



**Dirassat  
& Abhath**

an International refereed Research Journal

# دراسات وأبحاث

المجلة العربية للأبحاث في العلوم الإنسانية والاجتماعية  
مجلة علمية دولية محكمة  
يصدرها نخبة من الباحثين الجزائريين - تصدر بجامعة الجلفة -  
السنة الثامنة\_ العدد 22.2 \_ مارس 2016 جمادى الآخر 1437

عدد خاص بمقالات محكمة  
في الإقتصاد وإدارة الأعمال



الترقيم الدولي المعياري للدورية (د.م.د.): 9751 - 1112  
الترقيم الالكتروني الدولي المعياري للدورية (د.م.د.): 2253 - 0363  
الإيداع القانوني لدى المكتبة الوطنية الجزائرية: 2009/6013



# دراسات و أبحاث

دورية علمية دولية مُحكمة ربع سنوية  
يصدرها نخبة من الباحثين في جامعات جزائرية و دولية  
تصدر بجامعة الجلفة - الجزائر

الترقيم الدولي المعياري للدورية (ر. د. م. د.): ISSN: 9751 – 1112 (النسخة الورقية)  
الترقيم الدولي المعياري للدورية (ر. د. م. د.): e-ISSN: 2253 – 0363 (النسخة الإلكترونية)  
الإيداع القانوني لدى المكتبة الوطنية الجزائرية: 2009 / 6013

١٠٠٠  
٢٠٠٠  
٣٠٠٠  
٤٠٠٠  
٥٠٠٠  
٦٠٠٠  
٧٠٠٠  
٨٠٠٠  
٩٠٠٠  
١٠٠٠٠

www.revue-dirassat.org الموقع الإلكتروني  
dirassat.waabhath@gmail.com البريد الإلكتروني  
هاتف: 00213 550 24 85 39  
طريق المخرجة - ص.ب. 3117 الخلة - الجزائر  
دورية دراسات وأبحاث  
رئيس التحرير الدكتور/ عصاء الله عفا  
توجه الإسرائيليات والموضوعات المناقشة في

اول دورية جزائرية دولية لصحة في الشكر  
الكثير وفي الشكر



אָנפֿאַנג און אָנפֿאַנג





مجلة دراسات وأبحاث، أول دورية جزائرية علمية دولية مُحكَّمة ربع سنوية تصدر في شكل إلكتروني وورقي تحت إشراف هيئة علمية من الباحثين ذوي الخبرة والكفاءة من داخل وخارج الوطن، وبمتابعة من هيئة تحكيم ذات كفاءة تشكل دورياً لتقييم البحوث والدراسات.

الدورية متخصصة في الدراسات والبحوث العلمية الأكاديمية المحكمة من ذوي الخبرة والاختصاص في ميدان العلوم الإنسانية، والاجتماعية، والإسلامية، والأدب، واللغات، والفنون، والحقوق، والعلوم السياسية، والعلوم ذات العلاقة.

### الترقيم الدولي المعياري للدورية

دورية دراسات وأبحاث مسجلة وفق النظام العالمي للمعلومات، وحاصلة على الترخيم الدولي المعياري الموحد للدوريات، سواء بالنسبة للنسخة الورقية أو النسخة الإلكترونية، ومودعة في المكتبة الوطنية الجزائرية تحت رقم (2009/6013)

### الدورية متاحة للعرض في قواعد البيانات والفهارس الوطنية والعالمية

- قواعد البيانات الجزائرية (CERIST).
  - قاعدة بيانات مؤسسة دار المنظومة، الرياض - المملكة العربية السعودية.
  - قاعدة البيانات العربية الإلكترونية "معرفة" بالتعاون مع شركة إسكو (EBSCO) العالمية، المملكة الهاشمية الأردنية.
  - قاعدة بيانات شركة المنهل للنشر الإلكتروني، دبي - دولة الامارات العربية المتحدة.
- ملاحظة:** تعتبر مجلة "دراسات وأبحاث" متاحة للعرض في هذه القواعد مع احتفاظها بكامل حقوق ملكية ما ينشر فيها، حيث هذه الإتاحة ليست بيعاً أو تنازلاً.

### علاقات تعاون

ترتبط "دراسات وأبحاث" بعلاقات تعاون مع عدة مؤسسات جزائرية وعربية ودولية، بهدف تعزيز البحث العلمي وتعميق المعارف، واكتساب الخبرات في المجالات ذات الاختصاص المشترك، وتحقيق الفائدة من البحوث والدراسات الأكاديمية، وتعميمها على الباحثين والطلبة، وتوسيع حجم المشاركة، وخدمة أهداف البحث العلمي، وفق مبدأ سيادة الدولة الجزائرية وقوانينها.

- دورية كان التاريخية المتخصصة في الدراسات التاريخية، القاهرة- مصر.
- مركز ابن خلدون للبحوث والدراسات، عمان - الأردن.
- المركز المتوسطي للدراسات القانونية والقضائية، أصيلة - المغرب.
- مجلات ودوريات علمية تصدر في الجزائر ومخابر ووحدات بحث في جامعات جزائرية ودول صديقة وشقيقة.

### فعاليات علمية

تنظم "دراسات وأبحاث" سنوياً ندوة علمية دولية متخصصة بمشاركة خبراء وباحثين من داخل وخارج الوطن، وتصدر كتاباً دورياً متخصصاً. وملحق غير دوري للمجلة خاص بأبحاث طلبة الماجستير يسمى "الوسيط العلمي".

### أعداد الدورية

### الراعي الرسمي

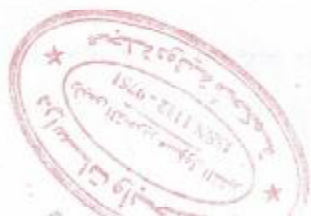
- |   |  |
|---|--|
| • موقع المجلة: <a href="http://www.revue-drassat.org">www.revue-drassat.org</a> | • جامعة الجلفة - الجزائر.                          |
| • موقع جامعة الجلفة: <a href="http://www.univ-djelfa.dz">www.univ-djelfa.dz</a> | • مركز الخلدونية للدراسات والبحوث والنشر والتوثيق. |
| • قواعد البيانات الوطنية والعالمية.   | • مركز ابن خلدون للدراسات والأبحاث - الأردن.       |

