

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر  
بسكرة

كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية  
قسم علوم التسيير

واقع و آليات تحفيز الإطارات المسيرة  
في ظل اقتصاد المعارف  
دراسة حالة: المؤسسات العمومية الصناعية لولاية بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير  
تخصص تسيير المؤسسات الصناعية

إشراف الأستاذ الدكتور:  
حيرش عيسى

إعداد الطالبة:  
بركات فائزة

السنة الجامعية : 2003-2004

اللهم علمنا ما ينفعنا

و

أنفعنا بما علمتنا

## الإهداء

إلى من زرعاً فيا روح الكفاح و أسعد بتقاسمي معهما النجاح  
والديا الكريمين حفظهما الله و أدامهما تاجاً فوق رأسي

إلى سندي و أنسي  
مفيدة و لطيفة و خليل

إلى جدتي و كل اخوالي

## شكر

أقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير إلى:

- الأستاذ المشرف الدكتور عيسى حيرش
- الأستاذ شيشون بوعزيز
- الأستاذ جداعي عبد الرحمن
- السيد معاوي ناصر بمؤسسة ENICAB
- السيد بوخروبة نور الدين بمؤسسة TIFIB
- كل عمال و إطارات مؤسسة ENASEL

إن التحولات السريعة و العميقة التي يشهدها المحيط باستمرار، جعلت المؤسسة تتميز بالديناميكية و التغيير بدلا من الثبات و الاستقرار. و ربما تكوم تلك التطورات التي مست أهدافها، طرق و أساليب تسييرها أكثر ما يبرز محاولات مسيرتها الهادفة إلى مسايرة هذه التحولات و كذا التأقلم مع مختلف المستجدات لضمان الاستمرارية على الأقل في محيط دائم التقلب.

ففي مرحلة اقتصاد الإنتاج، التي تميزت بكون الطلب أكبر بكثير من العرض كانت الإنتاجية الإنشغال الأساسي للمؤسسات، مما دفع بها إلى الاهتمام أكثر بمختلف الأساليب الكمية (كبحوث العمليات مثلا). بينما في مرحلة اقتصاد التوزيع، حيث قارب العرض الطلب، أصبح الإنشغال يكمن في إيجاد منافذ توزيع و أسواق جديدة، فتم اللجوء إلى الأساليب التسويقية باعتبارها الأداة الأكثر ملائمة لذلك.

و إلى عهد قريب، و في ظل مرحلة اقتصاد السوق، حيث تجاوز العرض الطلب، برز المحيط بأبعاده المختلفة كتحدٍ جديد للمؤسسات الاقتصادية، فكانت الاستراتيجية أفضل وسيلة لتجاوز هذه التحديات. و هو ما دفع بمستوى الاهتمام و الإنشغال إلى الانتقال من مجال التسيير العملي إلى مجال التسيير الاستراتيجي، بحثا عن الأفضلية المنافسة ( l'avantage concurrentiel )

و باشتداد المنافسة بالنظر للتغيرات الكبرى التي عرفها المحيط (العولمة، الانتشار الهائل للتكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال NTIC ... )، لم تعد المؤسسة لتكتفي برد الفعل قصد التأقلم، و إنما أصبحت مجبرة على سبق الأحداث ( LA PROACTIVITE)، و هذا ماجعلها تبحث عن أفضلية تنافسية (Un avantage compétitif) تمكنها من ذلك، وتضمن لها الاستمرارية في ظل مرحلة تحولت فيها المنافسة إلى تنافسية وأصبح البقاء فيها مرهونا بالقوة و السرعة.

لتكون المعارف هي الأنسب، ويؤسس بذلك لمرحلة اقتصادية جديدة "تشكل فيها المعارف القاعدة الأساسية للأنشطة الاقتصادية واهم رهان اقتصادي لتنافسية المؤسسات"<sup>1</sup>، وهي ما يعرف بمرحلة اقتصاد المعارف.

فقد شهد العالم ثورة تكنولوجية نتيجة للعولمة و الانتشار للتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، مما ساهم بشكل فعال في نشر و زيادة المعارف و المعلومات، الأمر الذي أدى إلى تراكم معارف كبير، و لجوء المؤسسات إلى الاعتماد أكثر على رأس المال المعرفي ( معارف، ممارسات، تحلي، مهارات...) و السعي لإدماجه ضمن استراتيجياتها، "فالنمو الاقتصادي سيكون من الآن فصاعدا نتيجة استغلال، نشر و تحويل المعارف"<sup>2</sup>

المقدمة ..... (بج)

<sup>1</sup>Séminaire C.G.Psur "L'économie de la connaissance" Janvier-Avril 2001.Source Internet  
<sup>2</sup> " l'entreprise dans la nouvelle économie ".source Internet

إذ يرى Peter Drucker في هذا المجال أن " النشاطات التي ستحتل المكانة الرئيسية داخل المنظمة ليست على الإطلاق تلك التي تهدف إلى إنتاج و توزيع السلع و الخدمات ، وإنما تلك التي تهدف إلى إنتاج و توزيع المعارف و المعلومات " <sup>1</sup>

تأتي هذه المقولة لتؤكد أن عالم الأعمال و المؤسسات قد دخل مرحلة اقتصادية جديدة ( مرحلة اقتصاد المعارف )، أين أصبح رأس المال المعارفي أهم عامل إنتاج داخل المؤسسة، لتتراجع بذلك الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج الأخرى و تترك المكانة الأساسية له.

فتجميع رأس المال المعارفي و الاستغلال الأمثل له، أصبح يمثل الاهتمام الأول للمنظمة لضمان بقاءها و استمراريتها، " إذ أصبحت المنظمة حافظة موارد تركز أساسا على المعارف " <sup>2</sup>.

و بالتوازي مع مرحلة اقتصاد المعارف برزت العديد من التحولات و التغييرات التي أدت إلى تغير الكثير من المعالم و المفاهيم السائدة من قبل و التعديل في الكثير من معايير التقييم.

فتحت ضغوط التنافسية المتزايدة، أصبح الزبون الذي فرض قيوده بشدة أكثر قدرة من المؤسسة، إذ أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتقديم منتجات متنوعة، جديدة، ذات جودة عالية، بأسعار منخفضة...

ومن هذا المنطلق لم تعد المؤسسة قادرة على ضمان بقائها إلا باكتساب أفضلية تنافسية، تميزها عن غيرها و تعبر عن قدرتها على الإبداع و إنشاء معارف جديدة بمزج مختلف عناصر رأس مالها المعارفي.

فرأس مال المؤسسة لم يعد يقدر فقط بكمية الأموال المادية المجمعة، وإنما وبالدرجة الأولى بكمية المعارف و المهارات المكتسبة و المجمعة داخل المؤسسة، و التي تكون ذات قيمة أكبر من قيمة التجهيزات المادية في حد ذاتها.

وبذلك تغيرت النظرة إلى الفرد الذي لم يعد مجرد مصدر للتكلفة داخل المؤسسة، بل أصبح ينظر إليه على أساس أنه فرد منتج و منشأ للقيمة، من خلال مساهماته الفعالة في تطوير و تعبئة رأس المال المعارفي للمؤسسة.

و انطلاقا من فكرة أن المعارف ليست محدودة، وأن التعلم هو ميزة طبيعية في الأفراد، فقد برز نوع جديد من المنظمات ( المنظمة المتعلمة ) التي تركز أساسا على التجديد الدائم للمعارف و المهارات، و التشجيع المستمر للتعلم الفردي و الجماعي في أماكن العمل ( المنظمة )، مع التركيز على البناء الجماعي للمعارف و المهارات وذلك للاستفادة من أفضلية الزيادة (La synergie) الناتجة عن التفاعل بين هذه المعارف لإنشاء معارف جديدة.

المقدمة ..... (أ)

<sup>1</sup> Jean Claude Ta rondeau . " le management des savoir " .press univ. de France .Paris .Mars2002.2ed.p3

<sup>2</sup> Idem .P03

وبناء على ذلك فقد حظيت عملية الإتصال بأهمية بالغة خلال هذه المرحلة إستنادا على دورها الفعال في تطوير رأس المال المعارفي من خلال تصادم وتجميع و نقل المعارف و المعلومات السائدة من قبل.

ولأن المؤسسة أصبحت تنشط في ظل مرحلة برزت فيها أهمية و إستراتيجية المعارف، فالتسيير الفعال لرأس المال المعارفي، أصبح حقيقة وضرورة ملحة داخل المؤسسة، حتى تضمن عامل الاستقرار الداخلي، و التأقلم مع متغيرات المحيط ، وذلك من خلال عمليات: إنشاء, رأسملة ونشر المعارف.

والحديث عن تسيير المعارف يقودنا بالضرورة إلى الحديث عن تسيير المهارات، على اعتبار أن المهارة هي معرفة و قدرة على التعبئة، فهي مزج بين مختلف عناصر رأس المال المعارفي للفرد وموارد المؤسسة لتحقيق هدف معين، لذا فالتسيير الفعال لها ( المهارات ) أصبح أيضا ضرورة ملحة تفرضها متطلبات المرحلة الحالية.

وبظهور إقتصاد المعارف ومختلف التحولات المرافقة له، تزايدت أهمية الفرد داخل المؤسسة، على إعتباره المساهم الأول و الرئيسي في تطوير رأس مالها المعارفي، وتزايدت أيضا الجهود المبذولة لضمان إستغلال معارفه و مهاراته الإستغلال الأمثل وتعبئتها من أجل تحقيق أهداف وإستراتيجية المؤسسة.

فبالنظر إلى طبيعة هذه المرحلة الإقتصادية، وطبيعة أهم عامل إنتاجي يميزها ( رأس المال المعارفي )، تبرز لنا التحديات التي تواجهها المؤسسة ممثلة بإطاراتها المسيرة، التي لن تتمكن من مواجهة هذه التغيرات و التأقلم مع المستجدات، إذا لم تتمتع بدرجة عالية من التحفيز تجعلها معنية بأهداف المنظمة وقادرة على تحقيق إستراتيجيتها، " فالمنظمة التي تستعمل المعارف بطريقة مكثفة، تتكون من أفراد محفزين ومستقلين، يدركون بأن معارفهم ذات أهمية بالنسبة لأداء المؤسسة "

فمعظم المشاكل المتعلقة بأداء الأفراد داخل المؤسسة ترتبط بمعنويات هؤلاء الأفراد أكثر من إرتباطها بمؤهلاتهم وقدراتهم " إذ أشارت العديد من البحوث و الدراسات، أن أداء الأفراد داخل المنظمات يختلف مع وجود تشابه في قدراتهم و ظروف عملهم، وقد أرجعت أسباب هذا الإختلاف إلى التحفيز " <sup>1</sup>.

لذلك تحتل عملية التحفيز مكانة مهمة ضمن الأنشطة التسييرية للمنظمة، وتبرز هذه الأهمية أكثر بالتوازي مع أهمية رأس المال المعارفي، الذي يرتبط بمدى تحفيز الأفراد و إقتناعهم بأهداف المنظمة.

و بالرغم من أن عملية تحفيز الإطار المسير هي عملية يتم تجاهلها و تناسيها دائما، إلا أنها تبرز وبشدة بحكم طبيعة هذه المرحلة وطبيعة الدور المسند إلى الإطار المسير. فإضافة إلى كونه مسؤول داخل المؤسسة و مكلف بتحفيز و تعنية مرؤوسيه حتى يضمن الأستغلال الكلي والأمثل لمعارفهم و مهاراتهم، فهو أيضا بحاجة إلى محفزات ودوافع

## المقدمة ..... (٥)

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس و علي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 1999 ، ص 168 .

وبناء على ذلك فقد حظيت عملية الإتصال بأهمية بالغة خلال هذه المرحلة إستنادا على دورها الفعال في تطوير رأس المال المعارفي من خلال تصادم وتجميع ونقل المعارف و المعلومات السائدة من قبل.

ولأن المؤسسة أصبحت تنشط في ظل مرحلة برزت فيها أهمية و إستراتيجية المعارف، فالتسيير الفعال لرأس المال المعارفي، أصبح حقيقة وضرورة ملحة داخل المؤسسة، حتى تضمن عامل الاستقرار الداخلي، و التأقلم مع متغيرات المحيط ، وذلك من خلال عمليات: إنشاء, رأسملة ونشر المعارف.

