جامعة باتنة 1
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مجلة العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال

مجلة أكاديمية علمية نصف سنوية محكمة تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير – جامعة باتنة 1

- متطلبات التحول إلى نظم النقل الذكية في الجزائر
  صليحة عشي وناريمان دريس
- إستراتيجية دفع السوق لترقية تنافسية الصناعة المحلية: قراءة في مؤشرات التنافسية العربية
  زكية مقري
- حوكمة الشركات ودورها في التنمية البشرية
  نعيمة يحياوي وأحلام عنصر

العدد 0 ر.د.م.د 2602-5531 جوان 2017

بسم الله الرحمن الرحيم

مجلة العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال

مجلة أكاديمية علمية نصف سنوية محكمة

تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة باتنة 1

الجزائر

العدد 0 ر.د.م.د.0000-0000 جوان 2017

توجه كل المراسلات إلى:

مجلة العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال

– كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

– جامعة باتنة 1–

باتنة 05000– الجزائر

هاتف/ فاكس:033319363

البريد الالكتروني: joecma.batna1@gmail.com

الهـــــيئة المشرفة
على مجلة
العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال

الرئيس الشرفي للمجلة

أ. د. عبد السلام ضيف – مدير جامعة باتنة 1– باتنة

مـــــدير المـــــجلة

أ. د. الطاهر هارون– عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

رئـــــــيسة التـــحرير

أ. د. نعيمة يحياوي

هـــــــيئـــة التحرير

أ. د. زكية مقري

أ. د. سامية لحول

أ. د. مصطفى عقاري

د. جمال بلخباط

د. عبد الرزاق كبوط

أمـــانة التـــــحرير

أ. شاكر بلخضر

الهيئة العلمية لمجلة العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال

أ. د. سعيد أوكيل	جامعة الجزائر 3	الجزائر
أ. د. صالح فلاحي	جامعة باتنة 1	الجزائر
أ. د. عبد المجيد جنان	جامعة سطيف 1	الجزائر
أ. د.علي فلاح الزعبي	جامعة عمان العربية	الأردن
أ.د. طالب عوض وراد	الجامعة الأردنية	الأردن
أ. د. سعيد بريبش	جامعة عنابة	الجزائر
أ. د. ايمان بن زيان	جامعة باتنة 1	الجزائر
أ. د. صحراوي بن شيحة	جامعة سيدي بلعباس	الجزائر
Prof Yvon François PESQUEUX	جامعة Paris SUD	فرنسا
Prof ALAIN SAFA	University of Nice Sophia Antipolis	فرنسا
Prof Nathalie HILMI	جامعة موناكو الدولية	موناكو
أ. د . حسن أيوب	الجامعة اللبنانية	لبنان
أ. د. سليمان بلعور	جامعة غرداية	الجزائر
أ.د. مسعود زموري	جامعة باتنة 1	الجزائر
أ. د. عمار زيتوني	جامعة باتنة 1	الجزائر
أ.د. علي رحال	جامعة باتنة 1	الجزائر
أ. د. نوال بن عمارة	جامعة ورقلة	الجزائر
أ. د. غلاب نعيمة	جامعة قسنطينة 2	الجزائر
أ. د. مليكة زغيب	جامعة قسنطينة 2	الجزائر
أ. د. مراد زايد	جامعة الجزائر 3	الجزائر
أ. د. يوسف مسعداوي	جامعة البليدة	الجزائر
أ.د. الياس بن ساسي	جامعة ورقلة	الجزائر
أ. د. مباركة سواكري	جامعة الجزائر 3	الجزائر
أ. د. علي يوسفات	جامعة تيارت	الجزائر
أ. د. صليحة مقاوسي	جامعة باتنة 1	الجزائر
أ. د. الهام يحياوي	جامعة باتنة 1	الجزائر
أ. د. عمر شريف	جامعة باتنة 1	الجزائر
د. آيات الله مولحسان	جامعة باتنة 1	الجزائر
د. جمال جعيل	جامعة باتنة 1	الجزائر
د. أشرف الصوفي	جامعة باتنة 1	الجزائر
د. صليحة عشي	جامعة باتنة 1	الجزائر
د. نجمة عباس	جامعة باتنة 1	الجزائر

التعريف بالمجلة

مجلة العلوم الاقتصاديةوإدارة الأعمال، مجلة علمية نصف سنوية محكمة، تستهدف الباحثين الجامعيين والمختصين الممارسين.

تهتم المجلة بنشر المقالات الأكاديمية وتعنى أيضا بنشر مقالات المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية والمحاسبية وعلوم التسيير.

تضم المجلة لجنة قراءة عالمية مشكلة من أساتذة جامعيين ومختصين في الاقتصاد وإدارة الأعمال من مختلف الجامعات. ويعمل هؤلاء على المساهمة بخبرتهم العميقة في المجلة من خلال مراجعة المقالات المقدمة للنشر وتقويمها، وتقديم النصائح للجنة التحرير، هذا إلى جانب المساهمة بأبحاثهم ودراساتهم في المجلة. كما تطمح لجنة تحرير المجلة للوصول إلى مستويات عالية من الجودة في البحث العلمي.

قواعد النشر

التحكيم

ترسل جميع البحوث المقدمة للنشر إلى متخصصين لتحكيمها حسب الأصول العلمية. يلقى البحث القبول النهائي بعد أن يجري المؤلف التعديلات التي يطلبها المحكمون. و على الرغم من ذلك، فإن الباحثين مسؤولين عن محتويات أبحاثهم وتعبر البحوث المنشورة عن وجهة نظر كاتبيها وليس عن وجهة نظر المجلة، ولا تكون هيئة تحرير المجلة مسؤولة عنها. كما أن كافة البحوث المرسلة إلى المجلة تخضع إلى فحص أولي من قبل هيئة التحرير لتقرير أهليتها للتحكيم والتزامها بقواعد النشر، ويحق لها أن تعتذر عن قبول البحث دون إبداء الأسباب.

شروط ومتطلبات النشر

1. تنشر المجلة البحوث العلمية الأصيلة فيمجال العلوم الاقتصادية وا إدارة الأعمال.
2. أن يتعهد الباحث بأن لا يكون البحث قد سبق نشره أو سبق تقديمه للنشر في مجلة أخرى.
3. ألا يكون البحث جزء من كتاب منشور.
4. لا تردّ البحوث التي تصل إلى هيئة تحرير المجلة سواء نشرت أم لم تنشر.
5. يجب أن يتضمن البحث بين (6000-6500) كلمة في مكتوبة في صفحات الصنف العادي (A4).
6. أن يرد عنوان البحث وملخص البحث باللغتين العربية والانجليزية في صفحة واحدة في حدود (100) كلمة لكل ملخص، وأن يتضمن البحث الكلمات الدالة.
7. أن يذكر اسم المؤلف ودرجته العلمية، والمؤسسة التي ينتمي إليها، وبريده الالكتروني ورقم هاتفه (للاتصال به عند الضرورة) بعد عنوان البحث.
8. أن تقدم البحوث العربية مطبوعة بخط (Simplified Arabic) حجم (12)و البحوث بالإنجليزية أو الفرنسية بخط Times (New Roman) حجم (12).
9. إن سياسة المجلة تستوجب (بقدر الإمكان) أن يتكون البحث من الأجزاء التالية:
   - المقدمة.
   - مشكلة البحث.
   - الأهداف.
   - الأهمية.
   - المنهجية.
   - عرض النتائج.
   - مناقشة النتائج.
   - الخاتمة والتوصيات.
10. تدرج الرسوم البيانية والأشكال التوضيحية والجداول في متن البحث، وترقم ترقيماً متسلسلاً، وتكتب عناوينها أعلاها والمصدر والملاحظات التوضيحية أسفلها.
11. أن تذكر الهوامش آخر الصفحة عند الضرورة.
12. لا تنشر المجلة أدوات البحث والقياس ولكن يجب تضمينها عند التقديم لإطلاع المحكمين عليها وتحذف في النسخة المعدّلة عند القبول ولا يشار إليها في متن البحث لأن المجلة سوف تقوم بحذف الأدوات عند طباعة المجلة.
13. التوثيق: يراعى في أسلوب توثيق المراجع داخل النص نظام (American Psychological Association) (APA).
   - يشار إلى المراجع في المتن باسم المؤلف وسنة النشر بين قوسين مثل (فلاحي، 2016).
   - إذا استشهد بمؤلف أو مرجع أو أشير إليهما في بداية فقرة أو جملة، فيكتب اسم المؤلف وتتبعه السنة بين قوسين مثل: جودة (2008).
   - يشار إلى الصفحات في حالة الاقتباس فقط، مثل: (واعر وبن سالم، 2012: 7)، يحياوي (2009: 16-24).
   - تذكر قائمة المصادر والمراجع مرتبة ترتيباً هجائياً حسب اسم الشهرة ووفق نظام (APA) في آخر البحث. مثال:

- **كتاب:** أوكيل، م. سعيد. (2011). **الابتكار التكنولوجي لتعزيز النمو والتنافسية**، الرياض، دار العبيكان.
- **بحث منشور في دورية علمية:** لحول، سامية وآخرون. (2015). أثر جودة خدمات التعليم الجامعي على تحقيق رضا الطالب دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة – الجزائر، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية**، 8 (22) ، 95- 122.
- **بحث في أعمال مؤتمر:** مقري، زكية. (2011). التسويق الأخضر في مواجهة ظاهرة الغسل الأخضر: مقاربة لتبني التوجه البيئي. **ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات**، جامعة ورقلة (الجزائر)، يومي 22-23 نوفمبر.
- **رسالة ماجستير أو دكتوراه:** يحياوي، نعيمة (2009). **أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق – دراسة حالة قطاع صناعة الحليب**. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر.

الأشياء المطلوب تسليمها

- أن يقدم المؤلف نسخة إلكترونيه من البحث مكتوبة على برنامج.Microsoft Word For Windows .
- أن يرفق الباحث سيرته الذاتية متضمنة اسمه باللغتين العربية والأجنبية، وعنوان عمله الحالي، ورتبته العلمية وأهم أبحاثه.
- تعهد.

يرجى إرسال البحث عبر البريد الالكتروني:

joecma.batna1@gmail.com

أو على العنوان التالي:

مجلة العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال

– كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة باتنة 1 ،

باتنة 05000، الجزائر

الافتتاحية

اسم الله المولى الأجلّ سبحانه له الحمدُ في الأولى والآخرة، نستفتحُ بالذي هو خير، ربنا عليك توكلنا وإليك أنبنا وإليك المصير.

وبعد، فعلى كثرة ما تموج به الساحة العلمية فيمجال العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال من إصدارات دورية، يسر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1 أن تقدم للقارئ الكريم العدد الافتتاحي لمجلة العلومالاقتصادية وإدارة الأعمال على أمل إثراء البحث العلمي في هذا المجال وفتح الأفق لنشر مخرجات باحثي الجامعة الجزائرية والعربية والعالمية.

وقد جاء العدد الافتتاحي متضمنا عددا من المقالات الأكاديمية في مختلف الميادين الاقتصادية وإدارة الأعمال، وأصنافا وألوانا من المعرفة قدمها نخبة من الأساتذة والباحثين من جامعات وطنية، رغبة منهم في ترقية البحث العملي وتعميم المعرفة. ويعد هذا العدد ثمرة جهد أولي لهيئة التحرير التي تشكر كل الأساتذة والباحثين الذين أسهموا في إثراء المجلة بمقالاتهم القيمة وأبحاثهم المميزة.

جعلنا الله وإياكم خداما للعلم والمعرفة والوطن المفدى.

هيئة التحرير

محتويات العدد

- **الافتتاحية**

هيئة التحرير

- **متطلبات التحول إلى نظم النقل الذكية في الجزائر**

صليحة عشي وناريمان دريس **1- 10**

- **إستراتيجية دفع السوق لترقية تنافسية الصناعة المحلية: قراءة في مؤشرات التنافسية العربية 2003-2012**

زكية مقري **11- 25**

- **حوكمة الشركات ودورها في التنمية البشرية**

نعيمة يحياوي وأحلام عنصر **26-38**

متطلبات التحول إلى نظم النقل الذكية في الجزائر

The transition requirements to intelligent transportation systems in Algeria

عشي صليحة
أستاذة محاضرة أ، جامعة باتنة 1،
الجزائر
saliha.achi@yahoo.fr

دريس ناريمان
طالبة دكتوراه، جامعة سطيف 1،
الجزائر
narimane_doctmng@yahoo.fr

ملخص : تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة وتحديد أهم متطلبات التحول إلى نظم النقل الذكية في الجزائر، وهذا بعد التعرف على نظم النقل الذكية، وظائفها ونظمها الفرعية والمتمثلة في؛ النظم المتقدمة لإدارة المرور، النظم المتقدمة لمعلومات المتنقلين، نظم عمليات المركبات التجارية، النظم المتقدمة للنقل العام والنظم المتقدمة للتحكم بالمركبة وسلامتها.
وتناقش هذه الورقة البحثية مدى ملائمة كل من هذه الأنظمة الفرعية (لنظم النقل الذكية) لواقع النقل في الجزائر من خلال مقارنة الفرص المتاحة إلى التحول، والتهديدات التي تحول دون ذلك، وهذا بعد تحديد أهم متطلبات التحول إلى نظم النقل الذكية في الجزائر.

الكلمات المفتاحية : النقل، نظم النقل الذكية، التحول إلى نظم النقل الذكية في الجزائر.

Abstract: This search paper aims to study and determine the most important transition requirements to intelligent transportation systems in Algeria. After exposing the concept of intelligent transportation systems, its functions and its fifth application field which are: advanced systems to manage traffic, advanced systems for mobile information, systems of commercial vehicles, advanced systems for public transport and advanced systems to control the vehicle and safety. So, this search paper investigate the suitability extent of each one of these sub systems to the transportation reality in Algerian by comparing the available opportunities which permit the transition possibility and the possible threats which prevent that. After determining the important transition requirements to intelligent transportation systems in Algeria.

Keywords: transport, intelligent transportation systems, transport sector in Algeria.

المقدمة:

يعد قطاع النقل من بين أهم القطاعات الإستراتيجية وأحد الركائز المهمة التي تقوم عليها سياسات التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي دولة، وهذا بالنظر إلى الخدمات التي توفرها مختلف وسائل النقل؛ فهذه الأخيرة تستجيب إلى حاجات مختلف القطاعات الاقتصادية، حيث يتوقف تطوير الصناعة على إمكانية الحصول على مدخلات المؤسسات وتصريف مخرجاتها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة. كما أن تطوير التجارة الخارجية لا يتم إلا من خلال تسهيل حركة الصادرات والواردات، وتسمح أيضا بزيادة قدرة أفراد المجتمع على أداء أدوارهم فيه، من خلال زيادة قدراتهم على الحصول على الخدمات، وبالتالي زيادة إمكاناتهم على خلق قيمة مضافة أكبر.

وهكذا أصبحت الدول تولي أهمية خاصة لقطاع النقل باعتباره محركا لباقي القطاعات الأخرى، وحلقة وصل بينها، ولكن على الرغم من ذلك لا يزال هذا القطاع يعاني الكثير من المشاكل التي تتعلق بالازدحام، وحوادث المرور والتلوث، والتي تسبب خسائر كبيرة للمجتمع والاقتصاد، مما يطرح مشكلة البحث عن مداخل أكثر نجاعة تسمح بتطوير هذا القطاع، ومواكبة التطورات التي تحدث في البيئة، والتي تمثل التحدي الأكبر لإمكانية تكييف الواقع ومتطلبات التطور.

وفي هذا المجال ظهر ما يعرف "بنظم النقل الذكية"، والتي تعد كحل مهم لإدارة وتوجيه حركة المرور عن طريق نظم المعلومات المرورية والوسائل الإلكترونية، وربطها بنظام المعلومات الجغرافية والأقمار الصناعية، وتوظيف التطبيقات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات، والتي تعد أحد التطورات التي لازمت البحث عن حلول جديدة لتطوير قطاع النقل والقضاء على مشاكله. ومن هنا ظهرت الحاجة الملحة لضرورة تحقيق التكامل بين تحديث، وتطوير البنى التحتية لقطاع النقل في الجزائر وبين التطورات التكنولوجية للنهوض بهذا القطاع، وعدم الاقتصار فقط على مخططات وبرامج التنمية التي غالبا ما يرتبط تطوير قطاع النقل فيها بحجم معين لميزانية يغلب عليه الطابع المادي وليس للجانب التكنولوجي أي مكانة فيها.

مشكلة البحث:

اعتمادا على ما سبق يمكن طرح مشكلة هذا البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما هي أهم متطلبات التحول إلى نظم النقل الذكية في الجزائر؟

وانطلاقا من السؤال الرئيسي تتفرع الأسئلة التالية:

1- ما هي أنظمة النقل الذكية؟

2- ما هي أهم تطبيقات نظم النقل الذكية؟ وفيما تتمثل أهم نظمها الفرعية؟

3- ما مدى إمكانية التحول إلى نظم النقل الذكية في الجزائر بناء على واقع هذا القطاع؟

أهمية البحث:

تنبع قيمة هذه الورقة البحثية من أهمية تطبيق التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف المجالات، وهذا توافقا ومتطلبات البيئة الحديثة والمتجددة. كما تظهر هذه الأهمية من واقع استراتيجيات قطاع النقل وأهمية تطبيق هذه التكنولوجيات فيه، وبالتالي أهمية التحول لهذه النظم في الجزائر من خلال تحديد أهم المتطلبات التي تسمح بالتحول إلى نظم النقل الذكية.

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على نظم النقل الذكية؛
- معرفة النظم الفرعية لنظم النقل الذكية وآلية عملها؛
- التعرف على واقع النقل في الجزائر؛
- التعرف على أهم المتطلبات التي تسمح بالتحول إلى نظم النقل الذكية في الجزائر.

هيكل البحث:

وسيتم تناول موضوع البحث من خلال العناصر الرئيسية التالية:

أولا، نظم النقل الذكية Intelligent Transportation Systems (ITS)

ثانيا، قطاع النقل في الجزائر Brief presentation of transportation sector in Algeria

ثالثا، متطلبات التحول إلى النظم الذكية النقل في الجزائر The transition requirements to intelligent transportation systems in Algeria

1. نظم النقل الذكية Intelligent Transport Systems (ITS)

بدأ الاهتمام بنظم النقل الذكية مع نهاية عقد الستينيات من القرن الماضي وبداية عقد السبعينيات منه، ومع منتصف سنة 1980 حازت نظم النقل الذكية بقبول كبير، سيما مع التطور الواسع لتكنولوجيا المعلومات، أين أصبحت هذه الأخيرة غير مكلفة وذات موثوقية، وبالتالي أصبحت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في مجال النقل تمثل فرصة لحل مشاكل الازدحام، وحوادث المرور وتأمين الأمن والسلامة للبشرية. (Mohan, 2006 : 2-3)

1.1. تعريف نظم النقل الذكية Intelligent Transport Systems (ITS) Definition

تعرف نظم النقل الذكية على أنها النظم التي تقوم على تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات TIC في البنية التحتية وعمليات النقل البري لاسيما من خلال مجموعة من أنظمة استشعار الحوادث (أنظمة الإنذار)، دعم عمليات مراقبة حركة المرور، الإمداد بالمعلومات الضرورية للمستخدمين والمتنقلين. (Ne wsletter, 2012 : 1)

وتشمل نظم النقل الذكية تركيبة متنوعة من الاتصالات وأجهزة الكمبيوتر وتكنولوجيا التحكم المطورة والمطبقة في مجال النقل وهذا لتحسين أداء النظام، سلامة النقل، الفعالية، الإنتاجية وتحسين مستوى الخدمة المقدمة، والتحكم في التأثيرات البيئية، استهلاك الطاقة والحركة . (itavancová, 2009 : 17)

يمكن القول من خلال ما سبق بأن أنظمة النقل الذكي تقوم بشكل واسع على ثلاث تكنولوجيات أساسية، والتي تتمثل فيما يلي(Jacobs, 2015 : 11) :

- **تكنولوجيا المعلومات Information Technology:** والتي تتعلق ببرامج المعالجة الآلية لقواعد البيانات؛
- **تكنولوجيا الاتصالات Communication Technology:** تتعلق بحلول الاتصال عن بعد والتي تسمح بجمع، تحويل ونشر المعلومات عن بعد باستعمال الموجات القصيرة أو الموجات تحت الحمراء؛ أو باستعمال بعض التكنولوجيات الحديث، مثل WiFi، وباستعمال الهواتف المحمولة والهواتف الذكية من خلال عدد من التطبيقات المتاحة؛
- **تكنولوجيا التموقع Positioning Technology:** والتي تسمح بتحديد موقع وسائل النقل، الأفراد أو أي شيء متحرك والتموقع من خلال الأقمار الصناعية، والذي يمكن ربطه بمستقبلات أخرى؛ فالتموقع الخلوي يتحقق من خلال شبكات الهواتف المحمولة، فهذه التكنولوجيات تفتح المجال أمام خدمات شخصية لتحديد المواقع الجغرافية.

2.1. أهداف نظم النقل الذكية Intelligent Transport Systems (ITS) Objectives

يعكس مفهوم النقل الذكي، تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال النقل، حيث تلعب هذه التكنولوجيات دورا أساسا في مجال النقل وهذا من أجل تحقيق الأهداف التالية(Blanquart, 2008 : 285):

- تحسين السلامة والأمن؛
- ترشيد استعمال البنية التحتية؛
- التخفيض من استهلاك الطاقة، التلوث والضوضاء؛
- العمل على الانتقال إلى أنماط النقل الأكثر حفاظا على البيئة.

وعادة ما تهدف سياسات النقل الذكي إلى تحقيق جملة من الأهداف، يتمثل أهمها فيما يلي (Ministère de l'Écologie, 2011 : 3):

- إتاحة الآليات والأدوات التي تسمح لمستغلي شبكات البنية التحتية وخدمات النقل بتقديم الحلول النهائية لزبائنهم من خلال التنبؤ بالإمكانيات الاستخدامية الحالية لمختلف أنماط النقل مع احترام قوانين المنافسة؛
- تحسين الأمن، وتحديدا أمن الطرقات من خلال معرفة القواعد التي يتم تطبيقها لأتمتة عمليات المراقبة؛
- تحسين نوعية الحياة في المدن وخدمات التنقل المقدمة للسكان والزوار من خلال تسهيل استخدام مختلف أنماط النقل، سيما من خلال توفير المعلومات وتفعيل خدمات مؤسسات النقل الحضري؛
- التحكم في استهلاك الطاقة والانبعاثات الملوثة من خلال تخفيض الازدحام.

3.1. معايير قياس منافع أنظمة النقل الذكي Benefits Measures of Intelligent Transport Systems (ITS)

لتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها أنظمة النقل الذكي هناك العديد من المعايير التي تستعمل لقياس فعالية هذه الأنظمة؛ هذه المعايير تشرح الطرق التي تقوم من خلالها برامج أنظمة النقل الذكي بتحسين سلامة المسافرين، تنقل المسافرين، فاعلية النظام، فعالية مقدمي خدمات النقل، الحفاظ على الطاقة وحماية المحيط، هذه المعايير تتضمن ما يلي (Portland State University, 2005 : 5):

- **السلامة Safety:** تضم هذه المعايير عموما، عدد الحوادث، التغير في الحوادث، الخسائر ومعدلات الوفيات، كما تضم المعايير الفرعية؛ سرعة المركبات أو التغيرات في تجاوز قوانين السلامة المرورية؛
- **التنقل Mobility:** تضم هذه المعايير عموما مقدار التأخر (في كل وحدة زمنية) والتغير في مواقيت السفر؛
- **القدرة الاستيعابية Capacity/Throughput:** تقيس هذه المعايير العدد الأقصى لتمركز الأفراد والمركبات في نقطة معينة من الطريق عند وحدة زمنية معينة؛
- **رضا الزبائن Customer Satisfaction:** تضم هذه المعايير عدد الرحلات في مختلف أنماط النقل؛ خيارات ونوعية الخدمات، وكذلك حجم الشكاوى أو الإطراءات، وبالتالي يتم تحرير النتائج الخاصة برضا الزبائن حول الخدمة المقدمة من خلال معرفة؛ الوعي بالخدمة المقدمة، المنافع المحتملة، تقييم القيمة المضافة وغيرها؛
- **الإنتاجية Productivity:** تضم هذه المعايير الفاعلية التشغيلية والتحكم في التكلفة؛
- **الطاقة والمحيط Energy and Environment:** تضم هذه المعايير التغيرات في مستوى الانبعاثات والطاقة المستهلكة.

4.1. الأنظمة الفرعية للنقل الذكي The Sub-Systems of Intelligent Transport

تتمثل أهم الخدمات التي يوفرها النقل الذكي في تطبيقات الأنظمة الفرعية التالية (Vanajakshi, 2010 : 11-13):

أ. النظم المتقدمة لإدارة المرور advanced traffic management systems:

وهي تدمج مجموعة من الأنظمة الفرعية (أنظمة الاستشعار في المركبات، الأنظمة الديناميكية للتحكم المروري، أنظمة إدارة العمليات في الطرق، أنظمة الاستجابة للحوادث...) ضمن تطبيق موحد ومنسجم والذي يوفر البيانات عن وضعية المرور في الوقت الحقيقي والتي تتنبأ بقواعد المرور من أجل تخطيط وعمليات أكثر فاعلية.

ب. النظم المتقدمة لمعلومات المسافر advanced traveler management systems:

تتيح لمستعملي أنظمة النقل المعلومات المرتبطة بالنقل لدعم القرارات التي تخص اختيار الطرق، التنبؤ بتوقيت السفر، وكذا تجنب الازدحام، ويمكن الحصول على هذه الخدمات من خلال الحصول على مختلف المعلومات باستعمال عدد من التكنولوجيات، مثل:

- نظام الإنذار المركب داخل السيارة باستخدام تطبيق تحديد المواقع العالمي GPS؛
- إشارات الرسائل على الطريق التي تسمح بالحصول في الوقت الحقيقي على المعلومات، مثل ازدحام المرور، الاختناقات، الحوادث.
- مواقع الانترنيت لإتاحة الخرائط الشبكية المرمزة بالألوان والتي تظهر مستويات الازدحام في الطرق العامة.

ج. النظم المتقدمة للتحكم في المركبات advanced vehicle control systems:

وتضم مجموعة من الأدوات والمفاهيم التي تعزز تحكم السائق في المركبة لجعل السفر أكثر أمانا وفاعلية، فتجهيز السيارة بالآليات عالية التكنولوجيا يتيح دمج تطبيقات البرامج وأنظمة الذكاء الاصطناعي التي تتحكم في العمليات الداخلية، وبرامج أخرى مصممة لتكون مدمجة في نظام النقل.

د. عمليات المركبات التجارية commercial vehicle operations:

وتشمل نظام تحديد المواقع العالمي، جهاز كمبيوتر صغير وجهاز راديو رقمي، والتي يمكن أن تستعمل في المركبات التجارية مثل: الشاحنات وسيارات الأجرة...، فهذه الأنظمة ينتج عنها التحكم الثابت في عمليات الشاحنات من خلال مركز رئيسي وتضمن القدرة على متابعة الشاحنة وسلامتها.

هـ. النظم المتقدمة للنقل العمومي advanced public transportation systems:

وتطبق وضعيات إدارة النقل وتكنولوجيا المعلومات في أنظمة العبور العمومي لتعزيز فاعلية العمليات وتحسين السلامة والأمن، وهي تتضمن أنظمة المعلومات حول الوقت الحقيقي للمسافرين، الأنظمة الأوتوماتيكية لتحديد مواقع المركبات، أنظمة تحديد وقت وصول الحافلات. بالإضافة إلى الأنظمة التي تعطي الإشارات لأولوية الحافلات عند الحركة في مفترق الطرق.

و. النظم المتقدمة للنقل الريفي advanced rural transportation systems:

توفر هذه النظم المعلومات حول الطرق المنعزلة وعن أنظمة النقل الأخرى، والتي تتعلق بالمعلومات التوجيهية في الطرق المنعزلة والمعلومات حول حالة الطقس في هذه المناطق، وهذا النوع من المعلومات مخصص للسائقين في المناطق الريفية والمنعزلة، وقد تم تطبيقه بشكل واسع في و م أ، وهو جد مهم بالنسبة للدول التي تشكل فيها المناطق الريفية والمنعزلة جزء واسعا.

5.1. آلية عمل نظم النقل الذكية Intelligent Transport Systems work mechanism

تعمل نظم النقل الذكية من خلال ثلاث مستويات رئيسية(Vanajakshi, 2010 :10):

- **المستوى الأول (مستوى المركبات):** يتعلق بتوظيف التكنولوجيات داخل المركبات، والتي تتضمن أجهزة الاستشعار والإنذار، أجهزة رصد وعرض المعلومات التي توفر المعلومات للسائق؛
- **المستوى الثاني (مستوى البنية التحية):** يتعلق بنشر أجهزة الاستشعار في الطرق وداخلها ما يسمح بجمع المعلومات الضرورية حول المرور، حيث توفر أدوات الاتصال المعلومات بصفة مستمرة لإدارة أفضل لحركة المرور؛
- **المستوى الثالث (المستوى التشاركي):** يتعلق بتطبيق تكنولوجيا الاتصالات التي تتيح الاتصال بين المركبات وبينها وبين البنية التحتية للنقل والذي يجمع كل من المستوى الأول والمستوى الثاني.

تؤدي تكنولوجيا المعلومات دورا أساسيا في أنظمة النقل الذكي، حيث تعكس المستويات الثلاثة حركة ديناميكية للمعلومات، ويتطلب معالجة هذه الأخيرة وجود مراكز متخصصة عادة ما يطلق عليها "مركز إدارة المرور" " Traffic Management Center"، حيث يقوم هذا المركز بجمع المعلومات، وتحليلها وتوحيدها مع معلومات التشغيل والمراقبة لإدارة شبكة النقل المعقدة.

2. قطاع النقل في الجزائر Brief presentation of transportation sector in Algeria

سيتم من خلال هذا العنصر التعرف على وضعية قطاع النقل في الجزائر من خلال التطرق إلى كل من النقل البري، النقل البحري، النقل بالسكك الحديدية والنقل الجوي، ومحاولة التطرق إلى البيانات المتعلقة بعدد من السنوات حتى يتسنى إعداد تصور حول الوضعية الحالية لهذا القطاع الاستراتيجي، مرورا بمعرفة قيمة الاستثمارات المخصصة لهذا القطاع.

يرتبط تطوير قطاع النقل في الجزائر ببرامج التنمية، وهذا ما يعكسه هيكل برنامج الاستثمارات العمومية (2010–2014)، حيث يحتوي هذا البرنامج على استثمارات هامة تعكس إرادة الدولة في تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة عن طريق الإنفاق العمومي، إذ خصصت الدولة ميزانية تقدر بـ 6448 مليار دينار للمنشآت القاعدية (صالحي، 2013)، وكان نصيب قطاع النقل 2816 مليار دج(بوقصبة، 2013).

1.2. النقل البري Road Transport:

يعد النقل البري عاملا أساسيا في النمو الاقتصادي، فهو أحد الأصول الرئيسية له، حيث أن شبكة الطرق الجيدة أمر ضروري لتعزيز قيام علاقات بين مناطق الإنتاج ومناطق الاستهلاك وتعزيز التعاون والتبادلات مع الدول الأجنبية، ومن المسلم به أن النقل البري هو الوظيفة الأفقية التي تؤثر على جميع الأنشطة في البلد, لأنه يلعب دورا على المستوى الإقليمي والعالمي للنظام وأصبح في الوقت الحالي عاملا حاسما في المبادلات التجارية.

يستحوذ النقل الطرقي في الجزائر على حوالي 135000 كم، منها حوالي 2600 كم طريق سيار، فشبكة النقل الطرقي في الجزائر تعد الأكثر أهمية في المغرب العربي والتي تمثل نسبة 3.7 كم لكل 1000 ساكن، إلا انه وبسبب لمشاكل التي تعاني منها شبكة الطرق في الجزائر من ازدحام، الاكتظاظ وحوادث المرور، جعل الحكومة تولي الأولوية إلى سرعة انجاز والانتهاء من الطريق السيار شرق/غرب (Guide Investir en Algérie, 2013).

وقد عرف النقل الطرقي للأفراد والمنتجات ارتفاعا على الترتيب بنسبة 9,91% و5,71% خلال الفصل الرابع من سنة 2013 مقارنة بنفس الفصل من سنة 2012 (Direction de la planification et du développement, ministère de transport, 2014 : 2).

2.2. النقل بالسكك الحديدية Rail Transport:

تمثل شبكة السكك الحديدية مجموعة من خطوط السكك الحديدية والمحطات والمنشآت الفنية المختلفة (ورشات العمل، المستودعات، الساحات، المحولات...)، التي تسمح بحركة القطارات في منطقة جغرافية معينة. وتغطي شبكة السكك الحديدية في الجزائر مجالا واسعا يقدر بحوالي 4500 كلم، وهي تضم حوالي 200 محطة تجارية عملية (Guide Investir en Algerie, 2013).

وقد عرف النقل بالسكك الحديدة خلال الفصل الرابع من سنة 2013، ارتفاعا ثابتا يقدر بـ 10,81% بالنسبة لنقل المسافرين، عكس نقل البضائع الذي سجل انخفاضا يقدر بـ 13,26% مقارنة بما تم تحقيقه في الفصل الأخير من سنة 2012(Direction de la planification et du développement, ministère de transport, 2014 : 2).

3.2. النقل الجوي Air Transport:

يعرف النقل الجوي تطورات هامة على المستوى الاقتصادي والتكنولوجي، مما يستوجب على الدولة الجزائرية مواكبة هذه التطورات لتجعل من قطاع الطيران المدني الوطني قطاعا قادرا على مواجهة التحديات التي تفرضها العولمة والمنافسة، ووفقا للمرسوم 63-84، المؤرخ في 5 مارس 1963 المتضمن انضمام الجزائر إلى اتفاقية الطيران المدني الدولي (اتفاقية شيكاغو المؤرخة في 7 كانون الأول 1944 وتعديلاتها)، يجب على الدولة الجزائرية الامتثال باستمرار لمتطلبات المعايير والمقاييس التي وضعتها منظمة الطيران المدني الدولي "أيكاو" في مجالات السلامة والأمن ومراقبة الحركة الجوية والمطارات وبيئة الطيران، من أجل ضمان نقل جوي سليم، فعال، دائم وتنافسي(المنظمة الدولية للطيران المدني ICAO).

تتمثل البنية التحتية لقطاع النقل الجوي في الجزائر في امتلاك 35 مطارا، منها 13 مطارا بمعايير عالمية تتوزع على عدد من ولايات الوطن.[1] و عرف النقل الجوي خلال الفصل الرابع من سنة 2013، ارتفاعا يقدر بـ 6,74% مقارنة بما تم تحقيقه في الفصل الأخير من سنة 2012 (Direction de la planification et du développement, ministère de transport, 2014: 2).

4.2. النقل البحري Sea Transport:

تتمتع الجزائر بموقع استراتيجي في حوض البحر الأبيض المتوسط بحوالي 1200 كيلومتر من الساحل، حيث تملك شبكة مينائية، متمثلة في ثلاثة عشر ميناء تجاري، من بينها موانئ متعددة الاستخدام وأربع موانئ متخصصة في المحروقات، وتمتد هذه الموانئ على طول سواحلها (Guide Investir en Algerie, 2013). وبمجرد النظر لطبيعة المبادلات التي تتم عن طريق البحر تتبين الأهمية الاقتصادية والتجارية التي تمثل النقل البحري في الاقتصاد الجزائري، مما يحث الجزائر أن تضع المجال البحري في المستوى الأول(المنظمة الدولية للطيران المدني ICAO).

وقد سجلت الحمولة الإجمالية التي تم شحنها على مستوى الموانئ الجزائرية في الفصل الأخير من سنة 2013، ارتفاعا يقدر بـ 2,07% مقارنة بالفصل الرابع من سنة 2012، كما عرفت المنتجات المستوردة خارج المحروقات عن طريق النقل البحري انخفاضا يقدر بـ 05,09%، في حين عرفت المنتجات الموردة خارج المحروقات انخفاضا يقدر بـ 0,24% مقارنة بنفس الفترة من سنة 2012(Direction de la planification et du développement, ministère de transport, 2014 : 2)).

3. متطلبات التحول إلى نظم النقل الذكية في الجزائر The transition requirements to intelligent transportation systems in Algeria

بعد التعرف على نظم النقل الذكية وأهم تطبيقاتها وتبيان أهميتها في بيئة تتسم بالتغير، السرعة والتطور المستمر، وبعد عرض عام لوضعية قطاع النقل في الجزائر وتبيان أهميته الاستراتيجية التي يمكن استنتاجها من خلال الخدمات التي يقدمها سواء بالنسبة لنقل البضائع أو الأشخاص وخاصة التحسن المستمر الذي يمكن أن نلمسه في هذا القطاع مقارنة بسنوات سابقة دون أن ننسى المشاكل التي لا زال يعاني منها والتي دائما تتعلق بحوادث المرور، الازدحام، والتلوث، يمكن القول أن أهمية التحول إلى نظم النقل الذكية يعد حاجة ملحة للتكيف والتطورات الحديثة خاصة تلك الناتجة عن تنامي عدد السكان، وزيادة عدد المركبات

وتوسع الأنشطة الاقتصادية التي غالبا ما يتوقف تطورها على مدى قدرتها على الحصول على مدخلاتها وتصريف مخرجاتها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة باستخدام مختلف طرق النقل المتاحة، كما أن التحول إلى نظم النقل الذكية يتطلب أساسا مبادرة جدية تشارك فيها كل الأطراف المسؤولة في المجتمع بدءا بالدولة تأسيسا إلى المواطن وعيا.

وتأسيسا لما سبق يمكن القول بأن التحول إلى نظم النقل الذكية في الجزائر يحتاج إلى توفير جملة من المتطلبات والتي يمكن تحديد أهمها فيما يلي:

1.3. متطلبات استراتيجية:

وتتعلق بتطوير استراتيجية طويلة المدى تقوم على تحقيق التوافق بين تحديث وتطوير البنية التحتية لقطاع النقل في الجزائر والتطور التكنولوجي في هذا المجال من خلال جعل توظيف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البنية التحتية لقطاع النقل وفي إدارة وتسيير النقل أولوية استراتيجية وعدم الاقتصار فقط على مخططات وبرامج التنمية والتي غالبا ما يرتبط تطوير قطاع النقل فيها بحجم ميزانية معين يغلب عليه الطابع المادي ولا يأخذ فيه الجانب التكنولوجي أي مكانة؛

وفي هذا المجال يمكن الاستفادة من التجارب الناجحة حول العالم، كما يمكن تبني أحد التجارب ومحاولة تكييفها والواقع الجزائري.

2.3. متطلبات تكنولوجية:

وتتعلق بخلق هيئة حكومية متخصصة مسؤولة عن التحول لأنظمة النقل الذكي في الجزائر، تعمل على تحقيق الانتقال التدريجي لأنظمة النقل الذكي بما يتوافق واحتياجات كل نظام فرعي من أنظمة النقل الذكي يتم العمل على توظيفه؛ وهذا بدءا بأجراء بعض التغيرات والتحديثات البسيطة وغير المكلفة والتي تتعلق بتوظيف بعض التطبيقات البسيطة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال النقل، مثل: نظام الإنذار المركب داخل السيارة، نظام الكشف الآلي عن الحوادث، تطبيق *GPS*، التطبيقات المتاحة على الهواتف الذكية، توفير لوحات إرشادية للمرور ولوحات وشاشات ذكية على الطرق العامة.

وتعمل هذه الهيئة على استحداث مراكز متخصصة لإدارة المرور تتمثل مهمتها في جمع المعلومات، تحليلها وتوحيدها مع محطات النقل المختلفة وأصحاب المركبات لإدارة شبكة النقل المعقدة. بالإضافة إلى القيام بدراسات جدوى مستمرة تسمح بإظهار مدى جاهزية قطاع النقل إلى التحول إلى كل نظام فرعي من أنظمة النقل الذكي، ومدى نجاعة أي عملية تم القيام بها في هذا المجال، وحجم الاستثمارات المطلوبة للقيام بتوظيف أنظمة النقل الذكي في الجزائر. كما تقوم هذه الهيئة بتحديد مسؤولية كل الأطراف المشاركة في تطوير قطاع النقل.