١٠. - ع. ١٢٨١ - ع. ١٢٨٢	١٠. ع. ١٢٨١ - ع. ١٢٨٢	١٠. ع. ١٢٨١ - ع. ١٢٨٢
١١. - ع. ١٢٨٣ - ع. ١٢٨٤	١١. ع. ١٢٨٣ - ع. ١٢٨٤	١١. ع. ١٢٨٣ - ع. ١٢٨٤
١٢. - ع. ١٢٨٥ - ع. ١٢٨٦	١٢. ع. ١٢٨٥ - ع. ١٢٨٦	١٢. ع. ١٢٨٥ - ع. ١٢٨٦
١٣. - ع. ١٢٨٧ - ع. ١٢٨٨	١٣. ع. ١٢٨٧ - ع. ١٢٨٨	١٣. ع. ١٢٨٧ - ع. ١٢٨٨
١٤. - ع. ١٢٨٩ - ع. ١٢٩٠	١٤. ع. ١٢٨٩ - ع. ١٢٩٠	١٤. ع. ١٢٨٩ - ع. ١٢٩٠
١٥. - ع. ١٢٩١ - ع. ١٢٩٢	١٥. ع. ١٢٩١ - ع. ١٢٩٢	١٥. ع. ١٢٩١ - ع. ١٢٩٢
١٦. - ع. ١٢٩٣ - ع. ١٢٩٤	١٦. ع. ١٢٩٣ - ع. ١٢٩٤	١٦. ع. ١٢٩٣ - ع. ١٢٩٤
١٧. - ع. ١٢٩٥ - ع. ١٢٩٦	١٧. ع. ١٢٩٥ - ع. ١٢٩٦	١٧. ع. ١٢٩٥ - ع. ١٢٩٦
١٨. - ع. ١٢٩٧ - ع. ١٢٩٨	١٨. ع. ١٢٩٧ - ع. ١٢٩٨	١٨. ع. ١٢٩٧ - ع. ١٢٩٨
١٩. - ع. ١٢٩٩ - ع. ١٣٠٠	١٩. ع. ١٢٩٩ - ع. ١٣٠٠	١٩. ع. ١٢٩٩ - ع. ١٣٠٠
٢٠. - ع. ١٣٠١ - ع. ١٣٠٢	٢٠. ع. ١٣٠١ - ع. ١٣٠٢	٢٠. ع. ١٣٠١ - ع. ١٣٠٢
٢١. - ع. ١٣٠٣ - ع. ١٣٠٤	٢١. ع. ١٣٠٣ - ع. ١٣٠٤	٢١. ع. ١٣٠٣ - ع. ١٣٠٤
٢٢. - ع. ١٣٠٥ - ع. ١٣٠٦	٢٢. ع. ١٣٠٥ - ع. ١٣٠٦	٢٢. ع. ١٣٠٥ - ع. ١٣٠٦
٢٣. - ع. ١٣٠٧ - ع. ١٣٠٨	٢٣. ع. ١٣٠٧ - ع. ١٣٠٨	٢٣. ع. ١٣٠٧ - ع. ١٣٠٨
٢٤. - ع. ١٣٠٩ - ع. ١٣١٠	٢٤. ع. ١٣٠٩ - ع. ١٣١٠	٢٤. ع. ١٣٠٩ - ع. ١٣١٠
٢٥. - ع. ١٣١١ - ع. ١٣١٢	٢٥. ع. ١٣١١ - ع. ١٣١٢	٢٥. ع. ١٣١١ - ع. ١٣١٢
٢٦. - ع. ١٣١٣ - ع. ١٣١٤	٢٦. ع. ١٣١٣ - ع. ١٣١٤	٢٦. ع. ١٣١٣ - ع. ١٣١٤
٢٧. - ع. ١٣١٥ - ع. ١٣١٦	٢٧. ع. ١٣١٥ - ع. ١٣١٦	٢٧. ع. ١٣١٥ - ع. ١٣١٦
٢٨. - ع. ١٣١٧ - ع. ١٣١٨	٢٨. ع. ١٣١٧ - ع. ١٣١٨	٢٨. ع. ١٣١٧ - ع. ١٣١٨
٢٩. - ع. ١٣١٩ - ع. ١٣٢٠	٢٩. ع. ١٣١٩ - ع. ١٣٢٠	٢٩. ع. ١٣١٩ - ع. ١٣٢٠
٣٠. - ع. ١٣٢١ - ع. ١٣٢٢	٣٠. ع. ١٣٢١ - ع. ١٣٢٢	٣٠. ع. ١٣٢١ - ع. ١٣٢٢

### ١٠. - ع. ١٣٢٣ - ع. ١٣٢٤

١٠. ع. ١٣٢٣ - ع. ١٣٢٤  
 ١١. ع. ١٣٢٥ - ع. ١٣٢٦  
 ١٢. ع. ١٣٢٧ - ع. ١٣٢٨  
 ١٣. ع. ١٣٢٩ - ع. ١٣٣٠  
 ١٤. ع. ١٣٣١ - ع. ١٣٣٢  
 ١٥. ع. ١٣٣٣ - ع. ١٣٣٤  
 ١٦. ع. ١٣٣٥ - ع. ١٣٣٦  
 ١٧. ع. ١٣٣٧ - ع. ١٣٣٨  
 ١٨. ع. ١٣٣٩ - ع. ١٣٤٠  
 ١٩. ع. ١٣٤١ - ع. ١٣٤٢  
 ٢٠. ع. ١٣٤٣ - ع. ١٣٤٤  
 ٢١. ع. ١٣٤٥ - ع. ١٣٤٦  
 ٢٢. ع. ١٣٤٧ - ع. ١٣٤٨  
 ٢٣. ع. ١٣٤٩ - ع. ١٣٥٠  
 ٢٤. ع. ١٣٥١ - ع. ١٣٥٢  
 ٢٥. ع. ١٣٥٣ - ع. ١٣٥٤  
 ٢٦. ع. ١٣٥٥ - ع. ١٣٥٦  
 ٢٧. ع. ١٣٥٧ - ع. ١٣٥٨  
 ٢٨. ع. ١٣٥٩ - ع. ١٣٦٠  
 ٢٩. ع. ١٣٦١ - ع. ١٣٦٢  
 ٣٠. ع. ١٣٦٣ - ع. ١٣٦٤

١٠. ع. ١٣٦٥ - ع. ١٣٦٦  
 ١١. ع. ١٣٦٧ - ع. ١٣٦٨  
 ١٢. ع. ١٣٦٩ - ع. ١٣٧٠  
 ١٣. ع. ١٣٧١ - ع. ١٣٧٢  
 ١٤. ع. ١٣٧٣ - ع. ١٣٧٤  
 ١٥. ع. ١٣٧٥ - ع. ١٣٧٦  
 ١٦. ع. ١٣٧٧ - ع. ١٣٧٨  
 ١٧. ع. ١٣٧٩ - ع. ١٣٨٠  
 ١٨. ع. ١٣٨١ - ع. ١٣٨٢  
 ١٩. ع. ١٣٨٣ - ع. ١٣٨٤  
 ٢٠. ع. ١٣٨٥ - ع. ١٣٨٦  
 ٢١. ع. ١٣٨٧ - ع. ١٣٨٨  
 ٢٢. ع. ١٣٨٩ - ع. ١٣٩٠  
 ٢٣. ع. ١٣٩١ - ع. ١٣٩٢  
 ٢٤. ع. ١٣٩٣ - ع. ١٣٩٤  
 ٢٥. ع. ١٣٩٥ - ع. ١٣٩٦  
 ٢٦. ع. ١٣٩٧ - ع. ١٣٩٨  
 ٢٧. ع. ١٣٩٩ - ع. ١٤٠٠  
 ٢٨. ع. ١٤٠١ - ع. ١٤٠٢  
 ٢٩. ع. ١٤٠٣ - ع. ١٤٠٤  
 ٣٠. ع. ١٤٠٥ - ع. ١٤٠٦





جامعة سعيدة - الجزائر  
جامعة سيدي بلعباس - الجزائر  
جامعة تبسة - الجزائر  
جامعة جيجل - الجزائر  
جامعة الجلفة - الجزائر  
جامعة البليدة - الجزائر  
جامعة الجلفة - الجزائر  
جامعة الجلفة - الجزائر  
جامعة بشار - الجزائر  
جامعة المسيلة - الجزائر  
جامعة الجلفة - الجزائر  
جامعة الجلفة - الجزائر  
جامعة الجلفة - الجزائر  
جامعة الجلفة - الجزائر

أستاذ باحث في العلوم الاقتصادية  
أستاذ باحث في العلوم الاقتصادية  
أستاذ باحث في العلوم الاقتصادية  
أستاذ باحث في العلوم الاقتصادية  
أستاذ باحث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية  
أستاذ باحث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية  
أستاذ باحث في الفقه والقانون  
أستاذ باحث في القانون وتاريخ العلوم  
أستاذ باحث في العلوم القانونية  
أستاذ باحث في علم النفس وعلوم التربية  
أستاذ باحث في اللغة والأدب العربي  
أستاذ باحث في اللغة والأدب العربي  
أستاذ باحث في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
أستاذ باحث في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

د. بن أحمد محمد  
د. محمد سمير بن عياد  
د. يسمة عولي  
د. سعيد شوقي شاكور  
د. طعيبة أحمد  
د. بلهول نسيم  
د. نور الدين حمادي  
د. عطاء الله فشار  
د. مريم خليفي  
د. شريف حليم  
د. عبد الوهاب مسعود  
د. الطيب لطوشي  
د. كمال رويح  
د. مخلوف مسعودان

