

République Algérienne démocratique et populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Constantine2 Abdelhamid Mehri
Laboratoire de recherche : Grand Maghreb Economie et Société

ECONOMIE & SOCIETE

Revue scientifique éditée par
le laboratoire Grand Maghreb :Economie et Société

ISSN : 1112-3605
N° 11 - 2015

ECONOMIE ET SOCIETE

Revue éditée par le laboratoire de recherche **Grand Maghreb** économie et société

Directeur de la Revue
Pr. ABDELAZIZ CHERABI

Rédacteur en Chef
Pr . NADJI BENHASSINE

Comité Scientifique

- ◆ Pr . Abdelaziz Cherabi Université Mentouri de Constantine.
- ◆ Pr . Mohamed yassine Ferfara . Cread Alger
- ◆ Pr .Abderazak Benhabib Université de Tlemcen
- ◆ Pr Mohamed BENBOUZIANE Université de Tlemcen
- ◆ Pr Abdelkader DERBAL Université d'Oran
- ◆ Pr Said SOUAM , Université Paris Ouest Nanterre
- ◆ Pr. Khaled Boudjadar Université Constantine 2
- ◆ Pr . Ahmed Silem Université Jean Moulin Lyon 3 France
- ◆ Pr .Abdelkader Tialati Université de Ouajda Maroc
- ◆ Pr Riadh Zghel Université de Sfax Tunisie
- ◆ Pr. Mahfoud Benosmane Université Badji Mokhtar Annaba
- ◆ Pr .Ameziane Ferguène Université Pierre Mendès France - Grenoble 2 France
- ◆ Pr .Redjel Saadi Université d'Oum el Bouaghi
- ◆ Pr .Merazka Salah Université de Constantine 2
- ◆ Pr. Abdelfetah Boukhemkhem Université de Jijel

Instructions aux auteurs

La revue économie et société, éditée par le laboratoire Grand-Maghreb Economie et Société de l'Université de Constantine 2- Abdelhamid MEHRI, est une revue ouverte à tous les travaux de recherche relevant des Sciences économiques, sciences commerciales et sciences de gestion. Elle s'adresse aux enseignants et aux chercheurs dans ce domaine. La revue publie les études et les travaux de recherches dans les trois langues : arabe, français et anglais. Chaque article doit être accompagné de trois résumés rédigés dans les trois langues. (8-10 lignes maximum, suivi de 3 à 5 mots-clés en petits caractères, taille 9). L'article doit être inédit et ne pas avoir été envoyé en même temps à d'autres éditeurs. Le texte de l'article doit être rédigé selon les règles de méthodologie académiques : (structures de l'exposé : introduction – paragraphes numérotés – conclusion – liste bibliographique). Le texte doit être conforme aux règles de référencement et de notes de bas de pages. L'article ne doit pas dépasser 25 pages au maximum, bibliographie et notes comprises. Le texte de l'article en Arabe sera rédigé en Simplified Arabic, taille 14 dans le corps du texte et 12 en bas de notes, et en Times New Roman pour le texte en langue étrangère, taille 12, et 10 pour les notes de bas de page. L'article sera soumis à une évaluation par les membres du comité scientifique. Leurs avis seront notifiés, par courrier électronique, aux auteurs. Si l'article est retenu sous réserve, l'auteur est tenu d'y apporter les corrections requises dans les délais impartis. Le résultat de l'évaluation ne peut faire l'objet de recours. La décision ultime de publication de l'article est du ressort du comité de rédaction. Les analyses, les commentaires et les opinions émises dans les articles n'engagent que leurs auteurs.

Economié & Société N° 11 / 2015

Sommaire

Auteurs	Intitulé de l'article	page
Abderrezek Hamza et Gasmi Kamal	LES ENERGIES RENOUVELABLES, UN PILIER DE DEVELOPPEMENT DE L'AGRICULTURE ALGERIENNE, CAS DE L'ENERGIE EOLIENNE.	5
Mohamed Saïb MUsETTE	LA PROJECTION DES COMPETENCES : UN OUTIL INDISPENSABLE POUR L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR EN ALGERIE ?	23
Michel BOISCLAIR	LES INTERMÉDIAIRES DE SERVICE DANS LES UNIVERSITÉS QUÉBÉCOISES, DES PROFESSIONNELS AU SERVICE DU PARTENARIAT UNIVERSITÉ-ENTREPRISE : UN REGARD SUR LA GOUVERNANCE, LE LEADERSHIP ET LE POUVOIR	39
Abderrazak EL HIRI	NOUVELLE APPROCHE BUDGETAIRE : POUR UNE MEILLEURE EVALUATION DE L'UNIVERSITE MAROCAINE	87
KHADRA DAHOU , ISHAQ HACINI, MOHAMED BENBOUZIANE	ORGANIZATIONAL LEARNING AND MARKET ORIENTATION FOR ALGERIAN SMES INNOVATION: THE KEY FOR SMES COMPETITIVENESS	109
Djanet BOUKHEMKHEM	Quality of work life: Theoretical concepts and evaluation Case study of employees of Jijel University	131

LES ENERGIES RENOUVELABLES, UN PILIER DE DEVELOPPEMENT DE L'AGRICULTURE ALGERIENNE, CAS DE L'ENERGIE EOLIENNE.

Abderrezek Hamza et Gasmi Kamal
Université : Med Boudiaf-M'Sila

Résumé :

L'agriculture a un poids économique mondial considérable. On parle même d'agrobusiness, même si cette notion est très américanisée, elle désigne, ainsi, toute activité agricole fortement capitalistique. Le secteur agricole est favorable à l'utilisation des énergies renouvelables puisque c'est une activité qui demande de l'espace. Les immenses espaces agricoles en Algérie, notamment dans le Sud du pays sont en passe de devenir la nouvelle destination de beaucoup d'opérateurs économiques qui voient dans l'agriculture un créneau d'avenir.

Mots clés :

Agriculture, énergies renouvelables, économie algérienne, énergie éolienne.

ملخص:

الزراعة لها وزنها المعتبر في الاقتصاد العالمي، فأغلب الاتجاهات الحديثة تتحدث حتى عن مصطلح "agrobusiness" أي مجموع النشاطات والعمليات المرتبطة بالزراعة. القطاع الزراعي جد معني باستخدام الطاقات المتجددة المتطلبة للمساحات التي توفرها الأراضي الفلاحية، هذه الأخيرة متوفرة في الجنوب الجزائري الذي أصبح الوجهة الجديدة للمتعاملين الاقتصاديين الذين يرون في الزراعة فرصة مستقبلية للتنمية.

الكلمات المفتاحية:

الزراعة، الطاقات المتجددة، الاقتصاد الجزائري، الطاقة الهوائية.

Introduction

Sans énergie, aucune activité humaine n'est possible. C'est dire que l'énergie joue un rôle primordial dans le développement socio-économique et même dans l'amélioration de la qualité de vie. L'énergie est précieuse dans la mesure où elle permet de satisfaire les besoins vitaux des hommes.

L'électricité spécifique pour certains usages, particulièrement l'agriculture, joue un rôle essentiel dans le développement.

Les agriculteurs sont les plus anciens utilisateurs des énergies renouvelables (serres, moulins à eau ou à vent, bois énergie, ...), et notamment de l'énergie du vent pour sa force mécanique ou le pompage de l'eau.

L'Algérie se dote d'une vaste superficie cultivable et un potentiel immense en sources énergétiques renouvelables (notamment l'énergie solaire et éolienne). En conséquence, notre document vise à répondre à cette problématique : est ce que le secteur agricole algérien est favorable à l'utilisation des énergies renouvelables ? L'installation des infrastructures liées aux énergies renouvelables, est elle rentable pour une exploitation agricole ? Le secteur des énergies renouvelables et notamment l'énergie éolienne ne pourrait-il pas devenir l'un des précurseurs de développement du secteur agricole Algérien ?

Notre étude vise à :

- Valoriser la volonté politique de s'engager dans le développement des énergies renouvelables.
- trouver une synergie entre le potentiel agricole Algérien et les ressources énergétiques renouvelables massivement disponibles dans notre pays.
- désigner le type énergétique renouvelable approprié aux zones rurales concernées par le programme national de mise en valeur.

Méthodologie :

L'approche qu'on va utiliser dans notre étude est analytique descriptive dans le contexte de répondre aux exigences les plus importantes de ce problème et avec l'aide de tableaux et analyses graphiques.

Le plan de l'étude :

Cette étude sera couverte par les axes suivants :

- Les énergies renouvelables, piliers du développement énergétique durable.
- Les choix énergétiques face à l'analyse de cycle de vie.
- Mythes et réalité sur l'intégration de l'éolien.
- énergies renouvelables dans les exploitations agricoles.
- Les synergies à développer entre le domaine agricole Algérien et celui des énergies renouvelables, de l'éolien en particulier.

1. Les énergies renouvelables, piliers du développement énergétique durable :

Les principes sur lesquels devaient reposer les politiques et stratégies visant un développement énergétique durable sont ¹:

- la réduction de la consommation totale d'énergie (là où les niveaux de consommation énergétique *per capita* sont plus élevés) ;
- la réduction des émissions de gaz à effet de serre ;
- l'efficacité énergétique structurelle (étant donné que les gains d'efficacité technologiques sont souvent annulés par l'augmentation de certaines activités économiques : par exemple, l'efficacité des véhicules automobiles est annulée par l'étalement urbain) ;
- le remplacement des ressources énergétiques non renouvelables par des ressources renouvelables (compte tenu des nombreux impacts environnementaux à long terme des combustibles fossiles de leurs effets sur les générations futures) ;
- le choix des options énergétiques ayant le moins d'impacts globaux sur l'ensemble de la biosphère (compte tenu du fait que le développement durable est conditionné par l'interdépendance des nations, l'évaluation des effets doit tenir compte des coûts et bénéfices outre-frontière de chaque option énergétiques, incluant les effets possibles des importations et des exportations d'énergies) ;
- l'évaluation environnementale publique des projets, mais aussi des programmes énergétiques, et ce, dès l'étape de la planification ;
- une planification en fonction d'un horizon de deux ou trois générations, selon un projet de société prévoyant le rôle que le développement énergétique est appelé à jouer dans la société de demain ;
- le respect des ententes internationales, notamment celles sur le changement climatique, sur la biodiversité et sur la protection des espèces et des écosystèmes menacés.

La transition vers le développement énergétique durable sera incontestablement un des grands défis du xxi siècle. Un défi qui ne pourra être remporté que si la transition vers des énergies

propres et renouvelables est largement soutenue par des politiques publiques cohérentes.

Dans cette nouvelle perspective, développer les ressources renouvelables devient beaucoup plus qu'une simple question économique (réaliser des projets, car leurs bénéfices dépassent leurs coûts), environnementale (diminuer la pollution et permettre de conserver plus longtemps les ressources non renouvelables) et sociale (répondre aux besoins de bientôt 9 milliards d'habitants de manière écologiquement soutenable tout en partageant les bénéfices des projets avec les populations qui en permettent la réalisation).

1.1. Les Energies Renouvelables et le Développement Durable en Algérie :

Le potentiel national en énergies renouvelables étant fortement dominé par le solaire, l'Algérie considère cette énergie comme une opportunité et un levier de développement économique et social, notamment à travers l'implantation d'industries créatrices de richesse et d'emplois.

La stratégie de l'Algérie en la matière vise à développer une véritable industrie des énergies renouvelables associée à un programme de formation et de capitalisation des connaissances, qui permettra à terme, d'employer le génie local algérien, notamment en matière d'engineering et de management de projets. Le programme En R, pour les besoins d'électricité du marché national, permettra la création de plusieurs milliers d'emplois directs et indirects².

Le rapport de l'Organisation internationale du travail estime que l'économie verte pourrait créer de 15 à 60 millions d'emplois supplémentaires à l'échelle

Mondiale au cours des vingt prochaines années.

L'étude de l'agence Allemande GIZ a relevé que près de 600.000 personnes, en majorité des jeunes, travaillent actuellement en Algérie dans des activités liées à l'économie verte en plus de 1,4 million d'emplois qui pourraient être créés en Algérie à l'horizon 2025 dans les activités liées à l'économie verte³.

1.2. Consistance du programme de développement des énergies renouvelables :

La consistance du programme en énergie renouvelables à réaliser pour le marché national sur la 2^{ème} période 2015-2030 est de 22 000 MW, répartie par filière comme suit:

Tableau n°01 : Programme Algérien des E/R

Unité : MW	1ère phase 2015- 2020	2ème phase 2021- 2030	TOTAL
Photovoltaïque	3 000	10 575	13 575
Eolien	1 010	4 000	5 010
CSP	-	2 000	2 000
Cogénération	150	250	400
Biomasse	360	640	1000
Géothermie	05	10	15
TOTAL	4 525	17 475	22 000

Source : energy.gov.dz

La réalisation du programme permettra d'atteindre à l'horizon 2030 une part de renouvelables de près de 27% dans le bilan national de production d'électricité. Le volume de gaz naturel épargné par les 22 000 MW en renouvelables, atteindra environ 300 milliards de m3, soit un volume équivalant à 8 fois la consommation nationale de l'année 2014⁴.

D'après les données précédentes, on conclue que les différentes sources d'énergies renouvelables susvisées dans le programme national ont le même produit à savoir l'électricité, ce qui les mises en position de concurrence l'une face à l'autre avec un seul facteur de choix certainement économique. Cette concurrence sera au détriment de la complémentarité entre les différents types des énergies renouvelables souvent recommandée par les spécialistes du domaine (l'exemple du couplage hydro-éolien). Le cas en Algérie sera forcément de faire un choix économique et une analyse coût-revenu qui s'imposera sans doute dans le sud entre l'énergie éolienne et solaire.

2. Les choix énergétiques face à l'analyse de cycle de vie :

2.1. l'analyse de cycle de vie, un outil essentiel :

Avec l'approche de l'analyse de cycle de vie (ACV), on obtient un portrait plus complet des impacts environnementaux des options énergétiques,

notamment grâce à une évaluation plus précise des indicateurs traditionnels – tels que les émissions de GES – et à l’ajout de nouveaux indicateurs, tel le retour sur l’investissement énergétique .

L’ACV s’impose comme un outil indispensable afin de considérer les impacts d’un produit du *berceau à la tombe*. L’objectif consiste à mesurer les retombées de plusieurs options afin de les comparer. Cela nécessite de ramener, dans la mesure du possible, les options sur une base comparable. Et lorsque cela s’avère impossible, les différences en termes de services rendus doivent être clairement énoncées.

2.2. Comparer les impacts d’alternatives comparables :

L’un des plus grands risques de biais méthodologiques dans la comparaison d’un projet avec d’autres options potentielles est de ne pas considérer des options offrant un service équivalent. Pour la production d’électricité, un service équivalent ne se comptabilise pas seulement en termes de puissance installée, mais par la capacité de fournir les services suivants :

- l’énergie réellement produite (en TWH) ;
- la période où cette énergie est disponible (incluant la capacité de répondre à la demande de pointe) ;
- la capacité de stocker l’énergie (afin de compenser pour les filières intermittentes ou pour acheter en période de bas prix afin de revendre lors d’une forte demande) ;
- sa fiabilité face à différents processus du réseau (variations horaires, fluctuations de la tension, redémarrages peu coûteux et rapides, pannes ou pertes). Finalement, il faut une source d’énergie complémentaire afin d’assurer la fiabilité du service, notamment dans le cas de l’éolien.

2.3. Comparaison des impacts environnementaux des filières énergétiques :

L’Agence internationale de l’énergie a compilé les résultats de nombreuses recherches afin de comparer plusieurs paramètres environnementaux associés à différentes filières de production d’électricité selon l’ACV.

En prenant la moyenne de leurs estimations, on obtient que la production hydroélectrique avec réservoir émette près de 40 fois moins de CO² équivalent que la filière du charbon et 18 fois moins que celle des turbines à gaz à cycle combiné. Les bénéfices sont encore plus marquants pour les autres polluants. Le bilan relatif de l’hydroélectricité s’améliore encore

lorsqu'il y a une combinaison de centrales avec réservoir et de centrales au fil de l'eau.

Tableau n°02 : Synthèse des paramètres environnementaux pour les différentes filières énergétiques, Compilation de données de sources internationales

Filiales	Ratio de Rente Energétique	Emission De GES (kt eq CO ₂ / Twh)	Disponibilité de territoire (km ² /Twh/y)	Emission De SO ₂ (tSO ₂ /Twh)	Emission De NO _x (tNO _{x2} /Twh)	Emission Particules (t/Twh)	Emission Mercure (kg hg/Twh)
Option permettant une grande flexibilité de l'apport énergétique							
Hydroélectrique Avec réservoir	48-260	2-48	2-152	5-60	3-42	5	0.07
Diesel		555-883		84-1550	316-12300	122-213	
Option à moins grande flexibilité ou intermittentes							
Hydroélectrique au fil de l'eau	30-267	1-18	0.1	1-25	1-68	1-5	
Charbon bitumineux	7-20	790-1182	4	700-32321	700-5273	30-663	1-360
Nucléaire	5-107	2-59	0.5	3-50	2-100	2	
Gaz naturel	14	389-511		4-15000	13-1500	1-10	0.3-1
cycle combiné							
Biomasse	3-5	17-18	533-22000	26-160	1100-2540	190-212	0.5-2
Eolienne	5-39	7-124	24-117	21-87	14-50	5-35	
Solaire	1-14	13-731	27-45	24-490	16-340	12-190	

Source : promesses et réalités des énergies renouvelables, Bernard Wiesenfeld, EDP Sciences 2013, p 61.

2.4. Le rendement de l'investissement énergétique :

Deux leçons peuvent être tirées de cette analyse :

- la chute progressive du rendement de l'investissement énergétique des sources d'approvisionnement représente vraisemblablement un

des indices les plus dramatiques et les plus significatifs de l'épuisement des ressources naturelles ;

- le développement de l'hydroélectricité et de l'éolien apparaît comme une priorité incontournable, de même que celui du nucléaire pour certains pays.

3. Mythes et réalité sur l'intégration de l'éolien :

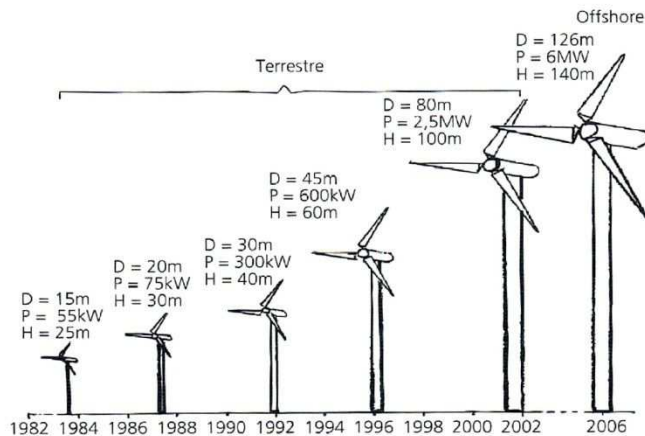
3.1. Des débuts difficiles :

Si l'énergie du vent a été exploitée dès l'Antiquité par le truchement des moulins, les éoliennes modernes n'apparaissent qu'au début du XX^e siècle. En effet, leur conception bénéficie alors de l'essor de l'aéronautique, qui entraîne une meilleure connaissance des vents et l'approfondissement de la mécanique et de l'aérodynamique de l'hélice, responsable de la propulsion de l'avion à hélice, mais également de la sustentation de l'hélicoptère et de certains ULM (par exemple l'Autogire). L'éolien reste cependant assez marginal jusqu'au premier choc pétrolier en 1973, qui pousse les Etats à investir dans des filières énergétique indépendantes du pétrole. Ces derniers, motivés par des considérations d'ordre politique et économique, cherchent à sécuriser leurs approvisionnements électriques.

La puissance des éoliennes augmente de façon spectaculaire depuis dix ans.

Aujourd'hui, une machine terrestre standard a une puissance de 2 MW (figure 01) et pèse environ 260 tonnes, dont 160 tonnes pour le mât. Son hélice fait entre 80 et 100 mètres de diamètre (selon la vitesse moyenne de vent sur le site) et tourne à une vitesse comprise entre 8 et 20 tours par minute. Elle entraîne une génératrice qui convertit l'énergie mécanique de rotation en électricité.

Figure n°01 : Evolution des caractéristiques d'une éolienne depuis 1984



3.2. Extension à l'océan :

En 2004, apparaissent en Allemagne des gros prototypes de 5 MW, suivis en 2009 par des variantes de 7 MW.

Une nouvelle augmentation de la puissance des éoliennes diminuerait le coût du kWh marin, notamment parce que le raccordement électrique serait plus centralisé, mais il sera difficile de dépasser les 7 MW. En effet, avec les dimensions de ces machines géantes, on a atteint à ce jour, dans beaucoup de domaines, les limites de ce que l'on sait faire dans l'état actuel des connaissances.

L'entreprise Clipper développe un modèle de 10 MW de conception classique, qui serait bientôt disponible. Cependant, sa fiabilité reste à démontrer.

Pour pouvoir aller plus loin en termes de puissance, il faudra effectuer une rupture technologique difficilement imaginable aujourd'hui. Des réflexions sont néanmoins en cours pour élaborer les prochaines générations d'éoliennes ; qui pourraient atteindre, selon certains experts, la puissance de 20 MW en 2020.

3.3. Les petites éoliennes :

Les éoliennes ne sont pas toutes des géantes. Certaines, d'une puissance de 0,1 à 30 kW, sont implantées sur les toits ou dans les jardins individuels, voire dans les champs. Porté par des considérations

écologiques ou par l'augmentation du prix de l'électricité, ce « petit éolien » revient sur le devant de la scène⁵.

3.4. Comment fonctionne une éolienne ?

L'énergie cinétique contenue dans le vent est captée par les pales aérodynamiques de l'éolienne qui freine le vent.

En effet, en interceptant le vent, les pales de l'éolienne sont soumises au-dessus et en dessous à un système de pression/ dépression qui provoque la rotation de l'hélice (figure 02).

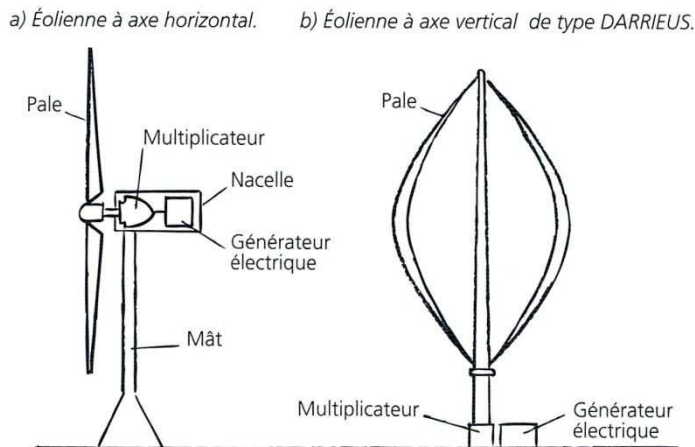
C'est l'inverse dans un avion où l'hélice « avance » dans l'air lorsqu'elle est mise en mouvement par un moteur.

Entre l'arbre du rotor et la génératrice se trouve un arbre de transmission couplé à un système d'engrenage qui joue le rôle d'une boîte de vitesse.

Ainsi, par vent faible, cet engrenage multiplie la vitesse de rotation et, par vent fort, il freine la rotation afin de maintenir une vitesse constante et d'éviter la destruction de l'éolienne.

Les éoliennes de petite puissance (moins de 10 kW) ne possèdent pas de système d'engrenage. La génératrice et le rotor sont solidaires et par conséquent tournent à la même vitesse.

Figure n°02 : Schéma de principe d'une éolienne



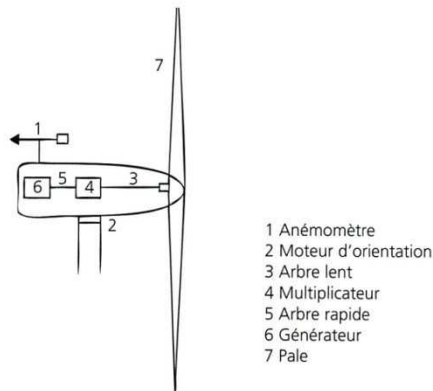
- Composantes d'une éolienne à axe horizontal:

Les principaux composants sont mentionnés sur la figure 3.

Une éolienne est composée de trois éléments principaux :

- Le rotor ;
- La nacelle ;
- Le mât.

Figure n°03 : Schéma de principe d'une nacelle d'éolienne



- Les éoliennes à axe vertical, également appelées «panémons» sont adaptées à tous les vents et ne nécessitent pas de dispositif d'orientation.
On distingue principalement les concepts de Savonius et de Darrieus :
- La machine de Savonius (Finlande, 1924) est intéressante pour les pays en développement car elle est facile à fabriquer et démarre avec des vents faibles de l'ordre de 2 m/s. Ses dimensions sont modestes (hauteur 3 à 4 m, diamètre 2 m) ;
- Les éoliennes à axe horizontal sont les plus utilisées aujourd'hui pour la fourniture d'électricité. Elles peuvent être dotées d'une seule pale, équilibrée par un contrepoids, mais plus fréquemment de 2 ou 3 pales (la puissance est à peu près la même dans les deux cas, puisqu'elle ne dépend que de la surface balayée). Les machines terrestres les plus puissantes (Vestas, Tjaereborg Mollen) atteignent 3 MW pour une hauteur de mât de 100 m et une longueur de pale de 40 m.

3.5. Production d'énergie électrique :

Les éoliennes sont caractérisées par leur puissance électrique.

Ainsi, une éolienne de 2 MW peut fournir une puissance électrique maximale de 2 MW. Les conditions optimales permettant d'atteindre cette

puissance maximale correspondent souvent à une vitesse de vent de l'ordre de 15 m/s, soit environ 55 km/h : en dessous de cette vitesse, l'éolienne produit moins d'énergie. Au-dessus, la progression n'est plus importante, et quand la vitesse du vent atteint le seuil de sécurité (souvent aux alentours de 25 m/s), l'éolienne est mise à l'arrêt. La production réelle électrique est en fonction de la distribution statistique de la vitesse du vent du site.

Le facteur de capacité est le rapport entre la puissance électrique moyenne (calculée sur un an) produite par l'éolienne et sa puissance électrique maximale.

- Les fabricants d'éoliennes :

En 2008, les parts de marché mondiales des principaux fabricants d'éoliennes selon Emerging Energy Research étaient les suivantes :

- Vestas (Danemark) : 19 %
- GE Wind (Etats-Unis) : 18 %
- Gamesa (Espagne) : 11 %
- Enercon (Allemagne) : 9 %
- Suzlon (Indes) : 7 %
- Siemens (Allemagne) : 7 %

3.6. Synthèse des avantages et des inconvénients de l'éolien :

a. Avantages :

- Sa matière première est « renouvelable » le vent est inépuisable.
- Elle est (le vent) gratuite.
- Elle ne génère, lorsqu'elle n'est pas assistée par une énergie fossile auxiliaire, aucun gaz à effet de serre (GES) en production.
- Sa souplesse d'utilisation en fait une ressource d'appoint durant les pics de consommation.
- Elle ne produit que peu de déchets toxiques.
- Elle est en grande partie recyclable (acier, béton) et est facilement démontable après sa durée de vie (estimée à une vingtaine d'années pour les éoliennes terrestres).
- La technologie est simple et éprouvée.

b. Inconvénients :

- L'énergie est intermittente (le vent est pratiquement imprévisible et l'éolienne ne fonctionne que dans une plage étroite de vitesse du vent)

- Les puissances unitaires sont très faibles, tant sur terre (2 MWH) que sur mer (6 MWH)
- L'intermittence et les faibles puissances impliquent que l'éolien ne peut être qu'une énergie d'appoint.
- Elle peut induire une nuisance sonore pour les riverains à une distance inférieure à 1500 mètres, selon l'Académie de médecine.
- Son fonctionnement crée des turbulences de l'air jusqu'à six fois le diamètre du rotor derrière elle.
- Nuisance visuelle, Outre l'esthétique que d'aucuns peuvent discuter.
- L'immobilier se déprécie à proximité d'un parc d'éoliennes.
- La réception des ondes électromagnétique (par exemple les radars) peut être perturbée par une ou plusieurs éoliennes.
- L'éolien offshore pose des problèmes de maintenance. En effet, on ne peut pas intervenir par bateau lorsque les vagues sont supérieures à 1,5 mètre.
- Une éolienne peut s'emballer à la suite d'un blocage du pas variable. En cas d'explosion, on peut retrouver des débris de pales à plusieurs centaines de mètres de distance.

3.7. Potentiel de l'énergie éolienne en Algérie :

a. L'Énergie Éolienne en Algérie :

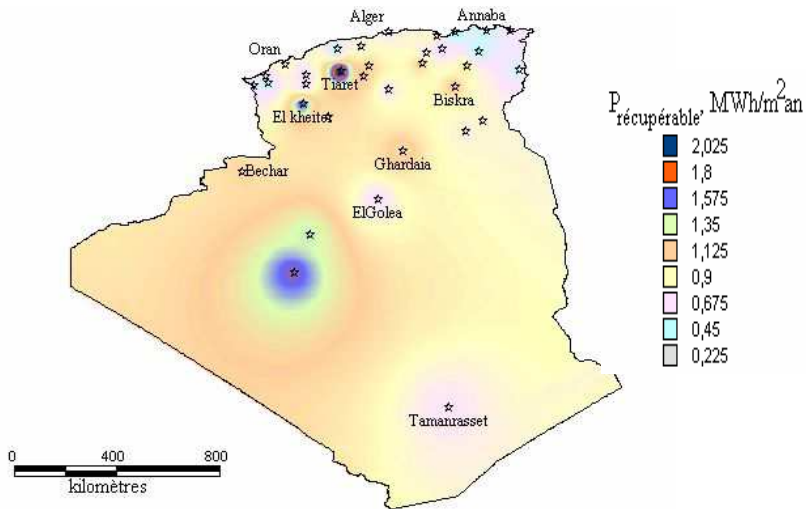
Les ressources énergétiques de l'Algérie ont déjà été estimées par le CDER depuis les années 90 à travers la production des atlas de la vitesse du vent et du potentiel énergétique éolien disponible en Algérie.

Ceci a permis l'identification de huit zones ventées susceptibles de recevoir des installations éoliennes :

- deux zones sur le littoral
- trois zones sur les hauts plateaux
- et quatre zones en sites sahariens⁶.

Le potentiel éolien technique de ces régions a été estimé à 172 TWH/An dont 37 TWH/An économiquement exploitable soit l'équivalent de 75% des besoins nationaux en 2007.

**Figure n° 04 : Atlas de la Puissance énergétique
Récupérable à 50 m**



Source : CDER

b. l'énergie éolienne dans le programme Algérien des énergies renouvelables :

Le programme prévoit plus de 70 projets dans différents types d'énergies, dont la réalisation, sur 420 hectares à travers différentes régions du pays, de sept stations éoliennes d'une capacité de production électrique de plus de 200 mégawatts⁷.

Le problème qui se pose pour l'énergie éolienne en Algérie, c'est bien le coût du kwh comparativement aux autres ressources renouvelables, notamment l'énergie solaire.

4. les énergies renouvelables dans les exploitations agricoles :

Les énergies renouvelables pouvant être développées à la campagne sont Nombreuses et diversifiées. Nous pouvons citer⁸ :

- les cultures énergétiques (Miscanthus, TTCR de saule, colza en tant que Combustible ou en tant qu'huile végétale pour la production d'agro-carburant)
- les énergies éoliennes (les espaces ruraux sont susceptibles d'accueillir des parcs éoliens importants, mais les exploitations agricoles proprement dites peuvent aussi utiliser de petites éoliennes pour produire une partie de l'électricité dont elles ont besoin)
- les centrales photovoltaïques (bien des bâtiments agricoles importants sont propices à leur installation afin de produire de l'énergie)
- les centrales thermiques (le besoin en eau chaude sur une exploitation d'élevage est conséquent)
- les déchets agricoles nombreux (effluents, pailles, céréales qui peuvent être utilisés comme combustibles ou dans un processus de digestion)
- les bois et les haies (leur entretien peut faire émerger des filières courtes de ressources bois pour l'approvisionnement de chaudières à bois particulières et collectives).

4.1. L'utilité d'une éolienne au sein d'une exploitation agricole :

En effet, si l'éolien a besoin de l'agriculture pour se développer car il nécessite des terres agricoles pour s'implanter, le développement de l'agriculture peut aussi passer par le développement de l'énergie éolienne.

L'énergie éolienne peut avoir plusieurs utilités sur une exploitation agricole:

- alimenter en électricité les bâtiments d'élevage.
- alimenter en électricité le matériel de traite.
- pomper l'eau d'un puits⁹.

5. Les synergies à développer entre le domaine agricole Algérien et celui des énergies renouvelables, de l'éolien en particulier :

Un des grands défis du développement des énergies renouvelables est le maillage territorial pour coupler intelligemment les potentiels aux besoins,

en particulier via des réseaux intelligents. On voit trois motifs pour lesquels l'agriculture est un allié incontournable dans ce défi :

- L'agriculture occupe plus de 20% de la surface nationale¹⁰. L'aménagement territorial des énergies renouvelables se croise donc avec les questions agricoles, en particulier dans les zones rurales et les zone du sud.
- L'agriculture produit et utilise différentes sources d'énergie (carburant, électricité, gaz, chaleur...). Elle a donc un rôle accru dans le stockage et équilibrage entre vecteurs d'énergie, notamment via la méthanisation.
- Le développement de boucles énergétiques locales fait écho à celui des circuits courts pour l'alimentation, notamment dans la restauration collective. Par ailleurs, le modèle coopératif, historique en agriculture, se développe pour les énergies renouvelables.

Les connexions entre l'agriculture et les énergies renouvelables sont donc plus nombreuses qu'on ne l'imagine. Nul doute que la filière de l'éolien saura en saisir les opportunités.

5.1. La nécessité d'un programme d'énergie éolienne accompagnant l'attribution des 400 000 ha de terres mise en valeur :

Selon le dernier rapport de l'organisation foncière et du patrimoine auprès du ministère de l'agriculture et du développement rural, plus de 400 000 hectares, sur un total de près de 2 millions ha, ont été concédés entre 2015/2016 à des porteurs de projets agricoles qui se sont lancés dans la mise en valeur de nouveaux périmètres, soit 20% des superficies identifiées comme terres potentiellement agricoles.

**Tableau n° 03 : Etat des attributions par rapport
À la validation (ha)**

Niveau de traitement	Superficie validées (ha)	Superficie concédées (ha)	Taux
Sud	1 539 326	365 959	24%
Hauts Plateaux	443 797	36 596	8%
Nord	11 156	4 066	36%

TOTAL	1 994 279	406 621	20%
--------------	------------------	----------------	------------

Source : minagri.dz

Les données du tableau précédant nous montrent que la zone sud présente la partie majoritaire soit 365 959 ha, ce qui rend très important de mettre en place un programme d'accompagnement des énergies renouvelables notamment les énergies solaire et éolienne dans les zones sud concernées par la mise en valeur. Le programme algérien des énergies renouvelables susvisé demeure lent par rapport aux objectifs agricoles, car il vise l'installation de sept stations éolienne à travers les différentes régions du pays jusqu'en 2030 ce qui demeure insuffisant pour la couverture de la surface vaste des 400 000 ha mise en valeur.

Résultats et recommandations :

- Après la chute des prix du pétrole en juin 2014, le recours à l'utilisation du potentiel national en énergies renouvelables est devenu indispensable.
- L'interminable gisement national éolien est un facteur d'attraction en faveur de l'énergie éolienne.
- L'installation d'une éolienne dans une exploitation agricole est un investissement rentable et durable.
- la nécessité de développer des activités nouvelles et surtout « durables » au sein des exploitations agricoles algérienne.
- La démarche d'aller vers l'exportation agricole, nécessite la valorisation des territoires et la création d'une synergie entre l'ensemble des acteurs du secteur agricole et les autres opérateurs notamment des énergies renouvelables.

Conclusion :

Le territoire vaste et diversifié de l'Algérie donne de l'espoir pour le secteur agricole pour devenir l'un des domaines les plus importants, sur lequel on peut compter pour sortir de la dépendance de l'économie algérienne aux énergies fossiles. Les exploitations agricoles établies en Algérie profitent de ce territoire vaste, toutefois elles se heurtent au problème de l'amenée de l'énergie électrique dans les zones enclavées

notamment le sud, ce qui nécessite l'utilisation des énergies renouvelables. Cette manière de faire sera doublement bénéfique du fait qu'elle va non seulement contribuer significativement à faire baisser les coûts mais également à assurer une autonomie énergétique au sein des exploitations agricoles.

Références :

¹ - énergies renouvelables mythes et obstacles, Jean-François Lefebvre, Nicole Moreau, Jonathan Théorêt, éditions multi mondes 2010, page 128.

² - programme national des E/R CDER.dz

³ - El Amin KOUADRI BOUDJELTHIA, Energies Renouvelables: un moteur principal du développement durable en Algérie, salon international des E/R 5^{ème} édition.

⁴ - energy.gov.dz.

⁵ - promesses et réalités des énergies renouvelables, Bernard Wiesenfeld, EDP Sciences 2013, p 61.

⁶ - Quel avenir pour l'Énergie Éolienne en Algérie ?, Dr Nachida Kasbadji Merzouk, bulletin des E/R n°14.

⁷ - DZ-EOL : Perspectives de l'exploitation de l'éolien en Algérie, portail Algérien des E/R, mars 2015.

⁸ - Les énergies renouvelables dans l'agriculture de la Charente-Maritime, thèse de doctorat préparée par : Carole Joubert-Garnaud, Université de La Rochelle 2011, P

⁹ - L'énergie éolienne au service de l'agriculture, article à consulter sur : <http://tpe-eoliennes.over-blog.com/article-17530296.html>.

¹⁰ - minagri.dz.

LA PROJECTION DES COMPETENCES : UN OUTIL INDISPENSABLE POUR L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR EN ALGERIE ?

Mohamed Saïb MUSETTE

Sociologue – Directeur de Recherche, CREAD - Alger

Introduction

La prévision est au cœur de tout système de gouvernance. Cet article propose d'examiner la faisabilité d'une projection des compétences à partir de l'observation des données du marché du travail des compétences, en particulier les sortants des universités algériennes. L'examen des bases de données existantes sur les indicateurs du marché du travail permet de comprendre les défis de l'insertion professionnelle. Deux constantes sont observées : on assiste d'une part au chômage persistant des actifs ayant un niveau d'instruction « supérieur » et d'autre part à une dynamique de l'emploi dans l'économie informelle. La poursuite de ces tendances impose l'adoption d'une vision corrective des événements devant caractériser le nouveau paysage du marché du travail d'ici 2030.

1. La projection des compétences et modèles de prévision

Cet article est inspiré du projet « NETMED Youth », lancé par l'UNESCO¹ en 2014, avec l'appui de l'UE, dont une des composantes porte sur la projection des compétences dans les pays de la rive sud de la méditerranée, y compris l'Algérie. Il est proposé d'adopter le modèle de projection des compétences de CEDEFOP (2010) pour les pays européens.

¹ <http://fr.unesco.org/events/lancement-du-projet-r%C3%A9seaux-jeunesse-m%C3%A9diterran%C3%A9enne-net-med-youth>

Les projections sont réalisées sur la base d'un modèle économétrique actualisé par l'Université de Cambridge (Manuel E3ME, 2014).

L'étape première de notre travail consiste à examiner la faisabilité d'une étude prospective à partir des données existantes et des modèles déjà testés. L'étude de faisabilité (Musette, 2015) révèle l'impossibilité d'appliquer le modèle E3ME pour le cas algérien en absence de séries de données indispensables pour la projection.

Par contre, il existe quelques modèles prévisionnels des compétences en Algérie. Ces modèles sont de type sectoriel, soit pour la Carte de l'enseignement supérieur, soit pour le marché du travail (OIT, 2010). Autrement dit, chaque secteur évolue selon ses propres logiques. Il y a eu aussi quelques tentatives aussi pour l'examen de l'adéquation formation-emploi (Feroukhi, 2002) ou encore pour les projections de la main d'œuvre (FEMISE, 2005). Dans cet exercice, notre attention sera portée exclusivement sur le cas des diplômés de l'enseignement supérieur sur le marché du travail.

2. La population cible : algériens de niveau supérieur

Notre cible pour la projection est celui des « compétences ». Il y a plusieurs acceptions de cette notion. L'étude CEDEFOB a retenu le « niveau supérieur » ayant une « qualification » (Niveau 6-8 de la CITE, version 2011²) comme critère de compétence. Notre cible est encore plus restreinte, en retenant les niveaux 7-8 de la CITE, ce qui exclue toute formation professionnel postsecondaire. Ce secteur ne dispose plus de

² Cf. Classification de l'UNESCO à l'adresse suivante.

http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/UNESCO_GC_36C-19_ISCED_FR.pdf

données sur les diplômés sortants du système de l'enseignement et de la formation professionnelle³.

Le segment de la population algérienne, objet de cet exercice est celui qui ont « niveau supérieur », c'est-à-dire avec ou sans diplôme de l'enseignement supérieur. Notre base d'observation est celle de l'enquête emploi de l'Office National des Statistiques (ONS), dont les données détaillées sont diffusées pour 2013⁴.

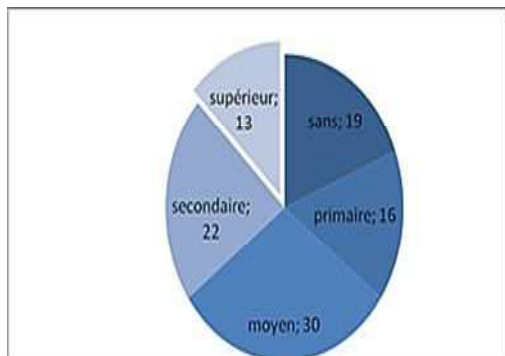
Selon ces données officielles, il y a 13%, soit 3,6 millions d'individus ayant un niveau supérieur sur 27,7 millions de personnes en âge d'activité (Cf. Graphique N° 1). Parmi ces 3,6 millions, il y a seulement 2 millions qui sont actifs, c'est-à-dire ceux qui travaillent ou qui sont au chômage (Cf. Graphique N° 2). Dans la population restante, il ya plus d'un million d'étudiants et les autres sont inactifs (retraités, pensionnés et autres inactifs).

Les deux graphiques suivants permettent de visualiser le segment de notre population cible insérée dans la matrice des niveaux d'une part et d'autre part, dans la matrice de la situation individuelle des personnes en âge d'activité.

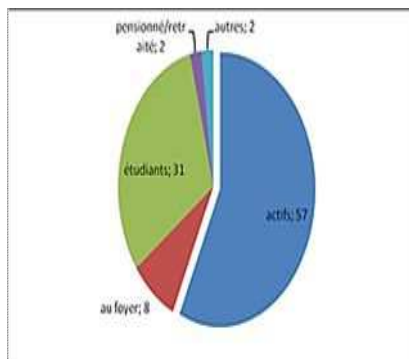
³Le CERPEQ (centre d'études et de recherche sur les Qualifications) faisait des enquêtes insertion de manière régulière jusqu'en 2010, date de fermeture de l'établissement. Quelques questions sur l'insertion des diplômés sont désormais incluses dans l'enquête emploi de l'ONS depuis cette date.

² Bien qu'il a eu deux enquêtes emploi en 2014, seules les données synthétiques sont diffusées à ce jour. Pour 2015, aucune donnée n'est encore disponible.

Graphique N° 1
Population selon le niveau d'instruction



Graphique N° 2
Les niveau supérieur selon la situation individuelle



Sources : exploitation des données de l'enquête emploi 2013, ONS, Alger.

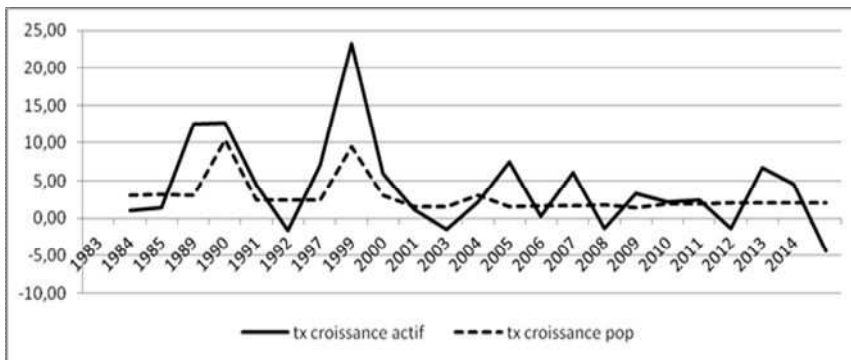
Une ventilation de notre population cible par sexe indique des distinctions importantes. Ces distinctions sont indicatives des comportements d'activité. D'entrée, on observe qu'il existe relativement plus de femmes (14%) de niveau supérieur que des hommes (10%). Mais pour le taux d'occupation, les hommes obtiennent un score légèrement élevé (90%) contre 80% pour les femmes. Ce qui donne à l'inverse, un taux de chômage plus important pour les femmes (20%) contre 10% pour les hommes. La distinction est encore plus prononcée pour les inactifs, avec près de 700 000 étudiantes contre environ 420 000 pour les hommes. Cette première vision repose sur des données, dont la qualité mérite une attention particulière.

3. La qualité des données, une faille provenant de la mesure de l'offre

La connaissance des tendances du marché du travail peut être abordée à travers l'analyse de l'offre de travail (demande d'emploi) des ménages. Cette demande évolue en fonction de la dynamique de la croissance démographique. Pour cerner au mieux l'offre de travail, il y a lieu d'identifier les failles dans le système d'informations statistiques.

L'examen des tendances de l'activité économique repose essentiellement sur la qualité de données produites par les services statistiques. Les données du marché du travail suivent aussi celles de la dynamique démographique. Un regard sur ces deux évolutions permet de se fixer sur la nature des écarts observés.

Graphique N° 3. Tendances démographique et évolution des actifs



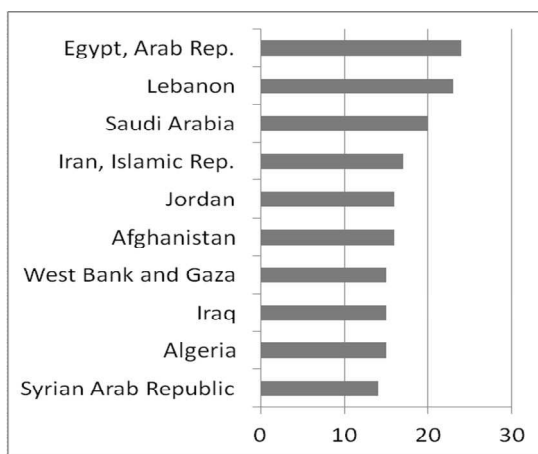
Source : construit sur la base des données de l'ONS

L'observation principale indique un décalage entre ces deux courbes : l'évolution du taux de croissance des actifs ne suit pas toujours celui de la population. Le taux des actifs est assez erratique ce qui pourrait signifier une faille dans le système d'observation. Pour les dix dernières années, le taux de croissance démographique semble stable, mais celui des actifs indiquent des hauts et des bas. Cette faille proviennent notamment de la difficulté de mesurer le comportement d'activité féminin, avec des entrées et des sorties brusques de femmes sur le marché du travail. En rapport avec le reste du monde, la situation de l'emploi féminin en Algérie serait dans une posture inexplicable. Selon les données réunies par la Banque mondiale

(2013), le taux d'activité féminine, observé en Algérie, figure parmi les dix dernières places sur 185 pays observés.

Graphique N° 4

Taux d'activité féminine des 10 derniers pays en 2013



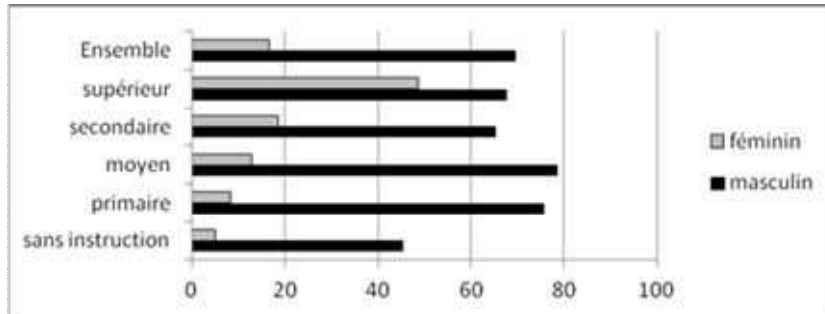
Le taux d'activité féminine en Algérie pour en 2013 est situé à l'avant dernière position dans le monde, selon les données de la Banque mondiale. Autant dire, à la dernière position car la crise multiforme en Syrie pourrait expliquer le niveau observé, mais celle de l'Algérie reste inexplicable, sinon qu'une faille dans la mesure.

Source : construit selon les données de la Banque Mondiale (2014)

3.1. Le taux de participation selon le niveau d'instruction

Malgré cette limite dans la mesure de l'activité, on observe des distinctions importantes des comportements selon le sexe en fonction du niveau d'instruction. Le plus petit écart entre les hommes et les femmes se situe justement au niveau du supérieur. C'est une tendance lourde qui a été régulière observée, plus les femmes sont instruite, plus elles sont présentes sur le marché du travail.

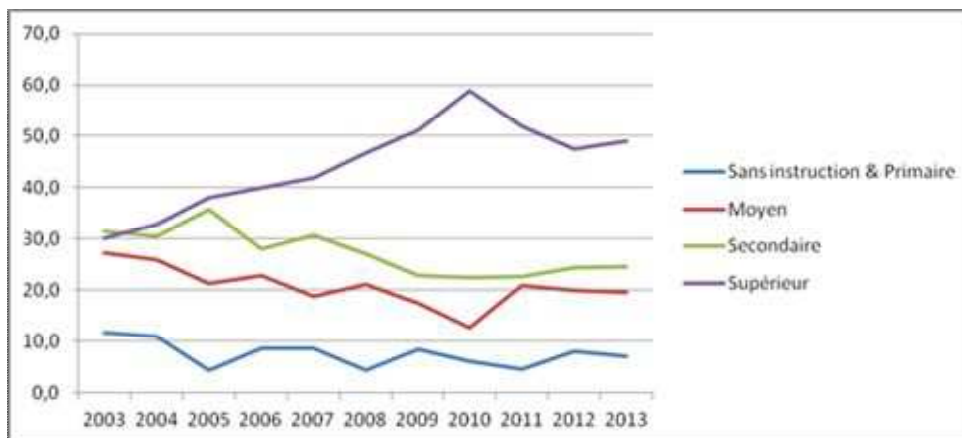
Graphique N° 5. Taux d'activité selon le sexe par niveau d'instruction en 2013



Source : exploitation données enquête emploi 2013, ONS (Alger).

La particularité du comportement d'activité de femmes de niveau universitaire est un indicateur important pour toute projection sachant que le nombre de filles inscrites est dominant dans les universités. Ce même phénomène rencontre toutefois un obstacle sur le marché du travail, car les filles diplômées universitaires sont plus nombreuses à être confrontées au problème du chômage de longue durée.

Graphique N° 6. Taux de chômage des femmes selon le niveau d'instruction



(2003-2013)

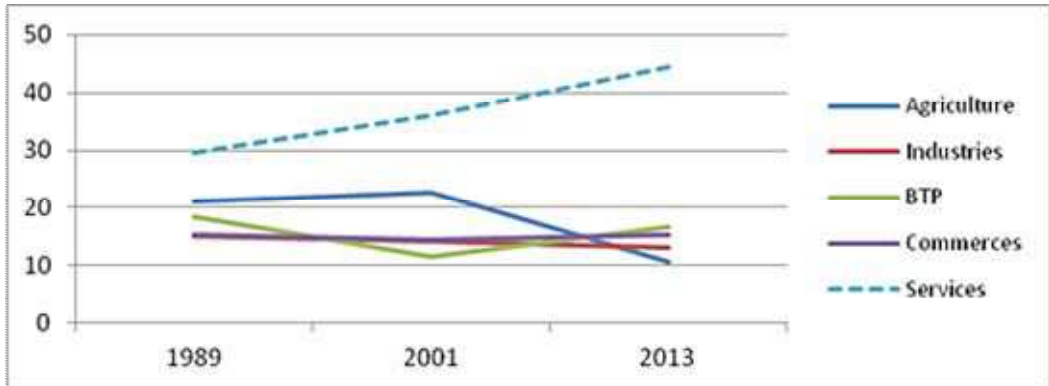
Source : exploitation des données des enquêtes emplois ONS par Lassassi M. (2014) CREAD

Comme on peut le constater sur le graphique N° 6, le taux de chômage des femmes diplômées estimé à 30% en 2003 a pris l'ascenseur depuis, avec un pic en 2010 qui frôlait 60% puis a décliné depuis pour se situer à 21,8% selon la dernière enquête emploi (ONS, septembre 2014). Qu'en est-il du côté de l'offre d'emploi (demande du travail) de la sphère économique ?