3.3. متطلبات بشرية:

وتتعلق بإعداد تشكيلة من الكفاءات البشرية من الخبراء وخريجي الجامعة من التخصصات ذات العلاقة والمتخصصة في الإعلام الآلي، تكنولوجيا وتقنيات...إلخ لتشغيل الأنظمة والبرامج الذكية، ومن الخبراء والباحثين في مجال النقل ومحاولة إيجاد صيغة تعاونية بين هذه الأطراف والتي تسمح في الأخير بتحقيق إدارة ناجحة لنظم النقل الذكية في الجزائر، بالإضافة إلى إمكانية الاستفادة من الخبراء من الخارج أو إجراء تكوينات للكفاءات البشرية المحلية بالخارج.

بالإضافة إلى العمل على تحقيق مشاركة كل الأطراف المسؤولة عن تشغيل نظم النقل الذكية بالدولة ابتداء من الوزارات ذات العلاقة وإشراك كل من القطاع العام والخاص لضمان التحول السليم لنظم النقل الذكية في الجزائر.

خاتمة:

تعد هذه الورقة البحثية بمثابة مبادرة علمية لمحاولة دراسة مدى إمكانية التحول إلى نظم النقل في الجزائر، بعد التعرف على نظم النقل الذكية وأهم مكوناتها وأنظمتها الفرعية، ومحاولة تحديد أهم المتطلبات التي تسمح بالتحول إلى نظم النقل في الجزائر وإظهار الحاجة الملحة إلى ضرورة توظيف التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال النقل بالنظر

إلى الخدمات التي توفرها هذه الأنظمة الذكية، وبالتالي يمكن تحديد أهم الفرص التي تسمح بالتحول إلى نظم النقل في الجزائر والتهديدات التي تحول دون ذلك في النقاط الرئيسية التالية:

الفرص:

- حجم الاستثمارات الضخمة المخصصة لتطوير قطاع النقل؛
- توفر الكفاءات البشرية الجزائرية المتخصصة في الإعلام الآلي، تكنولوجيا وتقنيات، وكذلك الكفاءات البشرية المتخصصة في مجال النقل.

التهديدات:

- شساعة المساحة في الجزائر، وبالتالي إمكانية استغراق عملية التحول لمدة طويلة؛
- صعوبة تكييف نظم النقل الذكية وواقع النقل في الجزائر.

المراجع:

1. بوقصبة، شريف علي بوعبد الله. (7-8 أكتوبر 2013). "دور برامج التنمية في تطوير قطاع النقل"، ورقة مقدمة في **الملتقى الدولي حول "استراتيجيات وآفاق تطوير قطاع النقل في الجزائر في إطار التنمية الوطنية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
2. صالحي، صالح. (2013). "تأثير البرامج الاستثمارية العامة على النمو والاندماج القطاعي بين النظرية الكينزيةوإستراتيجية النمو غير المتوازن الفترة 2014/2001"، **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، العدد 13، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، ص 17.
3. **المنظمة الدولية للطيران المدني ICAO**، "اتفاقية شيكاغو للطيران المدني الدولي وتعديلاتها لسنة 1944".
4. Blanquart, Corinne et al, ‘‘contribution des TIC à la durabilité des organisations logistiques et transport’’, Networks and Communication Studies, NETCOM, vol. 22, n° 3-4.
5. ‘‘Des systèmes de transport plus intelligents pour des routes plus sûres’’, commission européenne, Newsletter, N° 8, 2012.
6. Guide Investir en Algerie, Edition 2013.
7. Indicateurs de production de quatrième trimestre, Direction de la planification et du développement, ministère de transport, 2014.
http://qistas.com/legislations/jor/view/100731
8. Itavancová, Zuzana & Hájek, Martin. (2009). ‘‘Intelligent Transport Systems Thematic Research Summary’’, European Commission DG Energy and Transport, transport research knowledge center.
9. Les systèmes de transport intelligents en France (STI), brochure de la Direction Générale des Infrastructures, des Transports et de la Mer, Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement, France, 2011.
10. Jacobs, René ‘‘Systèmes de transport intelligents une tentative de synthèse’’, Centre de recherches routières, Bruxelles.
11. Mohan, Dinesh (25-02-06), ‘‘Intelligent Transportation systems (ITS) and the Transportation System’’, Transportation Research and Injury Prevention Programme, Encyclopedia of Life Support Systems (EOLSS), Indian Institute of Technology, Delhi, India.
12. Portland State University Department Of Civil And Environmental Engineering School Of Urban Studies And Planning Center For Transportation Studies (Cts). (2005). ‘‘Benefits of Intelligent Transportation Systems Technologies in Urban Areas: A Literature Review, Final Report’’.
13. Vanajakshi, Lelitha et al. (2010). ‘‘Intelligent transportation systems: synthesis report on including issues and challenges in India’’, centre of excellence in Urban Transport, Transportation Engineering Division, Department of Civil Engineering.

"إستراتيجية دفع السوق لترقية تنافسية الصناعة المحلية: قراءة في مؤشرات التنافسية العربية 2003-2012"

Market –Driven Management to Promoting local industry Competitiveness: A Review in competitiveness indicators of the Arab world 2003-2012

زكية مقري
أستاذة، جامعة باتنة 1، الجزائر
megrizakia@yahoo.fr

ملخص:

تهدف هذه الورقة إلى الوقوف على خصائص البيئة التنافسية الحالية، وتقديم إستراتيجية دفع السوق كأسلوب مناسب لمواجهة تحديات هذه البيئة. وتسعى الدراسة إلى رصد تطور تنافسية المؤسسات الجزائرية وإبراز أهم مشاكل البيئة التنافسية المحلية والفرص التي تتيح تطبيق هذه الإستراتيجية لترقية تنافسية الصناعة المحلية.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية دفع السوق، الصناعة المحلية، التنافسية العربية، المنافسة المفرطة، مؤشرات التنافسية.

Abstract:

This paper aims to identify the characteristics of the current competitive environment, and provide the Market –Driven Management as a strategy suitable to meet the challenges of this environment. The study seeks to monitor the evolution of Algerian organizations competitiveness and highlight the most important problems of the local competitive environment and opportunities that will allow the application of this strategy to Promoting local industry Competitiveness.

Keywords: Market –Driven Management, domestic industry, the Arab competitiveness, Hypercompetition, Competitiveness indicators.

المقدمة:

تنشط المؤسسات الاقتصادية، حاليا، في بيئة مفتوحة تميزها تحولات عميقة وسريعة كثيرا ما تكون عدوانية ومفاجئة تستهدف بشكل مباشر استمرارية المؤسسة. وفي ظل هذه الديناميكية التي تميز المنظمة داخليا وخارجيا فإن دورها لم يعد يتوقف عند التكيف مع التغيرات فحسب بل العمل على سبقها وتفعيلها وفقا لرؤيتها. ولهذا الاتجاه تداعيات مهمة بالنسبة للمنافسة داخل صناعة ما. ويتضح ذلك جليا من خلال أن حدود الصناعة لا تتوقف عند الحدود الوطنية، وأن زيادة حدة المنافسة أثرت سلبا على الصناعات المحلية، وكلما ازدادت المنافسة ازداد معها معدل التجديد والابتكار، خلاف ما ورد في نموذج بورتر الستاتيكي.

في هذه البيئة الديناميكية، المتشابكة العلاقات، تبحث المنظمات عن مسار يأخذ بالاعتبار الإجابة عن سؤال حيوي هو: كيف تتميز عن المنافسين وتحقق الحصة السوقية المطلوبة؟ والإجابة هنا تتمثل ببساطة في أن تكون للمنظمة ميزة تنافسية أو أكثر. ولا يقف الأمر عند هذا الحد بل يتعداه إلى أنه متى حصلت المنظمة على الميزة التنافسية، تبدأ بالتفكير الجاد في تدعيم تلك الميزة وإدامتها لفترات طويلة.

ولا شك أن أغلب الصناعات في الدول النامية تعاني، ومن بينها الجزائر، من عدة مشاكل نتيجة إقحامها في تجربة الانفتاح الاقتصادي وتحرير التجارة. ولعل فتح الأسواق المحلية أمام السيل الجارف من الواردات الأجنبية، مع عدم تناسب قدرة الصناعات الجزائرية على التصدير بالمعدلات الطموحة، يعتبر أحد دلائل عدم الاستعداد لذلك.

وقد حان الوقت أن يدرك مسيري المؤسسات المحلية أن جبهات الصراع التنافسي أصبحت متعددة. ومن ثم أصبحت الحلول السابق الاعتماد عليها في معالجة المشاكل التي كانت مطروحة غير نافعة أو بالأحرى غير كافية. وقد ثبت أن زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات أصبحت الشغل الشاغل لكثير من المؤسسات في ظل الاقتصاد الجديد للبقاء والاستمرار، وأن إشكالية الحصول على الزبائن تطورت إلى وجوب المحافظة عليهم مما يضمن تحقيق نصيب أكبر من السوق.

لمناقشة الطرح السابق نتوقف أمام مجموعة من التساؤلات، وهي:

- ما هي خصائص البيئة التنافسية الحالية؟
- هل التوجه بالسوق مناسب لمواجهة التحديات التنافسية الحالية؟
- ما هي وضعية تنافسية الجزائر، وما هي المشاكل والحظوظ لتطبيق التوجه بالسوق لترقية الصناعة المحلية؟

1. البيئة التنافسية وأشكال المنافسة

1.1. المنافسة في ظل تغير البيئة التنافسية:

في الاقتصاد المعاصر أصبحت المعرفة تمثل مصدرا للقيمة مثلها مثل المنتجات، لا سيما أن المنتجات المادية أصبحت نمطية بشكل عالمي والتطبيقات والممارسات الجدية تنقل (تقلد، تسرق) بسرعة. وبذلك أصبح الطريق أمام الشركات للحصول على ميزة تنافسية هو الابتكارات، والتعامل الأفضل مع العملاء وأخيرا الخدمات الإضافية. فالابتكارات والخدمات تجعل العميل جزءا من معادلة الأداء، وتصبح حينئذ العلاقات مع العملاء وبشكل ثابت أصلا مهما يجب أن يراقب مثلما تراقب الأصول المادية.

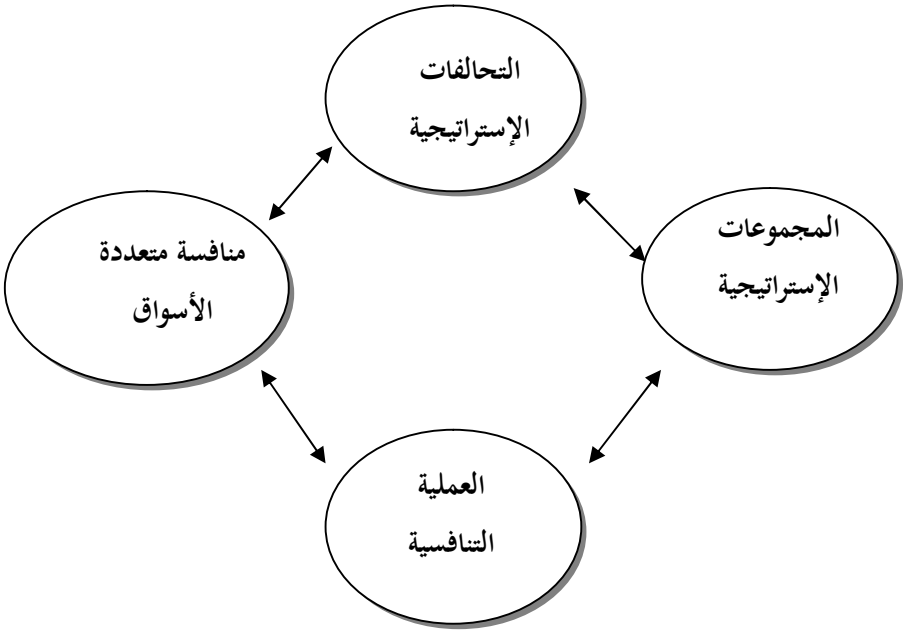
إذا كانت هذه المعالجة التقليدية للمؤسسة قد ركزت ولفترة طويلة على منتجاتها وعلى أسواقها، فإن هذه النظرة كانت صالحة عندما كان المحيط التنافسي مستقرا، فقد بيعت سيارات فورد نموذج T ذات النمط الواحد لمدة خمسة عشرة عاما. لكن سمات المحيط التنافسي الآن قد تغيرت وأصبحت تتميز بسرعة تطور المعارف والتكنولوجيات الحديثة مرفوقة بقدرة المستهلكين غير المعقولة للتبديل المستمر لما كان يعتبر ذا قيمة بالنسبة لهم. ويشهد العالم حاليا تغيرات جذرية سمتها الأساسية عولمة الإنتاج وعولمة الأسواق. ولهذا الاتجاه تداعيات مهمة بالنسبة للمنافسة داخل صناعة ما. ويتضح ذلك جليا من خلال أن حدود الصناعة لا تتوقف عند الحدود الوطنية، وأن زدياة حدة المنافسة أثرت سلبا على الصناعات المحلية، وكلما ازدادت المنافسة ازداد معها معدل التجديد والابتكار، خلاف ما ورد في نموذج بورتر الستاتيكي(Porter,1985) .

وعلى الرغم من أن العولمة قد أدت إلى زيادة حدة التهديدات المرتبطة بدخول شركات جديدة وزيادة حدة المنافسة داخل أسواق وطنية، فقد ساهمت العولمة أيضا في خلق فرص ضخمة للشركات العاملة في تلك الأسواق. وقد أصبحت كثير من الصناعات ذات صفة تنافسية، لذا يتعين على الشركات تبني استراتيجيات تتخطى الحدود الوطنية. وقد برزت التحالفات كطريقة لدخول الأسواق الأجنبية وأيضا كوسيلة للتعامل مع منافسين في مجالات نشاط مختلفة. ويرى James Moore (1996)، صاحب المؤلف الذي أكسبه شهرة كبيرة المعنون بـ Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems، أنه يجب تغيير كلمة التنافس بمصطلحات مثل opetition & Ecosystemes & Co–évolution Co– (Brilman, , 2001 :138). ويعطي Moore مثالا عن Microsoft التي اقتحمت أربع صناعات وهي: الحاسبات، الأجهزة الإلكترونية، الإعلام والاتصال. والمنافسة بتعريفها التقليدي لم يعد معمولا بها، والواقع أنها ظهرت بقواعد جديدة (Brilman, 2001:138). وقد أصبحت المؤسسات، في وقت واحد، زبائن وموردين ومنافسين وشركاء لبعضها البعض، ويجب أن تتطور بالاشتراك في نفس الوقت مما يعني تعاون بدل تنافس.

وهناك أدبيات أخرى تأخذ بخاصية تعدد الأسواق المستغلة من طرف المؤسسات. ومن أجل إثراء التحليل التنافسي، فإن درجة المنافسة تتبع أيضا تراكب الأسواق التي تتعارك حولها المؤسسات. هذه الاقتراحات تقود حتما إلى تحليل متعدد المستويات للمنافسة

(انظر الشكل رقم (1)): المستوى الأكثر أهمية هو مستوى العمليات أو الحركات التنافسية. والفكرة الأساسية أن مؤسستين تنشطان باستراتيجيات متماثلة أو بنفس الزبائن المخدومين لا تواجهان أعمالا تنافسية مباشرة، لأنها لن تستطيع استباق ردود أفعال الآخرين بسهولة وتغامر بالدخول في حرب ضارية (Benavent, 2000: 5-6.). المستوى الثاني من التحليل هو مستوى التسويق، وهو ذلك الذي يعالج المنافسة بمفهومها التقليدي، بمعنى وضعية وجود عرضين نشطان، وأساس المنافسة بينهما هو التمايز. ويرتبط المستوى الثالث بإمكانية كون المؤسسات في تنافس في أسواق متعددة. والملاحظ أن درجة العداء تكون كبيرة ويمكن أن تكون ردود الأفعال بنفس الوسائل العدائية في حين أن التنافس يكون أقل حدة بين المؤسسات التي تواجه نفس الأسواق.ويعرف المستوى الرابع بمستوى التحالفات الإستراتيجية les communautés stratégiques كما يحلو لـ W. Astley تسميتها (Benavent, 2000: 6.). والفكرة الأساسية في هذا المستوى من التحليل أن الشركات التي تنتج سلعا وخدمات مختلفة بإمكانها أن تتحالف، وتكون مجموعات أوسع وتدخل في تنافس فيما بينها. ويضرب Benavent مثالا عن Disney, McDnald & Coca-Cola التي تشكل نفس الجماعة في وضعيات معينة للاستهلاك. هذا النوع من الجماعات يتقابل أيضا عبر مجالات استهلاك أخرى مثل النقل والفندقة، لأن أي اتحاد ينشأ سيكون على أساس التداخل في تحقيق مستويات أداء، وذلك يجعل من المنافسة فيما بينها أقل حدة.

الشكل رقم (1): مستويات المنافسة



source : (Benavent, 2000.)

2.1. المنافسة في ظل البيئة التنافسية المفرطة:

إن أي تحليل تنافسي يترتب عنه عدة نتائج والتي تفترض أن عدد من قواعد اللعبة يجب أن يحترم لكي يستمر ويعطي ثماره، وتستهدف قواعد المنافسة أحداث و/ أو وضعيات قادرة على زعزعة السير الحسن للأسواق والتي تناقض مبادئ حرية التجارة (Bienaymé, , 1998 : 294).

والواقع أنه منذ عدة سنوات (أواخر الثمانينيات وبداية التسعينيات) اقترح عدد من علماء الاجتماع واقتصاديين مفهوم مؤسسي للسوق une conception institunnaliste. إن هذا المفهوم يرتكز على فرضية مفادها أنه من أجل إنشاء سوق ما من الضروري توفر عدد قليل من القواعد المشتركة. والبعض يتحدث عن اتفاقيات، أو نقاط اشتراك أو معارف مشتركة (Michel, Salle& Valla, 2000 : 28-29). وبعد إعادة تعريف الأسواق وطريقة التعامل معها، أصبح إعادة تعريف المنافسة تحصيل

حاصل، لأن مفهوم مزدوج للمنافسة هي مرحلة من المؤكد أنها ضرورية لفهم الأسواق (بعد إعادة تعريفها) والاقتصاد الجديد (ميزته الأساسية تكنولوجيا الإعلام والاتصال). ويمكن وصف نظامين يحكمان الأسواق والمنافسة.

يتعلق الأول بما يصفه الاقتصاديون تقليديا، حيث تتلخص هيكلته في معاملات مثل: التركيز، توزيع أنصبة السوق، حواجز الدخول والخروج والحركية. واستعمال نماذج المنافسة الكاملة والمنافسة الاحتكارية للتحليل يفي بالغرض. وتتميز السوق في هذه الحالة بثبات التكنولوجيات والزبائن الذين يشكلونها، ومن ثم فإن الطبيعة الأساسية للمنافسة هنا تتمثل في تحسين كفاءة إستراتيجية المؤسسة. وهنا يمكن الاكتفاء باعتماد الاستراتيجيات الكلاسيكية (Benavent, 2000.).

أما النظام الثاني فهو يتعلق بما يسمى المحيطات المتطايرة Volatiles أو المتفجرة، حيث تتميز هذه الأخيرة بتدفق هائل للتكنولوجيات الحديثة، وغياب ظروف التأكد فيما يتعلق بمن سيكوّن النموذج الاقتصادي المسيطر وتدفقات ديناميكية للزبائن. وقد أوجد الأمريكيون مصطلحا بديلا لوصف هذا الوضع وهو "المنافسة المفرطة Hypercompetition" عند محاولتهم رفع التحدي الياباني، ويفترض هذا المفهوم أن المنافسة تستطيع تغيير ميدان الصراع بسرعة كأحسن طريقة لمباغتة الخصم (Johnson & Scholes, 2002:424-431). وستكون قدرة المؤسسات على رد الفعل بسرعة، ودرجة المرونة العالية ما تعتمده هذه المؤسسات في استراتيجياتها. ويجب أن تتجاهل أمر امتلاك ميزة مستدامة، إن المعركة الحقيقية هي معركة معايير bataille des normes.[1] والمعالجة التي يفضلها الباحثون أمثال Glazer (1991) وSampler(1998) هي إنشاء اتفاقيات للأسواق، في الاقتصاد الجديد، بحيث لا يتعلق الأمر بتشكيل ميزة تنافسية (سواء اقتصاديات الحجم أو التمايز)، ولكن بأن تكون المؤسسة قادرة على إرساء قواعد اللعبة وأن تنتج مردودا.

ويمكن أن تبدأ هذه المعالجة بملاحظة نظام العرض، بتحليل إنتاج القوانين، بالمشاركة في إرساء معايير تقنية وبتنمية العادات الاجتماعية. ويجب أن تترك المنافسة ذات الطابع الاقتصادي مكانا للسياسة، وتتمثل التكتيكات المهمة في: القدرة على الإبتكار أولا، القدرة على إنشاء تحالفات، امتلاك ميزة الداخل الأول إلى الصناعة، وفي فن الاستجابة لتوقعات لم تتكون بعد لدى المستعملين. ومن أجل استباق تطلعات المستهلكين والتفوق على المنافسين، يتوجب على المنظمة أن تواجه تحدي سرعة اكتساب المعارف بتغيير قواعد اللعبة التنافسية ومهما كانت الوسيلة إن الأمر يتعلق بتشكيل المحيط.

ومنذ عدة سنوات، توجه مسيرو المؤسسات إلى إقامة تحالفات إستراتيجية مع الزبائن، الموردين، الجامعات، تنظيمات بحث عمومية ومع المنافسين أيضا، لأن البيئة التنافسية تقتضي الآن التطور بالمشاركة Coévolution ويشكل منطق أصحاب المصلحة شبكة من المستفيدين من هذا التطور لا غنى لأحدهم عن الآخر. هذا في إطار ما يعرف باستراتيجيات العلاقات، وفي نفس السياق يفترض John Kay أن المجموعات التي تستطيع أن تحقق أرباح لفترات طويلة (على الأقل عشر سنوات)، هي بصفة ما مجموعات استطاعت بناء شبكة من التعاقدات للتعاون المتوازن مع الأطراف المعتادة (Bienaymé, , 1998 : 153). ويجب الإشارة إلى أن قواعد التجارة الدولية لا تخضع لنفس منطق قواعد المنافسة، لأن هذه الأخيرة تعمل على أساس أن المؤسسات المتنافسة تلجأ إلى حلول ليست تعاونية بل على الأرجح الحلول الأكثر كفاءة. وتعمل الدول الأعضاء في OMC (L'organisation Mondiale du Commerce) بالتعاون وذلك بصفة إجبارية (Bienaymé, 1998: 426).

يعتقد **D'Aveni & Gunther** (**1995: 424-431**) أن المنافسة المفرطة تفرض على المنظمة التسلق التنافسي المتكون من سبع درجات:

- تبدأ بمواجهة المنافسة عن طريق التمييز؛
- وعندما تتعرض المؤسسة إلى التقليد تصعد إلى المستوى الثاني عن طريق وضع حواجز الموارد؛
- وإذا تعرضت المؤسسة مرة أخرى للتقليد تواجه المنافسة بالصعود إلى درجة أعلى عن طريق اقتحام أسواق جديدة؛

[1] إن القواعد والمعايير يمكن أن تأخذ عدة أشكال مثل: معايير تقنية Normes techniques، معايير لغوية Normes linguistiques، معايير قانونية normes juridiques، معايير اجتهاد normes cognitives. أنظر: (Benavent, 2000.)

- وإذا كانت مع موعد آخر مع المنافسة ستحاول خفض التكاليف كإستراتيجية هجينة في الموقع الرابع؛
- وهناك خيار آخر بأن تركز كل مواردها لتكوين مكانة قوية في الموقع الخامس؛
- وبتحقيق المنافسين لنفس المزايا ستحاول المنظمة الاعتماد على اقتصاديات الحجم في الدرجة السادسة من السلم وبذلك فهي تنشئ أنشطة فرعية لرفع السيولة؛
- و عدد قليل من المنافسين يصلون إلى المرحلة السابعة ومن ثم يتقاسمون السوق لكن مزايا طفيفة يتميزون فيها عن بعضهم البعض.

2.التوجه التسويقي وإستراتيجية دفع السوق للتكيف مع البيئة التنافسية الجديدة

1.2. مزايا وحدود التوجه التسويقي

لقد تشكل التوجه التسويقي في صورة فلسفة إدارية لمنظمات الأعمال في الخمسينيات ليصبح تطورا وردة فعل للتوجه الإنتاجي والبيعي المسيطر في تلك الفترة. وتشير أدبيات التسويق إلى أن التوجه التسويقي ما هو إلا تطبيق للمفهوم التسويقي الحديث وهو ما يركز على ثلاثة أركان هي: التركيز على العميل والتنسيق التسويقي والربحية. ووجد الباحثون أن التوجه التسويقي هو تطبيق للركنين الأوليين (التركيز على العميل والتنسيق التسويقي)، أما الربحية فهي نتيجة تطبيق هذين الركنين (الشميمري، 2006: 7؛ 16). وأوضح كل من Verhess and Meulenberg (2004: 134-154) أن التوجه التسويقي يعتبر مفهوما متعدد الأبعاد. ويضيف Borjesson and Dahlsten (2004:141-151) أن التوجه التسويقي ليس أسلوبا موجودا أو غير موجود بمعنى أن تكون المنظمة متوجهة بالتسويق أو غير متوجهة بالتسويق، بل هو مفهوم متدر ج من أقل مستوى لتطور المفهوم في المنظمة إلى أعلى مستويات تطوره.

ويعتبر نموذج Kohli & Jaworski (1993, 53-70)، اللذان اقترحا أن هناك متطلبات للتوجه التسويقي ويتمحور حول العميل، هو أنسب نموذج وأكثرهم ملاءمة للمؤسسات الصغيرة. وأن قياس مستوى التوجه التسويقي باعتباره سلوكا يظل أمرا نسبيا متدرجا عبر مستويات ودرجات متعددة متصلة وليس مقياسا مطلقا، وهذا ما يجعله ممكن التطبيق في المؤسسات الصغيرة والكبيرة على حد سواء. ويتمحور تعريف التوجه التسويقي حول الفاعلية في استخدام المعلومات اقتصاديا وتنافسيا ويتطلب ذلك تركيزا على العملاء المختارين وتوجيه جميع الجهود والأنشطة لتحقيق هذا الاستهداف. وهذا الأمر يجعل التوجه التسويقي أكثر قربا من المؤسسات الصغيرة التي تميل إلى استهداف شريحة من العملاء بدلا من التسويق الشامل.

وتدور متطلبات التوجه التسويقي حول عوامل داخلية و أخرى خارجية وهي عوامل تساعد أو تعيق تبني التوجه التسويقي، بحيث تشمل الداخلية نظام المؤسسة مثل نظام المكافآت والحوافز، مستوى المركزية ومستوى الرسمية. أما العوامل الخارجية فتشمل التغيرات في السوق والتغيرات في التقنية ومستوى المنافسة والوضع الاقتصادي (الشميمر ي، 2006: 14-15).

ويقترح Kohli & Jaworski (1993) أن التوجه التسويقي يتمثل في ثلاثة مراحل، وهي:

- وجود إدارة أو أكثر تتبنى نشاطات تهدف إلى تطور فهم متطلبات العميل الحالية والمستقبلية. وهذه المرحلة تخلق في المؤسسة ما يسمى بـ "جمع وبناء المعلومات"؛
- مشاركة جميع الإدارات في فهم وإدراك واستيعاب هذا المفهوم، وتسمى هذه المرحلة "تبادل واستيعاب المعلومات"؛
- مشاركة جميع الإدارات في الأنشطة المصممة للوفاء بحاجات العملاء المختارين وتسمى هذه المرحلة "الاستجابة".

غير أن التركيز المفرط على الزبون في التوجه التسويقي من خلال سحب المعلومات منه وإغفاله لبقية الأطراف المؤثرة على القرار الاستراتيجي للمؤسسة جعله يقع في جملة من الأخطاء أهمها:

- حصر التوجه بالسوق في قسم التسويق؛
- الإنفاق بإسهاب في التسويق العملي وإغفال التسويق الاستراتيجي؛
- الاهتمام بالتسويق التكتيكي (الإعلان والتنشيط) وإهمال التجديد؛
- إعطاء أهمية لتجديد جزئي وتخوف من التجديد الجذري؛

- التكيف مع التوجه البيئي بالإعلانات فقط، والمغامرة بمصداقية التسويق الأخضر؛
- إغفال الأجزاء الاقتصادية فاسحين المجال للموزعين الذين سيطروا بعلاماتهم؛
- فقدان الاتصال بالزبائن الجدد بعدم تطوير علاقات طويلة المدى.

إن هذه الأخطاء سمحت بإعادة توجه التسويق نحو التوجه الاستراتيجي أو ما يعرف بالتوجه بالسوق في نهاية الألفية الثالثة. وكان أيضا من تبعات غياب التوجه بالسوق ما يلي:

- مواجهة المحيط وعدم تفاعل بقية الوظائف مع التسويق؛
- العلاقة بين البحث والتطوير والابتكار، فالعديد من البحوث أو الابتكارات ليست تجارية؛
- سيرورة المنتجات الجديدة وإشكالات الفشل لأن التوجه بالسوق يعطي الأولوية لسعر البيع؛
- الميزة التنافسية (سلسلة القيمة وهي خلق القيمة للزبون)؛
- تدخل المالية في إستراتيجية التسويق.

2.2. ظروف البيئة التنافسية الحالية وحتمية تطبيق إستراتيجية دفع السوق

منذ عام 1995، بدأ بعض الباحثون في الولايات المتحدة يتساءلون حول مدى صلاحية الأدوات التقليدية لإدارة الوضع القائم الذي يعرف تركيزا كثيفا، عدا أنها تسمح بالتجديد بصعوبة. ولما لا نأخذ بمقولة "برنادرد شو عندما قال: بعض الأشخاص ينظرون إلى الأشياء كما هي ويتساءلون لماذا؟ وأنا أحلم بالأشياء التي لم تحدث وأتساءل لما لا؟ فينصحون بضرورة التخلي على المداخل التقليدية للإبداع، ويرون أنه فقط البحث عن فضاء إستراتيجية جديدة يقود إلى إبداع فعلي في المؤسسات.

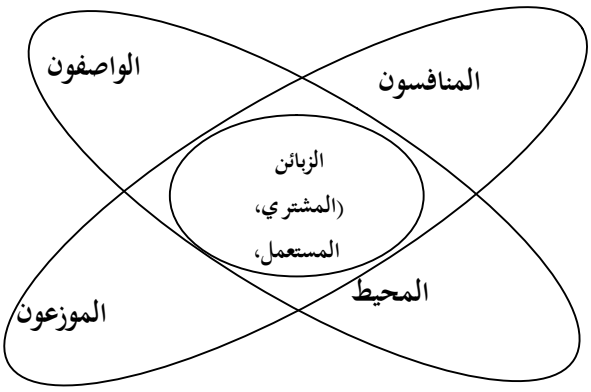
لقد شدد كلا من غاري هامل (Gary Hammel) وبرالاهاد (CK. Pralahad) وجيمس مور (James Moore) على التزام خلق أسواق جديدة، وعدم الاكتفاء بتحديد استراتيجيات تأخذ بعين الاعتبار المنافسة – (Badoc & Beauvois Coladon, 2008 :76). ويصور تشارلز هاندي (Charles Handy) عصرنا "باعتبار أن التنبؤ الوحيد فيه، والذي يبدو دقيقا، هو عدم اليقين في جميع التوقعات، فقد كان يقصد بالتغيير أن نسير على نفس النحو وبشكل أفضل، لكن ولت تلك الأيام، وأصبح التغيير هو القطع"(Badoc & Beauvois – Coladon, 2008) . ويعتقد ناثن توماس (Nathan Thomas) أن "درجة القطع تقاس من خلال الطريقة التي تتعلم بها الشركات كيف تحيد عن احتياجات السوق المعلنة". أما إدوارد بونو (Edward de bono)، فإنه يعرض "التفكير الجانبي" كوسيلة للهروب من المسار المتخذ من قبل الجميع. يتفق جميع هؤلاء الكتاب حول فكرة تشجيع الشركات على التخلي عن التفكير التقليدي، والسعي إلى القطع – (Badoc & Beauvois Coladon, 2008).

وحسب هؤلاء الباحثين، فإن تطوير سياسة تسويقية للابتكار تتطلب استخدام أكثر لنظريات القطع بدل التركيز على النظريات الكلاسيكية للإستراتيجية والتسويق. وبالنسبة لباري ديلر (Barry Diller)، رئيس فوكس التلفزيونية، فإن معظم الشركات لا تزال "تحت هيمنة دراسات السوق". وأضاف "إذا كنت أسأل المستهلك ما يجب القيام به، فالأجوبة هي عادية أو متفق عليها. إن الاحترام غير المشروط للمستهلك يخفي الافتقار إلى الإلهام، والأسوأ أنه يستعمل كذريعة للمحافظة على النمط السائد. " فالهاتف المحمول أبدا لم يكن ليظهر في بعض البلدان الأوروبية لو كانت شركات الهاتف اتبعت نتائج دراسات السوق. وغالبا ما أظهرت هذه الأخيرة عدم جدواها في نظر المستهلكين المستجوبين.

إن التوجه بالسوق يسعى إلى القطع، ويلاحظ أن التوجه بالسوق يتجاوز التوجه التسويقي، الذي يتمركز في الاهتمام بالزبائن، إلى المنافسين والموزعين والزبائن المحتملين كأطراف فاعلة ازداد وزنها في ظروف البيئة التنافسية التي رافقت المنافسة المفرطة. وهو يعني أن كل الوظائف معنية بالتسويق وكل المتعاملين الذين يؤثرون على قرار الشراء يشكلون هذه السوق. وقد اقترح كلا من Gregory S. Carpenter & Rashi Glazer & Kent Nakamoto مفهوما جديدا للاستراتيجية يقوم على "إستراتيجية دفع السوق" Management Market –Driven (كاربنتر وآخرون ، 2002: 189). ويقصد بهذه الأخيرة أن كل

وظائف المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار كل المتعاملين والمتدخلين، من قريب أو من بعيد، الذين يؤثرون على قرار الشراء ويكونون جزء من السوق المرتقبة بمفهومها الواسع (الشكل 2) (Lambin & Chumpitaz, 2002 : 40).

الشكل 2: العناصر الأساسية في التوجه بالسوق



Source: (Lambin & Chumpitaz, 2002 : 4)

تفترض الاستراتيجيات التقليدية المركزة على الزبائن أن المشترين يعرفون ما يريدون، وهذا يعني أن المشترين هم الذين يوطدون قواعد اللعبة التنافسية فتظل ثابتة أثناء التنافس، فإن الاتجاه الجديد يقود إلى أن التنافس هو معركة المنافسة الناجمة عن تعلم المستهلكين وتتكون الميزة التنافسية عن طريق صياغة قواعد اللعبة بحيث تكون لمصلحة أحد اللاعبين دون الآخر (كاربنتر وآخرون، 2002: 189).

ويلاحظ أن الاستراتيجيات التنافسية تؤدي دورا مركزيا في عملية تعلم المستهلكين. ومن خلال الإستراتيجية يتم التعرف على خبرة المستهلكين، واستنادا إلى هذه الخبرة يتعلم المشترون ثلاثة أمور جوهرية هي: كيف يدركون المنتجات، وكيف يقيمون الفروق بينها، وكيفا يختارون بديلا من بين البدائل (كاربنتر وآخرون، 2002: 197-198). وتغدو عملية الإدراك والمفاضلة والاختيار قواعد أساسية للعبة التنافسية. وتتجدد هذه القواعد باستمرار مادام المشترون دائبين على التعلم. وبالمقابل، بموجب وجهة نظر المشترين التقليدية تظل قواعد اللعبة ثابتة. أما إذا تعلم المشترون فإن الاستراتيجيات التنافسية تؤدي دورا مختلفا جوهريا في عملية التنافس (كاربنتر وآخرون ، 2002: 189).

وتقوم استراتيجيات دفع السوق الناجحة بإعادة تكوين الأسواق وتحديد صورة قوية ومفاهيم دائمة للقيمة. ويعد الإدراك المتنامي لقوة تعلم المشترين إعادة تكوين لممارسة التسويق. وتتكفل الشركات الجيدة بالإصغاء إلى الزبائن وإرضاء حاجاتهم. كما أن الشركات الجيدة هي التي توجد الأسواق، بحيث توجد أسواقا لا يستطيع المشتري تصورها، وتكيف تطورها، وتنتج ميزتها التنافسية التي لا يمكن الحصول عليها بتجاهل تعلم المشترين ودور الإستراتيجية التنافسية فيها (كاربنتر وآخرون ، 2002). ويمكن أن تحقق المنظمة الموجهة بالسوق العديد من المزايا من بينها: إرضاء عدد كبير من المستهلكين ومن ثم تحقيق معدل عال من الولاء وتكاليف بيع منخفضة؛ استجابة قوية لتغيرات حاجات البيئة بتنمية منتجات جديدة أو بتحسين حافظة الأنشطة الموجودة، وتساهم بذلك في تحقيق التوازن بين أهداف المردودية وأهداف النمو؛ التمكن من تكوين ميزة تنافسية تسمح لها بالدفاع على وبتنمية نصيبها من السوق؛ تنمية منتجات تمنح للزبون قيمة أعلى من متوسط القيمة التي تمنحها السوق، مما يخفض من حساسية الزبائن تجاه أسعار منتجات المؤسسة. وبذلك تستطيع المؤسسة رفع الأسعار إلى أقصى حد مقبول في السوق ومن ثم رفع المردودية (Lambin & Chumpitaz, 2002 : 46).

ومن هنا يجب أن تنتشر إستراتيجية دفع السوق، كثقافة وكفلسفة للإدارة، في مختلف مستويات المنظمة وعبر مختلف وظائفها (Lambin & Chumpitaz, 2002 : 48). ووفقا لهذا البعد الجديد يجب أن ينظر إلى التسويق على أنه عملية تتكامل من

خلالها مختلف الوظائف في المؤسسة وليس كوظيفة مستقلة. ولا تستطيع أي منظمة أن تصمم استراتيجيتها بشكل واقعي وكفء ما لم تكن هذه الإستراتيجية تعكس رسالة المنظمة، بل يمكن القول أن تحديد رسالة المنظمة هو جزء هام من تصميم الإستراتيجية.

3. إستراتيجية دفع السوق والأسبقيات التنافسية:

إن تحليل السوق بما يحدد حاجاته التي تستطيع المنظمة أن تستثمر فيها لتحقيق ميزتها التنافسية في كل جزء من أجزاء السوق. وعند نقل أو تحويل الحاجات إلى قدرات مرغوبة يجب أن يتبع بتطوير قدرات مختارة من بين تلك القدرات المرغوبة تتوافق مع القدرات التي ترتبط بنفس المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة وبنظام التسليم القائم وعوامل الحجم (محسن والنجار، 2004: 57). وهناك أربع أسبقيات تنافسية رئيسية تتمثل في: المرونة، التكلفة، الجودة، الآجال. وثمة من يضيف بعدا خامسا وهو الإبتكار، لكن يمكن الاكتفاء بالأسبقيات الأربع باعتبار أن هذه الأخيرة تكون موجودة أو متجسدة في كل بعد تنافسي من الأبعاد الآنفة الذكر (Krajewiski & Ritzman, 1998: 33; Evans, 1997: 88). أما كيف تتفاعل إستراتيجية دفع السوق مع هذه الأسبقيات؟ والجواب أن الابتكار المدفوع يعتبر استجابة ليس للحاجات المعلنة للزبائن بل لما يتمنونه وما يحلمون به. ولا ينتهي دور التسويق الاستراتيجي في السماع للزبون ثم تلبية حاجاته المعبر عنها، بل توجيه الزبون إلى الاتجاه الذي يتمناه، حتى وان كان لا يدرك ذلك ويمتد ذلك لكل الأسبقيات.

1.3. المرونة Flexibility:

وتعرف المرونة على أنها القدرة على الاستجابة السريعة لحدث غير متوقع يغير من طبيعة المنتوج، العمليات، الخدمات أو حجم الطلب. ويمكن التمييز بين مرونة ساكنة وهي سرعة الاستجابة لتغيرات متوقعة، ومرونة ديناميكية وتعني سرعة الاستجابة لتغيرات مفاجئة (Baranger & Chen, 1994).

وتتكون أسبقية المرونة من تقديم منتجات متنوعة حسب الطلب أي تطوير قدرات المنظمة على تغيير نوع المنتوج وفقا لحاجات الزبون تبعا للتغير في طلبات السوق والتي يطلق عليها الايصاء أو الزبونية وهي القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل زبون وتغيير تصاميم المنتوج، حيث يتم تقديم المنتجات والخدمات حسب تفضيلات الزبون؛ ومرونة الحجم Volume Flexibility ويقصد بها قدرة المنظمة على تسريع أو إبطاء معدل الإنتاج بسرعة لمعالجة التقلبات الكبيرة في الطلب على أن تبقى المنظمة تعمل بشكل اقتصادي مربح خاصة عند تخفيض معدل الإنتاج بمستوى كبير (Evans, 1997: 88).