والحديث عن تسيير المعارف يقودنا بالضرورة إلى الحديث عن تسيير المهارات، على اعتبار أن المهارة هي معرفة وقدرة على التعبئة، فهي مزج بين مختلف عناصر رأس المال المعارفي للفرد وموارد المؤسسة لتحقيق هدف معين، لذا فالتسيير الفعال لها ( المهارات ) أصبح أيضا ضرورة ملحة تفرضها متطلبات المرحلة الحالية. وبظهور إقتصاد المعارف ومختلف التحولات المرافقة له، تزايدت أهمية الفرد داخل المؤسسة، على إعتباره المساهم الأول و الرئيسي في تطوير رأس مالها المعارفي، وتزايدت أيضا المجهودات المبذولة لضمان إستغلال معارفه و مهاراته الإستغلال الأمثل وتعبئتها من أجل تحقيق أهداف وإستراتيجية المؤسسة.

فبالنظر إلى طبيعة هذه المرحلة الإقتصادية، وطبيعة أهم عامل إنتاجي يميزها ( رأس المال المعارفي )، تبرز لنا التحديات التي تواجهها المؤسسة ممثلة بإطاراتها المسيرة، التي لن تتمكن من مواجهة هذه التغيرات و التأقلم مع المستجدات، إذا لم تتمتع بدرجة عالية من التحفيز تجعلها معنية بأهداف المنظمة وقادرة على تحقيق إستراتيجيتها، " فالمنظمة التي تستعمل المعارف بطريقة مكثفة، تتكون من أفراد محفزين ومستقلين، يدركون بأن معارفهم ذات أهمية بالنسبة لأداء المؤسسة "

فمعظم المشاكل المتعلقة بأداء الأفراد داخل المؤسسة ترتبط بمعنويات هؤلاء الأفراد أكثر من إرتباطها بمؤهلاتهم وقدراتهم " إذ أشارت العديد من البحوث و الدراسات، أن أداء الأفراد داخل المنظمات يختلف مع وجود تشابه في قدراتهم و ظروف عملهم، وقد أرجعت أسباب هذا الإختلاف إلى التحفيز " <sup>1</sup>.

لذلك تحتل عملية التحفيز مكانة مهمة ضمن الأنشطة التسييرية للمنظمة، وتبرز هذه الأهمية أكثر بالتوازي مع أهمية رأس المال المعارفي، الذي يرتبط بمدى تحفيز الأفراد و إقتناعهم بأهداف المنظمة.

و بالرغم من أن عملية تحفيز الإطار المسير هي عملية يتم تجاهلها و تناسيها دائما، إلا أنها تبرز وبشدة بحكم طبيعة هذه المرحلة وطبيعة الدور المسند إلى الإطار المسير. فإضافة إلى كونه مسؤول داخل المؤسسة و مكلف بتحفيز و تعنية رؤوسيه حتى يضمن الأستغلال الكلي والأمثل لمعارفهم و مهاراتهم، فهو أيضا بحاجة إلى محفزات ودوافع

## المقدمة ..... (٥)

قوية تجعله يشعر بتعنيته بأهداف المنظمة مما يدفعه إلى ضرورة التأقلم مع متطلبات إقتصاد المعارف و السعي لتطوير و تعبئة رأس ماله المعارفي.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس و علي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 1999 ، ص 168 .

فالإطار المسير لن يفكر و لن يساهم في تحسين القدرات التنافسية لمؤسسته ( بتطوير وتعبئة رأس مالها المعارفي )، إذا لم يتم إعداد ظروف مناسبة ينطلق منها تركز أساسا على إشباع حاجاته و الأخذ بعين الاعتبار لتوقعاته، أي العمل على تحقيق ذلك التوافق الإيجابي بين أهداف الإطار المسير وأهداف المنظمة وذلك لدفعه وتحفيزه لتطوير رأسماله المعارفي بإكتساب معارف ومهارات جديدة وإظهارها وتقاسمها مع الآخرين و تعبئتها لتتمكن المؤسسة من تحقيق أفضلية تنافسية تعكس مدى قدرتها على الإبداع الدائم و تعبئة رأسمالها المعارفي حتى تتمكن من التأقلم.

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية تحفيز الأطارات المسيرة ضمن هذه المرحلة :

**فما هي كفاءات تحفيز الإطار المسير للتأقلم مع متطلبات إقتصاد المعارف ؟**

إن اختيارنا لهذا الموضوع كان نتيجة لحدثة وقلة الدراسات التي تناولته و بالتالي التطرق بالدراسة و التحليل لمرحلة إقتصادية جديدة، إستجبت فيها الكثير من الأمور، وبرزت من خلالها أهمية و إستراتيجية رأس المال المعارفي كأول عنصر منشأ للقيمة. إضافة إلى إبراز ضرورة تحفيز الإطار المسير على إعتباره المسؤول الأول عن تطوير وتعبئة رأس المال المعارفي لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في هذه المرحلة، مع الوقوف عند واقع مؤسساتنا ومدى إهتمامها وعملها بمستجدات إقتصاد المعارف.

ولتجسيد هذه الدراسة إنطلقنا من فرضيتي أن:

- المؤسسات العمومية الصناعية تسعى للتأقلم مع مرحلة إقتصاد المعارف, من خلال الإهتمام برأس المال المعارفي و بتحفيز الأطارات المسيرة لتطويره و إستغلاله الإستغلال الأمثل.

- بالإمكان إسقاط أو أقلمة نظريات التحفيز المتعارف عليها مع هذه المرحلة و إستغلالها في عملية تحفيز الاطار المسير للتأقلم مع متطلباتها.

معتمدين بذلك على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي.

ولإستكمال خطوات الموضوع والإحاطة بمختلف جوانبه سنستعرض مرحلة إقتصاد المعارف على إعتبارها من أبرز التحولات التي تشهدها الساحة الإقتصادية العالمية، بالتطرق لمفهوم هذه المرحلة، عوامل ظهورها، تليها أبرز التحولات المرافقة لها، مع الإشارة لعمليتي تسير المعارف و المهارات على إعتبارها من العمليات الإستراتيجية التي تميز هذه المرحلة.

كما سنتطرق لعملية التحفيز من خلال: مفهومها، عناصرها، أهم نظرياتها، تحفيز الأطارات المسيرة...

إضافة إلى محاولة تحديد كل من مفهوم التحفيز وأهمية تحفيز الأطارات المسيرة في هذه المرحلة، و إسقاط بعض نظريات التحفيز وأقلمتها مع متطلبات هذه المرحلة.

## المقدمة ..... (هـ)

و لإختبار طروحائنا النظرية ميدانيا تم إعتداد عينة من المؤسسات العمومية الصناعية، شملت كل من المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة ( ENICAB )، مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة (TIFIB) و المركب الوطني للأملاح بالوطاية

(ENASEL)، حيث تم إجراء مقابلات و إعداد إستمارة موجهة للإطارات المسيرة بهذه المؤسسات للوقوف عند واقع تحفيز الإطارات المسيرة ومدى الإهتمام بتحفيز هذه الفئة للتأقلم مع متطلبات إقتصاد المعارف، وذلك بعد تحديد موقف مؤسستنا من هذه المرحلة ومدى الإهتمام للتأقلم معها و العمل بمستجداتها .

# الفصل الأول المؤسسة و اقتصاد المعارف

الفصل الأول: المؤسسة و اقتصاد المعارف ..... صفحة 02

في القمة الاقتصادية الاجتماعية الأوروبية المنعقدة بلشبونة في 23-24 مارس 2000, أعلن الإتحاد الأوروبي بأن: " اقتصاد المعارف هو الأكثر ديناميكية والأكثر تنافسية لتجسيد نمو اقتصادي مستمر, مصحوب بتحسين كمي ونوعي في العمل".

وبالموازاة مع ذلك ومنذ سنوات التسعينيات, بدأت بوادر هذه المرحلة الاقتصادية تتجسد عند الانتباه إلى الأهمية الإستراتيجية للمعارف ودورها في تحسين تنافسية المؤسسات, ليبدأ بذلك الميل إلى زيادة الدور الاقتصادي لها و إدماجها أكثر في الحياة الاقتصادية, اعتمادا على الانتشار الهائل للتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال, التي ساهمت مساهمة فعالة في إرساء هذه المرحلة, مشكلة بذلك عاملا آخر ساهم في ظهور المعارف إلى جانب الميل الكبير لزيادة الدور الاقتصادي للمعارف.

## المبحث الأول: اقتصاد المعارف و عوامل ظهوره

### المطلب الأول: مفهوم اقتصاد المعارف

بالرغم من تعدد التسميات: الاقتصاد الجديد (la nouvelle économie), اقتصاد المعارف (l'économie de savoir) أو (l'économie de la connaissance), الاقتصاد المرتكز على المعارف (l'économie fondée sur la connaissance), الاقتصاد الإلكتروني (le e.Économie)... تبقى المرحلة واحدة, وهي مرحلة اقتصاد المعارف, رابع تطور وصلت إليه اقتصاديات العالم بعد اقتصاد الإنتاج, اقتصاد التوزيع و اقتصاد السوق.

و لقد كانت هذه التطورات نتيجة التقلبات و التحولات التي يشهدها محيط المؤسسة باستمرار.

فبعد مرحلة اقتصاد الإنتاج (المرحلة التي كان فيها العرض أقل بكثير من الطلب), عندما أدرك المسيرين أن تعظيم الإنتاج لم يعد الهدف الأول للمؤسسة, و بذلك لم تبقى بحوث العمليات لتحل ذلك الاهتمام الذي حضيت به من قبل على اعتبارها الأكثر جدارة لتحقيق الهدف السابق, كانت مرحلة اقتصاد التوزيع (المرحلة التي تقارب فيها العرض و الطلب), أين ظهر التسويق باعتباره الطريقة المثلى لتمكين المؤسسة من تعظيم مبيعاتها من خلال دراسة السوق, دراسة سلوك المستهلك...

وبتجاوز العرض للطلب في مرحلة اقتصاد السوق, تراجعت مكانة و أهمية التسويق, إذ لم يعد الطريق الأمثل لتمكين المؤسسة التأقلم مع محيطها, فحلت محله الإستراتيجية لتصبح الأنسب لذلك, و ينتقل بذلك مستوى الاهتمام من التسيير العملي إلى التسيير الاستراتيجي, بحثا عن الاستيلاء عن أكبر حصة في السوق, لتصبح الميزة التنافسية (l'avantage concurrentiel) معيارا لهذه المرحلة.

### الفصل الأول: المؤسسة و اقتصاد المعارف ..... صفة 03

و بما أن الثابت الوحيد في هذا المحيط هو كونه دائم التغيير, "فقد تحولت المنافسة إلى تنافسية, كما تحولت القاعدة من البقاء للأصلح إلى البقاء للأسرع, و إن كان هناك من الباحثين من لم يكتف بالبقاء للأسرع أو الأصلح و إنما البقاء للأطول نفسا (le plus durable)"<sup>2</sup>.

عيسى حيرش. "محاضرات تسيير المؤسسة". السنة الأولى ماجستير تخصص تسيير المؤسسة. جامعة محمد خيضر بسكرة 2002-2003. <sup>2</sup>

و لأن المؤسسة مجبرة على التأقلم مع المحيط و كل تقلباته، فقد أصبح من الواجب عليها البحث عن ميزة تنافسية تضمن لها تأقلمها و استمراريتها و تعتبر بمثابة المعيار لها، لتصبح المعارف بذلك الوسيلة الأنسب لمواجهة متطلبات المحيط، وتكون المرحلة الموالية هي مرحلة اقتصاد المعارف.

و الجدول الموالي يقدم ملخصا للمراحل التي سبق ذكرها، و المعيار و الطريقة المستخدمان في كل مرحلة إضافة إلى مستوى الاهتمام.

جدول رقم 1- علاقة مراحل الاقتصاد بالطرق و المعايير و مستوى الاهتمام

المرحلة	المعيار	الطرق	مستوى الاهتمام
اقتصاد الإنتاج	الأمثلية	بحوث العمليات	التسيير العملي
اقتصاد التوزيع	الفعالية	التسويق	التسيير العملي
اقتصاد السوق	الميزة التنافسية	الاستراتيجية	التسيير الإستراتيجي
اقتصاد المعارف	الميزة التنافسية	اليقظة -الرأسمة	ما وراء التسيير

المصدر: عيسى حيرش. مرجع سابق.

" و قد كانت بداية هذه المرحلة الاقتصادية في متوسط سنوات التسعينيات تقريبا، عندما ظهر تيار من الفكر الاقتصادي المتكون من مجموعة من النظريات المرتكزة أساسا على توضيح الدور الجديد الذي تلعبه المعارف في تنافسية المؤسسات"<sup>3</sup>، حيث كان هدف هذا التيار الفكري إبراز عامل أساسي و مهم في تطور المؤسسات و هو المعارف، من خلال تعريفه تحليله توضيح دوره و مكانته و أهميته المتزايدة بين عوامل الإنتاج.