4. Tendances passées de la demande de travail : une économie tirée par le tertiaire

C'est un fait stylisé que de dire que l'économie algérienne est tirée par le secteur tertiaire. La progression des services et des commerces devait s'accompagner par une meilleure performance de l'industrie et de l'agriculture, mais tel n'est plus cas, comme on peut le constater sur le graphique suivant.

Graphique N° 7. Evolution de l'emploi selon les branches d'activité économique (1989/2013)



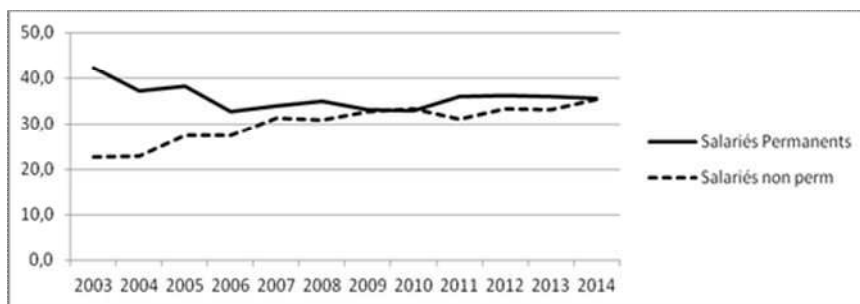
Source : exploitation des enquêtes emploi (ONS) Alger

Cette illustration du poids des services qui a connu une ascension très forte, passant de 30% de la part des emplois, au lancement des réformes économiques (1988) à près de 50% en fin de période. En ajoutant les services et les commerces, la part du tertiaire grimpe à plus de 60% de travailleurs. Mais quels types d'emploi sont offerts ?

4.1. Des emplois de plus en plus flexibles

La qualité de l'emploi offert dépend de la nature du contrat, notamment pour les salariés. La tendance observée les dix dernières est assez significative quant à la baisse de l'emploi permanent et la hausse de l'emploi non-permanent.

Graphique N° 8. Evolution de l'emploi selon le statut dans la profession de 2003 à 2014



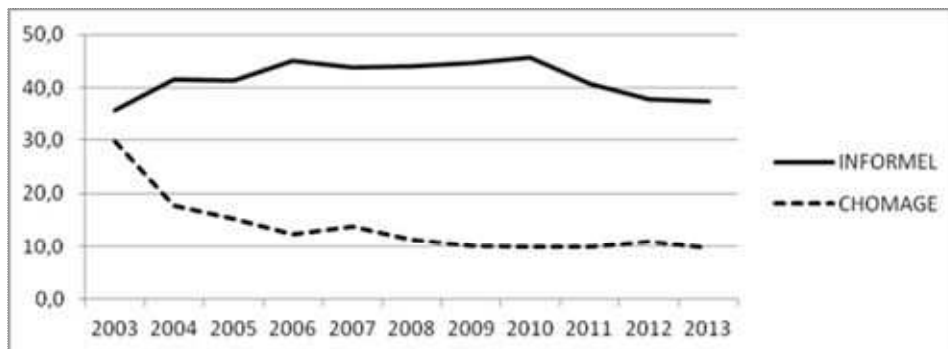
Source : exploitation des enquêtes emploi (ONS, Alger)

Ce graphique illustre parfaitement les deux courbes du salariat. On peut observer une situation critique en 2010 ces deux courbes se croisent. Mais l'intervention de l'Etat a pu redresser la situation et l'emploi permanent a connu un léger décollage. En septembre 2014, ces deux courbes ont de nouveau croisé (septembre 2014, ONS). Une chute de l'emploi permanent est attendue pour 2015, avec des restrictions de recrutement dans le secteur public.

4.2. Des emplois dopés par la dynamique du secteur informel

L'informalisation de l'économie algérienne poursuit sa progression. Ce phénomène devenu «global» s'explique par la segmentation du marché du marché du travail à l'ère de la mondialisation. Cette économie non-observée reste énigmatique. Elle est parfois légitimée et parfois diabolisée. Elle est mesurée en Algérie par des méthodes indirectes, notamment sur la base de la déclaration des ménages quant à l'affiliation ou non à la sécurité sociale. Les courbes de l'emploi informel et du chômage ont évolué en sens inverse, ce qui peut laisser croire à une résorption du taux de chômage par la progression de l'informel.

Graphique N° 9 : Tendances récentes de l'emploi informel et du chômage



Source : données enquêtes emploi exploitées par M. Lassassi (2014) CREAD.

Les courbes de l'emploi informel et du chômage ont évolué en sens inverse, ce qui peut laisser croire à une résorption du taux de chômage par la progression de l'informel. Le volume de l'emploi de manière général est ainsi dopé par la dynamique de l'informel, qui reste encore l'un des défis du marché du travail en Algérie.

L'intervention de l'Etat a été très présente depuis les réformes économiques en Algérie (Musette et al., 2013). Les différentes mesures de la politique active du marché du travail n'ont pas pu ralentir la dynamique de l'informel ni encore inverser les tendances de l'emploi précaire.

5. Déséquilibres offre et demande du travail

Suite à l'analyse des tendances de l'offre et de la demande, un certain nombre de déséquilibres peuvent être relevés.

- Le taux d'activité globale reste encore faible. Ce taux est tiré par le bas par la faiblesse de l'activité féminine. Les femmes, bien qu'elles

réussissent mieux sur le plan scolaire, restent encore pour beaucoup au « chômage » ou « inactives ».

- Le chômage des jeunes est trois fois supérieure à celui des adultes (25 ans et plus). Le chômage des diplômés universitaires, notamment pour les filles, est encore plus élevé.
- l'économie informelle est devenue structurante, avec un taux d'emploi informel qui se maintient à un niveau assez élevé – Ce secteur capte 30% des universitaires.
- La hausse de l'emploi « temporaire » traduit une tendance forte du marché du travail.

La combinaison de ces faits induit ainsi une forte précarité des jeunes, notamment les diplômés, sur le marché du travail.

6. Des tendances passées aux projections, il reste encore à faire !

Cette première analyse des tendances passées peut donner lieu à un exercice de projection. A ce jour, on reste encore dans l'expectative. Pourtant on dit bien que « Gouverner c'est prévoir ». La gouvernance de l'enseignement supérieur impose la nécessité d'observer les comportements des sortants des établissements sur le marché du travail. Il y a eu la réalisation d'une « Carte Universitaire » en 2006 avant la mise en place du système LMD (2008). Cette nouvelle donnée impose une actualisation de la Carte. L'idée de la création d'un l'observatoire pour l'enseignement supérieur a aussi fait l'objet de plusieurs discours. L'observation de l'insertion et de l'employabilité des sortants des EES doit être permanente afin d'apporter régulièrement des correctifs nécessaires pour obtenir des résultats meilleurs.

L'un des premières hypothèses peut prendre appui sur les projections de la population d'âge actif, établies par l'UNDESA à l'horizon 2030. Le

risque de se tromper est assez faible, car le chômeur de 2030 est déjà né en 2014.

Sur la base de cette projection, plusieurs scénarii peuvent être construits en fonction des indicateurs retenus quant à l'évolution du taux d'activité, qui reste la plus faible au niveau de la région.

- Un scénario constant (H1), c'est-à-dire maintenir le même taux d'activité (autour de 40%), cela équivaldrait à un besoin minimal de nouveaux emplois.
- Un scénario moyen (H2), avec un accroissement du taux d'activité féminine, pour atteindre le niveau moyen du Maghreb, exigerait des efforts de la part du secteur public, le principal pourvoyeur de l'emploi salarié aux femmes – ce qui augmenterait le taux global d'activité à 50%.
- Un scénario maximum (H3), avec un taux d'activité de 60% d'ici 2013, exigerait un double effort du secteur public comme celui du privé.

Tableau N° 1 : Projection de la population algérienne 2030 selon les variante

Unité : en millier

Variante	2030	H1 (44%)	H2 (50%)	H3 (60%)
FAIBLE	32561	14327	16281	19537
MOYENNE	32968	14506	16484	19781
ELEVEE	33375	14685	16688	20025

*Source : estimation fondée sur la projection 2012 de l'UNDESA**<http://esa.un.org/unpd/wpp/unpp/p2k0data.asp>*

Pour la projection des compétences, ces premières estimations sont importantes mais insuffisantes. Il faut pour cela avoir une série de donnée sur les compétences actuellement au travail, connaître leur durée d'activité, et surtout réunir les données sur la formation des universitaires, les sortants des universités, diplômés ou non, les formations à l'étranger. L'intégration des données de l'enseignement supérieur est aussi subordonnée par les capacités de financement de la formation du secteur public et surtout, un inconnu actuellement, l'intervention du secteur privé dans la formation universitaire. La réglementation algérienne autorise l'ouverture de la formation universitaire privée, il est fort probable que dans la décennie prochaine, on verra la naissance de la première université privée.

Les données de la formation universitaire nous réserve ainsi une mutation attendue, dont les prémisses y sont déjà. Le monde du travail va aussi se métamorphoser – avec une forte probabilité d'une dominance des femmes sur les hommes, notamment pour les compétences. La faiblesse de l'activité féminine serait-elle enfin compensée par la qualité de la main d'œuvre !

Références bibliographiques

BANQUE MONDIALE, 2014. Indicateur du taux d'activité. Extraits de la base de données de la Banque mondiale – Accès mars 2015.

<http://databank.worldbank.org/data//reports.aspx?source=2&country=&series=SL.TLF.CA.CT.ZS&period=#>

CEDEFOP, 2010. Skills Supply and Demand in Europe – medium-term forecast up to 2020.

<http://www.cedefop.europa.eu/node/11660>

E3ME Technical Manual, Version 6.0, avril 2014. Cambridge Econometrics

http://www.camecon.com/Libraries/Downloadable_Files/E3ME_Manual.sflb.ashx

FEMISE 2005. Profil pays – Algérie, 2006.

<http://www.femise.org/PDF/cp/cp-algerie-0601.pdf>

ILO, 2010. Migration pour le travail décent, croissance économique et le développement : cas de l'Algérie. Réalisé par Bouklia-Hassan Rafiq in Cahiers des Migrations internationales N° 104, OIT – Genève.

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---migrant/documents/publication/wcms_179662.pdf

MUSETTE M.S & LASSASSI M. (2013). Employment policies in Algeria

https://www.academia.edu/5763741/Employment_Policies_in_Algeria

ONS, 2013. Résultats enquête Emploi 2013, Alger.

http://www.ons.dz/IMG/pdf/Donnees_Stat_Emploi_2013-2.pdf

ONS, 2015. Résultats enquête Emploi 2014, Alger

http://www.ons.dz/IMG/pdf/Donnee_Stat_Emploi_Septembre_2014_Bonne-2.pdf

UNDESA (2013). Projection de la population algérienne : 1960 à 2010. Extrait de la base de l'UNDESA. <http://esa.un.org/unpd/wpp/unpp/p2k0data.asp>

**LES INTERMÉDIAIRES DE SERVICE DANS LES UNIVERSITÉS
QUÉBÉCOISES, DES PROFESSIONNELS AU SERVICE DU
PARTENARIAT UNIVERSITÉ-ENTREPRISE : UN REGARD SUR LA
GOUVERNANCE, LE LEADERSHIP ET LE POUVOIR**

Michel BOISCLAIR

Université de Sherbrooke

Introduction

La mondialisation bouleverse, déjà depuis quelques années, toutes les sociétés. Elle s'accompagne de changements techno-économiques majeurs que l'on identifie souvent comme des marqueurs de la postmodernité. Elle se traduit par une globalisation caractérisée par l'accélération de la production et des échanges, la réduction des distances et des temporalités (Rosa, 2011, 2013), l'emprise croissante des systèmes experts et des mouvements de main-d'œuvre importants (Bernier, 2011). Tous les secteurs de la société sont touchés par ces bouleversements (Lescarbeau, 2012). Le secteur de l'éducation et celui des universités en particulier, sont concernés par ces changements profonds mais le rythme de ces changements diverge, selon les États et leur situation (Charle et Verger, 1994; Viens, Lepage et Karsenti, 2010; Brémaud et Boisclair, 2012).

Au Québec, comme ailleurs, le développement des universités est traversé par des crises qui ne se limitent pas qu'à la question du financement dont parlent Martinet Ouellet dans leur ouvrage *Université Inc.* paru en 2013. L'essor des universités, notamment américaine, est marqué par l'absence d'un financement adéquat (Stiglitz, 2012). De fait, cette réalité ne constitue que la pointe de l'iceberg, ce qui fait dire à plusieurs que le malaise des universités, voire la crise actuelle, est beaucoup plus profond qu'il n'y paraît, comme en témoignent de nombreuses publications, rapports de

recherche et livres publiés sur le sujet au cours des dernières années (Pichette, 2009; Tremblay, 2009; Saint-Pierre, 2009; Hurteau et Martin, 2008; Freitag¹, 1998; Gingras et Roy, 2006; Readings, 2013).

En réponse à ces contextes politiques et budgétaires peu favorables, les universités ont exploré depuis les années 80 de nouvelles pistes de solution afin de soutenir leur développement (Lacroix et Maheu, 2015). Ce faisant, elles cherchent à assurer leur essor et leur progression. C'est ainsi qu'au fil des ans, plusieurs universités ont travaillé à l'élargissement de leur clientèle intra et extra territoriale (Crespo, Beaupré-Lavallée et Dubé, 2011) en soutenant d'une part la construction de nouveaux campus et, d'autre part, en favorisant le développement de nouveaux programmes d'enseignement identifiés le plus souvent comme des parcours de professionnalisation (Boudjaoui, 2012; Wagner, Leclerc-Olive et Scarfo Ghellab, 2011). Ces deux dimensions d'une même réalité, à savoir un redéploiement stratégique visant à recruter de nouveaux publics et une délocalisation de certains services universitaires et de plusieurs programmes d'enseignement, accompagnés d'un développement immobilier de toute évidence spéculatif insuffisamment justifié, a questionné la gouvernance et la gestion de certaines universités. Ce faisant, elles ont eu pour effet de créer de nouveaux services visant à renforcer les liens entre les universités et les milieux socio-économiques afin de favoriser une meilleure implantation locale de ces nouveaux campus et de ces nouvelles réalités. Dans cette perspective, l'une des solutions mises en place par les universités a été le recours à des intermédiaires de service agissant comme des liens entre eux et les milieux socio-économiques, notamment en formation des adultes, pour générer de nouvelles activités en pouvant rejoindre ainsi de nouvelles clientèles. Pour nous aider à répondre à cette question, nous procéderons à une analyse de pratique d'intermédiaire de service engagé dans un ou des partenariats université-milieux socio-économiques en faisant ressortir trois vecteurs importants : la gouvernance, le leadership et le pouvoir.

¹ Michel Freitag est décédé le 13 novembre 2009.

Le partenariat en éducation : d'un État managérial à une idéologie managériale

Prendre pour objet d'étude la question des liens entre les universités et les milieux socio-économiques nous conduit nécessairement à identifier les contextes et conditions d'émergence, d'essor et de développement de ces premières formes de coopération, de collaboration et/ou de partenariat. Pour ce faire, nous ferons appel à une *perspective historique* en faisant un bref rappel factuel et explicatif de l'émergence et de l'évolution des différentes formes de liens et d'articulations entre les entreprises, les universités et d'autres organisations, d'ici et d'ailleurs. C'est ainsi que depuis les années 60, le contexte politico-socio-économique a beaucoup changé, ce qui a fait dire au théoricien des communications Marshall McLuhan (1911-1980) que le monde dans lequel nous vivons est devenu métaphoriquement un « village global », où les technologies des communications jouent un rôle de plus en plus important (Giles et Maschino, 2000; Carlier, 2009). Masselot (2012, p. 140) évoque même l'idée d'une « évolution exponentielle des technologies » et, ce dans tous les domaines². Pour ce dernier, cette technologie « apporte même de nouvelles facilités, un échange et une communication instantanés de l'information mondiale » (Idem, p. 140). Sur le plan formel et organisationnel, nous pouvons d'ores et déjà constater que l'essor de ces nouvelles technologies accélère et précipite le virage technologique des sociétés et bouleverse considérablement le rapport des organisations et des individus au temps et à l'espace (Rosa, 2011, 2013). Dans un tel contexte de bouleversement, l'idéologie néo-libérale a favorisé l'émergence d'un nouveau discours autour d'un « État managérial » pour reprendre ici l'expression de Derouet (2008, p. 63) et d'une « idéologie managériale » pour reprendre les propos de Rastier (2013, p. 5) appliqués aux organisations et conduisant à l'esquisse d'un nouveau management. Cette réingénierie de l'État et des organisations publiques amorcés dans les

² Il a fallu « quatre ans pour passer de la première à la cinquante millionième connexion Internet » (H. Rosa. (2011, 2013). Accélération, une critique sociale. Paris : Éditions La Découverte (coll. La Découverte/Poche), p. 99.

années 70-80 se caractérise par le fait qu'elle est centrée sur la planification stratégique et sur le client. Elle propose une gestion par les résultats et inscrit la reddition de compte comme une finalité obligée (Boisvert, Jutras, Legault, Marchildon, 2003). C'est dans ce contexte que le partenariat 'est invité au débat sur la refondation de l'administration publique et a pénétré les discours dans le champ Del 'éducation (Landry et Garant, 2013). De plus, le monde du travail et de l'emploi a subi de profondes transformations, au Québec comme ailleurs, comme le montre Bernier (2011). Ce qui fait dire à l'économiste Thomas Piketty que « les métiers se sont totalement transformés en un siècle » (Piketty, 2013, p. 441). Conséquemment, les enjeux autour de la création de nouveaux emplois et le développement de nouvelles compétences visant une meilleure adaptabilité de la main- d'œuvre, sans compter une réalité croissante, celle d'une pénurie de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs essentiels de l'économie, ont donné le coup d'envoi à de nouveaux programmes de formation (Wagner, 2011). L'essor de ces nouveaux programmes marqués par une professionnalisation des parcours conduit à la création de nouveaux emplois, au sein même des organismes de formation, notamment dans le secteur de la formation des adultes (Maubant, Roger, Caselles-Desjardins et Lejeune, 2012). Conséquemment, le rapprochement entre formation et travail, entre organismes de formation et entreprises rend nécessaire la création d'emplois dans le domaine de l'ingénierie de formation et de l'ingénierie pédagogique (Ardouin, 2010), sans compter les emplois relevant des métiers de la formation, de l'intervention et de l'accompagnement dans les métiers des ressources humaines (Maubant et Boisclair, 2013): conseiller pédagogique à l'éducation des adultes, conseiller aux entreprises, conseiller, chargé de projet ou de mission, courtier de connaissances, mais dont le rôle et les responsabilités peuvent varier d'un établissement à l'autre et d'un ordre d'enseignement à l'autre. En ce qui concerne les organisations éducatives de l'enseignement supérieur, le Québec n'a pas échappé à ces nombreuses transformations (Morin, 2005) d'où l'importance pour les personnels des universités de posséder et/ou de développer des compétences et des habiletés leur permettant d'influencer la création, le développement et la gestion de partenariats université-milieus

socio-économiques. Ainsi, ces organisations en mouvement peuvent prendre différents noms comme les services d'aide aux jeunes diplômés, le service de développement des activités de formation des adultes, la direction des services aux organisations. L'aspect managérial de même que l'aspect légal de ces collaborations et des contractualisations entre universités et milieux peuvent donc prendre différents appellations comme nous venons de le voir. Par partenariat université-milieu nous référons ainsi à toutes les formes de regroupement et d'articulations qui peuvent naître et se développer entre les universités et les milieux socio-économiques. Les acteurs de ces regroupements peuvent occuper différents postes et assumer différentes fonctions comme nous l'avons mentionné plus haut. Ce n'est que plus tard que ce type de management fera l'objet de plusieurs critiques, notamment de la part d'universitaires (Readings, 2013; Seymour, 2013). De fait, leurs critiques portent non seulement sur le néolibéralisme mais également sur le modèle et le discours portant sur ce type de management et, notamment, son utilisation par les gouvernements et les dirigeants de l'enseignement supérieur lorsqu'ils parlent d'éducation.

Le partenariat en éducation

Au Québec, le Conseil supérieur de l'éducation (CSE) publiait en 1995 un premier avis sur le sujet intitulé *Le partenariat : une façon de réaliser la mission de formation en éducation des adultes* où les auteurs « parlent de plus en plus du concept de partenariat, pour qualifier des expériences de collaboration entre les commissions scolaires ou entre un CÉGEP et une commission scolaire ou encore, entre des établissements de plusieurs ordres d'enseignement » (Conseil supérieur de l'Éducation. Avis au ministre de l'Éducation, 1995, p. 2). Les auteurs de cet avis écrivent à ce propos :

« Comme nous l'avons signalé, au cours de la dernière décennie, les services d'éducation des adultes des commissions scolaires, des cégeps et des universités ont entretenu des formes de collaboration de plus en plus soutenue avec les entreprises,

les associations et les organismes socioculturels et sociocommunautaires » (CSE, 1995, p. 2).

De fait, les auteurs citant un document d'orientation du ministère de l'Éducation écrivent que, dès 1983, ce ministère « se donnait l'orientation de favoriser, par des mécanismes simplifiés, la concertation avec d'autres partenaires ministériels et les milieux socio-économiques » (Conseil supérieur de l'éducation, Avis au ministre de l'Éducation, 1995, p. 16). Au cours des années 1990-2000, les relations entre les universités, les établissements de formation et les entreprises sont devenues de plus en plus importantes au point « où, (...) le Conseil reconnaissait qu'il y avait lieu pour les établissements universitaires de chercher à clarifier leur rôle en pareil contexte, en tenant compte de la mission qui leur est confiée par la société » (Conseil supérieur de l'Éducation, 1995, p. 16). Pour Alain Touraine (1972, p. 7), « ceci devait se mettre en place dans le but d'éviter des substitutions de rôle et des subordinations d'intérêts qui nuiraient à l'exercice de leur mission ».

En juin 1998, le CSE publiait cette fois un nouvel avis intitulé *La formation continue du personnel des entreprises : un défi pour le réseau public d'éducation*. Les auteurs font alors ressortir l'intérêt pour les entreprises d'accorder de l'importance à la formation continue des personnels en emploi. Le document met de l'avant des orientations susceptibles de privilégier le développement de l'offre publique de formation en misant notamment sur le développement socio-économique local et régional ainsi que sur l'acquisition de compétences larges et génériques. Ces orientations permettent de favoriser la reconnaissance d'acquis, de réinvestir dans les établissements l'expertise développée en formation sur mesure, de miser sur la puissance du réseau et d'offrir aux individus et aux organisations des formules variées et novatrices.

En avril 2006, le Conseil supérieur de l'éducation publie un autre avis, intitulé cette fois : *En éducation des adultes, agir sur l'expression de la*

demande de formation : une question d'équité. Ce nouvel avis porte principalement sur la reconnaissance de l'écart entre la demande et l'offre de formation continue, particulièrement chez certains adultes où la demande « réside dans la culture de l'éducation, qui se construit par l'expérience antérieure des individus, positive ou négative à l'égard de l'école » (Avis du Conseil supérieur de l'éducation, version abrégée, 2006, p. 6). Pour ce qui concerne le niveau universitaire, le Conseil supérieur de l'éducation a poursuivi sa réflexion sur la question du partenariat université-milieus socio-économique. Il publie cette fois une série d'avis³ concernant cet ordre d'enseignement. C'est ainsi qu'en mai 2002, le CSE publiait cette fois un avis portant sur *Les universités à l'heure du partenariat*. Le Conseil confie alors la préparation de cet avis à la Commission de l'enseignement et de la recherche universitaire dont un seul membre faisait partie du CSE (Petit, 2003). C'est ainsi que depuis 1995, la position du Conseil supérieur de l'éducation en matière de partenariat a évolué. Par exemple, il aborde le sujet dans une perspective plus large en s'interrogeant sur « le devenir des universités » (Petit, 2003, p. 304)⁴. Cet avis, écrit Petit, « fournit un éclairage original [sur] des travaux portant sur l'innovation technologique et sociale où le partenariat est considéré comme un moyen privilégié » (Idem, p. 304) de collaboration intersectorielle, malgré son caractère opératoire et organisationnel complexe comme l'a démontré Levin (2002) sollicité par Vaillancourt Rosenau, notamment sur le plan des enjeux et des défis posés au secteur de l'éducation. Outre la dimension recherche, ce nouvel avis du Conseil supérieur de l'éducation aborde la formation initiale. Les auteurs de l'avis percevaient alors le partenariat comme ayant un effet structurant sur les modalités de gestion et d'organisation des activités d'enseignement et de recherche. Il faudra toutefois attendre l'année 2010 pour voir le CSE se pencher nouveau sur les modalités de gestion et d'organisation des activités de formation continue et donc réinterroger la place et la fonction du partenariat au regard de cette mission.

³ L'Avis sur les universités à l'heure du partenariat constitue le 507^e avis du CSE.

⁴ Le Sommet du printemps sur les universités nous amènera sans doute à porter un autre regard sur ces établissements d'enseignement supérieur.

En 2005, le Conseil supérieur de l'éducation poursuit sa réflexion sur le partenariat en publiant cette fois un nouvel avis portant *L'internationalisation : nourrir le dynamisme des universités québécoises*. Ce texte du CSE portait cette fois sur l'internationalisation visant à nourrir et soutenir le dynamisme des universités québécoises dans la réalisation de leur plan de développement en matière de développement international, d'essor des actions de formation et d'échanges de professeurs et d'étudiants. Cet avis de 2005 identifiait quatre orientations parmi lesquelles l'une d'entre elles proposait aux universités de « consolider les alliances conclues avec les universités partenaires à l'étranger ».

En décembre 2010, le Conseil supérieur de l'éducation publiait un autre avis portant cette fois sur *Les services offerts aux entreprises par le réseau de l'éducation : pour un meilleur accès aux ressources collectives*. Ce nouvel avis du CSE destiné au ministre de l'Éducation avait pour but « de mettre en lumière la réponse du réseau de l'éducation aux besoins des entreprises, aux besoins de formation continue de leur personnel de même qu'aux besoins des organisations » (p. 1). Toutefois, l'encadrement des services à l'intention des personnes, des entreprises et leur déploiement pouvait varier d'un ordre d'enseignement à l'autre. Les propos qui suivent portant sur l'université fournit d'ailleurs des précisions sur l'organisation des services à fournir aux entreprises, l'offre et la planification de la formation, les relations entre l'enseignement régulier et la formation continue demandée par les entreprises, notamment en ce qui concerne les formations en ligne. Dans un article tiré de la revue *University Affairs/Affaires universitaires* de novembre 2012 rapporte les propos de la vice-rectrice de l'Université Dalhousie, affirmant que les universités collaborent déjà avec les industries, les gouvernements, les organisations internationales et les groupes communautaires. Mais comme le souligne Maubant (2014) la recherche scientifique universitaire peine à transférer ses connaissances vers les milieux professionnels. Dans le même sens, la vice-rectrice de l'Université Dalhousie ajoute que tous ces partenariats « méritent [ainsi] d'être traités avec la même vigilance » (p. 37). Pour elle, « les

universités ont amélioré leur gestion des partenariats (...).Elles sont ainsi plus en mesure de refuser certains partenariats lorsque les donateurs et partenaires dépassent les bornes » (p. 37).Autrement dit, les universités se réservent le droit de limiter voire de refuser certains partenariats lorsque les partenaires ne remplissent pas leurs rôles et n'offrent pas aux institutions universitaires tous les bénéfices de valorisation et d'externalisation de leurs activités qu'elles sont en droit d'attendre.

C'est ainsi que dans le domaine de la recherche fondamentale et appliquée, Melchori (1983) décrit la situation américaine au regard des *associations université-entreprise*. Appliquée au Canada et au Québec, les organismes subventionnaires ont adopté plusieurs des politiques favorables au partenariat. Conséquemment, plusieurs universités se sont même dotées de bureaux de partenariat (Tremblay, 2003). Ces bureaux offrent aux professeurs-chercheurs des différents établissements universitaires « un ensemble de services de gestion intégrée des partenariats »⁵: élaboration de contrat de recherche, de contrats budgétaires, élaboration des conditions de propriété intellectuelle... Aujourd'hui, les textes de ces organisations parlent même de valorisation de la recherche (Guillaume et al, 2007; Paquette, 2003). Toutefois, la mise en place et les résultats de ces divers modèles ou institutions n'ont pas toujours eu les effets escomptés comme le montre l'économiste Joseph Stiglitz (2012) en parlant du cas américain. En fait, dans son propos, Stiglitz évoque l'absence ou le faible financement des universités américaines, que ce soit par les Républicains ou par les Démocrates⁶. Dans le même ordre d'idées, l'ancien premier-ministre Daniel Johnson fils⁷ déclarait lors de l'ouverture du colloque aux Entretiens Jacques-Cartier de 2009 que « les universités sont des acteurs institutionnels

⁵ Bureaux de partenariat des universités québécoises.

http://www.unite.ugam.ca/devsav/ici/fr_serv_universites.htm Récupéré le 2012-04-04

⁶ Au Québec, le nouveau premier-ministre, monsieur Couillard, ne rejette pas de facto cette idée – Hydro-Québec et SAQ – afin de soutenir le gouvernement dans sa recherche d'équilibre financier (Le Devoir, 30 avril 2014)

⁷ Il a été premier-ministre du Québec 8 mois et 5 jours. Il a été battu par Jacques Parizeau, chef du Parti québécois.

de première importance », notamment en recherche. Ce qui fait dire à Aurélie Duzert (2013) que les universités sont des acteurs clés de la transformation industrielle qui a cours actuellement.

L'université en transformations

Depuis sa création au XIII^e siècle, l'université a connu une évolution significative (Rayou & Van Zanten, 2011). Si elle était à l'époque une institution nouvelle tout en cultivant ses « mythes d'origine » (Roy et Gingras, 2012) et en faisant remonter « sa naissance à un lointain passé » (Idem, 2012), il faudra toutefois attendre jusqu'au XVI^e siècle pour que l'histoire des universités devienne un objet d'étude se développant de manière significative par la suite. De nombreux ouvrages et articles attestent de cet intérêt scientifique pour cet objet. Des colloques, congrès et publications se réalisent régulièrement sur cette question comme en témoigne le dernier ouvrage de Roy et Gingras publié en 2012.

Pendant très longtemps, « l'université a été conçue comme une institution autonome de son contexte socio-économique, hors du jeu concurrentiel et préservée des pressions environnementales » (Mailhot et Schaeffer, 2007). Mais, les choses ont changé comme l'ont bien décrit Gingras et Roy (2006) et de la Broise (2012). Ces auteurs ont montré que l'université n'en n'est pas à ses premières réformes, tant sur le plan de sa gouvernance que de son fonctionnement. En effet, depuis sa fondation, l'université « a placé la notion de savoir au cœur de la croissance médiévale » (Béland, 2012, p. 96). Ce qui a fait dire à l'ancien président du Mouvement Desjardins que les empereurs et les seigneurs « ne craignent pas de transmettre le savoir à ceux qu'ils considèrent comme la relève au service de l'oligarchie, convaincus que ce faisant, la force de l'État en sera maximisée » (Idem, p. 96). Pour d'autres, comme Harman (1999, p. 202), « les universités après avoir été des centres d'investigation intellectuelle, furent de plus en plus caractérisées par des disputes scolastiques qui semblaient n'avoir aucune pertinence pratique ». Ce qui fait dire à Caroline Dufour (2012) quelques universités ont de la difficulté à s'ouvrir à des

organisations extérieures au champ universitaire. Elles préfèrent plutôt conserver une certaine distance entre elles et le milieu.

C'est ainsi que les universités ont privilégié progressivement un « modèle entrepreneurial de développement » (Seymour, 2003, p. 14), que ce soit dans l'élaboration des programmes de recherche ou dans l'introduction de programmes d'enseignement destinés à la formation des dirigeants d'entreprise. Cette nouvelle réalité a permis à l'université de se développer, tant au niveau de la recherche que de l'enseignement, et ce, malgré les nombreuses critiques formulées à son endroit notamment au regard de son supposé éloignement des problématiques sociales et économiques (Berthelot, 2006). Toutefois, malgré *cere-vampage*, ses principales et fondamentales missions demeurent l'enseignement, la recherche fondamentale et appliquée (Bertrams, 2006) et l'internationalisation de ses activités par l'échange de professeurs et d'étudiants. Certains auteurs évoquent une tendance significative à la marchandisation de l'université (Freitag, 1995, 1998; Berthelot, 2006; Eneau, 2011; Felouzis, Maroy et Van Zanten, 2013). Pour d'autres, comme Facal(2010, p. 16), « beaucoup d'étudiantes et d'étudiants ne viennent à l'université que pour y obtenir les accréditations officielles que le marché du travail exige (...) ou pour y passer du temps ». Certains parlent même d'« une crise planétaire de l'éducation » en titrant « Où va l'université? » (Courrier international, juin 2010, p. 32).

Depuis la fin des années 70, les universités traversent donc de fortes périodes de turbulences⁸, les forçant ainsi à trouver de nouvelles solutions leur permettant de soutenir leur développement et de résoudre leurs problèmes de financement. Parmi elles, il y aurait le partenariat. Une analyse sommaire des différents sites web des universités québécoises, canadiennes et européennes démontre que chacune d'entre elles a trouvé des

⁸ La dernière en date est celle des frais de scolarité, des coupures de 124 millions suivi du Sommet québécois des universités organisé par le nouveau gouvernement du Parti québécois en 2013.

façons qui lui sont propres de répondre à la crise financière qui les traverse : glissement d'une recherche fondamentale vers une recherche appliquée (Bourezak, 2001; Paquette, 2003; Nayaroudou et Simart, 2006), recherche de nouvelles clientèles intra et extra territoriales (Crespo, Beaupré-Lavallée et Dubé (2001), création de nouveaux programmes et de parcours de professionnalisation (Boudjaoui, 2012), délocalisation de certains programmes d'études, développement de formations à distance, création de nouvelles unités administratives, etc... Comme l'écrit le journaliste Bélair-Cérino (2009), « il en résulte une concurrence féroce entre les universités ». Mais au-delà de cette concurrence, écrit Floc'h (2013, p. 17) « l'enseignement supérieur promet d'être redoutablement stratégique au XXI^e siècle (...) ». Il ajoute que l'enseignement supérieur sera alors le « berceau du savoir, terreau d'idées nouvelles et d'innovations, il procurera [ainsi] croissance et influence aux nations qui le choisiront » (Idem, p. 17).

Ce faisant, on assiste à l'émergence puis au développement de collaborations de plus en plus importantes des universités avec différents secteurs voués au développement socio-économique, comme par exemple, des Chambres de commerce, des associations et des ordres professionnels (Avis du Conseil supérieur de l'Éducation du Québec, 1995; Canada's Innovation Leaders, a RESEARCH Info source Inc. Publication, november 2012). Progressivement, les universités ont cherché de nouvelles sources de financement pour soutenir leur développement tout en apprenant à composer avec un changement de contexte dans lequel la recherche d'un nouveau rôle stratégique des institutions universitaires au plan socio-économique était devenue essentielle.

Plus récemment, le gouvernement du Québec adoptait de nouvelles règles de gouvernance adressées aux universités. Les législateurs affirment que ces nouvelles règles de gouvernance ont pour but d'assurer leur développement, de contribuer à rétablir leur équilibre budgétaire, d'assainir leur situation financière, d'améliorer leur performance, de mieux encadrer leurs administrateurs et leurs dirigeants. Du moins, c'est ce qu'il affirme...La mise en concurrence entre institutions universitaires réclame en

effet une réorganisation de la gouvernance universitaire en redessinant les missions, en assignant de nouvelles fonctions aux dirigeants et aux personnels, ainsi qu'en redéfinissant les statuts et les prérogatives des différents acteurs et services.

Qu'en est-il des réalités et formes du partenariat dans les institutions d'enseignement supérieur, notamment au Québec? Au cours des dernières années, on retrouve dans les universités québécoises différents modèles de développement ou d'affaires visant le développement du partenariat, selon les termes choisis. Certaines ont mis en place des facultés particulières (la Faculté d'éducation permanente (FEP) à l'Université de Montréal (UdeM), des facultés responsables des services aux individus et aux organisations (Universités du Québec en Outaouais (UQO), Université de Sherbrooke (UdeS), des Écoles (École des sciences de la gestion (ESG) et des unités dédiées comme par exemple, celle de l'École nationale d'administration publique (ENAP), pour ne nommer que ces exemples-là, afin de desservir leurs diverses clientèles, notamment les individus et les organisations. Plusieurs universités ont même établi des partenariats avec des entreprises, des administrations publiques ou des groupes communautaires comme en témoignent plusieurs chapitres et articles parus dans différents ouvrages et revues (Landry et Garant, 2013).

Tout en reconnaissant de grandes qualités à ce mode de collaboration inter organisationnelle, les partenariats sont loin d'être une panacée à toutes les problématiques rencontrées par les universités comme le notent Boutin & Le Cren(2004). L'une de ces problématiques relevant directement du partenariat est celle des enjeux de frontières entre les universités et d'autres organisations. Or, parmi ces enjeux de frontière dont parlent Denis, Lamothe & Langley (2006) et Gagnon (2013), il y a bien sûr ceux qui concernent très précisément la gouvernance ou le pilotage du partenariat. En effet, la mise en place d'une politique partenariale permet de définir, de codifier et de caractériser certaines pratiques en matière de partenariat comme l'écrit Bourque (2008). Or l'analyse des enjeux de frontière constitutifs de la problématique du partenariat souligne combien ceux-ci

touchent aux modalités d'organisation et de fonctionnement interne des différentes organisations partenaires, comme l'indique le rapport Charest (2012) sur la Politique d'intervention sectorielle d'Emploi-Québec 1995-2001, décrivant le partenariat comme une occasion de redéfinir « des politiques et modes de fonctionnement internes qui balisent la vie du comité et concrétisent les notions de mandat, de partenariat, de démarche consensuelle et de portée sectorielle des actions, etc. (p.VII) ». La question des enjeux de frontières entre les universités et leurs organisations partenaires met également en évidence la nécessité de repenser l'organisation interne des services et des pratiques des différents acteurs concernés. La nécessité de renforcer aussi à l'interne des universités des modes de collaboration entre services vise à accompagner et soutenir les organisations partenaires et clientes. Les universités sont dès lors des fournisseurs de services au delà de leurs missions premières d'enseignement et de recherche (Igalens et Point, 2009). Pour ce faire, nous faisons appel à des intermédiaires de service, c'est-à-dire des personnes qui agissent comme représentant de l'université et des milieux socio-économiques et, qui ont pour mandat de *traduire* et de *réaliser* les besoins dans le cadre d'un partenariat université-milieux socio-économiques. Ces intermédiaires de service sont ce que le sociologue François Dupuy appelle des acteurs qui sont à la fois *dans* et *hors* de l'organisation (2011, p. 94).

Le développement de partenariats entre universités et les autres organisations peut conduire à la présence d'acteurs externes (vert), chargés des dimensions stratégiques et organisationnelles du partenariat comme par exemple, des conseillers experts, des consultants et/ou des formateurs. Or, ces acteurs externes sont également appelés à assumer un rôle pédagogique important tout en tenant compte des facteurs politiques, stratégiques, organisationnels et administratifs. Enfin, il y a les intermédiaires de service qui ont un rôle important à jouer dans l'élaboration, la mise en œuvre, la gestion et l'évaluation d'un partenariat. « Le partenariat en éducation et, pour les universités en particulier, figure plus que jamais dans les préoccupations des dirigeants politiques actuels, mais également dans les stratégies des acteurs de l'éducation et tout particulièrement des universités,

qu'ils soient membres de la direction (Conseil d'administration, dirigeants et gestionnaires), du personnel enseignant, [des chargés de projets] ou des conseillers pédagogiques [jouant fréquemment le rôle d'intermédiaires de service] ou autre » (Samson, Dezutter, Thomas, Manseau, 2011, p. 104). Sur le plan économique, pour certain comme Dallaire (2008, p. 248), les partenariats « devraient amener des économies importantes au chapitre des coûts par l'intégration des activités reliées à [leur] sa réalisation » alors que pour d'autres comme Wake Carroll (2008) en se référant à l'article de Vining et Boardman (2008), les économies ne sont pas toujours évidentes. Au delà des visions politiques et stratégiques, des considérations organisationnelles, des contraintes budgétaires, qu'en est-il des valeurs et des vertus du partenariat sur le plan andragogique? Quelle place occupent les établissements d'enseignement supérieur sur le terrain de la pédagogie universitaire? Quel rôle assument alors les intermédiaires de service au regard de cette dimension plus pédagogique du partenariat?

Les missions de l'université

Malgré leurs spécificités et leurs missions respectives, les universités, les entreprises et les organismes sans but lucratif arrivent à collaborer ensemble dans le cadre de différents projets axés sur la consultation, la formation et la recherche comme en témoigne le numéro de Canada's Innovation Leaders, en 2012. La collaboration entre ces organisations peut prendre différentes formes allant de la co-entreprise de recherche-développement à des partenariats sur mesure, prenant en compte les besoins de chacune d'entre elles (Marzougui et Hamdi, 2004; Conseil supérieur de l'Éducation, 2002). En fait, comme le soulignent ces deux auteurs, les relations université-entreprise peuvent devenir une source d'innovation pour les deux parties.

D'autre part, il y a ces intermédiaires de service qui agissent entre l'université et le milieu socio-économique. Ces intermédiaires de service, tel que nous les définissons ici, ont donc un rôle important à jouer lors de

l'élaboration, la mise en œuvre, de la gestion et de l'évaluation d'un partenariat université-milieu socio-économiques. Ce sont eux qui agissent parfois comme *traducteurs* de besoins du milieu pour les cadres et les collègues de l'université. Parfois, ils agissent comme *réalisateurs* de ces besoins. Ils doivent donc faire comprendre à l'autre partie et à leurs vis-à-vis les politiques, les normes, les procédures... exigibles par l'université, ce qui n'est pas toujours facile, convenons-en. Conséquemment, c'est à leurs pratiques que nous nous intéressons ici.

Concernant la gouvernance, le leadership et le pouvoir, nous ferons appel à différents travaux dans un contexte de partenariat université-milieu en formation continue (Paquet, 2011; Graz, 2004, 2008, pour ne nommer que ceux-là. Enfin, pour situer notre problématique dans un contexte de développement de politiques et de pratiques de formation continue, nous nous référerons aux travaux de Carré et Caspar (2004) et d'Ardouin (2010).

Gouvernance, leadership et pouvoir

(...) Après avoir défini et cerné le partenariat au travers de différentes approches. Nous identifierons ensuite les différentes étapes d'un partenariat en cherchant à déterminer les principales phases du « cycle de vie » (Brulotte, 2003) d'un partenariat université milieu. Puis nous clarifierons ce que nous entendons par intermédiaires de service en répondant aux questions suivantes : qui sont-ils? que font-ils? Comment pratiquent-ils ce partenariat? Quels sont-les impacts de leurs interventions au regard des objectifs d'un partenariat université-milieu. Nous nous appliquerons ensuite à préciser la notion de partenariat à partir d'enjeux de frontière organisationnelle, en particulier en nous centrant sur les concepts de gouvernance, d'intermédiaire de service, de leadership, et de pouvoir, dans un contexte de formation continue. Après avoir présenté les conditions d'émergence et de développement du partenariat entre les universités et d'autres organisations productrices de biens et de services, après avoir souligné différents enjeux constitutifs de ces formes diverses et parfois

nouvelles de partenariat, après avoir invité le lecteur focus et tout particulièrement sur des enjeux de frontières constitutifs du partenariat, après avoir soumis au lecteur notre problématique et nos objectifs de recherche, nous allons présenter dans cette troisième partie notre cadre théorique et conceptuel. Nous chercherons non seulement à mieux comprendre leur rôle, mais également leur pratique, particulièrement dans une perspective de comprendre les processus de professionnalisation de ces métiers spécifiques de l'interaction humaine (Maubant, Roger, Caselles-Desjardins et Lejeune (2012).

- **Le partenariat : une réalité à circonscrire**

À l'origine, le partenariat constitue une expression qui nous vient de la tradition anglo-saxonne (*partnership* – *partner*), empruntée au français *parcener* ou *parsener* qui, elle-même, était un emprunt au mot anglo-normand *parcener*. Ce mot de *parcener*, quant à lui, tirait son origine de l'ancien français *parçuner* « associé » et *parçonier* dérivé de l'ancien français *parcion* « séparation » ou *parçon* « partage, butin ». Il faudra attendre 1984 pour que le mot partenariat voie le jour et soit accepté sous la forme anglaise de *partnership* (1963) pour décrire cette relation inter-organisationnelle. Toutefois, ce mot connaîtra en français un usage plus limité qu'en anglais. En français, on convoque davantage les termes d'alliance, d'association et de participation.

Dans le champ de la sociologie des organisations, le concept de partenariat n'est pas nouveau. Pour Xavier Bezançon (2004), le partenariat est un vieux concept convoqué par l'entremise de nouvelles missions assignées aux organisations. La création du Nouveau Management Public (NMP) a permis à ce concept de retrouver un sens et un usage. Dans les années 80-90, il était même devenu un effet de mode, notamment pour les dirigeants et les gestionnaires privés et publics leur permettant d'affirmer ainsi que leur organisation travaillait en collaboration étroite avec d'autres organisations. L'usage récurrent du terme de partenariat exprimait une

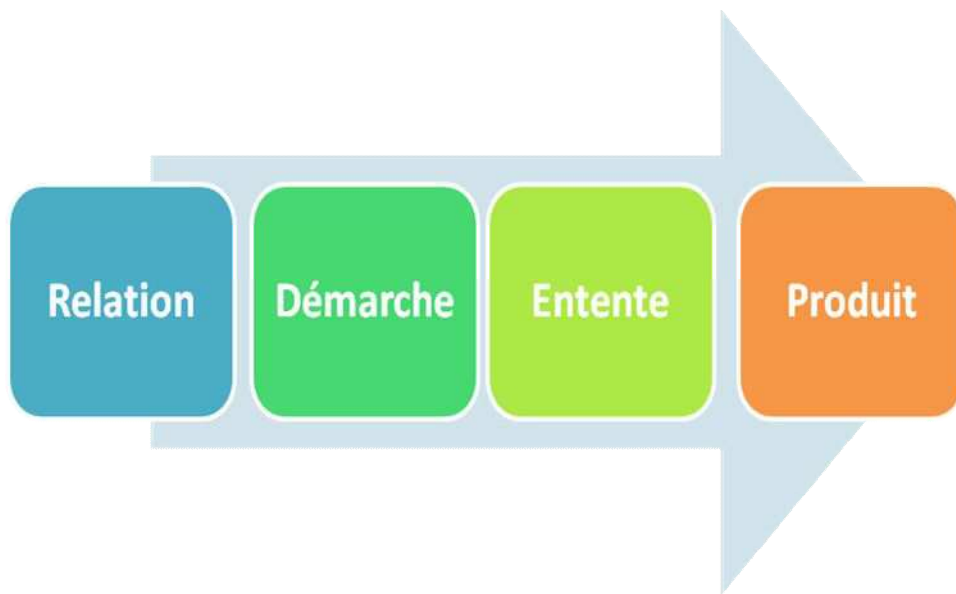
intention de marketing en présentant l'organisation comme ouverte sur son environnement. Toutefois, comme l'affirme le spécialiste de la fonction publique fédérale David Zussman (1999), plus le concept de partenariat fait d'adeptes, plus il devient difficile à définir. Pelletier (1997, p. 1) va dans le même sens lorsqu'il écrit que « la notion de partenariat a un sens sémantique flou et qu'il peut en conséquence constituer une véritable boîte de Pandore ». Il ajoute toutefois que celui-ci peut-être « porteur d'une réflexion stimulante nous invitant ainsi à revoir nos pratiques de gestion de la formation ou de la consultation, autant qu'il peut nous mettre dans une situation de relative dépendance à l'égard des idées du prêt-à-porter au salon de la dernière mode de gestion » (Idem, p. 1). Dans le champ des sciences sociales et, en particulier, dans le secteur de l'éducation, Pineau⁹ situe les premiers usages du terme de partenariat en 1984 alors que Landry (2013, p. 35) réfère aux travaux de Barsch (1969) pour situer l'une des premières utilisations de la notion de partenariat. Quant à Mérini (2001), elle situe son apparition en 1987 dans le dictionnaire Larousse « qui d'emblée se place dans une approche systémique en décrivant le partenariat comme un système associant des partenaires » (p. 1). Dès cette époque, le concept de partenariat revêt diverses acceptions (Mérini, 2001) qui n'ont de sens que dans la mesure où on les replace dans leur contexte d'origine (Landry, 2013). Depuis cette période, le concept de partenariat a été particulièrement galvaudé, chacun y allant de sa définition propre, selon son champ d'action. Landry (1994) cité par Legendre (2005) place le partenariat sur un continuum de relations liant deux ou plusieurs organisations, allant du simple échange d'informations à la consultation, la concertation, la coopération et le partenariat. Quant à nous, nous considérons que les termes coopération et partenariat sont synonymes, comme en témoignent plusieurs dictionnaires consultés (Bellenger & Pigallet, 1996; Legendre, 2005). Conséquemment, si nous voulons éviter que ce mot devienne un véritable *caméléon conceptuel*, pour reprendre les propos de Von Foerster repris par Le Boterf (2001) lorsqu'il décrit le concept de compétence, il est donc important de clarifier la notion de partenariat. Notre expérience professionnelle du partenariat entre organisations démontre que si le

⁹ L'auteur remercie Loïc Brémaud pour son apport à cette partie de son texte.

processus peut être le même, son contenu et sa forme peuvent varier d'un partenariat à l'autre. Ce qui fait dire à Boisclair (2008) que le partenariat est sur mesure et évolutif.

D'autres auteurs font davantage ressortir les dimensions de l'entente et de l'égalité entre les partenaires (Fréchet, 2004). Une revue de la littérature scientifique a permis de constater qu'il existe un grand nombre de définitions du mot partenariat. Elle a permis de relever plus d'une cinquantaine de définitions de ce terme, chacune s'inscrivant dans une typologie, comme celle de Gagnon et Klein (1991), celle de Landry (1994) ou celle de Kernaghan, Marson et Borins (2001) pour ne nommer que celles-là. C'est dans ce contexte que nous avons choisi les typologies évoquées précédemment car elles permettent, selon nous, de répondre à notre projet de définir précisément le partenariat université-milieu. C'est pourquoi, dans le contexte qui nous occupe, nous avons retenu plus particulièrement la définition de Legendre (2005, p. 1002). Ainsi, Legendre se référant à Landry (1994) définit le partenariat comme étant une « **entente entre des parties** qui, de façon volontaire et égalitaire, **partagent un objectif commun [ou compatible]** et le réalisent en utilisant de façon convergente leur ressources respectives » (Idem, 2005, p. 1002). Toutefois, à cette définition, nous allons plus loin en caractérisant la relation qui doit exister entre les parties, à savoir, une **relation sur mesure et évolutive** (Boisclair, 2008). En conséquence, un partenariat inter-organisationnel **s'établit, se construit, se noue et se dénoue** dans un contexte donné. La figure 1 illustre bien, quant à elle, les mots clés qui servent à définir la notion de partenariat. Elle sous-tend l'effort requis pour construire un partenariat, dont le caractère dynamique de la relation entre les partenaires.

Figure 2 : Les mots-clés d'un partenariat



En nous inscrivant dans une perspective écologique défendue par Bronfenbrenner et dans les travaux de Clénet soutenant la nécessité de faire dialoguer dans l'analyse d'une organisation formative à trois dimensions : 1) *macro* (dimension politique et stratégique), 2) *méso* (dimension organisationnelle) et 3) *micro* (dimension pédagogique), nous considérons que les intermédiaires de service se situent à la frontière des niveaux macro, méso et micro (Pelletier, 1995) et, qu'ils agissent sur les différentes frontières organisationnelles. Conséquemment, nous parlerons plutôt d'intermédiaires de service pour décrire cette profession quelque peu atypique, ces nouveaux porteurs de savoirs et de compétences (Maubant, Roger, Caselles-Desjardins et Lejeune, 2012), cette nouvelle manière de décliner la fonction d'ingénieur de formation (Bernier, 2010). Conséquemment, les parties prenantes d'un partenariat ne peuvent faire l'économie d'une instrumentation favorable à une meilleure compréhension de ces deux univers : celui de l'université et celui de l'entreprise pris dans son sens large. En résumé : 1) le partenariat exige de la part des deux parties un certain niveau d'engagement, l'une par rapport à l'autre; 2) Les

partenaires doivent unir leurs efforts pour coopérer; 3) Les partenaires doivent partager un certain niveau de risques inhérent à toute action partenariale, en acceptant de partager les gains et les pertes.