2.3. التكلفة المنخفضة /السعر المنخفض Low Cost Low Price:

يؤدي تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين إلى زيادة حصة المنظمة في السوق. إذ يتطلب التنافس على أساس التكاليف تركيز الاهتمام نحو تخفيض جميع عناصر التكاليف: تكاليف العمل، والمواد، والتلف، والتكاليف الصناعية وغيرها بهدف تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتوج (Evans, 1997: 88).

3.3. الجودة Quality:

وتنقسم إلى : تصميم منتوج عالي الأداء High-Perfermance Design (جودة التصميم) وجودة المطابقة Conformance Quality. وتنصب جودة التصميم من أجل أن يتضمن المنتوج خصائص وسمات عالية التفوق في الأداء ومتانة أكبر، كما يضمن السلامة والأمان في الاستخدام واقتصادية الاستخدام والملاءمة واللطافة وسهولة الدخول إلى مواقع الخدمة. أما بالنسبة لجودة المطابقة فينصب الاهتمام على مقابلة المنتوج لخصائص ومواصفات التصميم المعتمدة من قبل العمليات لكي يحصل الزبائن على منتجات وخدمات تتطابق مع الخصائص التي وضعتها والتي جاءت ضمن توقعاتهم عن تلك المنتجات (Evans, 1997: 88).

4.3. الوقت /التسليم Time/ Delivery:

إن التنافس على أساس الوقت أو التسليم يتضمن ثلاثة جوانب هي: السرعة في التسليم Fast Delivery Time والتي تقاس بمقدار الوقت بين تاريخ استلام طلب الزبون وتاريخ تلبيته وعادة ما يطلق على هذا الوقت بفترة الانتظار. ويمكن التحكم في هذه الفترة من حيث أمدها من خلال الاحتفاظ بالمخزون والاحتفاظ بطاقة فائضة، التسليم بالوقت المحدد On- Time Delivery

ويقاس من خلال التكرار الذي تتم مقابلة وقت التسليم بالوقت المتفق عليه معبرا عنه بالنسبة المئوية للطلبيات التي سلمت إلى الزبائن بالأوقات المحددة، السرعة في التطوير Development Speed ويقاس بمقدار الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتوج جديد وإنتاجه (Baranger & Chen, 1994 : 26-27).

4. واقع تنافسية الاقتصاد الجزائري ومشاكل وفرص ترقية الصناعة المحلية:

لقد شملت الإصلاحات التي مر بها الاقتصاد الجزائري مرحلتين هامتين من تاريخه. امتدت المرحلة الأولى من الاستقلال إلى نهاية السبعينيات من القرن العشرين، وشملت المرحلة الثانية ما بعد الثمانينيات. وقد تمكنت المرحلة الأولى من إرساء القاعدة المادية للاقتصاد الوطني، وفي هذه المرحلة خضعت المؤسسة الاقتصادية لما يسمى بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات حيث كانت طبيعة التخطيط فيها مركزية. وتميزت هذه المرحلة بوجود العديد من العوائق التي واجهت المؤسسات الوطنية من حيث إنجاز مهامها. وقد أرهقت نتائج هذه المرحلة كاهل المؤسسات من تضخم في العمالة ونقص التأطير وعدم استغلال للطاقات المتاحة مما أدى إلى تكاليف عالية، وتوالت الخسائر بسبب الأسعار المدعمة.

وتغيرت السياسة الاقتصادية في المرحلة الثانية، مما أدى إلى إخضاع المؤسسة للعديد من التجارب في إطار الإصلاحات الاقتصادية. وكانت البداية مع سياسة إعادة الهيكلة العضوية والمالية في بداية الثمانينيات حيث جاءت سياسة الاستقلالية التي توصي بتحرير المؤسسات والاقتصاد الوطني ككل. غير أن ذلك لم يجد نفعا، فشهدت هذه المرحلة أيضا إهدارا للطاقات وإلحاق خسائر متوالية للمؤسسات الوطنية والاقتصاد الوطني ككل. ذلك أن تلك الإصلاحات لم تكن ذات بعد اقتصادي بحت، مما أدى إلى عدم الاستغلال الأمثل للموارد و الطاقات المتاحة، وقد أدى ذلك بدوره إلى انخفاض مستويات الأداء الاقتصادي في أغلب المؤسسات الوطنية.

إن ذلك ما هو إلا تعبير عن فشل السياسات المطبقة على صعيد الاقتصاد الوطني، مما جعله يواجه جملة من المشاكل التي شملت كل المجالات، مثل مشاكل الموارد البشر ية ومشاكل التسويق ومشاكل التموين ومشاكل مصادر التمويل وغيرها من المشاكل ذات الأثر المباشر على الأداء الاقتصادي العام. وعندما تم التوجه إلى اقتصاد السوق لم يتم ذلك بعد استيعاب طريقة عمل آلية السوق. وفي ظل العولمة التي اجتاحت العالم وجدت المؤسسة الوطنية نفسها مضطرة إلى التكيف مع الظروف الحالية ذات المنافسة العالية، وكان برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية لزيادة القدرة التنافسية لها أحد الصيغ من أجل اندماج الاقتصاد الوطني في الاقتصاد العالمي عبر انضمامه لمنظمة التجارة العالمية والاتحاد الأوربي.

وفي إطار التعرف على القدرة التنافسية للجزائر تم الاعتماد على تقارير التنافسية العربية الذي أعده المعهد العربي بالكويت لسنوات 2003-2012، وقد تم تصنيفها حسب المؤشر الإجمالي للتنافسية الذي يتكون من مؤشرين فرعيين هما: مؤشر التنافسية الجارية ومؤشر التنافسية الكامنة. ويمكن التعرف على

مكونات كل فرع من مؤشرات التنافسية العربية من خلال ما يلي:

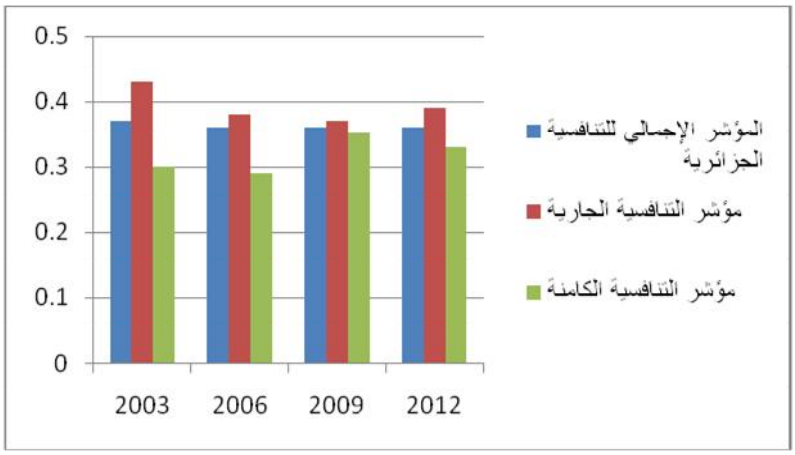
1.4. تطور مؤشر التنافسية الإجمالي:

الجدول 1: تطور مؤشر تنافسية الجزائر

المؤشرات	قيمة المؤشرات				ترتيب الجزائر عربيا			
	2003	2006	2009	2012	2003	2006	2009	2012
المؤشر الإجمالي للتنافسية الجزائرية	0.37	0.36	0.36	0.36	14	18	20	24
أولا: مؤشر التنافسية الجارية	0.43	0.38	0.37	0.39	16	18	20	24
ثانيا: مؤشر التنافسية الكامنة	0.30	0.29	0.35	0.33	12	15	17	22

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على تقارير التنافسية العربية 2012-2003، متوفرة على الموقع
http://www.arab-api.org/ar/publicationlists.aspx?publication_cat_id=3

الشكل 3: تطور مؤشر تنافسية الجزائر



المصدر: تم إعداده بالاعتماد على الجدول1

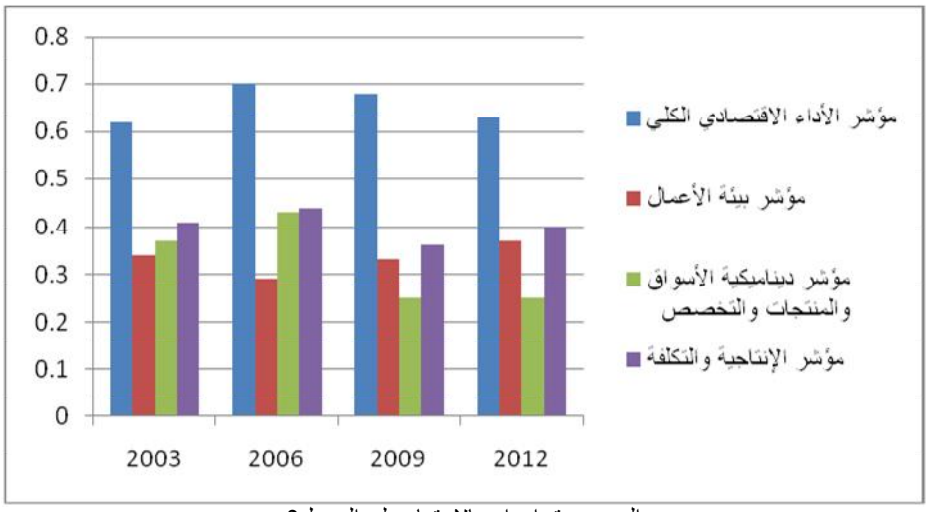
2.4. تطور مؤشر التنافسية الجارية

الجدول 2: تطور مؤشر تنافسية الجزائر الجارية

المؤشرات	قيمة المؤشرات				ترتيب الجزائر عربيا			
	2003	2006	2009	2012	2003	2006	2009	2012
1- مؤشر الأداء الاقتصادي الكلي	0.62	0.70	0.68	0.63	15	3	4	4
2- مؤشر بيئة الأعمال	0.34	0.29	0.33	0.37	15	19	20	26
3- مؤشر ديناميكية الأسواق والمنتجات والتخصص	0.37	0.43	0.25	0.25	14	11	22	29
4- مؤشر الإنتاجية والتكلفة	0.41	0.44	0.36	0.40	18	17	21	25

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على تقارير التنافسية العربية 2003-2012، متوفرة على الموقع
http://www.arab-api.org/ar/publicationlists.aspx?publication_cat_id=3

الشكل 4: تطور مؤشر تنافسية الجزائر الجارية



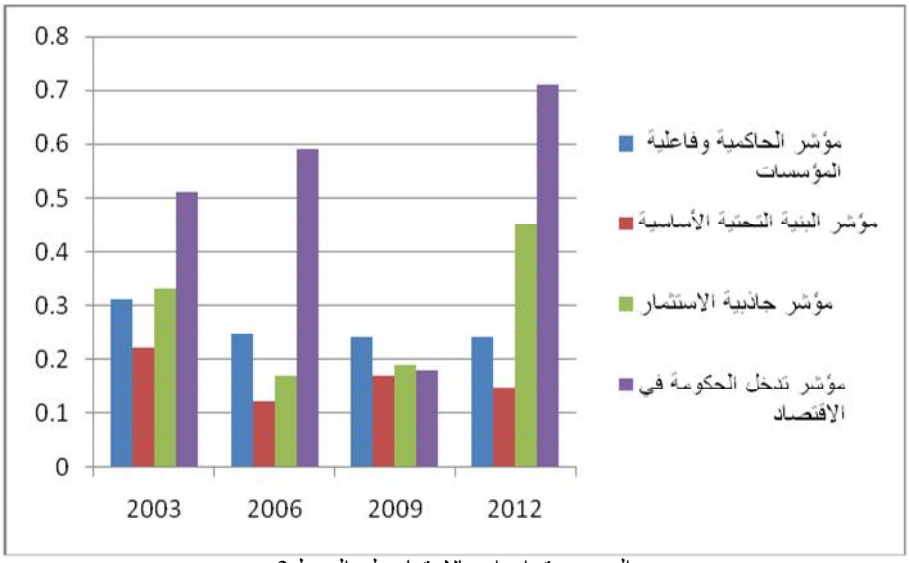
المصدر: تم اعداده بالاعتماد على الجدول2

3.4. تطور مؤشر بيئة الأعمال:

الجدول 3: تطور مؤشر بيئة الأعمال الجزائرية

المؤشرات	قيمة المؤشرات				ترتيب الجزائر عربيا			
	2003	2006	2009	2012	2003	2006	2009	2012
أ– مؤشر الحاكمية وفاعلية المؤسسات	0.31	0.25	0.24	0.24	16	18	21	25
ب– مؤشر البنية التحتية الأساسية	0.22	0.12	0.17	0.15	14	16	18	24
ج– مؤشر جاذبية الاستثمار	0.33	0.17	0.19	0.45	15	21	23	23
د– مؤشر تدخل الحكومة في الاقتصاد	0.51	0.59	0.81	0.71	6	13	3	10

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على تقارير التنافسية العربية 2012-2003، متوفرة على الموقع
http://www.arab-api.org/ar/publicationlists.aspx?publication_cat_id=3



المصدر: تم اعداده بالاعتماد على الجدول3

وتعكس مختلف المؤشرات أعلاه ضعف جاذبية الاقتصاد الجزائري على أداء الأعمال، فتدني رتبة الجزائر بالنسبة لمؤشر بيئة الأعمال من الرتبة15 في سنة 2003 إلى الرتبة 26 في سنة 2012 يستدعي ضرورة توجيه عناية فائقة لمكونات بيئة الأعمال. أما بالنسبة لمؤشر الحاكمية وفاعلية المؤسسات كان من بين نقاط الضعف حيث احتلت الرتبة 25 لسنة 2012. ووفقا لتقرير منظمة "الشفافية الدولية" حول مؤشر الفساد في الدول لسنة 2006، احتلت الجزائر مرتبة غير مشرفة بحصولها على علامة تتراوح ما بين 2.6 إلى 2.8 من 10، وهو ما جعلها ضمن القائمة السوداء للدول الفاسدة والمرتشية.

أما بالنسبة لمؤشر البنية التحتية الأساسية، حصلت الجزائر على الرتبة 24 في سنة 2012 بعد أن كانت تحتل الرتبة 14 في سنة 2003 ، و بالرغم أن هناك بعضا من مكونات هذا المؤشر التي كانت مصادر قوة مثل الموانئ وطاقاتها السنوية، المطارات وطاقاتها (نقل المسافرين وعدد الر حلات)، طول السكك الحديدية وطاقاتها (نقل المسافرين) إلا أن المؤشرات تبين تدني مستوياتها في السنوات الأخيرة ، وتؤدي البنية التحتية الأساسية من شبكة الطرق والهاتف والنقل دورا حيويا. وعلى الرغم من الجهود الاستثمارية المعتبرة التي بذلتها الحكومات المتعاقبة في تطوير البنى التحتية للجزائر إلا أن أداءها يعتبر متأخرا في بعض القطاعات مقارنة بأداء دول المقارنة. ومرد ذلك يعود لأزمة التمويل التي شهدتها مشاريع تطوير البنى التحتية، مما انعكس سلبا على تنافسية الجزائر في جذب رأس المال وارتفاع تكلفة المنتجات، إذ أن تكلفة النقل والتوريد تشكل جزءا مهما من السعر النهائي. وتلعب البنية التحتية الأساسية من شبكة الطرق والهاتف والنقل البري والجوي والبحري وتوفير الكهرباء والماء والطاقة دورا حاسما في تطوير الاقتصاد وتحسين بيئة الأعمال لجذب رأس المال والاستثمار ولنقل السلع وتوفير الخدمات على أحسن وجه.

ويتضح أن الجزائر لا توفر البيئة الجاذبة للاستثمار بشقيه الأجنبي والداخلي، لأن أغلب مكونات هذا المؤشر تمثل نقاط ضعف. وبذلك فإنه يتطلب إحداث تغييرات عميقة في الهياكل والمؤسسات والتشريعات والسياسات التي من شأنها أن تحفز الاستثمار. أما بالنسبة لمؤشر تدخل الحكومة في الاقتصاد فكان ثمة نقطة قوة بحصول الجزائر على الرتبة الثالثة وبرصيد 0.81 في سنة 2009، غير أنه بدأ في الانخفاض حيث حصلت على الرتبة العاشرة في سنة 2012، ويقصد بالتدخل هنا التدخل المباشر من خلال أنشطة الحكومة الإنتاجية والاستهلاكية، خاصة أن قياس مستوى "تدخل الحكومة" في الاقتصاد صعب جدا لأنه يتوجب تحديد مجالات النشاط المفضلة لهذا التدخل ومن ثم قياسها، فهناك فقر كبير في بيانات شركات القطاع العام الذي تتدخل من خلاله الحكومة في الاقتصاد عبر آلية التخصيص الإداري للموارد ومن خلال النظام البيروقراطي السياسي للدولة. ومن ثم اقتصر قياس التدخل الحكومي على نشاط الحكومة المركزية عبر الإنفاق الجاري والاستثماري، الذي قيس بنسبة الإنفاق الحكومي إلى الناتج المحلي والإجمالي وأيضا نسبة الأجور والمرتبات إلى الناتج المحلي الإجمالي كمقياس لحجم الحكومة المركزية، وحصة القطاع العام من الاستثمار. وتعكس نسبة الإنفاق العام إلى الناتج المحلي حجم القطاع العام ومدى تغلغله في النشاط الاقتصادي. أما نسبة الأجور والمرتبات إلى الناتج المحلي الإجمالي، فتعكس حجم أكبر بنود الإنفاق الحكومي وأقلها مساهمة في العملية التنموية. وبذلك يعتبر هذا المؤشر أحد أهم المؤشرات التي يستدل بها على سلبية أثر التدخل الحكومي المباشر في الاقتصاد. أما أكثر المؤشرات دقة في تقييم أثر التدخل الحكومي في تخصيص الموارد فهو مؤشر حصة استثمارات القطاع العام إلى جملة الاستثمار، والذي يعكس مدى مزاحمة القطاع العام للقطاع الخاص في الموارد الاستثمارية المتاحة. وبالنسبة لمؤشر نسبة الإعانات والتحويلات إلى جملة الناتج المحلي الإجمالي فيعكس مزيجا من الإشارات بعضها سلبي كأثر الدعم على الكفاءة الاقتصادية وتخصيص الموارد، وبعضها إيجابي كأثر التحويلات على توزيع الدخل وتشجيع الاستثمار الخاص.

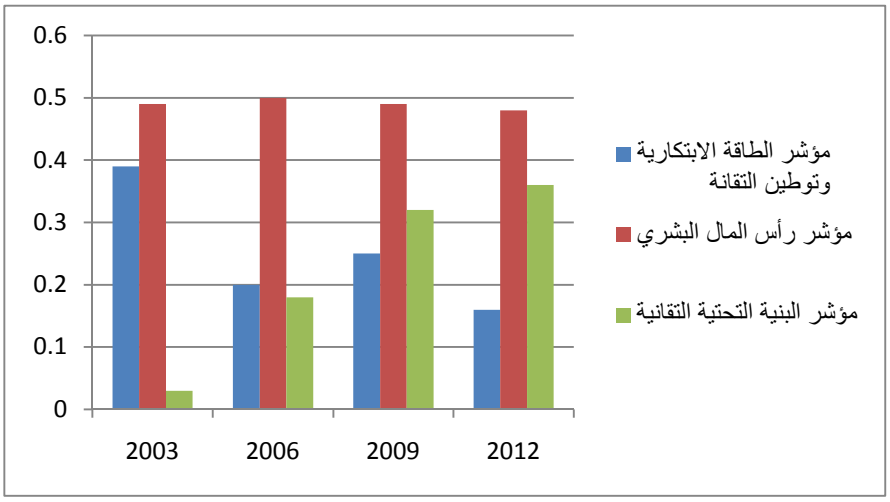
4.4. تطور مؤشر التنافسية الكامنة

الجدول 4: تطور مؤشر التنافسية الجزائرية الكامنة

المؤشرات	قيمة المؤشرات				ترتيب الجزائر عربيا			
	2003	2006	2009	2012	2003	2006	2009	2012
1- مؤشر الطاقة الابتكارية وتوطين التقانة	0.39	0.20	0.25	0.16	7	10	14	24
2- مؤشر رأس المال البشري	0.49	0.50	0.49	0.48	10	14	19	25
3- مؤشر البنية التحتية التقانية	0.03	0.18	0.32	0.36	16	17	18	17

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على تقارير التنافسية العربية 2003-2012، متوفرة على الموقع
http://www.arab-api.org/ar/publicationlists.aspx?publication_cat_id=3

الشكل 6: تطور مؤشر التنافسية الجزائرية الكامنة



المصدر: تم إعداده بالاعتماد على الجدول4

يعد مؤشر الطاقة الابتكارية وتوطين التقانة، هو المؤشر الذي يدخل ضمن التنافسية الكامنة للدول، وحسب تقرير التنافسية العربية فيعتبر الابتكار العمود الفقري للتطور والازدهار في الاقتصاد، ذلك أنه يضمن توفير ميزات تنافسية للصناعات والمشروعات على حدّ سواء. كما أن استخدام التقانة يؤثر على عدد من العوامل المرتبطة بالتنافسية مثل التكلفة والاستخدام وتوزيع الدخل، ونوعية الصادرات. وقد اعتمد المعهد العربي للتخطيط على عدد من المؤشرات الأولية في احتساب مؤشر الطاقة الابتكارية وتوطين التقانة كغيره من مؤشرات التنافسية العالمية. واعتمد الخبراء المختصين هذه العوامل الأولية بعد مراجعة الأدبيات الحديثة المتعلقة بالتنافسية، وبما يتلاءم مع مؤشرات التنافسية العالمية والإقليمية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن العوامل الأولية لمؤشر الطاقة الابتكارية وتوطين التقانة التي ظهرت في التقارير الثلاث الأولى للتنافسية العربية (2003، 2006، 2009) اقتصرت على نسبة الصادرات ذات التقانة العالية، نسبة إلى واردات المعدات والآلات من إجمالي الواردات وصافي تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر. إلا أنه في تقرير التنافسية للعام 2012، تم إضافة خمس عوامل أخرى تتعلق بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بقدرة الدولة على منح التعليم والبحث العلمي قدراً أكبر من الاهتمام على اعتبار انه"حاضنة "أساسية للابتكار (تقرير التنافسية العربية، 2012).

الجدول 5: مؤشر الطاقة الابتكارية وتوطين التقانة للجزائر

حسب تقرير التنافسية العربية 2012

المؤشر	الجزائر	متوسط الدول العربية	متوسط المقارنة
نسبة الصادرات ذات التقانة العالية	0,03	0,03	0,35
نسبة واردات المعدات والآلات من إجمالي الواردات	0,63	0,46	0,60
صافي تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر	0,08	0,43	0,18
نسبة الطلبة المسجلين في العلوم والتكنولوجيا	0,51	0,51	0,80
الإنفاق على البحث العلمي والتكنولوجيا كنسبة من الناتج.	0,00	0,05	0,33
عدد الباحثين لكل مليون ساكن	0,04	0,05	0,35
عدد براءات الاختراع	0,000	0,00	0,12
عدد المقالات العلمية والتقنية	0,02	0,06	0,35
اجمالي المؤشر	0,16	0,19	0,38

المصدر: تقرير التنافسية العربية، 2012، ص. 53.

احتلت الجزائر حسب هذا المؤشر المرتبة 24 من بين 30 بلد شملتهم الدراسة 17 منها دول عربية. ففي مجال الصادرات ذات التقانة العالية، التي تعد مؤشراً لمدى توطين التقانة واستخدامها في تدعيم القدرات التنافسية، فإن الفجوة التنافسية بين الدول العربية ودول المقارنة قد بلغت 91 % وبلغت هذه النسبة مستويات متواضعة أحسنها في كل من تونس والمغرب .أما المؤشر الثاني لتوطين التقانة عبر الاستيراد ونقل التقانة، الذي يُقاس بنسبة الواردات من المعدات والآلات من إجمالي الواردات السلعية، فإن بنية واردات العديد من الدول العربية لا زالت موجهة نحو الاستهلاك الوسيط والنهائي، مما يقلل من إمكانات توطين التقانة عبر الاستيراد .بالمقابل فإن الدول العربية تتفوق في تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر، الذي يفترض أنه يدعم بناء الطاقة الابتكارية الوطنية .لكن ما تَوفر من دلالات تجريبية حول سلوك هذا النوع من الاستثمار تظهر تركزه في القطاعات غير الإنتاجية، الأمر الذي يقلل من عملية بقاء الطاقة الابتكارية عبر هذه القناة .أما المؤشرات الأخرى، التي تقيس الطاقة الابتكارية المحلية، فإن المؤشرات تدل على عدم استقطاب الأنظمة التعليمية العربية للطلبة في مجالات العلوم والتقانة وانخفاض نسبة الإنفاق على البحوث العلمية والتقنية، وكذلك انخفاض عدد الباحثين وتواضع عدد براءات الاختراع مقارنة بإنجاز كوريا الجنوبية وأخيراً تواضع الإنتاج العلمي (تقرير التنافسية العربية، 2012).

الخاتمة:

تتصف بيئة الأعمال، بصفة عامة، بعدم اكتمال الإطار التشريعي المنظم لقطاع الأعمال ويترافق ذلك مع قصور كبير في تطبيق القوانين الموجودة أو تضاربها مما يؤدي إلى تعطيلها. وبالنسبة لسوق العمل فلا تزال أبرز المشكلات الأساسية تتمحور حول نقص العمالة الماهرة ونقص فرص التدريب وانخفاض أجور الكفاءات المؤهلة مقارنة بالأسواق الدولية، حيث يعكس ذلك

التشوه في النظام التعليمي وعدم ملاءمته لمتطلبات سوق العمل. ومن جانب آخر يشكل تعقيد الإجراءات التنظيمية وعدم الشفافية والبيروقراطية الإدارية والفساد الإداري مشكلة كبيرة لقطاع الأعمال.

وعلى الرغم من تزايد معدلات اندماج الدول النامية في الاقتصاد العالمي نتيجة تغير توجهات التنمية فيها من سياسات التوجه الداخلي وإحلال الواردات والانفتاح وتحرير الاقتصاد وتخفيض القيود على التجارة الخارجية، إلا أن الجزائر لا تزال تعاني من فجوة الاندماج. ولا تزال جهود يجب بذلها في إطار الإصلاح المؤسسي وتحرير التجارة الخارجية وتطوير البنيات التحتية والمعلوماتية وبخاصة في مجال المواصلات والاتصالات. كما يجب الاعتناء بالجانب التجاري والمالي.

المراجع:

1. الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن.(فبراير 2006). "العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة"، **دورية الإدارة العامة**، المجلد 46، العدد 1.
2. كارينتر وآخرون.(2002). "استراتيجيات دفع السوق: "نحو مفهوم جديد للميزة التنافسية"، في دون إياكوبوتشي، **كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحث في التسويق**، تعريب إبراهيم يحي الشهابي، الرياض، دار العبيكان.
3. محسن، عبد الكريمو النجار، صباح مجيد.(2004). **إدارة الإنتاج والعمليات**، بغداد، مكتبة الذاكرة.
4. Baranger, P. & Chen, J. (1994). Management de la production et des opérations, Paris, Litec.
5. Beauvois - Coladon, Marc. (Nov. 2008). «Stratégies de l'océan bleu: Permettront-elles de retrouver les voies de la croissance?», revue Banque, N° 707.
6. Benavent, C. (Juillet 2000). " Les Ntic et le Marketing Stratégique : les enjeux de la compétition.", Revue Française de Gestion.
7. Bienaymé, Alain .(1998). Principe de concurrence, Paris, Economica.
8. Borjesson, S. & Dahlsten, F. (2004). « Management Action in Developing Market Orientation : A Report From a Customer Knowleldge Project at Volvo Cars », Journal of Change Management, London, Vol.4.
9. Brilman, J. (2001). Les meilleurs pratiques de management- au coeur de la performance, 3ème édition, Paris, éditions d'organisation.
10. D'Aveni, R. & Gunther, R. (1995). Hipercompétition. Paris, Vuibert.
11. Evans, J. R. (1997). Production & Operations Management, 6th ed., New York, West Publishing Company.
12. Glazer, R. (Oct 1991). "Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset", Journal of Marketing, Vol 55.
13. Johnson, G. & Scholes, K. (2002). Exploring Corporate Strategy, 6th ed. New York, Prentice-Hall International, Translated by Freay, F. (2002). Stratégique, 2ème ed., Paris, Person Education France.
14. Kohli, A. & Jaworski, B. (1993). «Market Orientation : Antecedents and Consequence », Journal of Marketing, Vol. 57.
15. Lambin J-J. & Chumpitaz, R. (2002). Marketing stratégique et opérationnel: du marketing à l'orientation marché, 5ème ed. , Paris, Dunod.
16. Michel, D. & Salle, R. & Valla, J-P. (2000). Marketing industriel: Stratégies et mise en œuvre, Paris, Economica.
17. Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Free Press, translated by De lavergne, Ph. (1986). L'Avantage concurrentiel, Paris, Inter Editions.
18. Sampler. (1998). "Redefining Industry Structure for the Information Age", Strategic Management journal, VI 19.
19. Verhess, F. & Meulenberg, M. (2004). «Market Orientation-Innovativness-Product Innovation and Performance in Small Firms», Journal of Small Business Management, Vol. 42, Iss. 2.

حسب تقارير التنافسية2003–2012 ملحق: التنافسية الجزائرية ومكونات بيئة الأعمال

المؤشرات	قيمة المؤشرات				ترتيب الجزائر عربيا			
	2003	2006	2009	2012	2003	2006	2009	2012
المؤشر الإجمالي للتنافسية الجزائرية	**0.37**	**0.36**	**0.36**	**0.36**	**14**	**18**	**20**	**24**
أولا: مؤشر التنافسية الجارية	**0.43**	**0.38**	**0.37**	**0.39**	**16**	**18**	**20**	**24**
1– مؤشر الأداء الاقتصادي الكلي	**0.62**	**0.70**	**0.68**	**0.63**	**15**	**3**	**4**	**4**
2– مؤشر بيئة الأعمال	**0.34**	**0.29**	**0.33**	**0.37**	**15**	**19**	**20**	**26**
أ– مؤشر الحاكمية وفاعلية المؤسسات	**0.31**	**0.25**	**0.24**	**0.24**	**16**	**18**	**21**	**25**
* الفساد الإداري	**0.49**	**0.22**	**0.17**	**0.14**	**9**	**17**	**21**	**26**
* احترام القانون والنظام	**0.14**	**0.01**	**0.21**	**0.25**	**17**	**18**	**20**	**22**
* البيروقراطية	**0.31**	**0.50**	**0.33**	**0.33**	**14**	**6**	**9**	**11**
ب– مؤشر البنية التحتية الأساسية	**0.22**	**0.12**	**0.17**	**0.15**	**14**	**16**	**18**	**24**
* الهواتف الهاتف السنوية	**0.14**	**0.14**	**–**	**–**	**6**	**7**	**–**	**–**
* نسبة الطرق المعبدة	**0.65**	**0.65**	**0.67**	**0.66**	**11**	**11**	**13**	**11**
* سنوات الانتظار للحصول على خط هاتف	**0.37**	**–**	**–**	**–**	**16**	**17**	**–**	**–**
* الطرق الهاتف (الشحن الجوي)	**0.002**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**15**	**20**	**21**	**26**
* الطرق الهاتف (نقل المسافرين)	**0.13**	**0.02**	**0.01**	**0.01**	**6**	**16**	**19**	**25**
* الطرق الهاتف (عدد الرحلات)	**0.23**	**0.03**	**–**	**–**	**5**	**15**	**–**	**–**
* طول السكك الحديدة الهاتف (نقل السلع)	**0.27**	**–**	**0.01**	**0.00**	**9**	**–**	**9**	**16**
* طول السكك الحديدة الهاتف (نقل المسافرين)	**0.06**	**0.01**	**0.02**	**0.00**	**6**	**11**	**10**	**15**
* حضيرة المركبات التجارية للفرد	**0.27**	**0.17**	**–**	**–**	**8**	**10**	**–**	**–**
* استهلاك الطاقة الكهربائي	**0.04**	**–**	**–**	**–**	**15**	**17**	**20**	**26**
ج– مؤشر جاذبية الاستثمار	**0.33**	**0.17**	**0.19**	**0.45**	**15**	**21**	**23**	**23**
* مدى تطور الأسواق المالية	×	×	×	×	×	×	×	×
* السيولة (معدل دوران الأسهم)	×	×	×	×	×	×	×	×
* مخزون الاستثمار الأجنبي المباشر للناتج المحلي الإجمالي	**0.06**	**0.10**	**0.08**	**0.08**	**12**	**18**	**21**	**29**
* حصة القطاع الخاص من الائتمان المحلي	**0.10**	**0.03**	**0.07**	**0.07**	**16**	**18**	**21**	**26**
* جاذبية الاستثمار	**0.49**	**0.40**	**0.48**	**0.73**	**15**	**16**	**18**	**19**
* مؤشر الجدارة الاستثمارية	**0.44**	**0.34**	**0.33**	**0.70**	**17**	**18**	**20**	**24**
* استثمار المحفظة للناتج المحلي الإجمالي	**0.11**	**–**	**–**	**–**	**19**	**–**	**–**	**–**
* الضرائب للناتج المحلي الإجمالي	**0.81**	**0.00**	**0.00**	**0.65**	**5**	**18**	**15**	**10**
د– مؤشر تدخل الحكومة في الاقتصاد	**0.51**	**0.59**	**0.81**	**0.71**	**6**	**13**	**3**	**10**
* نسبة الإنفاق للناتج المحلي الإجمالي	**0.55**	**0.46**	**0.95**	**0.72**	**9**	**9**	**3**	**11**
* نسبة الأجور والمرتبات للناتج المحلي الإجمالي	**0.71**	**0.70**	**0.77**	**0.66**	**6**	**7**	**5**	**11**
* حصة القطاع العام (الاستثمار/ الاستثمار الإجمالي)	**0.46**	**0.70**	**–**	**–**	**9**	**12**	**–**	**–**
* الإعانات والتحويلات للناتج المحلي الإجمالي	**0.42**	**0.50**	**–**	**–**	**13**	**12**	**–**	**–**
3– مؤشر ديناميكية الأسواق والمنتجات والتخصص	**0.37**	**0.43**	**0.25**	**0.25**	**14**	**11**	**22**	**29**
4– مؤشر الإنتاجية والتكلفة	**0.41**	**0.44**	**0.36**	**0.40**	**18**	**17**	**21**	**25**
ثانيا: مؤشر التنافسية الكامنة	**0.30**	**0.29**	**0.35**	**0.33**	**12**	**15**	**17**	**22**
1– مؤشر الطاقة الابتكارية وتوطين التقانة	**0.39**	**0.20**	**0.25**	**0.16**	**7**	**10**	**14**	**24**
2– مؤشر رأس المال البشري	**0.49**	**0.50**	**0.49**	**0.48**	**10**	**14**	**19**	**25**
3– مؤشر البنية التحتية التقانية	**0.03**	**0.18**	**0.32**	**0.36**	**16**	**17**	**18**	**17**

حوكمة الشركات ودورها في التنمية البشرية

The Role of Corporate Governance in Human Development

نعيمة يحياوي
أستاذة، جامعة باتنة 1، الجزائر
yahiaoui966@gmail.com

عنصر أحلام
طالبة دكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر
ahlem89hope@gmail.com

ملخص :
هدفت هذه الدراسة إلى التطرق لكل من حوكمة الشركات بوصفها النظام الذي يوجه أعمال المؤسسة بدقة من ناحية توزيع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسة ، والتنمية البشرية باعتبارها أساس لتطوير إمكانيات وقدرات الأفراد لكونهم أداة وغاية للتنمية من خلال عدة شروط تقنية، سياسية واجتماعية وباستعمال العديد من المؤشرات كمؤشرات الصحة، التعليم والمستوى المعيشي. ولتحسين مستويات هذه المؤشرات لابد من القيام بحوكمة فعالة في مجال كل من الجامعات والمستشفيات من أجل إعطاء الجانب الانساني والاجتماعي لعملية الحوكمة التي تؤدي إلى تحقيق التنمية البشرية وبالتالي التطور الاقتصادي.

الكلمات المفتاحية : حوكمة الشركات، حوكمة الجامعات، حوكمة المستشفيات، التنمية البشرية.

Abstract:
This study aimed to address to all of the corporate governance as a system that directs the work of the institution accurately from the distribution of rights and duties between the various parties in the organization, and human development as the development process and to develop the possibilities and capabilities of individuals for being a tool and the very development through several techniques, political and social conditions, using many of indicators, such indicators of health, education and standard of living, in order to improve the levels of these indicators to be doing an effective governance in the field of each of the universities and hospitals in order to give the human and social aspect of the process of governance that will lead to the achievement the human development in order to reach economic development.

Key words: Corporate Governance, University Governance, Hospitals Governance, Human Development.

المقدمة:

انتشر مصطلح الحوكمة أو أسلوب الإدارة الرشيدة في الآونة الأخيرة على مستوى العالم، وزاد الاهتمام به سواء بالنسبة للدول النامية أو المتطورة في أعقاب المشاكل الاقتصادية التي تطرأ في كل مرة في مختلف دول العالم. فمن الأزمة الاسيوية سنة 1997 والتي بدأت في تايلندا وانتقلت إلى دول أخرى كاندونيسيا وكوريا الجنوبية والتي نجم عنها انهيار في معظم دول جنوب شرق آسيا،حيث تم وصف تلك الأزمة بأنها أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات والعلاقات بين منشآت الأعمال والحكومات وقبلها ازمة الكساد الكبير سنة 1929حيث انتشرت عمليات الغش في المؤسسات وصولا إلى أزمة الرهن العقار ي التي تحولت إلى أزمة مالية كانت لها انعكاسات جد سلبية على معظم الدول في العالم.

ومع ذلك، فإن الإشارة إلى الحوكمة كانت قبل ذلك بوقت طويل جدا منذ زمن سيدنا يوسف عليه السلام، إذ تمت الإشارة إلى الحوكمة في القرآن الكريم من خلال قصة حياته إذ اتصف بأنه القوي والأمين في إشارة إلى الصدق والرشادة الذي تتميز بهما الحوكمة من خلال الحكم السليم والجيد من إشراف متابعة ورقابة بما يكفل حقوق جميع الاطراف التي لها علاقة بالمؤسسات ما يستوجب توفر الرغبة والقدرة على بحث وتطبيق هذا المفهوم من أجل ضمان حقوق جميع الأطراف مع الحفاظ على المصلحة العامة للمؤسسة من أجل خدمة الاقتصاد الوطني.

مشكلة البحث:

تتمحور **مشكلة** البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور حوكمة الشركات في التنمية البشرية؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي تنبثق التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي الحوكمة وماهي مبادئها؟
- ماهي التنمية البشرية وماهي شروطها ومؤشراتها؟
- كيف تؤدي حوكمة الشركات إلى تحقيق التنمية البشرية؟

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من منطلق الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات، فبسبب الفشل الذريع في المؤسسات قام المحللون بإعطاء التفسير المنطقي والرئيسي لذلك وهو افتقار هذه الشركات إلى قواعد الإدارة الجيدة ما نجم عنه سهولة التلاعب بالحسابات واتخاذ القرارات غير الرشيدة وغياب الرقابة من قبل مختلف الأطراف كالمساهمين وأصحاب المصالح، وهذا ما استوجب اتباع وتطبيق أسلوب الادارة الرشيدة في المؤسسات.

أهداف البحث:

1- توضيح الإطار النظري لحوكمة الشركات.
2- تبيان مختلف مبادئ الحوكمة التي تؤدي إلى تطبيقها بالشكل الصحيح.
3- تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الحوكمة في التنمية البشرية.
4- إبراز ضرورة تطبيق الحوكمة بحكم التوافق مع التنمية البشرية الجيدة في ظل العولمة.

منهج البحث:

نظرا لكون البحث يصب في موضوع دور الحوكمة في التنمية الاقتصادية من خلال تبيان مبادئها، أسسها وضوابطها فسوف يتم اعتماد المنهج الاستقرائي كونه يتمثل في تجميع البيانات الخاصة بمختلف الظواهر للوصول إلى مبادئ أو نتائج عامة، وبالتالي فهو المنهج الأنسب لهذه الظاهرة بالإضافة إلى المنهج الإستنباطي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي.