تطورت هذه النظريات و هذا الفكر الاقتصادي، ليصبح نظاما أو فرعا علميا une (Dixipline) قائما بذاته، يعبر عن مرحلة اقتصادية تتزايد فيها أهمية البعد الفكري و المعارفي، و يتضح ذلك من خلال الاهتمام المتزايد بمصادر تطوير المعارف سواء داخل المؤسسة أو خارجها، كالأنشطة المتعلقة بإنشاء و اكتساب المعارف الجديدة، زيادة الاستثمارات اللامادية الموجهة للبحث و التطوير، الإبداع، التكوين...

## الفصل الأول: المؤسسة و اقتصاد المعارف ..... صفحة 04

" فاققتصاد المعارف هو -في نفس الوقت- فرعا للاقتصاد ( une sous dixipline) ينصب مجال بحثه على المعارف، كما أنه ظاهرة اقتصادية، مرتبطة بالمرحلة الحالية تعبر عن تغير في طرق عمل الاقتصاديات، فيما يتعلق بعمليات التطوير و تنظيم العمليات الاقتصادية. إذ يستعمل بعض الاقتصاديين عبارة (اقتصاد المعارف) -L'économie de la connaissance- عند حديثهم عن العلم و يستعملون عبارة (الاقتصاد المركز على المعارف) L'économie fondée sur la

<sup>3</sup> Jérôme Vicente." l'économie de la connaissance " ([www.univ-tlse1.fr/lepreps/présente/vicente.htm](http://www.univ-tlse1.fr/lepreps/présente/vicente.htm)) source Internet

connaissance- كترجمة لعبارة (knowledge based economy) لوصف الظاهرة.<sup>1</sup>

غير أن وصف اقتصاد المعارف بالظاهرة الاقتصادية، قد يطرح نوعا من اللبس و التناقض، فكيف يمكن أن نصف الكل بجزئه، و نحول بذلك مرحلة اقتصادية كاملة تغيرت فيها العديد من المعالم و المفاهيم إلى مجرد ظاهرة عابرة، لذلك فمن المفروض أن نستثني مفهوم الظاهرة من التعريف السابق لنتفق على أن اقتصاد المعارف هو نظام أو فرعا علميا.

" و اقتصاد المعارف ( على اعتباره نظاما أو فرعا علميا)، ليس مرادفا لاقتصاد البحث (l'économie de la recherche) لأنه لا يتضمن فقط الأنشطة الرسمية الموجهة لإنتاج المعارف التكنولوجية، كما أنه ليس مرادفا لاقتصاد الإبداع (L'économie d'innovation) لأن مجاله لا يقتصر فقط على دراسة شروط و طرق و آثار التحولات و التغيرات التقنية و التنظيمية، فموضوعه ( اقتصاد المعارف ) هو المعارف بصفاتها سلعة اقتصادية (un bien) و مجال تحليله هو كيفية اكتسابها".<sup>2</sup>

وبذلك تتميز مرحلة اقتصاد المعارف بتوجه و ميل كبير نحو زيادة رأس المال المعرفي و الاعتماد عليه كعامل محدد في تنافسية المؤسسات، و قد تعود أسباب هذا التوجه إلى المعارف في حد ذاتها و إلى الميزات التي تكتسبها، " فللمعارف ميزات اقتصادية معتبرة إذ أنها لا تستهلك و لا تنفذ بمجرد استعمالها، كما يمكن تداولها في نفس الوقت من طرف عدة أعوان اقتصاديين، إضافة إلى توفرها على خاصية التطور و التجميع، و بالتالي فهي تقود إلى اقتصاد تكون فيه العوائد مرتفعة و التكاليف منخفضة أين تمارس التنافسية من خلال التميز في المنتجات".<sup>3</sup>

واقتصاد المعارف كان نتيجة لظاهرتين تفاعلتا فيما بينهما لتشكلا أبرز عوامل ظهور و انتشار هذه المرحلة.

## الفصل الأول: المؤسسة و اقتصاد المعارف ..... ص 05

### المطلب الثاني: عوامل ظهور اقتصاد المعارف

"تكون اقتصاد المعارف من خلال ظاهرتين من جهة الميل الكبير لزيادة الدور الاقتصادي للمعارف و من جهة أخرى الحدث التكنولوجي المميز المتمثل في تطور و انتشار التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Séminaire CGP. « L'économie de la connaissance. » op.cit

<sup>2</sup> Dominique Foray « l'économiste de la connaissance » .édition la découverte.paris2002.p 06.

<sup>3</sup> Jaque Mairesse et Michel Hilbert « La nouvelle économie ». Source Internet/

<sup>1</sup> Séminaire CGP. « L'économie de la connaissance. » op.cit

و قد نتج عن تفاعل هاتين الظاهرتين، مرحلة اقتصادية تميزت بالانخفاض المعتبر في تكاليف ترميز، نقل و اكتساب المعارف و ارتفاع متزايد في عملية تخريجها (l'externalité)، كما تميزت أيضا بزيادة دور و أهمية الأنشطة المكرسة للإبداع خاصة داخل المؤسسة. و كنتيجة لذلك فإن العديد من العوامل قد تغيرت سواء على مستوى المؤسسة أو محيطها، كسرعة التغير التكنولوجي سرعة الإبداع و مصادره، تغير بعض العوامل المحددة للتنافسية...

### أولا – الميل الكبير لزيادة الدور الاقتصادي للمعارف.

خلافًا لما كان سائدًا خلال القرن التاسع عشر، من تمويل و تدعيم للنمو الاقتصادي بنسبة كبيرة من طرف رأس المال المادي (le capitale tangible)، فإنه خلال القرن العشرين أصبح هذا النمو يدعم و يمول شيئًا فشيئًا من طرف رأس المال اللامادي (le capitale intangible)، حتى أصبح هذا النوع من رأس المال المصدر الأساسي للتطور و زيادة الإنتاجية و تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات. و قد كان هذا التطور نتيجة للدور و الأهمية المتزايدة للمعارف التي تطور من خلالها نوع جديد من المنظمات تعتمد على رأس المال المعرفي كعامل فعال في تطورها و تحسين تنافسياتها، و عنصر مهم يجب إدراجه ضمن استراتيجياتها.

" فمن خلال دراسة قامت بها منظمة التعاون و التطوير الاقتصادي OCDE شملت 19 دولة، بينت أنه خلال 1997، 35% من القيمة المضافة لقطاع المؤسسات كانت من القطاعات المرتكزة على المعارف." <sup>2</sup> نتيجة للميل الكبير لزيادة الدور الاقتصادي لها و الذي تجسد من خلال ثلاث مظاهر<sup>3</sup>:  
زيادة نسبة رأس المال اللامادي، انتشار الصناعات المكثفة بالمعارف، زيادة نسبة العمال ذوي الكفاءات المرتفعة.

## الفصل الأول: المؤسسة و اقتصاد المعارف ..... صفحة 06

### 1- زيادة نسبة رأس المال اللامادي:

و يتجسد ذلك من خلال تزايد نسبة رأس المال الموجه للتكوين، التعليم، البحث و التطوير، الإبداع... نظرا لزيادة إنتاجية هذا الأخير، و كمثل على ذلك الإحصائيات التالية التي شملت الولايات المتحدة الأمريكية و التي تبين تزايد نسبة رأس المال اللامادي ضمن المجموع الحقيقي لرأس المال.

جدول رقم 2- مخزون رأس المال الحقيقي للولايات المتحدة الأمريكية (مليار دولار)

<sup>2</sup> Jérôme Vicente .op.cit

<sup>3</sup> Dominique Foray .op.cit.p19

1990	1973	1948	1929	السنوات
				مكونات المخزون الحقيقي
<b>28525</b>	<b>17490</b>	<b>8120</b>	<b>6075</b>	مجموع رأس المال المادي
23144	13935	6181	4585	معدات و تجهيزات
1537	1000	471	268	مخزونات
3843	2555	1468	1222	موارد طبيعية
<b>32819</b>	<b>17349</b>	<b>5940</b>	<b>3251</b>	مجموع رأس المال اللامادي
25359	13564	4879	2647	تعليم و تكوين
2327	1249	169	37	بحث و تطوير
5133	2527	892	567	صحة، أمن و تعبئة

المصدر: Dominique foray.op.cit.p20

## 2- انتشار الصناعات المكثفة بالمعارف:

فمن خلال دراسة قامت بها O.C.D.E شملت العديد من الدول ، بينت أن هناك تزايد مستمر في متوسط النمو السنوي للاستثمار في مجالات المعارف في الفترة الممتدة بين 1985-1995. وهذا ما يمكن من خلال الشكل الموالي:

## الفصل الأول: المؤسسة واقتصاد المعارف ..... صفحة 07

شكل رقم 01 - الاستثمار في المعارف (1985-1995)

بحث وتطوير  الإنفاق العمومي للتعليم

برامج الإعلام الآلي ( LOGICIEL )

معدل النمو

السويد  
فرنسا

الدانمارك  
فيلا ندا  
النرويج  
كندا  
الولايات المتحدة الأمريكية  
الإتحاد الأوروبي  
OCDE  
الدول المنخفضة  
النمسا  
ألمانيا  
بلجيكا  
أستراليا  
اليابان  
إيطاليا

0 2 4 6 8 10 12

المصدر: Dominique Foray.Ibid .p21

### الفصل الأول: المؤسسة واقتصاد المعارف ..... صفة 08

3- زيادة نسبة العمال ذوي الكفاءات المرتفعة:  
و يتضح ذلك من خلال إحصائيات OCDE، التي تبين أن هناك زيادة معتبرة في نسبة العمال المؤهلين ذوي الكفاءات المرتفعة بين مجموع العمال.

جدول رقم 03 – زيادة تشغيل الكفاءات المرتفعة والكفاءات الضعيفة (متوسط الزيادة السنوية)

الدول	نسبة متوسط الزيادة السنوية	كفاءات ضعيفة	كفاءات مرتفعة
كندا	1981 - 1991	0.6	3.1
الصين	1980 - 1990	0.6	2.9
الولايات م	1983 - 1993	1.4	2.7
ألمانيا	1980 - 1990	0	2.6

فرنسا	1982-1990	0.6	2.3
إيطاليا	1981-1991	0.2	2.1

المصدر: Dominique Foray.Ibid.p 23

### ثانيا - انتشار التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال ( LES NTIC )

ما يميز اقتصاد المعارف عن المراحل الاقتصادية الأخرى هو ذلك التفاعل القوي بين هذه المرحلة و التطور الهائل للتكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال. فالعلاقة بين تطور اقتصاد المعارف و تطور les NTIC أصبحت بديهية، بالرغم من أن تطور les NTIC ليس بالجديد، حيث نلاحظ بداية تطورها منذ سنوات الخمسينيات تقريبا، إلا أن تأثيرها على الاقتصاد كان نتيجة لتسارع تطورها منذ سنوات التسعينيات، " ففي المراحل الاقتصادية السابقة لم يكن هناك أي ترابط بين تزايد الإنتاجية و تطور les NTIC، غير أنه خلال مرحلة اقتصاد المعارف ظهرت هذه العلاقة، و هذا ما توضحه الدراسة التي قام بها كل من Jacque Mairesse, Jusuf koyoly, Gilbert cette حيث تبرز هذه الأخيرة مساهمة les NTIC في تطور اقتصاد المعارف".<sup>1</sup>

فباننتشار les NTIC وجد اقتصاد المعارف قاعدة ملائمة أدت إلى تعزيز التعاون بين الأنشطة المكثفة بالمعلومات و إنتاج و نشر التكنولوجيا الجديدة و هذا ما أدى إلى :<sup>2</sup>

### الفصل الأول: المؤسسة و اقتصاد المعارف ..... صفة 09

- تحقيق نتائج معتبرة في مجال تخزين و تبادل المعارف و المعلومات، المجال الرئيسي لاقتصاد المعارف.
  - ساعدت les NTIC على بروز و تطور مهن جديدة (كالتجارة الإلكترونية).
  - دفعت المؤسسات إلى تبني نماذج جديدة للتنظيم من خلال الاستغلال الجيد لنشر و توزيع المعارف و المعلومات.
- " فالتكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال تجد مكانها و دورها الحقيقي من خلال المحافظة و إثراء و تبادل المعارف و المعلومات " <sup>1</sup>
- و لذلك فإن les NTIC كانت ولا تزال تلعب دورا أساسيا في المرحلة الاقتصادية الحالية إذ أنها دعامة أساسية للمعارف من خلال مساهمتها الفعالة في تخفيض تكاليف نقلها، و بذلك شكلت عاملا مهما لخلق و نشر و تخزين المعارف.
- و الإحصائيات التالية لـ OCDE، تبين انتشار les NTIC في الولايات المتحدة نتيجة لزيادة الاستثمار بها:

<sup>1</sup> Michel Hilbert et Jacque Mairesse.op.cit

<sup>2</sup> Jérôme Vicente .op.cit

السنوات	معدل الاستثمار ( % )
1985	1.2
1990	1.6
1995	2.7
2000	3.1

المصدر: Jérôme Vicente.op.cit

و يرافق مرحلة اقتصاد المعارف العديد من التحولات والتغيرات السريعة على مستوى مختلف جوانب محيط المؤسسة, أدت إلى تغير الكثير من المعالم والمفاهيم السائدة من قبل و التعديل في الكثير من معايير التقييم, لذا فمن الضروري التطرق لها وتبسيط الضوء على بعضها.

