autres entreprises.

Ce problème de l'insatisfaction des travailleurs vis-à-vis de leur salaire nous semble d'autant plus important parce que les motifs de la grève dans n'importe quel secteur d'activité économique sont causés par les salariés.

La variable rémunération est relativement simple à utiliser, en ce sens qu'elle est rapide à mettre en oeuvre, visible par les intéressés et facile à communiquer.

L'entreprise doit donc jouer sur une combinaison de plusieurs leviers pour assurer une gestion optimale de ses ressources humaines et mettre en place un véritable mix ressources humaines aux sens du mix marketing.

Nous avons remarqué chacun des facteurs de motivation retiré de ce questionnaire trouve son correspondant dans la théorie, on peut citer à titre exemple: le salaire qui est le moyen de satisfaire de nombreux besoins chez les travailleurs (les besoins physiologiques dans la théorie des besoins de Maslow).

## Références

### Les ouvrages :

- BERGHMANN Alexander, Bernard UWAMUNGU encadrement et comportement, 2<sup>ème</sup> édition eska, Paris.
- Boyer .L, N.Equibey, 2003, Gestion des ressources humaines nouvelles pratiques, édition EMS, Paris.
- Cauden Joël, Berger , juin1988, gestion des ressources humaines, édition Paris,.
- Citeau Jean Pierre,2000, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, 3<sup>ème</sup> édition Armand Colin
- Dubet François, injustice, l'expérience des inégalités au travail, Seuil, Paris, 2006.
- Galambaud Bernard, 2002, si la Gestion des ressources humaines était de la gestion, édition Liasons, Paris.
- Gwendoline Aubourg, Demora Héléne, gérer la rémunération des salaires, Paris 2001.
- Koror de Yan GUEN,Amis Bouayad, la face caché du management, édition ,Dunod,.
- Lellou Abderrahmane,Hadj Nekaa, Khaled Tahari,Zahir Yanat2004, Formation et production de compétences, Enjeux et perspectives, édition Dar El Gharb, Oran, 2007.
- Levey Leboyer, Claude,2001, , la motivation dans l'entreprise Modèles et stratégie, édition d'organisation, Paris,.

- Levy Leboyer, Lauche Claude Rodand, Jean Pierre,2006, ressources humaines les apports de la psychologie du travail, organisation, Paris,.
- Levy Leboyer Claud,2005, la personnalité un facteur essentiel dans le monde du travail, édition d'organisation, Paris,.
- Marbach Valerie,1999, Evaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, Paris,.
- Morin Pierre,1995, organisation et motivation, édition Chihab, Alger,.
- Pellisier, Jean Supiot Alain Jummaud Antoine,2006, droit du travail, Dalloz, Paris,.
- Peritti Jean Marie,1998, Gestion des ressources humaines, les éditions d'organisation, Paris,.
- Peritti Jean Marie,2000, Gestion des ressources humaines, Gestion des ressources humaines 9ème édition Vuibert entreprise, Paris,.
- Peritti Jean Marie, Patrice Roussel,2000 : les rémunérations : politiques et pratiques, édition Vuibert, Paris,.
- Roussel Patrice,1996, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition Economica, Paris,.
- Sekiou Lakhdar et autres, gestion des ressources humaines, édition de Boeck université.
- Taieb Jean Pierre, François le herse,1997, la masse salariale, édition Dunod, Paris,.
- Vidal Roffe, Van Bremeetsch Christie,2002, Recruter et motiver ses collaborateurs, édition First, Paris,.
- Villemus Philippe ,2004, motivez vos équipes, négocier et suivre les objectifs de ses collaborateurs, édition d'organisation, Paris,.
- Weiss Dimitri, 1994, la fonction ressources humaines, les éditions d'organisation, Paris,.
- Werthen William B1990, et autres, la gestion des ressources humaines, édition Mc Graw-Hill, Paris,.

### **Les revues :**

- Akari,1995, « réglementation et effort », analyse d'économie et de gestion, N°5, 10.