1. ماهية حوكمة الشركات:

1.1 – تعريف حوكمة الشركات:

هناك عدة تعاريف خاصة بحوكمة الشركات فقد عرفها (CADBURY) على أنها " نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب" (Report of the comity on the Financial aspects of corporate governance, 1992: 14)، كما عرفت مؤسست التمويل الدولية الحوكمة بأنها"النظام الذي يتم من خلاله ادارة المؤسسات والتحكم في أعمالها (The institute of internal audition, 2002 : 02)، أما تعريف مركز المشروعات الدولية الخاصة فاعتبرها "الاطار الذي تمارس فيه المؤسسات أعمالها وتركز الحوكمة على العلاقة بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين و اصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية وكيفية التفاعل بين هذه الاطراف في الاشراف على نشاطات الشركة"(Alamgir M, 2007 : 03.) ، في حين عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مفهوم حوكمة المؤسسات في عام 1998 بأنه "النظام الذي يوجه ويضبط اعمال المؤسسة حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الإطراف في المؤسسة مثل مجلس الادارة والمساهمين وذوي العلاقة، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الاداء"(Organization for economic co-operation and developpement, 2008 : 15.) .

وبصفة عامة يمكن تعريف حوكمة الشركات على أنها "الآلية التي بموجبها يتم تحفيز جميع الأفراد في الشركة أيا كانت مواقعهم فيها على جعل سلوكياتهم وممارساتهم الفعلية تتناغم مع إستراتيجية الشركة الهادفة ورؤيتها في تعظيم قيمتها المضافة ومن ثم تحقيق مبدأ العدالة والتوازن بين مصالح الإدارة التنفيذية ومصالح الأطراف الأخرى بمن فيهم الملاك من جهة ثانية (العايب، بالرقي، 2009).

2.1 – التطور التاريخي للحوكمة:

يعود الأساس النظري للحوكمة الى نظرية الوكالة التي وضعها في البداية الامريكيين Means & berls سنة 1932 أين تناولا فكرة فصل ملكية الشلركة عن ادارتها وتأثير ذلك على مستوى أدائها بعد ذلك تم اعتبار المؤسسة على أنها مجموعة من العلاقات التعاقدية بين أطراف متعددة وذات مصالح متعارضة بين الادارة الخاصة بتمثيل الملاك ورعاية مصالحهم وذلك حسب الأهداف الخاصة بكل طرف، فالمسير يسعى إلى تعظيم منفعته دون الأخذ بعين الاعتبار للمصلحة العامة للشركة .

ولمواجهة هذا الاختلال لابد من توفر آليات وأدوات رقابية، وهكذا تم تقديم الحوكمة كعلاج وحل للحد من التصرفات السلبية للمسيرين كالغش أو عدم وجود الشفافية في تقديم المعلومات وذلك حفاضا على استمرارية الشركة: (www.aef.sso) على اعتبار أن الوكالة تعرف على أنها عقد يشغل بموجبه شخص أو أكثر شخصا آخر أو أكثر (الوكيل) لانجاز أعمال معينة لصالحه بما يتضمن تخويله صلاحية بعض القرارات.

وفي سنة 1996 اكد Al Mitche & على أن المسير يسعى لوضع استراتيجيات تضمن له حقوقه وتعظم منفعته دون الأخذ بعين الاعتبار لمصلحة الشركة معتمدا في ذلك على قدرته على الحصول على المعلومات المتعلقة بها وسرعة استقبالها ما قد يؤدي الى عدم التماثل بين بن الملاك والمسيرين الذين يسعون الى ضمان حقوقهم ما قد يؤدي الى حدوث صراع بين الطرفين وللحد من هذه المشاكل تم إعطاء بعض الحلول المتعلقة بمختلف الوسائل والأدوات الرقابية مقدمة في مصطلح الحوكمة حيث أشار إليها كل من Minou &Monks سنة 2001(ابو العطا، www.cipe-arabia.org/).

3.1 – معايير الحوكمة:

أ. معايير(مبادئ) منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية:

حددت منظمة التعاون الاقتصادية خمسة معايير في عام 1999 ثم أصدرت تعديلا لها عام 2004 وهذه المعايير هي (الصادي, ا2005):

1- وجود أطر فعالة لحوكمة الشركات تضمن كفاءات وشفافية وفعالية الأسواق, وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات التنظيمية والتنفيذية .

2- حفظ حقوق جميع المساهمين مثل:

- نقل ملكية الأسهم.
- الحق في اختيار مجلس الإدارة.
- الحصول على عوائد الأرباح ومراجعة القوائم المالية.
- حق المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة للشركة.
- حق التصويت.

3- المساواة بين جميع المساهمين, أي المساواة بين حملة الأسهم سواء كانوا وطنيين أو أجانب من حيث التصويت في الجمعية العامة بالإضافة إلى حقهم في الاطلاع ومعرفة كل ما يتعلق بالمعاملات.

4- إيجاد آلية قانونية تسمح للمساهمين مشاركتهم في الرقابة الفعالة على الشركة وحصولهم على المعلومات المطلوبة ويقصد بذلك أصحاب البنوك و العاملين وحملة السندات والعملاء.

5- تطبيق الإفصاح والشفافية في الوقت المناسب عن كافة أعمال الشركة بما في ذلك الوضع المادي والأداء والملكية, حيث يتم الإفصاح بطريقة عادلة بين جميع المساهمين.

6- تحديد مهام وواجبات مجلس الإدارة وأسلوب اختيارهم ومهامهم ودورهم في الإشراف على إدارة الشركة.

ب. معايير لجنة بازل:

حسب معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية التي تأسست وتكونت من مجموعة الدول الصناعية وذلك مع نهاية عام 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل بسويسرا، حيث وضعت هذه اللجنة عام 1999تعليمات وإرشادات تتعلق بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية واهم هذه التعليمات هي (يوسف، 2007: 65):

1) وضع مواثيق شرف بين المؤسسات لتحقيق وتطبيق التصرفات الجيدة بين هذه المؤسسات.
2) وضع إستراتيجيةللشركة بمشاركة ومساهمة الإفراد فيها.
3) تحديد وتوزيع المسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار بين أفراد المجلس.
4) إيجاد نظام يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة.
5) إيجاد صيغ واليات تبين نوع وشكل التعاون بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات.
6) إيجاد نوع من المراقبة لمراكز المخاطر مثل (كبار المساهمين والإدارة العليا).
7) تطبيق العدالة والمساواة عند توزيع الحوافز المادية والإدارية سواء بين المديرين او الموظفين سواء كانت الحوافز مادية أو ترقيات أو إدارية.
8) ضمان توفير وتدفق المعلومات المناسبة.

ج. معايير مؤسسة التمويل الدولية:

في عام 2003وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي قواعد وأسس ومعايير مالية وإدارية هدفها دعم الحوكمة داخل المؤسسات واهم هذه الأسس هي حسب محمد حسن يوسف (2007):

1- يجب أن تكون الممارسات جيدة ومقبولة.
2- إيجاد خطوات جديدة تضمن الحكم الجيد الجديد.
3- إسهامات أساسية لتطوير وتحسين الحكم الجيد محلياً.
4- القيادة الجيدة.

4.1 – فوائد الحوكمة:

تلعب حوكمة الشركات دوراً مهماً في تعزيز البيئة الاستثمارية وتوفير فوائد متعددة للشركات ومساهميها على النحو التالي (www.sdc.com.jo/arabic/):

أ. بالنسبة للشركات:

يعود الإمتثال بمبادئ حوكمة الشركات الموصى بها في هذا الدليل بالنفع على مالكي ومديري الشركات والأطراف ذات العلاقة وزيادة الشفافية والإفصاح من خلال:

- تحسين فرص الحصول على رأس المال ودخول الأسواق المالية.
- المساعدة على استمرار الشركة في العمل في جو تنافسي من خلال عمليات الدمج والاستحواذ والشراكات وتقليل المخاطر عن طريق تنويع الأصول.
- توفير سياسة الخروج من السوق وضمان سلاسة نقل الثروة بين الأجيال وسحب الاستثمارات العائلية إضافة إلى الحد من فرص نشوء تعارض المصالح.
- تبني الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات التي تؤدي إلى نظام أفضل للرقابة الداخلية وقدر أكبر من المساءلة وتحقيق هوامش ربح أفضل.
- تمهيد الطريق أمام النمو الاقتصادي المستقبلي أو التنوع أو البيع بما في ذلك القدرة على جذب المستثمرين من داخل وخارج الوطن بالإضافة إلى خفض تكلفة الائتمان.

- خفض تكاليف زيادة ثقة المستثمرين حيث أن الشركات التي تسعى إلى الحصول على تمويل جديد غالباً ما تجد نفسها مضطرة للقيام بإصلاحات جدية في حوكمة الشركات بتكاليف عالية وبناءً على طلب من الأطراف المعنية غالباً في وقت الأزمات، وعندما تكون أسس الحوكمة موجودة، فإن المستثمرين والشركاء المحتملين سيكون لديهم ثقة أكبر في الاستثمار أو توسيع نطاق أعمال الشركة.
- إدارة المخاطر، حيث أنه في حال ظهور مخاطر أو أزمات يتم تجنبها أو حلها أولاً بأول وبالتالي تقليص الأضرار والتكاليف الناتجة عن هذه المخاطر.

ب. بالنسبة للمساهمين:

- توفر الحوكمة الجيدة للشركات الحوافز الملائمة لمجلس الإدارة والإدارة لتحقيق الأهداف التي تصب في مصلحة الشركة والمساهمين، وتسهيل الرقابة الفعالة.
- الممارسات الجيدة للحوكمة توفر للمساهمين أماناً أكثر على استثماراتهم.
- تضمن الممارسات الجيدة للحوكمة تعريف المساهمين بشكل واف بالقرارات المتخذة والمتعلقة بالمسائل الجوهرية كتعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس وبيع الأصول وغيرها.

ج. بالنسبة لاقتصاديات الدول:

دعمت الأدلة التجريبية والأبحاث التي أجريت في السنوات الأخيرة فرضية أن وجود حوكمة جيدة للشركات أمر مربح، حيث تبين أن أكثر من 84% من المؤسسات الاستثمارية على مستوى العالم على استعداد لدفع مبالغ أكبر للحصول على أسهم شركة فيها حوكمة جيدة مقارنة بشركة ضعيفة من ناحية الحوكمة بالرغم من أن لديها سجل مالي جيد.

5.1 – محددات حوكمة الشركات:

لضمان فعالية تطبيق الحوكمة لابد من توفر ضوابط صنفت الي داخلية واخرى خارجية (ابراهيم، 2007):

– **الضوابط الداخلية:** تتمثل في القواعد التي يتم على اساسها اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة وتشمل المساهمين، مجلس الادارة والمديرين، اصحاب المصالح بالاضافة الى تحديد طرق الافصاح المحاسبي بشكل دقيق.

– **الضوابط الخارجية:** تشير الى المناخ العام للاستثمار في الدولة من مختلف الانظمة والتشريعات والأجهزة الرقابية، معايير المحاسبة والمراجعة التي تضعها الدولة اضافة للمؤسسات المالية والأسواق.

6.1 – الشفافية، المساءلة والرقابة في ظل مبادئ الحوكمة:

الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان يكمل كل منهما الآخر. ففي غياب الشفافية لا يمكن وجود المساءلة، وما لم يكن هناك مساءلة فلن يكون للشفافية أية قيمة. ويسهم وجود هاتين الحالتين معا في قيام إدارة فعالة وكفؤة ومنصفة على صعيد المؤسسات العامة والخاصة.

– **الشفافية:** الشفافية ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة. فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وفي حماية مصالحهم. وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور (http://manifest.univ-ouargla.dz/).

تقوم الشفافية على التدفق الحر للمعلومات، وهي تتيح للمعنيين بمصالح ما أن يطلعوا مباشرة على العمليات والمؤسسات والمعلومات المرتبطة بهذه المصالح، وتوفر لهم معلومات كافية تساعدهم على فهمها ومراقبتها، وتزيد سهولة الوصول الى المعلومات كلما زادت درجة الشفافية.

إن الشفافية عنصر رئيسي من عناصر المساءلة يترتب عليه جعل جميع الحسابات العامة وتقارير مدققي الحسابات متاحة للفحص العمومي الدقيق. فالشفافية تقي من الأخطاء الادارية والمالية، ولذلك يجب توجيه جهود الدولة في عملية تعزيز الشفافية داخل المؤسسات العامة والخاصة و جعل الموازنات وبرامج الإنفاق العام أكثر شفافية على الصعيد الكلي وجميع أشكال الإدارة التي يكون فيها للشفافية دور حاسم على صعيد الفعالية وعلى صعيد احتواء الفساد. فالإدارة أو الوكالة المالية بوجه خاص تتيح فرصة كبيرة لارتكاب المخالفات من جانب الموظفين والإخلال بالأمانة في العمل. وتستطيع وسائل الاعلام إحداث قدر كبير من التأثير في هذا الميدان.

– **المساءلة**يعر ّف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة على أنها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وتحمل المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش. ويمكن لآليات وضع المسؤولين موضع مساءلة أن تكون فيما بين المؤسسات الحكومية المختلفة؛ أو داخل المؤسسات بين المشرفين والمرؤوسين؛ أو أن تتعدى المؤسسات، مثلا عندما يتوجب على مؤسسة وموظفيها الإجابة مباشرة على أسئلة الزبائن أو كل من لهم مصلحة في المؤسسة. ويمكن لآليات المساءلة أن تتناول قضايا تبحث في من هم الذين يحتلون مواقع المسؤولية في المؤسسات وفي طبيعة القرارات التي يتخذونها. تتطلب المساءلة وجود حرية معلومات وأصحاب مصلحة قادرين على تنظيم أنفسهم وتحكيم سيادة القانون.

وقد أشار تقرير لجنة Cadbury الصادر عام 1992م، بأن يقوم المساهمون بمساءلة مجلس الإدارة، وكل منهما له دوره في تفعيل تلك المسألة، فمجلس الإدارة يقوم بدوره في توفير البيانات الجيدة للمساهمين، وعلى المساهمين القيام بدورهم في إبداء رغبتهم في ممارسة مسئوليتهم كملاك، بالإضافة إلى ذلك أشار تقرير بنك كريدي ليونيه والذي يحمل عنوان المحاسبة عن المسئولية، بأن دور مجلس الإدارة إشرافي أكثر منه تنفيذي ،وإلي قدرة أعضاء مجلس الإدارة علي القيام بتدقيق فعال ،كما أشار إلي ضرورة وضع آليات تسمح بتوقيع عقاب علي الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة إذا لزم الأمر ذلك (فوزي :361-369).

كما أن تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الصادر عام 1999م، أشار في المبدأ الخاص بمسئوليات مجلس الإدارة ،إلى ضرورة المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وكذلك مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين.

يضاف إلي ذلك أن المعايير التي وضعتها بورصة نيويورك للأوراق المالية عام 2003م والخاصة بحوكمة الشركات ،أشارت إلي ضرورة تفعيل الدور الرقابي للمساهمين من خلال المشاركة في جميع القرارات الأساسية للشركة.

في ضوء ذلك يمكن القول بأن المساءلة والرقابة المحاسبية التي تتبناها حوكمة الشركات تأخذ اتجاهان (خليل: 2007 : 96):

الأول – المساءلة والرقابة الرأسية: من المستويات الإدارية الأعلى إلي المستويات الإدارية الأدنى

الثاني– المساءلة والرقابة الأفقية: وهي المتبادلة بين كل من مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح في الوحدة الاقتصادية

2. ماهية التنمية البشرية:

1.2 – تطور مفهوم التنمية البشرية:

لم يمثل ظهور مفهوم التنمية البشرية طفرة وراثية جاءت بمعزل عن التطور الطبيعي التاريخي للكثير من المفاهيم، فبعد شيوع مفهوم الفقر وعجز برامج النمو الاقتصادي عن حل مشكلته، باتت الحاجة ماسة إلى تبني مفاهيم أخرى تعالج القصور في هذا المجال.

كثيرة هي النماذج التي حاولت البلدان النامية إتباعها للخروج من دائرة التخلف، التي يمكن نعتها بأنها صنعت في مدارس الفكر الغربية، وعلى الرغم من اختلاف مناحي هذه المناهج إلا أنها تلتقي في اعتمادها الجانب المادي أساساً لتحقيق النمو الاقتصادي وخصوصاً (عنصر رأس المال)؛ وحتى «كارل ماركس» الذي أحدث انقلاباً في منحى الفكر الاقتصادي عزا عوامل التغيير إلى

الجوانب الاقتصادية فقط، وعلى الرغم من تأثر «شومبيتر» بالنظرية الماركسية، فإن دراساته أحدثت قفزة نوعية في مفهوم التنمية عندما ذكر بأن الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية التي تسود المجتمع تؤثر في نموه الاقتصادي ، وبهذا يكون هو أول من أكد أهمية الجانب الاجتماعي وأثره في التنمية. ومع أن «أوسكار لانكه» في دراسته حول التنمية الاقتصادية أكد أهمية (زيادة إنتاجية العمل) في تحقيق التنمية، إلا أنه أهمل دور العنصر البشر ي.

ولذلك برز من دعا إلى إجراء تغييرات شاملة في المجتمع المتخلف، تنقله من مستوى معيشي منخفض إلى مستوى أعلى، إضافة إلى عدد من الإجراءات أهمها إحداث تغيير قوي وجارف في عقلية الإنسان نفسه وفي تفكيره وثقافته ووضعه الحضاري، وبذلك تم تأكيد أهمية العنصر البشري صراحة. غير أن فشل النماذج المستوردة في تحقيق نمو أو تنمية بلدان العالم الثالث، وطرحت إستراتيجية إشباع الحاجات الأساسية، التي هدفت إلى رفع مستوى معيشة الفرد التي تدهورت بسبب تطبيق الاستراتيجيات التنموية السابقة، إذ أثبتت بشكل ملموس أن التنمية تنهض على أكتاف الفقراء وهم آخر من يستفيد منها.

وعلى الرغم من أن الأمم المتحدة اعترفت بكون السبعينيات والثمانينيات تعتبر عقوداً ضائعة للتنمية، إلا أنه لم يجر أي فعل يؤدي إلى انتشال البلدان النامية من دائرة التخلف. وقد برزت الحاجة إلى تبني مفهوم جديد للتنمية يعطي الإنسان الدور الأهم والقدرة على النهوض بالتنمية، فتبنت الأمم المتحدة عام 1990م مفهوم "التنمية البشرية" (http://library.islamweb.net/newlibrary/display)، ويتطلب البحث في تطور هذا المفهوم الرجوع إلى أصل استخداماته، إذ لم يكن هذا المصطلح شائعاً كما هو موجود حالياً، بل الذي شاع حينها هو مفهوم تنمية الموارد البشرية، الذي ورد في قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة الصادر عام 1962م حول دور الأمم المتحدة في تدريب الكوادر الوطنية لتسريع التصنيع في الدول النامية، حيث نص على أن الجمعية العامة تعتبر أن مهمة تسريع التصنيع، التي تشكل شرطاً لابد منه لتنمية الاقتصاديات الوطنية، تتطلب توفير تسهيلات لتأمين التعليم العام وعدداً من الكوادر الفنية الوطنية المدربة تدريباً جيداً. ولقد ظل هذا المفهوم واضحاً في أدبيات الجمعية العامة للأمم المتحدة حتى منتصف الثمانينيات، حيث تم اعتبار تدريب الكوادر الوطنية المؤهلة يشكل جزءاً مهماً لا ينفصل عن تنمية الموارد البشرية.

ولقد ظل التركيز على تنمية الموارد البشرية على حاله طوال الستينيات والسبعينيات إلا إنه صار أكثر توسعاً خلال الثمانينيات، وتزايد هذا الاهتمام عندما وضع الجزء وهو (تنمية الموارد البشرية) ضمن الكل وهو «التنمية البشرية»، كما جرى تأكيد ضرورة النظر إلى مختلف جوانب السياسة الاجتماعية بشكل متكامل.

2.2- تعريف التنمية البشرية:

التنمية البشرية هي عمليه تنميه وتطوير إمكانيات ومقدرات الإنسان، بهدف توسيع الخيارات المتاحة أمامه،باعتباره أداه وغاية التنمية،ورغم أن المفهوم قديم إلا انه لم يتم تناوله كمفهوم (علم) مستقل، إلا بعد الحرب العالمية الثانية، ومواجهه الدول التي شاركت فيها مشكله تجاوز الدمار الذي خلفته، وقد فرض مصطلح التنمية البشرية نفسه، على الخطاب السياسي والاقتصادي،على مستوى العالم بأسره،وخاصة منذ التسعينات في القرن الماضي، كما لعب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة وتقاريره السنوية عن التنمية البشرية دورا بارزا في نشر هذا المصطلح.

أما الأساس الفكري للمفهوم فهو الانطلاق من انه في نطاق التأثير المتبادل بين العوامل المادية والروحية المتفاعلة، فان الإنسان هو العامل الحاسم في التطور الاجتماعي.

2. 3- شروط التنمية البشرية: أشار المختصون في علم التنمية البشرية إلى أن للتنمية البشرية العديد من الشروط منها (http://www.alrakoba.net/):

- شروط إداريه كارتفاع المهارات الفنية والإدارية، وتطور أساليب الإدارة، واعتماد أسلوب التخطيط.
- وتقنية كاستخدام التقنية وتوطينها.
- والاستغلال المثل للموارد البشرية، وارتفاع مستوي المعيشة وتحسن مستوي الرعاية الصحية.

- واجتماعية كنمو ثقافة العمل والإنجاز، وتغير المفاهيم المقترنة ببعض المهن والحرف، ومرونة البناء الاجتماعي والمساواة الاجتماعية، وسياسية كعدم احتكار السلطة وتحقيق الديمقراطية.
- ونفسية كتهيئة المناخ النفسي العام والتشجيع على التنمية.

4.2- مؤشر التنمية البشرية:

مؤشر التنمية البشرية هو مؤشر موضوع من طرف برنامج الامم المتحدة للتنمية في سنة 1990 من اجل تطوير المستوى الانساني لدول العالم اذ يرتكز على ثلاث معايير رئيسية تتمثل في (http://fr.wikipedia.org/wiki/Indice).

- **الصحة ومعدل العمر** الذي يسمح بقياس مدى تلبية وإشباع الحاجات المادية الرئيسية كالغذاء الصحي، والمياه الصحية والسكن اللائق وخاصة الرعاية الطبية.
- **المعرفة والتعليم** إذ يعكس مدى إشباع الفرد من ناحية قدرته على المساهمة في صنع القرار في مكان العمل أو المجتمع.
- **المستوى المعيشي** المتعلقة خاصة بدخل الفرد وقدرة هذا الدخل على تغطية مشترياته بالإضافة إلى جودة الحياة مثل سهولة التنقل وسهولة اكتساب الثقافة.

5.2- ترتيب الجزائر الخاص بالتنمية البشرية في العالم:

لم تتغير المرتبة المتدنية للجزائر في تقرير التنمية البشرية لعام 2014 الصادر عن الأمم المتحدة، فبقيت في المرتبة 93 عالميا التي حصلت عليها في 2013 والمرتبة 11 عربيا من بين 187 دولة شملها المسح في التقرير، ويقاس مؤشر التنمية على مجموعة من العوامل من أهمها الدخل، والتعليم، والعمر، والصحة، والفوارق بين الجنسين وسوق العمل والابتكار والتكنولوجيا وغيرها من العوامل الأخرى (http://www.elkhabar.com/ar/ , 2014).

وقد تصدرت قطر للعام الثاني على التوالي قائمة الدول العربية في التنمية البشرية باحتلالها المركز 31 عالميا، وتليها السعودية بالرتبة34 ثم الامارات بالرتبة 40 ثم الكويت46، ليبيا 55، عمان 56، لبنان، 65، الاردن 77، تونس 90، الجزائر 93، فلسطين 107، ومصر 110. في حين احتلت دولة النرويج المرتبة الاولى في التنمية البشرية، تليها استراليا، سويسرا، هولندا، الولايات المتحدة الامريكية، ثم المانيا بينما احتلت النيجر المركز الاخير.

وسجل تقرير التنمية البشرية لعام 2014 الذي اطلقه برنامج الامم المتحدة الانمائي في طوكيو وجود تحسن في التنمية البشرية في المنطقة العربية ولكن الفوارق كبيرة بين هذه البلدان فبعضها يحل في مجموعة التنمية البشرية المرتفعة على عكس البعض الاخر ما ادى الى تميز المنطقة العربية عموما بتحديات ضخمة تعوق التنمية بسبب العديد من المشاكل من بينها عدم المساواة في التعليم بالاضافة الى تدهور الصحة والدخل، واكد التقرير ان الاعداد الكبيرة من الشباب في المنطقة العربية تتطلب اهتماما خاصا من خلال اعطاء فرص العمل اللائق وتعميم الخدمات الاجتماعية الاساسية والحماية الاجتماعية، ويشير التقرير الى ان هذه الاهداف في متناول جميع البلدان مهما اختلفت مستوياتها ودعى التقرير الى ضرورة الاستثمار في الطفولة المبكرة عن طريق توفير الرعاية والتغذية والصحة والتعليم.

وفيما يلي جدول خاص بترتيب الدول العربية من ناحية التنمية البشرية حسب تقرير الامم المتحدة لسنة 2014:

الجدول (1) ترتيب الدول العربية من ناحية التنمية البشرية حسب تقرير الامم المتحدة لسنة 2014

الدول العربية	الرتبة بالنسبة للعالم
قطر	31
السعودية	34
الامارات	40
الكويت	46
ليبيا	55
عمان	56
لبنان	65
الأردن	77
تونس	90
الجزائر	93
فلسطين	107
مصر	110

المصدر: (تقرير الامم المتحدة، 2014).

3. دور الحوكمة في تفعيل التنمية البشرية:

بما أن الحوكمة تعتبر على أنها نظام يمكن الشركة من أن تحكم وتدار ففي مجال التنمية البشرية لابد من توفر حوكمة لبعض العوامل الرئيسية التي تؤدي الى تحسين مؤشراتها من خلال حوكمة المراكز الصحية والتعليمية وخاصة التعليم العالي بالإضافة إلى حوكمة الشركات .

1.3- حوكمة الجامعات:

إن المحيط العالمي يستوجب وضع نظم متطورة لتحفيز مؤسسات التعليم الحكومية على تنويع مصادر تمويلها من خلال مساهمة الطلاب في بعض الرسوم الدراسية، وإنشاء برامج أكاديمية مشتركة مع القطاع الخاص المحلي والجامعات الأجنبية، والبحث في إنشاء وحدات خدمية لتوفير دخل إضافي، وربط تخصيص التمويل الحكومي بمعدلات الأداء، وفي نفس الوقت إعادت صياغة الدور الحكومي في دعم نظم التعليم العالي وبرامجه، في ظل معطيات الوضع الراهن والتغييرات المتوقعة في مناخ التعليم العالي، مع ضرورة تطوير الأطر المؤسسية والأكاديمية بالجامعات للتفاعل مع آليات تدويل التعليم العالي وعولمة أنشطته بالإضافة إلى وضع حزمة متكاملة من السياسات توجه أساسا لإعطاء أولوية لمعياري جودة خدمات التعليم العالي وعدالة توزيعها على شرائح المجتمع.

وقد اتفقت الدر اسات التحليلية لأوضاع التعليم العالي على أن تنويع النظم والمؤسسات التعليمية أصبح واحدا من الضرورات التي ستسمح للدول النامية بالخروج من مأزق تزايد الطلب الاجتماعي على خدمات التعليم العالي والرغبة في إيجاد صيغة ملائمة تتناسب مع المتغيرات الحديثة في أسواق العمل من حيث مستويات المهارة والكفاءة المهنية والتنوع في القدرات. ومن هنا يتعين على سلطات التعليم الوطنية تشجيع التوسع في إنشاء مؤسسات التعليم غير الجامعية من ناحية، ودعم الجامعات الخاصة والأهلية من ناحية أخرى. بيد أن اختيار التوليفة المثلى للجامعات العامة والخاصة ومؤسسات التعليم غير الجامعي وهو أمر يعتمد بشكل أساسي على الخصائص المميزة لنظم التعليم العالي بالدولة المعنية، وعلى معدلات التنمية الإقتصادية والإجتماعية السائدة بها، فضلا عن حجم الموارد المالية العامة المتاحة.

كما أكدت معظم الدراسات سابقا أيضا على ضرورة ارتباط استراتيجية تنويع نظم التعليم العالي بسياسات مكملة، تهدف إلى إحداث تنوع في مصادر تمويل البرامج الدراسية والأنشطة الأكايمية بمؤسسات التعليم الحكومي، بغية الإرتقاء بمعدلات الأداء الجامعي (يوسف محمد: 2007 : 52).

وقد ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسة الجامعة والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس) حق مناقشة هذه القرارات أو الإعتراض عليها. وهو ما يعزز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة سواء داخل الجامعة أو خارجها

(احمد عزت: 2009، ص.2)، كما يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والعرفية والعلمية للمجتمع، نظراً لوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطراف من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة.

فعلى سبيل المثال تؤخذ القرارات المتعلقة بالمناهج التعليمية دون أن يكون للطلاب حق المشاركة في صياغة خطط هذه المناهج والهدف منها، وكذلك الإتحادات والأسر الطلابية باعتبارها كيانات الهدف منها تدريب الطلاب على المشاركة في الحياة العامة وتعزيز قيم الديمقراطية واحترام الآخرين وتهدف فكرة الحوكمة إلى وضع كافة الأطراف أمام مسؤولياتهم، وما يعنينا في هذا المقام هم الطلاب في علاقتهم بالإدارة وبأعضاء هيئة التدريس، فالطلاب هم أصحاب المصلحة الحقيقيين، لأن الجامعات بنيت من أجل تقديم الخدمة التعليمية لهم وإعدادهم على المستوى الفكري والمعرفي للمستقبل، وهم من يتأثر بشكل مباشر بكل القرارات التي تصدرها الإدارات الجامعية أو المجلس الأعلى للجامعات أو وزارة التعليم العالي، وفي ذات الوقت نجد هذه القرار ات تصدر بمعزل عنهم وعليهم الإلتزام بها وتنفيذها دون أن يكونو قد شاركوا في مناقشتها أو في تحديد مساراتها، وهذا الوضع يحتاج إلى تصحيح بحيث يكون للطلاب الحق في المشاركة في إدارة شؤونهم الخاصة وجزءا من عملية صناعة القرار داخل المؤسسة الجامعية، مما يعزز ثقتهم في أنفسم و يدربهم على تحمل المسؤولية، ويزرع فيهم روح المشاركة الإيجابية في الحياة العامة وقيمة الحرية.

وتقتضي حوكمة الجامعات ان يتم تشكيل مجلس امناء لكل جامعة يتم اختيار أعضائه وفق الية تضمن التجرد والحيادية والموضوعية مع اتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للنقاش على وظائف الجامعة القيادية استنادا الى انجازاتهم بعيدا عن تضارب المصالح كما هو معمول به في معظم الجامعات الامريكية والبريطانية التي تحكم وتدار بواسطة مجلس امناء يتكون في غالب الاحوال من رجال الاعمال والمهنيين وممثلي الهيئات المختلفة ممن يقدمون الهبات لصالح الجامعة اضافة الى ممثلين للطلاب ولأعضاء هيئة التدريس من خارج الادارة التنفيذية ويتم اختيار اعضاء المجلس عن طريق الانتخاب العام لجعل الجامعة ممثلة بشكل كبير من المجتمع الذي يقوم بدوره بمحاسبة الاعضاء وتغييرهم اذا لم يقوموا بأداء واجباتهم على نحو مناسب حسب ما تقتضيه مصالح مجتمعهم (http://factjo.com/).

2.3- حوكمة المستشفيات:

من أجل توفير الرعاية الصحية لأفراد المجتمع ومن أجل تكوين مورد بشري منتج لابد من توجيه جزء من الاهتمام نحو المراكز الصحية من خلال التأكد من العمل السليم لها لتحسين الخدمات الطبية ويمكن تعريف حوكمة المستشفيات بأنها عملية توجيه الاداء العام والفعال للمستشفى من خلال تحديد المهام والأهداف بوجود مستوى معين من الفهم والإدراك على المستوى العملي من اجل تحقيق التميز في اداء المستشفى (Murphy, & O'Donohoe, 2006: 1-42).

ان حوكمة المستشفيات هي عملية يتم من خلالها التعاون بين المسؤولين بالإدارة العليا للمشفى والطاقم الطبي بمختلف شرائحه لتطوير عملية الاشراف والسياسات العامة لهذه المؤسسة ذلك أن حوكمة الشركات تتسم بثلاث مزايا رئيسية اولها انها مجموعة علاقات تفاعلية تتأثر وتؤثر بالسلوكيات والتصرفات اما ثاني ميزة فهي عملية يتم من خلالها تحديد المهام والأهداف، بينما الميزة الثالثة تتمثل في كون الحوكمة تعتمد على اليات للتأثير في السلوك كالاعتماد على الحوافز، كما ان الشيء الذي يميز الحوكمة في القطاع العام فان الاهتمام بمصالح الموظفين وتعزيز مصالحهم وتحقيق الاغراض العامة للمجتمع يأخذ حصة الاسد وذلك يكون بالخصوص في الدول النامية على عكس الدول المتطورة التي يتجه مفهوم الحوكمة فيها بالتركيز على مصالح الملاك خاصة.

كما أن أهم القضايا المطروحة في دراسات حوكمة المستشفيات والتي تعتبر أكثر حداثة في ميدان الحوكمة تطرقت إلى النقص الكبير في البيانات بالمستشفيات وخاصة بشأن العملية الإدارية علاوة على هذا أنه من بين المشاكل التي تواجه دراسة حوكمة المستشفيات أنه لا يوجد نهج علمي واضح لدراسة الحوكمة، وكذلك لا توجد نظريات علمية وثيقة الصلة بحوكمة

المستشفيات أي تفتقر البحوث إلى إطار مفاهيمي متين، فهي بحاجة لبناء نماذج أكثر توضيح وتفسير لحوكمة المستشفيات لتعمل على تفعيل عملية تحديد الأدوار والمسؤوليات وزيادة الالتزام المهني لدى الطاقم الطبي والإداري على حد السواء حيث تعد حوكمة المستشفيات موضوعا جديدا نسبيا اذ توجد دراسات قليلة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأوروبا بشأنها، كما أن هذه الدراسات لم تعالج مستوى الخدمة الطبية ومدى ضمان حوكمة المستشفيات حق أصحاب المصالح وهم المرضى بالدرجة الأولى وركزت أغلب الدراسات على الأمور المالية.

❖ **مقومات حوكمة المستشفيات:**

لا يتناقض الهيكل الحاكم للمستشفى مع أي أطر قانونية أخرى .ويبذل المستشفى أقصى جهد ممكن لتطبيق أفضل الممارسات ضمن الإطار القانوني الذي يعمل فيه،إذ يفرق إطار حوكمة المؤسسات في المستشفى بين مختلف الجهات الفاعلة الداخلية بالمستشفى وبالتحديد الملاك والمساهمين، مجلس الإدارة أي ممثلي الملاك والمساهمين، الإدارة التنفيذية وفريق العمل الطبي.

– الحوكمة الاكلينيكية:

وتتمثل في الاطار الذي تتم من خلاله مساءلة مؤسسات خدمة الصحة العامة عن التحسين المستمر لنوعية خدماتها وضمان تحقيق مستويات عالية من الرعاية عن طريق خلق بيئة كفيلة بتنمية التميز في المؤسسات الصحية[1].

– المراجعة والرقابة:

تعتبر أطر المراجعة والرقابة وظائف رئيسية للحوكمة السليمة، ومن ثم كانت أهميتها الكبيرة لجميع المؤسسات. وتصبح هذه الأطر أكثر أهمية في المستشفيات، حيث لا يسمح إلا بهامش ضئيل من الأخطاء في مجال عملها، بسبب طبيعة التزاماتها الخاصة تجاه المجتمع. تساعد الممارسات السليمة للمراجعة الداخلية والخارجية في زيادة الكفاءة والربحية، واللتين تتجليان في نجاح المؤسسةوإمكانية تقليل التكاليف التي يتحملها المرضى .فهذهالممار سات تقيّم وتقدّر المجالات التي تتطلب تحسينات والفرص غير المستغلة، وكذلك اكتشاف السلوكيات غير المرغوبة واللاأخلاقية في المستشفى .وتفيد إدارة المخاطر المستشفى على المدى الطويل، حيث تستهدف جعل وقوع النتائج والآثار غير المرغوبة أقل احتمالا، بينما تزيد من احتمالية إنجاز الأهداف الموضوعة . والهدف من أطر الرقابة السليمة هو متابعة فعالية وكفاءة العمليات والالتزام بتطبيق القوانين واللوائح المعمول بها .وهكذا تساعد في ضمان عمل المستشفى حسب المأمول.

– استدامة المؤسسة:

هي نهج الأعمال التي تخلق القيمة للمساهم على المدى الطويل عن طريق الاستفادة من الفرص المرتبطة بالتطورات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، وتعتبر الاستدامة جزء لا يتجزأ من ممارسات الحوكمة السليمة، وتعتبر أيضا واحدة من غاياتها . ويضمن المستشفى الإبقاء على قدرته التنافسية من خلال إلزام نفسه بالاستدامة، وبدمج ممارساته داخل ثقافة المؤسسات والأنشطة اليومية من خلال عملياتوإجراءات محددة .علاوة على ذلك، يستطيع المستشفى أن يضع استراتيجيات وممارسات للاستفادة من الفرص الجديدة .من ثم لا تعتبر الإصلاحات في البعدين الاجتماعي والبيئي هدفين في حد ذاتهما،وإنما تؤدي إلى مزيد من الكفاءة والفعالية على جميع المستويات بالمستشفى.

[1] حوكمة قطاع الصحة: حوكمة افضل من اجل صحة أفضل جمعية الحوكمة والشفافية في قطاع الصحة، مركز المشروعات الدولية الخاصة بواشنطن، مبادئ وقواعد الحوكمة في المستشفيات، القاهرة، 2014، ص 25_87.

– الشفافية والإفصاح:

الافصاح هو إظهار معلومات كانت مخفاة او سرية أو غير معلومة في السابق، أما الشفافية فهي خاصية تكون في المؤسسات والأفراد والإدارات المعنيين بالإفصاح من خلال الالتزام بتقديم المعلومات الواضحة الخاصة بالقواعد والخطط والأفعال، ويدمج المستشفى ممارسات الشفافية في صميم عمل المؤسسة مع الالتزام بالإفصاح الجيد.

4.3– نماذج عن الشركات المحوكمة ودورها في تحقيق الرفاه الاجتماعي:

إن الشركات تؤثر وتتأثر بالحياة العامة، حيث ان أداءها يمكن أن يؤثر على الوظائف والدخول والمدخرات ومستويات المعيشة، وغيرها من الأمور المرتبطة بحياة الأفراد والمؤسسات بالمجتمع، ومن ثم فيجب أن تكون الشركات مسؤولة عن التزامها في الإطار الأشمل لرفاهة وتقدم المجتمع.

ونظرا للأهمية الجوهرية لحوكمة الشركات فى تقدم الاقتصادات والمجتمعات فقد اهتمت عدد من الدول المتقدمة والناشئة بترسيخ القواعد والتطبيقات الجيدة لها لاستقرار الأسواق بتلك الاقتصادات .ففى خلال عام 2002، قامت عدد من الدول ببعض الخطوات الهامة فى سبيل تدعيم فاعلية حوكمة الشركات بها، ومنها على سبيل المثال (Global Proxy Watch, 2002)

- **الولايات المتحدة:** قامت بورصة نيويورك (NYSE) باقتراح قواعد للقيد تلزم الشركات بتحديد مديرين مستقلين لحضور اجتماع مجلس الإدارة.كما قامت الرابطة القومية لمديرى الشركات National Association of Corporate Directors بتشكيل لجنة لمتابعة مخاطر الشركات لتدعيم المديرين المستقلين والمراجعة الدورية للمخاطر المحتملة.
- **اليابان:** أعلنت بورصة طوكيو (TSE) إنها ستقوم بوضع دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات لتهتدى بها المؤسسات اليابانية؛ وذلك فى سبيل الإعداد لمعايير محلية يابانية، وخاصة مع بدء سريان العمل بالقانون التجارى اليابانى.
- **المفوضية الأوروبية:** أناطت إلى فريق عمل عال المستوى ببروكسل مهمة تطوير وتوحيد الإطار التشريعى لقانون الشركات؛ لتدعيم الإفصاح، وحماية المستثمرين.
- **أمريكا اللاتينية:** اجتمع عدد من المهتمين بحوكمة الشركات فى سبعة دول فى سان باولو للاتفاق على تفعيل مشاركتهم فى رابطة مؤسسات حوكمة الشركات بأمريكا اللاتينية Latin American Institutes of Corporate Governance

الخاتمة:

إن موضوع الحوكمة يمكن أن يتوسع من اقتصاره على المؤسسات الاقتصادية فقط والذي يهدف أساسا إلى حماية مصالح مختلف الأطراف ذات الصلة بها كمجلس الادارة والمدراء والمساهمين والمدينون والمدققون إلى المؤسسات الادارية ذات الطابع العمومي والاجتماعي وخاصة في الدول النامية ومن بينها الجزائر إذ لايمكن مقارنة حوكمة الشركات بالنسبة للدول العربية مقارنة بالدول الغربية كأمريكا وبريطانا حيث توجد دور مهم للبورصات إذ لايوجد فيها مساهم واحد مسيطر بل هناك عدة مساهمين على عكس الجزائر أين تعتبر معظم الشركات غير مدرجة في البورصة باعتبارها شركات عائلية وشركات مملوكة من طرف الدولة في غالب الأحيان.