## الفصل الأول: المؤسسة واقتصاد المعارف ..... صفة 10

### المبحث الثاني: التحولات المرافقة لمرحلة اقتصاد المعارف

" تبين مرحلة اقتصاد المعارف حدوث تجديد في تنظيم الحياة الاقتصادية من خلال عوامل و محددات نجاح المؤسسات، التي أصبحت ترتبط بالقدرة على إنشاء و استعمال المعارف" <sup>1</sup> الأمر الذي فرض على المؤسسات ضرورة تغيير استراتيجياتها لإدماج بعض المتغيرات، و تبني مواقف و سلوكيات جديدة لتتمكن من التأقلم و لعل أبرز و أهم هذه المتغيرات:

الإبداع كأفضلية تنافسية، بروز أهمية و استراتيجية رأس المال المعرفي، ضرورة تنمية معارف الأفراد و مهاراتهم، بروز المنظمة المتعلمة، التحولات التكنولوجية المتسارعة، تزايد قيود المستهلك، تزايد أهمية الاتصالات...

### المطلب الأول: الإبداع كأفضلية تنافسية

أصبحت التنافسية أكثر حدة و كثافة لسببين: الأول أنها تمارس على المستوى الدولي (نتيجة لعولمة الاقتصاد)، و السبب الثاني يعود لمتطلبات المرحلة الاقتصادية

<sup>1</sup> Dominique Foray. Op.cit. P04.

الحالية (مرحلة اقتصاد المعارف)، التي أصبحت فيها قدرة المؤسسة على التنافسية مرتبطة باكتسابها لمستوى تنافسي من المعارف و المهارات و التسيير الفعال لها، "فالقواعد الجديدة للتنافسية تشترط التحكم الجيد في مختلف عناصر رأس المال المعرفي"<sup>2</sup>. حتى تتمكن من الإبداع و تقديم منتجات جديدة و مبتكرة قادرة على تلبية حاجات المستهلكين المتجددة. " فالمؤسسات قد اعتادت على استعمال المعارف أثناء العملية الإنتاجية، غير أن الجديد هو مساهمتها في خلق هذه المعارف و بالتالي الإبداع من أجل ضمان تنافسياتها"<sup>3</sup>

فأهم ما يميز هذه المرحلة الاقتصادية ذلك التسارع في وتيرة الإبداع، " أين يصبح التغيير المستمر و التميز في المنتجات أهم استراتيجية تنافسية بالنسبة للمؤسسات "<sup>4</sup>

## الفصل الأول: المؤسسة و اقتصاد المعارف..... صفة 11

" إذ أنه تحت الضغوط المتزايدة للتنافسية، لا تستطيع المؤسسة البقاء و الاستمرارية إلا بتحديد و المحافظة على ميزة تنافسية تميزها عن غيرها، و التي تعبر عن مدى قدرتها على خلق و إيجاد توفيقات جديدة لمختلف مواردها عن طريق عملية الإبداع المستمر"<sup>1</sup>. ففي المراحل الاقتصادية السابقة كانت فترة حياة المنتج طويلة نوعا ما، لأنه لا يوجد اهتمام كبير بالبحث و التطوير، في حين نجد أن هذا المنطق قد تغير في ظل المرحلة الحالية، فالمنتجات تتغير بسرعة، مما يقود المؤسسة التي لا تقوم بعملية الإبداع أو التجديد إلى الزوال و الاختفاء، فالإبداع إذن سيمكن المؤسسة من تحسين قدراتها التنافسية، " إذ أن التميز و اكتساب الميزة التنافسية أمر ضروري، غير أن هذا لن يتم بالطرق و الأساليب المعروفة المتوفرة لدى الجميع، و بذلك سيكون الإبداع في المنتجات و المراحل، الخيار الأفضل "<sup>2</sup>

فبقاء المؤسسة و استمراريتها مرتبط بقدرتها على الإبداع الدائم في كل المجالات، أين أصبح التغيير قاعدة المؤسسات و الأنشطة الاقتصادية. " إذ أن ضمان نوعية وجود المنتجات (la qualité) أصبحت غير كافية لوحدها كشرط لبقاء المؤسسات و استمراريتها، إذ أنه من خلال تعميم منهجيات و طرق ضمان الجودة أصبحت هذه الأخيرة مألوفة و ضرورية، لكنها غير كافية للحصول على ميزة تنافسية، فالمحيط في تغير مستمر مما يفرض على المؤسسات البحث عن توازنها ضمن هذا التغيير، من خلال الإبداع المستمر و الإسراع في ذلك، أي التقليل من دورة تطوير المنتج.

<sup>2</sup> Ahmed Bounfour. « Le management des ressources immatérielles. » édition dunod, paris 1997.P132

<sup>3</sup> Guy le Boterf. op.cit.P 25.

<sup>4</sup> Jérôme Vicente. op.cit

<sup>1</sup> Guy le Boterf. op.cit p21.

<sup>2</sup> Daniel Pemartin. « Gérer par les compétences. » édition EMS 1999.P11.

و الإبداع كما يرى Shumpter " هو خلق توفيقات جديدة لمختلف موارد المؤسسة مع ضرورة تنويع هذه الأخيرة." 3 (و سيتم التطرق لمفهوم الإبداع أكثر تفصيلا لاحقا).

## الفصل الأول: المؤسسة واقتصاد المعارف ..... صفحة 12

المطلب الثاني: بروز أهمية و استراتيجية رأس المال المعارفي.

نظرا لمتطلبات المرحلة الاقتصادية الحالية، و زيادة حدة التنافسية و كثافتها، فقد تم تعديل شروط نجاح المؤسسة، " حيث أن عوامل الإنتاج التقليدية (رأس المال الذي يمول التجهيزات، و المال الذي يعمل على تحريكها )، أصبحت غير كافية لوحدها إذ لم يتم دفعها و تنشيطها و تزويدها بواسطة عامل المهارة الاحترافية التي تملك المعارف و الممارسات " 1 .

فالمورد الأساسي داخل المؤسسة ( la ressource clé ) لم يعد رأس المال المادي فقط و إنما رأس المال المعارفي الذي يتجسد من خلال المعارف، الممارسات، المهارات، القدرات الإبداعية... " فالتنافسية قد تحولت إلى معركة معارف و مهارات " 2 . لذا لم يعد رأس مال المؤسسة يقدر فقط بكمية الأموال المادية المجمعة و إنما و بالدرجة الأولى بكمية المعارف و المهارات المكتسبة و المجمعة داخل المؤسسة، و التي تكون ذات قيمة أكبر من قيمة التجهيزات المادية في حد ذاتها.

المطلب الثالث: ضرورة تنمية معارف الأفراد و مهاراتهم.

بتغير الكثير من المعطيات خلال مرحلة اقتصاد المعارف و بتغير مفهوم عوامل الإنتاج (أي دورها و أهميتها في النشاط) و بتعديل شروط نجاح المؤسسة التي تحولت

<sup>3</sup> Guy le Boterf .op.cit.p149.

<sup>1</sup> Octave Gélénier. « Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes ». Les éditions d'organisation. Paris 1995.p35.

<sup>2</sup> I dem. p 36.

إلى مقدار المعارف و الممارسات و المهارات الموجودة بالمؤسسة، تغيرت النظرة إلى الفرد الذي لم يعد مجرد يد عاملة مساعدة للآلة، يسعى فقط لتعظيم عوائده المادية لإشباع حاجاته بل أصبح ينظر إليه على أساس أنه فرد منتج مضيف ومنشأ للقيمة داخل المؤسسة، " فما تحتاج إليه المؤسسة اليوم هم أفراد قادرين على الإبداع و المبادرة و مواجهة مختلف الوضعيات التي قد تصادفهم، لأنهم قادرين على التعاون فيما بينهم لخلق القيمة للمؤسسة " <sup>3</sup> ، لذلك يجب إعطائهم الفرصة لإبراز مساهماتهم و إبداعاتهم و تعاونهم الفعال بالاعتماد على معارفهم و مكتسباتهم و مهاراتهم، و إعطائهم الفرصة أيضا لاكتساب معارف و مهارات جديدة تؤهلهم للتوافق مع التحولات و التطورات المرافقة للمرحلة الحالية، "ففي ظل محيط دائم التقلب، و ظروف عمل دائمة التطور لا يملك الفرد إلا أن يطور معارفه و مهاراته و يزيد من قابليته للتشغيل ( son employabilité ) حتى يتمكن من التأقلم " <sup>4</sup>

## الفصل الأول: المؤسسة واقتصاد المعارف..... صفة 13

فقد دخل الاقتصاد العالمي مرحلة اقتصاد المعارف، "أين ستترك الصناعة الكلاسيكية (إنتاج السلع و الخدمات) المكانة الأولى لإنتاج المعارف و المهارات " <sup>1</sup>، فأداء المؤسسة أصبح يركز على التزام و مشاركة كل الأفراد و الاعتماد على معارفهم و ممارساتهم و مهاراتهم. " فنحن الآن بصدد فهم القيمة الحقيقية للفرد داخل المؤسسة و الكيفية التي يمكن من خلالها الاستغلال الأمثل له للمساهمة في تطويرها " <sup>2</sup>

### المطلب الرابع: بروز المنظمة المتعلمة.

بعض التنظيمات السابقة (كالتنظيم التيلوري مثلا)، كانت تنطلق من قناعة أن المعارف محدودة و مصدرها الوحيد هم المسيرين أو المختصين الذين يتوجب عليهم نقلها إلى المنفذين لتنتم عملية التنفيذ بدقة تامة بالاعتماد على قواعد و إجراءات صارمة، لذلك فإن هذا النوع من المنظمات يهمل تماما التعلم الفردي و الجماعي. غير أن هذه الفرضية المنطلق منها خاطئة تماما، " إذ أن المعارف ليست محدودة، خاصة إذا كانت محل بحث في المنظمات التي تشجع الأفراد و تعطي أهمية لأعمالهم " <sup>3</sup> و بذلك أثبت هذا النوع من المنظمات عدم فعاليته خاصة في ظل الظروف الحالية، إثر التحولات و التقلبات التي يعرفها المحيط، فالتخصص الدقيق في المهام لم يعد السبيل إلى تحسين و تطوير المنظمات، كما أن الفرد صاحب المهارة الثابتة الموجهة لتنفيذ مهمة واحدة أصبح غير متأقلم مع الأوضاع الجديدة، أين أصبحت المنظمة مطالبة بسبق الأحداث و هذا ما يفرض عليها نوعا من الذكاء و القدرة علي التعلم لتصبح بذلك كيانا

<sup>3</sup> Guy le boterf .op.cit.p192

<sup>4</sup> I dem.p26.

<sup>1</sup> Octave Gélinier .op.cit.p31.

<sup>2</sup> Debra M .Amidon. « Innovation et management des connaissances ».édition d'organisation .Paris 2001,p27.

<sup>3</sup> Jean-Claude Tarondeau, op.cit.p89.

متعلما. " و أصبحت قدرة المنظمة على التعلم، هي ميزة تنافسية خاصة في القطاعات التي تستعمل المعارف بصفة مكثفة " <sup>4</sup>.