C'est donc en nous appuyant sur cette définition de la page 18 que nous développerons le reste de notre propos. Cette définition, un peu lourde, nous en convenons, mérite toutefois quelques commentaires. Elle nous amène à dire, selon nous, qu'un partenariat ne s'improvise pas : il se construit, se développe et se gère. Son succès s'appuie sur une relation de confiance, mais là encore, la confiance ne s'improvise pas, ne s'impose pas; elle est présente ou elle se gagne (Thuderoz, Mangematin et Harrisson, 1999). Cette définition et la confiance qu'elle requiert font ressortir le caractère sur mesure et évolutif de la relation. Quant au milieu (entreprises et organismes), il poursuit généralement une mission différente de celle des universités. Dans le cas des entreprises, il s'agit de faire principalement des profits à la hauteur des exigences exprimées par les actionnaires (entreprise); pour ce qui concerne les organismes sans but lucratif, leur mission consiste généralement à satisfaire les attentes et les besoins du milieu ou de leurs membres. Même si les universités et le milieu poursuivent des missions différentes, il est tout de même possible pour les deux de trouver un but commun ou des objectifs compatibles. Par exemple, le but de l'entreprise est de maintenir sa part de marché et pour ce faire, elle a besoin de travailleurs compétents. Quant à l'université, elle a pour but de développer sa clientèle et ces travailleurs. C'est ainsi que les deux organisations ont pour objectif commun le développement des compétences des étudiants et des travailleurs. Il en va de même pour un organisme communautaire, comme par exemple, un organisme d'insertion en emploi pour des travailleurs de plus de 50 ans, intéressé par le développement de nouvelles compétences chez ces demandeurs d'emploi. Entreprises et universités œuvrent donc chacune en fonction de leurs missions respectives et de leurs intérêts à des actions de collaboration voire de partenariat. L'élaboration et la gestion de telles actions de partenariat s'inscrivent dans ce que Mintzberg (2004) appelle une *adhocratie opérationnelle*, ce qui

s'apparente davantage à une « conduite de projet » dont parlent Carré et Caspar (2004, p. 388) intégrant ainsi les principaux acteurs concernés : les directions, la hiérarchie et les individus. En cela, ils rejoignent les travaux de Bach (2007) sur le management de projets de formation. En conclusion, un projet de partenariat souligne les attentes et les spécificités de chacune des organisations ainsi que les compétences et les domaines d'expertise maîtrisés par les acteurs concernés. À cet égard, Gill (1989) rappelle bien les limites du partenariat comme système de gestion politique et économique présent dans plusieurs pays d'Europe. En nous appuyant sur les travaux de Rodal (1993), nous proposons de mettre en évidence quelques avantages et limites d'une telle collaboration inter organisationnelle. L'étude de plusieurs partenariats réalisés en formation continue par plusieurs établissements d'enseignement universitaires démontre que le mode de relation inter-organisationnelle traverse généralement différentes étapes que Brulotte (2003) appelle le « cycle de vie » d'un partenariat. Ainsi, dans une collaboration inter-organisationnelle en contexte de formation continue, le partenariat se divise habituellement en six phases distinctes, mais inter reliées les unes avec les autres : 1) L'émergence du partenariat; 2) L'identification et le choix du partenaire; 3) L'élaboration du partenariat; 4) L'entente de partenariat; 5) La mise en œuvre et la gestion du partenariat; 6) Le suivi et l'évaluation du partenariat (Boisclair et Dallaire, 2008). Chacune de ces phases comporte généralement deux dimensions : la dimension administrative et la dimension andragogique. Or, la réussite d'un partenariat, quel qu'il soit, repose sur un ensemble de « dimensions » comme l'écrit Landry (2013, p. 50) et « d'indicateurs » utilisés par Boisclair (2009) permettant d'évaluer la qualité et l'efficacité d'un partenariat université-milieu. Nous avons regroupé ces dimensions et indicateurs d'un partenariat en trois points : 1) la gouvernance; 2) le leadership; 3) le pouvoir. Ces trois dimensions du partenariat seront étudiées à partir des dires des intermédiaires de service et à la lumière des enjeux de transformations de frontières organisationnelles. Dans la définition proposée du partenariat, nous considérons donc que trois dimensions constitutives du partenariat semblent minorées voire négligées. Il s'agit de la gouvernance, du leadership et du pouvoir. Or, si le projet de partenariat ne précise pas les

modes de gouvernance retenus, le type de leadership attendu et ne prend pas en compte les aspects de pouvoir au sein même du projet de collaboration, il est très probable que sa réalisation rencontre quelques difficultés. La conception et la mise en œuvre d'un partenariat révèlent en effet des enjeux de frontières organisationnelles. En identifiant ces enjeux, nous pouvons mieux saisir la nécessité de préciser les trois dimensions centrales d'un partenariat : la *gouvernance*, le *leadership* et le *pouvoir*.

- **Des enjeux de frontières organisationnelles dans le partenariat université-milieu**

Comme l'écrit Dominique Genelot (2011, p. 276), « le périmètre de l'entreprise [est] une notion relative ». Or, les frontières organisationnelles de l'université, comme celles d'une entreprise, deviennent plus poreuses, plus flexibles, plus malléables, selon les circonstances et les besoins des différentes parties prenantes. Ce qui a fait dire à Barnet (2011) que la mission première et les territoires d'intervention des universités ont changé depuis l'époque d'Humboldt (1767-1835), particulièrement au niveau de ses missions, de ses espaces d'action, de ses responsabilités, de ses prérogatives et des différentes fonctions occupées par ses dirigeants, cadres et autres professionnels (Baillargeon, 2013).

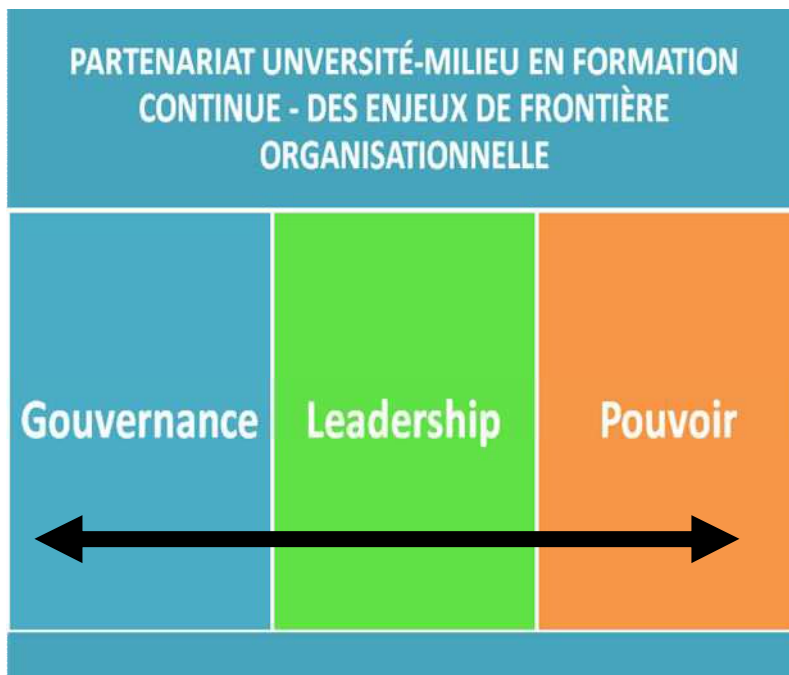
La question des *enjeux de frontières organisationnelles* souligne des conditions de mise en œuvre et de réussite du partenariat. Certaines de ces conditions concernent directement la question des relations entre les organisations partenaires: l'interdépendance entre l'université et les autres organisations ou encore la répartition des espaces d'action et d'intervention. D'autres conditions renvoient aux dimensions de gouvernance, de leadership et de pouvoir : compétences de leadership des principaux acteurs impliqués dans le partenariat, partage des responsabilités et des prérogatives entre chacun des acteurs et entre chacune des organisations partenaires, conceptions du pouvoir dans le pilotage du partenariat, partage des pratiques entre acteurs concernés, rôle et la fonction d'acteurs dédiés au partenariat

comme les intermédiaires de service notamment. Autrement dit, en s'intéressant aux relations entre partenariat et enjeux de frontières organisationnelles, nous cherchons à préciser les sens et conceptions des acteurs concernés de trois dimensions centrales selon nous du partenariat, à savoir la gouvernance, le leadership et le pouvoir. Les enjeux de frontières organisationnelles constituent donc un révélateur-analyseur de la conception et de la mise en œuvre d'un partenariat université-milieu à partir des trois dimensions suivantes : gouvernance, leadership et pouvoir. Ainsi, la figure 3 montre, quant à elle, ces différents enjeux que nous aborderons dans le cadre de la présente recherche. Pour réaliser les objectifs mentionnés précédemment, nous proposons d'utiliser un nouveau construit, celui d'enjeux de frontière, inspiré des travaux de Williams (2002). En mobilisant ce construit, nous cherchons à éclairer les conditions de réussite du partenariat université-milieu. Ainsi, Williams fait référence à un partenariat intersectoriel visant la collaboration entre différentes organisations de secteurs divers qui unissent leurs ressources et leurs efforts pour obtenir un résultat, lequel est différent de ce que chaque organisation, prise isolément, aurait pu réaliser un partenariat (Omokhoa & Ngozi Ofil, 2010; Bryson, Crosby et Stone, 2006). Un partenariat, forme plutôt formalisée de collaboration, sera étudiée au niveau de trois enjeux de frontières : la gouvernance, le leadership et le pouvoir. Le fait de s'attarder à l'évolution de la gestion des enjeux de frontière permettra de voir si leur traitement adéquat pourra être favorable au succès de la collaboration.

Ainsi parmi les enjeux de frontières sélectionnés, il y a d'abord **gouvernance**. De fait, les partenariats impliquent des problèmes particuliers de gouvernance, notamment en termes de structure de fonctionnement appropriée afin de rencontrer les standards et les besoins respectifs de chaque organisation partenaire (Zadek & Radovih, 2006). Ils ont aussi pour conséquence, un nécessaire *apport de ressources* humaines, informationnelles, matérielles et financières qui contribueront au développement du partenariat et qui se déploieront de *manière sur mesure et évolutive*, dans un cadre organisationnel facilitant la mise en place d'une *politique partenariale* (Boisclair, 2009). Puis, la question du leadership sera

également examinée puisque le leadership est un mécanisme essentiel dans les collaborations qui obtiennent du succès (Vangen et Huxham, 2003; Crosby et Bryson, 2006). Enfin, le pouvoir sera analysé en lien avec le leadership. Pour nous, la collaboration intersectorielle fait référence à la collaboration entre différentes organisations de secteurs divers qui unissent leurs ressources et leurs efforts pour obtenir un résultat, lequel est différent de ce que chaque organisation prise isolément aurait pu réaliser (Omokhoaet Ngozi Ofili, 2010; Bryson, Crosby et Stone, 2006). Un partenariat, forme plutôt formalisée de collaboration, sera étudiée au niveau de trois enjeux de frontières : l'appartenance à des secteurs institutionnels distincts, la gouvernance et le leadership. La figure trois présente ces enjeux de frontières organisationnelles.

Figure 3: Des enjeux de frontières organisationnelles



La conception et la mise en œuvre de ces différentes formes de partenariat peuvent être considérées comme des occasions envisagées de modifier les frontières formelles d'une organisation (Denis, Lamothe & Langley, 2006). Et, qui dit envisagées, dit voulues par les principaux dirigeants et les principaux acteurs d'une ou de plusieurs organisations engagées dans un partenariat. Dès lors, les organisations partenaires peuvent saisir le prétexte du partenariat pour reconfigurer leurs frontières organisationnelles. La modification des frontières organisationnelles peut donc être considérée ici comme une conséquence du partenariat. Toutefois, comme l'écrit Gagnon (2008), citant les travaux d'Hernes et Paulsen, (2003), les frontières organisationnelles peuvent aussi être analysées selon leur propre dynamique interne à l'organisation (Gagnon, 2013). Dès lors, la reconfiguration des frontières organisationnelles peut être à la fois indépendante de la mise en place d'un partenariat et/ou concomitante d'un partenariat. Il y aurait alors une interdépendance entre modification des frontières organisationnelles et conception-mise en œuvre d'un partenariat. Évaluer le sens des interactions entre partenariat et modifications de frontières organisationnelles constitue donc, pour nous, un révélateur-analyseur de ces trois dimensions constitutives du partenariat.

- **La gouvernance**

Qu'entend-on par gouvernance? Et dans quelles mesures la transformation des frontières organisationnelles permet-elle de révéler et d'analyser cette première dimension du partenariat qu'est la gouvernance ? Le terme de gouvernance est un mot ancien. Il date du XIII^E siècle puis il devient terme de droit en 1478 et au sens de « charge de gouvernante » en 1679. Il connaît donc « un regain de vie après des décennies voir des siècles d'oubli » (Dortier et al, 2008, p. 281). C'est à l'Angleterre que nous devons ce retour du terme gouvernance. Étymologiquement, le terme gouvernance « partage la même origine que gouvernement qui aussi donné gouvernail » (Idem, p. 281). Le terme gouvernance suggère un pilotage à vue. Pour

Paquet (2011, p. 21), « la gouvernance est [donc] un processus de coordination et de collaboration en évolution continue ». Pour les auteurs du Dictionnaire des synonymes et des antonymes Depuis-Légaré et Therrien (2012, p. 326), ce terme réfère à « commandement, conduite », autrement dit, il désigne la manière dont un groupe d'acteurs gouverne le partenariat. C'est ainsi que le terme gouvernance et gouverne se partage entre plusieurs acteurs privés et publics, officiels ou informels, institutionnels ou associatifs susceptibles d'agir en fonction de leurs spécificités.

La gouvernance constitue donc une dimension importante du fonctionnement des organisations. Dans un contexte de partenariat, la gouvernance, sa logique et ses modalités de fonctionnement, sont d'abord régies et réglées par des normes spécifiques de chacune des organisations partenaires (Bourque, 2008). Ce que nous appelons généralement le règlement de régie interne (la gouverne). La gouvernance est également portée dans chacune des organisations par des types de fonctions et de postes, mais aussi par des services dédiés à la gouvernance. Dans un contexte de partenariat, il convient donc de prévoir la mise en place d'un service et de professionnels dont le rôle et la fonction sont de concevoir, mettre en œuvre, gérer et évaluer le partenariat (Ardouin, 2010). C'est pourquoi notre recherche s'intéressera principalement aux intermédiaires de service. Nous nous intéresserons ici plus particulièrement à la manière dont est *gouverné* un partenariat. Nous mettrons donc l'accent sur les mécanismes de gouvernance mis en place afin de faciliter l'émergence, la mise en œuvre et la gestion d'un partenariat université-milieu. Dans le même esprit, nous chercherons à nommer et à expliquer la présence de ces mécanismes particuliers de gouvernance, notamment en termes de structures de fonctionnement permettant d'atteindre et de réaliser les objectifs prévus et les besoins respectifs des organisations partenaires (Zadek et Radovih, 2006).

- **Le leadership**

Qu'est-ce que le leadership ? Et dans quelles mesures la transformation des frontières organisationnelles est-elle un révélateur-analyseur du leadership, composante indispensable du fonctionnement et de la réussite du partenariat? Le leadership est vaste et complexe. Il a fait l'objet de nombreux débats comme l'écrit Lalonde (2004) dans un article de la revue *Effectif* de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Dans le domaine de la gestion il est l'objet de grandes préoccupations (Proulx, 2006).

Qu'est-ce [donc] que le leadership? Il comporte plusieurs notions, notamment celles de légitimité, d'autorité, de pouvoir et d'influence. Conséquemment, le leadership peut être abordé à partir de plusieurs points de vue et sous plusieurs angles. Ces *portes d'entrées* sont multiples et variables. Pour certains auteurs, il s'agit d'une aptitude acquise; pour d'autres, « le leadership est une façon d'être, pas de faire » (Hesselbein, 2002, p. 3 dans Proulx, 2006, p. 192). Ainsi, les travaux portant sur le leadership se sont multipliés après la Seconde Guerre mondiale, notamment aux États-Unis, dans le cadre de l'armée puis dans les entreprises. Le leadership se fonde sur quatre caractéristiques essentielles: la vision, l'influence, le changement [le partenariat vu comme une forme organisationnelle en mouvement, donc un changement] et la responsabilisation (Pinet et Coupet, 2009).

Dans le cadre de la présente proposition de thèse, le leadership est défini comme « la capacité reconnue [à une personne ou] à un membre d'un groupe de pouvoir influencer le comportement des autres membres du groupe à l'occasion de décisions importantes » (Bellenger et Pigallet, 1996, p. 174). Conséquemment, les termes autorité et influence ne veulent pas dire la même chose pour nous (de Kerorguen et Bouayad, 2004). Ces deux termes éveillent une foule d'images associées aux principaux acteurs d'un partenariat. Pour Christian Morel dans *Les Décisions absurdes, II* (2012, p. 142), « le commandement doit exercer un contrôle *a minima* des forces de

manière à ne pas limiter inutilement leur liberté d'action, le subordonné devant finalement décider lui-même des meilleurs voies à adopter pour le succès de sa mission ». Mais comment s'exerce le leadership dans un contexte de partenariat université-milieu (Vangen et Huxman, 2003; Crosby et Bryson, 2006)? C'est pourquoi nous nous intéresserons plus particulièrement à l'acteur qui « connote l'idée de jeu (au-delà des rôles prescrits), de conflit ou de coopération associées » (Échaude maison, 2013, p. 9) à l'élaboration, la mise en œuvre, la gestion et l'évaluation d'un partenariat université-milieu

- **Le pouvoir**

Pourquoi des questions de pouvoir se jouent-elles dans la transformation des frontières organisationnelles ? La gouvernance, les intermédiaires de service et le leadership peuvent jouer un rôle important dans la transformation des frontières organisationnelles comme l'ont montré Langley & Denis (2006) en parlant des dimensions négligées du changement organisationnel. Même si les intermédiaires de service décident d'adopter une approche particulière visant à établir un partenariat université-milieu, il reste qu'ils doivent tenir compte du contexte dans lequel il va se construire, se gérer et s'évaluer. C'est ainsi que « les évolutions et mutations de ces dernières décennies ont profondément transformé [l'exercice] du pouvoir » (de Kerorguen & Bouayad, 2004, p. 48) au sein des organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Pour de Kerorguen et Bouayad, il convient de faire ici la distinction entre le pouvoir légal et le pouvoir réel. C'est ainsi « qu'il convient de considérer la capacité d'influence, et non pas uniquement la seule possession de puissance. » (Idem, p. 49). Pour ces auteurs, « le pouvoir habite [donc] plusieurs lieux et s'exprime dans plusieurs dimensions. » Ils ajoutent à juste titre que « le pouvoir « dans » l'entreprise est à la fois dedans et dehors (...) que versatiles, et qui ne sont même pas toujours représentés dans ces lieux de pouvoir officiel que sont les conseils d'administration » (Idem, p. 49). Pour eux (de Kerorguen & Bouayad), « le pouvoir apparaît [donc] multidirectionnel, multiforme et

multidimensionnel. Le pouvoir ne se pense plus en termes de centralité et de périphérie, ni s'exprime uniquement en termes de domination et de soumission » (Idem, p. 49). C'est pourquoi les intermédiaires de services peuvent être des porteurs du partenariat université-milieu.

- **Les intermédiaires de service : des porteurs du partenariat université-milieu**

C'est pourquoi dans le cadre de cette présentation, nous souhaitons nous intéresser plus particulièrement aux intermédiaires de services. C'est donc à la sociologie des organisations que nous devons le concept d'*acteur*, notamment aux travaux de Crozier (1977, 1981). Selon cette épistémologie, un acteur désigne toute personne physique ou morale qui participe à la vie d'un système et/ou organisation, ou qui est en mesure de l'influencer directement ou indirectement. Les auteurs précédemment cités supposent qu'il n'est pas possible de considérer que le jeu des acteurs soit déterminé seulement par la cohérence du système ou par les contraintes environnementales. Les pratiques des acteurs répondent aussi à leur propre logique. Située au confluent d'au moins trois disciplines : l'économie des organisations, le management et la théorie des organisations, la sociologie des organisations vise à étudier les organisations à travers les conceptions et les pratiques des différents acteurs qui en sont membres et à partir des dynamiques organisationnelles qui animent et impactent tant les organisations que les acteurs eux-mêmes. Dans le cadre de chapitre, nous définissons les intermédiaires de service comme étant des acteurs qui agissent au nom de l'université, de l'entreprise ou d'un organisme sans but lucratif et qui ont pour fonction principale de travailler sur une action de formation continue, qu'elle soit sollicitée par l'une des organisations partenaires ou qu'elle soit proposée par l'une de ces organisations. Les intermédiaires de service agissent également comme *traducteur*, dans le

sens de la sociologie de la traduction (Akrich, Callon et Latour (2006¹⁰), c'est-à-dire qu'ils peuvent expliciter, exprimer, reformuler, traduire...des attentes et des besoins des différentes organisations en matière de formation continue notamment. C'est ainsi que les intermédiaires de service sont appelés à jouer plusieurs rôles et fonctions où l'utilisation des savoirs tacites et explicites se côtoient. Ils peuvent être aussi et d'abord des andragogues, des formateurs, des consultants ou encore des gestionnaires de projet... etc.

Quant à leur pratique professionnelle, elle semble avoir bien changé depuis 30 ans. Si on s'attarde notamment à la pratique prescrite, il est probable qu'à l'instar des métiers de l'interaction humaine (Piot, 2009), la mise en œuvre de ces pratiques requiert non seulement des connaissances, mais aussi des compétences spécifiques, telles des compétences relationnelles, communicationnelles favorisant la collaboration, la coopération et le partenariat. Cette poly-compétence attendue n'est pas seulement du domaine technique. Elle concerne également les dimensions humaines. Au-delà de ces pratiques prescrites, qu'en est-il des pratiques réelles? Quelles sont les savoirs et les compétences mobilisées pour réaliser des tâches aussi complexes et interdépendantes que celle de négocier, élaborer, gérer, accompagner et évaluer un partenariat université-milieu. Les organisations partenaires qu'elles soient des universités, des entreprises et des organismes sans but lucratifs attendent toutes à ce que ces *navigateurs organisationnels* dont parle Pelletier (1995) et que sont les intermédiaires de service, répondent aux attentes et aux besoins des organisations qu'ils ou elles représentent. Dans notre recherche, nous souhaitons interroger les conceptions-perceptions des intermédiaires de service sur leurs rôles, leurs fonctions et leurs pratiques. Nous souhaitons aussi explorer les perceptions d'autres acteurs engagés dans le partenariat, notamment les cadres dirigeants afin de saisir le rôle, la fonction et la place qu'ils attribuent ou souhaitent attribuer aux intermédiaires de service. Ainsi, si les intermédiaires de service « sont potentiellement perçus comme menaçants par leur supérieur [...], « la direction peut parvenir à s'accommoder d'un navigateur parce que

¹⁰ Voir également B. Latour. (1989). *La science en action*. Paris : La Découverte.

ce dernier ne constitue qu'une menace limitée pour l'ordre en place » (Pelletier, 1995, p. 3). En centrant notre regard sur ces acteurs du partenariat que sont les intermédiaires de service, nous souhaitons répondre aux principales questions suivantes : Qui sont-ils? Quelles formations et quelles expériences ont-ils? Quelles compétences ont-ils? Comment interviennent-ils ou pratiquent-ils? Comment participent-ils au partenariat université-milieu? Quels sont leurs facilitateurs? Nous nous intéresserons exclusivement aux pratiques déclarées. Pour saisir cette réalité du partenariat université-milieu, il convenait d'identifier des acteurs spécifiques responsables de la mise en œuvre de ce partenariat. Les intermédiaires de service, nouveaux acteurs, sont aussi porteurs de pratiques spécifiques, voire de nouvelles pratiques. Saisir leurs conceptions-perceptions permet d'exprimer différentes réalités stratégiques, organisationnelles et pédagogiques du partenariat université-milieu.

- **Un contexte de réalisation du partenariat université-milieu : la formation continue**

En ce début de XXI^e siècle, la formation tout au long de la vie est devenue aujourd'hui une valeur et un objectif reconnu comme essentiel dans l'essor d'une économie du savoir, ce malgré les critiques de Kerorguen et Bouayad (2004). Cette économie est définie comme « une économie en formation, systémique et fonctionnant en réseau, une économie qui se joue des espaces et du temps » Lévy, Jouyet, 2006; Dang Nguyen et Mevel, 2007 dans Carlier, 2009, n.p.). La plupart des gouvernements des pays occidentaux s'entendent pour dire que la formation tout au long de la vie constitue donc une des clés importantes susceptibles de leur assurer une prospérité économique et le développement harmonieux et démocratique des sociétés. Si l'idée de la formation tout au long de la vie semble faire maintenant consensus autour d'elle, son application dans la plupart des pays occidentaux ou en émergence demeure fragmentaire et est traduite et déclinée de manière différente selon les contextes socioculturels, les histoires des sociétés, les politiques mises en œuvre et les différentes

organisations présentes (Feenberg, 2014). Cela dit, la formation continue désigne un concept large et évolutif comme l'écrivent Besnard et Liétard (2001). C'est pourquoi ces deux auteurs soulignent combien le terme de formation continue demeure « diversifié, complexe [et] polysémique » (Idem, p. 3). Toutefois, ils ajoutent avec justesse, qu'elle constitue à la fois un « phénomène et un processus » (Idem, p. 3). Dans le contexte de cette recherche, la définition de la formation continue que nous privilégierons s'appuiera principalement sur les travaux menés par Legendre (2005) et par l'Organisation des Nations-Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), cités d'ailleurs par le Conseil supérieur de l'Éducation du Québec (CSE) (1996). La formation continue est donc définie ici comme étant un :

« Ensemble des processus organisés d'éducation, quels qu'en soient le contenu, le niveau et la méthode, qu'ils soient formels ou non formels, qu'ils prolongent ou remplacent l'éducation initiale dispensée dans les établissements scolaires et universitaires sous forme d'apprentissage professionnel, grâce auxquels des personnes considérées comme adultes par la société dont elles font partie, développent leurs aptitudes, enrichissent leurs connaissances, améliorent leurs qualifications techniques ou professionnelles ou leur donnent une nouvelle orientation, et font évoluer leurs attitudes ou leur comportement dans la double perspective d'un épanouissement intégral de l'homme et d'une participation à un développement socioéconomique et culturel équilibré et indépendant » (p. 687).

En cherchant à mettre en évidence les enjeux de transformation de frontières organisationnelles à l'œuvre dans la mise en place et dans la conception d'un partenariat université-milieu, notre recherche propose de centrer le regard sur ces trois dimensions principales du partenariat. La centration sur ces trois dimensions nous permet de proposer une définition plus étoffée du partenariat et éloignée d'une conception souvent floue portée

par les notions de collaboration ou de coopération, même chose pour l'intermédiaire de service. Elle place la question des enjeux de frontières organisationnelles comme interagissant avec le partenariat lors de sa conception, de sa réalisation et de son évaluation. Elle identifie les trois dimensions constitutives du partenariat à savoir la gouvernance, le leadership et le pouvoir. Ces trois dimensions sont révélées et analysées au travers de la question des enjeux de frontières organisationnelles. Pour que celles-ci soient traitées, il convient d'identifier un acteur qui porte le partenariat université-milieu, à savoir les intermédiaires de services. Prendre pour objet les intermédiaires de service, saisir leurs perceptions-conceptions, de leurs rôles, fonctions et pratiques, est une occasion d'étudier une forme spécifique de partenariat, le partenariat université-milieu dans un contexte particulier, celui de la formation continue au service d'une ambition ; une formation tout au long de la vie.

Conclusion

En conclusion, si le partenariat université-entreprise est devenu aujourd'hui une donnée incontournable des transformations des missions des universités, il ne doit pas, selon nous, être élaboré et mis en œuvre sans définir préalablement et très précisément son sens, sa valeur, ses principes et ses modalités de fonctionnement. Si le partenariat ne peut régler toutes les problématiques touchant l'université, nous estimons qu'il peut être un outil pertinent au service du changement dans ces organisations apprenantes (Carré et Caspar, 2004). Tout en reconnaissant les mérites de ce mode de collaboration inter-organisationnelle, le partenariat université-entreprise ne constitue donc pas une panacée à toutes les questions et enjeux touchant au développement des organisations productrices de biens et de services (Boutin et Le Cren, 2004). Un partenariat mal défini peut contenir en lui bien des malentendus et conduire à des déceptions des acteurs partenaires sans compter les gaspillages en termes de temps de travail et en terme financier. Il ne nous semble guère possible d'étudier également le

partenariat université-milieu sans prendre appui sur des acteurs (Rolland-Barker et Major, 1987; Landry, 2013) qui ont la responsabilité de le mettre en œuvre et de le réussir, à savoir les intermédiaires de service. N'oublions pas qu'ils peuvent être à la fois *traducteur* et *réalisateur* des besoins de consultation, de formation, de transfert de savoir et de recherche. La description, au travers de leurs conceptions-perceptions, de leurs rôles, fonctions et pratiques doit nous permettre de dessiner cette nouvelle configuration du partenariat et de nous aider à en préciser sa substance à partir des dimensions de gouvernance, de leadership et de pouvoir. L'étude des pratiques professionnelles des intermédiaires de service doit nous conduire à saisir et apprécier les processus d'apprentissage et de développement professionnel de ces acteurs-clés du partenariat université-milieu. En effet, la collaboration inter-organisationnelle requiert des formes d'apprentissage professionnel en situations (Maubant, 2013) qui sont la condition pour élaborer, gérer et évaluer ensemble le partenariat à la lumière d'un « capital partenarial » en émergence selon l'expression utilisée par Eddy (2010) et citée par Landry (2013). La conception, la mise en œuvre et la réussite d'un partenariat université-milieu n'est donc pas un long fleuve tranquille. Ce processus et son cycle de vie, sont marqués et ponctués d'obstacles traduisant différentes résistances. L'absence de volonté claire des dirigeants, la confusion entre un partenariat pensé comme un but et un partenariat conçu comme un moyen ou un outil, un faible engagement des organisations engagées dans le partenariat ainsi qu'une faiblesse dans l'identification d'acteurs spécifiques dédiés au partenariat sont quelques exemples déraison des dysfonctionnements, voire des échecs des partenariats université-entreprise. Ce faisant, il n'existe pas de modèle unique de partenariat (Boisclair, 2008, 2009). En effet, chaque établissement universitaire doit, avec les acteurs concernés, chercher à développer sa propre politique de partenariat, mais également déterminer les moyens à mettre en œuvre, identifier les services et les acteurs en charge du partenariat, expliciter ses conceptions des modes de collaboration inter-organisationnelle. Le partenariat université-milieu et le partenariat université-entreprise existent bel et bien. Il est réel. En effet, les universités

et les entreprises parviennent à collaborer ensemble dans le cadre notamment de projets de recherche ou d'actions de consultation et de formation (par exemple les chantiers 7). Cette collaboration peut évidemment prendre différentes formes, allant de la co-entreprise à des partenariats sur mesure, en fonction des contextes et des besoins de chacune des organisations partenaires.

Cette présentation ne vise donc pas à établir ni proposer un modèle de partenariat université-milieu. Nous cherchons à démontrer combien la question des enjeux de frontière constitue une condition de réussite d'un tel partenariat sous réserve qu'elle puisse être identifiée, analysée, discutées et débattue par l'ensemble des acteurs concernés. Cet enjeu de frontière éclaire plus précisément le sens et la valeur d'un partenariat université-milieu car il souligne combien les dimensions de gouvernance, de leadership et de pouvoir sont à prendre en compte dans les différentes phases d'élaboration, de gestion et d'évaluation d'un partenariat université-milieu.

BIBLIOGRAPHIE

Akrich, M., M. Callon & B. Latour (éd.). (2006). *Sociologie de la traduction : textes Fondateurs*. Paris: Mines Paris Tech. Les Presses « sciences sociales ».

Ardouin, T. (2010). *Ingénierie de formation pour l'entreprise (3^e édition)*. Paris : Dunod

Bach, P. (2007, 2009 (2^{ième} tirage). *Le management de projets de formation*. Bruxelles: Éditions De Boeck Université.

Baillargeon, N. (2013). « Chomsky et l'université ». *Revue À bâbord*, décembre 2013-janvier 2014, p. 29-31.

Béland, C. (2012). *L'évolution du coopératisme dans le monde et au Québec*. Montréal : Groupe Fides.

Bélair-Cérino, M. (2009). « Universités : pour un nouveau mode de financement. »

Le Devoir.

Bellenger, L. & P. Pigallet. (1996). *Dictionnaire de la formation et du développement du personnel*. Paris: ESF éditeur.

Bernier, C., L. Caron, N. Pépin & M. Racine (dir.) (2011). *Diversification des mains-d'œuvre, mobilisation des savoirs et formation*. Québec : Presses de l'Université Laval et ARUC.

Bernier, P. (2010). *Fonction Responsable formation*. Paris : Dunod.

Besnard, P.&B. Liétard. (2001). *La formation continue (6^{ième} édition mise jour.)* Paris : Presses Universitaires de France (coll. QSJ, n° 1655), 2001, p. 3.

Bezançon, X. (2004). *2000 ans d'histoire du partenariat public-privé pour la réalisation des équipements et services collectifs*. Paris: Presses de l'école nationale des Ponts et chaussées.

Boisclair, M. & L. Dallaire. (2008). *Les défis du partenariat dans les administrations publiques : un regard systémique – Théorie et pratique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Boisclair, M. (2009). « Des partenariats université-entreprise : un ingrédient essentiel à la qualité de la formation continue? Quelques éléments de réflexion pour l'action ». *La revue de l'innovation dans le secteur public*, 14(3), article 9.

Boisvert, Y., M. Jutras, G. A. Legault, A. Marchildon (avec la collaboration de L. Côté). (2003). *Petit Manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*. Montréal : Liber.

Boudjaoui, M. (2012). *Du dispositif professionnalisé au dispositif professionnalisant : une autre lecture de la professionnalisation de l'enseignement supérieur* dans Demazière, D., P. Roquet & R. Wittorski. (2012). *La professionnalisation mise en objet*. Paris : L'Harmattan.

Boutin, G.,& F. Le Cren. (2004). *Le partenariat : entre utopie et réalité*. Montréal: Éditions Nouvelles.

- Bourque, D. (2008). *Concertation et partenariat : entre le levier et le piège du développement des communautés*. Québec:Les Presses de l'Université du Québec.
- Bourezak, A.H. (2002). *Le partenariat université-industrie en recherche et développement dans le secteur manufacturier au Canada*. Mémoire présenté pour l'obtention du grade de Maître ès Sciences économique. Sherbrooke : Université de Sherbrooke.
- Brémaud, L., & M. Boisclair. (2012). « Pédagogie universitaire et partenariat université-entreprise : enjeux, écueils, perspectives ». Dans *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur (numéro thématique) 28-1(2012)*
- Brulotte, R. (2003). « Le cycle de vie d'un partenariat méritoire ». *Revue Distances et Savoirs*, vol. 1, 2003, p. 209-223.
- Carluer, F. (2009). *Management et économie du savoir*. Paris : EllipsesÉditions Marketing S.A. (coll. Transversales).
- Carré, P. & P. Caspar (sous la dir.). (2004). *Traité des sciences et des techniques de la formation (2^e édition entièrement revue et augmentée)*. Paris: Dunod.
- "Canada's Innovation Leaders". a RESEARCH Infosource Inc. Publication. 2 novembre 2012. 14 p.
- Charest, J. (2002). *Évaluation de la politique d'intervention sectorielle d'Emploi-Québec, 195-2001*. Rapport (septembre 2002). Québec : Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique / Université de Montréal. École de relations industrielles. Équipe de recherche sur la politique d'intervention sectorielle.
- Charle, C. & J. Verger. (1994). *Histoire des universités*. Paris: Presses Universitaires de France, coll. Que sais-je.
- Conseil supérieur de l'Éducation du Québec. *Le partenariat : une façon de réaliser la*

mission de formation en éducation des adultes. Québec :Avis au ministre de l'Éducation, 1995.

Conseil supérieur de l'Éducation du Québec. *La formation continue du personnel des entreprises. Un défi pour le réseau public d'éducation.* Québec : Avis au ministre de l'Éducation, 1998.

Conseil supérieur de l'Éducation du Québec. *Les universités à l'heure du partenariat.* Québec : Avis au ministre de l'Éducation, 2002.

Conseil supérieur de l'Éducation du Québec. Les services offerts aux entreprises par le réseau de l'éducation : pour un meilleur accès aux ressources collectives. Québec : Avis à la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, 2010.

Courrier international. « Où va l'université? L'éducation victime de l'économie ». Extrait du *Times Literary Supplement* (Londres), n° 1025, 24 au 30 juin 2010, p. 32.

Crespo, M., A. Beaupré-Lavallée, & S. Dubé. (2011). *L'offre de programmes universitaires des sites hors-campus au Québec : ampleur, logiques décisionnelles et évaluation de ses impacts* (Rapport de projet). Québec : Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO).

Crozier, M. & E. Freiberg. (1977). *L'acteur et le système.* Paris : Éditions du Seuil.

Denis, J.-L., L. Lamothe & A. Langley (2006). *Reforming Health Care: Levers and Catalysts for Change* dans A.L. Casebeer & al. (dir). *Innovations in Health Care : A Reality Check.* Royaume-Uni : Palgrave Macmillan, p. 1005-1030.

de Kerorguen, Y. & A. Bouayad. (2004). *La face cachée du management.* Paris : Dunod.

Derouet, J.L. (2008). « Interroger les nouvelles politiques d'éducation et de formation en France depuis 25 ans : une recomposition parallèle des conceptions de la justice et des formes de l'État ». *Sociologie et sociétés*, vol. 40, n° 1, p. 57-68.

Dortier, J.-F. (2008). *Le dictionnaire des sciences humaines.* Auxerre : La Petite

Bibliothèque de Sciences Humaines.

Dufour, Caroline. (2012). *L'École nationale d'administration publique. Entre l'État et*

L'université dans L. Roy & Y. Gingras. (2012). *Les universités nouvelles. Enjeux et perspectives*. Québec: Les Presses de l'Université du Québec.

Dudezert, A. (2013). *La connaissance dans les entreprises*. Paris : Éditions La Découverte (coll. Repères, n^o 609).

Échaude maison, C-D. (2013). *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales (édition 2014)*. Paris: Editions Nathan.

Eddy, P.L. (2010). "Special Issue : Partnerships and collaboration in higher education ".

ASHE Higher Education Report, 36(2). P. 1-115 dans Landry, C. & C. Garant. (2013). *Formation continue, recherche et partenariat*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Eneau, Jérôme. (2011). *Professionnaliser les métiers de la formation à l'université : de*

la « formation de formateurs » à la « formation à distance, p. 195-212 dans Moldoveanu, Mirela (dir.). (2011). *Les compétences des acteurs de l'éducation : perspectives internationales*. Montréal : Éditions Peisaj.

Facal, J. (2010). *Quelque chose comme un grand peuple*. Montréal : Boréal.

Feenberg. A. (2014). *Pour une théorie critique de la technique*. Montréal : Lux Éditeur

Freitag, M. (1995, 1998). *Le naufrage de l'université et autres essais d'épistémologie politique*. Montréal: Éditions Nota bene.

Fréchet, M. (2004). *Prévenir les conflits dans les partenariats d'innovation*. Paris : FNEGE/Librairie Vuibert.

Fournier, M. & D. Antonat. (2012). *Architecture et université nouvelle* dans Roy, L. & Y.

Gingras. *Les universités nouvelles : enjeux et perspectives*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Gagnon, C. & J.-L. Klein. (1991). « Le partenariat dans le développement local :

tendances actuelles et perspectives de changement social ». *Les Cahiers de géographie du Québec*, vol. 35, n°95, p. 239-255.

Gagnon, Y-Chantal. (2008). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Québec :

Presses de l'Université du Québec.

<http://www.lapresse.ca/debats/chronique/lysiane-gagnon/201205/1101-4524599-des-un...>

Gagnon, S. (2013). « Une famille recomposée : l'intégration d'une centre de réadaptation dans un centre hospitalier ». *Télescope*, vol. 19, n° 2, p. 2-18.

Genelot, D. (2011). *Manager dans la complexité : réflexions à l'usage des dirigeants* 4^{ième} édition entièrement mise à jour). Paris : INSEP Consulting Éditions.

Gingras, Y. & L. Roy (dir.). (2006). *Les transformations des universités du XIII^e au XXI^e siècle*. Québec: Les Presses de l'Université du Québec.

Giles, A. & D. Maschino. (2000). *L'intégration économique en Amérique du Nord* et les

relations industrielles Défis de gestion, de représentation et de régulation dans Thwaites, James D. (2000). *La mondialisation : origines, développement et effets*. Québec : Les Presses de l'Université Laval/L'Harmattan.

Graz, J.-C. (2004, 2008). *La gouvernance de la mondialisation*. Paris : Éditions La Découverte, coll. Repères.

Harman, C. (2012). *Une histoire populaire de l'humanité*. Montréal : Boréal.

Hurteau, P. & E. Martin. (2008). *Financement des universités : vers une américanisation*

du modèle québécois. Rapport de recherche. Institut de recherche sur l'information socio-économique.

Igalens, J. & S. Point. (2009). *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises*. Paris :

Dunod.

- Jamous, H. (1969). *Sociologie de la décision : la réforme des études médicales et des structures hospitalières*. Paris : Éditions du Centre national de la recherche scientifique.
- Kernaghan, K, B. Marson, B., & S. Borins. (2001). *L'administration publique de l'avenir*
Ottawa : L'Institut d'administration publique du Canada, n^o 24.
- Lacroix, R. & L. Maheu. (2015). *Les grandes universités de recherche*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Lafortune, L. (2008). *Compétences professionnelles pour l'accompagnement d'un changement : un référentiel*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Landry, C. & C. Garant. (2013). *Formation continue, recherche et partenariat*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Langley, A. & J.-L. Denis. (2006). *Les dimensions négligées du changement organisationnel* (traduit d'un ouvrage anglais) *Neglected Dimensions of Organizational Change: Towards a Situated View* dans R. Lines I.G. Stensaker & A. Langley (dir.). *New Perspectives on Organizational Change and Learning*. Bergen, p. 136-161
- Le Boterf, G. (2001) *Construire les compétences individuelles et collectives* (2^{ème} édition revue et augmentée). Paris : Éditions d'Organisation.
- Leclerc-Olive, M., G. Scarfo Ghellab et A.-C. Wagner (dir.). (2011). *Les mondes universitaires face au marché. Circulation des savoirs et pratiques des acteurs*. Paris : Éditions Karthala.
- Legendre, R. (2005a). *Le Dictionnaire actuel de l'éducation* (3^{ème} édition) Montréal : Guérin éditeur, p. 1002.
- Lescarbeau, R. (2012). *La transformation des organisations. Ses impacts sur les personnes, et la contribution que peut y apporter le consultant en développement organisationnel* dans Bareil, C. & C. Aubé. (2012). *Changement et développement organisationnel : faire évoluer la pratique*. Montréal : HEC Montréal (coll. Gestion et Savoir).

Levin, H. M. (2002). *The Public-Private Nexus in Education* dans Vaillancourt Rosenau,

P. (2002). *Public-Private Policy Partnerships*. Massachusetts: The MIT Press, p. 129-142.

Mailhot, C., P. Pelletier & V. Schaffer. (2006). *La valorisation de la recherche : un nouveau rôle pour l'université?* Montréal : Écoles des Hautes Études Commerciales (HEC). Cahier de la recherche n° 06-08, octobre.

Martin, É. & M. Ouellet. (2013). *Université inc. : des mythes sur la hausse des frais de scolarité et sur l'économie du savoir*. Montréal : Lux Éditeur.

Martin, É. & M. Ouellet. (2010). *La gouvernance des universités dans l'économie du savoir*. Montréal : Institut de recherche et d'information socio-économiques. Rapport de recherche.

Marzourgui, A. & S. Hamdi. *Partenariat université entreprise : état des lieux et perspectives de renforcement*. ISCAE (Université Manouba).
Mastère spécialisé en gestion des Établissements d'enseignement supérieur. http://www.memoireonline.com/01/08/885/m_partenariat_universite-entreprise-etat-des-...

Masselot, O. (2012). *NeuroQuantis. L'entreprise Neuro-quantique. Un modèle quantique d'épanouissement de l'individu et de toute organisation*. Paris : Le Courrier du Livre.

Maubant, P., L. Roger, B. Caselles-Desjardins et M. Lejeune (2012). *Le paradigme de la complexité pour analyser les processus de professionnalisation dans les métiers de l'interaction humaine* dans J. Clénet, P. Maubant, D. Poisson (dir.). (2012). *Formations et Professionnalisations : à l'épreuve de la complexité*. Paris : L'Harmattan.

Maubant, P. & M. Boisclair. (2013). *Les pratiques de formation, d'intervention et d'accompagnement dans les métiers des ressources humaines*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Mérini, C. (2001). *Le partenariat : histoire et essai de définition*. Actes de la Journée nationale de l'OZP, 5 mai, p. 1.

Mintzberg, H. (2004). *Le management. Voyage au centre des organisations*. Paris: Éditions d'Organisation.

Morel, C. (2012). *Les décisions absurdes, II*. Paris : Gallimard

Morin, S. *Analyse des impacts de la mondialisation sur l'éducation au Québec*. Rapport évolutif – 4 parties. Laboratoire d'étude sur les politiques publiques et la mondialisation. Juin 2005 à juillet 2007.

Nayaroudou, M. & V. Simart. (2006). « La collaboration université/entreprise : le cas du management de la recherche aux États-Unis ». *Revue Vie & Sciences économiques*, (1) n^o 170-171, p. 153-174.

Paquet, G. (2011). *Gouvernance collaborative : un antimanuel*. Montréal: Liber.

Paquette, G. (2003). « Le partenariat de recherche université/entreprise. Entretien avec Gilbert Paquette, directeur du CIRTA, fondateur du Licef ». *Distances et savoirs*, (2), vol. 1, p. 277-288.

Pelletier, G. (1997). « Le partenariat : du discours à l'action ». *La Revue des Échanges*, vol. 4, n^o 3.

Pelletier, G. « Les navigateurs des frontières organisationnelles: regard sur des artisans du partenariat international ». *Revue Gestion*, juin 1995, p. 27-33.

Pelletier, G. (éd.). (2004). *La consultance en éducation: regard international et analyse de pratiques*, p. 19-44 dans Pelletier, G. (2004). *Accompagner les réformes et les innovations en éducation : consultance, recherches et formation*. Paris : Éditions de l'Harmattan.

Pichette, J. « L'université enfermée dans une logique marchande ». *Le Devoir du samedi- dimanche 19 avril 2009*.

Piketti, T. (2013). *Le capital au XXI^e siècle*. Paris : Éditions du Seuil.

- Pinet, J. & A. Pinet. (2009). *Créer une culture de service : une question de leadership*
dans C. Bareil & C. Aubé. (2012). *Changement et développement organisationnel : faire évoluer la pratique*. Montréal: HEC Montréal.
- Piot, T. « Quels indicateurs pour mesurer le développement professionnel dans les métiers à autrui? *Revue Questions Vives en éducation et formation*. Numéro Thématique : Le développement professionnel : quels indicateurs? Vol. 5, n° 11, 2009, p. 259-275.
- Petit, L. (2003). « Partenariat et mission universitaire au Québec: Une lecture française de l'avis du Conseil supérieur de l'éducation au ministre de l'Éducation. *Distances et savoirs*, 2003/2 – vol 1, p. 303-308.
- Proulx, D. (sous la dir.). (2006). *Management des organisations publiques*. Québec: Les Presses de l'Université de Québec.
- Rastier, F. (2013). *Apprendre pour transmettre. L'éducation contre l'idéologie managériale*. Paris : Presses Universitaires de France, coll. Souffrance et théorie.
- Rayou, P. & A. van Zenten (sous la dir.). (2011). *Les 100 mots de l'Éducation*. Paris : Presses Universitaires de France, coll. Que sais-je, n° 3926.
- Readings, B. (2013). *Dans les ruines de l'université*. Montréal: Lux Éditeur.
- Robert, A. D. & A. Bouillaguet. (2002). *L'analyse de contenu* (2^{ième} édition mise à jour). Paris: Presses Universitaires de France (coll. Que sais-je?, n° 3271).
- Rodal, A., & Mulder, N. (1993). « Les partenariats, la délégation et le partage des Pouvoirs : répercussions sur la gestion ». *Revue Optimum*, 24, 3-8.
- Rolland-Barker, M. & C. Major. (1987). *Devenir un formateur, une formatrice efficace dans l'entreprise*. Québec. Gouvernement du Québec, Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science/Ministère de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du revenu.
- Rosa, H. (2011, 2013). *Accélération, une critique sociale du temps*. Paris: Éditions La Découverte (collection La Découverte/Poche)

- Samson, G., O. Dezutter, L. Thomas & S. Manseau. (2011). *Une nécessaire collaboration du milieu scolaire pour une recherche sur les pratiques évaluatives* dans Samson, G., A. Hasni, D. Gauthier & P. Potvin. (2011). *Pour une collaboration école-université en science et techno : des pistes pour l'apprentissage*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Seymour, Michel. (2013). *Une idée de l'université : propositions d'un professeur militant*. Montréal : Les Éditions du Boréal.
- Stiglitz, J.E. (2012). *Le prix de l'inégalité*. Paris: Les Liens qui libèrent.
- Thuderoz, C., V. Mangematin & D. Harrisson. (1999). *La confiance : approches économiques et sociologiques*. Europe : Gaëtan Morin éditeur.
- Touraine, A. (1992). *Critique de la modernité*. Paris : Librairie Arthème Fayard.
- Tremblay, B. « L'autonomie des universités ». *Le Quotidien*, 23 février 2009.
- Vangen, S. & Huxham, C. (2003). "Enacting Leadership for Collaborative Advantage: Dilemmas of Ideology and Pragmatism in the Activities of Partnership Managers". *British Academy Management*, vol. 14, p. S-61-S76.
- Viens, J., M. Lepage & T. Karsenti. (2010). « Vers un changement de culture en enseignement supérieur ». *Revue des sciences de l'éducation*. Vers un changement de culture en enseignement supérieur. Vol. XXXVI, n^o 1, p. 13-23.
- Vining, A.R. & A.E. Boardman. (2008). "Public-private partnerships in Canada: Theory and evidence". *Revue Canadian public administration publique du Canada*, vol. 51, n^o 1, p. 9-44.
- Wake Carroll, B. (2008). "Editor's introduction to the special issue on public-private partnerships". *La Revue de l'Institut d'administration publique du Canada*, mars, vol. 51, n^o 1, p.1-8.
- Wagner, A.-C. (2011). *Mobilisation internationales par le haut et par le bas* dans Mendez, A., R. Tchobanian, A. Vion. (2011). *Travail, compétences et mondialisation*. Paris : Armand Colin/Recherches.
- Williams, P. "The competent boundary spanner". *Public Administration*, vol. 80, n^o 1, 1999, p. 103-124.

Zadek, S. & Rabinovich, S. (2006). *Governing Partnership Governance: Enhancing*

Development Impacts through Improved Partnerships Governance.
Working

Paper, CSR Initiative Centre for Government and Business, J.F. Kennedy
School

of Government. Cambridge : Harvard University.

Zussman, David. "Les partenariats, une cible en mouvement". *Revue Aperçus*, n° 4,
vol.

1, printemps. Ottawa : Centre de recherche sur la gestion publique, p. 1.

NOUVELLE APPROCHE BUDGETAIRE : POUR UNE MEILLEURE EVALUATION DE L'UNIVERSITE MAROCAINE

Abderrazak EL HIRI

Université Sidi Mohammed Ben Abdellah -Fès

Résumé

En vue de mesurer l'efficacité et le rendement des Universités, plusieurs pays ont mis en place un dispositif d'évaluation à travers la création d'instances spécialisées.

Au Maroc, la première évaluation du système de la recherche scientifique a été réalisée en mai 2003. Elle a été initiée suite aux recommandations de la Commission Spéciale pour l'Éducation et la Formation (COSEF-1999/2004) et à la décision du Comité permanent interministériel de la recherche scientifique et du développement technologique.

Dans cette même logique, le programme d'urgence qui a concerné la période 2009-2012 a été mis en œuvre dans une logique de performance d'évaluation. Ce programme avait pour ambition de tendre vers l'excellence des Universités au Maroc tout en insistant sur la nécessité d'évaluer leurs rendements interne et externe. C'est à cette occasion que le dispositif de suivi et d'évaluation a été instauré.