وبما أن الحوكمة الشركات هي نظام يمكن الشركة من أن تحكم وتدار من خلال معرفة كيفية توزيع الصلاحيات التي تأتي من المالكين الذين يقررون حجم السلطة الممنوح إلى مجلس الإدارة والذي يحدد هو الآخر حجم السلطة التي تمنح إلى الإدارة التنفيذية من خلال تحديد الصلاحيات والمسؤوليات فيمكن تطبيق هذا المفهوم على الجانب الاداري في مجال التعليم والصحة مع الأخذ بعين الاعتبار للاختلاف في المصالح المستفيدة منها بنسبة أكبر ففي حين كانت حوكمة الشركات تهدف خصوصا إلى حماية الملاك والمساهمين كانت حوكمة الجامعات تهدف إلى حماية مصالح الطلاب وحوكمة المستشفيات تهدف الى حماية

مصالح المرضى بشكل أساسي من أجل تحقيق تنمية بشرية من خلال توسيع القدرات التعليمية وتحسين الحالة الصحية في سبيل الوصول إلى مستوى مرتفع من الدخل والإنتاج .

المراجع:

1. إبراهيم، خليل محمد أحمد. (2007). دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها علي سوق الأوراق المالية – دراسة نظرية تطبيقية – ندوة السوق المالية نظرة مستقبلية. كلية اللغة العربية و العلوم الاجتماعية والإدارية (قسم المحاسبة) جامعة الملك .
2. عزت، أحمد. (2009). مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها، عمان، الأردن.
3. العايب، عبد الرحمان وبالرقي، تيجاني. (2009). اشكالية حوكمة الشركات والزامية احترام اخلاقيات الاعمال في ظل الازمة الاقتصادية الراهنة. ورقة عمل مقدمة الى الملتقى الدولي حول الحوكمة واخلاقيات الاعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار،عنابة.
4. فوزي، سميحة. حوكمة الشركات في مصر مقارنة بالأسواق الناشئة الأخرى ،– حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين. **مركز المشروعات الدولية الخاصة** ، غرفة التجارة الأمريكية.
5. يوسف، محمد حسن. (2007) . محددات الحوكمة ومعاييرها، مع اشارة الخاصة لنمط تطبيقها في مصر .
6. مركز المشروعات الدولية الخاصة بواشنطن. (2014). حوكمة قطاع الصحة: حوكمة افضل من اجل صحة افضل، جمعية الحوكمة والشفافية في قطاع الصحة، ، مبادئ وقواعد الحوكمة في المستشفيات، القاهرة.
7. Alamgir, M. (2007). Corporate governance and reform, paving the way to financial stability and development. **conference**, cairo.
8. Global Proxy Watch.(2002). Newsletter of International Corporate Governance and Shareowner **Value, issues of November 8**,15-30.
9. Murphy, C. & O'Donohoe, S. (2008). **Hospital Governance: An Insight from the South East of Ireland", IAFA Annual Organization for economic co-operation and developement, using the principles of corprate governance a boardroom perspective**, Paris.
10. **Report of the comit on the financial aspects of corporate governance.** (1992). London, Burgesse siences press.
11. **The institute of internal audition**. (2002). The lessons that lie reneath , Tone at the tope, usa, .
12. www.aef.asso.fr/article.jsp?prm=26314 consulté le 10/10/2014 à 13:35.
13. http://www.cipe-arabia.org/files/html/art0811/htm
14. www.kantakji.com/media/1404/916.doc
15. http://www.sdc.com.jo/arabic/index.php?option=com_content&task=view&id=1196&Itemid=1068
16. http://islamfin.go-forum.net/montada-f43/topic-t2072.htm
17. http://manifest.univouargla.dz/index.php/seminaires/archive/facult%C3%A9-des-sciences-economiques-,-de-gestion-et-des-sciences-commerciales/84-
18. http://library.islamweb.net/newlibrary/display_umma.php?lang=&BabId=1&ChapterId=3&BookId=2098&CatId=201&startno=0
19. http://library.islamweb.net/newlibrary/display_umma.php?lang=&BabId=1&ChapterId=3&BookId=2098&CatId=201&startno=0
20. http://library.islamweb.net/newlibrary/display_umma.php?lang=&BabId=1&ChapterId=3&BookId=2098&CatId=201&startno=0
21. http://www.alrakoba.net/articles-action-show-id-31272.htm
22. http://fr.wikipedia.org/wiki/Indice_de_d%C3%A9veloppement_humain
23. http://www.elkhabar.com/ar/politique/416883.html, 30 juillet,2014.
24. http://www.elkhabar.com/ar/politique/416883.html, 30 juillet,2014.
25. http://factjo.com/pages/artdetails.aspx?id=1963&id2=51

The Open Innovation Strategy as a Mechanism of Activating the Partnership between the University and the Socio-Economic Environment (A Field Study)

Zakia MEGRI
Professor, Batna 1 University, Algeria
megrizakia@yahoo.fr

Assia CHENNA
PHD, Batna 1 University, Algeria
afassiaf@gmail.com

Imen FOURAR
PHD, National Higher School of Management
Algeria
ifourar@gmail.com

Abstract: The study aims to examine the status of the relationship between the Algerian University and the socio-economic environment and the ways to activate it. The study also focuses on estimating the impact of open innovation as a mechanism of activation of the partnership between the university and the socio-economic environment, and on assessing the contribution of the national research projects at Banta University in the stimulation of this partnership. Open Innovation is described in terms of three axes. The activation of the partnership is studied through two variables: the strategic objectives of open innovation's application, for both, the organization and the university. The population of the study included the total researchers at the University of Batna. Then holders of PNR were selected as a sample to collect preliminary data to test the hypothesis. The results show that study's hypotheses are correct. This allows us to give some recommendations

Keywords: Open Innovation, Socio-Economic Environment, Inbound and Outbound Innovation, National Research Projects, Batna University.

الملخص: هدفت الدراسة إلى معرفة واقع العلاقة بين الجامعة الجزائرية والمحيط الاقتصادي والاجتماعي وسبل تفعيلها. كما اهتمت بتقدير أثر الابتكار المفتوح كآلية لتفعيل الشراكة بين الجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي، وذلك من خلال تقييم مدى مساهمة مشاريع البحث الوطنية بجامعة باتنة في تفعيل هذه الشراكة.
تم تناول الابتكار المفتوح من حيث ثلاث محاور. أما تفعيل الشراكة فتم تناوله من خلال متغيرين هما: الأهداف الإستراتيجية من وراء تطبيق الابتكار المفتوح بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للجامعة.
شمل مجتمع الدراسة مجموع الباحثين المنتمين إلى جامعة باتنة، وتم اختيار عينة من حاملي مشاريع PNR لجمع البيانات الأولية لاختبار الفرضية. واثبتت النتائج فرضيات الدراسة مما سمح بتقديم مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: الابتكار المفتوح، المحيط السوسيو-اقتصادي، الابتكار الوارد والصادر، مشاريع البحث الوطنية، جامعة باتنة.

Introduction :

For years, the logic of closed innovation was obviously the way to bring new ideas to market. This make companies fellow some implicit rules of closed innovation, like investment in internal R&D and selection of the best team. These investments are the source of the most important innovations, and profits gained by companies. The intellectual property and the exclusivity of the use are barriers to prevent competitors from exploiting that innovation. Then companies reinvest that profit gained from the activity of innovation in conducting more R&D and additional discoveries. Thus creating a virtuous cycle of innovation (Mayle, 2006).For most of the 20thcentury, the model worked well. However, this logic becomes an obsolete approach, because it supports an internally, oriented and centralized approach in R&D. Useful knowledge has become widespread and ideas must be used with rapidity.

Such factors create a new logic of open innovation that embraces external ideas and knowledge in conjunction with internal R&D. This change offers novel ways to create value. However, companies must still perform the difficult work necessary to convert promising research results into products and services that satisfy customers' needs. Innovators must integrate their ideas, expertise and skills with those of others outside the organization to deliver the result to the marketplace, using

the most effective means possible. In short, firms that can harness outside ideas to advance their own businesses while leveraging their internal ideas outside their current operations will likely thrive in this new era of open innovation (Chesbrough, 2003a).

In this context, for a long time, the two main missions of universities were teaching and research. It was often seen as a by-product of these two fundamental activities. In the past few years, the role of universities as a vector of knowledge exchange has been increasingly moved forward, to the point that it now can be considered, in its own right, as a third mission of universities. This new mission is not just an additional separate activity. It is an integral part of the mix, without which the other two missions cannot run successfully.

The Study sought:

The problematic of the study can be presented, in light of what advanced, as follows:

What is the contribution of open innovation in activating the partnership between the university and the Socio-economic environment? Under this problematic there is these sub-questions:

- How did the university's orientation toward entrepreneurship emerge to link it to its environment?
- What are the advantages and disadvantages of open innovation?
- What is the availability of open innovation principles in organizations?
- What are the practices of open innovation?
- Does the development of open innovation affect the achievement of the strategic objectives of both organizations and universities?

Research Objectives:

The study aims to:

- Demonstrate the importance of activating the partnership between the university and its environment.
- Seeking to expand the use of the open innovation concept, and implanting it as a culture among university researchers and the world of organizations.
- Validate the hypotheses formulated in order to come-up with results and present some recommendations.

Study Hypotheses:

In order to answer the problematic of the study, we relied on the two following hypotheses:

1. The existence of an impact relation statistically significant between the application of open innovation and the strategic objectives behind its application for the organization.
2. The existence of an impact relation statistically significant between the application of open innovation and the strategic objectives behind its application for the university.

Limits of the study:

The human limit was the total of researchers belonging to Batna University in possession of PRN (their number is estimated at 97). As for the spatial limits, they were within the University of Batna. Questionnaires were distributed and collected. The results were analyzed during the month of June 2014.

Model of the study:

Addressing the problem of the study and testing hypotheses, requires building a proposed holistic model to diagnosis the relationship between the variables of the study.

1. The independent variable: Open Innovation includes three partial variables:
   - The availability of open innovation principles in organizations;
   - The practices of open innovation (Inbound and Outbound);
   - The actors or partners that the organizations deal with in the context of open innovation (Degree of openness to: market sources, sources of information, research sources).
2. The dependent variable: the strategic objectives behind the application of open innovation:
   - For the Organization.

- For the University.

2. **Literature Review:**

In today's world, companies are required to innovate more and faster than before. Innovation is higher than ever on companies' agenda. In a recent survey, 62% of executives interviewed say their business strategy is completely dependent on Innovation. In today's globalized competitive environment, it has become the key criterion by which a company's performance can be assessed, (Manceau, Moatti &Fabbri, 2011). Recent developments regarding the nature of the process of innovation have led us to try to understand this process among firms. These recent developments indicate the interactive and open nature of innovation lately, which is represented by the model of open innovation. In this model, firms can spend little on R&D and nevertheless are able to innovate; they rely on the knowledge and expertise of a wide range of actors and external sources (Idrissi &Molay, 2011).

2.1. What is open innovation?

The increasingly networked nature of innovation is associated with firms linking with other firms and organisations. It can be seen as part of a more permeable and open and distributed process within industry. Firms innovate rarely and solely based on their knowledge capabilities. It depend also on external sources of knowledge and research. This should not be viewed as a necessarily new phenomenon. Indeed, it may be seen as reverting to a model that was dominant in previous times, but remerged into a different type of interactive regime. Increasingly, firms have extensive external research and innovation linkages. This can form a complex distributed innovation networkswith greater levels of R&D and innovation outsourcing activity. This process has collectively been characterised as a part of the 'open innovation' model (Howells, Ramlogan and Cheng, 2012).The notion of open innovation comes from Henry Chesbrough. A professor at the university of California that gained international fame through his book appeared in 2003 "Open Innovation – The new imperative for Creating and Profiting from Technology" (Tobias, Maria and Susanne, 2008). He introduced a shift paradigm from a closed innovation model to an open innovation model in the knowledge-based economy.

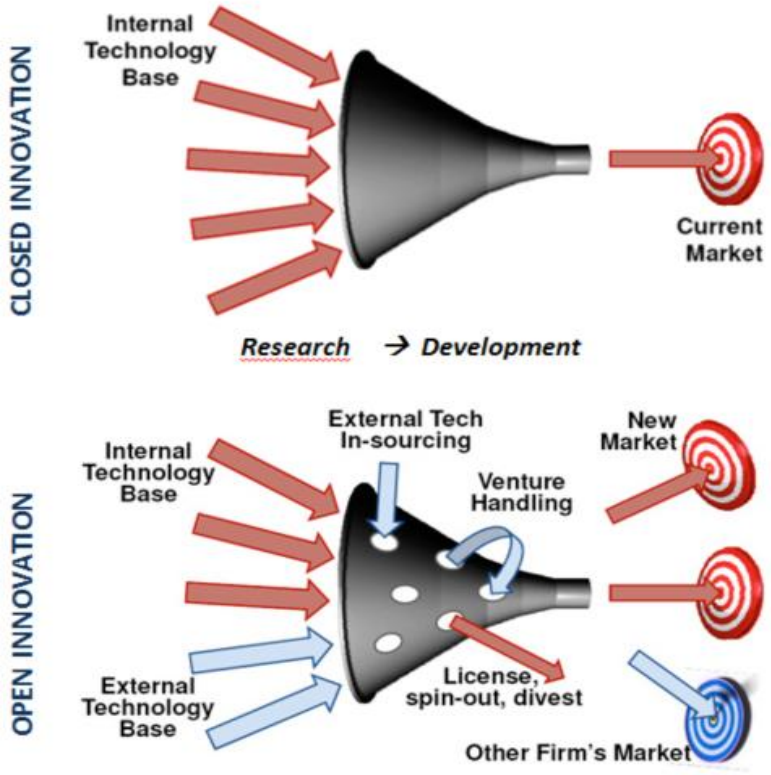


Figure 1. The Closed vs. Open Innovation Paradigm (Chesbrough, 2006)

Open Innovation is defined as a paradigm that assumes that firms use external ideas as well as internal ideas. As well as in advancing their technology, firms use internal and external paths to market. The business model utilizes both internal and external ideas to create value.Whereas defining internal mechanisms to claim some portion of that value.Firms use purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation and expand the markets for external use of innovation (Chesbrough, 2003b).With the introduction of open innovation, company's boundaries become permeable. Which enabling the matching and integration of resources between the company and external collaborators. In addition to the new paradigm conception, a second major emphasis by Chesbrough is that successful commercialization efforts by a firm, whether from internal or external sources, need to be aligned to the firm's business model (West, Bogers, 2013). The external interfaces are the customers, suppliers, partners, research institutes and competitors. However, the internal interfaces are the business units, processes and structures (Torkkeli, 2010). The concept of Open Innovation has attracted a lot of attention in both company boardrooms and schools of management. Companies in all countries develop collaborations with other companies and individuals to get new ideas and to develop new products and services. They also let others exploit their unused ideas, which in turn can become profitable ventures (Gruber, Henkel, 2006).

Open innovation is based on the following principles (Chesbrough, 2004):

- Not all smart people work in-house, we need to tap into external knowledge;
- External R&D can generate significant value to us;
- Research does not need to originate from our internal work to be profitable for us;
- A strong business model is more important than first to market;
- Internal as well as external ideas are essential to win;
- We can capitalize on our own intellectual property and we should buy others' intellectual property when needed.

Open innovation is comprised of two dimensions: first, inbound Open Innovation: is the practice of establishing relationships with external organizations or individuals. The purpose is accessing their technical and scientific competences for improving internal innovation performance. Second, outbound Open Innovation, is the practice of establishing relationships with external organizations. Mainly the purpose is commercially exploiting technological knowledge when knowledge flows outside the firm (Chiaroni, Chiesa and Frattini, 2010).

2.2. Determinants of open innovation:

Openness as a main aspect of open innovation is a concept that primarily reflects the number (breadth) and intensity (depth) of the external sources of information used by the firm in the development or improvement of its products or processes (Idrissi, 2011).In order to place the open innovation strategy on the right openness scale, when defining an open innovation strategy, companies need to answer several questions such as: with whom? About what? and how?

Companies practicing Open Innovation have to find the right balance between breadthand depth for partnerships. Between reaching out to the largest group of partners versus deepening the collaboration with a limited group of them (Manceau, Moatti & Fabbri, 2011). In this context, the key to successful of open innovation strategy is in finding balance when opening the boundaries of the company for knowledge flows. This will encourage the development of core competencies. In addition, making sure that intellectual property cannot be accessed by competitors. Therefore, the new task of internal R&D is to identify and choose the external knowledge. The organization needs and develop internally what the external knowledge is lacking. It integrate both the internal and external knowledge and sell or license out the knowledge that the company does not want or does not have the resources to develop further (Chesbrough, 2003a).Open innovation has different manifestations in different corporations around the globe. There are issues that are strongly connected with national culture and the ways in which innovation is carried out. Companies from all parts of the world can be good innovators but may have quite different approaches to external collaboration. The following considerations should be borne in mind (Mortara, Napp, Slacik and Minshall, 2009):

- Employment models;
- Partner selection;
- Knowledge transfer.

The effectiveness of the process of knowledge transfer (both inside and outside the firm),is considered as central to the growth of firms. It depends on the degree to which the knowledge is difficult to understand or to codify. In other words, the capacity of firms to take advantage of new technologies and learn from their collaborations and alliances (absorptive capacity) (Rasmussen, 2007).

2.3. The practices and implementation of open innovation:

One main motive of open innovation is that ideas or inventions are not valuable. Unless a provided way to turn them into actual products and services. Keeping an idea hidden is considered extremely well. However, the inability to exploit this idea is somewhat a poor solution. It is usually common that those who surpass competitors in business are often not the masters of idea generation, but masters of business models. They see a clear path to deliver a new product to the market and are able to mobilize both internal and external resources to follow this path. Let this be through acquiring external intellectual property or by involving external experts or companies to build upon their own ideas (Rasztovits, 2012).

The different practices of open innovation vary according to the nature of the dimension (Outbound, inbound or coupled) (Idrissi, 2011; Chesbrough, 2013):

- Outbound practices consist of establishing relations and connections with external sources for the exploitation and commercialization of technologies held by the company. This process suits companies that attempt to sell their ideas in the market through activities such as: joint venture activities, selling of market ready products, participating in public standardization, corporate business incubation, intellectual property out-licensing and patent selling, donations to commons or non-profits and spin-offs.
- Inbound practices: adopted by companies that seek to support their knowledge base through the increased use of external ideas. Knowledge and information captured from customers, suppliers, universities, indirect customers or final consumers, public research organizations entrepreneurs, external consultants and competitors. To innovate through inbound dimension, companies are organized around activities such as: costumer and consumer co-creation, informal networking, university research grant, publically funded R&D consortia, contracting of external R&D service providers, idea and start-up competitions, intellectual property in-licensing, supplier innovation awards, crowd sourcing (unknown problem solvers), and specialized services open innovation intermediaries.

While many organizations focus on employing inbound or outbound open innovation, many firms employ both types of open innovation strategies and practices (Chiraouni, 2011). The benefits of coupled open innovation include developing standards or a dominant design, reducing risk, and multiplying the effects of knowledge exploitation (Enkel, Gassmann, 2007).It should be note that the business model provides the framework within which the firm operates. It selects appropriate projects and rejects those that are not (Rasmussen, 2007),and that acquiring innovation from external sources usually involves explicit contracts and licensing agreements. Which give stronger opportunities for technology exploration. However, the effectiveness of licensing or other means of knowledge acquisition depends on factors such as the strength of the intellectual property protection regime (West, Bogers, 2013).

There are different routes that companies can take to open innovation, determined by the strategic origin and location of the impetus to adopt open innovation within the firm. The approach for most companies is either a top-down strategically driven or a bottom-up evolutionary process. When companies need to combine new ways of working with existing systems and structures within corporate R&D structures, companies must overcome the well-known “Not Invented Here” (NIH) syndrome. Described in the open innovation context as the tendency of members’ reluctance in one organizational function to accept information of innovations coming from outside (Tobias, Maria

and Susanne, 2008). NIH can also be the result of people seeking greater security orwanting a more positive individual or organizational identity. It often results in poor evaluations and neglect of external opportunities and exaggeration of the potential of internally developed ideas (Mortara, Napp, Slacik and Minshall, 2009).

2.4. Advantages and disadvantages of open innovation:

Open Innovation seems to have a real impact on companies' innovation performance through providing several benefits like (Manceau,Moatti, Fabbri, 2011):

- The help to promote a sustainability agenda, and being an ideal way to address sustainability projects, to involve more actors and achieve breakthroughs;
- Improving Intellectual Property protection (which might seem as a paradoxical fact) in a collaborative context is highly preferable to clarify each partner's Intellectual Property rights, even though setting up a legal agreement may involve long and complex administrative procedures. Open Innovation thus leads to more protection for innovations;
- Deepening partnerships and enlarging the pool of resources.
- Sharing the risk and reducing time to market;
- The ability to generate more patents;
- Promote company sustainability awareness.
- Renew employees' motivation and involvement and spreading innovation culture throughout the firm;
- Enhancing the firm's reputation;
- Enhancing strategic intelligence and creativity;
- Explore new business models and develop new business opportunities.

When adapting open innovation practices, negative sides can be engendered, such as(Tobias, Maria and Susanne, 2008;Manceau, Moatti and Fabbri, 2011):

- The loss of critical know-how and ease of imitation;
- Dependence on others' view;
- The fear of intellectual property's theft as a key barrier;
- Difficulties faced when dealing with cultural differences;
- Concerns over quality control;
- The emergence of conflicts and resistance to change;
- Higher communication and coordination costs;
- Rigid and slow organizational processes;
- Difficulties with communicating and overcoming the NIH syndrome.

2.5. Open innovation and the role of universities:

The open innovation literature has focused primarily on the knowledge and ideas flowing from one firm to another. We try here to focus on a second important source of knowledge and ideas useful to the open innovation processes of firms, which are universities. From the most recent review of the literature, the role of universities might be termed. The new open innovation landscape review university-industry interactions within an open innovation context. It raise an important issue that open innovation and university-industry relations should not be viewed as a generalized links. Rather deeper with more fundamental relationships within a network (Howells, Ramlogan and Cheng, 2013). Obviously, a university is not a company. The goals of both entities are and should remain quite different. However, if universities want to maintain their excellence in research especially nowadays, they cannot afford to turn their back on other universities and companies. They do not operate in an emptiness. They are all in the same boat of knowledge economy and universities should accept that implications of the new paradigm of open innovation. Moreover, they should seize the opportunities for cooperation and fast development of new knowledge it offers. So without giving up their identity, universities should become more entrepreneurial themselves and they should foster an entrepreneurial spirit in their students. This will help both universities and students, business and society. If universities get it right and embrace change, we all stand to win and the new era of open innovation will bring almost unlimited

scientific and economic progress. Research from companies and universities alike should be closer to actual business and markets. Closerin fact to the real world, the world that is determined by everyday thinking (Barbara Kux, 2008).

On the other hand, University-industry collaboration is important for firms as it provides them with access to technology, knowledge, talent, network and contacts. It also facilitates recruitment, R&D and access to knowledge resources. As to universities, university-industry collaborations mainly provide research data and application of basic research results to industry problems (Lee, 2000).These interactions between universities and industry can generally be classified according to four different categories: joint research (including joint publishing), contract research (including consulting, financing of university research assistants by firms), and mobility (staff movement between universities and firms, joint supervision) and training (co-operation in education, training of firm staff at universities, lecturing by industry staff). Several types of interactions can be used simultaneously (Shartinger, Rammer, Fischer, and Frohlich, 2002).It should be noted that Open Innovation often has a different meaning for different people, not only across universities, but also sometimes within the same institution. This is mainly due to the fact that, Open Innovation does not always take place explicitly or formally. We note that within an institution, the term of open innovation is rarely used, but that the concept matches closely with the way things are done. Moreover, different parts engaged in Open Innovation without being necessarily aware of it. Therefore, it is necessary to assess how universities speak about Open Innovation internally and with external partners. Indeed, communication is a particularly critical issue, since partners engaging in Open Innovation come from different background and may not speak the same language (Striukova, Rayna, 2013).

Working with universities on research projects requires not only that firms learn to work across organizational boundaries, but also that they have or can build the capabilities to collaborate with partners operating within a different incentive system. Collaborating with a university partner requires that firms develop operating routines and practices to manage this collaboration. This university collaboration is considered as an activity in which firms learn from experience and develop richer and more refined ways of engaging with the university sector(Salter, Bruneel and D'Este, 2009). Moreover, in order to render the research collaboration effective, firms and universities will have to share knowledge and information. This knowledge and information may be proprietary and tacit, which makes its exchange difficult. If collaboration is characterized by low levels of trust, partners are less likely to be forth coming about the knowledge and information required to make the collaboration successful. Thus, higher trust between partners stimulates rich social and information exchanges and encourages partners to exchange more and valuable knowledge and information (Inkpen and Tsang, 2005).

Both large and small companies are exploring innovation partnerships with university researchers to feed company product development. A number of different factors and benefits encourage companies to consider an innovation partnership (Narin, Hamilton and Olivastro, 2005):

- By collaborating with university research labs, companies can explore new technologies and methods without investing in new employees or physical infrastructure.
- University faculty represents a wide range of expertise in a number of different fields.
- A company can tap into a number of different university research areas, enabling greater agility in efforts of company product research.
- If a company hires students for a project, the company builds a pool of potential future employees who are already familiar with the company's technology and readily available for hire in the short term.
- Since university researchers openly share their scientific work, the majority of their prior research projects are publicly available; a company seeking a subject specialist can more easily find and evaluate the offered expertise of the university researcher.
- University research labs are unlikely to attempt to develop a directly competing product.

The most productive partnerships between companies and universities take shape when all players find the right balance between their core product development goals, organizational values, priorities, and technical and business competencies, In addition to foundational questions on project purpose and compatibility (Kurman, 2011).

3. The Field Study:

3.1. Methodological Framework:

3.1.1. Validity and reliability of the study tool:

The study relied on the questionnaire as the major source of collecting data; we adopt the five levels likert scale. In addition, to calculate the internal consistency of the questionnaire through the calculation of the correlation coefficients between each part of the questionnaire's axes and the total score of the axis itself. It turned out that the correlation coefficients are significant at a level of significance α= 0.05. which makes each axis valid to its purpose. Concerning the construct validity, itwas used in order to measure to what extent the tool's goals were attained, and it turned out that all the correlation coefficients in all the questionnaire's axes are significant at a level of significance α=0.05, which makes all the questionnaire's axes ratified by what they intend to measure. The Cronbach's alpha coefficient was used to measure the consistency of the measurement tool.Table (1) shows that reliability coefficients are quite high, allowing us to accept the results of the analysis based on this questionnaire.

Table(1): Cronbach's alpha test results to measure the consistency of the study variables

Variables	Cronbach's alpha coefficient
Availability of open innovation principles in companies	0.75
Open innovation practices	0.83
Degree of openness	0.91
The strategic objectives of open innovation's application for the organization.	0.88
The strategic objectives of open innovation's application for the university.	0.86
Total	0.93

3.1.2. Statistical Analysis Tools:

- Descriptive analysis represented as the iterations and the percentages to get to know the generic data on the type of sample study.
- Averages and standard deviations to find out the overall average for the answers of the respondents to the questionnaire phrases.
- One-Sample Kolmogorov Smirnov Test to find out whether the data follow a normal distribution or not.
- Testing correlation and simple regression to test the two hypotheses.

3.1.3. Population and the study sample:

The population of the study includes the total researchers from the University of Batna, and holders of national research projects (97 projects), then a random sample was targeted from the identified members of the population.The sample size was 18 researcher, and table (2) Shows the demographic characteristics of this sample.

Table (2): Demographic characteristics of the sample individuals

study variables		Iteration	Percentage%
Gender	Male	13	72 %
	Female	5	27.8 %
	From (31-40) years	2	11.1 %
	From 41- 50 years	9	50%
	More than 50 years	7	38.9%
Academic rank	Professor of Higher Education	7	38.9%
	Lecturer A	7	38.9%
	Lecturer B	3	16.7%
	Assistant professor A	-	-
	Assistant professor B	1	5.6 %
	Temporary professor		
Faculty seniority	From 1-5 years	2	11.1 %
	From 6-10 years	4	2.2 %
	From 11-15 years	5	27.8%
	From 16-20 years	2	11.1%
	More than 20 years	5	27.8%
Faculty	Faculty of Economic Sciences, Commerce and Management	3	16.7%
	Faculty of Humanities, Social and Islamic sciences	4	22.2%
	Institute of Civil Engineering and Irrigation and Architecture	-	-
	Institute of sciences and techniques of physical activities and sports	-	-
	Institute of Veterinary and Agriculture sciences	2	11.1%
	Institute of Hygiene and Industrial Safety	2	11.1%
	Faculty of Law and Political Science	2	11.1%
	faculty of letters and languages	2	11.1%
	Faculty of Agriculture	-	-
	Faculty of Technology	2	11.1%
	Faculty of Medicine	-	-
	Faculty of Science	2	11.1%
Membership in a laboratory, unit, research center	Member	13	72.2%
	Director	3	16.7%
	Other	1	05.6%
Membership in CNPRU project	Member	8	44.4%
	Director	8	44.4%
	Other	1	5.6%
Membership in PNR project	Member	8	44.4%
	Director	8	44.4%
	Other	-	-
Membership in an international research project	Member	2	11.1%
	Director	-	-
	Other	-	-
Participating in research with institutions	Local	10	55.6%
	Foreign	-	-
	No	3	16.7%
Research projects with a socio economic partner	Yes	11	61.1%
	No	5	27.8%

3.1.4. The normal distribution Test (One-Sample Kolmogorov Smirnov Test)

Due to the fact that the sample is small: less than 30, we calculate the test of normal distribution to find out the type of data. Table (3) shows the results of the test. We find out that the level of significance is more than 0.05, which indicates that the data follow a normal distribution.

Table (3): The test of Normal Distribution

Study variables	value of the test Z	Level of Significance
Availability of open innovation principles in companies	0.70	0.70
Open innovation practices	0.60	0.85
Degree of openness	0.50	0.95
The strategic objectives of open innovation's application for the organization.	0.47	0.97
The strategic objectives of open innovation's application for the university.	0.63	0.81
Total questionnaire axes	0.44	0.99

3.2. Descriptive standards of the study variables:

Table (4) shows the averages and standard deviations of respondents' trends around the study variables as follows:

Table (4): Descriptive standards of the sample's responses toward the open innovation variable and the variable of strategic objectives behind the application of open innovation

Variables	**Average**	**Standard Deviation**
Open Innovation	**3.63**	**0.60**
Availability of open innovation principles in companies	3.81	0.57
Open innovation practices	3.75	0.48
Degree of openness	3.57	0.71
The strategic objectives behind the application of open innovation	**4.03**	**0.91**
The strategic objectives of open innovation's application for the organization.	3.85	1.35
The strategic objectives of open innovation's application for the university.	3.89	0.63

3.2.1. Open innovation variable (independent variable):

Table (4) shows that the overall average of the open innovation variable equals to 3.63 with a standard deviation of 0.60. Which is a positive value that refers to the positive evaluation of applying open innovation by the respondents.

As for the micro level, we find that the availability of open innovation principles in companies' variable ranked first with an average of 3.81. It demonstrates the agreement of respondents upon the fact that the organizations they dealt with resort to the use of external sources. Moreover, believe that the research does not necessarily have to be prepared by the organization in order to be useful and profitable. It also relies on the competencies and human resources as well as external research and development that give a greater value. Then, comes the Open innovation practices variable in second rank with an average of 3.75 whether it is about the practices of inbound open innovation especially university research grant and contracting with external R&D service providers, or the practices of outbound open innovation such as corporate business incubation and venturing, intellectual property out-licensing and patent selling. On the third rank comes the degree of openness variable with an average of 3.57.The respondents agreed that organizations seek opening up to external bodies and partners, whether it is about the market sources such as suppliers, or the

information sources such as conferences, meetings, specialized publications and information from professional associations or professional networks, or the research sources as laboratories, universities research units and national specialized research centers.

3.2.2. The strategic objectives behind the application of open innovation variable (the dependent variable):

Table (5) shows that the overall average of the strategic objectives behind the application of open innovation variable reached 4.03.Which is a positive value that confirms the agreement of the respondents upon the fact that the strategic objectives behind the application of open innovation attained for both organizations and universities. The university through its application of open innovation will be able to link between the labour market and training, to build pilot entrepreneurial projects. In addition, to obtain funding for research and markets for the sale of patents, as for the organization, it will be able to:

1. Accelerate the completion of research and development operations.
2. Reduce research and development costs for each project
3. The possibility of technology transfer as well as the establishment of new partnerships and creating joint ventures.

This is of course according to the surveyed sample through the averages of the two variables equal to 3.89 and 3.85 successively.

3.3. Testing and analysis of the study hypotheses:

3.3.1. The first hypothesis:

The existence of an impact relation statistically significant between the application of open innovation and the strategic objectives behind its application for the organization. In order to identify the extent of the impact relationship of the variable factors of open innovation on the strategic objectives behind the application of open innovation variable to both organization and university we used the correlation coefficient (R), the coefficient of determination (R^2) and the adjusted coefficient of determination (R^{-2}). Moreover, the impact relationship test the model's ability for more accurate interpretation and explanation as demonstrated in the following table:

Table (5): The correlation coefficients and the impact between the open innovation variable and the variable of strategic objectives behind the application of open innovation for the organization:

	correlation coefficient (R)	Coefficient of determination(R^2)	Adjusted coefficient of determination (R^{-2})	B	T	Level of Significance(SIG)
The constant				0.91	0.98	0.34
The open innovation	0.62	0.38	0.34	0.81	3.18	0.006

The table above shows that the correlation coefficient is 0.62.This confirms the existence of a strong positive correlation relation between the open innovation and the variable of strategic objectives behind the application of open innovation for the organization. When the value of the determination coefficient is 0.38.Which means that the independent variable explains 38% of the variance in the dependent variable. Moreover, the value of T corresponding to the latter is statistically significant (3.18). However, the value of the calculated level of significance (SIG) is 0.006. This means accepting the hypothesis based on the existence of an impact relation statistically significant between the application of open innovation and the strategic objectives behind its application for the organization.

3.3.2. The second hypothesis:

The existence of an impact relation statistically significant between the application of open innovation and the strategic objectives behind its application for the university.

Table (6): The correlation coefficients and the impact between the open innovation variable and the variable of strategic objectives behind the application of open innovation for the university:

	correlation coefficient (R)	coefficient of determination (R^2)	adjusted coefficient of determination ($\bar{R}^2$)	B	T	Level of Significance (SIG)
The constant				1.18	1.04	0.31
The open innovation	0.51	0.26	0.21	0.74	1.40	0.02

The table above shows that the correlation coefficient is 0.51.This confirms the existence of a strong positive correlation relation between the open innovation and the variable of strategic objectives behind the application of open innovation for the university. The value of the determination coefficient is 0.26.Which means that the independent variable explains 26% of the variance in the dependent variable. The value of T corresponding to the latter is 1.40 statistically significant. The value of the calculated level of significance (SIG) is 0.02. This means accepting the hypothesis based on the existence of an impact relation statistically significant between the application of open innovation and the strategic objectives behind its application for the university.

4. Conclusions and Recommendations:

4.1. Conclusions:

The study shows the impact of open innovation as a mechanism of activation of the partnership between the university and its environment.The results built on a field study that was conducted on a sample of researchers at the University of Batna, and after the statistical analysis of the data through the SPSS V20 program, the study concluded the following points:

- The respondents dealt and adopt the idea of applying open innovation in organizations and rate it positive.
- Respondents gave priority to the availability of the principles of open innovation in organizations, which means that the organizations they dealt with resort to the use of external sources. In addition, believe that the research does not necessarily have to be prepared by the organization in order for it to be useful and profitable.
- The open innovation practices variable ranked second. However, the evaluation was quite high and positive. Whether it is about the practices of inbound open innovation especially university research grant and contracting with external R&D service providers or the practices of outbound open innovation such as corporate business incubation and venturing, intellectual property out-licensing and patent selling.
- The degree of openness is evaluated positively on the third rank. As the surveyed sample agreed, the organizations seek opening up to external bodies and partners. Whether it is about the market sources such as suppliers, or the information sources such as conferences, meetings, specialized publications and information from professional associations or professional networks, or the research sources as laboratories, universities research units and national specialized research centers.
- The study confirms that the respondents agreed that the strategic objectives behind the application of open innovation are actually attained for both organizations and universities, and their evaluation was quite high and positive.
- The study confirms that a strong positive correlation relation exists between the open innovation and the variable of strategic objectives behind the application of open innovation for the organization. Which means the existence of an impact relation statistically significant between the application of open innovation and the strategic objectives behind its application for the organization.

- As it was confirmed, a positive correlation relation of medium power exists between the open innovation and the variable of strategic objectives behind the application of open innovation for the university. Which means the existence of an impact relation statistically significant between the application of open innovation and the strategic objectives behind its application for the university.

4.2. Recommendations:

Based on the results of the study, we present the following recommendations and suggestions:

- The need to resort to external sources by the organization, because it cannot possibly possess all the competencies and the qualified human resources, add to that the fact that the intelligence and creativity of a group is beyond the intelligence and creativity of individuals separately.
- Enabling the organizations (universities) to benefit from the grant (sale) of its intellectual property rights, as they should seek acquisition (purchase) of property rights of others when needed.
- The need to create cooperation with customers and consumers, informal networks, University research grants, publically funded R&D consortia.
- The necessity of contracting with external R&D services providers.
- Organizing Idea and start-up competitions.
- Crowd sourcing and supplier innovation awards.
- Adopting joint venture activities with external partners
- Building corporate business incubation and venturing.
- Intellectual Property out-licensing and patent selling.
- Donations to commons or non-profits in addition to spin offs.
- Growing Interest in exploring new technological trends.
- Supporting Universities seeking to obtain funding for research.
- Forming markets for the sale of patents.
- Developing laboratory research and field studies.
- Linking Education and training to labour market.

References:

[1] Amon Salter, Johan Bruneel and Pablo D'Este (2009), Investigating the factors that diminish the barriers to university-industry collaboration, paper to be presented at the summer conference 2009 on Copenhagen Business school. pp.1-5.

[2] Barbara Kux (2008), Universities and Open Innovation:a New Research Paradigm, Royal Philips Electronics.

[3] Bruce Rassmussen (2007), Open Innovation and the networked firm, pharmaceutical industry project working paper series: working paper N°31 centre for strategic economic studies, Victoria University of Technology. pp.1-6.

[4] Chiraouni D, Chiesa V and Frattini F (2010), Un raveling the process from closed to open innovation: evidence from mature asset-intensive industries R&D Management, 40 (3),pp.222-225.

[5] Chiraouni D, Chiesa V and Frattini F (2011), The open innovation journey: How firms dinamically implement the emerging innovation management paradigm, Technovatio,31, pp34-43.

[6] David Mayle (2006), Managing innovation and change, The open innovation SAGE publications, p.128.

[7] Delphine Manceau, Valérie Moatti and Julie Fabbri (2011), Open innovation: What's behine the buzz word? 22 November, ESCP: Europe & Accenture. pp. 4-62.

[8] Enkel E, Gassmann O (2007), Driving open innovation in the front end: The IBM case, The EURAM conference May 16-19, Paris.

[9] Ervin Rasztovits (2012), Open innovation guide, a publication prepared in frame of OPINET network plateform for SMEs, Subproject of the EURIS: European Collaborative and Open Regional Innovation Strategies. pp.7-10.

[10] Francis Narin, Kimberley Hamilton, and Dominic Olivastro(2005) "The increasing linkage between U.S. technology and public science."Research Policy 26 (1997): 317-330.Lemley, Mark."Patenting Nanotechnology."Stanford Law Review 58. p.601.

[11] Gruber M, Henkel J (2006), New ventures based on open innovation: an empirical analysis of start up firms in embeded Linux, International journal of Technology Management,33(4), pp.356-360.

[12] Henry Chesbrough (2003a), The Era of open innovation, MIT Sloan Management Review, 44(3), pp.35-40.