و هذا ما أدى إلى بروز نوع جديد من المنظمات أكثر مرونة و قدرة على التأقلم مع التحولات الحالية و المستقبلية، "ينطلق من قناعة أن المعارف ليست محدودة و أن التعلم هو ميزة طبيعية في الأفراد، إذ أنهم ينشئون بدوافع داخلية: كالحاجة للتقدير و الاحترام، الفضول و الرغبة في التعلم " <sup>5</sup>

## الفصل الأول : المؤسسة و اقتصاد المعارف ..... صفة 14

" لذلك فقد قام بعض الخبراء باقتراح نموذج المنظمة المتعلمة الذي يركز على التجديد الدائم للمعارف و المهارات، و التشجيع المستمر للتعلم الفردي و الجماعي في أماكن العمل (المنظمة)، فالعمل أصبح متغيرا و القدرة على التعلم أصبحت معيارا أساسيا في الأداء. و قد كانت الانطلاقة لاقتراح هذا النوع من المنظمات (المنظمة المتعلمة) من طرف P.Zarifian " <sup>1</sup>

و مفهوم المنظمة المتعلمة هو مفهوم حديث الظهور، " حيث ارتبط ظهوره و انتشاره بانتشاره مجتمع المعرفة ( la société du savoir ) " <sup>2</sup>. أي في مرحلة اقتصاد المعارف التي تستوجب إحداث تغييرات عميقة في طرق العمل، و تبعث على التعلم المستمر، فالمنظمات قد أدركت ميزة المعارف و ضرورة اكتسابها " إذ أن القدرة على التعلم و على تقاسم و بث ما نتعلمه، أصبح مهمة أساسية داخل المنظمة التي تبحث عن تطوير رأس مالها المعرفي " <sup>3</sup>

و بذلك يتضح مفهوم المنظمة المتعلمة أكثر لنتفق على أن:  
" المنظمة المتعلمة هي التي تعمل على تشجيع التعلم الفردي و الجماعي لإنشاء المعارف، مع التركيز على التعلم الجماعي و المعارف الجماعية " <sup>4</sup>.  
ولا يقتصر هدف المنظمة المتعلمة على التركيز على المعارف الجماعية فقط و إنما يمتد ليشمل التحسين الجماعي و البناء الجماعي للمهارات لنقول بذلك أن " المنظمة المتعلمة هي التي تفضل التعلم الجماعي ( le team building ) مما ينتج عنه التحسين الجماعي للمهارات " <sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Debra M .Amidon. op.cit.p35.

<sup>5</sup> Jean -Claude Tarondeau. op.cit .p92.

<sup>1</sup> Dimitri weiss. « Les ressources humaines ». Édition d'organisation 3<sup>ème</sup> édition Paris 2001 .P519.

<sup>2</sup> L'organisation apprenante : émergence d'un nouveau modèle de gestion de l'apprentissage. Source Internet

<sup>3</sup> Debra Amidon .op.cit.p133

<sup>4</sup> Jean-Claude Tarondeau.op.cit.p92

5 - عيسى حيرش. " محاضرات تسيير الموارد البشرية ". السنة الأولى ماجستير تخصص تسيير المؤسسات. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2001-2002.

وبما أن مصادر المعارف غير محدودة خاصة إذا كان الفرد في ظروف مشجعة و محفزة تسمح له بإثبات قدراته و كفاءاته وإشباع رغبة التعلم، "فالمنظمة المتعلمة هي التي تخلق الظروف الملائمة لتعبئة قدرات الأفراد و تشجيع التعلم الجماعي، و البناء الجماعي للمهارات"<sup>6</sup>

و يقوم هذا النوع من المنظمات على خمس مبادئ هي:

- 1- معالجة المشاكل بطريقة جماعية، و هذا ما ينعكس إيجابيا على الأفراد و يساعد على عملية التعلم الجماعي (le team building).
- 2- تشجيع الأفراد على اقتراح آرائهم و أفكارهم الجديدة، و تجريب معالجات جديدة (L'expérimentations).

## الفصل الأول: المؤسسة و اقتصاد المعارف ..... صفة 15

- 3- استخلاص الدروس من التجارب السابقة (الصواب و الخطأ)، ثم تعزيز العوامل الإيجابية والقضاء أو التقليل من الأسباب السلبية.
- 4- التعلم مع الآخرين (التعلم الجماعي)، فالمؤسسة يستحيل أن تنجح بدون التعلم الجماعي ( أفراد المؤسسة، المورددين، الزبائن...).
- 5- التحويل السريع و الفعال للمعارف داخل المنظمة من جزء إلى آخر.

هذه المبادئ تفرض بعض الإجراءات الأخرى التي تعززها وتسهلها:

- الحرص على جعل ثقافة المؤسسة تتقبل هذا التغيير.
  - الحرص على إدماج هذه النظرة في العمليات اليومية للأفراد.
  - ضرورة توفير جو محفز (un climat motivant) لتحريك الأفراد بأقصى بعد من المهارات.
  - يجب الحرص على التفويض، لأنه يعطي الفرد حرية التصرف، التجريب و الإبداع.
- كخلاصة لما سبق يمكن القول أن المنظمة المتعلمة تعتمد أو تقوم علي:
- التعلم الجماعي.
  - اعتبار المؤسسة أو المنظمة كنظام ذكي (un système intelligent) قادر على التأقلم والتعديل الذاتي (s' autoréguler)
  - فضل الاتصال و التعلم.

و نظرا للتشابه الكبير بين المصطلحين: (المنظمة المتعلمة) و (التعلم التنظيمي)، فهناك الكثير ممن يخلط بينهما، أو يعتبرهما يشتركان في نفس المفهوم، إلا أن هناك فرق جدا واضح بينهما، "فالمنظمة المتعلمة تصف الشروط الملائمة لوجود انفتاح تنظيمي على التعلم الجماعي في حين أن التعلم التنظيمي يرجع إلى التعلم المجسد حقيقة من طرف المنظمة"<sup>1</sup>، فمفهوم المنظمة المتعلمة يعالج عملية التعلم في حين أن مفهوم التعلم التنظيمي يعالج نتيجة التعلم .

<sup>6</sup> Jean Claude Tarondeau .op.cit. p32

<sup>1</sup> L'organisation apprenante .op.cit.

## المطلب الخامس: التحولات التكنولوجية المتسارعة

يشهد العالم مرحلة مميزة من التحولات التكنولوجية المتسارعة، فما توصل إليه العلم من تطورات و إبداعات و ابتكارات لجدير بالذكر خاصة في ميدان الإعلام و الاتصال، " فخلال سنوات الثمانينيات ظهرت بوادر تغيرات جذرية، حيث بدأت قواعد تسيير الأعمال تتغير بين اليوم والآخر، نتيجة لتسارع التغيرات التكنولوجية و سرعة تطور LES NTIC، مما زاد الأمر تعقيدا." <sup>2</sup>

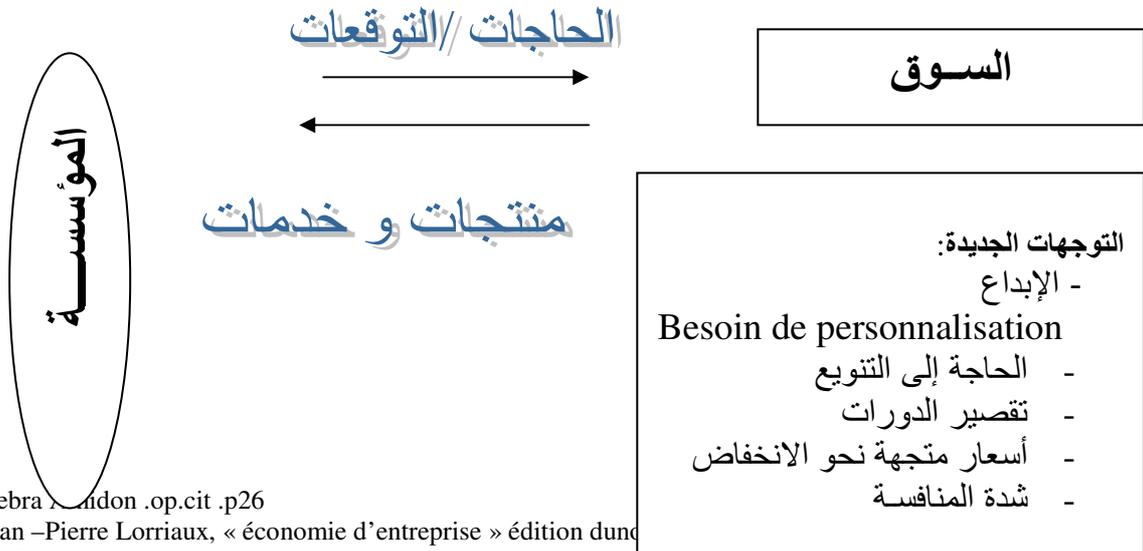
### الفصل الأول: المؤسسة واقتصاد المعرفة ..... حفة 16

لذا فتأقلم المؤسسة مع هذه المتغيرات و التحكم فيها أصبح ضرورة ملحة " حتى تتمكن من التخفيف من حدة التحدي التكنولوجي الذي يتناقص بزيادة قدرة المؤسسة على الإبداع و أقلمة أفرادها مع هذه التطورات و التحولات " <sup>1</sup>، و التخفيف أيضا من حدة الخطر الذي يهدد استقرار و استمرارية المؤسسات التي لا تدمج هذا القيد ضمن استراتيجياتها.

## المطلب السادس: تزايد قيود المستهلك

تحت ضغط التنافسية، و انتقال السلطة (le pouvoir) من المؤسسات إلى زبائننا، عندما تجاوز العرض الطلب، فرض المستهلك قيوده بشدة التي أصبحت في تزايد مستمر " فالمؤسسة أصبحت مطالبة بتقديم منتجات متميزة، جديدة، مبدعة، بأسعار منخفضة، ذات جودة عالية... " <sup>2</sup>

شكل رقم 02: المتطلبات الجديدة للسوق



<sup>2</sup> Debra London .op.cit .p26

<sup>1</sup> Jean -Pierre Lorriaux, « économie d'entreprise » édition dund

<sup>2</sup> La flexibilité des entreprises. » Mai 2001. Internet

## الفصل الأول : المؤسسة وإقتصاد المعارف ..... صفة 17

فقد أصبح من الواجب إدماج قيود المستهلك ضمن أية استراتيجية من استراتيجيات المؤسسة، فعلى المؤسسة إدماج كل رأس مالها المعرفي ( معارف، ممارسات، مهارات، إبداع مستمر...) حتى تتمكن من تلبية هذه القيود و المحافظة على ليونتها ( la flexibilité ) " فمنطق المؤسسة لم يعد يتمحور حول الإنتاجية و إنما حول التنافسية المرتبطة بالتطور الدائم، الإبداع، المعارف، المهارات...مما يتوافق مع متطلبات اقتصاد المعارف " <sup>1</sup>.

### المطلب السابع: تزايد أهمية الاتصالات

يرتبط نجاح المؤسسة في مرحلة اقتصاد المعارف، بالدرجة الأولى بكمية المعارف المكتسبة و المجموعة لدى أفرادها، و التي يكون الاتصال أحد مصادرها الرئيسية " فعلوم المعلومات (les sciences d'information) أثبتت أنه لا يوجد تزايدا تلقائيا أو طبيعيا للأفكار و المعلومات و المعارف، و إنما يأتي ذلك من خلال تصادم و تجميع المعارف السائدة من قبل عن طريق عملية الاتصال " <sup>2</sup>

فلاتصال دور مهم في عملية خلق و نشر المعارف و تكوين المهارات. غير أنه في وقت مضى كانت هناك قناعة بأن التنظيم الجيد هو الذي ينظم المعارف و المعلومات و يلغي تماما الاتصالات (بالمعنى الحديث للكلمة)، لكن الجديد في الوقت الحالي هو نجاح نوع جديد من المنظمات هي تلك التي تعطي أهمية و مكانة كبيرة للاتصالات " و بذلك يتم ظهور و بروز الاتصالات المنتجة للقيمة " <sup>3</sup>. فمن الضروري الآن تقبل الاتصالات سواء داخل أو خارج المؤسسة، على اعتبار أنها قادرة على تطوير رأس المال المعرفي و إضافة القيمة للمؤسسة.

<sup>1</sup> Octave Gélénier, op.cit p30

<sup>2</sup> Séminaire CGP sur « l'économie de la connaissance, op.cit.

<sup>3</sup> Octave Gelinier, op.cit. p45.

إن الحديث عن مرحلة إقتصاد المعارف, يقودنا بالضرورة إلى الحديث عن تسيير المعارف على إعتباره من المفاهيم الإستراتيجية التي تميز هذه المرحلة, لذا فمن الضروري التطرق لهذا المفهوم لتوضيحه و تبسيط المعنى أكثر.