#### الهيئة العلمية للمجلة

##### من خارج الجزائر

الإمارات	رئيس قسم الدراسات والنشر - مركز جمعة الماجد	أ.د. بن زغيبه عز الدين
الأردن	مدير مركز ابن خلدون للبحوث والدراسات	أ.د. ذياب البديانة
المغرب	أستاذ باحث في العلوم القانونية - جامعة القاضي عياض	أ.د. محمد نشطاوي
المغرب	أستاذ باحث في البلاغة والنقد الأدبي مؤسسة دار الحديث الحسنية	أ.د. عبدالله الرشدي
ليبيا	أستاذ باحث في القانون الدولي الجنائي - جامعة طرابلس	أ.د. هاشم ماقورا
العراق	باحث في النقد الأدبي - جامعة الموصل	أ.د. محمد سالم سعد الله
مصر	أستاذ باحث في تاريخ الحضارات - جامعة عين شمس	أ.د. محمد هوارى
السعودية	أستاذ باحث في الفقه والقانون الجنائي - جامعة الرياض	أ.د. محمد بوساق المدني
السودان	أستاذ باحث في الأدب والنقد. كلية اللغة العربية - أم درمان	أ.د. حبيب الله علي ابراهيم
العراق	أستاذ باحث في التراث والمخطوطات - جامعة بغداد	أ.د. فاطمة زيار عنتران
تونس	باحث متخصص في علم الاجتماع - جامعة تونس	أ.د. منصف الوناس
العراق	باحث في الفلسفة وعلوم التربية - جامعة تكريت	أ.د. طارق هاشم خميس
المغرب	باحث في الفقه والقانون - دار الحديث الحسنية	أ.د. أحمد الخليلي
الأردن	رئيس الجمعية الأردنية لتاريخ العلوم	أ.د. بديع العابد
سوريا	باحث في القانون الدولي - جامعة حلب	د. حلا النعمي بنت فؤاد
الإمارات	أستاذ باحث في كلية الدراسات الإسلامية - جامعة الشارقة	د. فاطمة الزهراء عواطي
المغرب	مدير المركز المتوسطي للدراسات القانونية والقضائية - أصيلة	د. المصطفى الغشام الشيعي
السعودية	أستاذ باحث في القانون - جامعة المجمعة	د. ابراهيم صبري الأرناؤوط
فلسطين	أستاذ الفقه وأصوله - جامعة الأزهر (غزة)	د. مازن مصباح صباح
تونس	أستاذ الحضارة المعاصرة - جامعة صفاقس	د. علي الصالح مولى
الأردن	أستاذ باحث في الدراسات الإسلامية - جامعة البلقاء التطبيقية	د. حسن عبد الجليل العبدلة







## الشروط والقواعد والاجراءات الخاصة بالنشر في الدورية

ترحب دورية "دراسات وأبحاث" بنشر البحوث الجادة والأصيلة والتي لم يسبق نشرها بمجلة أخرى، ولا تكون جزءاً من كتاب منشور، أو رسالة جامعية يعدها الباحث.

### هيئة التحرير

- تعطى الأولوية في النشر للبحوث والعروض والتقارير حسب الأسبقية الزمنية للورود إلى هيئة تحرير الدورية، وذلك بعد إجازتها من هيئة التحكيم، ووفقاً للاعتبارات العلمية والفنية التي تراها هيئة التحرير.
- تقوم هيئة التحرير بالقراءة الأولية للبحوث العلمية المقدمة للنشر بالدورية للتأكد من توافر مقومات البحث العلمي، وتخضع البحوث والدراسات والمقالات بعد ذلك للتحكيم العلمي والمراجعة اللغوية.

### هيئة التحكيم

- يعتمد قرار قبول البحوث المقدمة للنشر على توصية الهيئة العلمية والمحكمين، حيث يتم تحكيم البحوث تحكيمياً سرياً بإرسال العمل العلمي إلى المحكمين بدون ذكر اسم الباحث أو ما يدل على شخصيته، ويرفق مع العمل العلمي المراد تحكيمه استمارة تقويم تضم قائمة بالمعايير التي على ضوءها يتم تقويم العمل العلمي.
- يستند المحكمون في قراراتهم في تحكيم البحث إلى مدى ارتباط البحث بحقل المعرفة، والقيمة العلمية لنتائجه، ومدى أصالة أفكار البحث وموضوعه، ودقة الأدبيات المرتبطة بموضوع البحث وشمولها، بالإضافة إلى سلامة المنهج العلمي المستخدم في الدراسة، ومدى ملاءمة البيانات والنتائج النهائية لفرضيات البحث، وسلامة تنظيم أسلوب العرض من حيث صياغة الأفكار، ولفة البحث، وجودة الجداول والأشكال والصور ووضوحها.
- البحوث والدراسات التي يقترح المحكمون إجراء تعديلات جذرية عليها تعاد إلى أصحابها لإجرائها في موعد أقصاه أسبوعين من تاريخ إرسال التعديلات المقترحة إلى المؤلف، أما إذا كانت التعديلات طفيفة فتقوم هيئة التحرير بإجرائها.
- في حالة عدم مناسبة البحث للنشر، تقوم الدورية بإخطار الباحث بذلك، أما بالنسبة للبحوث المقبولة والتي اجتازت التحكيم وفق الضوابط العلمية المتعارف عليها، واستوفت قواعد وشروط النشر في الدورية، فيمنح كل باحث إفادة بقبول بحثه للنشر.
- تقوم الدورية بالتدقيق اللغوي للأبحاث المقبولة للنشر، ليخرج في الشكل النهائي المتعارف عليه لإصدارات الدورية.

### البحوث والدراسات العلمية

- تقبل الأعمال العلمية المكتوبة باللغة العربية والفرنسية والإنجليزية التي لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر في مجلة أو مطبوعة أخرى.
- يجب أن يتسم البحث العلمي بالجودة والأصالة، وأن يكون موضوعه ومنهجه وعرضه متوافقاً مع عنوانه.
- التزام الكاتب بالأمانة العلمية في نقل المعلومات واقتباس الأفكار وعزوها لأصحابها، وتوثيقها بالطرق العلمية المتعارف عليها.
- اعتماد الأصول العلمية في إعداد وكتابة البحث من توثيق وهوامش ومصادر ومراجع، مع الالتزام بعلامات الترقيم المتنوعة.
- يرفق الباحث تعهد مع البحث المطلوب للنشر، يبين فيه أن هذا البحث غير منشور ولم يرسل لجهة أخرى بغرض النشر، ويتعهد فيه بعد إخطاره بقبول نشر بحثه، بانتقال جميع حقوق الملكية المتعلقة بالبحث إلى الدورية.



تات الرسائل السائقة ذكرا، مع البحث، انجبت وفرة وقليل من الوباء، وبسبب ذلك، (البحث) انجبت (الخروج) في دولتي بوضوح بوضوح.

[illegible]

١  
٢  
٣  
٤  
٥  
٦  
٧  
٨  
٩  
١٠  
١١  
١٢  
١٣  
١٤  
١٥  
١٦  
١٧  
١٨  
١٩  
٢٠

- 2000-2001 թվականի հունիսի 1-ի դրությամբ համաձայնագրված 150-200 միլիարդ ՀՀ դրամ:
- 2001 թվականի հունիսի 1-ի դրությամբ համաձայնագրված 100 միլիարդ ՀՀ դրամ:

[illegible]

2. افسوس! او بیخوشی

[illegible][illegible]

- Page Size (taille de la page): A4 (21cm x 29,7cm).
- Fonts (polices): Simplified Arabic (14) and Times New Roman (12).
- Single-spaced (Interligne Simple) and justified (justifiée).
- Margins (marges): Top (haut) 2cm, Bottom (bas) 2cm, Left (gauche) 2cm, Right (Droite) 2,5cm, Binding position (position de la reliure): Right (Droite).

نقص:

المركزى 7500 كم على بواقي المجتمع، من (صحة، 25) مليون و ٢٠٠ ألف نسمة

॥ श्रीगणेशाय नमः ॥

## موضوع البحث

يراعي أن تتم عملية كتابة البحث بلغة سليمة واضحة مركزة وأسلوب علمي حيادي، وينبغي أن تكون الطرق البحثية والمنهجية المستخدمة واضحة، وملائمة لتحقيق الهدف، وتتوفر فيها الدقة العلمية، مع مراعاة المناقشة والتحليل الموضوعي الهادف في ضوء المعلومات المتوفرة بعيداً عن الحشو.

## الجداول والأنشكال

ينبغي ترقيم كل جدول (شكل) مع ذكر عنوان يدل على فحواه، والإشارة إليه في متن البحث على أن يدرج في الملاحق، ويمكن وضع الجداول والأبحاث في متن البحث إذا دعت الضرورة إلى ذلك.

## الصور التوضيحية

في حالة وجود صور تدعم البحث، يجب إرسال الصور على البريد الإلكتروني في ملف منفصل، حيث أن وضع الصور في ملف الكتابة word يقلل من درجة وضوحها. وتتبع طريقة التجميع.

## خاتمة (خلاصة)

تحتوي على عرض موضوعي للنتائج والتوصيات الناتجة عن محتوى البحث، على أن تكون موجزة بشكل واضح، ولا تأتي مكررة لما سبق أن تناوله الباحث في أجزاء سابقة من موضوع البحث.