Le dispositif de suivi et d'évaluation est composé d'équipes de gestion et de suivi spécialisées, de procédures de suivi et d'un certain nombre d'indicateurs d'évaluation. Les premiers rapports publiés ont mis en exergue une réelle dynamique d'amélioration mais ont également révélé de nombreux handicaps.

Cette nouvelle culture d'évaluation des universités s'inscrit dans le cadre de la nouvelle approche budgétaire axée sur la globalisation des crédits, la contractualisation et le partenariat.

La nouvelle approche basée sur la contractualisation a pour but de renforcer le rôle des universités dans la formation des compétences nécessaires au développement socio-économique du pays. Les engagements des universités dans ce cadre ont concerné en particulier : l'extension et la mise à niveau des infrastructures universitaires ; l'amélioration de la qualité des formations universitaires et de l'efficacité du système d'enseignement universitaire en termes de rendement interne et externe ; la promotion de la recherche scientifique et l'amélioration de sa gouvernance et de la visibilité de sa performance et

l'optimisation de l'utilisation des ressources et le renforcement des capacités institutionnelles de gouvernance de l'Université pour la consolidation de son autonomie.

En contre partie, l'Etat s'est engagé à mettre à la disposition des universités les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

L'objet de cette modeste contribution est de montrer que la nouvelle approche budgétaire qui s'articule autour de la globalisation des crédits, de la contractualisation et du partenariat est de nature à permettre une adaptation du mode de management des Universités au Maroc, d'améliorer leur système d'information et d'instituer l'audit et l'évaluation en interne de leur performance.

Mots clés : performance, évaluation, globalisation des crédits, contractualisation, partenariat, gouvernance de l'Université

Le Maroc a lancé au début des années quatre-vingt-dix, un ambitieux programme de réformes en vue d'améliorer la gouvernance de la gestion publique, à consolider les acquis en matière de discipline budgétaire mais aussi à combler les déficits enregistrés dans les secteurs sociaux¹.

En raison des différentes contraintes afférentes aux finances publiques dont notamment le fardeau de la dette publique, le processus budgétaire a fait l'objet d'une profonde réforme dans le but d'atteindre une meilleure performance des dépenses publiques.

¹Dans ce cadre, la Banque mondiale a approuvé le 30 octobre 2013 l'octroi d'un prêt de 200 millions de dollars au Maroc pour appuyer le programme de réformes en faveur d'une gouvernance inclusive baptisée "Hakama". Ce financement a pour but de promouvoir les politiques de développement pour la transparence et la responsabilité. Voir à ce sujet :

-<http://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2013/10/29/world-bank-approves-us200-million-to-promote-transparency-and-accountability-reforms-in-morocco>

-La vie économique, 30 octobre 2013

Cette réforme budgétaire initiée en 2001, a pour ambition de moderniser les processus de gestion des ressources budgétaires via la recherche de la performance dans la dépense publique. Dans cette perspective, l'action de l'Etat se doit d'être efficace par une meilleure allocation des ressources publiques et une amélioration des services publics.

La modernisation de la gestion budgétaire qui doit procéder de cette réforme s'articule autour de trois axes principaux : d'abord, l'approfondissement de la réforme budgétaire via la généralisation de la nouvelle approche budgétaire axée sur les résultats, la programmation pluriannuelle des dépenses publiques, la globalisation des crédits et la contractualisation ; ensuite, la réforme du contrôle de la dépense publique et audit de performance à travers l'adaptation de ce contrôle avec la nouvelle approche budgétaire ; enfin, la réforme de la loi organique des finances.

La réussite de cette réforme est tributaire du respect d'une règle d'or basée sur le prolongement des principes de partage des pouvoirs, de responsabilité et d'imputabilité des décisions par la reddition des comptes.

I-L'enseignement supérieur au Maroc dans la nouvelle approche budgétaire axée sur les résultats

La réforme budgétaire au Maroc a été guidée selon une logique en « 3 P » : elle est à la fois Progressive, Participative et Pragmatique. Elle est Participative car il y a implication des départements concernés dans la conception et la mise en œuvre des dispositifs de la réforme. Elle est pragmatique car elle repose d'abord sur l'expérimentation au niveau de départements pilotes, ensuite sur l'apprentissage et enfin sur la généralisation aux autres départements (les dispositions de la réforme peuvent être réajustées tout au long de la démarche expérimentale par les départements pilotes. Elle est progressive et volontaire car elle prend en compte les capacités des départements concernés.

Les mesures prises par les pouvoirs publics pour entreprendre la réforme budgétaire² s'articulent autour des actions suivantes :

La nouvelle approche budgétaire axée sur les résultats a été mise en place selon une vision globale et intégrée touchant l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus de la dépense publique. Il s'agit en particulier de la direction du budget, de l'Inspection Générale des Finances, des services de contrôle de la dépense et services centraux et déconcentrés des départements ministériels. Elle va concerner entre autres le secteur de l'enseignement supérieur avec l'adoption de la loi 01-00 et le programme d'urgence.

Cette nouvelle approche s'appuie sur les axes suivants à savoir la globalisation des crédits, la programmation pluriannuelle des dépenses publiques et la contractualisation.

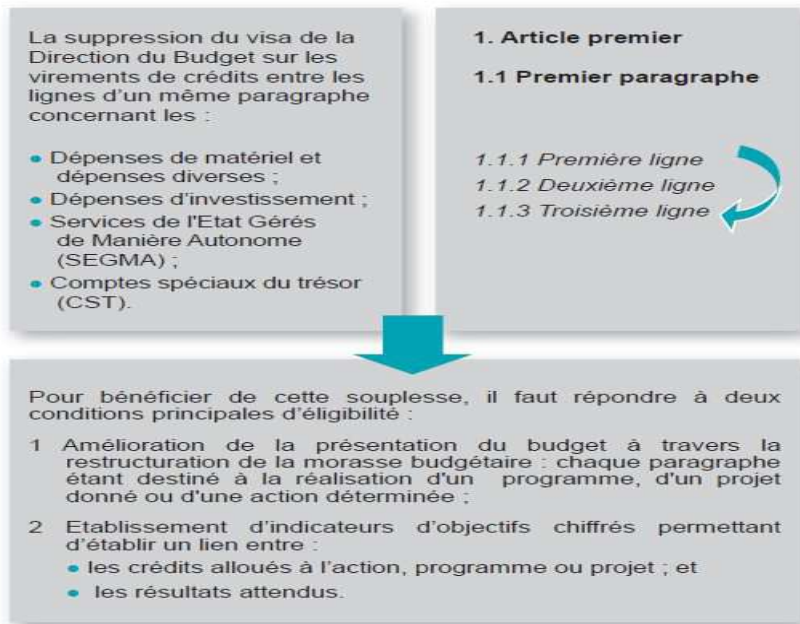
a-La globalisation des crédits

La globalisation des crédits consiste à octroyer aux ordonnateurs et sous ordonnateurs une plus grande autonomie dans l'utilisation de leurs dotations budgétaires autrement dit plus de souplesse dans l'utilisation des crédits qui sont mis à leur disposition. En retour, ils sont responsables de la réalisation des objectifs préétablis (mesurés par des indicateurs) et qui leur sont fixés et ils doivent rendre compte de ces résultats en précisant les progrès réalisés au regard des moyens utilisés³.

La globalisation des crédits peut être schématisée comme suit :

² C'est une réforme qui s'inscrit dans le cadre de la poursuite du Programme d'Appui à la Réforme de l'Administration Publique et qui bénéficie des financements de trois bailleurs de fonds (Banque Mondiale, Union Européenne et BAD).

³ Selon l'article 17 bis du décret n° 2-01-2676 du 31 décembre 2001 modifiant et complétant le décret relatif à l'élaboration et à l'exécution des lois de finances du 26 avril 1999, les ordonnateurs et leurs sous-ordonnateurs peuvent procéder à des virements entre lignes d'un même paragraphe à l'intérieur des chapitres du budget général, des budgets des services de l'Etat gérés de manière autonome relatifs aux dépenses de matériel et dépenses diverses et aux dépenses d'investissement, et des comptes spéciaux du Trésor et ce, sans l'intervention préalable du Ministère chargé des Finances, en contrepartie de leur engagement à réaliser des objectifs prédéfinis mesurés par des indicateurs chiffrés.



La formulation d'un objectif doit obéir à cinq critères. Un objectif doit être en effet spécifique, mesurable, atteignable, pertinent et opportun. Spécifique car il doit préciser l'objet du changement ; mesurable c'est-à-dire qu'il est possible de le quantifier en utilisant un indicateur de performance ; atteignable car un objectif doit être atteint de manière réaliste selon un délai défini et des ressources disponibles ; pertinent puisque l'objectif est fixé en fonction d'un besoin précis ; opportun car il doit préciser l'horizon temporel pour sa réalisation.

La mesure de la réalisation des objectifs se fait à l'aide d'indicateurs de performance qui mesurent les résultats, portent un jugement sur les progrès et orientent la gestion interne.

Il est à noter que la chaîne des résultats d'une action publique intègre plusieurs dimensions à savoir : les intrants (les ressources humaines, financières et matérielles), les extrants (les biens ou services produits par le programme ou correspondent aux résultats attendus), les effets (résultats de fin c'est-à-dire les changements observables peu de

temps après la fin de la mise en œuvre qu'on qualifie d'objectifs spécifiques) et les impacts (incidence à long terme consistant dans la modification des conditions de vie résultant d'un programme soit l'objectif global).

Exemples d'indicateurs⁴

OBJECT IFS	MOY ENS “input s”	PRODU ITS “output”	RESULTATS “outcome”	
But déterminé d'une action. L'atteinte d'un objectif est mesurée par un ou plusieurs indicateurs	Les ressources humaines, organisationnelles et physiques utilisées par le programme	Ensemble des productions d'un programme	Résultats intermédiaires directement imputables au programme.	Résultats finals (ou impacts) Non entièrement attribuable au programme
Améliorer la qualité de l'enseignement secondaire	Aide à la formation des enseignants	Nombre de formations dispensées	Nombre d'enseignants formés	Taux de rétention dans l'enseignement secondaire
Améliorer l'offre des soins de santé de base	Réhabilitation des formations sanitaires de base	Nombre de formations réhabilitées	Taux de fréquentation des centres réhabilités	Taux de couverture sanitaire
Améliorer la sécurité routière	Campagne préventive sur les dangers de la vitesse Réhabilitation du réseau routier	Nombre de messages diffusés dans les medias Kilométrage de routes réhabilitées	Nombre de délits pour excès de vitesse Nombre d'accidents sur le réseau réhabilité	Nombre de morts sur la route
Favoriser l'insertion des jeunes dans le monde du travail	Nombre de formations initiales dispensées	Nombre d'élèves diplômés	Taux d'insertion des diplômés	Taux d'emploi des jeunes
Favoriser la lutte contre l'habitat insalubre	Offre de terrains viabilisés à bas prix	Nombre de lots attribués	Degré de valorisation des lots par les ménages	Réduction du nombre de ménages résidant en bidonvilles

⁴ Pour plus de détails, voir G.Collange, P.Demangel, R.Poinsard, Programme de réforme de l'administration Publique, guide méthodologique du suivi de la performance, novembre 2006.

Améliorer le rendement du réseau d'irrigation	Subventions en faveur des ORMVA	Longueur du réseau réhabilité	Taux de rendement des réseaux d'irrigation	Taux de croissance de la production agricole
---	---------------------------------	-------------------------------	--	--

Il découle de la pratique de la globalisation des crédits cinq principaux avantages. Le premier est la clarification des stratégies sectorielles et leur déclinaison en objectifs et programmes. Le second est le réaménagement des documents budgétaires autour de programmes cohérents. Le troisième est l'élaboration d'indicateurs chiffrés : lien logique entre objectifs, crédits alloués et résultats attendus. Le quatrième est la fongibilité des crédits à l'intérieur des paragraphes : possibilité offerte aux ordonnateurs mais aussi aux sous ordonnateurs d'effectuer des virements de crédits entre lignes d'un même paragraphe dont ils assurent la gestion sans l'autorisation préalable du ministère des finances. Le cinquième est la reddition des comptes à travers l'élaboration par les ministères de situations de synthèse semestrielles des virements de crédits effectués par eux et par les sous ordonnateurs et de rapports d'évaluation annuels : mesure de la performance.

Selon la Direction du budget, le bilan de la globalisation des crédits a été comme suit : Elle a été déployée dans 37 départements ministériels éligibles et la masse des dépenses couvertes par cette approche a atteint 97% du Budget d'Investissement.

En matière d'enseignement supérieur, il a été jugé nécessaire de mettre en place des indicateurs de performance qui serviront d'appui à l'évaluation et permettront d'apprécier « la qualification des étudiants et leurs performances ainsi que des ressources mises à disposition pour la formation et la recherche ». La déclinaison d'indicateurs pertinents facilitera la construction de tableaux de bord pour la synthèse et la visualisation des activités de l'Université à tout moment, permettra d'analyser les résultats obtenus et de dégager les orientations qui s'imposent. L'utilisation de ces indicateurs et des résultats mesurables obtenus dans le cadre d'une culture de partage favorisera le benchmarking permettant de guider ce secteur très important vers l'amélioration des performances de ses performances.

En matière d'enseignement supérieur, les principaux indicateurs sont les suivants⁵ :

- amélioration de l'offre de l'enseignement supérieur ;
- promotion de la recherche scientifique ;
- renforcement des compétences des personnels de l'Université ;
- renforcement du mécanisme d'encadrement, de suivi et d'évaluation du personnel de l'enseignement ;
- optimisation de la gestion des ressources humaines ;
- parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration/décentralisation ;
- planification et gestion du Système d'Education et de Formation ;
- maîtrise des langues ;
- mise en place d'un système d'information et d'orientation efficient

b-La programmation pluriannuelle des dépenses publiques

La réforme des finances publiques au Maroc ont enclin l'Etat à mettre en place ses actions dans le cadre d'une conception stratégique. Pour ce faire, la programmation pluriannuelle des dépenses publiques s'avère nécessaire à travers la mise en œuvre d'un Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) triennal et glissant. Cette programmation est de nature à permettre la cohérence des politiques sectorielles avec les objectifs de soutenabilité du cadre macro-économique et l'allocation optimale des ressources budgétaires.

Par ailleurs, le recours à la programmation pluriannuelle glissante facilite la mise en œuvre des choix budgétaires en fonction des réalisations passées et des possibilités pluriannuelles des finances publiques. Sa mise en place consolide le rôle de l'Etat stratège et renforce la performance de l'action publique tout en sauvegardant la soutenabilité des finances publiques et par conséquent une discipline budgétaire globale. Elle favorise également l'opération d'évaluation des politiques publiques et améliore les conditions de préparation de la loi de finances⁶.

⁵Voir à ce sujet : Ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres, Bilan d'étape 2011.

⁶ Direction du budget, Rapport d'activité pour l'exercice 2010. Dans ce cadre, un guide méthodologique pour la préparation du CDMT a été mis en place et diffusé à l'ensemble des départements ministériels (circulaire n°3/2007 en date du 8 février 2007).

Le CDMT repose sur un ensemble de principes à savoir l'exhaustivité, la participation, la cohérence et le réalisme.

L'exhaustivité se réalise par l'identification de l'ensemble des besoins et des ressources mobilisables et par la prise en compte des dépenses de fonctionnement et d'investissement

La participation passe par la concertation sur les contraintes du cadre macro-économique et par le partage de l'information entre les ministères sur les politiques sectorielles.

La cohérence quant à elle est double : elle doit être vérifiée aussi bien entre le cadre macro-économique et les politiques sectorielles qu'entre la présentation du CDMT et le Budget de l'Etat.

Le réalisme, enfin est un principe qui garantit d'un côté la pérennité et la crédibilité du dispositif mis en œuvre et de l'autre un ajustement des politiques sectorielles dans un cadre réaliste de ressources disponibles à moyen terme.

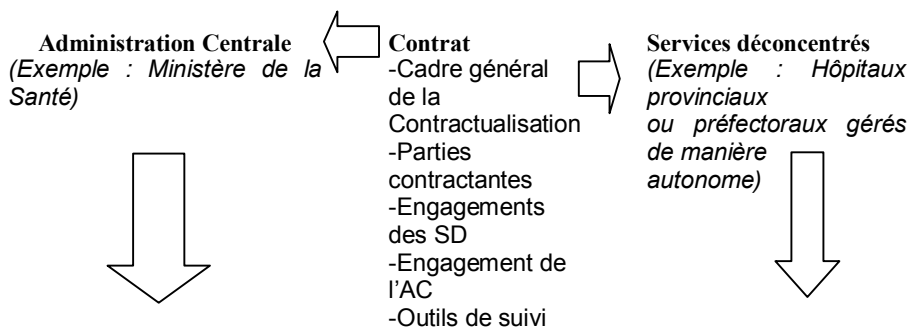
c-Contractualisation

Considérée comme instrument de modernisation de la programmation et de l'exécution de la dépense publique, la contractualisation des relations entre les administrations centrales (AC) et leurs services déconcentrés (SD) représente une nouvelle modalité de gestion entre l'administration centrale et ses services extérieurs. Elle s'appuie sur l'autonomie, la déconcentration budgétaire (délégation de pouvoir en matière de gestion) et l'amélioration des performances. Elle consiste à fixer les droits et obligations des administrations centrales et des services extérieurs dans le cadre d'un contrat s'étalant sur une durée de trois ans en moyenne.

La notion de contractualisation découle du concept contrat qui est un accord écrit obtenu après négociation et consensus entre plusieurs parties, définissant leurs engagements mutuels pour un horizon de temps déterminé ainsi que les modalités de suivi et de compte rendu. C'est un nouveau mode de gestion publique qui vise à contrecarrer la pratique de traitement de manière générale, uniforme et normative des situation spécifique à travers des règlements, circulaires, instructions et à mettre en exergue de nouvelle

« valeurs » de la gestion publique: adhésion; responsabilité et sens d'engagement ;rendre-compte

Le schéma suivant décrit le processus de contractualisation⁷ :



Obligation de moyens

En termes de ressources mis à la disposition des services extérieurs afin d'atteindre les objectifs convenus.

Intérêt commun

Obligation de résultats

Objectifs précis à atteindre, fixés de commun accord.

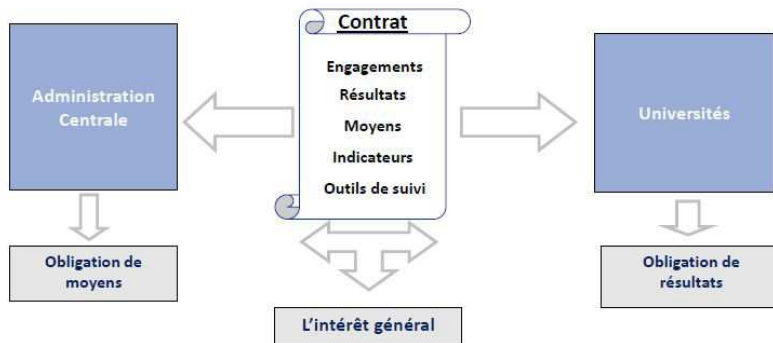
Intérêt général

Bilan à fin 2010

- ❑ Signature par le Ministère de la santé de 6 contrats de performance avec ses services régionaux pour la période 2007-2009;
- ❑ Signature par le Ministère de l'éducation de 17 contrats de performance avec 15 universités et 2 établissements publics pour la période 2010-2013.

⁷ Voir à ce sujet : Ministère de l'économie et des finances, Guide de la réforme budgétaire.

Au niveau de l'enseignement supérieur, la première expérience en matière de contractualisation date de 2009. Le processus de contractualisation propre à l'enseignement supérieur est comme suit :



d-Le partenariat

C'est une nouvelle approche de développement intégrée fondée sur « la participation de l'ensemble des acteurs dans la réalisation de projets de proximité dans le cadre d'un partenariat avec l'Etat qui respecte les principes de la bonne gouvernance ; l'institue la pratique de démocratie participative ; l'instaure une politique de proximité qui répond aux besoins de la population »⁸.

II-L'enseignement supérieur et la logique de la performance et de l'évaluation

Dans le secteur de l'enseignement supérieur, la logique d'évaluation a été introduite en matière de recherche scientifique en 2003 suite aux recommandations de la COSEF9 et de la décision du Comité permanent interministériel de la recherche scientifique et du développement technologique. Cette approche en termes d'évaluation sera reprise

⁸ Voir à ce sujet le Guide de la réforme budgétaire, La nouvelle approche budgétaire axée sur les résultats et intégrant la dimension genre, Ministère de l'Economie et des finances, 2005

⁹ La Commission Spéciale pour l'Éducation et la Formation entre 1999 et 2004.

également par le programme d'urgence¹⁰ dont bénéficiera ce secteur qui est désormais considéré comme étant le vecteur central du développement économique et social du pays. Tout en insistant sur l'évaluation des rendements interne et externe, un dispositif de suivi et d'évaluation a été mis en place.

A-La loi 01-00¹¹ : L'évaluation et la contractualisation est une exigence

Plusieurs articles de la loi insistent sur l'évaluation. C'est ainsi que :

- Selon l'Article 77: Le système de l'enseignement supérieur est soumis, dans sa globalité, à une évaluation régulière, portant sur sa rentabilité interne et externe, et touchant tous les aspects pédagogiques, administratifs et de recherche. Cette évaluation se basera, en plus des audits pédagogiques, financiers et administratifs, sur l'auto évaluation de chaque établissement d'éducation et de formation, et de sondage périodique des avis des acteurs éducatifs et de leurs partenaires, dans les milieux du travail, de la science de la culture et des arts.

- Selon l'Article 78 : Les établissements d'enseignement supérieur publics et privés mettent en place un système d'auto-évaluation.

- Selon l'Article 79 : pour la réalisation des audits et de l'évaluation requises à l'article 77 ci-dessus, il sera procédé à la création d'instances spécialisées de régulation bénéficiant de l'autonomie et de l'indépendance nécessaires, notamment une instance nationale d'évaluation et un observatoire pour l'adéquation des enseignements supérieurs à l'environnement économique et professionnel.

B-Le dispositif de suivi et d'évaluation basé su la contractualisation

Afin de concrétiser les objectifs du « Programme d'Urgence 2009-2012 », les Universités, le Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique (CNRST) et l'Office National des Œuvres Universitaires, Sociales et Culturelles (ONOUSC), ont procédé à la déclinaison

¹⁰ Couvrant la période 2009-2012

¹¹ Dahir n° 1-00-199 du 15 safar 1421 (19 mai 2000) portant promulgation de la loi n° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur

opérationnelle de ce programme, chacune à son niveau, et formalisée par la signature de 17 Contrats de Développement de l'Université, du CNRST et de l'ONOUCS, le 6 octobre 2009

Ces contrats s'inscrivent dans la mouvance nationale d'amélioration des performances de la gestion de l'action publique et visent le renforcement de l'efficacité et l'efficience du système d'enseignement supérieur et de recherche scientifique. La nouvelle approche basée sur la contractualisation permettra de renforcer le rôle des universités dans la formation des compétences nécessaires au développement socio-économique du pays et de les positionner dans les dispositifs d'accompagnement des grands chantiers de réforme et de développement sectoriel menés par l'Etat.

Les engagements des universités dans le cadre de leurs contrats¹² pour la période 2009-2012 ont concerné en particulier :

- l'extension et la mise à niveau des infrastructures universitaires ;
- le développement et la diversification de l'offre de formation et son orientation vers les domaines scientifiques, techniques et professionnelles tout en veillant à contribuer à l'effort de développement économique et social au niveau régional et national ;
- L'amélioration de la qualité des formations universitaires et de l'efficacité du système d'enseignement universitaire en termes de rendement interne et externe.
- La promotion de la recherche scientifique et l'amélioration de sa gouvernance et de la visibilité de sa performance.
- L'optimisation de l'utilisation des ressources et le renforcement des capacités institutionnelles de gouvernance de l'Université pour la consolidation de son autonomie.

¹² Voir à ce sujet : Ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique, 17 contrats pour le développement de l'université marocaine, Programme d'urgence 2009-2012.

En contre partie, l'Etat s'est engagé à mettre à la disposition des universités les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés et qui comprennent 12.6 milliards de Dirhams et 2400 postes budgétaires sur 4 ans.

La mise en œuvre de ces engagements contractuels est accompagnée par un dispositif de suivi et d'évaluation s'articulant autour des axes suivants :

- des comités de suivi et d'évaluation :
- un comité interne au niveau de l'Université ;
- un comité central au niveau du Ministère.
- un reporting périodique :
- un rapport d'étape sur l'état d'avancement ;
- un rapport annuel sur le bilan des réalisations ;
- une batterie d'indicateurs de suivi (fréquence semestrielle) ;
- un plan d'actions annuel.

-un processus au niveau central d'évaluation du degré d'atteinte des objectifs, de proposition d'amélioration des performances et d'orientation des subventions budgétaires ;

- des actions d'audit au niveau de l'Université, le cas échéant.

C-Les réalisations : essai sur quelques indicateurs

Dans le cadre à la fois de la nouvelle logique axée sur les résultats qui s'inscrit dans le cadre de la réforme budgétaire entreprise par le Maroc et du programme d'urgence, les universités marocaines se sont engagées à étendre et à réhabiliter les établissements d'enseignement et de recherche, permettre l'adéquation des formations aux besoins du développement sectoriel, veiller à l'amélioration des rendements internes et externes, à la promotion et valorisation de la recherche scientifique, au renforcement des compétences des enseignants et du personnel administratif et technique et à l'amélioration de la gouvernance.

On s'intéressera dans cette analyse à deux grands types d'indicateurs : l'amélioration de l'offre de l'enseignement supérieur et la promotion de la recherche scientifique.

1- L'amélioration de l'offre de l'enseignement supérieur

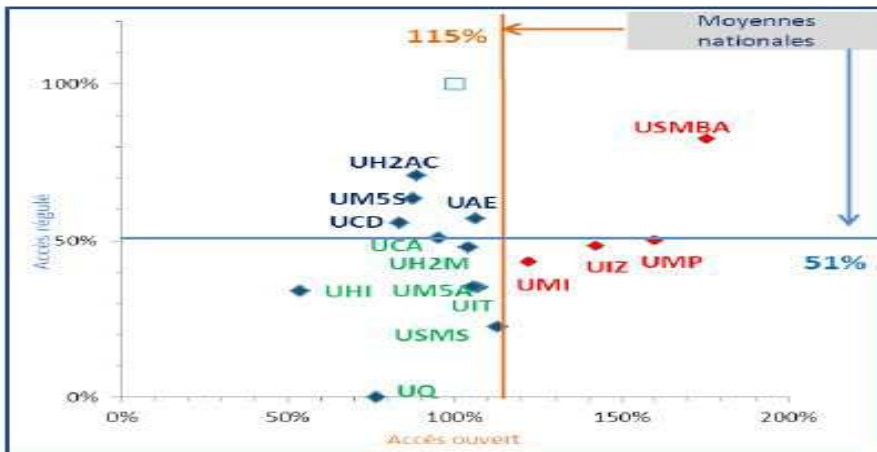
a-Capacité d'accueil additionnelle

Augmentation de la capacité d'accueil de 34.691 places assises en 2010/11 par rapport à 2009/10. L'objectif de 25.327 places assises prévu a été largement atteint. D'où un taux de réalisation de 137%.

b-Taux d'utilisation de la capacité d'accueil

11 universités ont encore la possibilité d'optimiser l'utilisation de leur capacité d'accueil par rapport aux moyennes nationales par type d'accès (115 étudiants pour 100 places pour l'accès libre et 51 étudiants pour 100 places pour l'accès régulé) : 7 pour les deux types d'accès et 4 uniquement pour l'accès ouvert. Il est à noter que 4 universités souffrent d'un encombrement : 1 pour les deux types d'accès et 3 pour l'accès ouvert. C'est ce que montre le graphique suivant :

Taux d'utilisation de la capacité d'accueil
par université et type d'accès (2010- 2011)



Source : Ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres, Bilan d'étape 2011.

Il a été constaté que 5 établissements connaissent une situation critique d'encombrement avec des taux d'utilisation de leurs capacités d'accueil dépassant 200%, 7 établissements ayant des taux d'utilisation variant entre 188% et 150% et sont à la limite de la situation critique d'encombrement; 6 établissements ont des taux d'utilisation variant entre 146% et 134% et pourraient atteindre, à court terme, une situation critique d'encombrement. C'est ce que décrit le tableau suivant :

Taux d'utilisation de la capacité d'accueil des établissements ayant un problème d'encombrement

Etablissement	Tx d'utilisation de la capacité d'accueil
FLSH Agadir	247%
FSJES Fès	226%
FSJES Agadir	207%
FLSH Saïss Fès	202%
FSJES Oujda	201%
FLSH Marrakech	188%
FS Agadir	185%
FLSH Dhar El Mehraz Fès	183%
FP Taza	159%
FP El jadida	157%
FLSH Oujda	152%
FLSH Meknès	150%
FP Errachidia	146%
FSJES Tanger	142%
FP Nador	141%
FSJES Mohammedia	140%
FP Tétouan	138%
FS Rabat	134%

Source : Ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres, Bilan d'étape 2011.

c-Effectif des étudiants nouveaux inscrits

Le taux moyen national de réalisation des objectifs en matière d'inscription des nouveaux étudiants a été de 114% avec :

- 126% dans le champ disciplinaire des lettres, des sciences humaines et arts;
- 115% dans le champ disciplinaire des sciences juridiques, économiques et sociales;
- 104% dans le champ disciplinaire des sciences et techniques.

2-La promotion de la recherche scientifique.

a-Production scientifique

Le rapport sur l'évaluation de l'enseignement supérieur a fait constater que les objectifs contractuels à la moitié de 2011 sont largement dépassés dans la mesure où l'évolution par rapport aux réalisations de la moitié de 2010 a été positive et que les perspectives pour l'année 2011 s'annonçaient prometteuses.

Le tableau suivant dresse les réalisations en la matière.

Indicateur	Réalisé 1 ^{ère} moitié 2010	Prévu 1 ^{ère} moitié 2011	Réalisé 1 ^{ère} moitié 2011	Taux Réalisation
<i>Nombre d'articles scientifiques téléchargés</i>	182000	215 000	204 448	95%
<i>Nombre d'analyses traitées par les UATRS</i>	10307	6 500	13 160	202%
<i>Nombre d'expertises au Programme FINCOME</i>	42	45	46	102%
<i>Nombre de manifestations scientifiques soutenues</i>	25	35	37	106%
<i>Nombre des éditions soutenues</i>	9	15	11	73%
<i>Nombre de publications indexées par les unités propres du CNRST</i>	5	6	9	150%

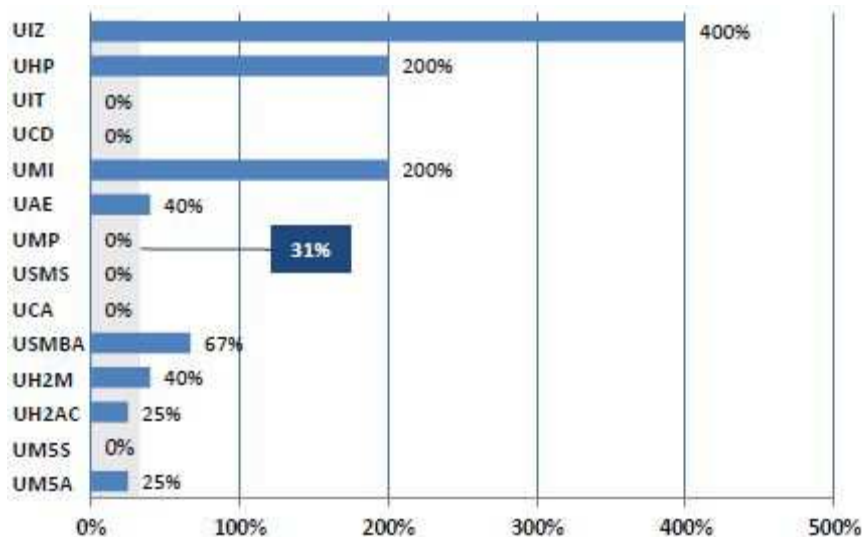
Source : Ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres, Bilan d'étape 2011.

b- Nombre de brevets déposés et acceptés

Le rapport a révélé que 11 brevets sont déposés au total pour la moitié de 2011. Le taux de réalisation de 31% ne devrait pas inquiéter vu la fluctuation connue dans l'activité inventive. Par ailleurs, 22 droits d'auteurs sont enregistrés durant la première moitié de 2011 contre 29 pendant toute l'année 2010.

C'est ce que montrent les deux graphiques suivants :

Taux de réalisation(%) des objectifs par université



Source : Ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres, Bilan d'étape 2011.

Conclusion

La nouvelle approche budgétaire mise en place et transposée au secteur de l'enseignement supérieur a permis d'importantes avancées. Il serait primordial de préserver les acquis mais aussi de mener de nouvelles actions pour promouvoir qualité.

En ce sens, l'appréhension des résultats obtenus, mesurés par des indicateurs qui doivent être à la fois spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et opportuns en termes de qualité, « révèle encore certains handicaps qui nécessiteront des efforts supplémentaires afin de concilier entre quantité et qualité et de mieux adapter les formations aux besoins du marché du travail ».

Il est à noter que l'urgence dans le secteur de l'enseignement supérieur n'est pas uniquement de contrôler les dépenses publiques mais également d'évaluer et de mesurer l'impact des actions en termes de promotion de l'offre, de la recherche scientifique et des compétences.

Bibliographie

Dahir n° 1-00-199 du 15 safar 1421 (19 mai 2000) portant promulgation de la loi n° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur

Direction du budget, Rapport d'activité pour l'exercice 2010.

G.Collange, P.Demangel, R.Poinsard, Programme de réforme de l'administration

Guide de la réforme budgétaire, La nouvelle approche budgétaire axée sur les résultats et intégrant la dimension genre, Ministère de l'Economie et des finances, 2005

La vie économique, 30 octobre 2013

Ministère de l'économie et des finances, Guide de la réforme budgétaire.

Ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres, Bilan d'étape 2011.

Ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique, 17 contrats pour le développement de l'université marocaine, Programme d'urgence 2009-2012.

Publique, guide méthodologique du suivi de la performance, novembre 2006.

ORGANIZATIONAL LEARNING AND MARKET ORIENTATION FOR ALGERIAN SMES INNOVATION: THE KEY FOR SMES COMPETITIVENESS

KHADRA DAHOU , ISHAQ HACINI, MOHAMED BENBOUZIANE
Abou Bekr Belkaid University. Tlemcen. Algeria

Abstract

Confronting a complex, dynamic and extremely changing environment, innovation has been of center interest in recent years as a crucial indicator of organizations' performance and survival, and as a critical success factor in getting a competitive advantage. This research explores the impact of organizational learning and market orientation on innovation, as well as the influence of innovation as a mediating variable on competitive advantage.

Using a hypothesis testing approach, the research examines the effect of the organizational learning process and organization's market orientation on innovation, which in turn impacts competitive advantage. With a judgment sampling, this research targets managers from small and medium enterprises 'SME's, asked to respond to questionnaires. Hypotheses are analyzed using structural equation modeling methodology by using AMOS program.

This research is of great originality and importance in that it provides evidence of the extent to which Algerian SME managers are conscious of the prominence of being innovative in order to sustain competitive advantage. Also, findings indicate that fostering organizational learning process, as another crucial indicator of firms' performance, with a strong market orientation, would help managers in achieving organizations' innovations, and sustaining competitive advantage but only via innovation which mediates the relationship.

Key words: *Innovation, Competitive Advantage, Organizational Learning, Market Orientation.*

Introduction

The contemporary economic events have been of great influence on the ways of conducting businesses. Innovation has been of centre interest. Managers have taken this element as a critical strategic factor that would provide the organizations a competitive advantage and then enhance their performance.

Innovation is identified as the key for organizations' long-term survival. The organizations with an innovation capability can adapt and react effectively to environmental changes and develop a flexibility that put these organizations ahead of competition.

Numerous researches have been conducted in an attempt to explore the main determinants of organizations' innovation success. Market orientation and organizational learning are the major ones that may be considered as two of the most important processes in relation to primary and secondary functions. They entailed the primordial processes and success factors of the organizations' business and are identified as antecedents of organizations' innovation.

This research sheds lights on the importance of market orientation and organizational learning, and the extent to which these two factors influence the success of an innovation strategy.

Research Significance

As innovation becomes the contemporary subject of debates, tremendous researches have been conducted to explore the success factors of such competitive strategy. Because of The usual prospect that most innovation strategies failed, uncovering the success factors before any innovation strategy implementation would provide important insights for

managers decision making and a key for innovators to get best practices in order to reach the innovation objectives and succeed, which in turn would achieve the organization's competitive advantage.

Due to the extreme role of organizational learning and market orientation, these two factors have attracted interest of researchers and professionals, taking into study their impact on different innovation inquiries (innovation types, innovation speed, innovation levels ...) (Jimenez-Jimenez et al., 2008; Wang & Ellinger, 2011; Sanz-Valle, 2011; Liao et al., 2008; Siguaw et al., 2006; Choi, 2002). This is why; this research chooses and takes into study the impact of these two factors on the success of an innovation initiative within the Algerian context, and the extent to which an innovation initiative may sustain a competitive advantage.

Theoretical Framework

Many studies have focused on building models to explain success and failure of innovation contributing to the growing knowledge base of innovation and advancing innovation propositions and theories. Another stream focused on innovation adoption and diffusion of new product or service, production process, technology, structure, or administrative system, plan or program; which may be internally generated or purchased.

The process of innovation is usually treated as the "Black Box" with factor inputs and outcomes. From managers' perspectives, there is a prospect that most innovations failed. Chesbrough (2003) argued that:

"Most innovations fail. And companies that don't innovate die. . . . In today's world, where the only constant is change, the task of managing innovation is vital for companies of every size in every industry. Innovation is vital to sustain and advance companies' current businesses; it is critical to growing

new businesses. It is also a very difficult process to manage.”
(De León, 2010)

But the rules of the contemporary business environment oblige the organizations to innovate. So to innovate is no more a choice. As pointed out by Drucker: “Any existing organization ... goes down fast if it does not innovate”. He added that not innovating is major reason of their failure and decline.

First works on innovation can be traced back to Schumpeter (1934) as the economic development driver. He emphasized the importance of the different dimensions of innovation. He provided the various innovations that could be developed by the organization like developing new products or services, new methods of production, identifying new markets, discovering new sources of supply, or developing new organizational forms.

Innovation is often seen as an organization’s capital. It is defined by Rogers (1995 as reported in Wang & Ellinger, 2011) as “an idea, a product, or process, system or device that is perceived to be new to an individual, a group of people or firms, an industrial sector or a society as a whole”. Amabile, Conti, Coon, Lazenby, and Herron (1996, p.1155 as reported in Mauchet, 2011) defined innovation as the “successful implementation of creative ideas within an organization”. It is conceptualized as an objective-oriented organizational change in response to environmental change, giving the organization higher performance and profitability, economic growth and then better market position over competitors.

Innovation has been taken into study from different constructs: innovation adoption, innovation creation or innovation diffusion. Innovation adoption relates to the use of already existing innovation. In the other hand, innovation creation refers to the generation of new knowledge and ideas, and requires creativity and newness (Goktan, 2005). Whereas innovation diffusion is concerned by the speed and how widely an innovation is

accepted by the targeted users. It is a process of communicating and increasing the use of an innovation in order to realize its economic goal.

Innovation has been categorized into different classifications: technical/administrative, product/process/business systems, radical/incremental (Leavengood, 2011; Mauchet, 2011; de León, 2010; Goktan, 2005). Considered as the engine of growth and organizations' adaptability in the tremendous researches on innovation, and in addition to innovation frequency, product, process and business systems innovation types are selected as a part of this study.

Product innovation is about introducing new products that the organizations produce, sell, or serve. "A product's degree of innovativeness can be determined by the product's newness to the firm that develops the product and to the industry within which the firm operates" (Goktan, 2005). It is similar to invention or open market, characterized by radicalness and taken for "breakthroughs" in the market. Secondly, process innovation involves performing a work activity in a new, innovative way. It entails applying new process improvement, and characterized as incremental, stepwise and ubiquitous (Lee & Park, 2006). Both, product and process innovations represent technical innovation, whereas business systems are encompassed within administrative innovation which includes any innovation that does not fall under product or process innovation like innovative management, organizational forms and marketing techniques.

Innovation frequency refers to how often organizations deliver new products to the market or how often they introduce process or business systems innovations in the organization. Because of the shorter products and services life cycle and the increasingly changing and growing customers demand, the organizations are obliged to increase their innovations frequency in order to keep up in competition and maintain a level a profitability giving them a sustainable competitive advantage.

In 2009, Hardi and Newell have developed a value tree of contributing factors to technical innovation within construction small and medium enterprises. The tree encompassed factors that may be taken into account within each process of the innovation. The tree was tested using analytical hierarchy process methodology and findings revealed that successful innovators emphasized more on regulatory climate, in that government regulators may inhibit or drive innovation. Innovators put also more importance on client and end-user influence. Industry network was seen as supporting factors of innovators efforts.

1. Organizational learning and innovation

Confronting a hostel and turbulent business environment, the organizations focused their efforts on the development of a powerful process, that of the organizational learning. Defined by Argyris and Schon (1978: p.28-29), the organizational learning is “a metaphor whose spelling out requires us to reexamine the very idea of organization” ... it “occurs when members of organization act as learning agents for the organization, responding to changes in the internal and external environment of the organization by detecting and correcting errors in organizational theory-in-use, and embedding the results of their inquiry in private images and shared maps of organization”.

This definition makes organizational learning more related to generative, double-loop learning, which provides possibility of the development of new knowledge, insights, skills and relationships, putting in question long-held assumptions about the organizations’ mission, customers, capabilities and strategies and experimenting new alternatives that would promote the organizations’ competencies and effect behaviors. This learning represents the underpinning behind organizations’ innovation.

Slater and Narver (1995 as cited in Jones, 2006) added that organizational learning “includes information acquisition, dissemination,

shared interpretation and organizational memory”. So, the process includes four sub-processes. The acquisition enables the organization generates new knowledge and information, either internally or externally, through interactions and communication processes and experiences of its members. The obtained knowledge is then diffused to all the organization’s members, and transformed from its tacit nature to more explicit form. The third phase is the development of a shared interpretation of the diffused knowledge at the individual and organizational level, through formal networks and databases or informal interactions, making from it a common knowledge integrated in routines and enhanced through single or double-loop learning. The fourth is the organizational memory, in which knowledge is embedded in the theory of use of the organization, transformed into action and stored and committed in declarative and procedural memory for prospective use (García-Morales et al., 2011; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011; Santos-Vijande et al., 2011; Jones, 2006).

Diverse literature have taken into study and demonstrated the positive relationship between organizational learning and innovation (Camisón & Villar-López, 2011; García-Morales et al., 2011; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011; Aragón-Correa et al., 2007; Chen, Lin, & Chang, 2009; Mavondo et al., 2005; Calantone et al., 2002; Hurley & Hult, 1998). Wang and Ellinger (2011) highlighted the importance of organizational learning for organization’s strategic renewal. 268 senior R&D project team members revealed the significant effect of organizational learning on either individual or organizational-level innovation performance.

So the more organizations’ emphasize on the organizational learning to generate critical capacities, skills, relevant and new knowledge, the more they become innovative. Hence, being able to understand customer needs and competitors’ strength and weaknesses, to possess a better state-of-art technology, analyze critically this knowledge and use this technology would generate greater innovation and then take advantage of markets’ opportunities. In 2008, a research targeting 1600 CEOs investigated the

impact of market orientation and organizational learning on innovation performance. From 744 valid surveys, study results provided evidence and support for the positive relationship between market orientation and organizational learning with innovation. Organizational learning was found to have the greatest impact on innovation, in that it enables the company acting proactively and facilitate radical innovation.

In short, organizational learning allows the acquisition, development, transformation and exploitation of new knowledge and ideas that enhance organizational innovation.

Considering the above agreements, researchers develop the following hypothesis:

H.1. Organizational learning has a positive impact on innovation.

2. Market Orientation and innovation

Besides Narver and Slater's (1990) work, being the most recognized model of market orientation, Kohli and Jaworski (1990, p. 3 as cited in Jimé'nez-Jimenez et al., 2008) defined it as “. . . the organization-wide generation, dissemination, and responsiveness to market intelligence”. It is “an organization's business philosophy on its market concept, which puts stresses on satisfying customers and market needs effectively and efficiently” (Huang & Wang, 2011). The core of market orientation focus is the customer. It is a behavioral and cultural aspect of the organization by which it can collect pertinent information on its markets, competitors and customers' needs, diffuse this information within its different departments, so as to react and response to the business environmental changes to maximally satisfy its customers.

Market orientation represents a source of new ideas for changes, improvements and motivations to respond to the market and mainly before competitors do, by delivering continuously superior customer value.

For this purpose, market orientation has been considered, in many prior studies, as an antecedent of innovation, as founded in results of Choi (2002). Using triangulation method on 804 US small-businesses, he explored the impact of market orientation on business innovation and the impact of business innovation on business performance. Choi found that market orientation led innovation for these businesses and that innovation was critical for small-businesses performance.

Also, Corbonell and Rodriguez (2010) studied the impact of market orientation on innovation speed. They emphasized the positive impact of speed-to-market on product performance and success. Researchers developed a questionnaire targeting 1650 manufacturing firms. From 247 respondents, results indicated a positive relationship and effect of the three market orientation components on innovation speed: intelligence generation, intelligence dissemination and responsiveness. Researchers indicated also that responsiveness has the greatest impact.

Therefore, to investigate the impact of market orientation on innovation, Researchers propose the following hypothesis:

H.2. Market orientation has a positive impact on innovation.

3. Innovation and sustainable competitive advantage

An extensive body of literature argued the primordial impact of innovation on firm performance and thus on sustaining a competitive advantage (SCA) (Camisón & Villar-López (2011); García-Morales et al., 2011; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011; Chen et al., 2009; Arago'n-Correa et al., 2007).

Barney (1991, p.102) defines SCA as implementation by a firm of a value-creating strategy that is not simultaneously implemented by any current or potential competitor and for which such other firms cannot duplicate the benefits of this strategy. Based on Barney framework (2002), a

competitive advantage can be sustained if the organization has the capability of exploiting resources and developing competencies with the following attributes: value, rareness, imitability and organization (wheelen & Hunger, 2008). These attributes and characteristics are the essence of innovation by which the organizations gain important profit margin and sustain their competitive advantage. So, the more valuable, perfectly inimitable, rare and greater innovations are the more better can organizations response and keep up in an ever changing environment.

Studies conducted on relationship between innovation and firm performance and competitive advantage were either favorable, exhibiting a positive significant relationship (Corbonell & Rodriguez (2010); Mol & Birkinshaw, 2009; Jime'nez-Jimenez et al., 2008; Mazzanti, Pini, & Tortia, 2006) or insignificant by rejecting the idea that organizational innovation is a factor leading to superior performance (Staw & Epstein, 2000; Walker et al., 2010) (Camisón & Villar-López, 2011). But despite these conflicting findings, most theories and studies see innovation as a key driver that leads long term organizations' success, and suggest a positive relationship between innovation and firm performance and competitive advantage. For this purpose, researchers postulate the following hypothesis:

H.3. Innovation has a positive impact on sustaining competitive advantage

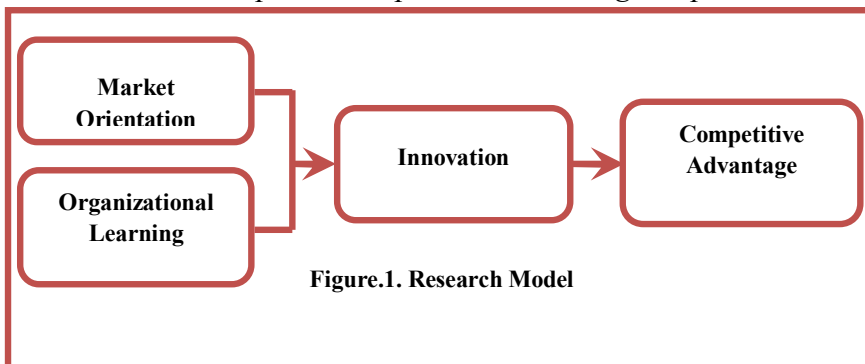


Figure.1. Research Model

Research Methodology

This research adopted a hypothesis testing approach to test the proposed model. Furthermore, the research is a non-contrived, cross-sectional research, exploring the effect of market orientation and organizational learning on innovation, and the effect of this later on competitive advantage.

The SMEs located in Algeria represent the unit of analysis. Researchers use a non-probability purposive judgment sampling, in which the SMEs represent the population of interest.

For Data collection, Primary data was collected using a theoretically grounded questionnaire, including the different items that measure the best the research variables, calling for response from Algerian SMEs' manager.

To examine participants' responses to survey's statements, five likert scales were used. Measurement of organizational learning, market orientation, innovation and sustained competitive advantage were adopted from Camisón & Villar-López (2011), García-Morales et al. (2011), Jiménez-Jimenez et al. (2011) and Wang and Ellinger (2011). The questionnaire was developed in English and then translated to French, making it more understandable for participants. A total of 51 questionnaires were collected and valid for analysis.

To assess dimensions' internal consistency reliability, a Cronbach's alpha test was used. Table (1) exhibits the test results in which the alpha values range from 0.674 to 0.916, making them acceptable.

Table.1. Cronbach's Alpha

Variable	Dimensions	No. of Cases	No. of Items	Alpha
Organizational Learning	Acquisition	51	06	0.774
	Distribution	51	05	0.841
	Interpretation	51	05	0.843
	Organizational Memory	51	07	0.828
Market Orientation	Intelligence Acquisition	51	04	0.845
	Intelligence Dissemination	51	05	0.884
	Responsiveness	51	05	0.864
Innovation	Product Innovation	51	05	0.674
	Process Innovation	51	11	0.869
	Business systems Innovation	51	07	0.809
	Innovation Frequency	51	06	0.905
Competitive Advantage		51	09	0.916

Data Analysis and Results

The AMOS program (Analysis of Moment Structure) examining the Linear Structural Relationship Model, was used to analyze the research model. The research examines the suggested model goodness of fit using six common model-fit indices. The comparison of model values indices with the recommended values in table (2) provides evidence of a good model fit. As a result, this goodness of fit makes possible the examination of the path coefficients of the structural model.

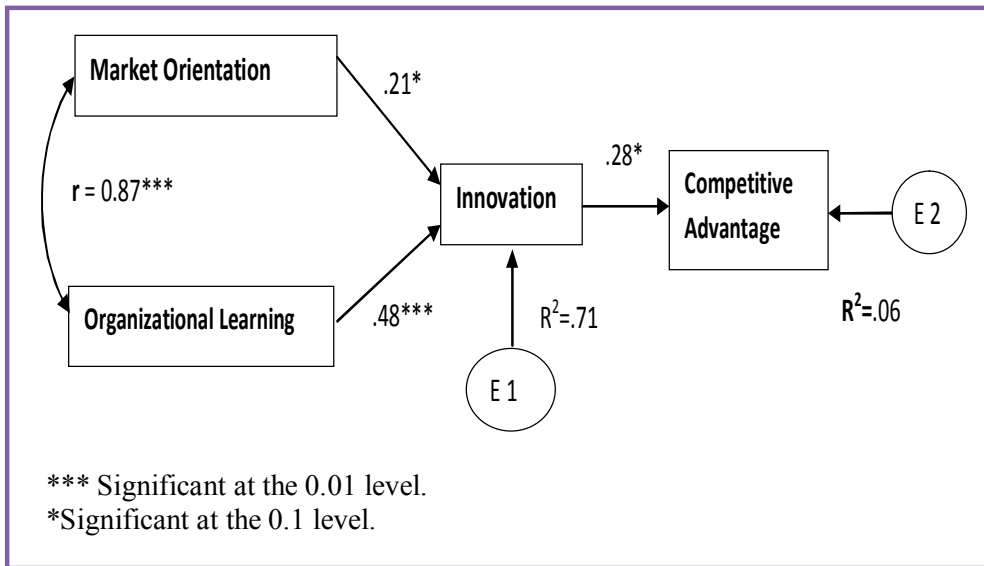
Table.2. Goodness of fit

Fit Indices	Model Value	Recommended Value
CMIN/df	1.6	< 3.00
Root mean square residual (RMR)	0.02	≤ 0.05
Goodness of fit (GFI)	0.97	≥ 0.90
Adjusted goodness of fit (AGFI)	0.85	≥ 0.80
Normed fit index (NFI)	0.97	≥ 0.90
Comparative fit index (CFI)	0.99	≥ 0.90

Source: Byrne (2010)

Hypotheses Testing

To examine the estimated coefficients of the causal relationships between constructs, the researchers tested the hypotheses and determine the path coefficients based on suggested model using AMOS. Statistically, all of the path estimates are significant. Figure (2) demonstrates the coefficients of determination (R^2) of variables.