## الفصل الأول : المؤسسة و إقتصاد المعارف ..... صفحة 18

### المبحث الثالث: تسيير المعارف

بالرغم من الاعتقاد السائد أن تسيير المعارف كانت كنتيجة حتمية لهذه المرحلة، إلا أن الواقع يثبت عكس ذلك، " فمن الخطأ أن يعتقد بأن إقتصاد المعارف هو الذي فرض على المؤسسات أن تسيير معارفها، فتسيير المعارف من طرف المؤسسات و بروز الجانب الاستراتيجي لهذا المورد الثمين هو الذي جعل الإقتصاد يصبح إقتصاد معارف و ليس العكس " <sup>1</sup>

و بالرغم من أن بدايات بروز هذه المرحلة كانت في متوسط سنوات التسعينيات تقريبا إلا أن بداية الاهتمام بتسيير المعارف و الانتباه إلى استراتيجية هذه العملية، كان في سنوات السبعينيات إثر الأزمة النفطية التي عرفها العالم، " حيث اضطرت المؤسسات إلى تسريح عدد هائل من العمال نتيجة للأوضاع الاقتصادية السيئة التي نجمت عن هذه الأزمة، و لقد أدى هذا التقليل المعتبر للأفراد إلى ضياع الكثير من قدرات المؤسسات و الخبرات و المهارات التي يمتلكها الأفراد... " <sup>2</sup>. و بذلك بدأ الاهتمام بكيفية البحث عن الطرق التي من شأنها أن تضمن للمؤسسة عدم زوال المعارف بزوال الأفراد الحاملين لها.

و بتسارع التقلبات، وحدة و عمق التحولات التي يعرفها المحيط، احتلت المعارف المكانة الأولى بالمؤسسة، وزاد الاهتمام بها حتى أصبح رأس المال المعرفي أقوى معبر عن قيمة المؤسسة بالسوق. " و هذا ما يرتبط بالنظرة الجديدة للمؤسسة في سوق المنافسة، فالمؤسسات لم تعد تتميز بأدواتها الإنتاجية التي أصبحت معيارية عبر جميع أنحاء العالم، إذ عليها أن تثبت لربائنها بأنها تدمج في منتوجها كل رأس مالها المعرفي " <sup>3</sup>

و باحتلال المعارف لهذه المكانة المهمة داخل المؤسسة، " لم تعد هذه الأخيرة فقط مكانا لتحويل المواد الأولية، بل أصبحت منظمة متعلمة تخلق المعارف الداخلية، المصدر الجديد للثروة " <sup>4</sup>

1 عيسى حيرش، مرجع سابق.

2 نفس المرجع.

<sup>3</sup> Jean- Louis Ermine . « Capter et créer le capital savoir ». Source Internet.

<sup>4</sup> Jean- louis Ermine. Idem.

فقد أصبحت المعارف أهم رهان اقتصادي للمؤسسة، لذا فالتسيير الفعال لرأس المال المعارفي، أصبح حقيقة و ضرورة ملحة داخل المؤسسة، حتى تضمن عامل الاستقرار الداخلي و التأقلم مع متغيرات المحيط، " لذلك يقوم مسيري المؤسسات بتحديد ثلاث أهداف شاملة لتسيير هذا المورد (المعارف) على أكمل وجه و عموما تتمحور هذه الأهداف حول ثلاث نقاط رئيسية: إنشاء، رأسملة و تقاسم المعارف"<sup>1</sup> ثم أصبحت هذه العملية تتجسد عن طريق خطط استراتيجية " فظهر في المؤسسات ما يسمى بالخطط الاستراتيجية لتسيير المعارف و هي تدور حول ثلاث محاور مهمة: إنشاء، رأسملة، نشر و تقسيم المعارف " <sup>2</sup> ، و بذلك أصبحت هذه المحاور الاهتمامات الرئيسية لكل مؤسسة .

و قبل التطرق لعملية تسيير المعارف، و المحاور الثلاثة التي تدور حولها هذه الأخيرة، سنتطرق أولا لمفهوم المعارف، أنواعها و حتى الخصائص التي تميزها و التي دفعتها إلى احتلال هذه المكانة في الحياة الاقتصادية.

### المطلب الأول: مفهوم المعارف

بالرغم من كثرة تداول المصطلح، إلا أننا نجد صعوبة عند محاولة تحديد مفهومه، إذ يأخذ هذا الأخير ( المفهوم) عدة أشكال وفقا للبعد الذي ينظر له من خلاله. و قبل التطرق لهذه المفاهيم، سنعمل أولا على التمييز بين مفهوم كل من المعارف، المعلومات، المعطيات نظرا للبس الذي يقع فيه الكثيرين نتيجة عدم التمييز بينها. فالمعطيات و بأبسط صورة لها، هي عبارة عن " تصفية للإشارات الواردة من المحيط الخارجي"<sup>3</sup> أما مفهوم المعلومات فإنه محل العديد من النقاشات خاصة فيما يتعلق باستعمالها في مجال المؤسسة:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> « La gestion des connaissance comme levier de création de valeur. » www.pick doc.com Avril 2002.

<sup>2</sup> Jean- louis Ermine .op.cit.

<sup>3</sup> عيسى حيرش. مرجع سابق.

<sup>4</sup> Jean- Maurice Bruneau et Jean François Pujos. « Le management des connaissance dans l'entreprise. » les Édition d'organisation. Paris 1992 p.p 18-19

ففيما يتعلق بمعناها الأكثر شيوعا يرى Joël de Rosing " أن المعلومة هي كل حدث ( fait ) جديد أو إستعلام ( renseignement ) ناتج عن ملاحظة ".  
و يرى Jacques mélèse أن " المعلومة بالنسبة للشخص أو آلة هي كل إشارة، كل رسالة، كل تصور ينتج أثر على سلوكه أو على حالته المعرفية"  
أما Jean Louis Neolat و Jean cellier فيجد أن: " المعلومة هي تقديم أو تمثيل لمحيطنا في لحظة معينة ".  
و بصفة عامة يمكن القول أن: المعلومة هي عنصر من عناصر المعرفة و هي تهدف إلى تكوينها على اعتبارها الوحدة الأساسية فيها.  
بالانتقال إلى مفهوم المعارف، تبرز أولا إشكالية دلالة المصطلح، إذ نجد أن مصطلح " المعارف " في اللغة العربية يقابله مصطلحين في اللغة الفرنسية و هما " le savoir " و " la connaissance ".  
و بالرغم من صعوبة تحديد الفرق بين المصطلحين إلا أن هناك من يرى أن:<sup>1</sup>  
Le savoir : هو مجموعة من المعلومات المختارة و المنظمة و المترجمة بطريقة تسمح بتقديمها، إذ يتطور مع الوقت باستخدام المعلومات المحصل عليها و المدمجة.  
أما مصطلح la connaissance: فيدل على تدخل عملية تفرقة و تمييز ( un travail d'identification ) للوصول إلى تصحيح هذه المعلومات.  
لن نخوض كثيرا في تحديد الفرق بين المصطلحين و سنكتفي بإعطاء مفهوم شامل للمعارف، و كما سبقت الإشارة فقد تتعدد المفاهيم تبعا للبعد أو الزاوية التي ينظر من خلالها لهذه الأخيرة:  
فهناك من ينظر للمعارف على أساس أنها مخزون:" فالمعرفة إذ عرفناها من حيث أنها مخزون فهي إطلاع و استيعاب للأشياء و الأمور "<sup>2</sup>  
و هناك من يرى بأنها نشاط: "المعرفة هي نشاط معرفي ( une activité cognitive ) نقوم به بالاعتماد على اختيار، معالجة و ترجمة المعلومات لإنتاج معارف جديدة، إذ يرتبط هذا النشاط بقدرات الأفراد و كفاءاتهم الشخصية "<sup>3</sup>  
و هناك من يحدد مفهوم المعارف من خلال تطورها و حركيتها:" أما إذا نظرنا إليها من خلال تطورها و حركيتها فنجد أنها تمثل القدرة على إدراك الأشياء وربطها فيما بينها و إعطائها معنى "<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Jean- Maurice Bruneau et Jean François Pujos. Idem .p19.

<sup>2</sup> عيسى حيرش. مرجع سابق.

<sup>3</sup> Dominique Foray .op.cit .p 09.

أما الذين قاموا بإسقاط مفهوم المعارف على المؤسسات فيرون بأنها أصل من الأصول الاستراتيجية: " المعارف هي أصول استراتيجية تبين الحدود بين ما تستطيع أو لا تستطيع المؤسسة إنتاجه " <sup>1</sup>

بالرجوع الى العلاقة بين العناصر السابقة (المعارف، المعلومات، المعطيات ) نجد أن:

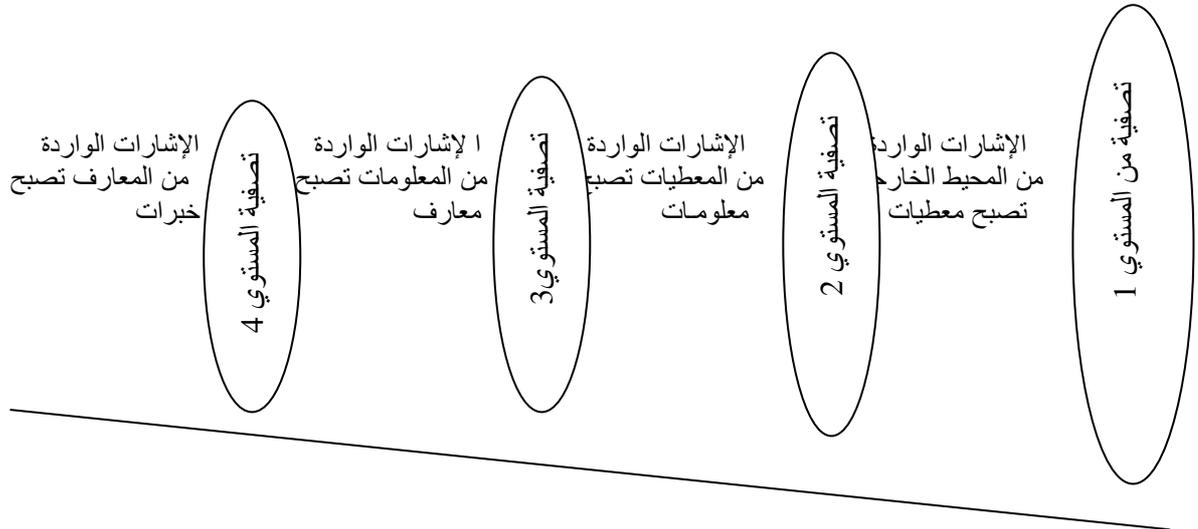
" المعارف متوقفة على المعلومات كما تتوقف المعلومات على المعطيات " <sup>2</sup>

و للتوضيح أكثر يمكن القول أن " المعلومة هي مجموعة من المعطيات في سياق معين، أما المعارف فهي المعلومة بدلالة معينة " <sup>3</sup>

(la connaissance est l'information + la signification)

و الشكل الموالي يجسد العلاقة بين المفاهيم السابقة بصورة أوضح:

شكل رقم 03- إنشاء المعارف



المصدر: عيسى حيرش، مرجع سابق.

<sup>4</sup> نفس المرجع.  
<sup>1</sup> نفس المرجع.  
<sup>2</sup> نفس المرجع.

## المطلب الثاني: أنواع المعارف

لم يكن الاختلاف فقط حول تحديد مفهوم المعارف، بل اتسع ليشمل أيضا تحديد أنواعها، إذ نجد عدة اتجاهات لتحديد ذلك، و لكل وجهة نظر.

فهناك من انطلق من قابلية المعارف للنقل و التعبير أو الظهور ليقسمها بذلك إلى معارف ظاهرة و معارف باطنة أو (ضمنية) :<sup>1</sup>

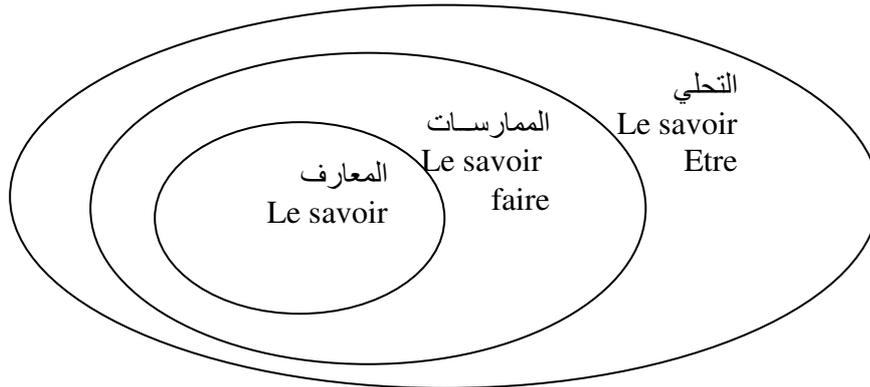
فالمعارف الظاهرة: هي المعارف التي يمكن التعبير عنها و نقلها إلى الآخرين بأي طريقة: مفردات، رسومات، وسائل أخرى...