## الهوامش

- يجب إدراج الهوامش في شكل أرقام متسلسلة في نهاية البحث، مع مراعاة أن يذكر اسم المصدر أو المرجع كاملاً عند الإشارة إليه لأول مرة، فإذا تكرر يستخدم الاسم المختصر، وعليه سيتم فقط إدراج المستخدم فعلاً من المصادر والمراجع في الهوامش.
- يمكن للباحث اتباع أي أسلوب في توثيق الهوامش بشرط التوحيد في مجمل الدراسة، وبإمكان الباحث استخدام نمط (APA) الشائع في توثيق الأبحاث العلمية والتطبيقية.

## المراجع

يجب أن تكون ذات علاقة فعلية بموضوع البحث، وتوضع في نهاية البحث، وتتضمن قائمة المراجع الأعمال التي تم الإشارة إليها فقط في الهوامش، أي يجب أن لا تحتوي قائمة المراجع على أي مرجع لم تتم الإشارة إليه ضمن البحث. وترتب المراجع طبقاً للترتيب الهجائي، وتصنف في قائمة واحدة في نهاية البحث مهما كان نوعها، كتب، دوريات، مجلات، وثائق رسمية.. الخ، ويمكن للباحث اتباع أي أسلوب في توثيق المراجع والمصادر بشرط التوحيد في مجمل الدراسة.

## ملاحظة:

يرسل الباحث اقراراً وتعهداً بعدم النشر (النموذج مرفق يتم تحميله من موقع المجلة)

- تحفظ اللورالية بحفظها في قالب رسوم قابل للتكرار والتحكم والانتاج.
- يحق للورالية إعادة نشر البحث المقبول منفصلاً، أو ضمن مجموعة من المقالات الأخرى بغية الترويج، أو ترجمته إلى أي لغة أخرى، وذلك بصورة إلكترونية أو ورقية.
- لا يجوز نشر أي مقالة علمية خارج إطار اللورالية (على أي حال طبع) قبل حصولها على موافقة الناشر.
- ترسل اللورالية لصاحب بحث الناشر، نسخة من العدد المنشور به البحث، ومستند من الناشر على النشر.
- لا يجوز للورالية أو هيئة التحرير أي مسؤولية في ذلك.
- جميع المقالات والمعلومات الواردة في البحث تعتبر من مسؤولية الناشر.
- ولكن ما يرد بنصه، وفي المقالات، المراجع والمصادر والمعلومات.
- المؤلف مسؤول كامله عما يقدمه للنشر في اللورالية، وعن توافق الأمانة العلمية، سواء أوهضوعه أو محتواه.

- [illegible]

ॐ नमो भगवते वासुदेवाय ॥

- [illegible]

ਜਗਤ ਪ੍ਰਾਪਤਿ ਪ੍ਰਾਪਤਿ

- [illegible]





## الإصدارات والتوزيع

- تصدر الدورية أربع مرات في السنة (مارس - جوان - سبتمبر - ديسمبر).
- الدورية متاحة للقراءة والتحميل عبر موقعها الإلكتروني على شبكة الانترنت وعلى موقع جامعة الجلفة.
- يتم الإعلان عن صدور الدورية عبر المواقع المتخصصة، والمجموعات البريدية، والشبكات الاجتماعية.

- ترسل كافة الأعمال المطلوبة للنشر بصيغة برنامج Microsoft Word ولا يلتفت الى أي صيغ أخرى.
- المساهمون للمرة الأولى من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات يرسلون أعمالهم مصحوبة بسيرهم الذاتية العلمية "أحدث نموذج".
- ترتب الأبحاث عند نشرها في الدورية وفق اعتبارات فنية لا علاقة لها بمكانة الباحث أو قيمة البحث.
- كل الأبحاث الواردة للمجلة والتي لا يتقيد أصحابها بشروط وقواعد وإجراءات النشر تعتبر لاغية، ولا يرد على أصحابها، ولا تؤخذ بعين الاعتبار.

217	أ. فتيحة قبلاحي
197	أ. عثمان عثمانية
182	أ. سمير بوعافية / أ. د. بلقاسم سعودي
162	أ. د. كسرى مسعود / أ. د. دايرة عبد الحفيظ
141	أ. د. حليمي حكيم
126	أ. د. جميلة مسلم
113	أ. د. محمد سعيدة / أ. د. صالح الشاس
90	أ. د. بوطورة فضيلة / أ. د. بوقلي سمائي
65	أ. د. بوطورة فضيلة / أ. د. بوقلي سمائي
49	أ. د. بوطورة فضيلة / أ. د. بوقلي سمائي
33	أ. د. بوطورة فضيلة / أ. د. بوقلي سمائي
20	أ. د. بوطورة فضيلة / أ. د. بوقلي سمائي
01	أ. د. بوطورة فضيلة / أ. د. بوقلي سمائي





231 العوامل المؤثرة على اتجاهات عملاء البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك نحو تبني خدمات الدفع الإلكتروني  
د. مالك محمد المجالي / د. امين عايد البشايشة

261 التماخ التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين  
د. محمد عمر الزعبي

288 الحوكمة المصرفية في ظل التحولات العالمية  
د. الطيب لحيلح / اريم عمري

311 *Contribution du pescatourisme au développement intégré durable du tourisme et de la pêche dans les territoires côtiers en Algérie*

**Salah Eddine GUEDRI / Saïd Chaouki CHAKOUR**

324 *Gouvernance territoriale et développement local, Un essai d'une typologie socio-économique appliquée sur la wilaya de Saida*

**Dr: Benhmida Mohamed / Zouad Rajaa**

340 *Vision, mission et valeurs corporate*

**Dr. GHOUZI Mohamed Larbi**





## *Vision, mission et valeurs corporate*

*Dr. GHOUZI Mohamed Larbi*

*Maître de conférences (B)*

*Département des sciences commerciales*

*Université de M'sila .*

ملخص:

انطلاقاً من المسلمة التي تقول بان المؤسسة عبارة عن تنظيم اجتماعي له ثقافة خاصة، كان اهتمامنا في هذا المقال بثلاثة تصريحات والتي يمكن أن تغير العالم (عالم المؤسسة)، ويتعلق الأمر ب: الرسالة، الرؤية والقيم الأساسية. هاته التصريحات أو العبارات ضرورية ولا غنى عنها بالنسبة لتشكيل وتدعيم هوية المؤسسة وكذا بالنسبة لعمليات الضبط الداخلي لمختلف المشاكل والنزاعات (التي تحدث بين الأطراف ذات المصلحة) وكذا بالنسبة لعملية التكيف مع السياق والبيئة الخارجية.

لقد عالجنا هاته المفاهيم الثلاث كأدوات تسيير والتي لها القدرة على تسيير السلوكات داخل المؤسسة. أيضاً، هناك سؤال آخر هام كان حاضراً، ويتعلق الأمر بمعرفة ما إذا كان وجود هاته المفاهيم (الرسالة، الرؤية والقيم الأساسية) مرتبط بتحقيق الأداء في المؤسسة والتميز في المؤسسة أم لا؟ في بحثنا هذا والمعتمد على مسح للعديد من الدراسات الهامة والمتميزة، خلصنا الى أن نتائج مختلف الدراسات الميدانية التي درست هاته العلاقة لم تكن قاطعة ودقيقة.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المؤسسة، الرسالة، الرؤية، القيم الأساسية، الأداء.

### Résumé:

A partir du postulat stipulant que l'entreprise est un groupe social ayant une culture spécifique, nous nous intéressons dans cet article à trois déclarations qui peuvent changer le monde, il s'agit de: mission, vision et valeurs fondamentales (corporate values). Ces déclarations sont indispensables à la formation et la consolidation de l'identité de l'entreprise ainsi que à la régularisation des problèmes et conflits internes (entre les parties prenantes) et l'adaptation avec le contexte et l'environnement extérieur.

Nous avons traité tous les trois concepts comme outils de gestion qui ont le pouvoir de diriger le comportement dans une entreprise. Aussi, une autre question importante était présente, celle de savoir si l'existence de ces énoncés est associée à la performance et l'excellence de l'entreprise ou non? Dans notre recherche basée sur plusieurs études marquantes, nous avons conclu que les résultats de différentes études empiriques explorant cette relation ne sont pas très concluants.