[13] Henry Chesbrough (2003b), Open innovation: A new imperative for creating and profiting from technology, Boston Harvard Business School Press,p.2.
[14] Henry Chesbrough (2004), Managing open innovation: Chess and Poker, Research & Technology Management,47/1. pp.23-26.
[15] Henry Chesbrough (2006), Open Business Models: How to thrive in new innovation landscape, Harvard Business School Press.
[16] Henry Chesbrough (2013), Managing open innovation in large firms: Survey Report, Executive Survey on open innovation,Haas school of business, pp.3-18.
[17] Idrissi Fakhreddine, Mooulay Othman (2011), L'innovation ouverte dans le cas des PME Manufacturières, Phd thesis for the degree in Phd of management and administration, university of Laval Quebec.pp.vi-61.
[18] Inkpen AC, Tsang EA (2005), Social capital networks and knowledge transfer academy of management Review 30, pp.146-155.
[19] Jeremy Howells, Ronnie Ramlogan, Shu-Li Cheng (2012), Higher Edication institutions in an open innovation system: A UK perspective, International journal of Entrepreneurial behaviour and research 18, N°4, pp.1-4.
[20] Joel West, Marcel Bogers (2013), Leveraging external sources of innovation: A review research on open innovation, forthcoming in the journal of product innovation management, junuary 2. pp.1-4.
[21] Lee Y S (2000), The sustainability of university- industry research collaboration, An empirical assessment, The Journal of Technology Transfer, 25 (2). pp.33-111.
[22] Letizia Mortara, Johann Jakob, Napp Imke Salick and Tim Minshall (2009), How to implement open innovation: Lessons from studying large multinational companies, a study conducted by the institute for manufactoring and the Cambridge integrated knowledge centre. pp.6-26.
[23] Ludmila Striukova, Thierry Rayna (2013), Open innovation in practice: evidence from British University research paper for triple Helix international conference. pp.1-17.
[24] Marko Torkkeli (2010), Frontiers of open innovation, research report, Lappeenranta university of Technology, Finland, pp.2-10.
[25] Melba Kurman (2011), University Partnerships in the era of university innovation merchants: A practical guide for companies, Innovation Management magazine,003-2011, pp.3-5.
[26] Schartinger D, Rammer C, Fischer M and Frohlick J (2002), Knowledge interactions between universities and industry in Austria: Sectoral Pattern and determinants, Research policy, 31(3). pp.303-320.
[27] Tobias Fredberg, Maria Elmquist and Susanne Ollila (2008), Managing open innovation present findings and future directions, Vinnova Report,VR 2008: 02, Paper conference. pp.2

La démarche de construction d'un référentiel de compétences Exemple du métier de « représentant commercial »

Ghalia BENYAHIA-TAIBI
Laboratoire LARAFIT
Université d'Oran 2, Algérie
benyahia.taibi@gmail.com

Résumé: L'acquisition et le développement des compétences représentent un enjeu majeur tant pour l'organisation que pour l'individu. La compétitivité des entreprises s'organise autour des pôles de compétences et de connaissances. L'organisation et le salarié sont invités à s'investir dans des démarches de développement de compétences et d'apprentissage.
La mise en place de la démarche compétence repose sur un investissement lourd et d'une longue durée.
Ce travail présente les outils conceptuels et méthodologiques permettant de construire des référentiels d'activités et de compétences, premier pas vers une démarche d'ingénierie des compétences.

Mots-clés: référentiel, formation, compétences, gestion des compétences, ingénierie des compétences.

ملخص:
ان اكتساب وتطوير كفاءات يمثل تحديا كبيرا لكل من المنظمة والفرد. يتم تنظيم تنافسية المؤسسات في جميع أقطاب الكفاءات والمعارف. فعلى المنظمة والعاملين الاستثمار في تنمية الكفاءات والتعلم. تستند الكفاءة على استثمار مهم وطويل المدى.
تقدم هذه الورقة الأدوات المفاهيمية والمنهجية لبناء مستودعات للأنشطة والكفاءات، التي تعتبر الخطوة الأولى نحو هندسة الكفاءات.
كلمات مفتاحية: مستودع، تدريب، كفاءات ، تسيير الكفاءات، هندسة الكفاءات.

Introduction :

L'acquisition et le développement des compétences représentent un enjeu majeur tant pour l'organisation que pour l'individu. La compétitivité des entreprises s'organise autour des pôles de compétences et de connaissances.
Le développement des compétences représente un véritable enjeu tant pour l'entreprise, que pour le salarié.
Le développement des compétences peut permettre, d'une part, à l'entreprise de s'adapter avec son environnement tout en étant souple et réactive face aux changements et par conséquent être en mesure de satisfaire des exigences de plus en plus fortes de la part des clients. D'autre part, l'individu trouve intérêt dans le développement de son patrimoine de compétences car ceci signifie pour lui une véritable garantie d'employabilité et de carrière professionnelle.
La démarche de gestion des et par les compétences devient alors une composante stratégique de l'entreprise, surtout quand elle s'appuie sur la participation et l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs. En effet, il s'agit de rechercher, avec l'adhésion de tous les acteurs au sein de l'entreprise, de nouvelles formes d'organisation permettant l'expression et la reconnaissance des compétences de chaque salarié, ainsi que la combinaison de ces compétences individuelles, afin de produire de la performance collective. Seule la Direction générale a la légitimité d'assumer une telle décision. Elle ne le fera, évidemment, qu'avec des motifs forts, compte tenu de l'importance et du coût des changements.

La mise en place de la démarche compétence repose sur un investissement lourd et sur une longue durée. Elle passe par la construction de référentiels : d'emplois, d'activités et de compétences puis de formation. L'objectif de ce travail est d'illustrer la démarche de construction de référentiel en prenant le cas du représentant commercial d'une entreprise industrielle activant dans le secteur du plastique à Oran.

1. Le concept de compétences :

La notion de compétences est apparue dans les années 80 dans un environnement marqué par la turbulence et les changements qui ont touché la nature même du travail. Ainsi, il est demandé au salarié d'être polyvalent et à l'entreprise d'être flexible.

Plusieurs travaux de recherche se sont intéressés à la notion de compétence. Nous constatons la polysémie de la notion et la difficulté d'en donner une définition rigoureuse (Azoulay & Weinstein, 2000). Globalement, les auteurs s'accordent à définir la compétence comme un savoir-agir face à des situations complexes et évolutives. La compétence est un concept « dynamique » ; il se construit en permanence.

La compétence professionnelle est un « savoir agir » validé. L'individu qui apprend en permanence de nouvelles routines, de nouvelles façons et méthodes de travail, développe ainsi ses compétences (il apprend à apprendre), et augmente ses chances de garder son emploi (employabilité), voire d'évoluer. Il devient, à l'instar des autres individus, « compétents ». Dans ce contexte, Perrenoud (2000) distingue entre « compétence » et « capacité ». Selon lui, la compétence est une « *maîtrise globale d'une situation* » tandis que la *« capacité »* ne sous-tend qu'un geste ou une opération spécifique.

Le Boterf (1997, 1998) définit la compétence en approfondissant l'idée de combinaison. Il considère chaque compétence comme le résultat d'une combinaison de ressources. La compétence consiste donc à savoir mobiliser et combiner des ressources. On peut considérer les compétences comme une accumulation de savoir-faire issue de l'expérience (Haddadj et Besson, 2000). Il y donc une tension entre des pratiques très individualisées de la gestion des ressources humaines et notamment de la gestion des compétences et la nécessité d'un partage collectif avec tous les acteurs (Gilbert, 2003). Cette tension influence la vision des compétences.

Il est à noter que le terme de « compétence » dans le cadre de la GRH ne recouvre pas la même réalité que dans celui de la stratégie (Durand 1997, Meschi 1997). Les compétences fondamentales proposées par Hamel et Prahalad (1995), trouvent leur origine dans la théorie des ressources et des compétences. Selon les adeptes de ce mouvement, la gestion des compétences est un processus qui implique tous les acteurs aux dispositifs du travail (Klarsfeld et al, 2003). Dans ce cadre, la compétence est la capacité à mobiliser un ensemble de ressources dans le but de réaliser une activité. Arrègle (1995) considère que les compétences sont des routines organisationnelles qui existent à travers plusieurs lignes de produits. Elles résultent de l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif et des processus organisationnels.

Les différentes approches de la compétence montrent qu'elle est à la fois liée à l'activité de travail par laquelle elle se manifeste, qu'elle est finalisée sur des objectifs, qu'elle se construit en situation de travail, notamment grâce à l'autonomie et qu'elle combine différents types de savoirs, mais aussi des ressources de l'environnement : savoirs, savoir-faire et savoir-être.

1. Le savoir : il est constitué par l'ensemble des connaissances acquises par l'individu, à travers le système éducatif ou de formation ; ce sont des connaissances théoriques.
2. Le savoir-faire : il est constitué part l'ensemble des connaissances pratiques et aptitudes acquises dans et pour l'action en milieu de travail. Le savoir-faire découle ainsi de la mise en pratique du savoir (théorique). Par conséquent, le savoir-faire constitue un savoir socialement « validé ».
3. Le savoir-être : il renvoie au relationnel qui accompagne l'exercice du savoir-faire. Le savoir-être confirme la sociabilité de l'individu : ce dernier se comporte comme un être social et agit en conformité avec les normes et les valeurs dans lesquelles il évolue (environnement, situation de travail).

Etre compétent revient à pouvoir combiner et actualiser constamment et de façon harmonieuse, ces trois savoirs fondamentaux.
Seule une ingénierie de formation en lien avec une GRH orientée par la logique de compétences, permettra d'améliorer l'efficacité de l'organisation productive, d'entretenir et d'approfondir les compétences de ces personnels, de valoriser les ressources humaines et de contribuer à améliorer la motivation
La notion de compétence est considérée par de nombreux chercheurs comme étant la réponse adéquate aux questions posées par l'entreprise, et les salariés entre autres, dans un contexte économique en mutation. Cependant, adopter cette notion (et cette démarche) oblige l'entreprise à s'intéresser encore plus à son activité, à son marché, et à ses clients. « *Développer les compétences apparaît donc, en substance, comme une réponse adaptée à des nécessités de nature économique »* (Parlier, 2001 : 136-137).
Même si l'entreprise a un rôle très important à jouer dans le processus de développement des compétences, il reste à s'interroger sur la façon dont elle peut s'y prendre.

2. Les référentiels ; outils à l'usage de l'ingénierie des compétences

Nous développerons dans cette partie la définition ainsi que la typologie d'un référentiel, ensuite l'importance d'un référentiel et enfin la méthodologie de construction d'un référentiel.

2.1. Définition et typologie des référentiels :

Le référentiel est ce qui se rapporte à la référence qui est l'action de se référer à quelque chose par rapport à une autre. Résultat d'une démarche d'analyse des situations de travail, le référentiel permet de dresser, à un moment donné, un inventaire :

1. Des emplois et de leur environnement ;
2. Des activités conduites dans le cadre de l'emploi exercé ;
3. Des compétences requises pour l'exercer.

Il nécessite d'être actualisé en fonction des évolutions des activités et des métiers.
Pour être plus précis :

1. Le référentiel d'emploi (ou référentiel de situation): il situe l'emploi repéré dans son environnement général ; définit la mission et le contenu de l'emploi en termes d'activités. Il en précise les attributions, le statut, le niveau de classification, les voies d'accès et les évolutions possibles.
2. Le référentiel d'activités (ou référentiel de description) doit décrire et positionner les activités actuelles et éventuellement futures, liées à l'exercice d'un emploi. Il peut préciser les résultats attendus, au regard de critères d'évaluation. L'activité est l'unité d'action ; elle représente la transformation intentionnelle de l'objet (F. Minet, 2005).
3. Le référentiel de compétences (ou référentiel de déduction), qui résulte de l'analyse des activités, décrit et situe les compétences requises et le degré de maîtrise pour chacune de ces compétences, pour réaliser ces activités. Le référentiel de compétences se présente comme une liste (de savoirs, savoir-faire, savoir-être), énumérant et précisant l'ensemble des compétences, des aptitudes, requises pour remplir une tâche, exercer une fonction, un métier, etc.

Les trois référentiels cités ci-dessus constituent un préalable à la construction des référentiels de certification et de formation.

4. Le référentiel de certification est directement basé sur les référentiels d'emplois et d'activités et non sur la formation. Il détermine les conditions, les critères et les modalités en fonction desquels une qualification professionnelle et/ou un ensemble de compétences professionnelles peuvent être validés et/ou certifiés. De plus, il constitue un cadre méthodologique pour élaborer les épreuves et le dispositif de validation et/ou certification des compétences professionnelles.
5. Le référentiel de formation (ou référentiel de traduction) s'élabore à partir du référentiel de compétences. Il constitue donc une phase intermédiaire entre le référentiel de compétences et l'action de formation. Ainsi, il se réfère aux compétences préalablement identifiées et

énonce les objectifs de formation et pédagogiques. Il regroupe, pour une filière d'emplois donnée, la déclinaison des compétences en objectifs pédagogiques et programmes de formation.

De plus, il précise :

- Les contenus de la formation et son organisation (parcours complet, modules, séquences) ;
- Les modalités (formation en mode présentiel, en alternance, ouverte et à distance)
- Les méthodes.

Le cahier de charge de la formation reprendra tous ces éléments.
Au final, « *La référentialisation s'inscrit dans un travail qui permet de passer du champ professionnel au champ éducatif, par la transposition du métier en référentiel d'activités ou d'emploi puis en référentiel de compétences pour aboutir au référentiel de formation* » (Ardouin, 2005 :102). Le référentiel constitue ainsi un outil de pilotage de la gestion des compétences.

2.2. A quoi sert un référentiel ?

Les référentiels peuvent servir plusieurs objectifs relatifs à la gestion des ressources humaines à savoir (BNF, 2012 ; Labruffe, 2005 ; Minet, 2005 ; Parlier , 2005):

- ✓ La mobilité : en identifiant les proximités entre emplois et les passages possibles de l'un à l'autre. Le référentiel permet d'élaborer des projets de mobilité professionnelle ; d'envisager des parcours qualifiants ; de disposer d'informations sur le contenu des métiers pour pouvoir s'y préparer.
- ✓ La désignation des fonctions **:** Le référentiel est un outil qui permettra d'adopter un ensemble de définitions et d'appellations homogènes pour désigner les fonctions des salariés d'une organisation, et d'intégrer cette information dans leurs feuilles de paie et dans leur historique de carrière.
- ✓ Le pilotage : avec l'intégration progressive des données du référentiel dans les outils informatisés de gestion et dans le système de pilotage, ce qui permet une gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs. Le référentiel est utile pour le manager et le DRH puisqu'il nourrit l'information sur l'état réel des compétences et les besoins à venir. Il permet de construire des hypothèses sur l'évolution des personnels en prenant en compte les évolutions technologiques et les transformations du contenu des fonctions qui s'en suivent.
- ✓ La formation: le référentiel permet d'analyser les écarts entre compétences acquises et compétences requises pour l'exercice d'une fonction, d'accompagner et de préparer l'évolution des emplois. Il offre une aide à la définition de plans collectifs ou de parcours individualisés de formation (produits et programmes pédagogiques) dans le cadre de la mise en place des parcours métiers réunissant de manière cohérente un ensemble de formations utiles pour maîtriser les compétences d'un emploi. Par ailleurs, les référentiels aideraient à examiner la question de la pertinence de la réponse formation. Ils serviront à établir les cahiers de charge des dispositifs de formation ainsi que des formations externes afin d'optimiser la demande et l'offre de formation.
- ✓ Le recrutement: le référentiel est un outil qui sert d'appui et de référence à la rédaction des profils de poste[1] lors des recrutements (Minet F., 2005). Il permet de prendre des décisions en économisant les coûts de simulations d'actions, mais aussi en objectivant la sélection des candidats. Ainsi, l'analyse des performances d'un candidat ne sera pas basée uniquement sur son CV et son expérience professionnelle.
- ✓ La rémunération : le référentiel permet la justification de la rémunération grâce à la description de chaque fonction ou métier sur une échelle de compétences. En effet, les qualifications seules ne permettent pas de juger de la compétence d'un individu mais ce sont

[1] Les compétences habituellement mobilisées dans l'emploi à pourvoir.

leurs mises en œuvre, les performances réalisées sur le terrain, qui sont un bon indicateur. Cette valeur peut servir d'argument dans les négociations de salaire.

- ✓ L'évaluation: le référentiel donne la possibilité aux agents de se situer par rapport aux activités et aux compétences attendues dans un emploi, et qui permet aux responsables une démarche homogène[1], précise et transparente d'évaluation des acquis et d'appréciation des développements à envisager. Le référentiel permet d'objectiver l'évaluation individuelle et « sortir de l'ornière de la notation unilatérale, pour citer l'exemple le plus archaïque et le plus démotivant du sort réservé à l'appréciation du personnel » (Labruffe, 2005 : 32).
- ✓ La classification des emplois : associé au classement des emplois, le référentiel sert à évaluer –par comparaison entre une fiche de poste et une fiche d'emploi – le niveau de classement d'un nouvel emploi, de vérifier ou d'actualiser le niveau d'un emploi existant. Le référentiel est un outil d'évaluation dynamique des fonctions dans la mesure où il permet ainsi de revoir et/ou actualiser les classifications.
- ✓ La communication: le référentiel sert à faire apparaître et à faire reconnaître la diversité des emplois et la complémentarité de leurs contenus. La communication se trouve directement améliorée grâce à l'effort de description consenti par l'employé et son responsable hiérarchique. De même, le référentiel doit décrire de façon synthétique les compétences, et doit être partagé et accessible à tous. Un Intranet, par exemple, serait adapté à ce besoin à condition qu'il soit rendu accessible au plus grand nombre.
- ✓ Le management et l'organisation du travail : le référentiel est un outil de management facilitant l'appréciation du travail réalisé au quotidien, renforçant la motivation grâce à un échange entre un manager et ses collaborateurs. Les objectifs fixés sont plus cohérents et les résultats suivent une progression continue. La division du travail est améliorée grâce au référentiel. En effet, « décider de la répartition des tâches, d'une dotation en matériels, en machines, de délais et de standards de qualité impose au manager de bien mesurer les compétences de son équipe, et donc des modalités lui apportant ces informations » (Jouvenot & Parlier , 2005).

Le référentiel peut être utilisé par diverses personnes dans l'entreprise :

- La direction des ressources humaines ;
- Le responsable des emplois (gestion des carrières) ;
- Le responsable de la formation ;
- Le manager ;
- Les partenaires sociaux : ce référentiel leur fournit une base de données pour la réflexion avec leurs interlocuteurs.

Construire un référentiel c'est bâtir un inventaire réel du terrain sur la base d'informations accessibles, sécurisées et mises à jour. Il s'agit d'un chantier gigantesque dont il faut bien cerner les contours. Il est important d'éviter de chercher l'exhaustivité et se concentrer sur les éléments incontournables et sur les postes clés afin d'identifier les compétences manquantes et à hiérarchiser les compétences véritablement stratégiques à développer. La finalité même de la gestion des ressources humaines est *« de disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire, en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques, et dans le climat social le plus favorable possible » (*Meignant, 2009 : 19*).*

2.3. Démarche de construction d'un référentiel :

Le référentiel fait partie d'une démarche d'ingénierie de formation et de celle de la GPEC. Il permet l'adaptation de l'entreprise et des salariés à l'environnement externe, en ayant une vision plus précise des compétences présentes dans l'entreprise et des compétences à acquérir afin d'assurer sa pérennité. Le référentiel est nécessaire à la réussite d'une organisation.

[1] Ce qui renforce l'équité.

La construction du référentiel procède comme suit :

Tableau n°1 : Démarche de construction d'un référentiel

Etape	Contenu
Valider le métier et les postes associés	Présenter au groupe « métier » le métier étudié et les postes rattachés Valider les postes associés et l'intitulé du métier
Définir les missions principales du métier	Rechercher les missions principales du métier Identifier et noter les particularités liées à certains postes
Définir les pratiques professionnelles	Identifier par mission principale les pratiques professionnelles clés Ecrire au fur et à mesure au « papier » les idées du groupe Afficher au fur et à mesure la production du groupe Reformuler/questionner Rebalayer les propositions et les valider
Recenser les savoirs	Identifier les savoirs indispensables à chaque pratique Ecrire les propositions en face de chaque pratique
Recenser les aptitudes professionnelles	Identifier les aptitudes professionnelles requises Ecrire les propositions
Mettre en forme	Mettre en forme le travail dans le tableau « référentiel de compétences »
Hiérarchiser les pratiques professionnelles	Coter chaque pratique à partir des critères de hiérarchisation Consolider les résultats au sein du référentiel hiérarchisé Classer les compétences issues de l'analyse des activités : ✓ compétences techniques : rendent l'opérateur techniquement efficace ; ✓ compétences relationnelles : l'opérateur obtient par le biais d'autres personnes (clients, fournisseurs, collègues) le comportement nécessaire à son efficacité sur le contexte ; ✓ compétences stratégiques : l'opérateur prend du recul sur ses relations avec les autres personnes, pour accroître leur efficacité.
Validation	Soumettre à la validation d'un groupe témoin et de la hiérarchie.

Source : Lecoeur E.(2008), Gestion des compétences- Le guide pratique, Editions De Boeck.

L'analyse des situations de travail sous trois angles aboutit à la construction de trois référentiels : d'emploi, d'activités et de compétences. A chacun de ces niveaux on peut faire correspondre un référentiel de formation.

3. Construction du référentiel du « représentant commercial » :

La construction des référentiels d'emploi ou d'activité et de compétences, est un préalable pour la construction de référentiel de formation et constitue la pièce angulaire de l'ingénierie de formation. Cette démarche « d'ingénierie de la formation » nécessite une présentation du contenu et de ses objectifs, auprès de l'ensemble du personnel, et une sensibilisation du personnel sur l'importance de leur participation à la réalisation du projet d'entreprise. Nous prenons le cas du métier de « représentant commercial » afin d'illustrer la démarche d'élaboration des référentiels d'activités et de compétences.

3.1. Démarche et outils :

Notre démarche méthodologique de construction d'un référentiel de compétences a procédé par trois grandes étapes :

Etape 1 : Revue de la littérature

Une revue de la littérature a été nécessaire pour comprendre et pouvoir mobiliser par la suite, les concepts clés de la démarche à savoir : la compétence, l'activité, le poste, le savoir, savoir-faire et savoir-être.

Etape 2 : Diagnostic général de l'entreprise étudiée

Au niveau de l'entreprise étudiée, nous avons procédé à un diagnostic à travers la connaissance de :

1. L'entreprise, de l'activité principale (le métier de base), du secteur d'activité, son chiffre d'affaires, sa position sur le marché, son effectif et ses caractéristiques (le niveau de qualification, l'âge, l'ancienneté, l'expérience dans le poste de travail….), la position concurrentielle, les concurrents directs, ses sources de financement et d'approvisionnements…
2. Les différentes fonctions d'entreprise, de leurs missions et de leurs finalités (les relations organisationnelles et fonctionnelles).
3. La fonction « personnel » en particulier : son organisation, sa mission et ses rôles, son champ d'intervention, sa place dans le processus décisionnel.

Le but est de lister les emplois, leurs déclinaisons en activités et en tâches assignées aux salariés, aux différentes qualifications opérant au niveau de chaque service ou département.

Les outils utilisés dans cette seconde étape sont l'observation, l'analyse documentaire (l'organigramme, le manuel des procédures, la fiche technique, le diagramme de circulation de l'information, le diagramme de production, les fiches de postes, etc.) ainsi que le guide d'entretien. Un premier guide d'entretien a été élaboré pour interviewer les responsables de l'entreprise (DRH et DG entre autres). Un autre guide a été développé par la suite afin d'interviewer les métiers ciblés. L'observation in situ est également un outil méthodologique très instructif.

Etape 3 : Référentialisation du « représentant commercial »

Trois outils ont été mobilisés afin d'élaborer les référentiels du représentant commercial. Il s'agit de :

1. L'entretien : Les entretiens sont réalisés avec le titulaire de l'emploi ainsi que ses responsables hiérarchiques. Le guide d'entretien, directif, a porté sur 5 questions clés (voir le tableau n°2). Le choix de la technique d'entretien directif est motivé par les besoins d'éviter des pertes de temps, surtout que les entretiens se font sur le lieu de travail. Ainsi, l'entretien directif évite la perte de temps (de travail) que ce soit pour le titulaire de l'emploi (ici le représentant commercial) mais aussi ses collègues de bureau. Le rythme de travail est laissé au choix du RC sachant qu'un délai supérieur à un mois entre eux séances de travail, pénalise l'efficacité du référentiel et démotive l'interviewé. Les entretiens ont duré 1h à 1h30 maximum. Ils ont permis de révéler l'histoire du salarié et d'exprimer sa pensée. L'entretien a été « un moment privilégié de communication interpersonnelle qui permet d'apprécier la compétence d'une personne » (Labruffe, 2005 : 35).
2. L'analyse documentaire : a porté essentiellement sur l'organigramme ainsi que la fiche de poste du représentant commercial.
3. L'observation in situ : L'observation de l'activité permet de préciser, corriger, expliciter les représentations construites sur la base des entretiens. Elle permet également la spontanéité, et de comprendre mieux l'activité et les interactions avec les reste du personnel de l'entreprise et les partenaires externes.

3.2. Description de la démarche de référentialisation :

Résultat de l'analyse de la situation de travail, notre référentiel s'est construit autour des axes suivants qui constituent les axes clés de notre guide d'entretien :

Tableau n°2 : Référentialisation ; les cinq questions clés

Axe	Questionnements correspondants
Qui ?	Consulter la fiche de poste + CV Age, sexe Formation initiale (diplôme et année d'obtention), expérience passée avant l'entreprise, expérience dans l'entreprise, expérience dans le poste, promotion ou non. Conditions d'accès au poste ou les conditions de base pour accéder à ce poste, période d'essai ou d'adaptation au poste. Ambition de carrières et d'évolution professionnelle (dans le poste ou ailleurs). Type de contrat dans l'entreprise (CDI, CDD). Rémunération du poste (par an, fixe et variable) ; augmentation du salaire
Quoi ?	Missions (ou objectifs) Activités (ou tâches) liées directement ou indirectement au poste (activités principales, secondaires et occasionnelles), facteur de variabilité des activités. Activités actuelles et futures. Activités qui peuvent se déléguer et/ou communes avec d'autres postes (si oui, lesquels ?). Responsabilités et champs d'intervention. Charge de travail (temps consacré à chaque activité). Difficultés (conditions de travail, hygiène/sécurité). Evolution des tâches ou activités avant/après (depuis quand ?) et pourquoi ? modification de la fiche de poste ?
Comment ?	Quels sont les savoirs et savoir-faire (savoirs théoriques, procéduraux et d'action) mobilisés pour chaque activité ? Outils de travail. Evolution des connaissances, savoirs et savoir-faire. Evolution grâce à quoi : déjà maîtrisés, formation continue, formation initiale, action (apprendre grâce à un tuteur), expérience. Traits de personnalité, comportement avec les clients, la direction, les subordonnées… Qualités requises pour exercer ce métier. Compétences croisées (les savoirs et savoir-faire sont-ils typiques au poste ?). Qualité des relations avec les autres.
Avec qui ?	Subordonnés (qui et que font-ils et combien sont-ils?) Clients ? Réseaux ? Relations de travail avec d'autres services, d'autres postes (relations fonctionnelles) Rattachement hiérarchique (voir aussi organigramme) et degré d'autonomie,
Pourquoi ?	Résultats attendus Objectifs du poste, de la direction, objectifs de chiffre d'affaires ou de satisfaction de la clientèle (pour chaque tâche un objectif). Evaluation (rendement, optimisation des ressources, performance) ? par qui ?

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Le recueil d'informations porte ainsi sur les différents axes suivants (Minet , 2005):

1. **L'axe technique (Quoi ? Comment ?):** en décrivant les outils, les procédés, les machines, l'organisation du travail, le temps et le rythme de travail, etc.
2. **L'axe relationnel (Avec qui ? Comment ?):** à travers l'identification des relations entre les différents acteurs agissant dans la situation en décrivant les relations entre le métier concerné et les différents services de l'entreprise, le responsable hiérarchique, ses relations

externes, etc. mais aussi les outils mobilisés dans ces relations (emails, courrier, téléphone, etc.).

3. **L'axe stratégique (Comment ? Pourquoi ?):** en mettant en exergue l'importance de l'activité par rapport au reste de l'entreprise.
4. **L'axe démographique (Qui ?):** les informations récoltées concernent les caractéristiques de la population cible de la référentialisation, âge, ancienneté, qualifications, etc.

Pour réaliser les référentiels liés au métier de « représentant commercial », un retour à la théorie et une comparaison entre les référentiels déjà existants de certains métiers[1] est nécessaire. L'objectif est de compléter les informations pour que le référentiel reflète fidèlement la réalité de la situation de travail.

3.3. Le référentiel d'activités du représentant commercial :

Le représentant commercial de l'entreprise étudiée est un jeune algérien, titulaire d'une licence LMD option marketing.

Les objectifs du poste de représentant commercial :

1. Fidéliser les clients actuels ;
2. Conquérir de nouveaux clients à travers la prospection et la soumission dans les appels d'offre nationaux et faire connaitre l'entreprise à travers les manifestations professionnelles ;
3. Etude de marché.

Le représentant commercial entretient des relations avec :

- Ses supérieurs hiérarchiques ; immédiat (responsable commercial) et DG ;
- Les collaborateurs du service commercial ;
- Le service contrôle qualité ;
- Le magasinier (occasionnellement) ;
- Le service achats : coaching occasionnel, remise de cartes de visites des fournisseurs ;
- Les finances : facturation, ordre de mission pour transport, bon de carburant, frais de mission des chauffeurs/transporteurs.

L'équipe du service commercial de la PME industrielle étudiée, travaille dans la polyvalence[2] : chacun sait faire ce que fait l'autre, et peut le faire en cas de surcharge de travail ou absence du collègue. Nous nous sommes limités à décrire ici uniquement les activités liées directement au métier du représentant commercial.

L'activité est un ensemble de mécanismes observables (comportements) et inobservables (procédures et processus). La formalisation de chaque activité n'est pas évidente. Chaque activité est une unité d'action caractérisée par un verbe d'action qui exprime une transformation[3]. L'expérience montre qu'un « référentiel d'activités comprend en règle générale entre dix et vingt activités. En dessous de dix, soit l'emploi est très pauvre (…) soit les activités retenues sont trop globales et il convient de les scinder. Au-delà de vingt activités, il y a un risque de redondance ou de finesse excessive, sans apport d'informations nouvelles pertinentes » (Minet, 2005 : 350). A cet effet, nous avons décortiqué chaque activité en un ensemble de tâches et regrouper chaque domaine d'activités sous le même objectif.

[1] Tels que le ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois), l'Observatoire des métiers interentreprises ou les référentiels communs européens de l'industrie du plastique, les sites officiels de boîtes de recrutement qui proposent aussi des fiches métiers mais également les fiches métiers de Pôle Emploi en France.

[2] Comme dans beaucoup de PME.

[3] Ainsi, des verbes tels que « gérer » ou « faire » doivent être évités.

Tableau n°3 : Référentiel des activités du représentant commercial

Objectifs	Activités	Tâches
Fidéliser les clients actuels	**Contacts des clients**	Passer voir les clients actuels pour connaitre leurs attentes, leur degré de satisfaction, prendre des nouvelles, etc.
		Suivi des créances des clients nouveaux ramenés grâce à la prospection (état des soldes, délai de paiement, etc.)
		Rechercher dans les archives (exploitation des fichiers clients) des anciens clients et les contacter pour savoir pourquoi ils ne passent plus de commandes chez l'entreprise, passer les voir au cas proximité lors d'une visite de prospection.
		Distribuer (déplacement) des cadeaux de fin d'année pour les clients : cartables, calendrier, stylos, blocs notes, etc.
		Récolter les réclamations des clients lors de la prospection
		Assurer des visites et des mailings réguliers pour entretenir le contact avec les clients et prospects. Imprimer et classer les emails envoyés et reçus.
Conquérir de nouveaux clients et faire connaitre l'entreprise	**Prospection**	Rechercher et collecter des informations sur les entreprises sur la base de l'annuaire économique (Kompass, Contactus), Internet, etc.
		Choisir les prospects (revendeurs, entreprises de réalisation, entreprises étrangères…) à visiter ou à prospecter par email ou téléphone
		Classement des prospects par région ou ville
		Elaborer un planning de visites mensuel et le faire valider par le responsable commercial
		Préparation de la visite : prospectus, certificat de conformité, rapport d'essai, cartes de visites, fiche technique, etc. en quantité suffisante pour les visites programmées et imprévues Préparer une offre de produits et services adaptés à chaque prospect avec un argumentaire de vente. Lister tout ce qui doit être fait pour anticiper et ne pas gérer dans l'urgence. Elaborer un plan de tournée : itinéraire des visites qui consiste en un trajet permettant de réaliser toutes les visites dans les délais prévus.
		Appeler les prospects pour prendre RDV éventuellement demander le lieu exact
		Déplacements (véhicule de service, sans chauffeur)
		Rencontrer le prospect et présentation de l'entreprise et ses produits (effectuer une prospection physique) Présenter le produit de façon à convaincre le client que c'est la meilleure offre sur le marché. Repérer les signaux d'achat chez les prospects (par la façon de parler, commande immédiate, etc.)
		Rédiger le compte-rendu de la prospection et le valider par le responsable commercial
		Contacter certains prospects par téléphone, email ou fax (proposer et vendre des produits par téléphone, email ou fax).

		Sauvegarder les données sur les prospects dans des fichiers et documents papiers (base de données) ainsi que tous les écrits par emails ou fax (instruire des dossiers prospects)
		Elaborer une fiche de prospect pour chaque client prospecté : coordonnées exactes (nom de la personne dans l'entreprise, fonction, raison sociale, lieu, activités, etc.), les produits qui l'intéressent, quelle période, modalités de paiement, etc.
		Renseigner la base de données interne afin de permettre l'exploitation des informations Mettre à jour, une base de données des prospects, sur la base de données et sur papier.
		Réaliser des statistiques (effectuer le suivi de ses résultats) pour estimer le chiffre d'affaires réalisé grâce à prospection par mois (sur Excel)
		Assurer une remontée des informations de terrain auprès de sa hiérarchie
		Relancer des prospects par email ou téléphone.
	Manifestations professionnelles (faire connaître l'entreprise)	Elaborer l'agenda annuel des foires et salons professionnels grâce à l'agenda annuel de la CACI[6], les emails d'invitation de la part des organisateurs, etc.
		Confirmer la présence aux foires et inscription
		Présence et animation aux stands de la foire
		Rencontres des professionnels et clients éventuels dans les foires et recueil et échanges des cartes de visites, prospectus et autres documentations des organismes et entreprises présentes dans la foire
		Elaborer une fiche de visite pour chaque foire et salon incluant les données, informations récoltées, les personnes rencontrées, etc. Classer l'ensemble des documents relatifs aux foires et salons (documents papiers) avec les fiches de visite.
		Contact avec la boite de communication chargée de la conception du nouveau site Internet officiel de l'entreprise. Passer les voir lors d'une visite de prospect Valider le travail de la boîte au fur et à mesure de la construction du site, lors des séances de travail.
	Soumission	Proposition à la direction pour acquérir un abonnement annuel chez Algerian Trenders, site d'appel d'offres publiques
		Choix de la gamme de services dans le site par secteur : agriculture, hydraulique, électricité, télécoms.
		Consultation du site chaque soir
		Sélection des appels d'offres à soumissionner
		Récupérer le CDC (cahier des charges) auprès de l'organisme concerné (déplacement)
		Lecture du CDC : lots de produits, quantité, détails sur les délais d'ouverture des plis, somme pour retrait (conditions

[6] CACI : Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie

		de retrait), adresse, délai de livraison, etc.
		Préparer le CDC (reproduire le document papier sur PC)
		Confectionner l'offre financière
		Récolter les pièces pour l'offre technique auprès de l'assistante de la direction : photocopie du registre de commerce, carte fiscale, certificat de conformité, rapport technique, etc.
		Préparer la lettre de soumission de l'offre financière (produit/prix) des prix unitaires, quantitatifs et estimatifs ainsi que les conditions commerciales : délais de livraison, modalités de paiement, etc.
		Déposer le CDC auprès de l'organisme concerné
		Récupérer et traiter le fax de l'organisme en cas de pièces manquantes dans le dossier du CDC
		Assister à la commission d'ouverture des plis (offre financière)
		Récupérer l'avis d'attribution (après l'analyse de l'offre technique et financière par les experts) et le classer par date, numéro de l'appel d'offre, objet.
		Organiser chaque appel d'offres dans des classeurs (soumis/non soumis) avec tous les documents liés.
Etude de marchés	**Veille concurrentielle**	Participer à la veille concurrentielle (recherche d'informations sur les concurrents)
		Profiter de la commission d'ouverture des plis (soumission appel d'offre) pour noter les prix des concurrents
		Faire une étude comparative des prix de certains produits avec ceux des concurrents (pour une éventuelle augmentation des prix)
	Veille commerciale	Analyse des ventes d'un produit
		Contacter les anciens clients de l'entreprise pour savoir pourquoi ils n'achètent plus de l'entreprise : délai de livraison, prix, qualité, etc.
		Analyse des ventes des produits, suivant le chiffre d'affaires du mois, et essai d'explication des raisons de la baisse des ventes d'un produit ; analyse des prix de la concurrence, modalités de paiement, qualité, etc. à la demande du dirigeant.

<u>Source</u> : Elaboré par nous-mêmes sus la base des entretiens.

L'élaboration de ce référentiel d'activités est un travail de concertation entre le chercheur et le titulaire du poste. Après trois entretiens et observations in situ, nous avons livré un premier « jet » du référentiel d'activités. Ce dernier a été remis à l'avance, puis nous avons déclenché une séance de travail durant laquelle des ajouts/suppressions, reformulations, ont été apportés à la première version du référentiel d'activités. Ensuite, après corrections, nous avons remis à nouveau le document au RC qui a apporté de petites corrections. Enfin, après les dernières modifications, nous avons remis la version finale et le RC l'a validée. Le référentiel d'activités est le fruit de la concertation chercheur/titulaire du poste mais aussi confrontation entre théorie/pratique et entretien/observation in situ.

Une fois le référentiel des activités validé par le titulaire du poste, on passe au référentiel des compétences.

3.4. Le référentiels de compétences du représentant commercial :

Ce dernier est construit sur la base du tableau n°3 notamment les questions : « Comment ? Qui ? Avec qui ? ».

Il est à souligner que la compétence n'est pas directement observable sur la situation de travail. On peut l'appréhender par déduction, à partir des activités. E plus, celui qui réalise l'activité est mal placé pour décrire les savoirs mobilisés pour agir. L'observation dans la situation de travail ainsi que quelques lectures[7] ont été nécessaires pour peaufiner le référentiel de compétences. Comme pour le référentiel des activités, l'élaboration du référentiel de compétences a procédé en plusieurs étapes avec des retours vers le titulaire du poste (et son responsable), pour validation.

La traduction (du référentiel d'activités au référentiel de compétences) est un travail d'inférence à partir des informations récoltées « Que faut-il savoir et/ou maîtriser pour réaliser l'activité ? ». Pour ce faire, il faut :

1. Recenser les travaux théoriques et pratiques concernés par le métier ou le poste.
2. Recenser l'ensemble des domaines de compétences nécessaires à l'exercice du métier.
3. Hiérarchiser chaque domaine de compétences en termes de savoirs, savoir-faire et savoir être.
4. Affiner le référentiel sur la base de l'observation sur le terrain et de nouvelles lectures.
5. Rédaction du premier référentiel qui reste à la disposition de l'acteur concerné mais aussi, son responsable hiérarchique immédiat, afin de l'enrichir.

Rappelons que la ***compétence***[8] est une combinaison de savoirs, savoir-faire, savoir-être mobilisable, et nécessaire à l'exercice d'une activité professionnelle[9].

La compétence se trouve ainsi au centre de trois composantes et qui sont :

1. Le savoir ou connaissances théoriques. Il s'acquiert par l'enseignement et la formation.
2. Le savoir-faire ou habiletés. Ce sont des connaissances techniques résultats de l'expérience et de la pratique. Ils renvoient à la manière d'appliquer les savoirs théoriques.
3. Le savoir-être ou qualités personnelles, relationnelles ou comportementales (behaviouring).