In addition to figure (2), table (3) illustrates the results of Structural Equation Modeling as follow:

Table.3. Results of structural equation modeling

Path		Estimate	S.E.	C.R.	P-value
Market Orientation	Innovation	.205	.117	1.74	.080
Organizational Learning	Innovation	.475	.120	3.94	.000
Innovation	→ Competitive Advantage	.279	.166	1.67	.093

S.E: Standard Error.

C.R: t-value obtained by dividing the estimate of the covariance by the standard error.

Table (3) indicates significant positive effect of Organizational Learning on Innovation ($\beta = 0.48$, $t = 3.94$, $p = .000$). This impact is stronger than that of Market Orientation on Innovation which is also statistically significant ($\beta = 0.21$, $t = 1.74$, $p = .080$). Besides, Innovation has a positive statistically significant impact on sustainable Competitive Advantage ($\beta = 0.28$, $t = 1.67$, $p = .093$).

So far, for deeper understanding of the nature of the impacts that each variable influences with one another, table (4) shows the direct and indirect effect between model's constructs.

Table.4. Decomposition of effects

Variable	Market Orientation	Organizational Learning	Innovation
Innovation			
Direct effect	0.205	0.475	----
Indirect effect	----	----	----
Total effect	0.205	0.475	----
Competitive Advantage			
Direct effect	----	----	.279
Indirect effect	0.057	0.133	----
Total effect	0.057	0.133	.279

The decomposition of the effects into direct and indirect one (Table (4)) indicates that Market Orientation has positive direct effect ($\beta = .20$) on Innovation, without indirect effect, where the total effect equals ($\beta = .20$). Similarly, Organizational Learning has positive direct effect ($\beta = .47$) on Innovation, without having an indirect effect, making a total effect of Organizational Learning on Innovation equal to ($\beta = 0.47$). What is clearly apparent is the stronger positive effect that plays Organizational Learning on innovation, compared to that of Market Orientation. Both independent variables explain 71% of the variance in innovation (See figure (2)). These results are consistent with those of Camisón & Villar-López (2011), García-Morales et al. (2011), Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2011), Chen, Lin, & Chang (2009), Aragón-Correa et al. (2007), Mavondo et al. (2005), Calantone et al. (2002) and Hurley & Hult (1998).

Innovation has only direct positive effect ($\beta = .27$) on Competitive Advantage, that explains only 6% of the variance in sustainable competitive advantage (See figure (2)). These findings support those of Camisón &

Villar-López (2011), García-Morales et al. (2011), Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2011), Corbonell & Rodriguez (2010), Mol & Birkinshaw (2009), Chen et al. (2009) and Arago'n-Correa et al. (2007).

While both, Market Orientation and Organizational Learning have indirect positive effects of ($\beta = .057$) and ($\beta = .13$) respectively, on Competitive Advantage mediated by Innovation. Likewise, the comparison between the two indirect effects reveals that Organizational Learning has greater effect on Competitive Advantage than Market Orientation.

What is also interesting in the results, is the strong correlation between Market Orientation and organizational learning where ($r = 87\%$). This result is not surprising as it is always highlighted in previous studies but without clear evidence and strong arguments (Jiménez-Jiménez et al., 2008).

In general, all the research proposed hypotheses H.1, H.2, and H.3 are accepted. The analysis of effects shows that Algerian SMEs focus more on Organizational Learning as a pillar to enhance and motivate the innovation. Market Orientation is a critical factor in developing Innovation and sustaining competitive advantage in Algerian SMEs but it is less important than Organizational Learning. Organizational Learning and Market orientation has an indirect influence on sustaining the SMEs' competitive advantage which is clearly mediated by fostering innovation.

Conclusion

Nowadays, fostering an innovation strategy has become a must rather than a choice. In order to survive in a highly competitive business environment, innovation is considered as a source of higher organizations' performance and gained competitive advantage. Furthermore, literature has focused on the key success factors of an innovation strategy. Organizational learning and market orientation rise as the most important factors that would enable fostering successfully innovations. But most studies revealed a lack

of empirical research regarding the relationship between, together, the four aspects of organizational learning, market orientation, innovation and sustained competitive advantage.

This research provides an empirical investigation of the influence of organizational learning and market orientation on successful innovation, and the impact of this later as mediator on sustaining competitive advantage. Findings reveal a significant positive effect of organizational learning and market orientation on innovation. This indicates that Algerian SMEs' managers are conscious of the necessity of developing an organizational learning process within their SMEs and a market oriented culture to foster and enable innovations.

Having a market oriented behavior would provide valuable and pertinent generated information on customers, competitors, markets... Then, disseminating it within all the organization permits faster understanding to analyze and develop new products, processes or business systems more frequently, which would in turn give to the organization stronger and faster responsiveness to the market and keep it ahead of competitors. Market orientation is in the core of innovations. It enables finding a fit between the organization and its business environment, by exploiting its own resources to take initiatives and seize market opportunities. Market orientation and organizational learning are highly correlated, and may be seen as dependent, where each one complement the role of other, for a more added value.

Furthermore, Algerian SMEs' managers exhibited more interest on organizational learning than on market orientation. This result is on line with that of Dahou (2010) who developed a learning organization model of the major factors favoring transformation into learning organizations. She found that Algerian managers pay great attention on building a learning infrastructure within their organizations. This infrastructure would motivate employees to learn and run the cycle of transforming individual learning into team learning and then to the organization level. She also recommended

the implementation of a powerful knowledge management system, install up-to-date information and communication technology, aligned with some organizational factors like strategy, culture and teamwork. These factors facilitate organizational learning process from acquisition to dissemination to interpretation to organizational memory opening opportunities to all the organization's members for either single-loop learning or more generative double-loop learning. Thus, managers have to master the equation learning/innovation to possess critical core and distinctive competencies, if they want to cope with change and survive.

Organizational learning and market orientation have an indirect effect on competitive advantage, generated to an acceptable extent by innovation. This means that Algerian SMEs' managers view innovation as one of the many other factors that could give a competitive advantage to their SMEs.

As a result, this research provides high contribution to the innovation literature, giving empirical evidence about innovation and its antecedents: organizational learning and market orientation, within organizations located in an Arab developing country like Algeria.

For future research, researchers recommend pursuing a triangulation method, using a qualitative and quantitative analyses would strengthen the research's findings. Second, the research is conducted in the Algeria SMEs and expanding the population of study would allow the generalization of the research results. Third, this research is a cross-sectional study, meaning that a longitudinal research is highly recommended in future studies. Fourth, the research indicates that 71% of the variance in innovation is explained by organizational learning and market orientation, thus, 29% of the variance in innovation is explained by other variables. Exploring these additional factors would be interesting. Finally, testing the research model in another developing context would provide it more validity and shed lights on new unknown insights.

References

- Aragon-Correa, J., A., Garcí'a-Morales, V., J., & Cordon-Pozo, E. (2007), "Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, pp.349 – 359.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Calantone, R., J., Cavusgil, S., T., & Zhao, Y. (2002). "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp.515–524.
- Camison, C. & Villar Lopez, A. (2010), "An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: The mediating role of innovation", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 30, No. 8, pp. 853-878.
- Chen, Y-S., Lin, M-J., & Chang, C-H. (2009), "The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets", *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, pp.152–158.
- Chio, Y-J. (2002). "Market orientation and innovation in U.S small business firms in small towns", Unpublished Doctoral Dissertation, Iowa State University.
- Corbonell, A. & Rodriguez, A. (2010), "The effect of market orientation on innovation speed and new product performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25, No.7, pp.501–513.

- Dahou. K. (2010). "An empirical investigation of factors determining a learning organization: The context of Sonatrach", Unpublished Master Thesis, Mutah Univesity. Jordan.
- De León, J. (2010). "Factors That Influence Innovation Enabled by Information Communication Technologies (ICT) at a Canadian Healthcare Research Center: An Exploratory Study", Unpublished Doctoral Dissertation, Walden University.
- García-Morales, V., J., Jiménez-Barrionuevo, M., M. & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2011). «Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation », Journal of Business Research – 07187.
- Goktan, A., B. (2005). "The role of strategy in innovation process: A stage approach", Unpublished Doctoral Dissertation, University of North Texas.
- Hardi, M. & Newell, G. (2009), "Factors influencing technical innovation in construction SMEs: an Australian perspective", Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 18, No. 6, pp. 618-636.
- Hurley, R., & Hult, T., M. (1998). "Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination", Journal of Marketing, Vol. 62, pp.42–54.
- Huang, S., K. & Wang, Y-L. (2011). "Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises", (7th International Strategic Management Conference), Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol. 24, pp.563–570.

- Jiménez-Jiménez, D. & Raquel Sanz-Valle, R. (2011). "Innovation, organizational learning, and performance", *Journal of Business Research*, Vol. 64, pp.408–417.
- Jime'nez-Jimenez, D., Sanz-Valle, R. & Hernandez-Espallardo, M. (2008). "Fostering innovation :The role of market orientation and organizational learning", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, No. 3, pp. 389-412.
- Jones, W. (2006). "The impact of entrepreneurial strategies and organizational learning on firms performance in transnational environments: An empirical study in China and Vietnam", Unpublished Doctoral Dissertation, University of Hawai'i.
- Leavengood, S., A. (2011). "Identifying Best Quality Management Practices for Achieving Quality and Innovation Performance in the Forest Products Industry", Unpublished Doctoral Dissertation, Portland State University.
- Liao, S-H., Feib, W-C., & Liu, C-T. (2008). "Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation", *Technovation*, Vol. 28, pp.183–195.
- Mavondo, F., T., Chimhanzi, J., & Stewart, J. (2005). "Learning orientation and market orientation. Relationship with innovation, human resource practices and performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 39, pp.1235–1263.
- Mauchet, M. (2011). "Managers' Perceptions of Organizational Learning and Organizational Innovativeness in a Global Healthcare Organization", Unpublished Doctoral Dissertation, George Washington University.
- Mazzanti, M., Pini, P., & Tortia, E. (2006), "Organizational innovations, human resources and firm performance. The Emilia–Romagna food sector", *The Journal of Socio-economics*, Vol. 35, pp.123–141.

- Mol, M., J., & Birkinshaw, J. (2009), "The sources of management innovation: When firms introduce new management practices", *Journal of Business Research*, Vol. 62, pp.1269–1280.
- Santos-Vijande, M., L., Lopez-Sanchez, J., A., & Trespalacios, J., A. (2011), "How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance", *Journal of Business Research* – 07350.
- Staw, B., M. & Epstein, L., S. (2000), "What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay.", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, pp.523–556.
- Siguaw, J., A., Simpson, P., M. & Enz, C., A. (2006), "Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework for Study and Integration of Innovation Research", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.23, pp.556-574.
- Walker, R., M., Damanpour, F. & Devece, C., A. (2010), "Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 21, pp.367–387.
- Wang, Y-L. & Ellinger, A., D. (2011). "Organizational learning: Perception of external environment and innovation performance", *International Journal of Manpower*, Vol. 32, No. 5/6, pp. 512-536.
- Wheelen, T., L., & Hunger, J., D. (2008). "Strategic management and business policy", USA: Pearson International, 11th Edition.

Quality of work life: Theoretical concepts and evaluation Case study of employees of Jijel University

Djanet BOUKHEMKHEM

Department of management, university of Jijel

Abstract

In the light of current changes, human resourcing is considered as the essential factor of the growth and development of any organization. If the concept of quality of working life (QWL) began to evolve since the early sixties of the twentieth century, we note that this has been based on the idea that improving the quality of working life of employees has a direct impact on improving their performance and well-being though such a better taking into account their human needs by the organization. This concept has become a major requirement; any organization must insure its proper application to enhance its human capital.

In this research our attention has focused on the importance given to QWL as perceived by male and female employees at the University of Jijel. In the empirical study realized in four faculties, we evaluated the QWL as perceived by two samples of 117 women and 59 men. The study has been conducted using a questionnaire that has undergone tests of validity and reliability and has three main null hypothesis. We analyzed the data collected using appropriate statistical indicators.

Keywords: Quality of working life, organizational involvement, empowerment, organizational citizenship behavior, Evaluation.

ملخص

في ضوء المتغيرات الحالية التي تشهدها المنظمات المختلفة، تعتبر الموارد البشرية عاملاً أساسياً لنمو وتطور أي منظمة. لقد بدأ مفهوم جودة الحياة الوظيفية في التطور منذ بداية الستينيات من القرن العشرين، وقد جاء هذا التطور بناءً على فكرة أساسية أصبحت قناعة راسخة لدى مسؤولي هذه المنظمات وهي أن تحسين نوعية الحياة في العمل للموظفين لديها تأثير مباشر على تحسين أدائهم ورفاهيتهم، لذلك فقد أصبح هذا المفهوم شرطاً رئيسياً، يجب على أي منظمة تأمين حسن تطبيقه لتعزيز رأسمالها البشري. لقد تركّز اهتمامنا في هذا البحث على دراسة وتقييم جودة الحياة

في العمل كما يراها الموظفون في جامعة جيجل. أجريت الدراسة على مستوى أربع كليات من خلال توزيع استبيان على عينة من الموظفين والموظفات بلغ عددهم 186 فردا.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، الاستغراق الوظيفي، التمكين، سلوك المواطنة التنظيمية، التقييم.

1. Introduction

Changes impacting on the work environment over the past (10-20) years such as globalization of competition, changes in the patterns and demands of work , and the fast pace of technological innovations have placed extra demands upon employees at universities, as key factors in social, economic, cultural, and political development, play a vital role in educating human capital. Analysis the influential factors of growth and development in all developed or developing societies indicates that the efficiency and efficacy of educational systems in any country promotes its inclusive development and growth. Faculty members (employees) as one of the greatest resources of any society, and one of the most crucial factors of educational systems play a critical role in training specialized forces. Ultimately, the results of their efforts in social development and growth in human societies considering the human factor in organization especially in educational organizations is an option that was recently considered in human resource management . In recent efforts of hawthorns and other scholars, the researchers attended to the problems arising from the complex human factor as QWL, which examines the actual conditions related to work and work environment in a given organization.

QWL is defined as quality of human experience as they interact in employees' organization relationship (saklani 2004). Thus management must pay attention to employee's well- being as strong workforce will benefit organization. ^[1]

Furthermore, (Greenhaus 1987) suggested that quality of working life is related to employee's satisfaction and work related behaviors. ^[2]

Once the employees experience an enjoyment in working at an organization, they would feel satisfied and influence their commitment in their daily tasks. In addition the QWL also has significant impact to the society. A happy worker will experience positive feelings and this feeling is carried to their family and the society. thus, since today's life demand is quite stressful, QWL is important as it contributes to the environment as well as family structure by offering ways to fulfill individuals responsibilities (Bagtasos 2011) This study attempts to add to the area of QWL research in developing and enhancing human capital . Due to limited studies on QWL at universities, this study will give insight to the QWL among the employees at universities. The universities in Algeria implement their structures which question their ability in meeting employee's needs. This is especially true as QWL is less emphasized in Algeria as compared to the other countries and European countries. Accordingly, this study attempts to identify the relationship among job satisfaction as perceived by male and female employees of the Jijel University.

2. Previous literature

The development of QWL can be traced way back to the earlier management era. Management theorists such Fredrick Taylor and Elton Mayo suggest that human is important in determining firms' performance. [3]

Though both have contrasting ways of looking at human aspects; with Taylor being more quantitative, while Mayo focused more on human and environment, their ideas on needs theory (Maslow hierarchy of needs, Herzberg's two factor theory, McClelland three needs theory and Alderfer) and spillover effect (Sirgy Efraty, Siegel and Lee, 2001)^[4]. these theories suggest that the basic needs of individual surface from time to time and there are some spillover effect to **their** personal life and family.

Traditionally, management encouraged employees to separate between work sphere and family sphere. This situation proposes that work and individual life functions separately. Thus there is no conflict however;

current social and demographics changes view that individual will function effectively only when the work and personal life are balanced. This situation gives rise to the study on QWL.

The studies on QWL were diverse, and we can present five different studies:

The first one: A survey of the relationship between the quality of work life and performance; the aim of this research was to investigate the relationship between QWL and performance in department chairpersons of Esfahan university. And the results indicate that QWL has a positive relation with performance and the results of regression analysis demonstrates that developing human capabilities, constitutionalism in the work organization; total life space and the social integration in the work organization predict the performance; the results of T-test showed that there is not significant difference between QWL of department chairpersons in Esfahan and Medical science university (Behzadshahbazi and Al, 2011)

The second one: A study presented showed the relationship between QWL and institutionalization of ethics in firms with job related outcome (performance, job satisfaction and organizational commitment) this relation was positive. (Koonmee, K and Al, 2011)

The third one: A study of the effects of emotional dissonance and quality of work life perceptions on absenteeism and turnover intentions among Turkish call center employees; the aim of this study is to understand the effect emotional dissonance has on turnover intentions and absenteeism and the moderating effect of QWL perceptions. And the results showed that QWL perceptions affected turnover intentions and absenteeism directly (Duysal Askun Celik, Ela Unler OZ ; 2011)

The fourth one: A study on quality of working life among faculty members of university of Tehran (UT) and Sharif university of technology (SUT). The aim of this study was to determine the QWL among faculty members of (UT) university and (SUT) university. The results indicate that Faculty

members of the two universities are in relatively unfavorable QWL condition. And there is no difference in the level of QWL among faculty members of the two universities.(Seyed Mohammad Mirkamali, FatemehNarenjiThani ;2011)

Through the above we can say that employees in universities are very important, so it has high value to pay more attention to their QWL and their work conditions. Few studies have examined the QWL dimensions among employees in universities, so this study is important because we try to show the application of QWL factors on the employees at university of jijel , and if there is a difference between two samples (men and women) of their realization to the level of QWL.

3. Quality of work life (QWL)

3.1. Origin of the concept of quality of work life (QWL)

It would be an understatement to say that there has been and continues to be confusion about what QWL means .It has been used to refer to a wide range of concerns and projects, and it has been defined differently by its most articulate champions. Indeed, some of its staying power may be chalked up to its ambiguity as it can be and has been redefined as times have changed and as different people have used it.

The term QWL was first used in the late 1960s, originating with General Motors and the United Auto Workers, to describe workers' level of job satisfaction. Irving Bluestone coined the term QWL, which began as a variable expressing the level of worker satisfaction and development into an approach and series of programs designed ultimately to increase worker productivity. Labour management cooperation guided the development and implementation of these early QWL efforts, resulting in workplaces where employees participated in problem solving and decision-making efforts to improve their work lives. In addition, management attitudes become more concerned with the individual's welfare, stressing positive inter personal relationships and overall improved working conditions (Goode, 1989).

In the mid 1970s, QWL was considered in light of specific changes and methods that could be instituted in companies not only to enhance bottom line productivity, but also to increase employee identification and a sense of belonging and pride in their work (Sashkin& Burke, 1987). Examples of these approaches include work teams autonomous groups, job enrichment and socio technical change (Charland, 1986; Gadon, 1984). Such approaches can be very effective, but must not be seen as cure – calls that can be introduced and implemented in a “connect the dots” fashion. These types of programs are frequently what comes to mind when pondering QWL

3.2. Development of the concept quality of work life (QWL)

3.2.1. Quality of work life as an outcome

Some authorities place the actual beginning of the QWL movement at the British coal mines more than fifty years ago. During the fifties and sixties, QWL was mostly regarded as a variable which focused on outcomes, such as job satisfaction and mental health, with their emphasis on the impact of work on the individual. It has been suggested that organizations should be evaluated on the basis of how successful they were in providing QWL for their employees). Some researchers argue that the term QWL in the United States can be traced back to at least the late sixties and/ or the early seventies. A series of national attitude surveys conducted at the University of Michigan in 1969 and 1973 helped draw attention to what was called the quality of employment or the **total sum** of the effects of job experiences on the individual (Nadler & Lawler, 1983).

3.2.2. QWL as an approach and series of programs and methods

A second definition of QWL emerged defining QWL as an approach, and focusing still on individual, rather than organizational outcomes. During this time, the improvement of QWL was often considered to proceed in two separate, but not mutually exclusive, directions. One direction concerned the alleviation or removal of negative aspects of work and working conditions

to diminish fatigue, boredom, and psychological stress. The other direction concerned the modification of aspects of work and working conditions to enhance capabilities of job holders and to relate jobs to some desirable future, in order to promote **deemed desirable or valuable behavior** for the individual and society (Kotze, 2005)

3.2.3. QWL as a movement

According to Nadler and Lawler (1983) (Kotze, 2005), QWL was regarded more as a movement instead of a specific program during the seventies. It was seen as a continuing process, not something with a beginning, a middle and an end, that could be turned on today and turned off tomorrow. The focus was on utilizing all of the organization's resources, especially its human resources, better than what was done yesterday and even better tomorrow, developing among all the members of an organization an awareness and understanding of the concerns and needs of others, and a willingness to be more responsive to those concerns and needs.

3.2.4. The role of unions in QWL

Among QWL theorists there exists a body of opinions that **views** trade union collaboration and endorsement of QWL efforts as critical for their success (Fuller, 2001; Maccoby, 1984; Bluestone, 1989). Thus, Maccoby (1984) concurred that QWL grew out of the collective bargaining process. It is therefore a commitment of management and union to support localized activities and experiments to increase employee participation in determining how to improve work. This process is guided by union – management committees and facilitators, and requires education about the goals of work and training in group process. The growth of QWL projects requires a developing relationship between management and union built on mutual respect for institutional interests and values

According to Bluestone (1989), a QWL program cannot succeed unless the local parties develop a collective bargaining climate of mutual

respect, a climate in which solving problems supersedes beating the other party down.(Kotze, 2005).

3.2.5. QWL as need fulfilment, employee well-being and work wellness

According to Kotze (2005) it seems that during the last decades there has been a tendency to focus research on QWL more from the perspective of the employee and the fulfillment of their needs. Although there is no formal definition of QWL, industrial psychologists and management scholars agree in general that QWL is a construct that deals with the well-being of employees and that QWL differs from job satisfaction (Sirgy, Efraty, Siegel & Lee, 2001).

Sirgy et al., (2001) states that there are two dominant theoretical approaches in the QWL literature, namely, need satisfaction and spillover. The need satisfaction approach to QWL is based on need-satisfaction models developed by Maslow (1954), McClelland (1961), Herzberg (1966) and Alderfer (1972). The basic tenet of this approach to QWL is that individuals have basic needs they seek to fulfill through work. Employees derive satisfaction from their jobs to the extent that their jobs meet these needs. The spillover approach to QWL according to Sirgy et al. (2001) posits that satisfaction in one area of life **that** may influence satisfaction in another. For example, satisfaction with one's job may influence other life domains such as family, leisure, social, health, financial, **etc**. There is horizontal and vertical spillover. Horizontal spillover is the influence of affect in one life domain on a neighbouring domain (e.g. job satisfaction, may influence feelings of satisfaction in the family life domain and vice versa). To understand the concept of vertical spillover, the notion of domain hierarchy must be understood. Life domains (job, family, leisure, community **etc**) are organized hierarchically in people's minds. At the top of the domain hierarchy is the most super ordinate domain, namely overall life. Feelings in this super ordinate domain reflect what quality of life (QoL) researchers call life satisfaction, personal happiness or subjective well-being. Subordinate to the most super ordinate life domain are major life domains such as family, job, leisure and community (Sirgy et al., 2001).

Satisfaction/ dissatisfaction with each of these major life domains “spills over” to the most super ordinate domain, thus affecting life satisfaction. For example, satisfaction in the job domain spills over vertically (bottom-up) affecting life satisfaction. This is vertical bottom – up spillover, which is different from vertical top-down spillover. The latter concept refers to the influence of life satisfaction on a particular life domain, namely, job satisfaction. QWL differs from job satisfaction in that job satisfaction is construed as one of the many outcomes of QWL (Sirgy, et al., 2001). QWL does not only affect job satisfaction but also satisfaction in other life domains such as family life, leisure life, social life, financial life and so on. Therefore the focus of QWL is beyond job satisfaction. It involves the effect of the workplace on satisfaction with the job, satisfaction in non-work life domains and satisfaction with overall life, personal happiness and subjective well-being. Furthermore, Van Der Doef and Maes (1999) also regards job satisfaction as an outcome variable of QWL. Brooks and Gawel(2001) distinguish between job satisfaction and QWL by stating that conventional job satisfaction research focuses on the employee’s likes and dislikes, and sees the solution to problems as something for management to “fix”. QWL research on the other hand, focuses on the provision of opportunities for employees to make meaningful contributions to their organizations. According to Kerce and Booth-Kewley (1993), job satisfaction is a simple way of conceptualizing QWL. It does not, however, by itself reflect the impact of the work environment on employees. While survey-based research on job satisfaction has found that workers are generally satisfied with their jobs, researchers using the case study have frequently found that workers are angry, unhappy, and bored.

3.2.6. Work/life balance and QWL

Balancing one’s life has become a prominent topic in society over the past decade or so. Just keeping up with life seems to be challenging for many individuals. Part of the reason for this challenge is that people are working longer hours than ever before(Bailey, 2006). However, longer working hours and working more days per year are not the only issues. The

demographics of work and family have changed substantially with more single parent and dual-career couples in the workforce

3.3. Components of Quality of Work Life.

Provisions for quality of work life will facilitate the performance of gainful work. The concept is closely associated with the tenets of job satisfaction, morale, life survival, effectiveness and employee maintenance. Unlike job enrichment and social information processing approaches, quality of work life is not based on a particular theory, nor does it advocate a particular technique, work life is concerned with the overall climate of work; we can say that the researchers give many components of QWL and Walton put eight important factors of QWL

1. Adequate and Fair Compensation

High salary levels alone do not ensure a productive – motivated work force. A critical factor, then, is not how much a company pays its workers but, more importantly, how the pay system is designed, communicated, and managed. The appropriate salary is agreed by the employee and the employer. The government of the country will establish the rate of minimum salary, which the employer should not pay less than that to the worker.

2. Safe and Healthy Working Conditions.

Many companies today improve quality of work life of employees by modifying the work environment. Under the law (Certo, 2004), each employer has a “general duty” to provide a place of employment “free from recognized hazards”. Furthermore, they also have the special duty “to comply with all standards of safety and health established under certain given provisions. While the laws safeguarding the employees’ physical and emotional well being are certainly an incentive, many employers are motivated to provide desirable working conditions by virtue of their sensitivity to human needs and rights

3.Immediate opportunity to use and develop human capacities

Many people have higher job satisfaction when they believe that their future prospects are good. These prospects may mean the opportunity for advancement and growth with their current employer or the chance of finding work with another employer. If people feel they have fewer opportunities with their current employer than they would like, then their job satisfaction may decrease.

4.Future opportunity for continued growth and security

According to this determinant of QWL, the emphasis is shifted from job to career advancement (Walton, 1973). Although Orpen's (1981) research reflects a degree of overlap between this determinant and the previous one, similarly what he categorized as 'opportunity for personal growth' includes focus upon the opportunities that are provided for employees to advance in their careers. This also relates to the idea of professional learning as a means for career development or succession possibilities

5.Social integration in the work organization

According to Walton (1973) and Orpen (1981), the importance of social interaction is another determinant of QWL. Five factors, namely, supportiveness, tolerance, equality, mobility and identification are considered essential for these interactions to have beneficial outcomes for individuals.

6.Constitutionalism in the work organization

Besides the above dimensions or determinants that help to define what constitutes QWL, there are another set that are frequently overlooked by industrial psychologists, since they are essentially of a legal nature, and are concerned not so much with how people behave but rather with what rights they should enjoy, whether they exercise them or not. The criteria to

be proposed are essentially concerned with the extent to which work organizations, acting either in response to trade union pressure or on their own initiatives, have set up formal procedures to protect the individual worker from arbitrary and capricious actions by employers

7.Work and total life space

The above-mentioned refers to the extent to which there is a balanced role of work in the employee's other life spheres. This concept of a balanced role encompasses work, schedules, career demands, and travel requirements that do not continually take up leisure and family time and advancement and promotion that do not require repeated geographical moves

8.The social relevance of work life

According to Walton (1973), organizations which do not act in a socially responsible manner are suggested to cause increasing numbers of their employees to depreciate the value of their work and careers that, in turn, will affect their self – esteem. It is obvious therefore that QWL is affected by all facets of the employee's functioning in the organization. Effective utilization of an employee and his or her satisfaction in the job are essential if a high QWL is to be maintained in an organization. As a consequence, work organizations whose actions are seen to have beneficial consequences receive more acclaim and are accorded more prestige than those whose actions are felt to have injurious or harmful consequences

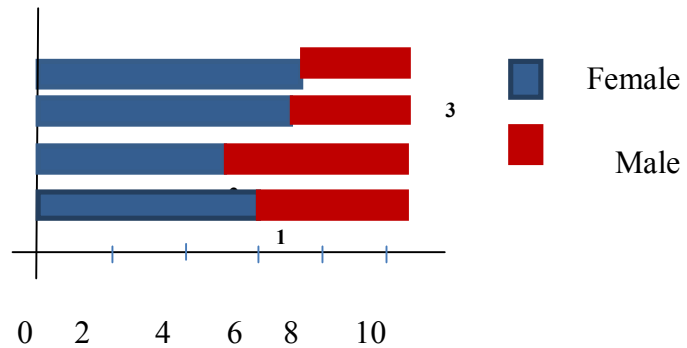
4.Methodology

4.1.sample

The statistical group in the present research includes the employees of university of jijel, there are four faculties at university of jijel .the population size was 290 permanent employees .which 174 employees were chosen by proportional stratified sampling method.

115 female employees and 59 male employees

Figure (1): depicts employees distribution in four faculties



(1): faculty of economics, science, commercial and management

(2): faculty of law and political sciences

(3): faculty of exact sciences, natural science

(4): faculty of sciences, and technology

We used the Walton's QWL questionnaire and we added some questions to cover all dimensions of QWL

4.2. QWLmeasure

The chosen sample in this research answered the QWL questionnaire. This questionnaire was based on Walton's factors 1975, and we added some modifications, comprises the following aspects:

1. Quality of physical factors: contained three (3) under factor

1.1. The Quality of the wage system (3 questions)

1.2. The Quality of social services (4 questions)

1.3. The Quality of natural factors (5 questions)

The total of questions is 12

2. Quality of social factors: contained three (3) under factor

2.1. Constitutional quality and trade union role (5 questions)

2.2. The quality of communication and social relations (5 questions)

2.3. The quality of supervision relationship (4 questions)

The total of questions is 14

3. Quality of balance work / life: contained three (3) under factor

3.1. Quality of work time (3 questions)

3.2. Quality of organization of work (4 questions)

3.3. Quality of employee's empowerment (5 questions)

The total of questions is 12

This questionnaire contains 38 items and evaluated QWL in a separate format and the basis of likert's four (4) degree scale. The reliability of mentioned questionnaire has been reported $\alpha = 0.79$ so the questionnaire is very good to measure QWL, and from this degree we divided the level of QWL to four levels

[1-1,75]: this area show the view of the sample is totally unfavorable , the QWL is not suitable at all, so the QWL is very low.

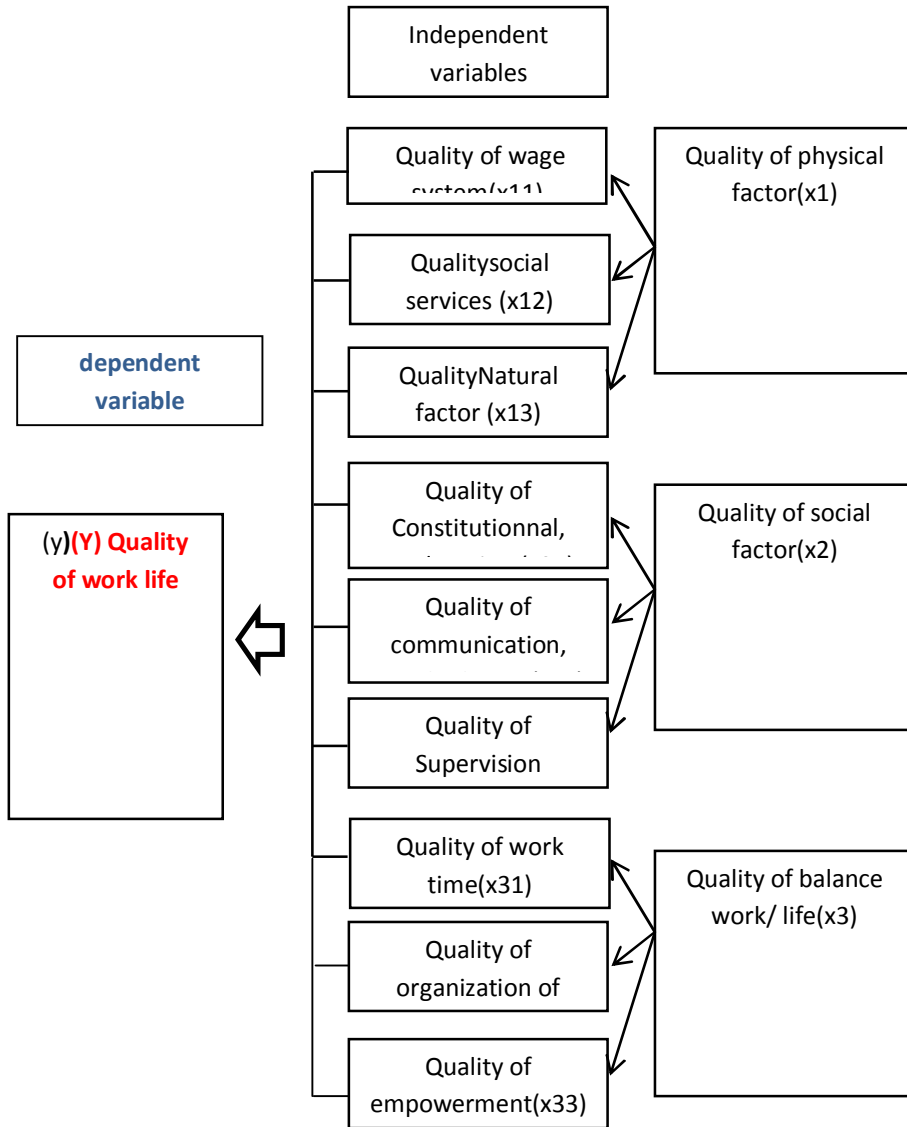
[1,76-2,51] :this area show the view of the sample is unfavorable , the QWL is not suitable at, so the QWL is low

[2,52-3,27] :this area show the view of the sample is favorable , the QWL is suitable at, so the QWL is high

[3,28- 4] :this area show the view of the sample is favorable , the QWL is very suitable at, so the QWL is very high.

4.3. Model and Hypotheses of study

Figure (2): Model of study



Source: prepared by researchers depending on the outcome of the ideas those have been configured from the theoretical concepts about the QWL

The hypotheses of study are:

Null Hypothesis 1: there is no difference among female and male employees that the physical working conditions characterized by ineffective in influencing the QWL

H₀1.1: there is no difference among female and male employees that the wage system applied is characterized by ineffective in influencing theQWL

H₀1.2: there is no difference among female and male employees that the social services applied is characterized by ineffective in influencing theQWL

H₀1.3: there is no difference among female and male employees that the natural conditions prevailing is characterized by ineffective in influencing theQWL

Null Hypothesis 2: there is no difference among female and male employees that the social working conditions characterized by ineffective inQWL

H₀2.1: there is no difference among female and male employees that the constitutional quality and trade union role applied is characterized by ineffective in influencing the QWL

H₀2.2: there is no difference among female and male employees that communication and social relations prevailing is characterized by ineffective in influencing the QWL

H₀2.3: there is no difference among female and male employees that the supervision relationship prevailing is characterized by ineffective in influencing the QWL

Null Hypothesis 3: there is no difference among female and male employees that balance work / life is characterized by ineffective in influencing the QWL

H₀3.1: there is no difference among female and male employees that organization of work time prevailing is characterized by ineffective in influencing the QWL

H₀3.2: there is no difference among female and male employees that organization of work prevailing is characterized by ineffective in influencing the QWL

H₀3.3: there is no difference among female and male employees that employees empowerment prevailing is characterized by ineffective in influencing the QWL

4. Results

The findings of the present research are examined in frame of principal goal , that mean to identify and determine the extent of quality of work life at the university of jijel and determine the level of quality of work life among male and female employees.

Table (1): illustrates the level of quality of physical working conditions among male and female in U.J

<i>Dimension X1</i>	<i>Mean</i>		<i>Deviation</i>		<i>Total</i>		<i>Level of QUALITY</i>
	<i>Male</i>	<i>Female</i>	<i>Male</i>	<i>Female</i>	μ	δ	
<i>Item 1</i>	1,42	1,35	0,53	0,51	1,37	0,52	Verylow
<i>Item 2</i>	1,63	1,43	0,72	0,54	1,50	0,61	Verylow
<i>Item 3</i>	1,61	1,47	0,84	0,59	1,52	0,69	Verylow
<i>X11</i>	1,55	1,41	0,57	0,45	1,46	0,49	Verylow
<i>Item 1</i>	1,51	1,46	0,50	0,56	1,48	0,54	Verylow
<i>Item 2</i>	2,46	2,43	0,92	0,91	2,44	0,91	Low
<i>Item 3</i>	1,58	1,72	0,53	0,45	1,67	0,48	Verylow
<i>Item 4</i>	1,46	1,48	0,62	0,70	1,47	0,68	Verylow
<i>X12</i>	1,75	1,77	0,43	0,39	1,76	0,40	Low
<i>Item 1</i>	2,82	2,87	0,65	0,68	2,85	0,67	High
<i>Item2</i>	2,63	2,52	0,79	0,87	2,56	0,84	High
<i>Item 3</i>	2,21	1,91	0,94	0,87	2,01	0,90	Low
<i>Item 4</i>	2,00	2,04	0,75	0,85	2,02	0,82	Low
<i>Item 5</i>	2,05	1,91	0,78	0,79	1,96	0,79	Low
<i>X13</i>	2,34	2,24	0,55	0,58	2,28	0,57	Low
<i>Total of X1</i>	1,94	1,88	0,37	0,35	1,90	0,35	Low

Source: prepared by researchers depending on the outcome of SPSS

According to the table (1); the obtained results from the studied sample show that QWL among male and female at university of jijel, stands in unfavorable level [1,76-2,51]. This is confirmed by the fact that the overall averages for male and female employees were 1.94 and 1.88 respectively, which means that both of the employees find the quality of material factors (X1) with a low level. Moreover, as for the results of standard deviation of the estimated are as follows 0.37 and 0.35 male and female respectively, this values showed that the degree of dispersion of items' values for their means is weak, and this gives to the study a high degree of credibility.

Table (2): illustrates the level of quality of social working conditions among male and female in U.J

<i>Dimension X2</i>	<i>Mean</i>		<i>Deviation</i>		<i>Total</i>		<i>Level of QUALITY</i>
	<i>Male</i>	<i>Female</i>	<i>Male</i>	<i>Female</i>	μ	δ	
<i>Item 1</i>	1,68	1,70	0,71	0,65	1,69	,67	Verylow
<i>Item 2</i>	1,68	1,62	0,71	0,68	1,64	,69	Verylow
<i>Item 3</i>	2,84	2,86	0,75	0,76	2,85	,75	High
<i>Item 4</i>	2,84	2,62	0,75	0,88	2,69	,84	High
<i>Item 5</i>	2,02	2,04	0,69	0,71	2,03	,70	Low
<i>X21</i>	2,21	2,16	0,45	0,43	2,18	,44	Low
<i>Item 1</i>	2,05	2,13	0,76	0,85	2,11	,82	Low
<i>Item 2</i>	2,60	2,80	0,72	0,80	2,73	,78	High
<i>Item 3</i>	2,91	2,90	0,71	0,73	2,91	,72	High
<i>Item 4</i>	2,56	2,73	0,75	0,73	2,68	,74	High
<i>Item 5</i>	2,40	2,44	0,79	0,88	2,43	,85	Low
<i>X22</i>	2,50	2,60	0,49	0,56	2,56	,54	High
<i>Item 1</i>	2,35	2,53	0,89	0,85	2,47	,87	Low
<i>Item2</i>	2,70	2,73	0,88	0,81	2,72	,83	High
<i>Item 3</i>	2,21	2,40	0,88	0,93	2,34	,91	Low
<i>Item 4</i>	2,51	2,55	0,75	0,91	2,54	,86	High
<i>X23</i>	2,44	2,55	0,69	0,68	2,51	,68	Low
<i>Total of X2</i>	2,38	2,43	0,40	0,40	2,41	,40	Low

Source: prepared by researchers depending on the outcome of SPSS

According to the table (2); the obtained results from the studied sample show that QWL among male and female at jijel university, stands in

unfavorable level [1,76-2,51]. this is confirmed by the fact that the overall averages for male and female employees were respectively 2.38 and 2.43, which means that both of employees find the quality of social factors (X_2) with a low level. Moreover, as for the results of standard deviation of the estimated is 0.40 for male and female, this value showed that the degree of dispersion of items' values for their means is weak, and this gives to the study a high degree of credibility.

Table (3): illustrates the level of balance work/ life among male and female in U.J

Dimension X_3	Mean		Deviation		Total		Level of QUALITY
	Male	Female	Male	Female	μ	δ	
Item 1	2,28	2,15	,77	0,77	2,19	0,77	low
Item 2	2,53	2,24	,80	0,88	2,34	0,87	low
Item 3	2,00	1,81	,82	0,78	1,87	0,80	low
X_{31}	2,26	2,06	,62	0,66	2,13	0,65	low
mItem 1	2,63	2,50	,89	0,92	2,54	0,91	high
Item 2	2,25	2,14	,93	0,90	2,18	0,91	low
Item 3	2,14	2,19	,83	0,90	2,18	0,87	low
Item 4	2,60	2,45	,82	0,90	2,50	0,87	low
X_{32}	2,40	2,32	,68	0,75	2,34	0,73	low
Item 1	2,28	2,24	,88	0,83	2,2	0,85	low
Item 2	1,74	1,79	,76	0,79	1,7	0,78	Verylow
Item 3	2,49	2,50	,84	0,80	2,5	0,81	low
Item 4	2,33	2,40	,87	0,81	2,3	0,83	low
Item 5	1,95	2,01	,92	0,88	1,9	0,89	low
X_{33}	2,15	2,18	,60	0,58	2,11	0,58	low
Total of X_3	2,26	2,20	,45	0,50	2,22	0,48	low

Source: prepared by researchers depending on the outcome of SPSS

According to the table (3); the obtained results from the studied sample show that QWL among male and female at the university of jijel,

stands in unfavorable level [1,76-2,51]. this is confirmed by the fact that the overall averages for male and female employees were respectively 2.26 and 2.20, which means that both of employees find the balance work/ life (X3) with a low level. Moreover, as for the results of standard deviation of the estimated are as follows 0.45 and 0.50 for male and female, this value showed that the degree of dispersion of items' values for their means is weak, and this gives to the study a high degree of credibility.

To examine the difference between males and females at the university of jijel, we use the statistical T-test for the three principals hypotheses $H_01/ H_02/ H_03$

Table (4): statistical T- test results for the physical working condition of QWL

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Quality of physical working condition	Equal variances assumed	,009	,927	1,149	168	,252	,06682	,05818	-,04804	,18169
	Equal variances not assumed			1,124	106,1	,263	,06682	,05944	-,05103	,18468
Quality of wage System	Equal variances assumed	5,154	,24	1,733	168	,085	,13963	,08055	-,01940	,29865
	Equal variances not assumed			1,601	91,7	,113	,13963	,08719	-,03354	,31280
Quality of service system	Equal variances assumed	,827	,365	-,332	168	,741	-,02212	,06670	-,15381	,10956
	Equal variances not assumed			-,322	103,7	,748	-,02212	,06875	-,15846	,11422
Quality of natural conditions	Equal variances assumed	,754	,387	1,016	168	,311	,09430	,09281	-,08891	,27752

Equal variances not assumed			1,03 5	118,1	,303	,09430	,09111	-,08611	,27471
--------------------------------	--	--	-----------	-------	------	--------	--------	---------	--------

Source: *prepared by researchers depending on the outcome of SPSS*

This table showed the physical working conditions of quality of working life comparatively between male and female at $\alpha \leq 0.05$

*Through this data table **it** is clear to us that the value of (t) calculated is 1.149*

*corresponding significance levels 0.252 which is not significant at level 0.05. And therefore reject the alternative hypothesis H_1 and accept the null hypothesis H_0 , which means that we accept the validity of the hypothesis and say: " **there is no difference among female and male employees that the physical working conditions characterized by ineffective in influencing the QWL** " this is confirmed by the difference of means for two samples which was estimated at 0.066. and the area of confidence about the difference mean of the views male and female employees category which was [-0.048-0.181] at a confidence level 95% and this is what indicates the direction of the study sample to the approval of the items of the first factor of Quality of working life.*

According to this table we find that the significance of the under factors X_{11} , X_{12} , X_{13} has reached 0.085/0.741/0.311 respectively and which is not significant at 0.05 level of significance and therefore reject sub-alternative hypothesis and accept the null sub-hypothesis

Table (5): statistical T- test results for the social working condition of QWL

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	Std. Error Difference	95% onfidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Quality of social working conditions	Equal variances assumed	,687	,408	-,745	168	,457	-,04891	,06564	-,17849	,08068
	Equal variances not assumed			-,743	111,5	,459	-,04891	,06583	-,17935	,08154
Constitutional , union trade union role	Equal variances assumed	,075	,784	,665	168	,507	,04766	,07168	-,09384	,18917
	Equal variances not assumed			,654	107,3	,515	,04766	,07292	-,09689	,19221
communication and social relations	Equal variances assumed	,797	,373	-,1098	168	,274	-,09651	,08789	-,27002	,07700
	Equal variances not assumed			-,1141	124,8	,256	-,09651	,08455	-,26383	,07082
supervision relationship	Equal variances assumed	,060	,806	-,986	168	,326	-,11011	,11171	-,33065	,11042
	Equal variances not assumed			-,979	110,2	,330	-,11011	,11252	-,33310	,11287

Source: prepared by researchers depending on the outcome of SPSS

This table showed the social working conditions of quality of working life comparatively between male and female at $\alpha \leq 0.05$

*Through this data table is clear to us that the value of (t) calculated is -0,745 corresponding significance levels 0,457 which is not significant at level 0.05. And therefore reject the alternative hypothesis H_2 and accept the null hypothesis H_0 , which means that we accept the validity of the hypothesis and say: " **there is no difference among female and male employees that the social working conditions characterized by ineffective in influencing the QWL** "*

this is confirmed by the difference of means for two samples which was estimated at -0.04. and the area of confidence about the difference mean of the views male and female employees category which was [- 0,178- 0,080] at a confidence level 95% and this is what indicates the direction of the study sample to the approval of the items of the second factor of Quality of working life.

According to this table we find that the significance of the under factors X_{21} , X_{22} , X_{23} has reached 0.50/0.27/0.32 respectively and which is not significant at 0.05 level of significance and therefore reject sub-alternative hypothesis and accept the null sub-hypothesis.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Balance work/ life	Equal variances assumed	,201	,655	,834	168	,406	,06608	,07924	-,09036	,22252
	Equal variances not assumed			,865	124,0	,389	,06608	,07642	-,08517	,21734
Quality of work time	Equal variances assumed	,119	,731	1,927	168	,056	,20411	,10591	-,00498	,41320

Table (6): statistical T- ttest results for the balance work/ life of QWL

	Equal variances not assumed			1,962	118,0	,052	,20411	,10401	-,00186	,41008
Quality of Work	Equal variances assumed	1,118	,292	,693	168	,490	,08271	,11942	-,15305	,31847
	Equal variances not assumed			,716	122,9	,475	,08271	,11552	-,14595	,31137
Quality Of empowerment	Equal variances assumed	,271	,603	-,328	168	,744	-,03147	,09608	-,22116	,15821
	Equal variances not assumed			-,325	109,9	,746	-,03147	,09690	-,22350	,16056

Source: *prepared by researchers depending on the outcome of SPSS*

This table showed the balance work/ life of quality of working life comparatively between male and female at $\alpha \leq 0.05$

Through this data table is clear to us that the value of (t) calculated is 0,834 corresponding significance levels 0,406 which is not significant at level 0.05. And therefore we reject the alternative hypothesis H_3 and accept the null hypothesis H_0 , which means that we accept the validity of the hypothesis and say: "there is no difference among female and male employees that the balance work/life characterized by ineffective in influencing the QWL" this is confirmed by the difference of means for two samples which was estimated at 0.066. and the area of confidence about the difference mean of the views male and female employees category which was [- 0,090 -0,222] at a confidence level 95% and this is what indicates the direction of the study sample to the approval of the items of the second factor of Quality of working life.

According to this table we find that the significance of the under factors X_{31} , X_{32} , X_{33} has reached 0.056/0.49/0.74 respectively and which is not significant at 0.05 level of significance and therefore reject sub-alternative hypothesis and accept the null sub-hypothesis

5-Discussion and conclusion

The aim of the current research is comparatively study QWL among male and female employees of Jijel University.

Identifying the factors related to university QWL is of great importance, because it has a positive and a significant relation with job satisfaction. Therefore, we can improve Job satisfaction (JS) by changing and manipulating QWL factors, and thus move toward the development of the organization. The main aim of this research is specifying the condition of QWL among the employees male and female. The results show that employees in the in this university have unfavorable QWL. The second aim of this study is to examine the difference between the level of QWL among male and female employees. Results showthat there is no significant difference between the levels of QWL. Of the all factors of QWL.

From communication and social relation point of view, the employees male and female possess a higher position.

In summary, the results of the present research show that:

- A) The male and female employees of Jijel University are on a unfavorable level of QWL
- B) There is no significant difference in QWL among the male and female employees.

6. Suggestions

In order to improve the QWL of employees, more than anything else, university of Jijelneeds to**integrate** them in all affaires. The following suggestions are the conditions required for the improvement of QWL factors, and hence, to prevent faculty dissatisfaction:

- Employees ofJijel University should be aware of the material and non-material effects of awards and the need to raise of wages and improving of quality of social services system.
- To encourage the employees, university should use motivators other than compensation and salary such as, providing adequate conditions for work, perfect appreciation of their work; develop a sense of

belonging and collaboration to do duty, sympathetic understanding etc. These should be considered as satisfying motivators.

- Consideration of psychological problems – job satisfaction being the most obvious – **leads** to increased J.S, because job secured employees spend their strength in doing their jobs, rather than losing it under psychological pressure and stress.
- Organizational climate should be designed in a way that provides the essential conditions for the creation of collaboration and morale of collective work in all levels of the organizational structure.
- Effective factors in increasing overall life space should be studied and reinforced, and trans-organizational factors that affect the improvement of faculty J.S, should be recognized and considered.
- It is better, if university principals and authorities provide member access to information, and opportunity in designing and planning, authority for decision making in related areas of operation, so that they can develop their capabilities.

7. Research recommendations

In order to further complete findings and add to the wealth of this scientific context, the following recommendations are given to future scholars of this subject:

- Considering the importance of every QWL components, and the need to identify each of them separately, it is recommended that the relation and effect of each component with other organizational aspects and concepts including performance, effectiveness, efficiency etc. be evaluated and analyzed.
- Considering that the organizational QWL model depends on the organization's culture, therefore conducting research on the relation between different organizational culture and QWL is recommended.
- As mentioned before, the current statistical group is limited to Jijel University. Therefore, researchers are advised to conduct their study on a more expanded scale.

- Scholars are advised to study on the relation and effect of QWL on other human factors of the organization.
- Based on the obtained results of this study, university is advised to pay more attention to important QWL factors of faculty such as fair and sufficient pay, providing opportunity for growth and security,

Obedying organizational regulations, social dependence of work life, social solidarity of work life, and developing human capability. As a result, they will clearly touch the outcome of this action in their faculty, which will result in better performance and higher efficiency in the organization.

8. References

1-Bagtasos, M. R. (2011). Quality of work life: A review of literature. *DLSU Business & Economics Review*, 20.2, 1-8.

2-Behzad shahbazi and Al, A survey of relationship between the quality of working life and performance of department chairpersons of Esfahan university and Esfahan medical science university, *procedia, social and behavioral sciences*, 30 (2011), 1555-1560

3-Duysal Askun, ElaUnler OZ, The effects of emotional dissonance and quality of work life perceptions on absenteeism and turnover intentions among Turkish call center employees, *procedia, social and behavioral sciences*, 30 (2011), 2515-2529

4-Greenhaus, J. H., Bedeian, A. G., & Mossholder, K. W. (1987). Work experiences, job performances and feelings of personal and family well-being. *Journal of Vocational Behaviour*, 31 (2), 200-215.