Mots clés : culture d'entreprise, mission, vision, valeurs fondamentales, performance

### 1- La culture d'entreprise: un concept transverse

Depuis plus de trente années apparaît un concept flou évolutif quant à sa définition, et qui a fini par s'imposer peu à peu : celui de "la culture d'entreprise" ou comme le définit "Schein" sous le terme "culture organisationnelle"

La culture d'entreprise est devenue un "business phénomène" depuis le début des années 1980, déclenchés par quatre livres séminaux :

- ♦ Ouchi's (1981) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*.
- ♦ Pascale and Athos's (1982) *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*.
- ♦ Deal and Kennedy's (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*.
- ♦ Peters and Waterman's (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*.

Les deux premiers livres ont suggéré que le "business success" japonais pourrait être attribué dans grande partie à la culture d'entreprise japonaise. Tous les quatre livres ont suggéré que la culture d'entreprise était la clé à la performance d'entreprise et cette culture d'entreprise pourrait être réussie à améliorer un avantage compétitif pour l'entreprise.

La première définition scientifique et classique de la notion de culture a été donnée par (Edward Tylor) en 1871: «Ce tout complexe qui comprend la connaissance, les croyances, l'art, la morale, le droit, les coutumes et les autres capacités ou habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société»<sup>1</sup>

Cette définition, selon certains auteurs, donne une approche très descriptive de la culture. Mais il existe une pluralité d'acceptions de cette notion. En 1952, deux chercheurs américains (A.L. Kroeber et C. Kluckhohn) dénombrèrent déjà plus de 150 définitions différentes, forgées depuis le milieu du XVIII<sup>ème</sup> siècle par des scientifiques qu'ils soient anthropologues, sociologues ou encore psychologues.<sup>2</sup>

Le terme "culture" est délicat à cerner car lui sont associées des acceptions multiples et différentes. Ainsi, le pédagogue parle de «culture générale»; l'agriculteur de «culture intensive»; le journaliste de «culture de masse»; le responsable des relations humaines de «culture d'entreprise»; etc. A partir de ce constat, E. Morin dénombre cinq dimensions ou sens:<sup>3</sup>

- anthropologique I: la culture s'oppose à la nature et englobe tout ce qui ne relève pas du comportement inné.
- anthropologique II: la culture comprend tout ce qui est pourvu de sens; elle recouvre toutes les activités humaines, mais pour écarter leur aspect sémantique et intellectuel.
- ethnographique: le culturel s'oppose au technologique et regroupe croyances, rites, normes, valeurs et modèles de comportements.
- sociologique: la culture s'occupe du domaine psychoaffectif, de la personnalité, de la sensibilité et des adhésions sociales.
- littéraire: la culture se centre sur les humanités classiques et sur le goût littéraire artistique.

Le terme «culture» recouvre plusieurs acceptions: ensemble de valeurs partagées, univers symbolique commun, identité collective ou encore us (rites) et coutumes, pratiques d'une organisation voire modèle partagé de relations sociales. Plus concrètement, c'est une manière spécifique à l'entreprise de répondre à ses problèmes.



Une culture organisationnelle est un «ensemble»: cela suppose une certaine cohérence interne, des relations entre les éléments qui la composent.

Selon (JACQUES Elliot) «la culture d'une entreprise se définit par son mode habituel de penser et de réaliser les choses. Elle est partagée, de manière plus ou moins importante, par tous ses membres. Tout nouveau membre doit l'apprendre et, tout au moins partiellement, l'admettre, afin d'être accepté dans l'entreprise.»<sup>4</sup>

La culture est souvent présentée comme un matériau au fonctionnement de l'entreprise. C'est ce que nous explique (Fred Kofman), spécialiste en management des entreprises: «La culture d'une entreprise représente son ciment. C'est elle qui motive l'exécution de la stratégie de l'organisation, l'accomplissement de ses objectifs et de sa mission»<sup>5</sup>

On constate que les chercheurs en sociologie et en stratégie qui ont abordé la culture comme matériau de motivation, de régulateur interne et adaptateur avec l'environnement externe ne donnent pas tous au terme culture la même définition. Donc, la culture restera un concept multidimensionnel et évolutif.

## 2- mission statement

Le rôle naturel et l'importance de la déclaration de mission ont été examinés pour plus de trois décennies dans la littérature du management stratégique.<sup>6</sup> Cependant, les déclarations de mission ont reçu beaucoup moins d'attention dans la littérature du marketing.

La pensée courante sur les déclarations de mission est basée pour une grande part sur les directives présentées dans le milieu des années soixante dix par Peter Drucker,<sup>7</sup> qui est souvent appelé "le père fondateur du management moderne". Drucker a posé la question suivante: «What is our business?», et cette fameuse question n'était que synonyme à la question: «What is our mission?»

La mission d'entreprise est un court texte définissant la raison d'être de l'entreprise ou ses objectifs fondamentaux. En d'autres termes, ce qu'elle fait et comment elle le fait. L'énoncé de mission doit faire état des objectifs actuels de l'entreprise (que cherchons-nous à réaliser actuellement?). L'énoncé de mission doit être bref, clair et concis.

La déclaration de mission permet à l'entreprise d'intégrer les intérêts des parties prenantes dans le processus de décision stratégique et ainsi de réduire le risque de perdre le soutien de parties prenantes.<sup>8</sup>

L'examen de déclarations de mission pour un échantillon de 143 entreprises de Royaume-Uni a trouvé que l'orientation de ces entreprises pourrait être divisée en quatre (04) catégories:<sup>9</sup>

- \* Orientation des actionnaires (Shareholder orientation)
- \* Orientation des parties prenantes (Stakeholder orientation)
- \* Orientation des consommateurs (customers orientation)
- \* Orientation du marché (Market orientation)

Jeffrey Abrahams, qui a étudié en 1999, les missions statements des 301 plus grandes entreprises américaines, résume le problème de cette terminologie riche et déstabilisante comme suit: "Donc c'est quoi exactement une déclaration de mission? Et comment varie-t-elle d'une déclaration de la vision, Philosophie, objectifs, valeurs, stratégies,



promesse, tactiques, but, croyances, code d'éthique, idée, appelle à l'action, directives, direction, engagement, Politique, discipline, convention, niveaux de performance, ou credo? Où est juste tous ces titres variations sur le même thème<sup>10</sup>

Notre revue de la littérature sur le contenu des déclarations de mission permet de faire émerger les points de consensus suivants:

- \* Quatre composants sont généralement mentionnés dans les textes: la raison d'être de l'entreprise, les valeurs corporate, le domaine d'activité et les priorités parmi les parties prenantes (notamment la place des clients et des employés).

- \* la plupart des entreprises ont rédigé un tel texte, soit par souci d'importance ou par la mode.

- \* Pour être efficace, la déclaration de mission doit être rédigée par la direction et l'ensemble du personnel dans un processus.

- \* Le contenu des déclarations de mission ne porte pas sur les éléments précis et concrets qui sont détaillés dans d'autres textes.

- \* Le contenu des déclarations de mission porte uniquement sur des éléments vagues, généraux et potentiellement durables.

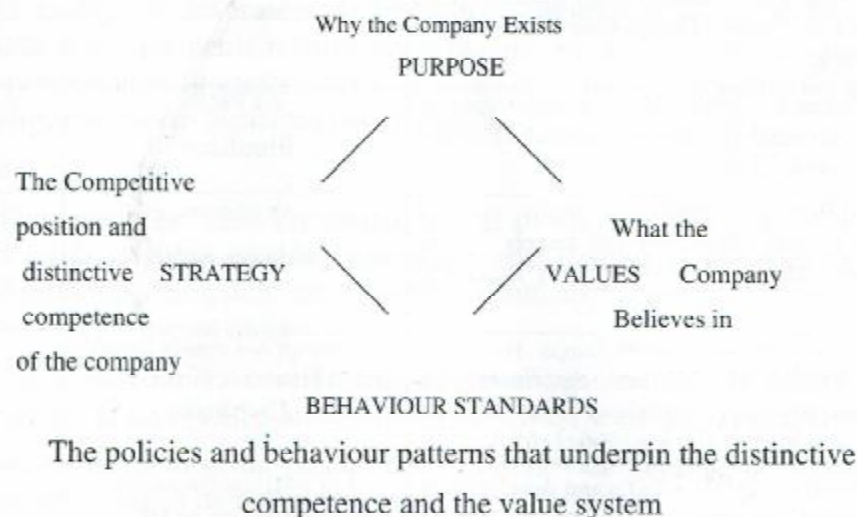
- \* Les déclarations de mission ne sont donc pas identiques d'une entreprise à l'autre. Chaque texte apporte donc une information singulière.