Le référentiel des compétences du RC de la société étudiée se présente comme suit :

Tableau n°4 : Référentiel des compétences du représentant commercial

Savoirs théoriques et procéduraux	Savoirs de l'action (savoir-faire)	Compétences relationnelles et comportementales
Culture marketing et technique pour discuter avec les interlocuteurs Maîtrise des outils informatiques Connaissance des techniques de ventes : prise de RDV, identification des besoins, des freins, signature de contrat Maîtrise de langues étrangères (français,	Très bonne connaissance de l'offre de l'entreprise et de son marché Communiquer efficacement avec les professionnels Savoir s'entretenir par téléphone Savoir rédiger Etudier les besoins du client Faire une proposition commerciale Argumenter et traiter les objections Proposer les moyens de paiement	Qualités d'écoute afin de récolter les attentes du client et de bien comprendre son besoin. Empathie et force de persuasion Sens de la négociation[10] Ténacité, énergie et persévérance Réactivité et disponibilité Excellente résistance au stress inhérent à la charge de travail, aux déplacements, à l'atteinte des objectifs commerciaux. Savoir générer une relation de confiance

[7] Les mêmes références citées précédemment, servies pour élaborer le référentiel d'activités.

[8] La définition adoptée ici.

[9] La compétence émerge dans des contextes différents et à des temps différents. C'est uniquement le champ du travail en entreprise qui nous intéresse ici.

[10] Pour faire valoir son point de vue lors de négociations qui porteront en particulier sur le prix.

anglais notamment)	appropriés Structurer un argumentaire technique du produit commercialisé Présenter le catalogue, les tarifs et les conditions de vente Organiser son secteur commercial Se constituer un fichier cible Découvrir le client, identifier ses attentes et ses besoins Savoir consulter des bases de données et les exploiter efficacement Bonne maîtrise des méthodes de vente. Avoir un bon carnet d'adresses : connaissance personnelle des décideurs et des prescripteurs sur le marché concerné.	Aptitude à la vente Capacité d'analyse et de synthèse Collaborer aux objectifs d'une équipe de travail et s'y intégrer. Communiquer, dominer son expression écrite et orale. Gérer le temps, percevoir les contraintes horaires pour lui-même et pour sa clientèle. Faire preuve d'esprit d'initiative dans les limites de l'autonomie dont il dispose Curiosité, implication et motivation. Confiance en soi Débrouillardise

<u>Source</u> : Elaboré par nous-mêmes.

Ce référentiel de compétences est simple mais concret, ciblé car il regroupe l'essentiel des compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être) détenues par le représentant commercial. Il s'inscrit dans un environnement précis à savoir l'entreprise étudiée. Il permettra soit de promouvoir le représentant commercial, le remplacer en cas de départ, perfectionner ses connaissances en cas d'évolution du cœur de métier de l'entreprise, de ses technologies, de son ouverture vers l'étranger, l'élargissement de la gamme de ses produits, etc.

En comparant entre les compétences requises pour l'exercice du poste et ses compétences acquises, nous constatons qu'il n'y a pas d'écarts. Le représentant commercial n'a pas besoin de formation. Or, l'entreprise avait déjà lancé, lors de notre dernier passage, la campagne de récolte des besoins de formation. Une démarche purement administrative qui permet néanmoins, d'apaiser les tensions, faire régner une certaine justice sociale et par là, favoriser un bon climat de travail. Alors que ni le titulaire du poste, ni son responsable hiérarchique n'éprouvent le besoin de formation[11]. C'est là qu'apparait toute la polémique autour de la nécessité des besoins de formation.

Conclusion :

A partir de l'analyse des situations de travail et de l'explicitation des principaux résultats attendus, il est possible d'élaborer des référentiels de compétences individuelles (acquises et requises). La démarche visant à expliciter les compétences est similaire, dans sa logique, pour les différents niveaux (organisation, collectifs de production, individuels). Dans tous les cas de figure, l'important est d'arriver, à partir des compétences acquises, à identifier les compétences manquantes et à hiérarchiser les compétences véritablement stratégiques à développer.

Avant de se lancer dans un plan de formation des salariés, la voie la plus sage consiste à élaborer en premier lieu **un référentiel des compétences** existantes. Le tout en s'appuyant sur des outils adaptés. L'opération portera ses fruits à condition d'avoir une réelle stratégie d'entreprise visant une gestion des ressources humaines orientée par les compétences.

Pour l'entreprise, concevoir et réaliser des référentiels d'activités et de compétences permet de :

[11] Nous avons questionné le Responsable commercial sur les compétences du représentant commercial et il a affirmé qu'il était tout à fait « compétent » dans son poste.

- Réussir au mieux ses recrutements, en déterminant quelles sont les compétences requises pour tenir le poste de travail à pourvoir et en vérifiant que le ou les candidats les possèdent bien, optimiser l'efficacité des modes d'acquisition des compétences en identifiant les compétences à acquérir, notamment par la formation, par exemple à l'occasion d'une évolution de poste ou d'une évolution technologique ;
- Réorganiser le travail et optimiser la production par la mise en place d'équipes autonomes, par le développement de la polyvalence, en repérant les compétences spécifiques et communes aux différents opérateurs ;
- Offrir un avantage concurrentiel à ses clients et/ou obtenir une certification ISO, en s'assurant de la présence des compétences nécessaires dans le cadre d'une démarche qualité ;
- Orienter sa stratégie en repérant les compétences clefs de l'entreprise, qui constituent pour elle des ressources fondamentales ;
- Favoriser l'émergence de nouveaux métiers en élaborant leur référentiel d'activités et de formation ;
- Permettre une gestion des carrières et des emplois en cartographiant les différents métiers de l'entreprise, en particulier du point de vue des compétences ;
- Refondre le système de classification et de rémunération en identifiant de manière rigoureuse les métiers d'une entreprise, voire de toute une branche, et en décrivant les activités et les compétences mobilisées ;
- Elaborer des plans de formations pertinents en rapports avec leurs besoins de compétences et leurs besoins de formation et se prêtant à des évaluations dans l'objectif d'optimiser leur budget formation et d'avoir ainsi une véritable GHR orientée compétences.

De plus, et pour le salarié, le référentiel a un rôle dans l'expression et la compréhension de son emploi, ses activités et ses compétences. Il se rend mieux compte de ses activités, ses capacités, ses compétences et ses limites également.

Enfin, et bien que notre travail se soit limité aux référentiels d'activités et de compétences d'un seul métier, nous avons néanmoins mis l'accent sur la méthodologie ainsi que les outils mobilisés permettant de les construire. Ces outils sont-ils valides et/ou reproductibles dans d'autres entreprises algériennes ? Quels sont les effets de l'utilisation de référentiels sur l'expression des besoins de formation ? L'usage des référentiels permettrait-il une appréhension meilleure des besoins de formations ? Est-il possible de construire un référentiel des emplois typique à une branche ou un secteur d'activités ? Si oui, pour quels usages ?

Cette recherche a le mérite d'ouvrir de nouvelles perspectives, tant du point de vue théorique qu'opérationnelle. Elle met au cœur des activités des entreprises les hommes et la valorisation de leur capital humain. D'autres travaux devraient permettre de compléter notre contribution.

Références:

1. ARDOUIN, T. (2005). Ingénierie de formation pour l'entreprise, analyser, concevoir, réaliser, évaluer. *Dunod, Fonctions de l'entreprise, série animation des hommes RH.*
2. ARREGLE, J-L. (1995). Le savoir et l'approche Resources Based : une ressource et une compétence , *Revue Française de Gestion*, septembre- octobre, p. 84-94.
3. AZOULAY, N. &WEINSTEIN, O. (2000). les compétences de la firme, *Revue d'économie industrielle n° 93*, pp117-151.
4. BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE BNF (2012). Le référentiel des emplois et des compétences
5. COULET, J.C. & CHAUVIGNE, C. (2005). Passer d'un référentiel de compétences à une ingénierie de formation. Education Permanente, 165, 101-113.
6. COULET, J.C. & GOSSELIN, P. (2002). Une méthode d'élaboration d'un référentiel de compétences. Un exemple : le référentiel de compétence des directeurs d'écoles paramédicales. Rennes : Ecole Nationale de la Santé Publique.
7. COURPASSON, D. & LIVIAN, Y-F. (1991). Le développement récent de la notion de compétence : glissement sémantique ou idéologie ?, *Revue de Gestion des Ressources Humaines,* n°1, octobre, p.3-10.
8. DEFELIX, C. (2005). Définir et reconnaître les compétences des salariés dans les organisations : la négociation invisible. Négociations, 2, 4, 7-20.

9. DEJOUX, C. (2001). *Les compétences au cœur de l'entreprise,* Editions d'Organisation, Paris.
10. DIETRICH, A. (2002). Les paradoxes de la notion de compétence en gestion des ressources humaines, Revue Sciences de Gestion, 33, 97-121.
11. DURAND, T. (1997. Savoir, savoir-faire et savoir être. Repenser les compétences de l'entreprise , *Communication à la VIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montréal, Actes Volume 1, p.377-391.
12. GILBERT, P. (2006). La compétence : concept nomade, significations fixes. Psychologie du Travail et des Organisations, 12, 67-77.
13. HADDADJ, S. & BESSON, D. (2000). Gestion des compétences et relations sociales, *Revue Française de Gestion*, janvier- février, p.103-118.
14. HAMEL, G. & PRAHALAD, C-K. (1995). *La conquête du futur*, InterEdition, Paris.
15. JOUVENOT, C. & M. PARLIER (2005). Elaborer des référentiels de compétences. ANACT Editions.
16. KLARSFELD, A. & OIRY, E. (2003). La gestion des compétences : des instruments aux processus. Vuibert, Paris.
17. LABRUFFE, A. (2005). Management des compétences, construire votre référentiel. Afnor Editions, Paris.
18. LE BOTERF, G. (1997). Compétence et navigation professionnelle, Paris, Editions d'Organisation.
19. LE BOTERF, G. (1999). L'ingénierie des compétences. Paris : Les Éditions d'organisation.
20. LECOEUR, E.(2008), Gestion des compétences- Le guide pratique, Editions De Boeck.
21. LICHTENBERGER, Y. (1999). La compétence comme prise de responsabilité. In Entreprises et compétences : le sens des évolutions (pp. 69-85). Paris : Les cahiers des clubs CRIN.
22. LICHTENBERGER, Y. (2003). Compétence, compétences. In J. Allouche (Ed.) Encyclopédie des ressources humaines (pp. 203-215). Paris : Editions Vuibert.
23. MEBARKI, M. (2002). Formation, production des compétences et gestion des ressources humaines , *Colloque international « L'entreprise à l'heure de la GRH : pratiques réelles et approches théoriques »*.
24. MEBARKI, M. & TAHARI, K. (2009). La GRH dans les entreprises maghrébines, Ed Dar el Gharb
25. MESCHI, P-X. (1997). Le concept de compétence en stratégie: perspectives et limites, *Communication à la VIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montréal.
26. MEIGNANT, A. (2009). Manager la formation. Liaisons sociales, *Entreprise & carrières, 8ème édition*
27. MEYERS, R. & HOUSSEMAN, C. (2006). Comment évaluer les compétences clés dans le domaine professionnel ? Revue européenne de psychologie appliquée, 56, 123–138.
28. MESCHI, P-X. (1997). Le concept de compétence en stratégie: perspectives et limites , *Communication à la VIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montréal.
29. MINET, F. (2005). Compétences ; de la définition à la mobilisation », in JOUVENOT C. et M. PARLIER (dir.) « Elaborer des référentiels de compétences, ANACT Editions, Paris.
30. NOYE D. (2003)., *Cultiver les compétences*. Editions Insep Consulting.
31. OIRY, E. & IRIBARNE, A. (2001). La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification, Sociologie du travail, 43, 49-66.
32. OIRY, E. (2005). Qualification et compétence: deux sœurs jumelles ? Revue Française de Gestion, 5, 158, 13-34.
33. PARLIER, M. (1994). La compétence au service d'objectifs de gestion. In F. MINET, M. PARLIER & S. DE WITTE (Eds.), La compétence. Mythe, construction ou réalité ? (pp. 91-108). Paris : L'Harmattan.
34. PERRENOUD, P. (2000). Mobiliser ses acquis : où et quand cela s'apprend-il en formation initiale ? De qui est-ce l'affaire ?, *Recherche et Formation*, n° 35, pp. 9-22.
35. TRANSFORMATIONS, (2011), L'Ingénierie de formation : questions et transformations*, Revue CUEEP-CIREL-TRIGONE, Université de Lille 1, N°5.*
36. VRIGNAUD, P. & LOARER, E. (2004). Les compétences dans les référentiels d'emplois : apports des modèles de catégorisation. In A. LANCRY & C. LEMOINE (Eds.), Compétences, carrières, évolutions au travail. Paris : L'harmattan.
37. ZARIFIAN P. (1988). L'émergence du modèle de la compétence, in *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines. L'après -taylorisme,* (Coord. par. F. Stankiewicz), Economica, Paris.
38. ZARIFIAN, P. (1999). *Objectif compétence,* Les Editions Liaisons, Paris.
39. ZARIFIAN, P. (2001). *Le modèle de la compétence,* Editions Liaisons, Paris.

L'intégration de l'université de Lyon dans la Démarche «ONLYLYON» comme un réseau national de l'innovation: L'université de Sétif 1, Peut-elle suivre la même démarche?

Sabah Hacid
Docteur. Université de Sétif 1. Algérie
sabehhacid@yahoo.com

Résumé: La démarche marketing ONLYLYON a été crée en 2007 pour développer l'attractivité de la ville de Lyon par les principaux partenaires et institutions économiques et publics de la métropole lyonnaise afin d'assurer sa promotion à l'international. ONLYLYON s'attache également à innover et développer de nouveaux projets en lien avec ses partenaires pour être en phase avec l'attractivité croissante de l'agglomération.

L'intégration de l'université de Lyon intervient comme un partenaire fondateur dans cette démarche, voire son rôle dans le développement et l'innovation. Cette intégration a aussi permit à voir l'université comme un acteur producteur des savoirs nouveaux et fournisseurs des conditions du climat de l'innovation en contacte avec d'autres partenaires économiques et institutionnels de l'agglomération lyonnaise.

Dans notre étude nous essayerons d'analyser cette démarche et voir la possibilité de la mise en place d'une démarche pareille à l'université de Sétif 1.

Mots-clés: La démarche ONLYLYON , innovation , université , attractivité.

الملخص: تم إنشاء النهج التسويقي ONLYLYON سنة 2007 من أجل تطوير جاذبية مدينة ليون، وهذا من قبل الشركاء الأساسيين لهذا النهج والذين يجسدون هيئات مؤسساتية عمومية واقتصادية تنشط في المتربول ليون بهدف ضمان ترقية ترويج ليون على المستوى الدولي. وتقع على عاتق نهج ONLYLYON مهمة ابتكار وتطوير مشاريع جديدة بين الشركاء في هذا النهج بغية مجابهة الجاذبية المتنامية للكتلة الليونية.
إدماج جامعة ليون كشريك مؤسس لهذا النهج، يعكس أهمية دور الجامعة في التنمية والابتكار من خلال إنتاجها للكفاءات والمعرفة، وبذلك فهي تمثل فاعل منتج للمعارف الجديدة ومورد لشروط و مناخ الابتكار من خلال تواصلها وعملها مع الشركاء الاقتصاديين والمؤسسين للنهج ONLYLYON.
في هذه الورقة البحثية سنحاول تحليل هذا النهج من أجل معرفة إمكانية وضع نهج مماثل له لجامعة سطيف 1.

الكلمات المفتاحية: النهج ONLYLYON، الابتكار، الجامعة، الجاذبية

Introduction :

Dans un contexte marqué par la mondialisation, par la concurrence entre acteurs économiques, entre territoires à toutes les échelles (nationale, régionale, internationale), le développement d'attractivité territorial, les avantages compétitifs se construisent sur la capacité de l'innovation, par conséquence les gouvernements cherchent des formes qui doit épouser la contribution des différents acteurs (université, Institutions publiques, entreprises, autres) aux processus d'innovation pour assurer le développement économique. Parmi tous ces derniers acteurs les universités jouent un rôle fondamental dans l'économie et constituent un puissant moteur de l'innovation, dont plusieurs territoires qu'ont reconnu ce rôle d'universités on trouve la métropole Lyonnaise par son expérience ONLYLYON.

ONLYLYON est une démarche de marketing territorial représente une nouvelle forme des réseaux d'innovation, cette forme a réussi à épouser la contribution des acteurs territoriaux économiques et universités aux processus de gouvernance et d'innovation.

L'objet de notre recherche est d'analyser comment cette démarche a réussi par l'intégration d'université de Lyon à motiver l'innovation, ainsi voir la possibilité de la mise en place d'une

démarche pareille à le territoire Sétifien avec l'université de Sétif 1, c'est pour ce la on va discutes les points suivantes :

- ONLYLYON une démarche innovante
- L'université de Lyon et la démarche ONLYLYON
- La démarche « ONLYLYON » l'université et l'innovation
- L'université de SETIF et la démarche
- L'université De Sétif 1, Peut-Elle suivre la même démarche ?

1. ONLYLYON une démarche innovante :

Issue de la gouvernance économique territoriale, la démarche ONLYLYON a été créée en 2007 pour développer la notoriété de Lyon. Lyon est la première ville française à se doter d'une stratégie de marketing territorial et la seule ville internationale à la fonder sur un mode de gouvernance aussi large un ensemble de 24 partenaires institutionnels et économiques actifs à l'international.

Cette stratégie de marketing territorial vise à faire de Lyon un fleuron économique européen, en capitalisant sur son leadership dans les secteurs de la santé, de l'industrie chimique environnementale, des transports urbains, des textiles techniques et des loisirs numériques comme sur ses atouts historiques (tourisme, histoire, gastronomie, patrimoine...). Elle s'appuie donc sur ses principaux leviers d'attractivité que sont :

- Devenir un biopôle et constituer des clusters mondiaux
- Propulser l'Université de Lyon dans le Top 30 européen
- Poursuivre l'ambition urbaine avec des projets emblématiques
- Attirer et fidéliser les leaders d'opinion économiques
- Renforcer son système financier et tertiaire pour en faire un pôle de portée mondiale
- Développer son potentiel touristique.

1.1. Les partenaires de la démarche :

la démarche a commencé en 2007 par 13 partenaires fondateurs sont essentiellement lyonnais :

- **ADERLY** : **Agence pour le Développement Economique de la Région Lyonnaise** ;
- **Aéroports de Lyon** ;
- **CCI de Lyon** : Chambre de commerce et d'industrie Lyon ;
- **CGPME du Rhône** : Confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises ;
- Chambre des Métiers et de l'Artisanat du Rhône,
- Cité Centre des Congrès de Lyon ;
- **Département du Rhône** ;
- **Eurexpo** : centre de conventions et d'expositions situées à Chassieu, au sud-est de Lyon ;
- **Grand Lyon** ;
- Lyon Tourisme et Congrès ;
- **Medef** Lyon-Rhône : Mouvement des entreprises de France**;**
- **Université de Lyon** ;
- **Ville de Lyon**.

Depuis 2012, ONLYLYON a souhaité renforcer la dynamique partenariale de la démarche en y associant des **grandes entreprises de l'agglomération**. Les cibles retenues sont majoritairement des entreprises évoluant dans des secteurs de pointe ou d'excellence, très ancrées dans le territoire, qu'elles soient d'origine lyonnaise ou issues d'implantations de groupes nationaux ou multinationaux (Brochure-ONLYLYON-2013,_589).

Outre leur apport financier, ces entreprises contribuent à légitimer l'action nationale et internationale d'ONLYLYON. La démarche réunit **11 partenaires privés,** et elle travaille à augmenter le nombre.

Les **partenaires officiels** - présentés ci-après - sont présents dans le **Skyroom ONLYLYON**[1]. Ils ont tous choisi de s'associer à ONLYLYON pour soutenir la démarche de promotion de l'agglomération lyonnaise et ils sont devisés par deux catégories :

2.1. Partenaires Prestige :

- **Sanofi** : leader mondial et diversifié de la santé.
- le **Groupe EDF** Premier producteur d'électricité en Europe.
- **ERDF** (Électricité Réseau Distribution France) : gestionnaire des réseaux de distribution d'électricité.
- Le **MAT'ELECTRIQUE** est le show-room et le centre d'affaires de **Sonepar** Rhône- Alpes, leader dans la distribution de matériel électrique aux professionnels.
- **Renault Trucks** : acteur mondial de premier plan de l'industrie du camion et une des marques phares du groupe Volvo.
- **Emirates Airline** : compagnie aérienne basée à Dubaï.
- **KPMG France** est le premier groupe français d'audit, de conseil et d'expertise comptable réalisant 894 M€ de chiffre d'affaires en 2013 et employant 8300 personnes.
- Radiance Groupe **Humanis** : la mutuelle du Groupe **Humanis**, 3ème Groupe de Protection Sociale en France.
- **Veolia** : une multinationale française conçoit et déploie des solutions pour la gestion de l'eau, la gestion des déchets, et la gestion énergétique.

1.3. Partenaire premium :

- GFC Construction **:** filiale de Bouygues Construction.
- **JCDecaux,** N°1 mondial de la communication extérieure.

Le renforcement de la dynamique partenariale se continue pour ajouter d'autres acteurs à la démarche ONLYLON.

2. L'université de Lyon et la démarche ONLYLYON:

Les universités françaises vivent une transformation structurelle et environnementale; elles sont autonomes depuis 2010 et soumises à une compétition mondiale. Ces évolutions ont bouleversées leur manière de se définir de se faire connaitre ; développer une marque forte est la possibilité pour l'université de mettre en avant leurs spécificités leurs atouts de se rendre attractif vis à vis des étudiants, des professeurs et des chercheurs très courtisé (APIE, 2011 : p7).

et selon l'agence du patrimoine immatériel de l'état, France (APIE) dans son article publié avril 2011 sous le titre de « développer une stratégie de marque au service de la modernisation de l'action publique » ; la sphère publique connait un environnement compétitif de plus en plus fort, obligent les administrations à développer leur notoriétés sur un plan national et international : « une stratégie de marque est un moyen de se faire connaitre et exprime ses atouts », les universités et les écoles françaises vivent ce changement culturel profond. Le pilotage d'une stratégie de marque est un atout précieux pour les administrations. La marque est un symbole qui fédère les collaborateurs et en plus elle est un levier de visibilité (sachant que dans la démarche ONLYLYON, l'université offre la visibilité et bénéficie aussi d'une visibilité universel de tout le territoire et ses projets au niveau national et international), et permet de rassembler les agents en clarifiant le sens de leurs missions et la c'est une invitation à toutes les administrations publiques à adopté une stratégie de marque spécialement pour les universités et les écoles (Danielle Bourlange & Gréladine Michel, 2011 : 1-2).

Par contre l'université de Lyon a été la première qui a adopté et a intégré dans une stratégie de marque, depuis 2007 a été un partenaire fondateur de la démarche ONLYLYON, elle a engagé

[1] Le SKYROOM est un projet qui a été conçu, développé et piloté tout au long de l'année 2012 par l'équipe ONLYLYON en lien étroit avec ses partenaires1 Il est destiné à accueillir l'ensemble des visiteurs clés de l'agglomération avec pour objectif de leur présenter l'ensemble du territoire, son identité, ses atouts, son ambition.

avec ses vingt établissements dans une stratégie de marque globale du grand Lyon donc ONLYLYON comme une marque qui aurait vocation à promouvoir l'ensemble du territoire métropolitain lyonnais est devient un système d'identification de territoire et de l'université de Lyon et tous les acteurs associé dans cette démarche.

2.1. L'université de Lyon en chiffres :

L'Université de Lyon, 2ème pôle de recherche en France sa création (PRES - Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur) a doté la ville de Lyon du 2ème pôle scientifique français. Fort de plus de 120 000 étudiants, le PRES réunit 20 établissements supérieurs conjuguant leurs moyens en termes de formation et de recherche ; 11 500 chercheurs et enseignants-chercheurs, 5 700 doctorants, 550 laboratoires publics et privés et représente ainsi le premier site universitaire français hors Ile-de-France.

L'Université propose des formations de qualité dans tous les domaines scientifiques : sciences de la vie et de la matière, sciences humaines et sociales, technologies de l'information et de la communication, santé, sciences pour l'ingénieur, sciences des bibliothèques, arts et spectacles, langues et littérature, architecture, commerce (www.universite-lyon.fr/).

2.2. L'importance du territoire lyonnais pour l'attractivité universitaire :

L'attractivité n'est pas un acquis définitif ; elle se construit et s'entretient par une multiplicité de facteurs extrêmement variés, comme l'excellence de la recherche, l'amélioration du cadre de vie, la réputation des formations, le potentiel d'emploi local pour les jeunes diplômés (Hélène Mandroux, www.universites). Alors on peut analyser l'attractivité d'université de Lyon selon leur territoire par :

- L'existence d'un bassin d'employeurs très important à Lyon renforce l'attractivité d'université :
  - 1 500 centres de décisions implantés à Lyon et dans sa région sont autant d'employeurs potentiels pour les jeunes diplômés lyonnais.
  - Les secteurs de la chimie et de l'environnement, du numérique et des biotechs sont particulièrement bien représentés dans le second bassin d'emplois en France. La possibilité de trouve un stage est importante.
  - Lyon offre également une qualité de vie saluée par tous, proposant les atouts d'une grande ville tout en conservant cette proximité encourageant les échanges. Activités sportives, événements culturels, lieux de sorties variés et des milliers de restaurants à la qualité renommée.
- Lyon s'ouvre toujours davantage aux étudiants étrangers en leur proposant des services adaptés : structures d'accueil, organismes d'informations, assistance à la recherche d'un logement...

  La présence de représentants du monde entier participe au rayonnement international de la ville. En tout, ce sont 700 partenariats d'échanges avec des universités étrangères qui sont mis en place. Les grandes écoles de Lyon (EM Lyon, Ecole Centrale et INSA de Lyon) entretiennent ainsi depuis plusieurs années des liens étroits avec les grandes écoles d'Amérique du Nord et d'Asie, Japon notamment (www.onlylyon.org).

2.3. Les missions de l'université de lyon dans la demarche « onlylyon » :

Les missions de l'université sont résumé dans trois directions(www.smart-electric-lyon.fr/partenaire/etics/) :

- A l'international avec la promotion de ses ressources et travaux;
- Auprès du monde de l'entreprise avec la valorisation de ses activités ;
- En direction de la société avec la culture scientifique et la diffusion des savoirs qui y est associée.

3. La démarche « ONLYLYON » l'université et l'innovation :

La démarche ONLYLYON est une stratégie de marketing territorial, de l'efficacité de ce marketing et de son caractère innovant, ressortira une image positive du territoire concerné. Le marketing fera que :

- ✓ Nous aurons plaisir à vivre dans cet endroit, car il est bien aménagé, les transports sont

efficaces…

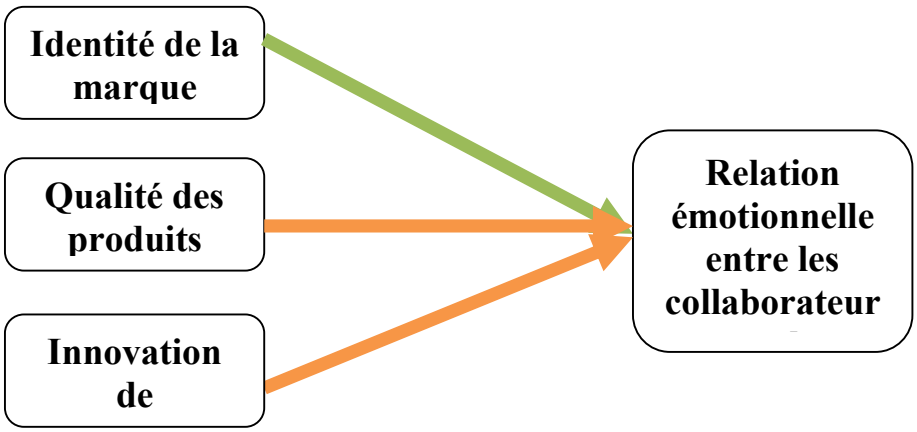
- ✓ Nous aurons plaisir à le visiter en tant que touristes car il présente une diversité culturelles, le patrimoine historique est bien valorisé, les animations dans la ville sont fréquentes et diverses
- ✓ Nous aurons envie de Choisir Lyon pour ses études et recherches.
- ✓ Nous aurons envie d'investir sur ce territoire en tant qu'entreprise :
  - car des pôles technologiques par exemple y sont déjà installés ce qui nous permet de faire des économies sur les « coûts d'information » ou sur la publicité car la réputation du pôle est déjà connue de tous.
  - Le territoire est situé au carrefour de grands axes de transports et est bien desservis par les aéroports, les gares. , à y investir même. Il sera donc facile d'exporter les marchandises ou de se déplacer.
  - Le territoire présente des formations diverses et de qualité (formations techniques, universitaires…), la main d'œuvre sera donc qualifiée et disponible sur le territoire (ouvriers, cadres, chercheurs) (SAVIDAN Lise , 2007 : 4).

L'université est un acteur très important dans n'importe quelle démarche de marketing territorial par son savoir et ces compétences offrent ; elle est un producteur des savoirs nouveaux et un fournisseur des conditions et climat d'innovation pour les entreprises.

3.1. Comment la démarche ONLYLYON aide l'université à l'innovation ?

D'après notre analyse la réponse à cette question se trouve dans la politique de communication de la marque ONLYLYON. Les entreprises du territoire lyonnais et tous les partenaires qui participent dans cette démarche bénéficient d'être visibles et attractives. Enfaite la marque se voit doter d'une identité qui lui permettra de se faire connaître (www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Identite-de-marque), la marque elle même comme un mode de gestion innovant pour les territoires exprime un système d'identification. L'identité de la marque est le fondement de la relation collaborateur- marque (www.economie.gouv.fr/files/directions_services/apie/onglet-marques), les collaborateur ou les partenaires dans notre cas sont-ils engagé envers la démarche ONLYLYON parce qu'ils sont entres dans une relation émotionnelle avec la marque; ce ne pas la fierté d'appartenance qui prime, mais d'avantage de volonté d'adhérer un projet et aussi parce qu'il existe certaines avantages financiers ; immatériels et matériels ,tout sa posse les partenaires à développer la qualité de leurs services et produits et à innover. L'identité de la marque comme un fondement de la relation collaborateur-marque est présenté dans le cadre N°=01.

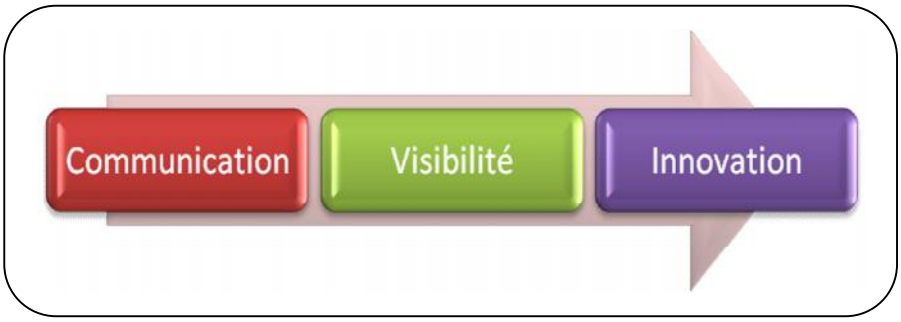
Cadre N°=01 ; L'identité de la marque le fondement de la relation collaborateur-marque.



Source : http://www.economie.gouv.fr/files/directions_services/apie/onglet-marques/textes-et témoignages/Symposium_Atelier_marques_publiques. pdf , p.17.

Ainsi selon ce système d'identification de la marque, l'attractivité du territoire lyonnais et le territoire en ensemble doivent être claire et visible; les missions, les services, les produits et la qualité des services et des produits, les avantages concurrentiels, les besoins et tous les caractères et les spécificités des acteurs de la démarche ONLYLYON seront visibles.
Donc tout les services et les produits (savoir et compétences) de l'université avec tout ses caractères sont visibles. Et même les besoins du territoire seront visibles pour l'université et si les besoins du territoire avec tous ses acteurs économiques culturels et administratifs sont visibles pour l'université et cette université a une relation avec ces acteurs sous cette démarche ; la est une pousse à l'innovation pour satisfaire ces besoins la.
L'engagement de l'université de Lyon dans la stratégie de marque d'ONLYLYON va augmenter sa visibilité, la visibilité pousse à augmenter la qualité et à innover et la on peut conclure une relation causale entre la communication, la visibilité et l'innovation comme elle est présenté dans le flash d'innovation (cadre N°=02).

Cadre N°=02 flash d'innovation :



Source : par l'auteur (e)

Cette visibilité arrive d'une politique de communication d'ONLYLYON bien planifié s'appuie généralement sur des grands projets: d'aménagements du territoire ou de valorisation de l'existant ; sur de l'événementiel ; sur des valeurs historiques, culturelles, politiques… Tous les atouts du territoire dans les domaines les plus divers peuvent être utilisés car ils reflètent de manière concrète le caractère du territoire. Les supports de communication et de publicité utilisés sont divers : papiers (journaux, affiches…), Internet : sites web, newsletters, vidéos, jeux vidéos…même la télévision est utilisé par les collectivités, grâce à la création de chaînes spéciales, Les moyens pour dynamiser la collectivité sont nombreux : festivals, fêtes, concerts, spectacles, conférences, évènements sportifs (SAVIDAN Lise, 2007).

La politique de communication d'ONLYLYON a deux phases viennent illustrer la démarche. Une première phase de lancement en 2007 a permis à ONLYLYON de bâtir et mettre en œuvre les fondamentaux de la démarche et de s'inscrire durablement dans le paysage local, national et international. En 2012, la seconde phase a été lancée, réaffirmant l'ambition du programme de donner à la ville une plus grande ampleur internationale par une accélération des actions des piliers de la démarche que sont la communication, les relations presse et publiques, les réseaux, l'influence.
Nous allons par la suite citer quelques exemples d'événements et des outils de communication de cette démarche pour mieux clarifier sa méthode à pousser et aider l'université à l'innovation.

- **Le Skyroom ONLYLYON** : Stratégiquement implanté au cœur du quartier d'affaires de Lyon Part-Dieu c'est un espace de promotion du territoire, le Skyroom a pour vocation de présenter les savoir-faire du Grand Lyon et d'offrir un cadre privilégié aux visiteurs-clés que reçoivent les partenaires (www.economie.grandlyon.com/actualite-economie-actu-lyon.):
- les délégations officielles reçues par le Grand Lyon ou la Ville de Lyon,
- les promoteurs et investisseurs,

- les contacts clés de certains Ambassadeurs ONLYLYON ou de certaines entreprises du territoire,
- les journalistes internationaux.
- Sonepar Rhône-Alpes.

Et il y a aussi dans ce Skyroom ONLYLYON des événements réguliers d'accueil pour les chercheurs et doctorants étrangers qui sont organisés afin d'offrir aux nouveaux arrivants un moment d'échange et de mise en lien entre les scientifiques (www.dr7.cnrs.fr/IMG/).Une gamme de prestations haut de gamme leur est proposée afin de conforter leur ancrage local, d'accroître leur visibilité et de bénéficier des services innovants du Skyroom animé par ONLYLYON.

- **Les grande événements spécialisés** : L'événementiel est une action marketing « vecteur de mobilisation et d'image » (Benoît Meyronin,2009 : 12). Un événement est par conséquent une acte conçu et organisé dans le but d'atteindre un ou des objectifs opérationnels de la stratégie de marketing territorial. Différents acteurs concourent à sa réalisation : organisateurs ; partenaires ; participants. ONLYLYON qui s'attache à innover et développer des nouveaux projets en lien avec ses partenaires et depuis sa lancement a fait plusieurs événements afin de promouvoir les atouts de la région lyonnaise et dernièrement Lyon accueille un événement phare de la filière robotique : **Le Salon Innorobo**. Ce salon international dédié à la robotique de services s'est tenu du 18 au 20 mars à la Cité Centre de Congrès de Lyon et a accueilli plus de 15 000 visiteurs, parmi lesquels des leaders, entrepreneurs, pionniers et des chercheurs de l'industrie robotique, mais aussi des experts du design, de l'ingénierie, de l'anthropologie, de l'intelligence artificielle, etc. Le salon a hébergé la 1ère édition des Etats Généraux de la Robotique. Une occasion unique pour tous les secteurs d'activité de l'économie de mesurer les opportunités de compétitivité, de croissance et d'innovation apportées par la robotique (www.aderly.com/publications/Lettre-de-l-Aderly-Avril-2014). Et sa c'est juste un exemple parmi des plusieurs événements firent par ONLYLYON
- **Ambassadeurs ONLYLYON** : plus de 10 000 ambassadeurs à travers le monde, ONLYLYON travaillent a la promotion d'ONLYLYON à l'international afin de multiplier l'impact de son action visant à assurer le rayonnement et l'attractivité de la métropole. les étudiants aussi sont partie de Ce réseau d'ambassadeurs qui soutenaient la promotion de l'université de Lyon a l'international et offrent l'occasion de faire des partenariats avec d'autres universités à l'international et aussi attirer d'autres chercheurs et talents qui sont des facteurs très importants pour l'innovation**.**

4. L'université de Sétif et la démarche :

Le centre universitaire de Sétif a été crée conformément au décret exécutif n° 133/78 du 09 avril 1978 pour accueillir 242 étudiants repartis sur trois instituts (Sciences Economiques, Sciences Exactes et Technologie, et Langues Etrangères). A partir du 28 Novembre 2011, il y a eu création de deux universités distinctes (Sétif 1 et Sétif 2). L'université de sétif 1 accueille aujourd'hui, 32.000 étudiants encadrés par 1.400 enseignants avec pas moins de 1.300 chercheurs agissant au niveau de 38 laboratoires. Ce que placé l'université Sétif 1 dans le peloton des meilleures universités nationales (www.elmoudjahid.com/fr/mobile/). L'université de Sétif 1 offre des formation dans plusieurs branche : Sciences Economiques, Commerciales et Gestion, Médecine , Technologie , Sciences de la Nature et de la vie , Architecture , Sciences de la Terre , Optique , Mécanique et autres.

4.1. L'importance du territoire setifien pour l'attractivité universitaire :

La ville de Sétif est située à 1100 m d'altitude. Elle est caractérisée par son climat semi aride de type continental (hiver froid et été chaud). Prenant de l'importance au fil des années, la ville de Sétif s'étale sur 127 km2 et compte aujourd'hui plus de 300 000 habitants. En plus du site naturel qu'elle occupe, d'autres facteurs socio-économiques ont permis à Sétif d'avoir cette envergure. A titre d'exemple, nous citons:

- Fort potentiel en terres agricoles (céréaliculture, culture fourragère, élevage ovins et bovins, arboriculture de montagne, …).
- Importante zone industrielle (transformation du plastique, matériaux de construction, industrie électronique, …..).
- Forte infrastructure de base (aéroport international, tissu routier, voie ferrée, proximité des ports, …).
- d. Richesses naturelles et potentialités touristiques (ruines romaines, musée, sources thermales, montagnes, ….).
- e. Richesses et spécificités culturelles (musique, art culinaire,……..).
- f. Secteur tertiaire important (structures bancaires, activités commerciales, services et administrations, directions régionales, …..).
- Secteur du sport développé, en témoigne les différents titres obtenus à l'échelle nationale et internationale.

En plus ; Sétif rayonne sur un bassin de 6 millions d'habitants. La région de Sétif est un pôle de compétitivité économique dans plusieurs secteurs d'activités. Nous citons: La plasturgie, les matériaux de construction, l'électronique et l'industrie agroalimentaire. De par l'importance de ses activités, Sétif est la 2ème région d'Algérie. Dernièrement, a bénéficié d'une méga zone industrielle de 800 hectares (www.univ-setif.dz). Aussi Sétif a une bonne réputation et image entre les villes algériennes, elle est connue par la ville propre qui offre un cadre de vie agréable ou tout le monde peut vivre et travailler dans cette ville accueillante. Toutes ces données vont enrichir l'attractivité d'université de Sétif 1.

4.2. L'université de Sétif 1, peut-elle suivre la même démarche?

Pour avoir une réponse a cette question on a fait un entretien avec le recteur de l'université de Sétif 1 « M.CHAKIB ARSSALAN Baki » cet entretien a contenu 3 chapitres, on a discuté dans chaque chapitre quelques questions, l'entretien est bien détaillé dans le cadre N°03

On n' a pas eu réponses à toutes les questions, mais d'après une discussion général sur la démarche ONLYLYON et la spécificité de la relation d'université de Lyon avec son environnement et spécialement avec les collectivités locales et le réseau des entreprises; le recteur a répondu par : « **Dans les conditions actuelles on peut pas suivre la même démarche** », **car tout simplement ces relations- les relation universitaires- ne sont pas les mêmes dans le cas de Sétif; l'université de Sétif 1 est un corps étranger par apport à son environnement par contre l'université de Lyon est dans une relation solide avec son environnement, a des relations de partenariat avec des différentes acteurs territoriaux , l'université de Lyon elle est dans le cœur de développement de l'agglomération lyonnaise**[2] . Concernant L'intégration d'l'université de Sétif dans les programmes d'aménagements territoriaux nationaux ; le recteur a répondu qu'ils n'ont pas pris on considération l'université par exemple dans le grand schéma national d'aménagement territorial « SNAT 2025 ».