5-Goode, D.A. (1989). Quality of life, quality of work life. In W. E. Kiernan and R.L. Schalock (Ed.), *Economics, Industry and Disability: A Look Ahead* (pp. 337-349). Baltimore: Paul H. Brooks.

6-Kotze, M. (2005). The nature and development of the construct quality of work life. *Acta Academia*, 37(2), 96-122.

- 7-Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., & Lee, D.-J. (2011). Ethics institutionalization, quality of work life and employees jobrelated outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research* , 63, 20-26.
- 8-Nadler, D.A., & Lawler, E.E. (1983). Quality of work life: Perceptions and direction. *Organizational Dynamics* 11(3), 20-30.
- 9-Orpen, C. (1981). The conceptualization of quality of working life. *Perspectives in Industrial Psychology*, 7, 36-69.
- 10-Sashkin, M., & Burke, W.W. (1987). Organizational development in the 1980's. *Journal of Management*, 13(2), 393-417
- 11-Sirgy, J.M., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. (2001). A new Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241-302.
- 12-Saklani, D. (2004). Quality of work life in the Indian context: An empirical investigation. *Decision* , 31 (2), 101-135.
- 13-Seyed Mohammad Mirkamali, Fatemeh Narenji Thami, A study on the quality of work life (QWL) among faculty members of university of Tehran (UT) and Sharif university (SUT), *procedia, social and behavioral sciences*, 29 (2011), 179-187
- 14-Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D.-J. (2011). A new measure of quality of work life (QWL) based on Needs satisfaction and spillover effect. *Social Indicators Research* , 55, 241-301.
- 15-Walton, R.E. (1973). Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, vol unknown, 11-21.
- 16-Walton, R. (1975). Criteria for quality of work life. In L.E. Davis and R.L. Cherns (Ed.), *The Quality of Working Life: Problems, Prospects, and the State of the Art Vol. 1* (pp.12-54). New York: Free Press.

Annex

The questionnaire contains 38 items separated in three principal factor:

1. Quality of physical factors

1.1. The Quality of the wage system

- The actual wage ensures the good life in the future
- The actual wage achieves to me the good social status
- The actual wage complies with the economic changes and social conditions

1.2. The Quality of social services

- Restaurant service is suitable in terms of quality and hygiene
- Mobility to work is not a problem for me
- The University provides private rooms for meeting staff
- University help you to solve some social problems such as housing

1.3. The Quality of natural factors

- Lighting is suitable in workplace
- Ventilation is suitable in workplace
- There is a suitable temperature in the workplace in all seasons
- Workplace is characterized by calm
- Arranging and planning of work place is suitable

2. Quality of social factors

2.1. Constitutional quality and trade union role

- Laws are applied fairly
- There is no discrimination in access to rights on the basis of gender, rank, and the point of belonging
- I keep my privacy without interference in private life
- I can give my opinion without fear
- The union adopts demands and solves the problems of employees

2.1. The quality of communication and social relations

- There is encourage to collective action by the university
- Prevails mutual cooperation between colleagues
- I feel support protection in the group
- I feel the support and protection to belong to the working group
- Official channels of communication are clear

2.3. The quality of supervision relationship

- I am encouraged by the supervisor to the initiative
- The Supervisor has confidence in my ability to perform the work
- The Supervisor showing his interest in my business
- Supervisor does not cost me my energy to performance the tasks

3. Quality of balance work / life

3.1. Quality of work time

- Organization of working time is suitable
- Get adequate rest of the food through every day
- I have enough time to do the necessary work tasks outside

3.2. Quality of organization of work

- Practical fits my desires and tendencies
- I can achieve my ambition
- With my work I can use all my abilities
- I feel autonomy at work

3.3. Quality of employee's empowerment

- I get on a regular basis to work on the necessary information
- There are opportunities for formation provided by the university
- I enjoy autonomy in work practice
- I have sufficient authority to perform the work
- Get support for the acquisition of new skills

1	2	3	4
Unfavorable at All	Unfavorable	Favorable	Very favorable

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري

مخبر المغرب الكبير الاقتصاد و المجتمع

الاقتصاد و المجتمع

مجلة علمية محكمة، متخصصة و مفهسة

تصدر عن مخبر المغرب الكبير : الاقتصاد و المجتمع

ISSN : 1112-3605

العدد 11 / 2015

مجلة الاقتصاد و المجتمع

مدير المجلة : أ.د عبد العزيز شرابي
مدير مخبر المغرب الكبير الاقتصاد و المجتمع جامعة منتوري قسنطينة

رئيس التحرير مسؤول النشر : أ.د . ناجي بن حسين

أعضاء الهيئة العلمية :

- ♦ أ.د عبد العزيز شرابي جامعة قسنطينة 2
- ♦ أ.د عبد القادر دربال جامعة وهران
- ♦ أ.د سعيد سوام ، جامعة باريس نانتيير
- ♦ أ.د محمد بن بوزيان، جامعة تلمسان
- ♦ أ.د . محمد ياسين فرفرة مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية
- ♦ أ.د عبد الرزاق بن حبيب جامعة تلمسان
- ♦ أ.د عبد القادر ثعيلاتي جامعة محمد الأول وجدة المغرب
- ♦ د. أمزيان فرقان جامعة بيار منداس فرانس غرونوبل 2 فرنسا .
- ♦ أ.د . رياض زغل جامعة صفاقص تونس
- ♦ أ.د محفوظ بن عصمان جامعة عنابة
- ♦ أ.د خالد بوجعدار جامعة قسنطينة 2
- ♦ أ.د السعدي رجال جامعة أم البواقي
- ♦ أ.د . صالح مرازقة جامعة قسنطينة 2
- ♦ أ.د عبد الفتاح بوخمخم جامعة جيجل

شروط النشر في المجلة

1. تنشر مجلة الاقتصاد و المجتمع البحوث العلمية الأصلية في العلوم الاقتصادية ، وعلى أن تتوافر في هذه البحوث شروط البحث العلمي من حيث التجديد و الإحاطة و الإستقصاء و التوثيق ، و أن تكون مكتوبة بإحدى اللغات التالية : العربية ، الفرنسية ، الإنجليزية .
2. يشترط في البحث المقدم للنشر في مجلة الاقتصاد و المجتمع ألا يكون قد نشر أو قدم للنشر في أي مجلة أخرى، و على الباحث أن يتعهد بذلك خطيا عند تقديمه للبحث.
3. لا يجوز للباحث إعادة نشر بحثه المنشور مسبقا في مجلة الاقتصاد و المجتمع أو نشر ملخص عنه في أي وسيلة نشر أخرى إلا بعد مرور ستة أشهر على نشره ، و بموافقة خطية من مدير المجلة ، على أن يشار إلى هذه الموافقة عند إعادة النشر.
4. يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث المقدم للنشر على (25) صفحة بما في ذلك الأشكال و الرسومات و المراجع و الجداول و الملاحق.
5. تكون المقالات مصحوبة بملخصين أحدهما بلغة المقال و الآخر بإحدى اللغتين المتبقيتين .
6. تخضع المقالات للتقييم من طرف أعضاء اللجنة العلمية للمجلة.
7. لا ترد البحوث لأصحابها سواء نشرت أم لم تنشر.
8. المقالات التي يقترح المحكمون إجراء تعديلات عليها تعاد لأصحابها لإجراء التعديلات المطلوبة قبل النشر.

ملاحظات:

1. ترتيب المقالات و البحوث في المجلة يخضع لاعتبارات فنية.
2. الآراء الواردة في المقالات لا تعبر إلا على رأي أصحابها و لا تعبر بالضرورة على رأي المجلة.

Economié & Société N° 11 / 2015

Sommaire

Auteurs	Intitulé de l'article	page
Abderrezek Hamza et Gasmi Kamal	LES ENERGIES RENOUVELABLES, UN PILIER DE DEVELOPPEMENT DE L'AGRICULTURE ALGERIENNE, CAS DE L'ENERGIE EOLIENNE.	5
Mohamed Saïb MUSETTE	LA PROJECTION DES COMPETENCES : UN OUTIL INDISPENSABLE POUR L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR EN ALGERIE ?	23
Michel BOISCLAIR	LES INTERMÉDIAIRES DE SERVICE DANS LES UNIVERSITÉS QUÉBÉCOISES, DES PROFESSIONNELS AU SERVICE DU PARTENARIAT UNIVERSITÉ- ENTREPRISE : UN REGARD SUR LA GOUVERNANCE, LE LEADERSHIP ET LE POUVOIR	39
Abderrazak EL HIRI	NOUVELLE APPROCHE BUDGETAIRE : POUR UNE MEILLEURE EVALUATION DE L'UNIVERSITE MAROCAINE	87
KHADRA DAHOU , ISHAQ HACINI, MOHAMED BENBOUZIANE	ORGANIZATIONAL LEARNING AND MARKET ORIENTATION FOR ALGERIAN SMES INNOVATION: THE KEY FOR SMES COMPETITIVENESS	109
Djanet BOUKHEMKHEM	Quality of work life: Theoretical concepts and evaluation Case study of employees of Jijel University	131

مجلة الاقتصاد والمجتمع

العدد 11/2015

الفهرس

الصفحة	العنوان	صاحب المقال
7	أثر إستراتيجية المنتج على بناء الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية الأردنية (دراسة ميدانية عن المنظمات المصنعة لمكيفات الهواء)	سيما غالب مقاطف
21	تقييم التكوين الجامعي حسب استراتيجية الانحرافات الستة — دراسة تطبيقية	صالح بو عبد الله سمية ناصري
47	مؤشرات أداء الهيئة الأكاديمية من وجهة نظر الطلبة - دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة-2-	نوال نمور

أثر إستراتيجية المنتج على بناء الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية الأردنية (دراسة ميدانية عن المنظمات المصنعة لمكيفات الهواء)

إعداد: د. سيما غالب مقاطف
أستاذ التسويق المساعد
جامعة البترا- الأردن

ملخص:

سعت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجية المنتج على بناء الميزة التنافسية، وتقديم التوصيات في مجال بناء إستراتيجية للمنتجات قادرة على بناء ميزة تنافسية للمنظمات الصناعية في الأردن والمصنعة لمنتجات التكييف. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك بعض من خصائص المنتج التي لها أثر على بناء الميزة التنافسية مثل شكل المنتج وتصميمه، والبعض الآخر أثره ضعيف إلى ضعيف جداً على بناء الميزة التنافسية، مما يقود المنظمة إلى التركيز على الخصائص كدرجة الاعتمادية والعلامة التجارية وبلد المنشأ، مما يقود المنظمة إلى التركيز على الخصائص التي تساهم في تمييزها بين المنظمات من نفس الصناعة.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، خصائص المنتج، إستراتيجية المنتج، المنظمات الصناعية

Summery

The researcher has studies the impact of a competitive advantage and recommending suggestion regarding product strategy which is able to build a competitive advantage on industrial organizations in Jordan which manufacture air conditions.

The study attained that there were some product features which have an influence such as the physical and design of the product, other features have a weak to a very weak influence on competitive advantage, and this lead the organization to focus on the features such as reliability, trade mark and the country of origin, which leads the organization to focus on the features which contribute in differentiating it among other organizations in the same industry.

Key words: Competitive advantage, characteristics of product, product strategy, industrials organization

المقدمة:

شهد القرن الحالي أحداثاً وتطورات كثيرة أثرت على حياة الأفراد ورفاهيتهم الاقتصادية والاجتماعية، فقد أصبح الفرد يبحث عن كل ما هو جديد ومتطور لإشباع حاجاته رغباته بشكل أفضل وأمام كل هذه التطورات العصرية يصعب إرضاء الفرد وتلبية رغباته واحتياجاته اليومية بالشكل الذي يسعى إليه، ولهذا يعمل أصحاب الأعمال والمستثمرون على إيجاد حلول توازن بين احتياجات الفرد من جهة وتحقيق الأرباح المرجوة من جهة أخرى وذلك من خلال إيجاد سياسة فعالة للتسويق تخدم المستهلك والمستثمر في آن واحد. إلا أن هذه المنظمات وجدت نفسها تواجه تحدياً صعباً ذو شقين: يتمثل أولهما في تطوير منتجاتها وتنويع السلع والخدمات التي تقدمها إلى السوق بمواصفات ومقاييس تتلاءم مع مستوى حياة المستهلكين وتوقعاتهم وطموحاتهم المستقبلية من ناحية ومع قدراتهم وإمكانياتهم المالية من ناحية أخرى، أما الشق الثاني فيتمثل في سيطرة الفنيين على إدارة منظمات الأعمال وتسيير فعاليتها وأنشطتها. ولأجل ذلك أصبح للتسويق أبعاداً جديدة غير تلك الأبعاد والمفاهيم التقليدية التي كانت تنظر إليه على أنه مجرد تصريف لما تنتجه المنظمات من سلع وخدمات.

لقد تغيرت نظرة المنظمات من مجرد السعي إلى تحقيق أكبر قدر من الأرباح إلى الاهتمام بإستراتيجية منتجاتها كأحد عناصر المزيج التسويقي من حيث شكلها وجودتها وتصميمها وقوتها وغيرها من الخصائص التي قد تؤثر على أداءها خصوصاً في ظل المنافسة الشديدة. وهذا ما جعل المنظمات تعيد النظر في سياساتها التسويقية بما يتناسب والفرص المتاحة.

لقد ساهمت العديد من المنظمات الأردنية في تنمية الاقتصاد الأردني بالأخص الصناعية منها وذلك من خلال إنتاجها وتسويقها للعديد من المنتجات على المستوى المحلي والدولي.

لذا سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجية المنتجات على أداء هذه المنظمات الصناعية في الأردن وتحديد المصنعة لمكيفات الهواء منها، كما هدفت الدراسة أيضا إلى التعرف على أهم خصائص المنتجات التي تهتم بها هذه المنظمات والتي ساهمت في خلق ميزة تنافسية لها في السوق الأردني وتحسين أدائها خصوصا في ظل المنافسة الشديدة وتنوع حاجات ورغبات المستهلك وازدياد وعيه بالبال المتاح في السوق لإشباع حاجاته ورغباته.

مشكلة الدراسة: بناء على ما سبق تحاول هذه الدراسة التعرف على أثر إستراتيجية المنتجات على أداء المنظمات الصناعية في الأردن وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

- هل هناك تأثير لإستراتيجية المنتج على بناء الميزة التنافسية؟ وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات المختلفة والمتمثلة فيما يلي:

- هل تؤثر خصائص المنتج من حيث الشكل المادي والتصميم وقوة التحمل ودرجة الاعتمادية وسهولة الاستخدام والأثر على البيئة على بناء الميزة التنافسية للمنظمات؟

- هل تؤثر العلامة التجارية للمنتج على بناء الميزة التنافسية للمنظمات؟

- هل يؤثر بلد المنشأ للمنتجات على بناء الميزة التنافسية للمنظمات؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها.

- 1- التعرف على مدى أهمية خصائص مكيفات الهواء كأحد المنتجات الصناعية في السوق الأردني على بناء الميزة التنافسية للمنظمات.
- 2- التعرف على مدى أهمية العلامة التجارية لمنتجات مكيفات الهواء على بناء الميزة التنافسية للمنظمات.
- 3- التعرف على مدى أهمية بلد المنشأ لمنتجات مكيفات الهواء على بناء الميزة التنافسية للمنظمات.
- 4- تقديم توصيات فيما يخص بناء إستراتيجية للمنتجات قادرة على خلق التميز في أداء المنظمات الصناعية في الأردن.

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة انطلاقا من النقاط التالية:

- 1- أهمية العملية التسويقية للمنظمات الصناعية.
- 2- التعرف على أهم الخصائص التي يجب توفرها في منتجات مكيفات الهواء كأحد المنتجات الصناعية والتي يفضلها المستهلك الأردني بناء على دراسات هذه المنظمات لرغبات الأفراد واحتياجاتهم والذي يساعد في تطوير إستراتيجية منتج قادر على بناء ميزة تنافسية
- 3- التعرف على أهم الخصائص التي تساهم في تميز المنظمات وتحسين مستوى أدائها بشكل يساعد على تحقيق حصة سوقية أعلى في السوق.
- 4- إن مثل هذه الدراسات لخصائص المنتجات تساعدنا في الوصول إلى الإستراتيجية التسويقية المناسبة للمنتجات والتي تساهم في خلق الميزة التنافسية للمنظمات كأحد معايير التحسين من أدائها بين المنظمات.

فرضيات الدراسة:

استنادا إلى مراجعة مجموعة من الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة، تم تطوير الفرضيات التالية:

الفرضية العامة الأولى: لا يوجد علاقة بين خصائص منتجات تكييف الهواء وقدرة المنظمات الصناعية على بناء ميزة تنافسية.

وتتضمن هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد علاقة بين الشكل المادي لمنتجات تكييف الهواء وقدرة المنظمات الصناعية على بناء ميزة تنافسية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد علاقة بين تصميم منتجات تكييف الهواء وقدرة المنظمات الصناعية على بناء ميزة تنافسية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد علاقة بين قوة التحمل لمنتجات تكييف الهواء و قدرة المنظمات الصناعية على بناء ميزة تنافسية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد علاقة بين درجة الاعتمادية لمنتجات تكييف الهواء وقدرة المنظمات الصناعية على بناء ميزة تنافسية.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد علاقة بين سهولة استخدام منتجات تكييف الهواء و قدرة المنظمات الصناعية على بناء ميزة تنافسية.
- الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد علاقة بين اثر منتجات تكييف الهواء على البيئة و قدرة المنظمات الصناعية على بناء ميزة تنافسية.
- الفرضية العامة الثانية: لا يوجد علاقة بين بلد المنشأ لمنتجات تكييف الهواء و قدرة المنظمات الصناعية على بناء ميزة تنافسية.
- الفرضية العامة الثالثة: لا يوجد علاقة بين العلامة التجارية لمنتجات تكييف الهواء و قدرة المنظمات الصناعية على بناء ميزة تنافسية.

الدراسات السابقة:

- تناولت دراسة (د.أحمد جميل ثابت، 2008) السياسات التسويقية للمنظمات اليمنية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنتجات اليمنية في الأسواق الخارجية ، حيث تم التوصل إلى العديد من النتائج المتعلقة بالموضوع ومن أهمها مما له صلة بموضوع الدراسة: وجود توجهات جديدة أدت إلى بلورة صياغات مختلفة لمفاهيم التسويق، نجمت غالباً عن التغييرات الدولية وما أفرزته من رؤى وأفكار جديدة وجدت المنظمات فيها حلولاً ناجعة لتعزيز تنافسيتها في الأسواق وزيادة حصصها السوقية منها، كما بينت أن توفر منتجات تحظى بقبول العملاء وتحقق لهم مستويات الرضا المقبولة، يعزز من تنافسيتها ويدر عليها ما يلزم من أرباح لبقائها ونموها ، الأمر الذي يستلزم من المنظمة أن تحدد خياراتها الإستراتيجية بشأن المنتجات المزمع تقديمها ، وما إذا كانت ستتبع إستراتيجية التكييف أو التتميط لمنتجاتها، على أن عملية الاختيار تلك تتوقف على المفاضلة بين ما يحققه اختيار إحداها من عوائد من ناحية ، وما يكتنفه من تهديدات من ناحية أخرى. كما أبرزت الدراسة أن السياسات التسويقية تعد من أهم الأساليب المتبعة من قبل المنظمات لتعزيز تنافسيتها. كما وأبرزت الدراسة أثر العلاقة الجوهرية للجودة العالية لمنتجات المنافسين على الميزة التنافسية للمنتجات اليمنية.
- أما دراسة (Akkara Wimut, Kittichai، 2011)، والتي تتحدث عن آثار إستراتيجية العلامة على أداء التسويق، توصلت إلى مجموعة من النتائج تمحورت في أن العلامة التجارية أصبحت جزءاً فعالاً من قيمة الشركة والأصول الإستراتيجية المهمة التي يمكن أن تصبح قادرة على المنافسة من الشركات، كما بينت الدراسة أن هناك أثر لإستراتيجية الولاء للعلامة على نجاح المنتج وأداء السوق ، كما أكدت الدراسة على أن جودة المنتجات لها أثر كبير على نجاح المنظمات وتفوقها من حيث الأداء.
- كما قام كل من (فيستوس متر ، جوزيف، من جامعة بابالولا أبو- نيجيريا، 2011) بدراسة حول تحقيق الميزة التنافسية في صناعة التأمين، وقد ركزت الدراسة على أهمية اهتمام المنظمات بالابتكار والإبداع من أجل تحقيق ميزة تنافسية وكسب رضا العملاء وولاءهم خصوصاً في ظل المنافسة الشديدة، بل وتم التأكيد على أن الإبداع في المنتجات هو مفتاح الميزة التنافسية والذي لا يتحقق إلا بالتركيز على إستراتيجية المنتجات، وقد خلصت الدراسة إلى وجود دلالة إحصائية بين الابتكار والتسويق والإبداع وتحقيق ميزة تنافسية.

الإطار النظري للدراسة:

- 1- **تعريف المنتج:** هو مجموعة من السمات الملموسة وغير الملموسة التي تقدم لإشباع حاجات ورغبات الأفراد الذين يقومون بشراء أكثر من مجرد مجموعة من الصفات بل يسعون إلى إرضاء حاجاتهم و إشباعها في صورة المزايا التي يتوقعون الحصول عليها من المنتج الذي يمكن أن يكون سلعة أو خدمة أو مكاناً أو شخصاً أو فكرة.
- 2- **خصائص المنتج:** إن معظم المنتجات الناجحة تطورت نتيجة اكتشاف خصائص معينة يبحث المستهلكون عنها ويرغبون بها، وبالتالي يجب أن تكون المنتجات متوافقة مع احتياجات المستهلكين مع إمكانية تنفيذها من الناحية التكنولوجية وأن تكون مجدية اقتصادياً، إضافة إلى ضرورة مراعاة العديد من الخصائص الأخرى مثل: الشكل المادي، تصميم المنتج، مستوى الجودة، قوة التحمل، الاعتمادية، سهولة الاستخدام، وتأثير المنتج على البيئة، فتوفر هذه الخصائص في المنتجات تجعلها قادرة على منافسة غيرها من المنتجات الأخرى. (مايكل، بروس، ويليان، 2006، ص240-262)
- 3- **إستراتيجية المنتج:** إن سياسة المنتج تنطوي تحت مفهوم الاستراتيجيات التسويقية للمنظمات، ومن أجل إنجاز هذا المنتج يجب أن تراعي المنظمة حاجات المستهلكين وقدراتها التكنولوجية ومهاراتها وإمكاناتها المالية والتجارية (Kotler Kelier، 2009، ص58-59)، فإستراتيجية المنتج لا تتضمن فقط تحديد المميزات التقنية للطلب، بل تتضمن كذلك الحاجات النفسية التي ستظهر من خلال اختيار أشكال وتصميم المنتجات ، بالإضافة إلى مراعاة العناصر المرتبطة مباشرة بالمنتج كالعلامة التجارية و بلد المنشأ.

4- تعريف الأداء: من العوامل الأساسية لإدارة الأداء التسويقي اعتماد ثقافة موجهة نحو الأداء في مجال التسويق وتأكيد دور التسويق الاستراتيجي في المنظمات، إن الغرض من أي عمل هو خلق ميزة تنافسية مستدامة، وتتفوق المنظمات في أدائها من خلال زيادة في الحصة السوقية وزيادة معدل أرباحها وتحقيقها لميزة تنافسية في السوق (كونغ كورورنا، 2000، ص8)، فبهذه العناصر يمكن قياس أداء المنظمات والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

- **الحصة السوقية:** والتي تعبر عن نصيب المنظمة من المبيعات الكلية لسوق محدد مقارنة بنصيب المنافسين.
- **معدل الأرباح:** والتي تعبر عن قيمة العائدات التي تحققها المنظمة بعد خصم جميع التكاليف، ويتم قياسه بعدة طرق.
- **الميزة التنافسية:** هي حالة تفرد المنظمة مقارنة بالمنافسين، وأن يكون لدى المنظمة ما يميزها عن غيرها، فالميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة، فالميزة التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية. (البكري، 200، ص 190-208)

العوامل الخارجية: تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات. التاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا و احتياجات السوق. من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات و توقع التغيرات.

العوامل الداخلية: هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد و بناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين. فالابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية و الإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة و الإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.

الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية: مايكل بورتر (أستاذ بجامعة هارفارد) يرى أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين:

1- التميز في التكلفة: **Advantage Cost**
تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين. هذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكلفة

2- التميز عن طريق الاختلاف أو التمييز: **Differentiation Advantage**
شركات أخرى تتميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى العملاء بحيث تتفرد به عن المنافسين.

وبناء على ذلك اقترح بورتر ثلاثة إستراتيجيات أساسية لمواجهة المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية بشكل يحقق للمنظمة الأرباح المرجوة، وتتمحور هذه الإستراتيجيات فيما يلي: (Orvillec، 1992، ص74-83)

1- إستراتيجية التميز: Differentiation Strategy

والتي تسعى من خلالها المنظمة إلى تقديم منتجات مميزة عن ما يقدمه المنافسون وخلق هوية فريدة للمنتج تجعل العملاء مستعدين لدفع سعر أعلى من المعتاد، إلا أن هذه الإستراتيجية تحتاج إلى تكاليف للبحث والتطوير والدعم التسويقي والتي تحرص المنظمات على أن تكون قريبة من متوسط تكاليف الصناعة.

2- إستراتيجية قيادة التكاليف: Cost Leadership Strategy

والتي تقوم على تقليل تكاليف إنتاج وتسويق المنتج إلى الحد الأدنى مقارنة بالمنافسين مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة، رغم أن هذا يمكن أن يجعل المنظمات تواجه مشكلة إمكانية تغير ظروف السوق والتي لن تمكنها من تخفيض تكاليفها، إضافة إلى احتمال التضحية بمستوى جودة بعض المنتجات واحتمال تغير تفضيلات المستهلكين.

3- إستراتيجية التركيز: Focus Strategy

والتي قد تقوم على التميز أو قيادة التكاليف من خلال اختيار قطاع أو قطاعات سوقية مربحة من السوق الكلي والاعتماد على الفهم الدقيق لحاجات وخصائص المستهلكين فيها والعمل على إشباعها من خلال تقديم مزيج سلعي ضيق من حيث الاتساع ولكنه يتصف بالعمق حيث يتيح مدى واسع من الخيارات أمام القطاع السوقي المستهدف. مما يمكن أن يجعله جذاباً أمام منافسين جدد بعد أن تكون المنظمة قد ركزت جهودها لتحقيق التخصص في خدمة هذا القطاع.

إن هذه التقسيمات التي اقترحها بورتر لاقت اهتماماً و في المقابل لاقت بعض النقد. حيث يرى البعض أنه يمكن للمنظمة أن تهدف إلى تقليل التكلفة و تقديم منتجات مميزة في آن واحد فالشركات اليابانية استطاعت تقديم جودة عالية بسعر قليل. و كذلك قد يؤدي التميز إلى اكتساب حصة كبيرة في السوق مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج و الحصول على وفورات الحجم من خلال تقليل تكلفة الوحدة الواحدة. كما لا يجب أن تغفل المنظمات عن الاهتمام ليس فقط بالسعر وإنما أيضاً بالجودة و احتياجات العملاء.

وبذلك يمكن القول أن الميزة التنافسية الدائمة تتحقق في المنظمات التي تقدم لعملائها موارد ممتازة أو مهارات متميزة، فالموارد الممتازة تمكن المنظمة من تطوير قدراتها مقارنة بما يقدمه الآخرون مما يصعب عليهم تقليدها. أما المهارات المتميزة فتسمح لها بتقديم المنتجات على نحو فريد أو مختلف. وعندما يتم الدمج بين الاثنين في ميزة تنافسية دائمة واحدة فإن الميزة التنافسية تبدو أكثر دواماً واستمراراً. ويمكن تحقيق الميزة التنافسية الدائمة من خلال موقع تشغيلي فريد أو مختلف، أو من خلال آثار النطاق أو من خلال التناغم بين التكلفة والطلب أو من خلال الولاء للصف الذي تقدمه المنظمة أو العلاقات مع العملاء أو من خلال التميز المكاني أو بيئة المنتج أو تكنولوجيا المعلومات.

5- واقع الصناعة في الأردن:

يتمتع الأردن بموقع استراتيجي وبأمن واستقرار متميزين في المنطقة مما يجعله مركز لجذب الاستثمارات الأجنبية و المحلية في مختلف القطاعات و خاصة القطاع الصناعي، و على الرغم من أن الأردن من الدول الفقيرة نسبياً بالموارد الطبيعية إلا أنه غني بالموارد البشرية (مجلة الاقتصاد الاردني، 2001، ص7-9)، وتنقسم الصناعة في الأردن إلى ما يلي: (موقع غرفة الصناعة والتجارة الاردنية)

1- الصناعة التحويلية وتشمل: الصناعات الجلدية والمحيكات، الصناعات العلاجية واللوازم الطبية، الصناعات الكيماوية ومستحضرات التجميل، الصناعات البلاستيكية والمطاطية، الصناعات الهندسية والكهربائية وتكنولوجيا المعلومات، الصناعات الخشبية والأثاث، الصناعات الإنشائية، الصناعات التموينية والغذائية، صناعة التعبئة والتغليف والورق والكرتون واللوازم المكتبية. وتساهم الصناعات التحويلية بنسبة 16.9% من الناتج المحلي الإجمالي للأردن خلال الربع الثاني من عام 2010.

2- الصناعة الاستخراجية وتشمل الصناعات التعدينية والتي تساهم بنسبة 2.6% من الناتج المحلي الإجمالي للربع الثاني من عام 2010.

3- الكهرباء والمياه: بلغت نسبة مساهمة هذه الصناعة من الناتج المحلي الإجمالي 1.7% للربع الثاني من عام 2010 ، وتشكل نسبة المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة حوالي 98.7 % من عدد المنشآت الصناعية الكلي، وذلك باعتماد معيار عدد العمال و رأس المال المستثمر لتصنيف المنشآت الصناعية.

وقد تم الحصول على بعض الإحصائيات من غرفة الصناعة والتجارة وغرفة صناعة عمان في الأردن (موقع غرفة صناعة عمان)، والتي تدل على عدد الشركات المسجلة في الأردن من حيث العدد ورأس المال، لغرض توزيع الاستبانة لاحقاً.

متغيرات الدراسة وقياسها:

أثر إستراتيجيات المنتج وكيف يمكن قياسها في استبانة الدراسة:

1- الشكل المادي للمنتج: الذي يعبر عن الجوانب المادية من حجم ولون لمنتجات التكيف والتي قد تهتم بها المنظمة حسب رغبات العملاء ولتميز منتجاتها عن غيرها من منتجات المنافسين ، وتم قياسه بالأسئلة من 1-5 من الجزء الثاني من أداة القياس (الاستبانة)

2- تصميم المنتج: الذي يعبر عن التصميم التي يرغب بها المستهلكين وتعمل على تلبيةها المنظمة، وتم قياسه بالأسئلة من 6-7 من الجزء الثاني من أداة القياس (الاستبانة)

- 3- قوة التحمل: التي تتمثل بقوة تحمل ملائمة للمستهلكين وطول فترة استخدام دون الحاجة إلى صيانة سريعة، وتم قياسه بالأسئلة من 8-9 من الجزء الثاني من أداة القياس (الاستبانة)
 - 4- درجة الاعتمادية: التي تعبر عن مدى اعتماد المستهلكين على المنظمة من حيث كفاءة المنتج وكفائته والاهتمام بصيانتها في الوقت المناسب، وتم قياسه بالأسئلة من 10-14 من الجزء الثاني من أداة القياس (الاستبانة)
 - 5- سهولة الاستخدام: التي تركز على قدرة العميل على التعامل مع الجهاز بكل بساطة ومع توفر كافة شروط السلامة والأمن عند استخدامه، وتم قياسه بالأسئلة من 15-18 من الجزء الثاني من أداة القياس (الاستبانة)
 - 6- الأثر على البيئة: التي تراعي ضرورة توفير الطاقة عند استخدام المستهلكين للمنتج والمحافظة على البيئة من أي نوع من أنواع التلوث نتيجة الاستخدام أو التصنيع، وتم قياسه بالأسئلة من 19-22 من الجزء الثاني من أداة القياس (الاستبانة)
 - 7- العلامة التجارية: التي تحدد مدى تنوع علامات المنظمة لمنتجاتها المختلفة ومدى الاهتمام ببساطتها، وتم قياسه بالأسئلة من 23-27 من الجزء الثاني من أداة القياس (الاستبانة)
 - 8- بلد المنشأ: التي تعبر عن مدى اهتمام المنظمة بمصدر المواد المستخدمة في تصنيع المنتج ومدى تقبل المستهلكين لها، وتم قياسه بالأسئلة من 28-30 من الجزء الثاني من أداة القياس (الاستبانة)
 - 9- الميزة التنافسية: التي تركز على مدى تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات من حيث تنوع منتجاتها وكفاءة أداءها ومدى قوتها وسهولة استخدامها، وتم قياسه بالأسئلة من 31-36 من الجزء الثاني من أداة القياس (الاستبانة)
- طبيعة الدراسة:** تعتبر هذه الدراسة تحليلية من حيث سعيها للتعرف على أثر خصائص المنتجات على أداء المنظمات الصناعية من حيث خلق ميزة تنافسية بين المنظمات.

مجتمع الدراسة: استهدفت الدراسة جميع المنظمات الصناعية المنتجة لمكيفات الهواء في الأردن.

عينة الدراسة: نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة والذي يقدر بـ 9 منظمات في منطقة عمان - الأردن والتي تقوم بتصنيع منتجات تكييف الهواء، فقد تم استهداف العينة بالكامل، و تم استرجاع 6 استبانات من أصل 9 لأسباب خاصة بالمنظمات رفضت تعبئة الاستبانة والمشاركة في الدراسة، وبهذا تكون نسبة الاستجابة قد بلغت إلى 66.66% من الاستبانات التي تم توزيعها.

وحدة التحليل: وحدة التحليل هي المنظمة المنتجة لمكيفات الهواء في منطقة عمان - الأردن.

مصادر جمع المعلومات: اعتمدت الدراسة على نوعين من مصادر البيانات الأولية والثانوية:

- 1-البيانات الثانوية: تمت من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والمراجع المختلفة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والمنشورة في الكتب والدراسات المنشورة والدوريات والمواقع الإلكترونية على الإنترنت.
- 2-البيانات الأولية: من أجل اختبار فرضيات الدراسة تم تطوير أداة القياس المناسبة لهذا الغرض (الاستبانة) لجمع البيانات الأولية اللازمة.

ومن أجل اختبار أثر إستراتيجية المنتج على بناء الميزة التنافسية، غطت أسئلة الاستبانة كافة الجوانب التي تناولها الإطار النظري للدراسة وفرضياتها، فقد اشتملت الاستبانة جزئين أساسيين:

تضمن الجزء الأول ستة أسئلة تتعلق بخصائص عينة الدراسة والمتمثلة في العمر الإنتاجي للمنظمة، عدد العاملين فيها، حجم الاستثمار للمنظمة، عدد خطوط المنتجات، عدد المنتجات، والأسواق التي تعمل بها.

أما الجزء الثاني فقد تضمن ستة وثلاثون سؤالا ذات العلاقة بأثر إستراتيجية المنتج على بناء الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية في الأردن، والموضحة في بند متغيرات الدراسة وكيفية قياسها في الاستبانة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (5)

أساليب التحليل الإحصائي: تمت عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS من خلال التعامل مع أدوات الإحصاء الوصفي المتضمنة مقاييس النزعة المركزية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري، إضافة إلى الأساليب الإحصائية التحليلية مثل اختبار T-test الذي هو من اختبارات التوزيع الطبيعي لاختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، حيث بلغت قيمة sig لمتغيرات الدراسة أعلى مستوى دلالة 5% مما يدل على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

اختبار صدق وثبات أداة القياس: تم اختبار ثبات القياس عن طريق اختبار (كرونباخ - ألفا) حيث بلغت قيمة ألفا 81.09% وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة التي تقدر بـ 60%.

خصائص عينة الدراسة: تم طرح مجموعة من التساؤلات في الجزء الأول من الاستبانة والتي تعبر عن خصائص المنظمات من حيث: العمر الإنتاجي وعدد العاملين وحجم الاستثمار وعدد خطوط المنتجات وعدد المنتجات وأخيرا الأسواق التي تعمل بها المنظمة، وقد ظهر من التحليل ما يلي:

- 1- العمر الإنتاجي للمنظمة: بمراجعة نتائج الجدول رقم (1) نلاحظ أن 83.3% من العينة يعملون في شركات يزيد عمرها الإنتاجي عن 10 سنوات والباقي ما بين 5-9 سنوات ، وهذا ما يعكس الخبرة العملية لأفراد العينة في مجال المكيفات في السوق الأردني وبالتالي قدرتها على معرفة متطلبات العملاء وخصوصيات السوق.
 - 2- عدد العاملين في المنظمة: لقد تبين أن جميع الشركات محل الدراسة لديها أكثر من 50 عامل ، وهذا يدل على كبر حجم المنظمة واستيعابها لعدد مقبول من العاملين وبالتالي خدمة المجتمع المحلي بتشغيل اليدين العاملة المحلية في السوق الأردني.
 - 3- حجم الاستثمار للمنظمة: لقد تبين أن جميع الشركات محل الدراسة يزيد الاستثمار فيها عن 50100 دينار أردني، وهذا يدل على كبر حجم الاستثمار في هذا النوع من المنتجات.
 - 4- عدد خطوط المنتجات: بمراجعة نتائج الجدول رقم (2) نلاحظ أن النسبة الأكبر من الشركات محل الدراسة يزيد عدد خطوط المنتجات فيها عن 5 خطوط، وهذا يدل على اهتمام هذا النوع من المنظمات بتنوع منتجاتها لزيادة الحصة السوقية لها.
 - 5- عدد المنتجات التي تنتجها: بمراجعة الجدول رقم (3) نلاحظ أن النسبة الأكبر من المنظمات محل الدراسة يتراوح عدد منتجاتها ما بين 10-14 منتج، و33.3% يفوق عدد منتجاتها 20 منتج، وهذا يدل على اهتمام هذا النوع من المنظمات بتنوع حاجات المستهلكين والاهتمام بتلبية احتياجاتهم وزيادة الحصة السوقية.
 - 6- الأسواق التي تعمل بها المنظمات: بمراجعة نتائج الجدول رقم (4) نلاحظ أن 83.3% من العينة يعملون في أسواق محلية ودولية معا وأن 16.7% من العينة يعملون في أسواق محلية، وهذا يدل على رغبة هذا النوع من المنظمات لدخول أسواق دولية واهتمامها بتوسع القطاع السوق، مما قد يساهم في زيادة النقد الأجنبي.
- عرض نتائج الدراسة:** لقد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات العينة نحو الفقرات المدونة في الاستبانة، كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بإعطاء الأوزان للمقياس والموضحة في الجدول رقم (6) الذي نلاحظ من خلاله ومع مطابقته بالمتوسطات الحسابية فإننا نجد أن آراء العينة تميل إلى عدم الموافقة على الفقرات (30، 25، 24، 22، 19، 13، 6، 4)، بينما كانت آراء العينة تميل إلى الموافقة على باقي الفقرات.

اختبار الفرضيات:

الفرضية العامة الأولى: لا يوجد علاقة بين خصائص منتجات تكييف الهواء وقدرة المنظمات الصناعية على بناء ميزة تنافسية.

بمراجعة نتائج الجدول رقم (7)، حيث تم استخدام الانحدار البسيط، نجد أن قيمة t المحسوبة = 3.689 وبالتالي أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من 0.05 ونرفض الفرضية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIG) أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه توجد علاقة بين خصائص منتجات تكييف الهواء وقدرة المنظمة على بناء الميزة التنافسية، وتعتبر العلاقة قوية كون $r = 87.9\%$.

وتتضمن هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد علاقة بين الشكل المادي للمنتجات تكييف الهواء وقدرة المنظمات الصناعية على بناء الميزة التنافسية.

بمراجعة نتائج الجدول رقم (7)، حيث تم استخدام الانحدار البسيط، نجد أن قيمة t المحسوبة = 8.165 وبالتالي أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من 0.05 ونرفض الفرضية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIG) أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه توجد علاقة بين الشكل المادي لمنتجات تكييف الهواء وقدرة المنظمة على بناء الميزة التنافسية، وتعتبر العلاقة قوية كون $r = 97.1\%$.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد علاقة بين تصميم منتجات تكييف الهواء وقدرة المنظمات الصناعية على بناء الميزة التنافسية.

بمراجعة نتائج الجدول رقم (7)، حيث تم استخدام الانحدار البسيط، نجد أن قيمة t المحسوبة = 4.817 وبالتالي أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من 0.05 ونرفض الفرضية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIG) أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه توجد علاقة بين تصميم منتجات تكييف الهواء وقدرة المنظمة على بناء الميزة التنافسية، وتعتبر العلاقة قوية كون $r = 92.4\%$.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد علاقة بين قوة التحمل لمنتجات تكييف الهواء وقدرة المنظمات الصناعية على بناء الميزة التنافسية.

بمراجعة نتائج الجدول رقم (7)، حيث تم استخدام الانحدار البسيط، نجد أن قيمة t المحسوبة = 0.277 وبالتالي أقل من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من 0.05 ونرفض الفرضية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIG) أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه لا توجد علاقة بين قوة تحمل منتجات تكييف الهواء وقدرة المنظمة على بناء الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد علاقة بين درجة الاعتمادية لمنتجات تكييف الهواء وقدرة المنظمات الصناعية على بناء الميزة التنافسية.

بمراجعة نتائج الجدول رقم (7)، حيث تم استخدام الانحدار البسيط، نجد أن قيمة t المحسوبة = 0.532 وبالتالي أقل من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من 0.05 ونرفض الفرضية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIG) أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه لا توجد علاقة بين درجة الاعتمادية لمنتجات تكييف الهواء وقدرة المنظمة على بناء الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد علاقة بين سهولة استخدام منتجات تكييف الهواء وقدرة المنظمات الصناعية على بناء الميزة التنافسية.

بمراجعة نتائج الجدول رقم (7)، حيث تم استخدام الانحدار البسيط، نجد أن قيمة t المحسوبة = 0.49 وبالتالي أقل من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من 0.05 ونرفض الفرضية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIG) أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه لا توجد علاقة بين سهولة استخدام منتجات تكييف الهواء وقدرة المنظمة على بناء الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد علاقة بين أثر منتجات تكييف الهواء على البيئة وقدرة المنظمات الصناعية على بناء الميزة التنافسية.

بمراجعة نتائج الجدول رقم (7)، حيث تم استخدام الانحدار البسيط، نجد أن قيمة t المحسوبة = 3.144 وبالتالي أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من 0.05 ونرفض الفرضية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIG) أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه توجد علاقة بين أثر منتجات تكييف الهواء على البيئة وقدرة المنظمة على بناء الميزة التنافسية. وتعتبر العلاقة قوية كون $r = 84.4\%$.

الفرضية العامة الثانية: لا يوجد علاقة بين بلد المنشأ لمنتجات تكييف الهواء وقدرة المنظمات الصناعية على بناء الميزة التنافسية.

بمراجعة نتائج الجدول رقم (7)، حيث تم استخدام الانحدار البسيط، نجد أن قيمة t المحسوبة = 0.068 وبالتالي أقل من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من 0.05 ونرفض الفرضية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIG) أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه لا توجد علاقة بين بلد المنشأ لمنتجات تكييف الهواء وقدرة المنظمة على بناء الميزة التنافسية.

الفرضية العامة الثالثة: لا يوجد علاقة بين العلامة التجارية لمنتجات تكييف الهواء وقدرة المنظمات الصناعية على بناء الميزة التنافسية.

بمراجعة نتائج الجدول رقم (7)، حيث تم استخدام الانحدار البسيط، نجد أن قيمة t المحسوبة = 1.049 وبالتالي أقل من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من 0.05 ونرفض الفرضية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIG) أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه لا توجد علاقة بين العلامة التجارية لمنتجات تكييف الهواء وقدرة المنظمة على بناء الميزة التنافسية.

الاستنتاجات:

انطلاقاً من نتائج اختبار الفرضيات تمكنت الدراسة من الإجابة عن التساؤلات التي سعت إلى إجابتها، وذلك بالشكل التالي:

- 1- توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لبعض خصائص منتجات التكييف على بناء الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية الأردنية المصنعة لهذا النوع من المنتجات، ومن أهم الخصائص التي تؤثر على بناء الميزة التنافسية هي:
 - الشكل المادي للمنتج الذي تهتم به المنظمات بدرجة كبيرة لتلبية احتياجات السوق المحلي والدولي وقد لوحظ أن العلاقة بينهما كانت قوية جدا.
 - كما أن لتصميم المنتج أثر كبير على بناء الميزة التنافسية أيضا، وظهرت العلاقة قوية بينهما أيضا.
 - إضافة إلى أثر المنتجات على البيئة له تأثير كبير جدا على بناء الميزة التنافسية وهذا ما يدل على وعي المستهلك الأردني لذلك واهتمام المنظمات الأردنية بحماية البيئة والمجتمع بشكل عام ، وهذا ما أظهرته العلاقة القوية بينهما.
 - أما بقية العناصر والمتمثلة في قوة التحمل، درجة الاعتمادية وسهولة الاستخدام فلم يظهر لها تأثير قوي على بناء الميزة التنافسية.
- 2- لا تؤثر العلامة التجارية لمنتجات التكييف بشكل عام على بناء الميزة التنافسية لهذه المنظمات في الأردن.
- 3- ليس لبلد المنشأ للمنتجات المستخدمة في تصنيع المكيفات أثر كبير على بناء الميزة التنافسية لهذا النوع من المنظمات المصنعة لهذه المنتجات.

التوصيات:

- 1- نظرا لتأثير كل من الشكل المادي والتصميم والأثر على البيئة لمنتجات التكييف على بناء الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية في الأردن المصنعة لهذا النوع من المنتجات، فعليها أن تهتم بهذه العناصر بشكل أكبر من خلال عمليات التطوير لأشكال وأحجام مختلفة حتى تلبي احتياجات المستهلكين على المستوى المحلي والدولي أيضا، كون أغلب المنظمات تسوق منتجاتها خارجيا إضافة إلى تسويقها محليا، كما يجب المبادرة بشكل أكبر لصنع منتجات أكثر حماية للبيئة والعمل على استخدام مواد خام غير مدورة لتكون المنتجات أكثر أمنا وأكثر توفيراً للطاقة خصوصا في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي يمر بها المستهلك الأردني، ومدى اهتمامه بالأمور الصحية وحماية البيئة والمجتمع، فجميع هذه العوامل ستساعد المنظمات على بناء ميزة تنافسية وخلق حصة سوقية إضافية.
- 2- ونظرا لعدم التأثير الكبير لكل من قوة التحمل ودرجة الاعتمادية وسهولة الاستخدام لهذه المنتجات على بناء الميزة التنافسية لهذه المنظمات، فلا داعي للتركيز عليها بشكل كبير جدا لبناء الميزة التنافسية ، لأن أغلب المنتجات المصنعة في الأردن ذات نوعية جديدة وحاجتها إلى الصيانة قليلة ، ثم أن المستهلك الأردني مثقف وواعي لكيفية التعامل مع هذا النوع من الأجهزة خصوصا في السنوات الأخيرة حيث زاد الطلب على هذا النوع من المنتجات بسبب تغير المناخ صيفا وشتاء وما رافقه من ارتفاع النفط، فأصبحت هذه المواد بديلة لمنتجات أخرى تعمل بمشتقات البترول.
- 3- ظهر أيضا عدم تأثير كل من العلامة التجارية لهذه المنتجات وبلد المنشأ للمواد المستخدمة في تصنيعها، فلا داعي لأن تركز عليها المنظمة كثيرا، مما يمكنها من القدرة على استخدام مواد بأقل تكاليف ومن مصادر متعددة بشرط أن تحظى بقبول المستهلك المحلي والدولي، فلم يعد هناك اهتمام بمصدر المواد أو علامتها التجارية على قدر الاهتمام بجودتها ومدى فعاليتها للمستهلك.

الملاحق:

جدول رقم (1): توزيع المنظمات حسب العمر الإنتاجي

السنوات	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	-	-
5-9	1	16.7%
10 فأكثر	5	83.3%
المجموع	6	100%

جدول رقم (2): توزيع المنظمات حسب خطوط المنتجات

خطوط المنتجات	التكرار	النسبة
أقل من 3	1	16.7%
3-5	1	16.7%

أكثر من 5	4	%66.7
المجموع	6	%100

جدول رقم(3): توزيع المنظمات حسب عدد المنتجات التي تنتجها

عدد المنتجات	التكرار	النسبة
أقل من 5	-	-
5-9	1	%16.7
10-14	3	%50
15-19	-	-
20 فأكثر	2	%33.3
المجموع	6	%100

جدول رقم(4): توزيع المنظمات حسب الأسواق التي تعمل بها

الأسواق	التكرار	النسبة
محلي	1	%16.7
دولي	-	-
محلي ودولي	5	%83.3
المجموع	6	%100

جدول رقم (5): قياس متغيرات الدراسة من خلال استبانة الدراسة والدراسات التي تمت الاستفادة منها

الأسئلة	المتغير
5-1	الشكل المادي للمنتج
7-6	تصميم المنتج
9-8	قوة التحمل للمنتج
14-10	درجة الاعتمادية للمنتج
18-15	سهولة استخدام المنتج
22-19	أثر المنتج على البيئة
27-23	العلامة التجارية للمنتج
30-28	بلد المنشأ للمنتج
36-31	الميزة التنافسية للمنظمة

جدول رقم (6): جدول الأوزان لقياس أسئلة الاستبانة

الأسئلة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق تماماً	غير موافق
ذات الصياغة السلبية (4،6،9،13،19،22،25،26،30)	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5	ذات الصياغة الإيجابية (بقية الأسئلة)
---	---	---	---	---	--------------------------------------

جدول رقم (7): نتائج اختبار One Sample Test

المتغير	T المحسوبة	T الجدولية	Sig	r	r ²	نتيجة الفرضية العدمية
خصائص المنتجات	3.689	2.5706	0.021	0.879	0.773	رفض
الشكل المادي	8.165	2.5706	0.001	0.971	0.943	رفض
تصميم المنتج	4.817	2.5706	0.009	0.924	0.853	رفض
قوة التحمل	0.277	2.5706	0.795	0.137	0.019	قبول
درجة الاعتمادية	0.532	2.5706	0.623	0.257	0.066	قبول
سهولة الاستخدام	0.49	2.5706	0.65	0.238	0.057	قبول
الأثر على البيئة	3.144	2.5706	0.035	0.844	0.712	رفض
بلد المنشأ	0.068	2.5706	0.949	0.034	0.001	قبول
العلامة التجارية	1.046	2.5706	0.354	0.464	0.216	قبول

بسم الله الرحمن الرحيم

السيدة/ السيد مدير المنظمة:

تحية طيبة وبعد...

نأمل مشاركتكم في هذه الدراسة الميدانية حول أثر إستراتيجية المنتج على بناء الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية (حالة دراسية لمنتجات تكييف الهواء).

الرجاء التكرم بتعبئة هذه الإستبانة علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم مع الاحترام والتقدير.

الباحثة

د. سيما مقاطف

الجزء الأول: الرجاء وضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً.

1. العمر الإنتاجي للمنظمة:

- () أقل من 5 سنوات.
- () من 5 إلى 9 سنوات.
- () من 10 سنوات فأكثر.

2. عدد العاملين في المنظمة:

- () أقل من 10 عمال.
- () من 10 إلى 25 عامل.
- () من 26 إلى 50 عامل.
- () أكثر من 50 عامل.

3. حجم الاستثمار للمنظمة:

- () أقل من 100000 دينار أردني.
- () من 100000 إلى 250000 دينار أردني.
- () من 251000 إلى 350000 دينار أردني.
- () من 351000 إلى 500000 دينار أردني.
- () من 501000 ألف دينار أردني وما فوق.

4- عدد خطوط المنتجات:

- () أقل من 3 خطوط.
- () من 3 إلى 5 خطوط.
- () أكثر من 5 خطوط.

5- عدد المنتجات التي تنتجها المنظمة:

- () أقل من 5 منتجات.
- () من 5 إلى 9 منتجات.
- () من 10 إلى 14 منتج.

- () من 15 إلى 19 منتج.
- () من 20 منتج فأكثر.