- \* Une déclaration brève et synthétique peut générer plus de performance.

En 1991 (Campbell et Yeung) définissent la mission au travers des quatre (04) éléments présentés dans la Figure ci-dessous.

Compte tenu d'une certaine confusion entourant ce que une mission d'entreprise devrait englober et atteindre, Campbell et Yeung ont mené une recherche de deux ans auprès de 53 grandes entreprises prospères dans les années 1990 afin de concevoir une structure de mission significative. Les fruits de leur travail sont connus sous le nom d'Ashridge Mission Modèle.

Figure 01 : Ashridge mission model



Source: Campbell and Yeung, Creating a Sense of Mission, Long Range Planning Vol 24, No. 4, 1990, p. 13

Selon eux, une mission forte existe quand les quatre éléments de la mission sont étroitement reliés entre eux, résonnent et se renforcent l'un l'autre.

Enfin, notre investigation nous a mené au recensement de 20 articles empiriques suivants étudiant le contenu des déclarations de mission:

Tableau (01) : Articles empiriques analysant le contenu de «Mission statement»

Articles analysant des déclarations de mission	Echantillon	Part des entreprises ayant une «Mission statement»
Pearce J.A., David F. (1987), Corporate Mission Statements : The Bottom Line, Academy of Management Executive, 1 : 2, 109-116.	218 entreprises de Fortune 500	61%
Brabet J., Klemm M (1994), Sharing the vision: company mission statements in Britain and France, Long Range Planning, vol 27, 84-94.	150 entreprises industrielles et financières au UK	n. a. (pas de réponse)
Leuthesser L., Kohli C. (1997), Corporate Identity : the Role of Mission Statements, Business Horizons, 59-66.	393 entreprises cotées aux US	63%
Bart C.K. (1997), Sex, Lies and Mission Statements, Business Horizons, 9-18.	88 entreprises leaders en Amérique du Nord	100%
Davies S.W. Glaister K.W. (1997), Business School Mission Statements – the Bland Leading the Bland ?, Long Range Planning, Vol.30, n°4, 594-604.	55 business schools	75%
Bart C.K., Baetz M.C. (1998), The Relationship between Mission Statements and Firm Performance : an Exploratory Study, Journal of Management Studies, 35 : 6, 823-853.	136 entreprises industrielles au Canada	86%
Bart C.K., Tabone J.C. (1999), Mission Statement Content and Hospital Performance in the Candian Not-for-Profit Health Care Sector, Health Care Management Review, 24 : 3, 18-29.	103 hôpitaux canadiens	100%
O'Gorman C., Doran R. (1999), Mission Statements in Small and Medium-Sized Businesses, Journal of Small Business Management, 59-66.	64 PME irlandaises	56%
Hyndman N., Eden R. (2000), A study of the coordination of mission, objectives and targets in UK executive agencies, Management Accounting Research, 11, p.175-191	48 agences publiques au UK	50%
Campbell A., Shrivs P., Bohmbach-Saager H.(2001), Voluntary Disclosure of Mission Statements in Corporate Annual Reports : Signaling What and To Whom, Business and Society Review, 106 :1, 65-87.	67 entreprises cotées listées par le Financial Times Stock Exchange	67%
Analoui F. et Karami A. (2002), CEO's and development of the meaningful mission statement, Corporate Governance, 2 : 3, 13-20.	132 PME de l'industrie électronique au UK	78%



Safi T., Lyons H. (2003), Mission statements exposed, <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> , 15 : 5, 255-262.	30 des plus grandes firmes cotées du secteur de l'hospitalité (hôtel et restaurant)	100%
Sadhu J. (2003), Mission Statements : Is it Time to Sacrifice Them ? <i>European Management Journal</i> , Vol 21, 4, 439-446.	38 entreprises multimédia aux Pays Bas	45%
Bartkus B., Glassman M., McAfee B. (2004), A Comparison of the Quality of European, Japanese and US Mission Statements : A Content Analysis, <i>European Management Journal</i> , 22 : 4, 393-401.	30 entreprises les plus grandes de la liste Fortune Global 500	100%
Brown D.S. (2005), Comparing Mission Statement Content in For-Profit and Not-For-Profit Hospitals : Does Mission Really Matter, <i>Hospital Topics : Research and Perspectives on Healthcare</i> , 2-9.	52 hôpitaux aux US	100%
Williams J., Smythe W., Hadjistravropoulos T., Malloy D.C., Martin R. (2005), A Study of Thematic Content in Hospital Mission Statements : a Question of Values, <i>Health Care Management Review</i> , 30 (4), 304-314	25 hôpitaux canadiens	100%
Smith P., Omran M., et Pointon J. (2005), Company Mission Statements and Financial Performance, <i>Corporate Ownership and Control</i> , 2 : 3, 28-35.	143 entreprises cotées au UK	100%
Reynette J., David F. (2006), A Content Analysis of the Mission Statements of the United States Firms in Four Industries, <i>International Journal of Management</i> , 23 : 2, 296-301.	57 grandes entreprises aux US	100%
Bartkus B., Glassman M., McAfee B. (2006), Missions Statement Quality and Financial Performance, <i>European Management Journal</i> , 24 : 1, 86 - 94.	22 entreprises européennes, 15 japonaises, 19 américaines	100%
Davis J., Ruhe J., Lee M., Rajadhyaksha U. (2007), Mission possible : Do School Mission Statements Work ? <i>Journal of Business Ethics</i> , 70, 99-110.	16 universités aux US	100%

Une méta analyse de 20 années de recherches empiriques sur les déclarations de mission, conclu: il y a une petite relation positive entre les déclarations de mission et les mesures de performance financière des organisations", mais la magnitude exacte du rapport est influencé par des décisions opérationnelles.<sup>11</sup>

### 3- Vision

La vision d'entreprise est aussi un énoncé bref et précis. Elle présente une projection dans l'avenir de la mission; ce que l'entreprise veut devenir et la cible qu'elle veut atteindre. L'énoncé de vision doit être inspirant et enthousiasmant, et constitué un appel au changement ou évoquer un impact.

La vision est un besoin de contrôler un destin d'organisation; un besoin pour les stratégies créatives, et un besoin pour un changement dans la culture d'entreprise.<sup>12</sup>

La vision est habituellement un produit des fondateurs de l'entreprise, surtout de ces fondateurs qui ont un esprit de vision.



Une étude réalisée entre 1988 et 1994 par "Collins & Porras" de "Stanford University" où ils ont interrogé 700 "PDG" ou "CEO" de compagnies américaines de différentes tailles et propriété sur les firmes qu'ils admirent beaucoup. De toutes les réponses ils ont identifié 18 visions et la plus importante était: la durabilité et le succès (prospérité).<sup>13</sup>

En général, nous pouvons recommander que l'énoncé de vision soit:<sup>14</sup>

Facile à comprendre, facile à rappeler, positif, motivant, inspirant, attrayant, contestant, orienté vers l'avenir.

Dans une étude consacrée à la vision statements des Top 500 Companies selon Fortune 2005, quatre critères ont été établis:<sup>15</sup>

- \* Un énoncé de vision est une recherche future
- \* Un énoncé de vision identifie un espace de marché
- \* Un énoncé de vision est spécifique et réalisable
- \* Un énoncé de vision implique un changement.

La première conclusion résultée de cette revue des énoncés de vision de la Fortune 500 entreprises était que la majorité des sociétés ne prévoit pas clairement identifiés énoncés de vision pour leurs entreprises.

#### 4- valeurs corporate

Sur le plan personnel, les valeurs viennent du plus profond de soi; les valeurs sont ce qui est perçu par l'extérieur; les valeurs sont ce que les autres obtiennent de nos efforts; les valeurs montrent qui nous sommes. Les valeurs, souvent héritées, construites dans le secret de notre conscience, sont aussi le fruit de notre expérience.

Sur le plan collectif (sociétal), les valeurs d'entreprise sont le résultat de l'histoire de l'entreprise et fondent son identité et sa culture. Les valeurs promues par l'entreprise peuvent cependant évoluer afin de tendre vers la vision établie. Les valeurs de l'entreprise définissent les comportements et la philosophie qui orientent le fonctionnement interne de l'entreprise ainsi que ses relations avec l'extérieur. Les valeurs sont le résultat d'un tout un processus d'innovation et d'un gros travail de développement. Les valeurs sont aussi ce que les actionnaires obtiennent de notre travail; en seul mot les valeurs sont la récompense morale d'un travail bien fait.