L'université de Sétif n' a pas vraiment un assez large conventions ou partenariats solides avec les entreprises du territoire et les peu de conventions qui ont été établi sont fragiles et non durables et sont fait grâce à des initiation de l' université elle-même , les entreprises ne cherchent pas à faire des conventions avec l'université pour développer ses activités . l'université de Sétif par apport a son riche territoire (un très grand réseau d'entreprises et importante zone industrielle ; transformation du plastique, matériaux de construction, industrie électronique, production alimentaire…..).; mérite une relation mieux que celle la ; une relation très forte avec des conventions et partenariats solide avec les entreprises du territoire sétiffien pour bénéficier et donner une pousse en avant aux laboratoires de recherche universitaires et créer un réseau d'innovation entre les deux.[3]

---

[2] Entretien avec le recteur de l'université de Setif 1.

[3] Entretien avec le recteur de l'université de Setif 1.

Et pour la création des événements le recteur a dis que La plus part des événements culturels et scientifiques faites par l'université de Sétif 1 ne trouvent pas une forte contribution ou un intérêt et attention par les entreprises.
à la fin de la discussion le recteur a dis : « **avant de penser à suivre la même démarche d'ONLYLYON il faut d'abord améliorer les relations entre tous les acteurs du territoire ; université, collectivités locales (APC ;et APW),réseau d'entreprises, chambre de commerce et tous les acteurs économiques; public et privés** »[4]. Le recteur a proposé aussi de prendre en charge des formations universitaires par les grandes entreprises installée sur le territoire sétifien et pourquoi pas des formations de doctorat spécialisés, ou la moindre des choses de contacter les laboratoires universitaires et faire laisser les chercheurs consulter leurs produits.

Cadre N°=03 Plans D'entretien Avec Le Recteur

Entretien avec le recteur universitaire de Setif 1.
01/09/2014

Questions

A) Questions sur la relation d'université avec son environnement ;

- Relations avec les collectivités locales
- Intégration d'université dans les programmes d'aménagements territoriaux nationaux
- Réseaux industrielles de la ville
- La chambre de commerce
- Réseaux des entreprises
- ….et autres

B) Questions sur les activités universitaires, pour développer ses relations avec son environnement ;

- Partenariat & convention universitaire avec les entreprises
- Création des événements.

C) Questions sur l'avis du recteur au sujet de la démarche ONLYLYON ;

- Est-ce qu'on peut suivre la démarche ou pas ? Quel sont les obstacles et les difficultés ?
- Avez-vous votre idée, en parallèle à la démarche **ONLYLYON** ?

Quelle marque proposez-vous pour l'université et la ville de Setif ?

- Avez-vous un projet d'intégration à un réseau d'innovation ?

Source : par l'auteur.

Conclusion:

L'intégration de l'université de Lyon dans la démarche « ONL YLYON » comme un réseau national de l'innovation est une action réussite offre la visibilité et pousse à l'innovation. la démarche demande des relations de partenariat solides entre tous les acteurs du territoire, l'absence de ces relation dans le cas de Sétif est l'obstacle qui empêche l'université de Sétif 1 à suivre la même démarche. Les entreprises du territoire sétiffien doivent ouvrir ses portes à l'université ; les collectivités locales doivent être plus responsables envers l'université.
Et On peut se conclure aussi qu'ONLYLYON par la visibilité qu'elle offre pousse tout les acteurs du territoire lyonnais à une gouvernance contributive. La gouvernance contributive est une condition nécessaire pour la promotion des territoires, elle assurée la visibilité et pousse a l'innovation, c'est cette condition que on doit le respecter dans le cas de Sétif pour qu'elle peut suivre une démarche pareille à la démarche ONLYLYON.

[4] Entretien avec le recteur de l'université de Setif 1

REFERENCES :

1. APIE . (Avril 2011) . Agence de patrimoine immatériel de l'Etat, France : développer une stratégie de marque au service de la modernisation de l'action publique.
2. Benoît, Meyronin. (2009) Le Marketing territorial, Éditions Vuibert.
3. Brochure-ONLYLYON-2013, id_589 .
4. Danielle Bourlange & Gréladine Michel (06/07 octobre 2011), Symposium International, évaluation et valorisation des actifs immatériels, Paris, France.
5. Hélène Mandroux, Attractivité et rayonnement des villes universitaires/ http://www.universites territoires.fr/pdf/UT_86.pdf.
6. Savidan Lise (2007), La stratégie de marketing territorial de Lyon jusqu'à la région Rhône- Alpes, France.
7. http://www.universite-lyon.fr/
8. http://www.onlylyon.org/site-grand-public/etudier-a-lyon/choisir-lyon-pour-ses-etudes/choisir-lyon-pour-ses-etudes-35-1.html
9. http://www.smart-electric-lyon.fr/partenaire/etics/
10. http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Identite-de-marque-5694.htm
11. http://www.economie.gouv.fr/files/directions_services/apie/onglet-marques/textes-et-temoignages/Symposium_Atelier_marques_publiques.pdf.
12. http://www.economie.grandlyon.com/actualite-economie-actu-lyon.194+M5c753efaad8.0.html.
13. http://www.dr7.cnrs.fr/IMG/pdf/-10.pdf
14. http://www.aderly.com/publications/Lettre-de-l-Aderly-Avril-2014,id_769.pdf
15. http://www.elmoudjahid.com/fr/mobile/detail-article/id/46538 4/09/2014
16. http://www.univ-setif.dz/externe/Decouvrirnotreuniversite.pdf.

L'intelligence Economique Comme Moyen Pour L'entreprise D'anticiper La Crise Economique Et D'en Amortir Le Choc

Imân TAIBI-BENZIANE
Professeur, Université de Batna 1, Algérie
iman_benziane@yahoo.fr

Messaoud ZEMOURI
Professeur, Université de Batna 1, Algérie
zemourimessaoud@yahoo.fr

Résumé: L'environnement de l'entreprise est constitué de tous les éléments qui lui sont extérieurs mais qu'elle doit prendre en compte comme variables. Ces éléments constituent un ensemble de forces dynamiques qui agissent sur l'offre et la demande. Face à un environnement de plus en plus turbulent et en perpétuel mouvement, une entreprise peut être passive, réactive ou proactive. Son devenir à court terme au moins dépendra de sa capacité à anticiper l'évolution de l'environnement pour transformer celle-ci en opportunités qui lui sont favorables. C'est ce qu'on appelle l'intelligence économique. Elle recouvre l'ensemble des techniques mises en place par l'entreprise pour détecter aussi tôt que possible les signes précurseurs des changements importants de son environnement, et ce pour garantir la pérennité. Parallèlement, la méthode des scénarios se propose de préparer des scénarios concernant les tendances de l'environnement dans le but d'aboutir à une réflexion stratégique basée sur une vision cohérente des enjeux futurs.
Mots-clés: Environnement, intelligence économique, veille stratégique, méthodes des scénarios, crise économique.
ملخص: تتكون بيئة الأعمال من جميع العناصر الخارجية والتي يجب أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار. وتشكل هذه العناصر مجموعة من القوى الديناميكية التي تؤثر على العرض والطلب. لمواجهة بيئة مضطربة ومتغيرة باستمرار، يمكن للمؤسسة أن تكون سلبية، ذات رد فعل أو استباقية. مستقبلها على المدى القصير على الأقل يتوقف على قدرتها على توقع التغيرات في البيئة لتحويلها إلى فرص مواتية. هذا ما يسمى بالذكاء الاقتصادي، إذ يغطي جميع التقنيات التي وضعتها المؤسسة لكشف علامات التحذير المحتملة في وقت مبكر لتغيرات مهمة في بيئتها، لضمان استدامة نشاطها في السوق. بالموازاة، تهدف طريقة السيناريوهات إلى إعداد سيناريوهات حول اتجاهات البيئة من أجل تحقيق تفكير استراتيجي يستند إلى رؤية متناسقة لتحديات المستقبل.
كلمات مفتاحية: البيئة، الذكاء الاقتصادي، اليقظة الإستراتيجية، طريقة السيناريوهات، الأزمة الاقتصادية.

Introduction :

La crise économique se manifeste par une dégradation brutale et généralisée parfois de la situation économique avec une perturbation des perspectives. Elle peut être localisée lorsqu'elle touche un secteur, ou générale lorsqu'elle affecte (en général par un phénomène de contagion) l'ensemble des secteurs de l'économie.

L'intensité suivant laquelle la crise touche l'économie est variable, elle peut être un simple ralentissement de l'activité économique résultant d'une légère perturbation, ou une récession économique qui un peu plus grave qu'un ralentissement dans la mesure où elle peut se traduire par une dégradation sensible de la situation économique (baisse de l'activité, hausse du chômage, dégradation des indicateurs macrofinanciers), ou encore une dépression économique qui constitue l'état le plus grave de la crise économique dans la mesure où ses effets sont dévastateurs sur l'économie dans son ensemble.

Selon la théorie des cycles, la crise économique serait un événement récurrent de l'histoire économique. Et les facteurs en cause dans le déclenchement de la crise sont multiples et de plusieurs ordres :

- au plan financier, elle peut être le résultat de bulles spéculatives, de la politique d'endettement (asphyxie sous le poids de la dette);

- au plan monétaire, elle peut provenir d'une politique inadéquate ;
- au plan politique, elle peut survenir suite à des modifications majeures et brutales du contexte politique ;
- au plan économique, elle peut éclater suite à une politique économique inadaptée à la situation et au contexte en vigueur, ou à un épuisement des ressources financières nationales (baisse des recettes intérieures et extérieures) suite à la diminution ou à l'épuisement des sources qui garantissent non seulement un niveau de recettes extérieures (exportations) et intérieures (recettes fiscales) convenable, mais également la solvabilité de l'économie.

Quel que soit son statut (privé ou public), l'entreprise économique est une entité centrale dans la vie d'une société, et ce, compte tenu du rôle déterminant qu'elle joue dans l'activité économique et dans le processus de création de richesses.

Les multiples fonctions économiques et sociales que l'entreprise exerce font de cette entité un important centre de décision qui une influe d'une manière déterminante sur le devenir de l'économie. En effet, elle est à la fois le cadre de mise en œuvre du processus de production, l'un des principaux centres de décision du niveau de l'emploi, l'épicentre du progrès technique et de l'innovation, et le lieu privilégié des progrès sociaux (durée du travail, salaire minimum, activité syndicale, négociations…).

Les relations multiples que l'entreprise entretient obligatoirement avec son environnement font qu'elle n'est pas une entité fermée sur elle-même, mais au contraire une entité fatalement ouverte en amont comme en aval de son activité. Si l'entreprise exerce peu ou pas d'influence sur son environnement, en revanche elle est inévitablement affectée par toute sorte de modification qui intervient au niveau de ce dernier. De ce fait, l'entreprise apparaît comme une entité vulnérable car elle est en permanence exposée aux variations de son environnement. Cette vulnérabilité est particulièrement révélée lors de la survenue de crises qui peuvent affecter l'entreprise soit directement dans le cas où c'est son secteur d'activité qui est touché par la crise, ou indirectement lorsque c'est à travers un phénomène de contagion que se transmet cette dernière.

La crise économique se manifeste au niveau de l'entreprise par la perturbation plus ou moins grave de sa gestion normale. En général, la crise peut se traduire, en amont, par une dégradation brutale et durable des conditions générales de l'activité de l'entreprise (suite à une augmentation importante du prix des intrants par exemple) qui affecte la rentabilité de l'entreprise et du même coup, se traduit par une baisse du niveau de l'activité de production. En aval, elle peut se manifester par un rétrécissement des débouchés, entrainant une baisse drastique des recettes et une accumulation importante des stocks d'invendus qui occasionnent des coûts supplémentaires pour l'entreprise. La persistance des perturbations et la dégradation constante des conditions de l'activité de l'entreprise, débouchent en définitive sur la faillite.

Une gestion rationnelle de l'entreprise implique nécessairement la mise en place d'une stratégie pour parer à la crise ainsi qu'à ses effets néfastes sur son activité. La parade peut être soit d'ordre préventif, soit comporter une batterie de mesures destinées à contrecarrer et à maîtriser la crise (qui s'est déclenchée) afin d'en minimiser les effets. La parade à la crise dépend de la manière dont est managée la crise et, le management adéquat repose, en grande partie, sur le management stratégique de l'entreprise qui propose des outils et des méthodes qui permettent à l'entreprise de gérer de manière efficace la crise économique.

Les changements de l'environnement créent l'incertitude que les managers ont tout intérêt à anticiper à bon escient car il y va du devenir de l'entreprise ; sa rentabilité et sa pérennité y sont intimement attachées. Une analyse et à fréquence régulière des données de l'environnement apparaît vitale pour maintenir l'entreprise en phase avec toutes les évolutions qui affectent directement la production, la commercialisation, la compétitivité et la modernisation de l'entreprise. L'intelligence économique figure parmi les outils efficaces à la disposition de l'entreprise moderne qui veut se prémunir des effets de la crise.

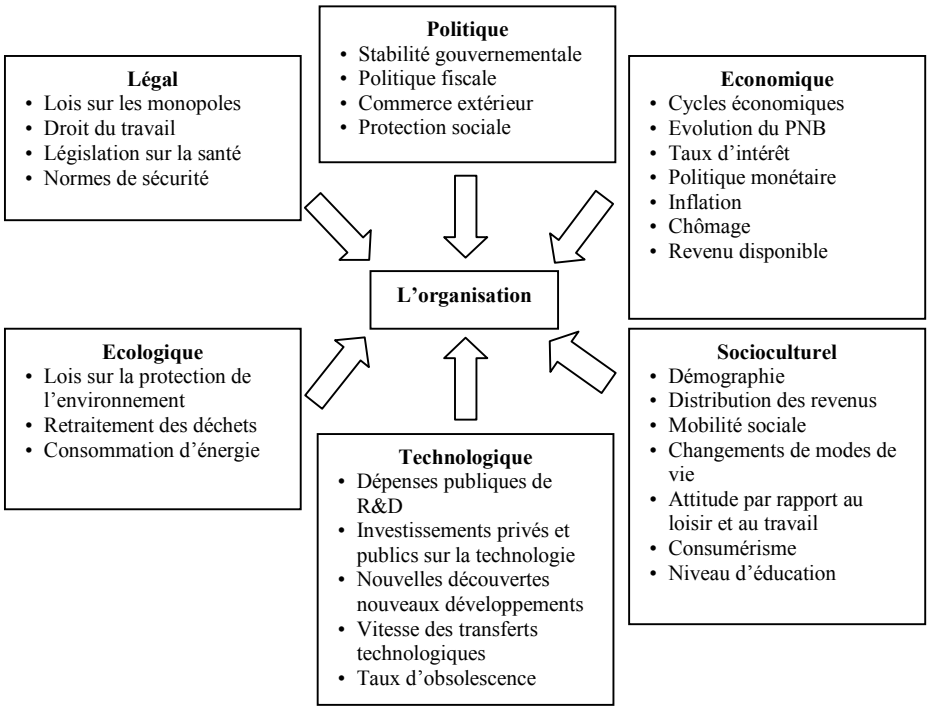
Le présent article comportera deux parties essentielles : la première partie sera consacrée à la présentation de l'environnement macro et microéconomique de l'entreprise par les modèles Pestel et Porter. Quant à la seconde partie, elle se focalisera sur l'introduction des principaux concepts

d'intelligence économique et de veille stratégique avant d'apprécier la portée de la méthode des scénarios et de son rôle dans l'anticipation de la crise et dans la minimisation de ses effets.

1. L'environnement de l'entreprise

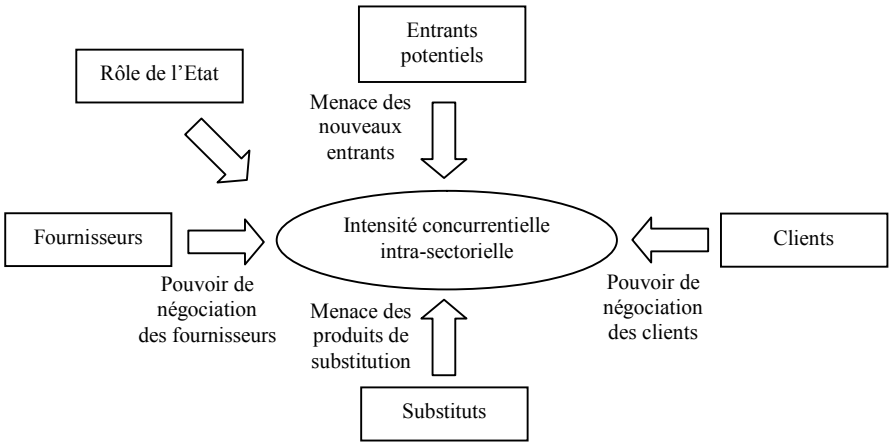
L'environnement est turbulent, complexe et recouvre une grande diversité d'influences ;
Dans l'optique du management stratégique, il est considéré comme l'ensemble des acteurs susceptibles d'exercer une influence directe ou indirecte sur l'entreprise. Il existe deux strates d'environnement : le macro-environnement et le micro-environnement.
Le macro-environnement regroupe tous les facteurs économiques, politiques, juridiques, démographiques, socioculturels, et technologiques qui ont une influence sur l'entreprise.
Le micro environnement quant à lui, est l'environnement spécifique de l'entreprise constitué de ses clients, fournisseurs, ses sous-traitants, concurrents,…
Contrairement aux facteurs micro-environnementaux, les facteurs macro-environnementaux ne sont pas contrôlables par l'entreprise. Elle doit donc impérativement les prévenir.
Le modèle PESTEL (fig1) résume les éléments constitutifs du macro-environnement. Il répartit les influences environnementales en six grandes catégories: Politiques, Économiques, Sociologiques, Technologiques, Écologiques et Légales, d'où la nomination PESTEL.

Figure 1: Représentation de l'environnement macro-économique : Modèle PESTEL



Pour le micro environnement, nous le représenterons par le modèle des forces concurrentielles de Porter (fig2).

Figure 2: Représentation du micro-environnement :
Les 5+1 forces de la concurrence



L'environnement de l'entreprise est donc un ensemble de forces dynamiques qui créent de l'incertitude : des menaces et mais aussi des opportunités pour l'entreprise, qui se doit d'anticiper ses changements pour assurer sa survie et sa rentabilité.

- L'entreprise peut peut être passive et ne pas réagir, c'est-à-dire ignorer les modifications de l'environnement, dans ce cas elle sera dans une situation **d'absence de stratégie.**
- L'entreprise peut contre-attaquer les évolutions défavorables. Une stratégie défensive, **réactive**, elle veille et évite les dangers.
- L'entreprise va anticiper les évolutions pour ne pas se laisser surprendre. Une stratégie offensive, **pro-active**, c'est-à-dire qu'elle influence le marché en anticipant les changements, évitant les menaces et saisissant les opportunités et c'est à ce niveau qu'entre en jeu le concept d'intelligence économique.

Stratégiquement, « … la réflexion stratégique a pour but de mettre l'entreprise en position de gagner dans la compétition qui l'oppose à ses concurrents. Il s'agit d'une démarche à la fois **analytique et prospective**... » (Marchesnay M., 2004), l'entreprise se doit de surveiller cet environnement qui exerce des influences sur elle. D'où la nécessité d'un système de veille permanent.

Un système de veille permanent est un processus réactif. L'intelligence économique, quant à elle, est un processus pro-actif.

C'est la complémentarité des démarches offensives et défensives qui permet à l'intelligence économique de surpasser les possibilités de la veille et de devenir une arme efficace de l'organisation pour faire face aux nouveaux défis économiques (Saïah).

2. La veille stratégique et l'intelligence économique

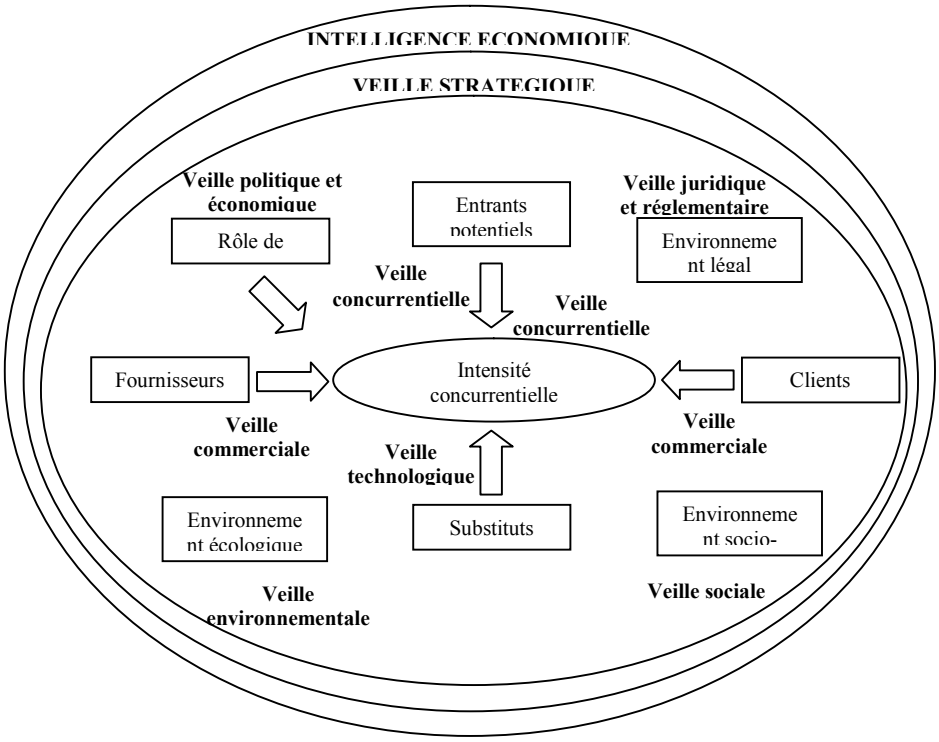
« La veille stratégique est le processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traquent de façon volontariste et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire les risques et l'incertitude en général » (Lesca, 2001).

« La veille stratégique est une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions » (Dary, 2005).

« La veille stratégique est l'observation et l'analyse de l'environnement de l'entreprise et des impacts économiques présents et futurs, pour en déduire les menaces et les opportunités de développement » (Sandoval, 2005).

En résumé, d'après les définitions données ci-dessus, la veille peut se résumer en une surveillance de l'environnement pour anticiper ses changements en vue d'une meilleure prise de décision quant à l'avenir stratégique de l'entreprise.
En revenant aux modèles PESTEL et PORTER, nous verrons que l'entreprise doit surveiller plusieurs facettes de l'environnement, d'où la nécessité d'instaurer plusieurs veilles.
En jumelant les deux modèles, nous déduirons ce schéma représentatif de la veille stratégique et l'intelligence économique (fig3).

Figure 3 : Présentation de la veille et de l'intelligence économique

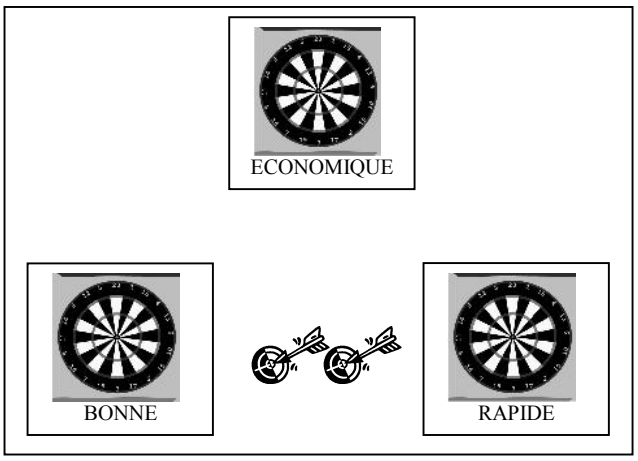


L'intelligence économique est : « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques... » (Martre H., 1994).
« L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques » (Jakobiak F., 2006).
« L'intelligence économique est une dynamique de construction collective fondée sur la conviction et la responsabilité de tous, qui consiste en l'appropriation de l'information en vue d'une action économique, immédiate ou ultérieure. Fondée sur le principe de coordination, elle s'accompagne d'une évolution profonde de la culture d'entreprise et de la capacité de construire l'avenir face à des évènements incertains. Enfin, elle permet de tirer parti des avantages stratégiques pour construire un avantage concurrentiel performant durable » (AFDIE, 2004).
En résumé, l'intelligence économique consiste en le recueil, le traitement, l'analyse, et la diffusion de l'information pour :

- contribuer à minimiser les risques liés à la non maîtrise de l'avenir et prendre des décisions avec une meilleure sécurité ;
- anticiper les changements à venir et donc définir les stratégies en fonction des opportunités et menaces ;
- évaluer sa position concurrentielle, ce qui permettra de sauvegarder ses parts de marché et d'améliorer en permanence sa compétitivité ;

- accroître sa connaissance. Comme nous avons pu le déduire des différentes définitions présentées ci-dessus, la base de l'intelligence économique est l'information. Le recueil de cette information par l'entreprise dépendra de ses besoins et de ses capacités financières, c'est-à-dire l'investissement qu'elle consacrera à la recherche de l'information.
  Selon la loi de Nolan, le recueil de l'information dépend de trois paramètres : la qualité, le temps d'attente et le coût de l'information (fig4).

Figure 4 : Loi de Nolan sur l'information



La loi de Nolan stipule que dans le contexte où nous ne pouvons atteindre les trois paramètres en même temps :

Figure 5 : Typologie de l'intelligence économique

Intelligence économique **PRIMAIRE**	Elle utilise l'information dont : - L'accessibilité est la plus grande - La rareté est la moindre
Intelligence économique **SECONDAIRE**	Elle utilise l'information dont : - L'accessibilité est aisée - La rareté est moyenne
Intelligence économique **TACTIQUE** (de terrain)	Elle est pratiquée à partir d'information dont : - L'accessibilité est difficile - La rareté est plus importante
Intelligence économique **STRATEGIQUE** (de puissance)	Elle est pratiquée à partir d'information dont : - L'accessibilité est difficile - La rareté est plus importante

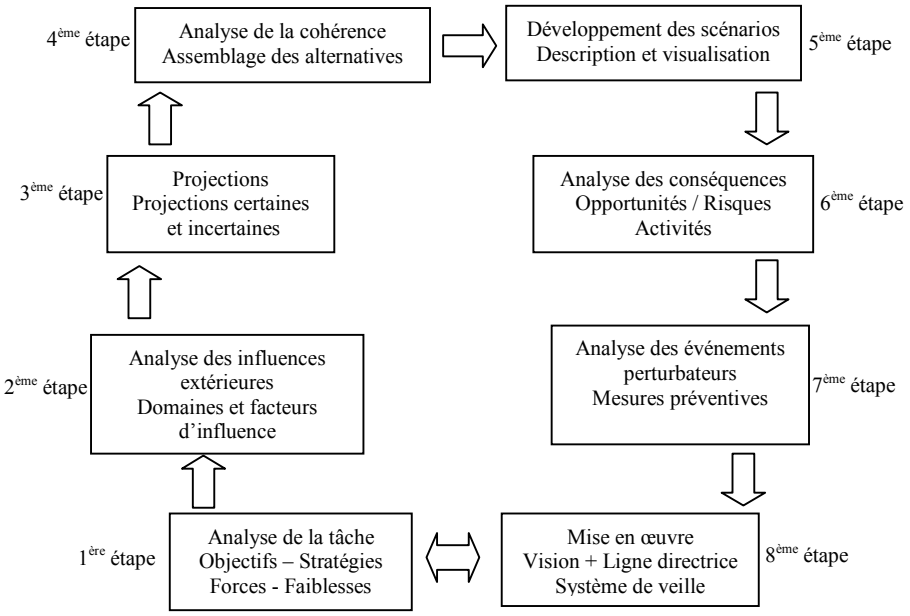
Source : L'intelligence économique la comprendre, l'implanter, l'utiliser. François Jakobiak. Ed d'organisation, 2004. Eyrolles, 2006. Paris p86

- nous pouvons obtenir une bonne information de façon rapide, mais les coûts d'acquisition seront élevés ;
- nous pouvons obtenir une information rapidement à un faible coût, mais il n'est pas sûr que cette information soit bonne ;
- nous pouvons obtenir une bonne information à un faible coût, mais il n'est pas sûr que nous disposions de cette information au bon moment.

Donc, l'intelligence économique de l'entreprise dépendra de ses capacités. D'où une typologie de l'intelligence économique (fig 5).

La prospective stratégique a pour objectif d'anticiper le futur afin de mettre en évidence les facteurs de changements et construire ainsi des scénarios à partir des tendances structurelles. Les scénarios interviennent après une veille de prospection, c'est-à-dire une analyse des informations issues de la veille stratégique et la construction de réponses quant aux changements de l'environnement.
La méthode des scénarios consiste donc à la construction de scénarios pour répondre aux aléas de l'environnement grâce à des informations collectées par un système de veille permanent. Cette méthode comprend huit étapes (fig.6).

Figure 6 : Les huit étapes de la méthode des scénarios



Source : P. SCHWAB et F. CERUTTI, Prospective stratégique:
donner forme à l'avenir à travers des scénarios, Revue suisse Agric. 35 (2) :pp55-60.

Conclusion

Le monde des entreprises se caractérise désormais, par une instabilité et incertitude permanentes. Aujourd'hui, la concurrence est mondiale, les produits se renouvellent de plus en plus vite, les substituts se multiplient. Même en dehors de période de crise, les entreprises ont besoin de nouvelles stratégies innovantes pour assurer plus ou moins avenir. La veille stratégique, l'intelligence économique sont des solutions quant à la réponse de l'entreprise envers son environnement. Ces deux concepts se basent sur la prospection de l'information pour préparer un avenir proche mais incertain.

Références

1. l'AFDIE (Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique. (2004). Modèle d'intelligence économique. Paris, Economica.

2. Alary-Grall, L. & Estival, L. & Toffin-Payne, J. (2001). L'intelligence économique, une condition de survie pour les entreprises, Cahier Industries n°64.

3. Barthès, J.P. & Dieng, R. & Kassel, G. (1999).Mémoire d'Entreprise dossier paru dans le bulletin de l'AFIA (Association Française d'Intelligence Artificielle) n°36.

4. Dahmane, M. & Kellou R. (2005). La Veille stratégique- un atout clé pour l'entreprise. Séminaire sur la veille stratégique. Algérie Télécom & CERIST.

5. Dary, C. (2005). la veille stratégique une question de survie pour l'entreprise, Minikonf sur la veille stratégique, Ecole Supérieure d'Ingénieurs de Nice Sophia Antipolis, Nice.

6. Delahais J.M., (2006). Veiller avec des outils simples. Approche pédagogique et pratique de la veille en TPE PME. Communication au Congrès Telmi 06 sur les outils de veille stratégique, Lille.

7. Jakobiak, F., (2006). L'intelligence économique la comprendre, l'implanter, l'utiliser. Paris, Eyrolles.

8. Lesca H. (2001). veille stratégique : passage de la notion de faible signal à la notion de signe d'alerte précoce, Colloque VSST (veille stratégique scientifique technologique), Barcelone.

9. Marchesnay, M. (2004). Management stratégique, les éditions de l'ADREG.

10. Martre, H. (1994). Intelligence économique et stratégie des entreprises. Paris, La documentation française.

11. Puaux, F. (2005). De la veille à l'intelligence économique une politique publique en faveur de l'intelligence économique , 1er colloque international IEMA (Institute of Environnemental Management & Assessment).

12. Saïah, A.G., L'intelligence économique: une première approche. Centre de Ressources en Economie Gestion. Académie de Versailles.

13. Sandoval, V. (2005). TIC et gestion stratégique de l'information. Forum Télécom: Internet, E-mail, maîtrisez l'abondance d'information, Liège.

14. SCHWAB, P. & CERUTTI F. (2003). Office fédéral de l'agriculture, Prospective stratégique: donner forme à l'avenir à travers des scénarios, Revue suisse Agric. 35 (2), pp55-60.

15. Vazille, R. (2006). Le guide du management des connaissances. Paris, Afnor.
16. Wikipedia. Encyclopédie en ligne. www.wikipedia.org

بسم الله الرحمن الرحيم

Journal of Economic Sciences and Management

Semi- annual peer-reviewed academic journal

Published by Faculty of Economic Sciences,
Commerce and Management Sciences
Batna 1 University

N ° 0 ISSN : 0000-0000 June 2017

Kindly send a copy of your manuscript, to our email:
joecma.batna1@gmail.com
Or by mail to:

Journal of Economic Sciences and Management
Faculty of Economic, commercial and management sciences,
Batna 1 University,
Batna 05000, Algeria.

Editorial Board of
Journal of economic sciences & management

Honorary President of the Journal

Prof Abdeslam DHIF President of BATNA 1 University

President of the Journal

Prof Tahar HAROUN Dean of the Faculty

Editor-in-Chief

Prof Naima YAHIAOUI

Editorial Board

Prof Zakia MEGRI
Prof Samia Lahouel
Prof Mostefa AKKARI
Dr Djamel BELKHEBAT
Dr Abderrezak KEBBOUT

Editorial Secretary

Chakeur BELAKHDAR

Scientific Board

Prof Said OUKIL	Algiers 3 University	Algeria
Prof Salah FELLAHI	Batna 1 University	Algeria
Prof Abdel-Madjid DJENANE	Setif 1 University	Algeria
Prof Ali Falah AL-ZOUBI	Amman Arab University	Jordanie
Prof Taleb Awad WARAD	The University of Jordan	Jordan
Prof Said BRIBECHE	Annaba University	Algeria
Prof Iman BENZIANE	Batna 1 University	Algeria
Prof Sahraoui BENCHIHA	Sidi Belabes Uninversity	Algeria
Prof Yvon François PESQUEUX	Paris SUD University	France
Prof ALAIN SAFA	University of Nice Sophia Antipolis	France
Prof Nathalie HILMI	International University of Monaco	Monaco
Prof Hassan AYOUB	Lebanese university	Lebanon
Prof Slimane BELAOUAR	Ghardaia University	Algeria
Prof Messaoud ZEMOURI	Batna 1 University	Algeria
Prof Ammar ZITOUNI	Batna 1 University	Algeria
Prof Ali RAHAL	Batna 1 University	Algeria
Prof Naouel BEN AMARA	Ouargla University	Algeria
Prof Naima GHELLAB	Constantine 2 University	Algeria
Prof Malika ZEGHIB	Canstantine 2 University	Algeria
Prof Mourad ZAID	Algiers 3 University	Algeria
Prof Youcef MESSAADAOUI	Blida University	Algeria
Prof Ilyes BENSACI	Ouargla University	Algeria
Prof Mebarka SOUAKRI	Algiers 3 University	Algeria
Prof Ali YOUSFAT	Tiaret University	Algeria
Prof Saliha MEKAOUSSI	Batna 1 University	Algeria
Prof Ilhem YAHIAOUI	Batna 1 University	Algeria
Prof Amor CHARIF	Batna 1 University	Algeria
Dr Ayat allah MOULACENE	Batna 1 University	Algeria
Dr Djamel DJAIL	Batna 1 University	Algeria
Dr Ashraf SOFY	Batna 1 University	Algeria
Dr Saliha ACHI	Batna 1 University	Algeria
Dr Nadjma ABBAS	Batna 1 University	Algeria

Publishing Rules
Refereeing

All articles submitted for publication are subjected to peer refereeing. Final acceptance is subject to authors making all appropriate modifications suggested by the referees. Sole responsibility for contents rests with the authors, not the editors or the Journal. The Editorial Board conducts initial review for all the coming articles in order to decide whether they abide by the publishing rules; hence are eligible for refereeing. The Editorial Board retains the right of refusing an article without disclosing the reasons.

Publication Conditions & Manuscript Requirements

1. The Journal publishes original articles in the fields of economic Sciences and Management.
2. Manuscripts should not have been published before or considered for publication elsewhere. A written statement to that effect should be submitted along with the manuscript.
3. Submitted manuscripts should not be parts of published books.
4. Manuscripts received by the Journal cannot be returned whether published or not.
5. Manuscripts should not exceed (6000 and 6500) word in ordinary pages A4 size.
6. Manuscripts must have title and abstract in Arabic and English (about 100 words each); and that includes keywords.
7. Authors' full names, scientific degree, current affiliations, e-mail phone number (to contact him if necessary) must be given immediately below the title of the article.
8. Arabic Manuscripts should be typed in Simplified Arabic, 12 points; and English/French Manuscripts in Times New Roman, , 12 points.
9. The policy of the journal requires, as much as possible, that a research article be composed of the following parts:
   - Introduction.
   - Research problem.
   - Objectives.
   - Importance.
   - Methodology.
   - The findings of the study.
   - Discussion of the findings.
   - Conclusions and recommandations.
10. Figures, graphs, illustrations and tables should be included in the text. They should also be consecutively numbered and titles above them, sources and explanations beneath them.
11. Notes should be placed at the end of each page when necessary only.
12. . The Journal does not publish research instruments. However, they should be included within the presented transcript in order that the referees may review them. These should not be included in the research article when it is presented for final acceptance and printing.
13.
14. Citation in the text should be based to APA (American Psychological Association) style ,cite all references used either at the beginning of a sentence or at the end of the sentence according to the last name of author/authors and year of publication, as shown below:
    - At the end of the sentence: ……. (Kotler, 2009).
    - At the beginning of the sentence: According to Kaplan & Norton (1992)…….
    - Page numbers are mentioned in the main text only in case of quotation. Footnotes may be used only when it is necessary and can be numbered or bulleted with an asterisk.
    - Citation in "References list" should be listed alphabetically according to the author's/authors' last name/s (in accordance with APA style) as shown in the examples bellow:
    - **Books:** Benziane, I. (2012). *Stratégie d'internationalisation des entreprises*, Verlag: Editions Universitaires Europeennes *EUE.*
    - **Article in journal:** Megri, Z. & Bencherif, F.(August 2014). The Effect of Territorial Marketing on City Image Valuation: An Exploratory Study in Algeria, *International Journal of Marketing Studies*, 6(4), 145-156.

- **Paper in Conference:** Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. *In Nebraska Symposium on Motivation: Perspectives on motivation* (pp. 237-288). Lincoln: University of Nebraska Press.
- **Thesis or Dissertation**: Ali, Yousef. (1992). *Anxiety and Marihuana smoking behavior among college students.* Unpublished Master Thesis, University of Southern Texas.

Required Submissions

Authors are required to submit the following:

- An electronic copy of the manuscript on Microsoft Word for Windows.
- The author's CV, including his/her full name in Arabic and English, current address, rank, and the most important publications.
- Publishing undertaking statement.

Kindly send a copy of your manuscript, to our email:

joecma.batna1@gmail.com

Or by mail to:

Journal of Economic Sciences and Management
Faculty of Economic, commercial and management sciences,
Batna 1 University,
Batna 05000, Algeria.

Table of Contents

- **L'intelligence Economique Comme Moyen Pour L'entreprise D'anticiper La Crise Economique Et D'en Amortir Le Choc**
  Imân TAIBI-BENZIANE & Messaoud ZEMOURI **1-12**

- **L'intégration de l'université de Lyon dans la démarche « ONLYLYON » comme un réseau national de l'innovation : L'université de Sétif 1, Peut-elle suivre la même démarche** **13-29**
  Sabah HACID

- **La démarche de construction d'un référentiel de compétences Exemple du métier de « représentant commercial»** **30-58**
  Ghalia BENYAHIA-TAIBI

- **The Open Innovation Strategy as a Mechanism of Activating the Partnership between the University and the Socio-Economic Environment** **59-81**
  Zakia MEGRI & Assia CHENNA & Imen FOURAR

جامعة باتنة 1
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

JOURNAL OF ECONOMIC SCIENCES & MANAGEMENT

Published by Faculty of Economic Sciences, commerce and management sciences – University of Batna 1

- **L'intelligence Economique Comme Moyen Pour L'entreprise D'anticiper La Crise Economique Et D'en Amortir Le Choc**
  Imân TAIBI-BENZIANE & Messaoud ZEMOURI
- **L'intégration de l'université de Lyon dans la démarche « ONLYLYON » comme un réseau national de l'innovation : L'université de Sétif 1, Peut-elle suivre la même démarche ?**
  Sabah HACID
- **La démarche de construction d'un référentiel de compétences : Exemple du métier de « représentant commercial »**
  Ghalia BENYAHIA-TAIBI
- **The Open Innovation Strategy as a Mechanism of Activating the Partnership between the University and the Socio-Economic Enviroent.**
  Zakia MEGRI & Assia CHENNA
  Imen FOURAR

N ° 0 ISSN 2602-5531 June 2017