6- الأسواق التي تعمل بها المنظمة:

- () محلية.
- () دولية.
- () محلية ودولية مع

الجزء الثاني: الخاص بإستراتيجيات المنتج: الرجاء تحديد مدى موافقتك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب

الرقم	العبرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق نهائيا
1	تتمتع منتجاتنا بتعدد ألوانها بما يتناسب ورغبات المستهلكين في السوق					
2	تتمتع منتجاتنا بتعدد أحجامها بما يتناسب ورغبات المستهلكين في السوق					
3	تتمتع منتجاتنا بتعدد أصنافها بما يتناسب ورغبات المستهلكين في السوق					
4	لا تتمتع منتجاتنا بتعدد أشكالها بما يتناسب ورغبات المستهلكين في السوق					
5	تتمتع منتجاتنا بالشكل المناسب الذي يلبي رغبات المستهلكين في السوق					
6	لا نهتم بتصميم منتجاتنا وفقا لمتطلبات السوق					
7	نراعي عند صميم منتجاتنا المعايير والمقاييس الدولية					
8	تتميز منتجاتنا بقوة تحمل ملائمة للمستهلك					
9	لا يطلب العملاء صيانة لمنتجاتنا بعد البيع بفترة قصيرة					
10	نهتم بصيانة منتجاتنا بعد الإبلاغ عن تعطلها خلال فترة قصيرة					
11	نحرص على توفير قطع غيار لصيانة منتجاتنا بشكل دائم					
12	نهتم بتقديم كفالة على منتجاتنا لفترة زمنية طويلة.					
13	لا نهتم بالالتزام بتنفيذ جميع بنود الصيانة					
14	نهتم برفع أداء منتجاتنا دائما					
15	نهتم بأن تكون منتجاتنا سهلة الاستخدام					
16	نهتم بشروط السلامة والأمن عند استخدام العملاء لمنتجاتنا					
17	نحرص على تركيب منتجاتنا للعملاء لضمان أعلى درجات السلامة والأمان عند الاستخدام					
18	نركز على ضرورة إرشاد عملائنا بكيفية استخدام منتجاتنا					
19	لا نركز على أن تكون منتجاتنا موفرة للطاقة الكهربائية					
20	نهتم بأن تكون منتجاتنا غير ملوثة للبيئة					
21	نهتم باستخدام مواد آمنة على البيئة في تصنيع منتجاتنا					
22	لا نركز على استخدام مواد خام مدورة (Recycled) عند تصنيع منتجاتنا للحفاظ على البيئة					
الرقم	العبرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق نهائيا
23	نحمل جميع منتجاتنا نفس العلامة التجارية					
24	تعبر علامتنا التجارية عن طبيعة منتجاتنا					
25	لا نركز على أن تكون علامتنا التجارية سهلة التذكر					
26	لا نهتم بأن تكون علامتنا التجارية مفهومة					
27	نهتم باختيار العلامة التجارية لمنتجاتنا بعناية فائقة					
28	نهتم بمراعاة بلد المنشأ للمواد التي تدخل في تصنيع منتجاتنا					
29	نهتم بتنوع مصادر المواد التي تستخدم في تصنيع منتجاتنا					

					بما يتناسب ومتطلبات السوق	
					لا نحرص على تقبل المستهلك لبلد المنشأ للمواد المستخدمة في تصنيع منتجاتنا	30
					تختلف منتجاتنا عن منتجات المنافسين من حيث الشكل	31
					تختلف منتجاتنا عن منتجات المنافسين من حيث الحجم	32
					تمتاز منتجاتنا بتنوع أكبر من منتجات المنافسين	33
					تتميز منتجاتنا بأداء أعلى من منتجات المنافسين في السوق	34
					تتمتع منتجاتنا بعمر افتراضي أعلى من منتجات المنافسين في السوق	35
					تتمتع منتجاتنا بسهولة استخدامها أكثر من منتجات المنافسين في السوق	36

المراجع:

1- المراجع باللغة العربية:

- 1- د.أحمد جميل ثابت، "السياسات التسويقية للمنظمات اليمنية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنتجات اليمنية في الأسواق الخارجية"، جامعة الخرطوم- السودان، 2008، صفحة النتائج.
- 2- أ.د. ثامر البكري، "إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع – عمان، 2008.
- 3- كونغ كورورنا، " تحقيق التوازن بين العوامل البيئية الهندسية المتزامنة من أجل تحسين أداء المنتج"، المجلة الدولية للبحوث والإنتاج، 2000.
- 4- مايكل إيتزل، بروس ووكر، ويليان ستانتون، "التسويق" مكتبة لبنان – لبنان، الطبعة الأولى 2006.
- 5- مجلة الاقتصاد الأردني، عدد 46، 16 تموز 2001.
- 6- موقع غرفة الصناعة والتجارة الأردنية: www.mit.gov.jo
- 7- موقع غرفة صناعة عمان: www.aci.org.jo

2- المراجع باللغة الإنجليزية:

- 8- Akkara Wimut, Kittichai, "The loyalty strategy impact of the brand and marketing performance", applied study on the cloth trade business in Thailand , The international business strategy magazine , 2011
- 9- Fisto Meter, Joseph, "Achieving competitive advantage in insurance industry", The European magazine for social sciences , Papalola Apo – Nigeria , the19 edition, no1, 2011
- 10- Kotler Kelier, "Marketing Management", Pearson, 13th edition 2009.
- 11- Orville, Walker.Jr, " Marketing strategy planning and implementation", Irwin Mc.Graw -Hill, 1992

تقييم التكوين الجامعي حسب استراتيجية الانحرافات الستة

- دراسة تطبيقية

صالح بوعبد الله
أستاذ محاضر
سمية ناصري
طالبة دكتوراه
جامعة مسيلة

ملخص

في سعيها لتثبيت نظام للجودة، يتعين على الجامعة الجزائرية تفحص مختلف الاستراتيجيات المتاحة لتخير أكثرها ملائمة مع الأهداف التي تتوخاها والواقع الذي تعيشه. من بين الخيارات المطروحة، يكثر الجدل حول ملائمة الجودة الشاملة، الإيزو، وضمان الجودة بالاعتماد على كتاب معايير معد مسبقاً، لكن قلما يأتي النقاش على طرح استراتيجية الانحرافات الستة. هذا رغم أن هذه الاستراتيجية للجودة قد أثبتت جدارتها في العديد من المنظمات. مرونة هذه المنهجية، بما أنها تعتمد على المشاريع، وجانبها العملي والبراقماتي، واعتمادها على التقييم الدقيق والتحسين المستمر والتدريجي للعمليات، كل هذه الصفات يفترض أن تجعلنا نعطيها حقها في النقاش حول الوجهة التي ينبغي أن نتخذها الجودة في الجامعة الجزائرية.

في هذه الورقة نعرض نتائج دراسة ميدانية قمنا بها لرسم خارطة العمليات المتعلقة بالأنشطة البيداغوجية السارية على مستوى الكليات. بالاستلham من تجربة سابقة لجامعة عنابة، قمنا بتصميم أداة لقياس مدى مطابقة العمليات البيداغوجية لدليل ل م د، وبهدف اختبار هذه الأداة قمنا باستخدامها لجمع بيانات في كليتين من جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الكلمات المفتاحية: الجودة، نظام الجودة، التعليم العالي، الانحرافات الستة.

أولاً. مقدمة

الدور الكبير الذي تؤديه الجامعة في إنتاج رأس المال البشري وبناء مجتمع المعرفة يحتم عليها السعي للتميز في أدائها لتكون في مستوى رسالتها وأهدافها. قطاع التعليم العالي الذي عرف في الجزائر تغييرات معتبرة في العشرية الأخيرة بحاجة اليوم إلى وقفة للتقييم والاستشراف، يراجع فيها أهدافه ومدى ما حققه منها ويضع لنفسه رؤية جديدة نحو الجودة والتميز.

الخطوات التي تمت في مجال تثبيت نظام الجودة متعددة ولا يمكن إنكارها، ولكن البطء الذي يميز هذا المسار يوحي بوجود تردد حول الوجهة والاستراتيجية المتبعة.

الوزارة لم تحدد إلى الآن للجامعات ومؤسسات التعليم العالي الاستراتيجية الميدانية التي عليها أن تتبعها لتثبيت نظام ضمان الجودة، وتركت المبادرة لكل جامعة لتجتهد حسب ظروفها، وترتب عن هذا أن اختلفت الطرق والاستراتيجيات المتبعة وتباينت وجهات النظر

حول هذا الموضوع. النقاش الدائر يتمحور حول عدد من القضايا المتعلقة بالجودة ومنها المنهجية الأنسب لواقع الجامعة الجزائرية ومؤسسات التعليم العالي عموماً. الخيارات التي تطرحها الكتابات والمداخلات في الملتقيات المنعقدة حول الجودة في التعليم العالي في عدد من الجامعات الجزائرية في السنوات الأخيرة تتركز على المفاضلة بين اعتماد منهجية الجودة الشاملة، الإيزو، أو اعتماد كتاب المعايير. في هذا النقاش لا نجد مكاناً تقريباً لاستراتيجية مهمة في مجال الجودة وهي استراتيجية الانحرافات الستة. هذه الاستراتيجية الحديثة مقارنة مع بدائلها، نشأت أولاً في القطاع الصناعي ولكنها اليوم غدت تطبق في مختلف القطاعات، فهي تهتم بالمنظمة كمنظومة متكاملة من أبسط العمليات بالمنظمة إلى أعقدها وترقى جميع الخدمات فيها إلى مستوى معايير الجودة للانحرافات الستة.

تتميز استراتيجية الانحرافات الستة عن باقي الاستراتيجيات بالاستخدام المكثف واعتماد طريقة المشاريع وتركز على خارطة العمليات لتحديد مصادر وأسباب الخلل وعدم المطابقة. الخصائص التي تتمتع بها هذه الاستراتيجية من مرونة ودقة والنجاحات التي لقيتها في قطاعي الصناعة والخدمات على السواء يرشحانها لأن تكون خياراً مهماً لتبنيها في الجامعة الجزائرية في المرحلة المقبلة، لكن التجارب السابقة في هذا المجال قليلة، والتعقيد الذي يميز الجامعة كمنظمة يجعلان من الصعب تصور كيفية تطبيق هذه الاستراتيجية ميدانياً، ويحتم على الباحث في هذا الموضوع حصر دراسته على جانب محدد من الأنشطة التي تقوم بها. من هنا يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن استخدام استراتيجية الانحرافات الستة لتحسين العملية التكوينية في الجامعة؟

بناءً على هذا التساؤل الرئيسي، نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يمكن رسم خارطة العمليات البيداغوجية في الجامعة؟

- كيف يمكن قياس الأداء في العمليات البيداغوجية في الجامعة؟

لمعالجة إشكالية بحثنا قمنا بصياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- يمكن الاعتماد على الدليل العملي لتطبيق ومتابعة نظام ل م د لرسم خارطة العمليات البيداغوجية في الجامعة الجزائرية.
- يمكن تصميم أداة فعالة لقياس درجة مطابقة العملية البيداغوجية لنظام ل م د انطلاقاً من الدليل العملي.

تمت الدراسة الميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وكلية الآداب واللغات بجامعة المسيلة وبما أن الكليات متشابهة من حيث عدد الأقسام يمكن القول أن النتائج قابلة للتعميم إلى حد مقبول. كما تم إجراء هذه الدراسة في المدة الزمنية التي يتم فيها جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية خلال نهاية السداسي الثاني من سنة 2013 إلى غاية نهاية السداسي الأول من سنة 2014. يضاف إلى الحدود السابقة عدم تمثيل المجتمع بشكل كامل وصعوبة التأكد من الوثائق المحررة في كل عملية لضيق وقت المسؤولين، تم الاكتفاء فقط بالملاحظات.

الورقة البحثية مقسمة كما يلي: في البداية نعرض واقع وآفاق تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ثم الخلفية النظرية لاستراتيجية الانحرافات الستة والتركيز على الخطوات التطبيقية لهذه الاستراتيجية من أجل تحقيق أهداف الورقة البحثية ثم نتطرق لبعض الدراسات السابقة التي استخدمت استراتيجية الانحرافات الستة في الجامعة. بعد ذلك نعرض إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية وفي الأخير نقدم آفاق الدراسة.

ثانيا. الإطار النظري

التجربة الجزائرية في الجودة

تعتبر التجربة الجزائرية في مجال ضمان الجودة حديثة النشأة إذ بدأ الاهتمام بالجودة في مؤسسات التعليم العالي في 13-02-2008 بإنشاء اللجنة الوطنية للتقييم CNE من مهامها تقييم جميع وظائف مؤسسات التعليم العالي والتحضير لإنشاء لجان أخرى تهتم بالاعتماد، حيث تم وضع خطوات تطبيق الجودة في الجامعة تمثلت في إقناع أصحاب المصلحة بأهمية تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة وإرساء ثقافة الجودة والتقييم الداخلي في الجامعات وكذا إنشاء خلية ضمان الجودة في كل جامعة. في نفس السياق قامت وزارة التعليم العالي بتنظيم المؤتمر الوطني للتعليم العالي بتاريخ 19 و 20 ماي 2008 الذي كان تحت عنوان " الحوصلة المرحلية بعد أربع سنوات من تطبيق نظام ل م د" والندوة الدولية حول ضمان الجودة في التعليم العالي بتاريخ 21 و 20 جوان 2008 في الجزائر والذي كان بعنوان "ضمان الجودة في التعليم العالي بين الواقع والمتطلبات"، أوصى الملتقيان بحتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (رقاد والعيكزة، 2014: 9).

بعد صدور مرسوم رقم 167 المؤرخ في 31 ماي 2010، شرعت المؤسسات الجامعية بالجزائر في تأسيس خلايا ضمان الجودة، ولجنة تنفيذ ضمان الجودة (CIAQES) المسؤولة عن قيادة التغيير النوعي، مهمة خلايا ضمان الجودة و(CIAQES) دعم أصحاب المصلحة (أعضاء هيئة التدريس، الإدارة، البرنامج التعليمي، الطلاب) من أجل إحداث التغيير لتقديم نوعية جيدة من خلال تطبيق نظام ل م د (دبي وبلحسين، 2014: 10).

تنقسم أنشطة لجنة تنفيذ نظام الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي إلى ثلاث ندوات جهوية (ندوة الشرق، غرب ووسط الجزائر) حيث تعمل وزارة التعليم العالي على توحيد عمل الندوات الثلاث وتعتبر اللجنة مكلفة بالتنسيق مع الوكالات والهيئات المعنية بما يلي (رقاد والعيكزة، 2014: 12): إنشاء مرجع وطني يتضمن المقاييس والمعايير المتعلقة بضمان الجودة في ضوء المعايير الدولية، تحديد معايير انتقاء الجامعات الرائدة والمسؤولين عن ضمان الجودة لكل مؤسسة، وضع خطة تكوين للمسؤولين عن ضمان الجودة، تحديد برنامج لتنفيذ عمليات ضمان الجودة في الجامعة ومتابعة تنفيذها، تنظيم التقييم الذاتي والتقييم الخارجي. وقد تم تبني ضمان الجودة الداخلي كخيار إستراتيجي وأعطى للتقييم الذاتي الأولوية باعتباره مفتاح الانتقال إلى ضمان الجودة الخارجي. تعمل اللجنة حاليا على إعداد نظام للمعايير يكون له بعد وطني وهذا النظام مستوحى من مشروع AQI-UMED والذي يركز على: مجال التكوين، مجال البحث، مجال حياة الطلبة داخل الجامعة، الحوكمة. ويجدر هنا الإشارة إلى أن المعايير هذه هي محل الدراسة حاليا.

استراتيجية الانحرافات الستة

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن مفهوم استراتيجية الانحرافات الستة ظهر لأول مرة سنة 1984 في شركة موتورولا (Motorola) وبالضبط في قطاع الاتصالات "(قاسمي، 2011: 112). تعرف شركة موتورولا الانحرافات الستة على أنها: "مجموعة أساليب ثبتت صحتها لتحقيق التحولات والتغير داخل المنظمات، فهي عملية تحسين للأعمال بالتركيز على طلبات العملاء وإعادة هندسة العمليات وتحليل المنظومات و التنفيذ وفق برنامج زمني معلوم" (النجار فريد و آخرون، 2009). كما تعرف الانحرافات الستة بأنها: "مجموعة طرق وأدوات تحسن الأداء من خلال: خفض التكاليف، زيادة العوائد، إشباع حاجات و رغبات الزبون، تقليل دورة الوقت، وتقليل العيوب أو الأخطاء" (Gygi, 2005).

يمكن مما سبق القول أن الانحرافات الستة مدخل للتحسين الاستراتيجي، فمن غير المتوقع تحقيق إنجازات جوهرية واستراتيجية في تحسين الجودة بجهود تشغيلية جزئية بدون استراتيجية واضحة. يمكن تبيان العلاقة بين السيجما وعدد العيوب لكل فرصة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(01): العلاقة بين السيجما وعدد العيوب لكل فرصة (مستوى الأداء الناجح).

مستوى الستة سيجما	عدد العيوب لكل مليون	النتائج
2 سيجما	308538	69%
3 سيجما	66807	93%
4 سيجما	6210	99,4%
5 سيجما	233	99,97%
6 سيجما	3,4	99,9996549%

Source: Wary Bruce Et Higan Bob (2002). *Why Six Sigma In A Securities Operation*, Bank America, USA, P.9.

تمر عملية تنفيذ استراتيجية الانحرافات الستة بالخطوات الخمس المتسلسلة والمعروفة بـ (DMAIC) التالية:

تعريف (Define): بعد تحديد المشكلة تبدأ استراتيجية الانحرافات الستة بتحديد العمليات المحورية والمتطلبات الأساسية للعملاء من خلال وضع قائمة بجميع العمليات والأنشطة التي تمارسها المنظمة (باند و آخرون، 2002: 3). بعدها يتم تصنيف العمليات إلى محورية وفرعية وداعمة: فالعمليات المحورية تولد الجزء الأكبر من القيمة المضافة في المنظمة أما العمليات المعاونة هي التي تدعم المحورية بإزالة أي خلل منها وللتمييز بين العمليات المحورية والفرعية والداعمة يجب تمييز العمليات على مستوى الوحدة أو القسم بدلا من تمييزها على مستوى الشركة ككل ومعرفة أن العمليات المحورية تؤثر على العمل مباشرة أما الفرعية فتؤثر على المحورية مباشرة. بعد الفرز بين العمليات المحورية

والفرعية والداعمة يتم تخطيط العمليات المحورية باستخدام نموذج SIPOC وهو اختصار للعناصر التالية (البرواري وآخرون، 2010: 375):

- المورد **Supplier**: تمثل نقطة البداية للعملية حيث تسلم الموارد اللازمة للتشغيل.
- المدخلات **Input**: المادة التي يتم تشغيلها (منتجات غير تامة الصنع، معلومات..).
- التشغيل **Process**: عملية تحويل المدخلات لمخرجات.
- المخرجات **Output**: منتج يقدم للطرف التالي.
- العميل **Customer**: طرف يستلم مخرجات العملية الحالية.

بعد هذه الخطوة يتم استخدام نموذج (Voice Of Customer) لتحديد متطلبات العميل (Eckes, 2001: 192) والتي تسمى المواصفات الحرجة للجودة Critical the Quality (CTQ)، (البرواري وآخرون، 2010: 376).

القياس (Measure): تهدف هذه المرحلة لقياس مساهمة كل خطوة من خطوات التشغيل وبعدها قياس مساهمتها الفعلية في العملية النهائية ووضع مؤشرات القياس. تمر مرحلة القياس بخمس خطوات (باند وآخرون، 2002: 6) هي:

- اختيار الظواهر المراد قياسها،
 - تحديد مصادر القياس من خلال معرفة من هم العملاء الذين سنحصل منهم على الاجابات،
 - تحديد وسائل الاتصال وجمع البيانات،
 - تمثيل المقاييس من خلال أنسب النماذج والاستمارات لجمع البيانات،
 - تطوير المقاييس: هل تمكن المقاييس المتوفرة من رسم صورة متكاملة عن العمليات؟ هل يمكن تدريب الموظفين على هذه المقاييس؟ هل مقاييس المنافسين مشابهة؟ هل تتناسب المقاييس مع استراتيجيات المنظمة ومع متطلبات العميل؟
- أدوات القياس متعددة، تتمثل في: قياس مساهمة كل خطوة في العملية من حيث الجودة والسرعة أي تحديد كفاءة كل مراحل العملية (باند وآخرون، 2002: 5)، مصفوفة أولويات المخرجات Prioritization Matrix (البرواري وآخرون، 2010: 379)، تحليل خطورة الفشل ودرجة التأثير من خلال (باند وآخرون، 2002: 5): تحديد البنود الأساسية ذات التأثير على درجة جودة المخرجات، وضع درجة لكل من: مستوى خطورة البند أي

مدى خطورة فشل أي من خطوات العملية، درجة العجز عن الاكتشاف المبكر للفشل والعجز عن الوقاية منه قبل وقوعه، حساب محصلة الدرجات الثلاث لتصل لأولوية خطورة البند واختصارا Risk Priority Number(RPN)، تضيف بنود العملية طبقا لماتحصل عليه من RPN، تحديد طرق خفض درجة RPN لكل بند.

التحليل (Analyze): من خلاله يتم وضع تصور عن أسباب حدوث الأخطاء والعيوب للتوصل لنقاط الضعف الحقيقية من خلال الأدوات التالية: العصف الذهني (البرواري و آخرون، 2010: 383)، مخطط السبب والنتيجة لكشف أسباب المشكلة.

التحسين (Improve): هدفها إعادة تصميم العمليات وتخطيطها وتطويرها لتصبح أكثر توافقا مع متطلبات العميل وتستخدم هذه الخطوة الأدوات التالية (البرواري و آخرون، 2010: 386): تحديد مصفوفة أولوية الحلول ثم وضع جدول تخطيط العمليات الذي يعمل على تحديد الأهداف والأولويات، تخطيط المهام والوظائف، تحديد المسؤوليات، تخطيط وسائل الاتصال، تخطيط الموارد، تحديد الأوقات والمواعيد، تخطيط عمليات القياس والمعايرة المرجعية.

المراقبة (Controle): تهدف هذه الخطوة إلى التأكد من تطبيق الحلول المتوصل لها وملائمة التطوير لمتطلبات العميل ومراقبة الجودة وتأكيدا، وتسجيل التصحيحات والتعديلات. من الأدوات المستخدمة في هذه الخطوة: خرائط الضبط، منها خريطة ضبط جودة العمليات التي تستخدم لتوثيق مراحل العمليات والتي تم تطويرها وفقا لدائرة الجودة: خطط- نفذ - دقق - صحح (البرواري وآخرون، 2010: 387).

ثالثا. دراسات سابقة في قطاع التعليم العالي

فيما يلي نعرض بعض الدراسات التي تناولت جوانب من موضوع تطبيق استراتيجية الانحرافات الستة في الجامعة منها:

- دراسة (دودين ، 2013) بعنوان: "مدى استخدام مفاهيم سيجما ستة في الجامعة الأردنية الحكومية والخاصة".

قام الباحث بتصميم استبانة لتوزيعها على أفراد العينة والمتمثلة في أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات، وبعد التحليل الإحصائي، تبين حداثة تطبيق استراتيجية الانحرافات الستة وعدم وجود نموذج واضح يمكن تبنيه، وضعف الكوادر المؤهلة لتكوين فريق الانحرافات الستة، واقتراح التركيز على هذه الاستراتيجية في الجامعات الأردنية للتحسين المستمر في عملياتها التعليمية والوصول في هذه العمليات إلى الخطأ الصفري.

- دراسة (صفاء يونس الصفاوي، 2009) بعنوان: "التحليل الإحصائي باستخدام سيجما ستة".

في هذا البحث عرض الباحث استراتيجيات الانحرافات الستة من خلال أمثلة تطبيقية ورسوم توضيحية، فضلاً عن مقترح لتطبيق هذه الاستراتيجيات في التعليم العالي وبالتحديد في قسم الإحصاء والمعلوماتية، مع تحديد مستوى السيجما في القسم. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى السيجما في قسم الإحصاء لا يتجاوز 2. كان من أهداف الدراسة معرفة أسباب الاختلاف وكيفية معالجتها للوصول إلى تقليص عدد مواد الرسوب ومن ثم تحديد كيفية لتحسين العملية التعليمية ورفع المستوى العلمي للطلاب. لتحقيق هذا الهدف أخذت درجات الطلاب لمادة معينة وإيجاد مستوى السيجما لها.

- دراسة (فاضلي، 2013) بعنوان: "آليات تطبيق معايير الجودة في مجال البحث العلمي على ضوء نظام ستة سيجما".

تناولت هذه الدراسة معايير الجودة في مجال البحث العلمي وآلية تطبيقها في الجامعة الجزائرية على ضوء آليات ستة سيجما. بينت الدراسة أنه يمكن حساب مستوى السيجما لكل نشاط في البحث العلمي، اقترح طريقة لحساب مستوى السيجما في مجال البحث العلمي من خلال جمع بيانات عدد المسجلين في الماجستير لثلاث تخصصات في علم النفس، وعدد المتقدمين منهم لمناقشة المذكرة في الوقت المحدد وعدد الناجحين من المتقدمين للمناقشة بتقدير، ثم حساب نسبة الناجحين بتقدير يؤهل للتسجيل في الدكتوراه وذلك بقسمة مجموع المسجلين في الماجستير على مجموع الناجحين بتقدير، ثم حساب نسبة النقائص (أي الطلاب الذين لم يحصلوا على تقدير) وهو ما تبقى من نسبة الناجحين بتقدير، ثم حساب معدل النقائص لكل خاصية من خصائص الجودة المهمة بالنسبة لمناقشة المذكرة وذلك بقسمة نسبة النقائص على عدد خصائص الجودة الحرجة، ثم حساب عدد النقائص في كل مليون حالة بضرب معدل النقائص في مليون والنتيجة تعبر عن الحالات التي لا يمكنها الحصول على تقدير في كل مليون فرصة، تم استخراج مستوى السيجما وكانت نتيجة السيجما 0.75 وهذا ما فسره الباحث بضعف الطلاب في الحصول على تقدير يؤهلهم للدكتوراه وتوصل الباحث إلى ضرورة بحث الإدارة عن الأسباب المؤدية إلى فشل الطلبة في إتمام مذكراتهم للوصول إلى معايير تحقيق الجودة في البحث العلمي.

- دراسة (أبوناية جيهان، 2012) بعنوان: "مدى استخدام معايير منهج سيجما ستة لتحقيق جودة التدقيق الداخلي في الجامعات الفلسطينية".

صمم الباحث استبياناً بالاعتماد على الأصول النظرية والدراسات السابقة. أفراد العينة هم العاملين في أقسام الجودة وأقسام التدقيق بالجامعات الفلسطينية. بعد إجراء التحليل لإجابات العمال توصل الباحث إلى توفر معايير سيجما ستة في الجامعات والتزامها بتطبيق

معايير التدقيق الداخلي وتوصل بعد إجراء تحليل anova إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين استخدام معايير سيجما ستة وبين تحقيق جودة التدقيق الداخلي. من أهم التوصيات التي أشار إليها الباحث الاهتمام بمعايير سيجما ستة كمدخل متكامل لتحقيق جودة الأداء في عمليات التدقيق الداخلي وخفض تكلفتها وتقليل الأخطاء والانحراف.

- دراسة (اسماعيل، 2011) بعنوان: "سيجما ستة مدخل متميز لتحسين جودة التعليم العالي

"

تناولت الدراسة إمكانية تطبيق سيجما ستة في التعليم العالي ولتحقيق هدف الدراسة وجمع البيانات اعتمد الباحث على المقابلات الشخصية مع رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس واعتمد الباحث أيضاً على الملاحظة. بعد جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها توصل إلى أن تطبيق سيجما ستة في الجامعة محل الدراسة يحتاج إلى مشاركة جميع العاملين فيها وكذا الطلبة.

أغلب الدراسات المطروحة ركزت على مدى استعدادية الجامعات لتطبيق استراتيجية الانحرافات الستة واستخدمت في ذلك طريقة الاستبيان بتوزيع الاستبانة داخل المنظمة. البعض الآخر قام بحساب مستوى السيجما في قسم من الأقسام واعتبار الخطأ هو الرسوب أما في العملية الأخرى تم احتساب الخطأ على أنه الطلاب الذين لم يتقدموا لمناقشة مذكراتهم. تختلف دراساتنا عن هذه الدراسات السابقة في كونها تحاول وضع تصور عام لطريقة استخدام استراتيجية الانحرافات الستة لتحسين العملية التكوينية من خلال رسم خريطة للعملية التكوينية وصياغة أداة لقياسها دون الاقتصار على جانب واحد في العملية.

رابعاً. إجراءات الدراسة

بالنظر إلى طبيعة الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يدرس الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً، "ويهدف المنهج إلى رصد ظاهرة أو موضوع محدد من أجل فهم المضمون أو تقويم وضع معين" (عبيدات وآخرون، 1999 : 46). بغرض جمع البيانات الإدارية تم الاعتماد على المقابلة الموجهة والملاحظة (العلونة، 1996 : 39) حيث تمت برمجة المقابلة بالاعتماد على الدليل العملي لتطبيق ومتابعة ل م د.

تم تقسيم دليل المقابلة إلى 12 عملية عامة والتي كانت في شكل محاور، ولتسهيل الحصول على المعلومة تم الاسترشاد بالدليل للتوجه مباشرة إلى المسؤول عن كل عملية، حيث تم فصل العمليات التي ينجزها الأساتذة وتصميمها في شكل دليل مقابلة منفصل للحصول على قدر كبير من البيانات التي تساعد على قياس نسبة المطابقة في العمليات البيداغوجية. تم اختيار العينة بطريقة عرضية مع الأفراد الذين توفر لهم الوقت لإجراء المقابلة وضماناً منا للحصول على البيانات تم اختيار الأوقات التي يخف فيها الضغط على

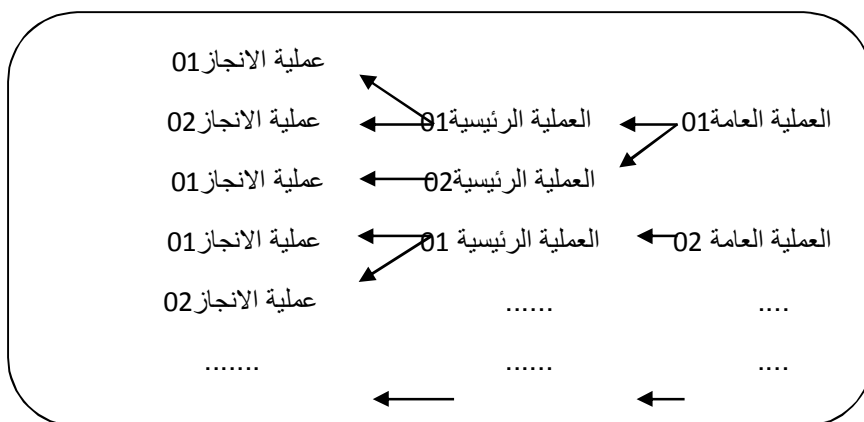
المسؤولين. أجريت المقابلة مع مسؤولي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وتراوح زمن إجراء المقابلة بين نصف ساعة وساعة ونصف. أما فيما يخص أساتذة الكلية فكانت مدة المقابلة معهم لا تتجاوز ثلاث دقائق وكان عددهم 17 أستاذًا، وبغرض توسيع عينة الدراسة وتعميمها تم جمع البيانات من كلية الآداب واللغات وكانت مدة المقابلة تفوق مدتها في كلية الاقتصاد، كما وجهت أسئلة المقابلة إلى 17 أستاذًا من كلية الآداب واللغات ومدتها متقاربة مع مدتها في كلية الاقتصاد، ومنه فمجمّل المقابلات التي تم إجراءها 42 مقابلة. استعملت الملاحظة لرصد أهم الوثائق التي يتم إعلانها من خلال التجوال في الكليتين محل الدراسة. تم تسجيل أهم النقاط المتعلقة بالإعلانات عموماً والتي لم يتم الإجابة عليها في أسئلة المقابلة لضيق وقت المسؤولين.

أهداف البحث هي معرفة إمكانية استخدام استراتيجية الانحرافات الستة لرسم خارطة العمليات البيداغوجية، والتي تعتمد أساساً على الطرق الكيفية للبحث وطريقة قياس الأداء في العمليات البيداغوجية والذي يرتبط في بحثنا على حساب نسب المطابقة باستخدام برنامج إكسيل. لغرض بناء أداة الدراسة تم اتباع الخطوات الثلاثة التالية:

خارطة العمليات

عبارة عن تفرع العمليات العامة إلى عمليات رئيسية والتي بدورها تنقسم إلى عمليات إنجاز وللتأكد من إمكانية رسم خارطة العمليات البيداغوجية تم الاعتماد على الدليل العملي لتطبيق ومتابعة ل م د والذي يحتوي على 12 عملية عامة وكل عملية عامة تتفرع إلى عمليات رئيسية والتي بدورها تنقسم إلى عمليات إنجاز ويكون شكل خارطة العمليات اختصاراً كالتالي:

شكل رقم (01): خارطة العمليات.



المصدر : بالاعتماد على (الدليل العملي لتطبيق ومتابعة ل م د، 2011).

دليل التقييم

بعد رسم خارطة العمليات البيداغوجية تعين علينا وضع دليل التقييم من أجل اتباعه لاستخراج نسبة المطابقة في العمليات واعتمادا على الدليل تم تصميم الدليل لمطابقته مع ما هو معمول به في الكليتين واستخراج نسب المطابقة. ويكون لكل عملية عامة دليل للتقييم عبارة عن جدول كالتالي:

جدول رقم (02): دليل التقييم.

العمليات الرئيسية	عمليات الانجاز	المسؤول عن العملية	الوثيقة المحررة	معايير تطبيق العملية
1.1	1.1.1 تعلق تصاميم المنشأة الجامعة	/	تصاميم الجامعة	إعلام جميع الأفراد المعنية.
	2.1.1 الإعلان على مستخدم الأكاديمية	/	إعلان	استلام الطلبة الوثائق المحررة.
	3.1.1 إعلانات منشورات محكمة	/	إعلانات، منشورات..	/
	4.1.1 شرح الأساتذة	الأساتذة.	تقديم الأساتذة	استلام الطالب النسخة.
	5.1.1 تسليم الطالب نسخة من القوائم	/	القانون الداخلي	توزيع الجداول و لا يتم تغيير الحصة
2.1	1.2.1 توزيع جداول تمقنت الأساس	مصلحة التخطيط	جداول توقيت	.
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.
1.12	1.1.12 إدراج ملحق الأساس	/	/	/
2.12	1.2.12 إدراج ملحق الماستر	/	/	/

المصدر : بالاعتماد على (الدليل العملي لتطبيق ومتابعة ل م د، 2011).

جدول التقييم

جدول التقييم عبارة عن أداة تم اعتمادها كدليل مقابلة لجمع البيانات من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية الآداب واللغات. لاستخراج نسب المطابقة نقابل ما تم جمعه من بيانات مع ما هو منصوص عليه في دليل التقييم أعلاه. يكون جدول التقييم كالتالي:

جدول رقم (03): جدول التقييم.

المسؤول عن العملية			الوثيقة المحررة			إنجاز العملية			عمليات الانجاز	العمليات الرئيسية
مطابقة	غير مطابقة	غير مطابقة	مطابقة	غير مطابقة	غير مطابقة	مطابقة	غير مطابقة	غير مطابقة		
									1.1.1.تعلق تصاميم المنشأة الجامعية.	
									.	
									.	
									.	
									.	
									.	
									.	
									.	
									1.2.12 إدراج ملحق الماستر.	

المصدر : بالاعتماد على المقابلات.

خامسا. نتائج الدراسة

بعدما تم بناء خارطة العمليات تم اعتمادها لصياغة المقابلة وجمع البيانات الضرورية في جدول التقييم لمقارنتها مع دليل التقييم ثم قياس نسبة المطابقة في إتمام العمليات وفي الوثائق المحررة ومسؤولي العمليات. أفراد العينة هم أساتذة من الكليتين (34 أستاذ)، بالإضافة إلى تسع إداريين من مختلف المستويات، من عميد إلى عون إداري. انقسم أفراد العينة بالتساوي بالنسبة للكليتين، وكانت نتائج المطابقة في العمليات العامة كالتالي:

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جدول رقم (05): نسبة المطابقة في العمليات الرئيسية.

النسبة المئوية			إنجاز العملية			الوثيقة المحررة			مسؤول العملية		
العمليات العامة			مطابقة	غير مطابقة	مطابقة نوعا	مطابقة	غير مطابقة	مطابقة	مطابقة	غير مطابقة	مطابقة نوعا
			0,64	0,23	0,13	0,74	0,26	0,00	0,45	0,44	0,11
1- نشاطات بداية السداسي.			0,64	0,15	0,21	0,49	0,16	0,35	0,52	0,38	0,11
2- النشاطات خلال السداسي.			0,95	0,01	0,04	0,97	0,03	0,00	0,57	0,21	0,21
3- نشاطات نهاية السداسي.			1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00
4- عملية القبول في الماستر.			0,94	0,00	0,06	0,25	0,50	0,25	1,00	0,00	0,00
5- عملية تقييم المؤهلات.			1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00
6- عملية التدرج في الدراسة.			1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00
7- عملية ترتيب الفائزين في			0,98	0,01	0,00	1,00	0,00	0,00	0,56	0,09	0,34
8- عملية تسيير الدكتوراه.			0,80	0,20	0,00	0,93	0,07	0,00	1,00	0,00	0,00
9- عملية إعداد مسالك تكوين في ل م			0,53	0,11	0,36	0,25	0,56	0,19	0,89	0,11	0,00
10- عملية التعليم و التقييم بكيفية			0,27	0,36	0,38	0,00	0,33	0,67	0,00	0,33	0,67
11- عملية التمهين والتسيير بكيفية			1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00
12- عملية إدراج ملحق للشهادة.			0,81	0,09	0,10	0,72	0,16	0,12	0,75	0,13	0,12
النسبة العامة في الكلية											

المصدر: مخرجات برنامج إكسيل اعتمادا على إجابة أفراد عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (05) أن نسبة المطابقة في العمليات الرئيسية كانت

كالتالي:

1- نشاطات بداية السداسي: نسبة المطابقة في إتمام إنجاز العملية 64 % وهذا الانخفاض

سببه عدم المطابقة في إتمام عمليات الإنجاز التالية: الإعلان عن الفرق البيداغوجية، تفعيل

خلية نظام ضمان الجودة . في حين نسبة المطابقة في الوثيقة المحررة كانت 74 % والنسبة الباقية عدم المطابقة وهذا ما برره عدم المطابقة في عمليات الانجاز التالية: تنظيم الأساتذة محاضرات لشرح مسالك التكوين للطلبة، الإعلان عن الفرق البيداغوجية، تحرير جدول لكل وحدة تعليم وكذا تفعيل خلية نظام ضمان الجودة. أما نسبة المطابقة بالنسبة للمسؤول عن العملية 45 % ونسبة 44 % عدم مطابقة برره تفويض السلطات على مستوى الكلية محل الدراسة باعتبار أن العمليات تتم إلا أن المسؤول عن العملية ليس هو الذي ذكر في الدليل، وعمليات الإنجاز غير المطابقة: تنظيم الأساتذة محاضرات لشرح مسالك التكوين للطلبة، توزيع جداول توقيت السداسي على الأساتذة، الإعلان عن الفرق البيداغوجية وعمليات الإنجاز المتعلقة بتشكيل اللجان البيداغوجية، تحرير جدول لكل وحدة تعليم، تفعيل خلية نظام ضمان الجودة.

2- **نشاطات خلال السداسي:** وهنا تبين أن نسبة المطابقة في إتمام العملية 64 % وما يبرر هذا الانخفاض عدم المطابقة في عمليات التصحيح المضاد ومعاينة مواظبة الطلبة. في حين نسبة المطابقة في الوثيقة المحررة كانت 49 % أما المطابقة نوعا ما فكانت نسبتها 35%، في حين يرى المبحوثون وبعد معالجة البيانات التي قدموها أن نسبة المطابقة على مستوى المسؤول عن العملية 52% في حين نسبة عدم المطابقة 38% وهذا تبين في العمليات التالية: مصادقة مسؤولي الميادين والفروع والتخصصات على العلامات وعدم المطابقة في أغلب عمليات تسيير الجدول الزمني لامتحانات نهاية السداسي، تسيير الدعائم البيداغوجية والمراقبة المستمرة، إعلان العلامات والطعون.

3- **نشاطات نهاية السداسي:** نسبة المطابقة في إتمام العملية 95% وهذا لضرورة إنجاز العمليات في الوقت وتجنب التأجيل وما فسره المسؤولون ببدء إنجاز عمليات بداية السداسي للسنة المقبلة وفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عمليات الانجاز في نشاطات نهاية السداسي تقريبا كلها مطابقة، أما فيما يخص نسبة المطابقة في الوثائق المحررة فهي 97 % ، وهذا ما يبين ارتفاع نسبة المطابقة أما نسبة المطابقة في المسؤول عن العملية فهي 57% وغير المطابقة والمطابقة نوعا ما 21% والعمليات التي نسبة عدم المطابقة فيها 100% هي عمليات الرقن وحجز العلامات وإعلانها.

4- **عملية القبول في الماستر:** وهنا تبين أن نسبة المطابقة في إنجاز العملية والوثيقة المحررة والمسؤول عن العملية كلها 100% وهذا ما يبين تطابق عملية القبول في الماستر مع ما هو موجود في الدليل العملي لتطبيق ومتابعة ل م د.

5- عملية تقييم المؤهلات: تبين أن نسبة المطابقة 94 % في حين نسبة المطابقة نوعا ما هو 6% و لا توجد عمليات إنجاز غير مطبقة، أما نسبة المطابقة والمطابقة نوعا ما بالنسبة للوثائق المحررة هي 25%، في حين نسبة عدم المطابقة في الوثائق المحررة فهي 50% وهذا ما برره عدم المطابقة في عمليات الإنجاز التالية: تسير علامة الدورة العادية والاستدراك وتنظيم الاستدراك للسنة الجارية. في حين نسبة المطابقة في المسؤول عن العملية كانت مطابقة تماما لما ورد في الدليل.

6- عملية التدرج في الدراسة: نسبة المطابقة كاملة لما ذكر في الدليل.

7- عملية ترتيب الفائزين في الليسانس والماستر: تبين نسبة المطابقة 100% و منه مستوى الأداء مرتفع.

8- تسير الدكتوراه: تبين أن نسبة المطابقة في إتمام العملية هي 98% في حين نسبة المطابقة فيما يخص الوثائق المحررة فكانت 100% أما نسبة المطابقة في المسؤول عن العملية 56%.

9- عملية إعداد مسالك تكوين في ل م د: نسبة المطابقة في إتمام العملية 80% في حين العمليات التي لم تتم تبين أن نسبتها 20% أما نسبة المطابقة في الوثيقة المحررة 93% ونسبة المطابقة في المسؤول عن العملية 100%.

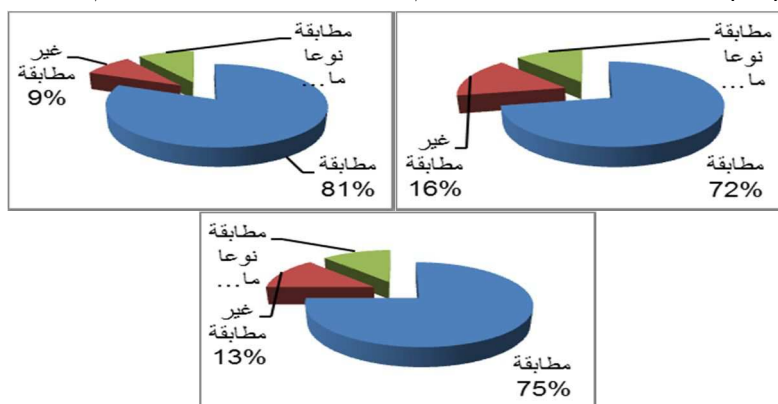
10- عملية التعليم والتقييم بكيفية أخرى: تمت العملية بنسبة مطابقة 53% حيث أن عدم المطابقة كانت في عملية مراعاة الطلبة الأكثر بظنا في حين نسبة مطابقة الوثائق المحررة 25% والتي في المقابل غير مطابقة بنسبة 56% وكانت في العمليات التالية: عملية مراعاة الطلبة الأكثر بظنا، فتح المجال للأسئلة والنقاش، استقبال الطلبة في حصص الاستشارة البيداغوجية، تقديم مراجع للدروس، تنظيم دورات لتدارك الدروس بالنسبة للطلبة الذين يواجهون صعوبات، أما فيما يخص نسبة المطابقة في المسؤول عن العملية فهي 89%.

11- عملية التمهين والتسيير بكيفية أخرى: تبين أن نسبة المطابقة في إتمام العملية 27% أما فيما يخص نسبة المطابقة في الوثائق المحررة والمسؤول عن العملية معدومة.

12- عملية إدراج ملحق للشهادة: هنا تبين أن نسبة المطابقة 100% بالنسبة للإنجاز والوثيقة والمسؤول عن العملية.

وفي الأخير تم حساب نسبة المطابقة الكلية للدليل العملي لتطبيق ومتابعة ل م د في العملية البيداغوجية كالتالي:

شكل رقم (02): نسبة المطابقة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.



نسبة المطابقة في إنجاز العملية
المطابقة في المسؤول عن العملية

المصدر: مخرجات برنامج إكسيل اعتمادا على إجابة أفراد عينة الدراسة.

كخلاصة يمكن القول أن الأداء العالي في الكلية كان في العمليات الرئيسية التالية: نشاطات نهاية السداسي، القبول في الماستر، التدرج في الدراسة، ترتيب الفائزين في الليسانس والماستر، إعداد مسالك تكوين، إدراج ملحق للشهادة.

كلية الآداب واللغات

جدول رقم (06): نسبة المطابقة في العمليات الرئيسية.

النسبة المئوية العمليات العامة			إنجاز العملية			الوثيقة المحررة			المسؤول عن العملية		
مطابقة	غير مطابقة	مطابقة نوعا ما	مطابقة	غير مطابقة	مطابقة نوعا ما	مطابقة	غير مطابقة	مطابقة نوعا ما	مطابقة	غير مطابقة	مطابقة نوعا ما
0,70	0,25	0,05	0,70	0,21	0,09	0,54	0,42	0,05	نشاطات بداية السداسي.		
0,67	0,20	0,12	0,53	0,24	0,23	0,61	0,39	0,00	النشاطات خلال السداسي.		
0,95	0,05	0,00	0,94	0,06	0,00	0,25	0,46	0,29	نشاطات نهاية السداسي.		
0,75	0,00	0,25	1,00	0,00	0,00	0,81	0,19	0,00	عملية القبول في الماستر.		
0,85	0,08	0,07	0,25	0,38	0,38	0,25	0,13	0,63	عملية تقييم المؤهلات.		
1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,50	عملية التدرج في الدراسة.		
1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	عملية ترتيب الفائزين في الليسانس والماستر		
0,86	0,08	0,06	0,83	0,06	0,11	0,94	0,06	0,00	عملية تسير الدكتوراه.		
0,93	0,00	0,07	0,67	0,33	0,00	0,93	0,07	0,00	عملية إعداد مسالك تكوين في ل م د.		
0,54	0,22	0,24	0,08	0,11	0,81	0,89	0,00	0,11	عملية التعليم و التقييم بكيفية أخرى.		
0,33	0,67	0,00	0,33	0,67	0,00	0,00	1,00	0,00	عملية التمهين والتسيير بكيفية أخرى.		

0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	عملية إدراج ملحق للشهادة.
0,13	0,23	0,64	0,13	0,14	0,73	0,07	0,13	0,80	النسبة العامة في الكلية

المصدر: مخرجات برنامج إكسيل اعتمادا على إجابة أفراد عينة الدراسة.

من الجدول رقم (06) تبين أن نسبة المطابقة كانت كالتالي:

1- **نشاطات بداية السداسي:** نسبة المطابقة في إتمام إنجاز العملية والوثيقة المحررة 70 % وما سبب انخفاض النسبة هو عدم المطابقة في عمليات تنظيم الأساتذة محاضرات لشرح مسالك التكوين للطلبة، عملية تفعيل خلية ضمان الجودة، في حين نسبة المطابقة في المسؤول عن العملية 54 % وعدم المطابقة 42 % وهذا ما أكده نواب رؤساء الأقسام من خلال أن العمليات تتم بالتنسيق بين مختلف المصالح وهذا ما برر انخفاض نسبة المطابقة في المسؤول عن العملية.

2- **نشاطات خلال السداسي:** هنا تبين أن نسبة المطابقة في إتمام العملية 67 % في حين نسبة المطابقة في الوثيقة المحررة كانت 53 % أما غير المطابقة فكانت نسبتها 24 % وهذا كان في العمليات التالية: التأكد من حسن تنظيم امتحانات نهاية السداسي الثاني، تعيين مصحح آخر للتصحيح المضاد، منع الطالب من الاطلاع على وثيقة امتحانه، عملية تسيير الحجم الساعي أما فيما يخص نسبة المطابقة على مستوى المسؤول عن العملية 61 % في حين نسبة عدم المطابقة 39 % وكانت في عمليات الإنجاز التالية: عملية استدراك الديون، منع الطالب من الاطلاع على وثيقة امتحانه.

3- **نشاطات نهاية السداسي:** نسبة المطابقة في إتمام العملية 95 %، أما فيما يخص نسبة المطابقة في الوثائق المحررة فهي 94 % ، أما نسبة المطابقة في المسؤول عن العملية فهي 25 % وغير المطابقة 46 % وهنا عمليات الإنجاز غير المطابقة في المسؤول عن العملية هي: الرقن وحجز العلامات وإعلانها.

4- **عملية القبول في الماستر:** تبين أن نسبة المطابقة في إنجاز العملية 95 % والوثيقة المحررة مطابقة تماما للدليل العملي لتطبيق ومتابعة ل م د ونسبة المطابقة فيما يخص المسؤول عن العملية 81 % وهذا ما يبين مستوى تطابق عالي على مستوى عملية القبول في الماستر مع ما هو موجود في الدليل العملي لتطبيق ومتابعة ل م د.

5- **عملية تقييم المؤهلات:** تبين أن نسبة المطابقة 85 %، أما نسبة المطابقة للوثائق المحررة والمسؤول عن العملية فهي 25 % وهنا نجد أن عمليات الإنجاز غير المطابقة للدليل هي: تسيير علامات دورات الاستدراك، التنظيم في نهاية السداسي للسنة الجارية وهنا نسبة المطابقة ضعيفة وهذا ما برره المسؤولين بوجود إعلام داخلي دون الحاجة إلى تحرير الوثائق وهذا ما يضعف الأداء على مستوى الوثائق المحررة والمسؤول عن العملية .

6- **عملية التدرج في الدراسة:** تبين أن نسبة المطابقة في إتمام العملية والوثيقة المحررة مطابقة تماما لما ورد في الدليل العملي لتطبيق ومتابعة ل م د والنسبة على مستوى المسؤول عن العملية تنقسم بين المطابقة والمطابقة نوعا ما.

7- **عملية ترتيب الفائزين في اليسانس والماستر:** تبين نسبة المطابقة 100% لما هو في الدليل .

8- **تسيير الدكتوراه:** تبين أن نسبة المطابقة في إتمام العملية هي 86 % وهنا لم تتم عملية تسيير الاحتياجات المتوقعة للسنة المقبلة في حين نسبة المطابقة فيما يخص الوثائق المحررة فكانت 83 %. غابت الوثيقة في عملية تسيير الاحتياجات المتوقعة للسنة المقبلة أما نسبة المطابقة في المسؤول عن العملية 93 % وهذا ما يبين مستوى الأداء مقرب لما ورد في الدليل على مستوى هذه العملية.

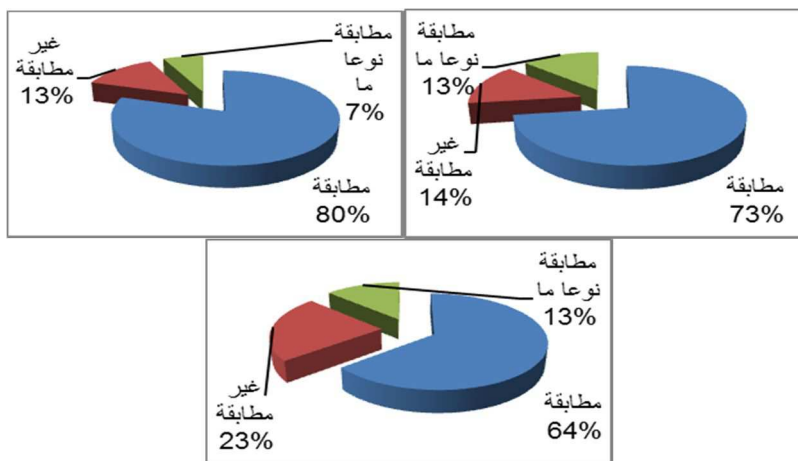
9- **عملية إعداد مسالك تكوين في ل م د:** نسبة المطابقة في إتمام العملية 93 % وهذا ما يبرره غياب أغلب العمليات التابعة للاستعدادات أما نسبة المطابقة في الوثيقة المحررة فهي 67 % وغياب الوثائق كان في عمليات الإنجاز التابعة لتسيير الاستعدادات في حين نسبة المطابقة في المسؤول عن العملية 93 %.