أما المعارف الباطنة: فهي التي يصعب التعبير عنها و تحويلها للآخرين، إذ يتم نقلها بواسطة التقليد و التجربة فقط.

و قد انطلق البعض الآخر من العملية المعرفية ( le processus cognitif ) ليقسم المعارف بذلك إلى :<sup>2</sup>

المعارف نظرية (le savoir théorique)، الممارسات ( le savoir faire )  
التحلي ( le savoir être )، كما هو مبين في الشكل الموالي:

شكل رقم 04 –أنواع المعارف



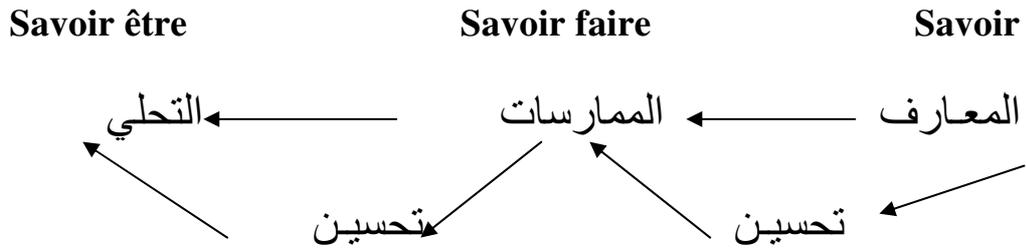
المصدر: Jean-Maurice Bruneau et Jean François puJos.op.cit.p25

<sup>1</sup> Michel Grundstein. « Le management des connaissance dans l'entreprise ». www.magconseit.fr internet.

<sup>2</sup> Jean –Maurice B .et Jean Francois.p.op.cit.p25.

من الشكل السابق يتضح لنا أن المعارف تتكون من ثلاث أنواع أو إن صح التعبير من ثلاث طبقات، تستوجب كل طبقة التحكم ( la maîtrise ) في الطبقة التي قبلها. فالمعارف النظرية: هي مجموعة المعلومات العامة، قد تكون ظاهرة أو باطنة. أما الممارسات: فهي مجموع المعارف التي تسمح بتطبيق المعارف السابقة أو هي القدرة على تطبيق المعارف النظرية. التحلي: هو مجموع المعارف السلوكية (كيفية التعامل مع الزبائن مثلا) ممثلة في القدرة على التصرف التي تسمح بتنفيذ المعارف النظرية و الممارسات. و يمكن إبراز هذه العلاقة في الشكل التالي:

شكل رقم 05 – العملية المعرفية



المصدر، عيسى حيرش، مرجع سابق.

و غير بعيد عن هذا التقسيم فهناك من صنف المعارف إلى: 1 معرفة لماذا ( le savoir pourquoi )، معرفة ماذا ( le savoir quoi )، معرفة كيف ( le savoir comment )، معرفة من ( le savoir qui ) .

- معرفة لماذا: و هي المعارف التفسيرية ( explicative ) التي ترجع إلى المعارف النظرية أو المبادئ العملية.

- معرفة ماذا: و تتمثل في المعارف التي تستعمل لحل المسائل المعقدة، و هذا النوع من المعارف يكون مرزما ( codifiable ) لأنه يتواجد عند المحترفين الذين يتقنون كفاءات و طرق التصرف و بمهارة.

- معرفة كيف: و تتمثل في المعارف الباطنة أو الضمنية التي تنطلق من فكرة أننا نعلم أكثر مما نستطيع قوله.

معرفة من: و تتعلق بمسألة منافذ ( laccés ) المعارف، أي معرفة من يعرف وكيف يفعل.

أما تصنيف Nonaka فقد كان انطلاقاً من موقفنا من المعارف التي نكتسبها: 1  
1- إما أننا ندرك أننا نعلم. 2- إما أننا ندرك أننا لا نعلم.  
3- إما أننا لا ندرك أننا نعلم. 4- إما أننا لا ندرك أننا لا نعلم.  
فالمعارف في الحالة الأولى هي عبارة عن معارف ظاهرة لأن الفرد يدرك ما يعلم و يستطيع التعبير عنه بأي طريقة.  
أما الحالة الثانية ( العلم بعدم العلم ) فهي الحالة التي يدرك فيها الفرد نقائص و حدود معرفته و تسمى هذه الحالة ( بالنقص في المعارف ) ( lacunes de connaissance ).  
أما المعارف في الحالة الثالثة فهي عبارة عن معارف باطنة، لأنها تشمل تلك المعارف التي اكتسبها الفرد دون أن ينتبه لها أو تلك التي اكتسبها و لم يلجأ إليها منذ فترة طويلة و هذا النوع من المعارف يبرز خاصة أثناء الممارسة.  
أما الحالة الرابعة فتتمثل في عدم العلم بعدم العلم و هي الحالة التي يجهل فيها الفرد نقائص و حدود معارفه و تعرف ( بالنقص بالنقص ) ( ignorance de lacunes ).

شكل رقم 06 – المواقف الأربعة من المعارف

	المعرفة	عدم المعرفة
المعرفة	العلم بالعلم معارف ظاهرة	العلم بعدم العلم النقص في المعارف
عدم معرفة	عدم العلم بالعلم معارف باطنة	عدم العلم بعدم العلم النقص بالنقص

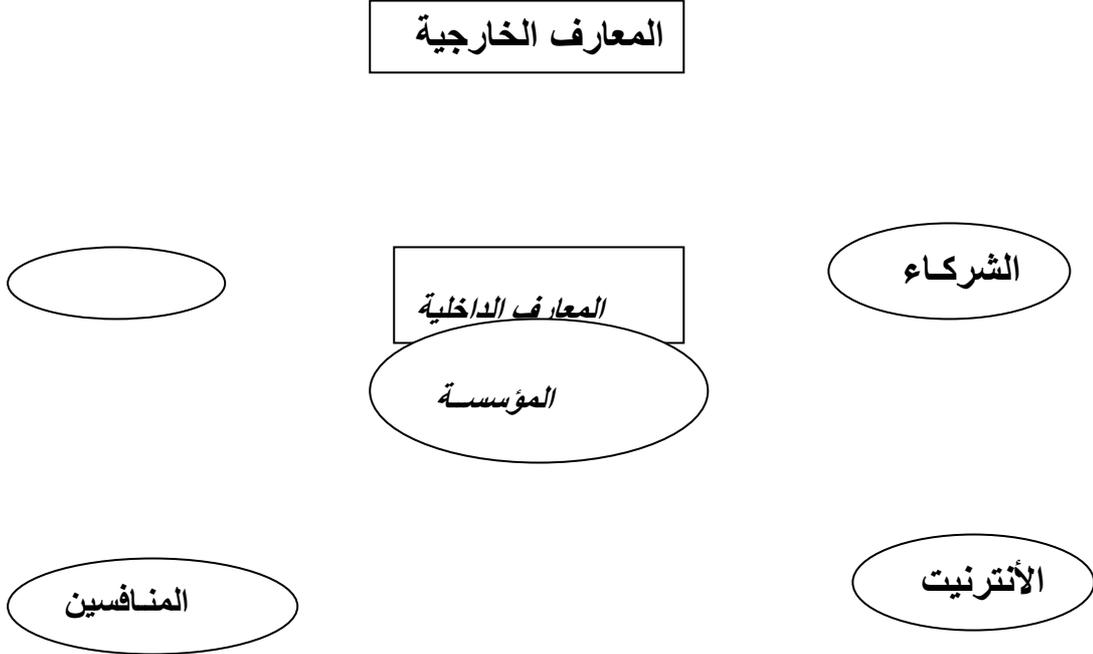
المصدر، عيسى حيرش، مرجع سابق.

أما اعتماداً على مصادر المعارف فبالإمكان تقسيمها إلى:  
معارف داخلية و معارف خارجية : 2

الفصل الأول : المؤسسة و اقتصاد المعارف ..... صفة 25

- المعارف الداخلية: وهي المعارف التي تنشأ، تحول و تسير داخل المؤسسة من طرف الأفراد المتواجدين بها.
- المعارف الخارجية: و هي مجموع المعارف الآتية من مصادر خارج المؤسسة (العملاء، المنافسين، الشركاء، الانترنت...)

شكل رقم 07 - معارف المؤسسة



المصدر: Gille Balmisse.op.cit

في الأخير سنشير إلى المعارف الفردية والمعارف الجماعية، فهذه الأخيرة (المعارف الجماعية) ليست فقط مجموع المعارف الفردية و إنما يضاف إليها تلك الزيادة الناتجة عن التفاعل بين مجموع المعارف (la synergie).

## المطلب الثالث: خصائص و أهمية المعارف

عند الحديث عن تسيير المعارف و عن استراتيجيات هذه العملية بالنسبة للمؤسسة، قد يتساءل الكثيرون عن الأهمية المتزايدة التي تحضى بها هذه الأخيرة، و للإجابة عن هذا التساؤل، يكفي فقط أن نبين خصائص المعارف و أهميتها بالنسبة للمنظمات والتي جعلتها تحتل هذه المكانة في الحياة الاقتصادية<sup>(1)</sup>:

القيمة الاقتصادية للمعارف: أصبح تقييم المؤسسات يركز شيئاً فشيئاً على أصولها اللامادية، لا سيما تلك المتعلقة بالمعارف، فمن خلال دراسة قام بها Paul Strass Mann و هو استراتيجي مهتم بالمعارف (knowledge strategist) شملت 359 شركة صناعية بالولايات المتحدة الأمريكية، قدرت من خلالها قيمة رأس المال المعرفي بـ 217 % من إجمالي رأس المال المادي.

المعارف مورد منتج: لقد ظهرت أشكال جديدة للعمل أو بالأحرى أعمال جديدة تركز أكثر على المعارف، فإنتاجية العمل لم تعد ترتبط فقط بالاستثمار المادي و الجهد المادي المبذول، و إنما أصبحت هناك إنتاجية خاصة بالمعارف و مرتبطة بها فقط إذ أصبحت المعارف مورداً استراتيجياً للإنتاجية.

المعارف عامل استقرار: أصبح المحيط الاقتصادي يعيش حالات اضطراب و فوضى نتيجة لشمولية المنافسة و تعديل معايير التنافسية، تسارع الإبداعات، اتساع مجال المنتجات الممكنة... فالمؤسسة أصبحت مجبرة على سبق الفعل (la pro activité) بدلاً من رد الفعل (la réactivité) و هذا ما يتجسد اعتماداً على معارفها و رأس مالها المعرفي.

المعارف وسيلة لاتخاذ أحسن القرارات: في محيط متميز بكثرة المعطيات الغير مهيكلة و الغير منظمة، يكون للمؤسسة حظوظ أوفر في اتخاذ القرارات المناسبة، من خلال معالجة و تنظيم هذه المعطيات و المعلومات و تحويلها إلى معارف.

تقليص دورات القرار: la réduction des cycles de décision و قد تم تقليصها نظراً لأنية و سرعة المعارف قيد الاستعمال نتيجة لتوفر أدوات بثها و نشرها.

تقليص الذاتية: نتيجة لتوافر معارف و معلومات منظمة مستمدة من وسائل الإعلام الآلي.

الميزة التنافسية للمعارف: " تعد المعارف نوعا خاصا و ثمينا من المزايا، ذلك لأنها تتميز بصعوبة و حتى باستحالة التقليد، فالمعرفة عند صاحبها (في ذهنه، في سلوكه، في ذكائه...) و لم يستطع أحد الإطلاع حتى يخرجها مالكها، وهذا الذي يجعلها صعبة الانتقال من مؤسسة إلى أخرى دون رضى صاحبها، فالمؤسسة التي تستطيع الحصول على معارف من خلال توظيف أفراد ذوي مهارات عالية قد تضمن تفوقا معتبرا على غيرها، هذا من جهة، أما من جهة أخرى و بما أن المهارات و المعارف هي التي تكون دائما وراء الإبداع و التجديد، فلا شك أن الميزة التنافسية التي تعطيها المعارف للمؤسسات هي ميزة تنافسية طويلة المدى." <sup>1</sup>

### المطلب الرابع: مفهوم تسيير المعارف

نظرا لاستراتيجية هذا المورد ( المعارف)، فقد كان من الضروري أن يخضع لتسيير محكم حتى يضمن الاستغلال الأمثل له. و بالرغم من وجود اتفاق حول ضرورة تسيير المعارف إلا أن الاختلاف يكمن في تعريف أو تحديد مفهوم هذا الأخير، فتعدد الخبراء في هذا المجال و اختلاف وجهات نظرهم حول هذا المفهوم، قد ساهم كثيرا في صعوبة تحديده، لذلك سننقل بعض الآراء في هذا المجال لنتمكن من معالجته بطريقة أفضل:

فهناك من يكتفي بالتعاريف العامة و السطحية الخالية من أي توضيح، كالتعاريف التي جاءت على السياق التالي:

" يتمثل تسيير المعارف في الاستعمال المتكرر لمعارف الأشخاص " <sup>2</sup>

أو " تسيير المعارف هو الاستعمال التلقائي و المنظم للمعارف المتواجدة في المؤسسة بهدف مساعدتها على تحقيق أهدافها " <sup>3</sup>

و هناك من اكتفى فقط بذكر المراحل المكونة لعملية تسيير المعارف فكانت المفاهيم على السياق التالي:

## الفصل الأول : المؤسسة و إقتصاد المعارف ..... صفحة 28

" تسيير المعارف هو جمع، تخزين و بث المعارف و تدعيم تطبيقها في المنظمة ثم مساعدة و توجيه إنشاء المعارف " <sup>1</sup>

<sup>1</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق.