Selon (Bergeron), une valeur est une conviction fondamentale qui revêt une importance marquée et une grande signification pour les individus et demeure relativement inchangée au fil du temps.<sup>16</sup>

Au début des années quatre vingt (Drucker)<sup>17</sup> met en évidence l'influence prépondérante des valeurs sur le climat et les rapports sociaux. Il soutient que les dirigeants conditionnent l'esprit et les valeurs des entreprises. A ce titre, ils doivent être conscients des effets que leurs décisions et comportements ont sur le climat et les rapports sociaux dans leurs entreprises.

Aussi, les travaux de (Kotter et Heskett) suggèrent un lien étroit entre le respect de valeurs déclarées par l'entreprise (celles auxquelles les salariés peuvent adhérer) et pérennité.<sup>18</sup>

A la suite des travaux de (Bucki et Pesqueux), deux types de valeurs peuvent être distinguées:<sup>19</sup> les valeurs constitutives et les valeurs comportementales. Les valeurs



constitutives sont préalables à la formation d'une structure sociale. Elles sont à la base de toute organisation et expriment ses finalités. Les valeurs comportementales permettent d'apprécier la conduite des acteurs et de les inciter à se comporter dans le sens de la convergence des buts. Elles constituent les références de jugement des acteurs en termes de mal et de bien.

#### 5- L'interaction: mission, vision et valeurs corporate

Mission, vision et déclarations des valeurs sont cruciales à communiquer le "who, what and why" pour votre entreprise.

On trouve des entreprises qui fournissent des documents qui peuvent annoncer leur mission, sans pour autant avoir pour titre mission statement, et vice versa.

La vision et mission sont deux concepts distincts qui reflètent différents existentiels délais. La vision est une projection idéale de la compagnie dans un futur indéterminé, dans une place mûre et prospère. La vision n'est pas un rêve et pas une fantaisie.<sup>20</sup> C'est une projection idéale de ce que la compagnie peut être et peut accomplir. Cependant, les racines de cette image projetée devraient bien être définies dans le présent le "BUSINESS DYNAMICS" de l'entreprise.<sup>21</sup>

De plus, le terme "mission" se trouve souvent intégré à des intitulés plus longs dans lesquels il cohabite avec d'autres termes: par exemple, on remarquera, que l'entreprise (Intel) fournit un document englobant «mission, values and objectives», que (Boeing) associe «mission and vision», que (Compass) présente l'entreprise sous le titre «our company, strategy and mission», que (Pfizer) précise «mission statement (our mission, our purpose)», alors que pour (Merck) mission statement est explicité par «our mission, our values».

En se référant à la théorie du management, on peut dire que vision constitue une projection sur l'avenir alors que la mission entretient une relation plus étroite avec le présent. La mission est la réponse à la question: pourquoi existons-nous et sommes-nous engagés dans telle activité?

Pour émerger vos valeurs, demandez-vous, "Quelles sont mes valeurs?" La réponse à cette question se trouve à travers une auto-réflexion et de contemplation. Vous ne pouvez pas trouver ces valeurs en dehors de vous-même. Ni consultant, ni conseiller, ni un livre ou blog peut vous donner la réponse. Il n'y a pas de "vrai" valeurs clés. Elles sont au cœur de qui vous êtes, Elles déterminent comment vous vivez votre vie. Elles forment votre pensée, action et vos relations. Ils fournissent un système rigoureux de principes directeurs qui déterminent votre philosophie de la pratique et de la vie. Elles sont ces valeurs que vous détenez inviolé.

Sur le plan managérial, il est conseillé de ne pas dépasser plus de 5 valeurs. Cela permet de se centrer sur l'essentiel et d'éviter d'introduire de la complexité dans ce qui se veut être une démarche simple et pragmatique.

#### 6- Retour sur les études marquantes

##### 6-1 L'étude de Wellcom\*\*

Le dernier Index International des valeurs corporate recense les valeurs revendiquées par plus de 4000 entreprises dans 13 pays. Avec près de 23000 valeurs relevées, l'édition (2013) se caractérise par la dominance mondiale d'une valeur de conquête - l'innovation,



et par une prise en compte croissante de l'écosystème global de l'entreprise. La nouveauté en 2013 par rapport aux sondages précédents (sondage de 2006 et de 2009). C'est que les salariés sont pour la première fois interrogés sur leur perception de valeurs choisies par les entreprises et révèlent une posture favorable.

Tableau (02) : Les 10 premières valeurs en 2013 (comparativement à 2009 et 2006)

2013	%	2009	%	2006	%
Innovation	34	Qualité	40	Qualité	38
Qualité	30	Innovation	39	Innovation	38
Satisfaction client	28	Satisfaction client	26	Satisfaction clients	37
Intégrité	20	Intégrité	19	Intégrité	19
Environnement	17	Environnement	18	Esprit d'équipe	18
Savoir-faire	16	Responsabilité sociale	17	Environnement	18
Responsabilité	14	Succès	16	Savoir-faire	17
Esprit d'équipe	12	Savoir-faire	16	Succès	14
Respect	12	Responsabilité	15	Responsabilité sociale	13
Ambition	11	Esprit d'équipe	13	Respect	12

Source: <http://www.valeurscorporate.fr/index-des-valeurs/les-11-premieres-valeurs-internationales/> Consulté le 12/07/2015.

## 6-2 L'étude de l'Institut Great Place to Work\*\*\*

L'Institut Great Place to Work a entre autres initiatives, celles de rechercher et de reconnaître les meilleures entreprises pour qui travailler dans plus de 45 pays du monde entier. Basées sur des données représentant plus de 10 millions de salariés, l'enquête Great Place to Work des meilleures entreprises constitue l'étude la plus vaste et la plus respectée au monde sur l'excellence sur le lieu de travail et les pratiques managériales.

Rigoureuse et objective, la méthodologie de Great Place to Work établit une norme internationale pour définir les meilleures entreprises pour qui travailler dans le domaine des affaires, le milieu universitaire et le secteur public. Les résultats sont publiés chaque année dans des médias prestigieux partout dans le monde, notamment Fortune, Handelsblatt et Le Figaro Économie. Il s'agit de l'ultime consécration en matière de qualité de vie au sein de l'entreprise, quelle que soit l'organisation.

Le nombre d'entreprises ayant participé aux Palmarès nationaux Best Workplaces publiés entre septembre 2014 et Août 2015 est de 6641 entreprises comptant 12008352 salariés. Parmi ces entreprises on trouve 685 multinationales participantes, et 46 sont éligibles au Palmarès Monde. Les 25 champions, représentant des secteurs extrêmement variés. Le nombre de pays représentés dans le Palmarès Monde est de 47 pays, et ce chiffre est un indice que tous les lieux de travail peuvent être agréables.



Tableau (03) : le palmarès 2015 des 25 meilleurs lieux de travail

Rang	Organization	Secteur	Nombre de collaborateurs
1	Google	Technologies de l'information	56.040
2	SAS Institute	Technologies de l'information	13.741
3	W.L. Gore & Associates	Fabrication et production   Produits textiles	10.000
4	NetApp	Technologies de l'information   Gestion de stockage et de données	12.810
5	Telefónica	Télécommunications	123.700
6	EMC	Technologies de l'information   Gestion de stockage et de données	70.000
7	Microsoft	Technologies de l'information   Logiciel	128.000
8	BBVA	Services financiers et assurances	108.000
9	Monsanto	Fabrication et production   Produits chimiques	22.400
10	American Express	Services financiers et assurances   Services bancaires et de crédit	53.500
11	Marriott	Hôtellerie	182.972
12	Belcorp	Commerce	10.185
13	Scotiabank	Services financiers et assurances   Services bancaires et de crédit	86.932
14	Autodesk	Technologies de l'information	8.823
15	Cisco	Technologies de l'information	70.112
16	Atento	Services aux entreprises   Business Process Outsourcing / Call centers	150.000
17	Diageo	Fabrication et production   Boissons	28.000
18	Accor	Hôtellerie	142.896
19	Hyatt	Hôtellerie	97.000
20	Mars	Fabrication et production	74.141
21	Cadence	Technologies de l'information   Logiciel	6.405
22	Hilti	Fabrication et production	22.000
23	EY	Services aux entreprises	193.295
24	H&M	Commerce   Vêtement	132.000
25	Novo Nordisk	Biotechnologie et pharmaceutique   Pharmaceutique	39.062

Source: <http://www.greatplacetowork.fr/meilleures-entreprises/worlds-best-multinational-workplaces/le-palmares/> Consulté le 07/12/2015

### 6-3 The Top U.S. Corporations<sup>22</sup>

C'est la dualité de valeurs de l'entreprise qui a conduit à la présente étude. Cette étude a identifié les mots les plus couramment utilisés dans la vision, la mission et les valeurs fondamentales des 100 plus grandes sociétés américaines basées sur la capitalisation boursière. L'objectif était de déterminer la mesure dans laquelle elles partagent les mêmes mots dans leurs déclarations valeur, la vision et la mission. La présente étude a révélé qu'il y avait une quantité importante de mots partagés utilisés dans les valeurs fondamentales d'entreprise, mais pas dans la vision et mission de l'entreprise.