10- **عملية التعليم والتقييم بكيفية أخرى:** تمت العملية بنسبة مطابقة 54 % في حين نسبة مطابقة الوثائق المحررة 8 %، أما فيما يخص نسبة المطابقة في المسؤول عن العملية فهي 89 % .

11- **عملية التمهين والتسيير بكيفية أخرى:** تبين أن نسبة المطابقة في إتمام العملية والوثائق المحررة 33 % أما فيما يخص نسبة المطابقة في المسؤول عن العملية فهي معدومة وهذا ما يبرر ضعف نسبة إتمام العملية والوثائق المحررة على مستوى هذه العملية وهذا ما يجعل المسؤولين أمام تحدي التركيز على عملية التمهين والتسيير بكيفية أخرى

12- عملية إدراج ملحق للشهادة: وهنا تبين أن نسبة المطابقة 100% بالنسبة لإنجاز العملية والوثيقة المحررة والمسؤول عن العملية.
في الأخير تم حساب نسبة المطابقة الكلية للدليل كالتالي:

شكل رقم (03): نسبة المطابقة لكلية الآداب واللغات.



نسبة المطابقة في إتمام العملية
المطابقة في المسؤولية عن العملية
المصدر: مخرجات برنامج إكسيل اعتمادا على إجابة أفراد عينة الدراسة

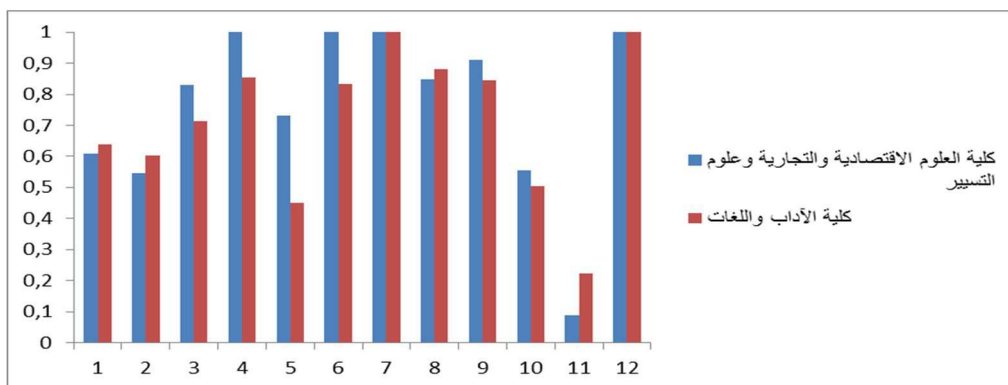
مما سبق يتضح أن قياس المطابقة للعملية البيداغوجية بالكلية بين أن مستوى المطابقة عالي، وهذا ما تبين من خلال العمليات التالية: نشاطات نهاية السداسي، عملية القبول في الماستر، عملية ترتيب الفائزين في الليسانس والماستر، عملية تسيير الدكتوراه، عملية إعداد مسالك تكوين في ل م د، عملية إدراج ملحق للشهادة.

نسبة المطابقة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية الآداب واللغات
الجدول رقم (07): مقارنة بن نسبة المطابقة في الكليتين.

العمليات العامة		نسبة المطابقة في الانجاز والوثيقة والمسؤول
	كلية الاقتصاد	كلية الآداب واللغات
01-نشاطات بداية السداسي.	61%	64%
02-النشاطات خلال السداسي.	54.6%	60.11%
03-نشاطات نهاية السداسي.	83%	61.27%
04-عملية القبول في الماستر.	1%	85.41%
05-عملية تقييم المؤهلات.	73%	45%
06-عملية التدرج في الدراسة.	1,00%	83.33%
07-عملية ترتيب الفائزين في الليسانس والماستر	1,00%	1%
08-عملية تسيير الدكتوراه.	84.81%	87.96%
09-عملية إعداد مسالك تكوين في ل م د.	91.11%	84.44%
10-عملية التعليم والتقييم بكيفية أخرى.	55.51%	50.3%
11-عملية التمهين والتسيير بكيفية أخرى.	8.85%	22.22%
12-عملية إدراج ملحق للشهادة.	1,00%	1,00%
نسبة المطابقة.	76%	71.38%

المصدر: مخرجات برنامج إكسيل اعتماد على إجابة أفراد عينة الدراسة.

الشكل رقم (04): مقارنة بين نسبة المطابقة في الكليتين.



المصدر: مخرجات برنامج إكسيل اعتماد على إجابة أفراد عينة الدراسة.

من الأعمدة البيانية يتضح أن: في العمليات العامة رقم 1، 2، 8، 11 نسبة المطابقة في كلية الأدب أعلى منها في كلية الاقتصاد في حين العمليات العامة رقم 3، 4، 5، 6، 9، 10 كانت نسبة المطابقة أعلى في كلية الاقتصاد أما العمليات العامة التي كانت مطابقة تماما بالنسبة للكليتين هي: العملية 7 و12.

بما أن نسبة المطابقة في كلية العلوم الاقتصادية هي 76% ونسبة المطابقة في كلية الآداب واللغات هي 71.38% وهذه النسب متقاربة وقريبة إلى نسبة 69% في الجدول رقم (01) الذي يبين العلاقة بين السجما وعدد العيوب لكل فرصة فإن مستوى السجما في العملية التكوينية بالنسبة للكليتين هو 2 سجما أي أن عدد العيوب (عدم مطابقة) هو 308538 لكل مليون.

سادسا. مناقشة النتائج

من الدراسة الميدانية تبين أنه، يمكن الاعتماد على الدليل العملي لتطبيق ومتابعة ل م د لرسم خارطة العمليات البيداغوجية في الجامعة الجزائرية. فاعتماد الدليل يعطي

مرجعية قوية وواضحة باعتباره قانون وهذا ما يحقق هدف الاقناع والالتزام وإمكانية إجراء عدة مقارنات بين الجامعات والكليات وغيرها.

- يمكن تصميم أداة لقياس درجة مطابقة العملية البيداغوجية لنظام ل م د، حيث اتضح من التطبيق الفعلي لهذه الأداة أنها تسمح فعلا بقياس نسبة المطابقة بدرجة جيدة.

- استخدام الأداة لقياس درجة مطابقة العملية البيداغوجية بين أن نسبة المطابقة في العملية البيداغوجية من ناحية إتمام العملية والوثيقة المحررة والمسؤول عن العملية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هي: 76% في حين نسبة المطابقة في كلية الآداب واللغات هي: 71.38%؛ وجود تقارب في نسب المطابقة بين الكليتين يمكن من تعميم الدراسة على جامعة المسيلة إلى حد مقبول.

- ضعف نسبة المطابقة في عملية التمهين والتسيير بكيفية أخرى وعملية التعليم والتقييم بكيفية أخرى كان بسبب وجود قوانين لا تسمح بإقامة علاقات عمل مع القطاع المستخدم وضعف تسيير الوقت في عملية التعليم.

- مطابقة تامة في عملية ترتيب الفائزين في الليسانس والماستر وعملية إدراج ملحق للشهادة ربما يعود هذا لسهولة وبساطة العمليتين.

- نسبة المطابقة عالية في عملية القبول في الماستر وعملية التدرج في الدراسة وعملية تسيير الدكتوراه وعملية إعداد مسالك في ل م د وهذا راجع إلى ضرورة العمليات في سير العملية التكوينية.

- مصداقية الإجابة تتأثر بحيادية المجيب كونه في موضع مسؤولية لكن هذا لا ينقص من دورها كأداة ذاتية للتقييم يستخدمها المسؤول لمراقبة العمليات المسندة إليه من حين لآخر.

سابعا. خاتمة

باعتبار استراتيجيات الانحرافات الستة من الاستراتيجيات الحديثة في مجال الجودة حاولنا اقتراح طريقة لتطبيقها من خلال التركيز على المرحلتين الأولى والثانية من مراحل تطبيق هذه الاستراتيجية في نموذج DMAIC، وذلك برسم خارطة العمليات البيداغوجية كمرحلة أولى ثم تصميم أداة لقياس درجة مطابقة العملية البيداغوجية لنظام ل م د. في الأخير قمنا بتجريب الأداة في كليتين بالجامعة محل الدراسة وهذا لقياس مدى تطبيق دليل ل م د.

بينت البيانات المجمعة إمكانية الاستفادة من النصوص واللوائح كمعيار لمطابقة العمليات وقياس الجودة في جانب من جوانب الحياة الجامعية وهو الأنشطة البيداغوجية. ميزة هذه الطريقة أنها تسمح بتوحيد أداة القياس وبالتالي اعتماد لغة مشتركة بين الجامعات والكليات، وإتاحة فرصة المقارنة بينها كطريقة للتحفيز ولتجميع البيانات مركزيا للحصول على تقييم على مستوى الجامعة أو الجهة أو البلد.

ميزة الاعتماد على نصوص ولوائح رسمية في تصميم أدوات القياس والتقييم تتمثل أيضا في إلزام القائمين على التسيير بالاطلاع على هذه اللوائح والعمل على تطبيقها. من جهة أخرى فإن القياس بالاعتماد على أدوات معترف بها يعطي عملية التقييم مصداقية ثمينة على عكس استخدام أدوات متعددة من اجتهاد هذا الطرف أو ذاك.

للدراصة حدود يمكن استغلالها لإجراء دراسات مكتملة لدراستنا والتي تمثل أفاق لهذه الدراسة:

- تركزت دراستنا على العملية التكوينية وهنا من المفيد إجراء دراسات في الميادين الأخرى للجامعة مثل الحوكمة، الحياة داخل الجامعة والبحث.

- لم نتطرق في بحثنا إلى الأولوية داخل العمليات التكوينية والتي يتعين أن تكون كخطوة أولية قبل أي عملية قياس. لذلك من المفيد إجراء دراسة في هذا الجانب فمن المهم إيجاد طريقة موثوقة ودقيقة لقياس أهمية كل عملية وذلك من أجل تحديد أولويات التحسين.

- من المفيد أيضا قياس الخصائص الحرجة للجودة في العمليات البيداغوجية كتكملة للدراسة وكخطوة ثالثة من أجل إمكانية حساب مستوى السيجما في العملية البيداغوجية وتحديد أسباب الخلل ومن ثم اتخاذ إجراءات تصحيحية لتحسين العملية التكوينية.

المراجع

- 1) الجبوري ميسر ابراهيم وهمام عدنان (2013)، معوقات التوافق مع معايير إتحاد الجامعات العربية لضمان الجودة والاعتماد، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد6 (العدد14)، ص 135.
- 2) أبو السعد أحمد (2009)، واقع تعلم الإعلام في الجامعات الفلسطينية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد2 (العدد3)، ص42.
- 3) راغب النجار فريد وآخرون . (2009). إدارة الجودة الشاملة (دون إصدار). الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 4) على سليم العلاونة. (1996). أساليب البحث العلمي في العلوم الادارية (الإصدار الأول). الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- 5) محمد عبد العال النعيمي. (2009). إدارة الجودة المعاصرة (إصدار عربي). الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 6) محمد عبيدات . (1999). منهجية البحث العلمي (الإصدار الثاني). الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- 7) محمد عوض الترتوري. (2009). إدارة الجودة الشاملة (الإصدار الأول). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 8) نجم عبود نجم وآخرون. (2010). إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت (الإصدار الأول). الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

- 9) نزار عبد المجيد البرواري وآخرون. (2010). إدارة الجودة والمنظمات المتميزة (الإصدار الأول). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 10) صلاح الدين أبوناهاية جيهان. (2012). مدى استخدام معايير منهج سيجما ستة لتحقيق جودة التدقيق الداخلي-دراسة حالة الجامعات الفلسطينية. غزة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
- 11) الناصر محسن حاكم علاء. (2013). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات ومعاهد جامعة بغداد. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 6 (العدد 2).
- 12) محمد بن صالح الزهراني. (2010). إمكانية تطبيق أسلوب سيجما ستة-نادي ضباط قوى الأمن-مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض.
- 13) بيتر باند وآخرون. (2002). طريقة ستة سيجما. خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، العدد 7.
- 14) صليحة رقاد وياسين والعيكزة. (29-30 أبريل، 2014). تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: واقع وآفاق. الملتقى الوطني الأول حول نظام ضمان الجودة في التعليم العالي، عناية.
- 15) على دبي وليندة بلحسين. (29-30 أبريل، 2014). من ضمان الجودة إلى التميز في الأداء: تحدي الجامعات الجزائرية في ضوء توجهات وتجارب الجامعات العربية. الملتقى الوطني حول: تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي: من النظري إلى التجسيد العملي، عناية.
- 16) عمر على اسماعيل. (2011). سيجما ستة مدخل متميز لتحسين جودة التعليم العالي. تكريت: مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية.
- 17) محمد يحيى مزاحم وصفاء يونس الصفاوي. (2009). التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب سيجما ستة. المؤتمر الإحصائي العربي الثاني، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، ليبيا.
- 18) يوسف قرم عبد الغني. (2008). الجودة بين الحاضر والمستقبل. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد 1 (العدد 2).
- 19) خالصة فتح الله. (2012). إداة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي. مذكرة ماجستير- غير منشورة- ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 20) كمال قاسمي. (2011). إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعريريج-. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.
- 21) فيصل عبد الله الحاج وآخرون. (2008). دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية. عمان: الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية.
- 22) اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد. (2005). دليل الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي. جمهورية مصر.
- 23) الدليل العملي لتطبيق ومتابعة نظام ل م د www.mers.com

- 24) Bruce Wary, E. H. (2002). Why Six Sigma In A Securities Operation. Bank of America, USA.
- 25) Eckes, G. (2001). Six Sigma En Action. New York: Village Mondial.
- 26) Gygi, C. (2005). Six Sigma For Dummies. Canada, www.pdfactory.com: Published Bay Willey.

مؤشرات أداء الهيئة الأكاديمية من وجهة نظر الطلبة - دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة-2-

نوال نمور

أستاذة مساعدة

جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة-2-

ملخص

إن الاهتمام بموضوع التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة، كان نتيجة لتطور النظرة للتعليم من كونه استهلاكاً، إلى التعليم كاستثمار؛ والتي كانت بداياتها مع تأكيد A.Smith على أهمية التعليم من خلال مؤلفه الشهير "ثروة الأمم The Wealth of nations سنة 1776". وتتابع الدراسات حول موضوع تأثير التعليم على النمو الاقتصادي، خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، أدى إلى توسع وانتشار كبير لمؤسسات التعليم العالي.

فأهمية مؤسسات التعليم العالي تكمن في أحد أهم مخرجاتها وهم حاملي الشهادات الذين يمثلون: المخرجات والمستفيدين الأساسيين من العملية التعليمية. وذلك من خلال تزويدهم بالمعارف، المهارات، القدرات والمؤهلات اللازمة، التي تفتح لهم المجال لدخول سوق العمل، المحلية والعالمية. لهذا كان لابد من توحيد البرامج والمعايير بين مؤسسات التعليم العالي، عبر أنحاء العالم. ومن هنا كانت عالمية التعليم العالي، والمنافسة الشديدة التي فرضت، توفير خدمة تعليمية ذات جودة عالية.

اهتمنا بهيئة التدريس بالتعليم العالي، التي تعتبر محور العملية التعليمية. فأعضاء هيئة التدريس هم عماد العمل الأكاديمي في الجامعة لأنهم هم الذين يتحملون مسؤولية التدريس في الجامعة سواء على مستوى التدرج أو على مستوى الدراسات العليا، كما يتحملون مسؤولية النشاط البحثي في الجامعة. وهو ما يتطلب كفاءات معينة، تمكن عضو هيئة التدريس من أداء مهامه بشكل فعال. فتم التركيز على الكفاءات عامة، والكفاءات اللازمة لهيئة التدريس بصفة خاصة.

وللإحاطة بهذا الموضوع أجرينا دراسة ميدانية على "كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير" بجامعة منتوري قسنطينة سابقاً وزعنا فيها استبيان للتعرف على كفاءات وأداء هيئة التدريس بها ومدى تأثير هذه الكفاءات على جودة العملية التعليمية من وجهة نظر الطلبة ما ساعد على استخلاص نتائج ومؤشرات جد مهمة فيما يخص: مستوى كفاءات عضو هيئة التدريس بالكلية، مدى التزامه وانضباطه في أداء مهمتي التدريس والإشراف.

مقدمة

تكمن أهمية التعليم العالي في مخرجاته، ليس فقط من حيث الكم (عدد حاملي الشهادات، الأبحاث)، بل نوعية هذه المخرجات (رأسمال بشري مؤهل، أبحاث تخدم المجتمع...) ما أدى إلى ضرورة الاهتمام بجودة مخرجاته والتي تعكس جودة العملية التعليمية.

إن تحقيق هذه الجودة يتطلب توفير عوامل خاصة، سواء كانت مالية، مادية أو بشرية. وباعتبار أن هيئة التدريس من أهم العوامل التي تؤثر على العملية التعليمية؛ فإن أداء عضو هيئة التدريس يحدد نوعية وجودة العملية التعليمية.

منذ استقلالها، اهتمت الجزائر بقطاع التعليم العالي سواء من حيث الكم أو النوع وهذا من خلال الإصلاحات التي عرفها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي. حيث شهدت توسعا كبيرا في عدد الجامعات والمقاعد البيداغوجية هذا من حيث الكم، أما من حيث النوع فلا تزال تقوم بمحاولات لكسبها ومجارات التغيرات والتطورات العالمية، والاهتمام بجودة الخدمة التعليمية التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، وهذا من خلال توفير مدخلات تتميز بالجودة.

ومن بين هذه المدخلات هيئة التدريس، حيث تكمن أهمية ودور عضو هيئة التدريس فيما هو شائع ومعروف نظريا أن عضو هيئة التدريس يلعب دورا كبيرا في تحقيق جودة التعليم العالي. ومن هنا يبرز السؤال: ما هو مستوى أداء عضو هيئة التدريس في جامعاتنا الجزائرية؟

للإجابة على هذا السؤال، ارتأينا أن نتطرق للنقاط التالية:

1. ضبط مفاهيم عامة حول التعليم العالي؛ مفهومه، مكوناته ووظائفه؛
 2. توضيح دور عضو هيئة التدريس في العملية التعليمية، مهامه وكفاءاته؛
 3. تقييم مهام عضو هيئة التدريس من وجهة نظر الطلبة.
- وبغرض التعرف على أداء أعضاء هيئة التدريس وقوة تأثيرها على جودة العملية التعليمية، قمنا بدراسة ميدانية على مستوى "كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير" بجامعة منتوري قسنطينة (سابقا)، تم الاعتماد فيها على المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال وسيلة الاستبيان، تم استجواب عينة بلغت 238 طالبا لمعرفة آرائهم حول مختلف الجوانب المتعلقة بأداء هيئة التدريس بالكلية.

I. ماهية التعليم العالي

يقصد بالتعليم العالي التعليم الذي يتم داخل كليات أو معاهد جامعية بعد الحصول على الشهادة الثانوية، وتختلف مدة الدراسة في هذه المؤسسات من سنتين إلى أربع سنوات،

وهو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي (الموسوعة العربية العالمية، 1999، الجزء 7، ص25). "فهو كل أنواع الدراسات، التكوين أو التكوين الموجه التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة" (UNESCO, 1998, P1).

1. مكونات التعليم العالي

إن الخدمة التعليمية التي توفرها الجامعات تعتمد على عدة عناصر والتي تسمى بمدخلات ومخرجات العملية التعليمية، وهذا لتلبية احتياجات الأطراف المستفيدين.

أ. مدخلات ومخرجات العملية التعليمية

تعد مسألة تحديد المدخلات من الأمور التي لم يتفق عليها، فهناك من يقتصرها على الطلبة الملتحقين بالمرحلة التعليمية لأول مرة، على اعتبار أن كل الإمكانيات التي وفرت للمؤسسة التعليمية إنما وجدت لصالح الطلبة، فهم إذن المدخلات وهم المخرجات في الوقت نفسه، وهناك من يرى أن المدخلات تشكل مجموعة الموارد المادية و البشرية التي رصدت من أجل تحقيق أهداف النظام بما فيهم الطلبة، وأن جميعها سواء كانت تكاليف رأسمالية جارية أو ثابتة تسبب خسارة إذا لم يحسن استغلالها على الوجه الأكمل وتحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها.

○ المدخلات: وتتمثل المدخلات في:

- **الطلبة:** هناك طلبة دراسات التدرج وما بعد التدرج/ الدراسات العليا، فالطلاب في مرحلة التدرج هم الذين يلتحقون بالجامعة للحصول على درجة الليسانس، أما طلبة الدراسات العليا هم الذين حصلوا على الشهادة الجامعية الأولى ويدرسون للحصول على درجة الماجستير أو الدكتوراه (فليح حسن خلف، 2007، ص 246-247).

- **هيئة التدريس:** يعتبر عضو هيئة التدريس المدخل الأساسي والمهم في العملية التعليمية، حيث تتوقف العملية التعليمية على حجم هيئة التدريس وكفاءتها (تعتمد العملية التعليمية بدرجة كبيرة على ما يتاح من أساتذة)، بحيث يتناسب عددهم مع الحاجة إليهم.

- **الوسائل المادية:** تتمثل في الفضاءات البيداغوجية والتي تشمل المباني بكل مرافقها، ولا بد أن تكون وفق مقاسات معتمدة تضمن للعملية التعليمية فرصاً أكبر للنجاح، يضاف إليها المكتبات والقاعات والتجهيزات والمختبرات وورش العمل... التي تحتاجها المؤسسة التعليمية بدرجة أو بأخرى، والتي تحدد بمعايير ومواصفات عالمية، تحدد مقدار وكيف ما تحتاجه المؤسسة تبعاً لطبيعتها تخصصها وأعداد الطلبة والعاملين بها وطبيعة النشاط الذي يمارسه طلبتها.

هذا بالإضافة إلى الوسائل التعليمية التي تستخدم من قبل هيئة التدريس والطلبة في عملية التعليم والتعلم، وتتمثل في: المطبوعات، الكتب، أجهزة العرض...

- **العملية التعليمية:** ويقصد بها في المؤسسات التعليمية عمليات التدريس والتدريب والمقررات الدراسية والمناهج، التي يجب أن تكون مناهج حديثة تواكب التطورات والمستجدات العلمية والثقافية، وأن تتلاءم مع متطلبات البيئة والمجتمع، وأن يوفر النظام التعليمي تخصصات تجد لها مكانا في دنيا العمل، وليس تخريج تخصصات زائدة عن الحاجة ولا تجد لها المكان المناسب لمزاولة العمل، الأمر الذي يؤدي إلى البطالة لأنها عمالة فائضة (مهدي السامرائي، 2007، ص 131).
- **المخرجات:** وهي النتائج النهائية للعمليات التي أجريت على المدخلات وتتمثل في إعداد المتخرجين من الطلبة الذين يجب تخريجهم من خلال تحقيق الشروط الكمية والنوعية (مخرجات العملية التعليمية تتمثل في عدد الخريجين من الناحية الكمية، وكفاءتهم من الناحية النوعية).

ب. المستفيدين من العملية التعليمية

إن العملاء المستفيدين من النظام التعليمي هم (مهدي السامرائي، 2007، ص 134-135):

- **الطلبة:** وهم أول الأطراف المستفيدة من العملية التعليمية التي تقدمها الجامعات ولم تقم هذه الجامعات وتمارس أوسع النشاطات أهمية في المجتمع إلا من أجل إعدادهم لحياة أفضل. لذا تم إدخال مواضيع دراسية جديدة مثل التكنولوجيا والمعلوماتية والتدريبات والمناهج العملية على المناهج الجديدة بحيث يكون الطلاب أكثر تحضيراً للعمل في المؤسسات الإنتاجية والخدمية.
- **أولياء الأمور:** يعد أولياء أمور الطلبة من أبرز عملاء النظام التعليمي ومؤسساته لسببين، أولهما: أنهم أودعوا أبناءهم إلى الجامعات كي تعد لهم حياة مستقبلية أفضل في كل جوانبها، إذ يرون في أبنائهم مشاريع تحقق طموحاتهم ويسعدهم كثيرا تحقيقها. ثانيهما: أنهم المساهمين في توفير الأموال اللازمة لهذه المؤسسات (المؤسسات الخاصة)، فمن حقهم إذن أن يطلعوا على نوعية الخدمة المقدمة لأبنائهم، والمشاركة في توفير عوامل النجاح لها وبحث الأسباب المؤدية إلى تدنيها أو إخفاقها.
- **أرباب العمل:** ويعد أرباب العمل أيضا من عملاء النظام التعليمي أو المستفيدين منه، وإذا كان لابد من تحسين جودة أداء المتخرجين فإن أفضل ما يتم الاعتماد عليه هم أرباب العمل.

• **المجتمع:** وهو العميل النهائي للنظام التعليمي، الذي تصب فيه حصيلة الجهود التعليمية كافة من إعداد للأفراد وانجاز للبحوث والدراسات وتقديم المنشورات والمساهمة في حل المشكلات الاجتماعية وإرساء البنية الاجتماعية على ركائز حضارية ثابتة.

تكمُن أهمية التعليم العالي في تكوينه لرأس المال البشري المؤهل والمكيف مع احتياجات التنمية الاقتصادية، والقادر على الاستجابة لمتطلباته والتغيرات المستمرة، سواء كانت محلية أو عالمية. ولإبراز أهمية التعليم العالي، سنتناول فيما يلي وظائفه.

2. وظائف التعليم العالي:

حددت وظائف التعليم العالي في المؤتمر العالمي لمنظمة اليونسكو-UNESCO، المنعقد سنة 1998، وقسمت إلى ثلاثة وظائف رئيسية هي:

• **التعليم:** وهي أول وظيفة للتعليم العالي، فمن المتوقع أن تقوم الجامعات بإعداد الكوادر المطلوبة التي ستقوم بشغل الوظائف العلمية والتقنية، المهنية والإدارية ذات المستوى العالي (حسين عبد اللطيف بعارة، 2002، ص26).

• **البحث العلمي:** أصبح البحث العلمي ونتاج معرفة جديدة من أهم وظائف التعليم العالي (الذي كان يقتصر على حفظ المعرفة القديمة)، حيث أن الجمع بين التعليم والبحث هو ما أدى إلى ظهور الجامعة الحديثة في القرن 18 و 19 في كل من اسكتلندا وألمانيا على الترتيب. وبالرغم من أن مهمة انتاج معرفة جديدة تقع أساسا على عاتق مؤسسات التعليم العالي، فإن معظم أعضاء هيئة التدريس لا يجرون إلا القليل من البحوث، ويرجع ذلك إلى أن معظم وقت المدرسين مخصص للتدريس، مما لا يتيح لهم مجالا للعمل الابداعي (عبء كبير: أعداد كبيرة للطلبة) بالإضافة إلى ذلك فإن كثيرا من البحوث تتطلب أموالا وتمويلا، للإتفاق على الباحثين وتوفير المصادر اللازمة.

• **خدمة المجتمع:** من المفروض أن تتأقلم الجامعات لتتلاقى واحتياجات المجتمع، فالجامعة في العصور الوسطى كانت تهتم أكثر بعلوم الدين وفلسفة أرسطو أكثر من التنمية الاقتصادية، وبعد الثورة الصناعية بدأت تتأقلم بشكل جزئي مع احتياجات المجتمع، حيث بدأت في القرن 19 بتوفير تعليم في تخصصات فرضتها الوظائف الجديدة التي ظهرت، منها: العلوم، الهندسة، المحاسبة. لكن فقط في القرن العشرين، أصبحت الجامعة تدرس تقريبا جميع التخصصات التي يتطلبها المجتمع الجديد بما فيها علم الاجتماع، إدارة الأعمال... (James J.F. Forest and Philip G. Altbach, 2007,p195).

إن هذه التغيرات والتطورات التي عرفها التعليم العالي، تستلزم مرونة مؤسسات التعليم العالي وبرامجها لتتأقلم مع هذه التغيرات. وكفاءات عالية لهيئة التدريس بها، التي تشكل محور العملية التعليمية وأحد أهم مدخلاتها.

II. عضو هيئة التدريس

يعتبر عضو هيئة التدريس؛ والذي يطلق عليه أيضا: الأستاذ الجامعي، المحاضر والأستاذ، من أهم موارد مؤسسات التعليم العالي كما هو الحال في باقي المؤسسات التعليمية الأخرى، وهذا راجع إلى دوره الكبير في العملية التعليمية. وسنتناول أدوار ومهام عضو هيئة التدريس فيما يلي.

1. دور عضو هيئة التدريس

إذا كانت مؤسسات التعليم العالي تحتاج لأداء وظيفتها، إلى خلفية تربوية وتنظيمية تتميز بالمرونة والقابلية للتطور ومراعاة البعد الإنساني في العلاقات الاجتماعية، فإن الطرف الأكثر أهمية هو بدون شك هيئة التدريس بمختلف فئاتها. فالجامعة لا تضع الخبرة بواسطة الهيكل الإداري والتشريعات فحسب، بل لا بد أن تجمع في مدرجاتها ومخابرها عددا من المدرسين والباحثين الذين لا يكتفون بتلقين طلابهم مجموعة من المعلومات المعروفة سابقا في الكتب، أو بمجرد نقل الخبرة الموجودة في البلاد الأجنبية، ولكنهم يتعاونون معهم على اكتشاف الطريق الأمثل لاستخدام تلك المعلومات وتمثيلها وإعادة صياغتها وتطويرها وفق معطيات الواقع الوطني.

وتتمثل الوظائف الأساسية لعضو هيئة التدريس بالتعليم العالي، في:

● **التدريس:** لعضو هيئة التدريس دور معرفي، ولكن طبيعة هذا الدور المعرفي تختلف عما كانت عليه في الماضي، بحيث يكون التركيز على إكساب الطلبة المعارف والحقائق والمفاهيم المناسبة للتدقيق المعرفي المستمر للعلم، وما يرتبط بهذه المعارف من مهارات عملية وقيم واتجاهات، بحيث تمكنهم من التعامل الصحيح مع هذا التدفق المعرفي، والتقنيات المرتبطة به لأن ذلك يعين هؤلاء الطلبة على فهم الحاضر بتفصيلاته وتصور المستقبل باتجاهاته والمشاركة في صناعته، وبذلك يتم إكساب الطلبة ثقافة معلوماتية تمكنهم من التعايش في مجتمع المعلوماتية الذي هو مجتمع المستقبل (محمد محمود الحيلة، 2002، ص33)؛

● **البحث:** بالإضافة إلى النهوض بالأعباء التدريسية، فإنه من المتوقع أن تواصل هيئة التدريس جهودها في ميدان البحث (القيام بأبحاث خاصة بهم أو الإشراف على بحوث الطلبة)، وفي الكثير من الأحيان، تكون الغاية من هذه البحوث هي النشر (حسين عبد اللطيف بعارة، 2002، ص40).

إلا أنه ولكي يتمكن عضو هيئة التدريس من أداء مهامه، يجب أن تتوفر فيه كفاءات معينة سيتم التطرق لها في النقطة الموالية.

2. كفاءات هيئة التدريس

تختلف الكفاءات باختلاف وظيفة الفرد ومهامه، فلكل وظيفة احتياجاتها الخاصة بها. ووظيفة عضو هيئة التدريس تتطلب منه أن يتسم بكفاءات، مهارات وقدرات معينة.

أ. كفاءات معرفية: ويمكن تقسيمها إلى:

- **المعرفة في مجال التخصص:** تبرز حالة التناسب بين مؤهلات هيئة التدريس والوظيفة التعليمية، والتي تتمثل في الجانب المعلوماتي المعرفي اللازم لتأدية المهام التعليمية وحسب التخصص، والتي تشمل المواد الأساسية العلمية التخصصية أو المواد المساندة لها، والتي ينبغي دراستها والتمكن منها مما يزيد من ثقة عضو هيئة التدريس في نفسه وفي علمه وثقة الطلبة فيه (مهدي التميمي، 2007، ص 33).
- **التعرف والإلمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصال:** إن ثورة المعلومات والاتصالات التي يشهدها المجتمع العالمي اليوم، تحتم على عضو هيئة التدريس امتلاك مهارة جديدة، حتى يساير التطور التكنولوجي المتسارع، وهي مهارة استخدام الحاسوب والانترنت (محمد محمود الحيلة، 2002، ص 245).
- **الثراء اللغوي:** وتعتبر اللغة الواضحة والمتقنة، أداة مهمة للتوصيل والإفهام الجيد للمادة الدراسية، كما أنها وسيلة هامة لتعليم الأداء التعبيري (الكتابي والشفهي) وتقع على عضو هيئة التدريس مسؤولية تمرين الطلبة على التعبير السليم المتقن للغة، إضافة إلى المجهود الخاص لاستعمال اللغة الفصحى بدل العامية ما أمكن وتشجيع الطلبة على ذلك (غالبا ما تتأثر لغة الطالب بلغة مدرسيه، وأسلوبه في التعبير بأساليبهم) (مهدي التميمي، 2007، ص 35).

هذا وبالإضافة إلى تمكنه من لغات أخرى أجنبية إلى جانب اللغة الأم، مما يساعد في إثراء العملية التعليمية واستخدام مصطلحات علمية عالمية. كما أن هذه اللغة (خاصة الانجليزية) تساعد عضو هيئة التدريس في القيام بـ: أبحاثه، نشر مقالاته، المشاركة في محاضرات، ملتقيات، على المستوى المحلي، الإقليمي والعالمي.

ب. كفاءات شخصية

إن القيام بالعملية التعليمية يتطلب من عضو هيئة التدريس أن يتحلى بسمات ومهارات شخصية معينة، وذلك بأن يكون لديه مرونة وثقة بالنفس، يتأني في إصدار

الأحكام، بحيث لا يعتمد على الأحكام المسبقة أو غير المبنية على أسس علمية صحيحة، ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- **الرغبة في التعليم:** حيث تعتبر هذه الخاصية من أهم الخصائص، حيث تنعكس هذه الرغبة في اتجاهاته ومواقفه اتجاه: قيمة عمله، المادة التي يدرسها، طلبته، وتؤثر في أدائه ودافعيته (ودافعية الطلبة أيضا) ونوعية العملية التعليمية.
- **المهارات الاتصالية:** أي قدرة عضو هيئة التدريس على استخدام الطرق المناسبة لتوصيل المعلومات للطلبة بالشكل الصحيح، بالإضافة إلى الاتصال بكل أفراد العملية التعليمية والمجتمع ككل. كما تتضمن مهارات فرعية منها: اختيار الكلمات المناسبة والمفهومة وانتقاء ألفاظه، الصوت الواضح والنطق السليم، استخدام مختلف مستويات الحوار، عدم الانجرار بالمحاضرة إلى مستوى أكاديمي أعلى أو أدنى من مستوى الطلبة.
- **مهارة التخطيط وإدارة الوقت:** عضو هيئة التدريس يقوم بعدة مهام: إعداد وتقديم المحاضرات، الإشراف على بحوث الطلبة، القيام ببحوثه الخاصة، هذا بالإضافة إلى الالتزامات الأخرى سواء في المنزل أو في المجتمع؛ كل هذه الأعباء تتطلب منه القيام بتخطيط، تنظيم وإدارة وقته لكي يتسنى له القيام بجميع تلك المهام آخذا بعين الاعتبار الأهمية النسبية لتلك المهام والترتيب الذي يجب إنجازها بموجبه حسب الأولوية، وقدرته على إنجازها. كما ويجب أن تكون عملية التخطيط مرنة؛ تقسح المجال لإجراء التغييرات كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

كما أن هناك بعض الصفات التي يجب أن تتوفر في عضو هيئة التدريس والتي لا تقل أهمية عن المهارات السابقة، نذكر:

- **الموثوقية:** و هي ما تجعل عضو هيئة التدريس يكسب ثقة الطلبة (يراعي مواعيده و يلتزم بوعوده، عالي الجودة في الأداء، تنسجم سلوكياته وأفعاله مع أقواله..)؛
- **المصداقية:** هذا ما يزيد ثقة الطلبة خاصة في المعلومات التي يقدمها لهم الأستاذ؛
- **دقة الملاحظة، الاستنتاج، الاستنباط؛**
- **مهارة قيادة الصف والعدالة والمساواة في الممارسات، خاصة فيما يتعلق بالتقييم؛**
- **التحفيز وإثارة الدافعية لدى الطلبة للتعلم؛**
- **القدرة على إدارة المحاضرة؛**
- **القدرة على التكيف والثقة بالنفس.**

ج. كفاءات سلوكية (موقفية)

يعد عضو هيئة التدريس من أهم عوامل تعليم التفكير للطلبة، لأن النتائج المتحققة من تطبيق أي برنامج لتعليم التفكير تتوقف بدرجة كبيرة على نوعية التعليم الذي يمارسه عضو

هيئة التدريس داخل القاعات، ومن أهم السلوكيات التي يجب أن يتحلى بها، من أجل توفير البيئة اللازمة لنجاح عملية تعليم التفكير وتعلمه التي منها (محمد محمود الحيلة، 2002، ص 39-41):

• الاستماع للطلبة

إن الاستماع للطلبة يمكن عضو هيئة التدريس من التعرف إلى أفكار الطلبة عن قرب، ومع أنه نشاط قد يستهلك جزءاً لا بأس به من وقت الحصة، إلا أنه ضروري لإظهار ثقة عضو هيئة التدريس بقدرات طلبته، واحترامه لهم وإتاحة الفرصة أمامهم للكشف عن أفكارهم.

• احترام التنوع والانفتاح

إن التعليم من أجل التفكير، أو تعليم التفكير يستهدف دمج الطلبة في عملية التفكير، أو وضعهم في مواقف تتطلب منهم ممارسة نشاط التفكير وليس إشغالهم في البحث عن إجابة صحيحة لكل سؤال، ولذلك فإن عضو هيئة التدريس الذي يلح على الامتثال والتوافق مع الآخرين في كل شيء، يقتل التفكير والأصالة والإبداع لدى طلبته، ولا يحترم التنوع والاختلاف في مستويات تفكيرهم، وإذا كان عضو هيئة التدريس معنياً بتوفير بيئة صفية ملائمة لتعليم التفكير وتعلمه، فإن عليه إظهار الاحترام والتقدير لحقيقة الاختلاف والفروق الفردية بين طلبته، والانفتاح على الأفكار الجديدة والفردية التي قد تصدر منهم.

• تشجيع المناقشة والتعبير

يحتاج الطلبة إلى فرص للتعبير عن آرائهم، ومناقشة وجهات نظرهم مع زملائهم ومع أساتذتهم، وعلى عضو هيئة التدريس أن يهيئ لطلابه فرصاً للنقاش ويشجعهم على المشاركة وفحص البدائل واتخاذ القرارات.

• تشجيع التعلم النشط

يتطلب تعليم التفكير وتعلمه، قيام الطلبة بدور نشط يتجاوز حدود الجلوس والاستماع السلبي لتوجيهات الأستاذ، وشروحاته وتوضيحاته. إن التعلم النشط يعني ممارسة الطلبة لعمليات الملاحظة، المقارنة، التصنيف، التفسير، البحث عن الفرضيات وفحص صحتها، والانشغال في حل مشكلات حقيقية.

وعلى عضو هيئة التدريس أن يغير من أنماط التفاعل الصفّي حتى يقوم الطلبة أنفسهم بتوليد الأفكار بدلاً من اقتصار دورهم على الاستماع لأفكاره.

• تقبل أفكار الطلبة

يتأثر التعليم الذي يهدف إلى تنمية التفكير بعدد كبير من العوامل التي تتراوح بين العواطف، الضغوط النفسية، الثقة بالنفس، صحة الطالب، وخبراته الشخصية، واتجاه هيئة التدريس نحو طلبتها، ولهذا فإن عضو هيئة التدريس مطالب بأن يلعب أدواراً عدة من بينها دور الأب، المرشد، الصديق، القائد والموجه. وعندما يتقبل عضو هيئة التدريس أفكار الطلبة بغض النظر عن درجة موافقته عليها، فإنه يؤسس بذلك بيئة تخلو من التهديد، وتدعو الطلبة إلى المبادرة وإلى المشاركة، وعدم التردد في التعبير عن أفكارهم ومعتقداتهم. ومن المؤكد أن الطالب الذي يتوقع رفض الأستاذ لأفكاره ومعتقداته يفضل الانكفاء على الذات والتوقف عن المشاركة.

• إعطاء وقت كافٍ للتفكير

عندما يعطي عضو هيئة التدريس لطلابه وقتاً كافياً للتفكير في المهمات أو النشاطات التعليمية، فإنه يرسخ بذلك بيئة محفزة للتفكير التأملّي وعدم التسرع في المشاركة. وعندما يتمهل قبل الإجابة عن أسئلة الطلبة، فإنه يقدم لهم نموذجاً يبرر قيمة التفكير والتأمل في حل المشكلات، إن التفكير في المهمات المفتوحة يتطلب وقتاً، ويتيح للطلبة فرصاً للتعلم من أخطائهم، ويقودهم إلى احترام الوقت.

• تنمية ثقة الطلبة بأنفسهم

تتطور الثقة بالنفس نتيجة للخبرات الشخصية، وعندما تتوافر لدينا الثقة بأنفسنا، فإننا قد ننجح في حل مشكلات قد تتجاوز توقعاتنا، أما عندما تنعدم الثقة، فإننا قد نخفق في معالجة مشكلات بسيطة. وعليه، فإن عضو هيئة التدريس مطالب بتوفير فرص لطلابه، يراكمون من خلالها خبرات ناجحة في التفكير حتى تنمو ثقتهم بأنفسهم، وتحسن قدراتهم ومهاراتهم التفكيرية. وحتى يتحقق ذلك، لا بد أن يختار عضو هيئة التدريس مهمات تفكيرية تنسجم مع مستوى قدرات طلبته، ولا سيما في بداية برنامج تعليم التفكير. وعندما يظهر الطلبة تحسناً في مهاراتهم التفكيرية، يجب عليه أن يعبر عن تقديره وتثمينه لذلك.

• إعطاء تغذية راجعة إيجابية

يحتاج الطلبة عندما يمارسون نشاطات التفكير إلى تشجيع الأستاذ ودعّمه حتى لا تهتز ثقتهم بأنفسهم، ويستطيع عضو هيئة التدريس القيام بهذه المهمة دون أن يحبط الطالب،

أو يقسو عليه، إذا التزم بالمنحى التقييمي الإيجابي بعيداً عن التعليقات الجارحة، وحتى عندما لا يكون عمل الطالب في مستوى قدراته، يستطيع الأستاذ أن يشجعه على الاستمرار، والبحث عن إضافات جديدة أو التفكير في إدخال تعديلات أو إيجاد بدائل أخرى.

تمثل عملية تقييم جودة التدريس الجامعي لدى أساتذة الجامعات عاملاً أساسياً في تطوير الأداء التدريسي لهم، بل تعتبر قوة دافعة في تطوير التعليم العالي بصفة عامة وتحسين مخرجاته.

بعد التعرف على الكلية، حجم طلبتها وهيئة التعليم بها، سنقوم بالتعرف على كفاءات أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وقوة تأثيرها على جودة العملية التعليمية، من وجهة نظر طلبة الكلية.

III. تقييم أداء ومهام عضو هيئة التدريس

فسواء كان أعضاء هيئة التدريس يحبذون ذلك أم لا، فإنه بمجرد دخولهم إلى القاعات أو المدرجات، يقوم الطلبة بعملية تقييم مستمرة، وبصورة غير رسمية لأساتذتهم. ويعتمد حجم الثقة التي يضعونها في هيئة التدريس بدرجة كبيرة، على المستوى المحسوس لكفاءاتهم في المقاييس وأدائهم لمهامهم (حسين عبد اللطيف بعارة، 2002، ص28).

ولغرض معرفة هذه الآراء، قمنا بإعداد استبيان يدور محتواه حول كفاءات وأداء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. وزع على عينة من طلبة الكلية بلغت 238 طالباً. حيث يحتوي الاستبيان على المحاور التالية:

- معلومات شخصية: (تخص العينة) الجنس، العمر والقسم.
- رأي الطلبة في كفاءات أعضاء هيئة التدريس:
- المعرفية: تمكنهم من المقياس، اللغات.
- الشخصية: الرغبة في التعليم، القدرة على إيصال المعلومات.
- الموقفية: النقاش، التغذية الراجعة.
- انضباط هيئة التدريس: الحضور والإشراف على مذكرة الليسانس.

تحصلنا من خلال هذه الدراسة على النتائج التالية:

1. كفاءات هيئة التدريس

أ. الكفاءات المعرفية

- حسب آراء الطلبة، فإن 66.81% منهم أجابوا أن الأساتذة متمكنين من المقاييس التي يدرسونها بشكل نسبي وهذا في مختلف الأقسام، أما 31.93% أجابوا أن هيئة التدريس متمكنين بشكل جيد جداً وجيد (5.88% جيد جداً، 26.05% جيد).
- لغة التدريس هي اللغة العربية بالدرجة الأولى بنسبة 51.48%، و 48.95% هي خليط بين اللغة العربية واللغة الفرنسية. وهناك 2.95% فقط من الطلبة أجابوا أن هناك أساتذة يستعملون بعض المصطلحات باللغة الإنجليزية. كما يتضح أن اللغة المستعملة هي خليط بين العامية والفصحى بنسبة 78.15%.
- أن قدرة هيئة التدريس بالكلية على إعطاء أمثلة ملموسة هي متوسطة بنسبة 59.24% من مجموع إجابات الطلبة، قوية جداً وقوية بنسبة 24.37%.

ب. الكفاءات الشخصية

- حسب رأي 69.33% من الطلبة، أن رغبة الأساتذة في التعليم نسبية، بينما أجاب 15.97% أن رغبة الأساتذة في التدريس قوية جداً وقوية.
- 76.89% من الطلبة يرون أن قدرة الأساتذة في إيصال المعلومات نسبية، ولم تتعدى نسبة الطلبة الذين يرون أن الأساتذة لديهم قدرة قوية جداً وقوية في إيصال المعلومات الـ 16.81%.
- 31.52% من الطلبة يحسون بأن هناك تحيز قوي جداً وقوي في معاملتهم من طرف الأساتذة. 37.39% يحسون أن هذا التحيز نسبي و 23.11% أجابوا أن التحيز ضعيف.
- أن 14.71% فقط من الطلبة يرون أن تقييم الأساتذة فيما يخص النقاط هو عادل، أما 61.34% يرون أنه عادل نسبياً، بينما 23.95% يرون أنه غير عادل (7.14% من هذه النسبة تقييم مجحف).

ج. الكفاءات الموقفية

- كانت إجابة 83.19% من الطلبة، بأن الأساتذة يشجعونهم على النقاش في الحصة، ما يعني تفتحهم على أفكار الطلبة، تشجيعهم لطلبتهم على إبداء آرائهم أمام زملائهم وتعويدهم على الإلقاء.
- أن التغذية الراجعة التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس بالكلية هي نسبية، ومستمرة بنسبة 21.01%.

2. مؤشرات أداء هيئة التدريس بالكلية

يقوم عضو هيئة التدريس بوظيفتين أساسيتين ترتبط مباشرة بالطالب، وهي عملية التدريس والإشراف على بحوث الطلبة، خاصة مذكرة التخرج. وسنركز في هذا الجزء على انضباط واحترام عضو هيئة التدريس لهذه المهام المكلف بها.

• مهمة التدريس

- ففيما يخص التزام الأساتذة بالوقت المحدد للمحاضرة كانت إجابة 50.84% من الطلبة بـ "لا". إن عدم التزام أعضاء هيئة التدريس يظهر خاصة في بداية الحصة بنسبة 69.42% من مجموع الإجابات، هذا راجع إما لتأخر الأستاذ أو الطالب، و عليه فإن البعض من الأساتذة يلجأ إلى تمديد وقت الحصة الشيء الذي يسهم في النسبة التي تخص نهاية الحصة والتي تقدر بـ 49.59%. أما فيما يخص سير الحصة فكانت بنسبة 15.7%.
- إن غيابات هيئة التدريس متوسطة بنسبة 41.18% من مجموع الإجابات. الغيابات المسجلة بأكبر نسبة تخص حسب إجابات الطلبة، الحصة الأولى 10-8:30 بنسبة 43.15%، تليها الحصة الأخيرة 14:30-16 بنسبة 36.55%، يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال الرجوع إلى دوام الإدارة الذي يبدأ الساعة 9:00 صباحاً، وينتهي على الساعة 14:30 مساءً. أي عدم وجود رقابة على هذه الحصص وبالتالي حدوث التسبب.

• مهمة الإشراف

نمو قدرات الطالب الفكرية والبحثية توضع تحت الاختبار أثناء إعدادة لمذكرة التخرج. إلا أنه يحتاج إلى متابعة وتوجيه مستمر لهذا كان من الضروري أن يكون هناك أستاذ مشرف، يلجأ له الطالب.

- حيث أن الاتصال بالمشرف كان سهلاً ولا تجد نسبة كبيرة من الطلبة صعوبة فيه.
- كما أن توجيهات المشرف وحسب آراء الطلبة كانت مستمرة.

ومنه يمكننا أن نستنتج سمات عضو هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (حسب رأي مخرجات الكلية)، والتي تتمثل في:

- يشجع النقاش في الحصة؛
- حائز على ثقة الطلبة فيما يخص المعلومات التي يقدمها؛
- يستعمل لغات أجنبية في التدريس (إلى حد ما)؛
- لا يحفز طلبته على التعلم بصورة مستمرة؛
- غير متمكن من المقياس الموكل إليه بشكل تام؛
- متحيز في معاملته للطلبة؛ وغير عادل في عملية التقييم؛

- عملية تقييمه للطلبة غامضة،
- قدرته على إعطاء أمثلة ملموسة ضعيفة،
- قدرته على الاتصال، وإيصال المعلومات للطلبة ضعيفة؛
- لغة التدريس التي يعتمد عليها خليط بين اللغة الفصحى والعامية؛
- رغبته في التعليم ضعيفة؛

ومن هذه النتائج، نستخلص أن شروط كفاءة عضو هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لم تتحقق إلا بنسبة 23.08%، في حين تبقى 76.92% من الكفاءات المذكورة أعلاه غير متوفرة، وإذا توفرت فهي ضعيفة جداً. وهذا ما يستدعي إعادة النظر في أسباب هذه الظاهرة.

خاتمة

مما سبق ومن خلال ما تم التطرق إليه سابقاً، يمكن أن نعطي سمات الأستاذ الجامعي الجيد، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وهي كما يلي:

- حامل لشهادات جامعية عليا؛
- متمكن من الأدب الاقتصادي؛
- متمكن من التخصص الدقيق المكلف به؛
- معلوماته عالمية؛
- ملم بالتطورات العلمية في مجال تخصصه؛
- متحكم في لغة من لغات التدريس؛

هذا على المستوى المهني، أما على المستوى الشخصي، فيجب أن يكون:

- محبا لمهنة التعليم؛ ويعتبرها رسالة؛
- قادرا على إيصال المعلومة؛
- منصفا في معاملته للطلبة، فلا يفرق بين الغني والفقير ولا يميز بين الذكر والأنثى؛
- لديه نموذج لتقويم المعارف الملقنة للطلبة؛
- عادلا في تقييمه للطلبة؛
- قادرا على قيادة الطلبة، والإجابة على انشغالاتهم في وقت الحاجة.

قائمة المراجع:

1. حسين عبد اللطيف بعارة، ماجد محمد الخطايبية، 2002، الأساليب الإبداعية في التدريس الجامعي، ترجمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
2. فليح حسن خلف، 2007، اقتصاديات التعليم وتخطيطه، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.

3. محمد محمود الحيلة، 2002، مهارات التدريس الصفّي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
4. مهدي التميمي، 2007، مهارات التعليم: دراسات في الفكر والأداء التدريسي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، الأردن.
5. مهدي السامرائي، 2007، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
6. الموسوعة العربية العالمية، 1999، الطبعة الثانية، الجزء 7، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
7. James JF Forest and Philip G Altbach, 2007, **International handbook of higher education**, Springer.
8. UNESCO, 9 October 1998, **World conference on higher education in the twenty first century: vision and action.**