- Ambra Gille,2005, « etes vous encore motivé ? », l'essentiel du management, N°131, 05.
- Andrej Bennier,2008, « les sept façon à motiver une équipe », l'Essetiel du management, N°150, 02.
- Aribi .M et y, Ferfera f,1999, Réformes économiques et gestion de la rémunération au sein de l'entreprise publique Algérienne, Calier de Cread.
- Benjamin Rousseau2007,, « sachez repérez et mettre au boulot les paresseur », l'essentiel du management, N°140, 03.
- Bouyacoub. A(07/10/2008), le grand paradoxe de l'économie Algérienne mis a nu, N°4202, Le quotidien d'Oran.
- Bouyacoub. A,(21/12/2006), croissance et fragilité de l'économie Algérienne, N°3652, Le quotidien d'Oran.
- Bouyacoub. A, Entreprises publiques ajustement structurel et privatisation, N°57, les cahiers de Cread.
- Bouyacoub. A, L'entreprise publique et l'économie de marché (1988-1993), N°39, les cahiers de Cread.
- Bouyacoub .A, Répartition de revenu et catégories sociales, N°34, les cahiers de Cread.
- Conzaque Blingnieres,(02/2007), « le bon patron est celui qui donne envie de la suivre », l'essentiel du management, N°139,.
- Djerbi « la politique salariale en Algérie », P33.
- Dossier, SGT : ce que vous devez savoir, Révolution africaine N° 1098, 1985 Alger.
- Dossier, salaire 2002, ce que vous volez vraiment, l'Essentiel du management N° 81 Fournier, Martine De la VEGA Xavier, (2001) « travail, je t'aime, je te haï », Sciences humaines, N°179,., paris.
- Lellou. A « le système de rémunération dans l'entreprise » CREAD, N°12, P19.
- Lellou. A « la question salariale à travers l'entreprise publique, P327.
- Lellou .A,(1989), la formation des salaires en Algérie entre l'économie administrée et l'ajustement structurel, Revue algérienne d'économie et politique salaire en Algérie, CREAD N°12., PENAG, Algérie.

- Le pouvoir d'achat et la négociation salaire d'entreprise, Revue Française de gestion N° 94, Paris 1993.
- Martory. B, la gestion de l'emploi et des salariés ; les rémunérations cahier Français n 262, Paris.
- Mebtoul .A,(16/10/2007), La nouvelle grille des salaires dévalorise le savoir, N°3902, le quotidien d'Oran,.
- Meyer .E, le guide des salaires, 1996-1997, l'Essentiel du management N°21, Paris, 1996.
- Mesahel Abdelkader(11/03/2009) , la gouvernance, Algérie.
- Miraoui Abelkrim, le lien entre performances de l'entreprise publique Algérienne et rémunération de ses dirigeants, N°1,.
- Naro. G,(06/2002), système de rémunération et cultures organisationnelles Revue, Française de gestion N°95, Paris.
- Portefaix Bernard, « la motivation premier ressort à l'envisager pour accroître la productivité » Banque, N°562,04/1992.
- Revue internationale du travail, N° 4 Genève 1990, l'Essentiel du management N°33, Paris 1997.
- Said Mahmoud, « la motivation au travail », revue Algérienne du travail, N° 31, 01/2004.
- Tahar, « un modèle de salaire avec norme d'équité et incitation à l'effort », revue économie politique, N°6, 11/1993.
- Verger. D, Aux sources des carrières salariales et de l'emploi, Economica et Statistique N° 299 Paris 1996
- Yves Guérin. J, 35h ... à quel salaire ? l'Essentiel du management N° 40, Paris 1998.

## Dictionnaires Encyclopédies

- Alquier .C, dictionnaire encyclopédique économique et social, Economise 1990.
- Brunet .T, dictionnaire de SRE l'emploi et des RH Hatier, Paris 2001.
- Elwattan économie du 8 à 15 octobre 2006 (dossier 3).

- Jues, la rémunération globale des salaires, édition PUF, Paris ?1995.
- Lautier Guy, les rémunérations, édition Maxima, Paris, 1993.
- Leduff. R, encyclopédie de la gestion et du management Dallez paris 1999.
- « Malaise au travail », Sciences humaines, N°12, 01/09/2008 (dossier).
- Marie Jean, Tous DRH, édition Vuibert Paris, 2000.
- Peritti .J Meurs, la rémunération du travail, édition PUF, Paris ?1995.
- Teulon .F, Dictionnaire d'histoire, économie, finance géographie PUF, paris 1999.

**Les sites d'Internet :**

[www.univ.parie1](http://www.univ.parie1)

[www.ons.dz](http://www.ons.dz)

[www.wordbank..org](http://www.wordbank..org)

[www.finance-algeria.org](http://www.finance-algeria.org)

[www.elwatan.com](http://www.elwatan.com)

[www.diplomatic.gouv.fr](http://www.diplomatic.gouv.fr)

[www.statistiques-mondiale.com](http://www.statistiques-mondiale.com)

[www.nepad.org](http://www.nepad.org)

[www.africain-union.org](http://www.africain-union.org)