Les valeurs d'intégrité, de respect, de l'Équipe/Travail d'équipe et à innover/innovation étaient souvent les mots les plus utilisés par les entreprises. L'intégrité a été utilisé par 58% des sociétés, tandis que le respect a été utilisé par 39%, l'équipe/travail d'équipe a été utilisé par 34% et d'innover/Innovation a été utilisé par 30%. La qualité a été utilisé par près d'un cinquième des sociétés. Seulement «McDonalds, Oracle et Schlumberger» n'ont pas utilisé un mot de descripteur le plus couramment utilisé dans leurs déclarations de valeur.

Tableau (4) Les mots souvent utilisés  
(Valeurs statements, Déclarations Vision et Énoncé de Mission)

Rang	Valeurs statements	%	Vision	%	Mission	%
1	Intégrité	58	monde	17	Améliorer / Amélioration	18
2	Le respect	39	Consomateur/ Clients	11	Innover / Innovation	15
3	Équipe / Travail en équipe	34	Lead / chef / Leading	10	Meilleur/ mieux	14
4	Innover / Innovation	30	Servir / service / Services	10	Qualité	13
5	Qualité	19	Meilleur	09	Valeur / Valeurs / de valeur	10
6	Performance	12	Valeur	09	Responsabilité Responsable	09
7	Excellence	12	Mondial	08	Mondial / Mondialisation	08
8	Confiance	11	Créer	07	Intégrité	07
9	La diversité	11	Innover / Innovative	07	Soutient / durable	06
10	Lead / Leadership	10	Fournir / fournisseur	07	Créer / Création	05
11	Relationships	10	Amélioration / Améliorer	06	Efficace et efficiente	05
12	La responsabilité	10	Personnes	06	Supérieur	05

Source: d'après S. Eric Anderson and Brad Jamison, p. 7, 8 et 9.

### 6-3 Mastery Core values and Practice Success<sup>23</sup>

Il s'agit d'un questionnaire adressé aux lecteurs du «on-line newsletter» de cette compagnie, dans le monde entier. Ils leurs demandent de choisir leurs top cinq (05) valeurs fondamentales (core values) à partir d'une liste. L'enquête a ciblé 1000 lecteurs et aboutit aux résultats suivants:



Tableau (05) Les 10 premières valeurs de la company Mastery

Rang	Core values	%
1	Intégrité	72
2	Excellence	39
3	honnêteté	37
4	Compassion	30
5	La responsabilité	29
6	Le respect	26
7	Caring	26
8	Engagement (Commitment)	25
9	Service	23
10	Faire la bonne chose (Doing the Right Thing)	21

#### 7- Conclusion générale

Définir les trois déclarations étudiées, est une tâche difficile, complexe et par fois en vaine. La mission, la vision et les valeurs sont des éléments clés de la planification stratégique d'une entreprise. Ils doivent être approuvés par le conseil d'administration et doivent être communiqués au personnel, et aux membres et autres parties prenantes.

- En revenant au débat de la sociologie des organisations, nous pourrions confirmer que l'entreprise n'est qu'une culture, et chaque entreprise est un tissu unique, une culture différente.

- Selon la même école, chaque entreprise ayant une culture différente (forte, adapté à la stratégie ou évolutive)<sup>24</sup>

- La culture d'entreprise est toujours la source d'inspiration de toute mission, vision ou valeurs.

- L'énoncé de mission mentionne généralement: la raison d'être de l'entreprise, les valeurs corporate, le domaine d'activité, et les priorités parmi les parties prenantes insistant surtout sur la place des clients et des employés.

- concernent la mission, en effet tous les manuels de stratégie des entreprises en parlent et une grande majorité des entreprises ont un tel texte.

- Il existe une certaine confusion avec des concepts proches pouvant être utilisés comme synonymes comme la vision et l'identité.

- Concernant le lien entre la performance et la déclaration de mission, on peut dire que l'utilité de cette relation émerge surtout dans la dimension ressources humaines (elle sert à motiver les employés car les employés sont la partie prenante la plus faible des entreprises)

- La majorité des entreprises déclare disposer d'une mission, d'une vision et de valeurs fondamentales mais la majorité utilise notamment les concepts de mission et vision sans discernement.

- De nombreuses entreprises confondent mission et la vision. Une mission est de savoir qui vous êtes. Missions changent rarement. Visions doivent être dynamiques et conduire



**L'apprentissage et l'innovation constante.** Les responsables dans des postes de direction ont encore de la difficulté à différencier une vision d'une mission, et pas seulement dans les mots, mais dans le concept.

- Les entreprises n'établissent aucun lien explicite entre leur mission, leur vision et leurs valeurs corporate.

- Une bonne vision sert à: identifier la direction et les buts, fidéliser grâce à la participation, établir des normes d'excellence qui reflète un sens de l'intégrité, inspirer l'enthousiasme et encourage l'engagement, appeler à un engagement commun, inspirer les gens à aligner leurs énergies dans une direction commune, refléter les forces uniques de l'entreprise.

- Les valeurs fondamentales peuvent vous aider à évaluer la performance (à la fois individuellement et organisationnel).

#### Références bibliographiques:

\* A noter que ces ouvrages étaient best-sellers et sont traduits à plusieurs langues.

<sup>1</sup> - Edward Burnett Tylor, *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, language, Art, and Custom*, Volume 1, Ed. John Murray, London, 1871, p. 1. «Culture or civilization, taken in its wide ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society»

<sup>2</sup> - Voir: A. L. KROEBER et C. KLUCKHOHN, *Culture: a critical review of concepts and definitions*, Cambridge (Mass), Papers of the Peabody Museum of American archeology and ethnology, Harvard University XLVII, 1952.

<sup>3</sup> - MORIN Edgar, *Sociologie*, Edition Fayard, Paris, 1984, p. 345

<sup>4</sup> - Jaques, E., *the Changing Culture of a Factory*, Dryden Press, New York (NY), 1952, p. 251.

<sup>5</sup> - KOFMAN, Fred. *L'entreprise consciente: comment créer de la valeur sans oublier les valeurs*. Paris: Editions des îlots de résistance, 2009, p. 58.

<sup>6</sup> - Voir notamment :

- Pearce II, J. A., *The company mission as a strategic tool*. Sloan Management Review, 1982, 23, 74-85.

- David, Fred R., *How companies define their mission*. Long Range Planning, 1989, 22, 90-97.

- Powers, E. L., *Organizational mission statement guidelines revisited*. International Journal of Management & Information Systems. 2012, 16, 281-290

<sup>7</sup> - Drucker, P., *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices*. New York: Harper & Row, 1974, p. 61.

<sup>8</sup> - Hill C. et Jones G., *Strategic Management*, Houghton Mufflin, 1989, p. 40.

<sup>9</sup> - Peter Atrill, Mohammed Omran, and John Pointon, *COMPANY MISSION STATEMENTS AND FINANCIAL PERFORMANCE*, Corporate Ownership & Control / Volume 2, Issue 3, Spring 2005, pp. 29-30. \*

<sup>10</sup> - Abrahams, Jeffrey., *The Mission Statement Book*. Berkeley: Ten Speed Press, 1999, p. 13.

<sup>11</sup> - Desmidt, S., Prinzie, A., & Decramer, A., *Looking for the value of mission statements: A meta-analysis of 20 years of research*. Management Decision, 2011, 49, 468-483. (p. 468).

<sup>12</sup> - Jamil Anwar, SAF Hasnu, *Ideology, Purpose, Core Values and Leadership: How they influence the Vision of an Organization?*, International Journal of Learning & Development, Macrothink Institute, 2013, Vol. 3, No. 3, p. 170.