<sup>2</sup> نفس المرجع

<sup>3</sup> نفس المرجع

أو " يتعلق تسيير المعارف بعمليات إنشاء المعارف، الحصول عليها، تحويلها و استعمالها بهدف تحسين مردود المنظمة " <sup>2</sup>

و قد تطرق البعض الآخر في مفهومه إلى الأهداف المنتظرة من هذه العملية: " تسيير المعارف هو تسيير الأنشطة و العمليات الموجهة لزيادة استعمال و إنشاء المعارف في المنظمة لهدفين متكاملين: (selon deux finalités)

- هدف تراثي (patrimoniale): ويتمثل في حفظ المعارف، إعادة استعمالها.

- هدف الإبداع المكثف: الذي يطرح إشكالية التعليم التنظيمي، الإنشاء المستمر للمعارف و الاستعمال الجماعي لها... " <sup>3</sup>

و هناك من نظر إلى هذا المفهوم من عدة زوايا، فعالجه من الناحية العملية، الاستراتيجية، الوظيفية و المالية فكانت التعاريف على النحو التالي: <sup>4</sup>

التعريف العملي: هو نقل المعلومة لمن يحتاجها في الوقت المناسب و بدون أن يطلب ذلك.

التعريف الاستراتيجي: هو مزج المعارف و الممارسات في المراحل، في العمليات، في المنتوجات وفي التنظيمات لخلق القيمة.

التعريف الوظيفي: هو تسيير دورة حياة المعارف ( le cycle de vie de la connaissance) من ظهور المعلومة، تشكيلها، إثبات صحتها، نشرها، إعادة استعمالها الي تقويمها.

التعريف المالي: هو تقييم رأس المال المعارف للمؤسسة.

لن نستطيع الحكم على صحة أو عدم صحة التعاريف السابقة، فكل وجهة نظر في ذلك، لكننا نستطيع أن نتدارك و نبين النقص المشترك بينها، و هو إهمال ماهية تسيير المعارف في حد ذاتها، لندرج في الأخير هذا المفهوم على كون خلاصة للمفاهيم السابقة على أساس أنه إضافة إلى مراحل تسيير المعارف يبين أن هذه الأخيرة ( تسيير المعارف) هي وظيفة: "تسيير المعارف الذي يتمحور حول إنشاء واستغلال المنجم الثقافي

## الفصل الأول : المؤسسة و إقتصاد المعارف ..... صفة 29

للمؤسسة هو عبارة عن وظيفة تجعل من الموارد البشرية مركز مشروعها لإنشاء القيمة" <sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع

<sup>2</sup> نفس المرجع

<sup>3</sup> Michel Grandstin. « Échange d'information et partage de connaissance.». 2001. internet.

<sup>4</sup> Gille Balmisse.op.cit

<sup>1</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق

## المطلب الخامس: مراحل تسيير المعارف

لقد سبقت الإشارة دون تفصيل إلى مراحل تسيير المعارف، ورأينا أن هذه الأخيرة تتمثل في ثلاث نقاط أو ثلاث محاور أساسية: إنشاء، رأسملة و نشر المعارف. غير أن عدم الاتفاق امتد ليشمل هذه المراحل أيضا. فهناك من يرى أن مراحل تسيير المعارف تتمثل في: " تشكيل المعارف، بثها و استعمالها"<sup>2</sup> أما الرأي الآخر فيرى أن المراحل السابقة يمكن تفصيلها أكثر في " إنشاء، اكتساب، تنظيم، تسهيل و استعمال المعارف"<sup>3</sup>. وهناك من يوجز هذه المراحل في عملية الرأسملة فقط. غير أننا قد أخذنا بالرأي السائد و الغالب (الذي يقسم مراحل تسيير المعارف إلى: إنشاء، رأسملة، و نشر المعارف).

### أولا- إنشاء المعارف : la création du savoir

" في الاقتصاد الذي يكون فيه الشيء الوحيد المؤكد هو عدم التأكد ( la seule certitude est l'incertitude )، فإن الميزة التنافسية الوحيدة هي المعارف، فإذا كانت الأسواق متغيرة، التكنولوجيا متجددة، المنافسة متعددة، المنتجات تختفي بين اليوم و الآخر، فإن المؤسسة الناجحة هي التي تعمل باستمرار على إنشاء المعارف الجديدة "<sup>4</sup>

فعملية الإبداع و إنشاء المعارف شرط أساسي من شروط التنافسية و ضرورة ملحة تفرضها متطلبات المرحلة الحالية (مرحلة اقتصاد المعارف)، " فالمؤسسات أصبحت تدرك جيدا أن الاستمرارية مرتبطة بالإبداع المستمر الذي سيكون من الآن فصاعدا نتيجة لذلك التوافق بين رأسمالها المعرفي و المحيط الاقتصادي التنافسي "<sup>5</sup>

## الفصل الأول : المؤسسة و اقتصاد المعارف ..... صفة 30

لذلك فعملية إنشاء المعارف أصبحت الاهتمام الأول لكل مؤسسة تبحث عن ميزة تنافسية من شأنها أن تضمن لها البقاء لفترة أطول " فالمؤسسات لن تستطيع الاستمرارية إلا إذا اكتسبت التجديد الدائم من خلال عملية الإبداع "<sup>1</sup>

<sup>2</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق

<sup>3</sup> Gille Balmisse .op.cit

<sup>4</sup> I kujiro Nounaka, « l'entreprise créatrice de savoir. »Édition d'organisation .paris 2000.p37

<sup>5</sup> Debra Amidon .op.cit.p26

<sup>1</sup> Gille Balmisse .op.cit

غير أن الإبداع المقصود هنا ليس تلك العملية التقليدية التي تشمل التجديد التقني للمنتجات أو المراحل " لكن المقصود هو المعنى الأشمل و الأعم للكلمة، أي الانفصال و الابتعاد عن كل الوضعيات، الممارسات، العمليات و المخرجات السائدة من قبل"<sup>2</sup> و لقد قام I Kujiro Nonaka<sup>3</sup> بلفت الانتباه إلى دور المعارف في عملية الإبداع من خلال مقال نشر في مجلة (Harvard Business) تحت عنوان (المؤسسة المنشئة للمعارف). تصور من خلاله أن المؤسسة جسم حي يجب التركيز على أفكاره و ليست آلة حيث أشار إلى أن نجاح المؤسسة يرتبط بتنظيم المعارف الباطنة و تحويلها إلى معارف ظاهرة، كما أشار أيضا إلى ضرورة تكوين قاعدة معرفية (une base cognitive). و في هذا المجال، قام Nonaka أيضا في سنة 1994 باقتراح نموذج لإنشاء المعارف و الإبداع بالمؤسسة، تتمحور فكرته الأساسية في كون عملية إنشاء المعارف تحدث أساسا من خلال حوار مستمر (un dialogue continu) بين المعارف الظاهرة و المعارف الباطنة. كما دعا أيضا إلى تغيير النظرة السائدة لمفهوم الإبداع و إنشاء المعارف في المؤسسات على أساس أنها مجرد أداة لمعالجة المعلومات و حل المشاكل فقط، فالنسبة له " الإبداع على اعتباره أداة لخلق و إنشاء المعارف في المنظمة، لا يمكن اقتصرها فقط في مجرد معالجة المعلومات و حل المشاكل، إذ يجب أن ينظر إلى الإبداع على أساس أنه عملية تقوم المنظمة من خلالها بالبحث عن مسائل جديدة (des nouveaux problèmes) ثم إنشاء معارف جديدة لحلها"<sup>4</sup> و يمثل نموذج Nonaka لإنشاء المعارف، نمودجا عاما و شاملا، توضح فيه آليات إنشاء المعارف بالمؤسسة من خلال أربع كفاءات، كما هو موضح في الشكل التالي:

## الفصل الأول : المؤسسة و اقتصاد المعارف ..... صفة 31

شكل رقم 08 - الأساليب الأربعة لإنشاء المعارف المنظمة



<sup>2</sup> Ahmed Bounfour .op.cit.p77

<sup>3</sup> Debra Amidon.op.cit.p65

<sup>4</sup> Ahmed Bounfour .op.cit.p 80

معرفة باطنية ( ضمنية)

Initiation	Explication إخراج
Intériorisation إدخال	Combinaison توفيق (مزج)

معرفة ظاهرة

المصدر: Ahmed Bounfour .op.cit.p8

- إعتماد على الشكل السابق يمكن تلخيص نموذج إنشاء المعارف في الكيفيات التالية: (1)
- الكيفية الأولى: من المعارف الضمنية إلى المعارف الضمنية، و هو أسلوب لاكتساب المعرف بانئقالها من طرف إلى آخر على شكل معارف ضمنية من خلال: الملاحظة، التقليد، تقاسم الخبرات، التطبيق، الممارسة... وتدعى هذه الكيفية: l'initiation.
  - الكيفية الثانية: و يدعى هذا الأسلوب بالتوفيق أو المزج و يتمثل في الانتقال من المعارف الظاهرة إلى المعارف الظاهرة، من خلال إعادة جمع بعض عناصر المعارف الظاهرة لتكوين معارف جديدة ظاهرة أيضا.
  - الكيفية الثالثة: من المعارف الضمنية إلى المعارف الظاهرة، و يدعى هذا الأسلوب بالإخراج، أي أن الفرد يقوم بشرح و تبسيط و تحويل مكتسباته و خبراته إلى معارف ظاهرة.
  - الكيفية الرابعة: من المعارف الظاهرة إلى المعارف الضمنية، و يتمثل هذا الأسلوب في الإدخال أين يقوم الأفراد المتواجدين بالمؤسسة باكتساب المعارف الظاهرة المنتشرة، فتكمل هذه المعارف المعارف الضمنية التي يمتلكها و تصبح خاصة بالفرد، وبذلك تتحول هذه المعارف الظاهرة إلى معارف ضمنية.

## الفصل الأول : المؤسسة وإقتصاد المعارف ..... صفة 32

كخلاصة يمكن القول أن "الإبداع هو خلق و تطوير و تطبيق أفكار و معارف جديدة لإنتاج سلع و خدمات جديدة قابلة للتبادل" <sup>4</sup> ، لذا فعلى المؤسسات الاهتمام بهذه العملية و تشجيع الأفراد للمساهمة فيها، مع التوضيح أن المساهمة في عملية الإبداع هي مساهمة في إضافة القيمة للمؤسسة.

### ثانيا - رأسملة المعارف LA CAPITALISATION DU SAVOIR

تشكل المعارف أحد أهم الموارد النادرة بالنسبة للمؤسسة، التي يجب الحفاظ عليها و التحكم فيها، خاصة وأن لهذا المورد دورا أساسيا في استراتيجية المؤسسة و تحضير رد الفعل قبل تغير المحيط. و بما أن هذا المورد مرتبط بحركة الأفراد، فإن المؤسسة

(1) Michel Grundstein .op.cit

<sup>4</sup> Debra Amidon .op.cit p31

ستفقد رصيда كبيرا من معارفها في حالة مغادرة الأفراد الحاملين لهذه المعارف ( التسريح، التقاعد، الموت...)، لذلك فمن الضروري اللجوء إلى عملية رأسملة المعارف للمحافظة عليها.

"فالرأسمة هي عملية تحديد المعارف الأساسية بالمؤسسة من أجل الحفاظ عليها و ضمان استمراريتها، وذلك بجعلها تستعمل من طرف أكبر عدد من أفراد المؤسسة بهدف زيادة المنافع"<sup>2</sup>.

و بما أن المعارف الباطنة هي التي تكتسي أهمية أكبر داخل المنظمة – هذا لا ينفي أبدا أهمية المعارف الظاهرة – على أساس أنها الأكثر مساهمة في خلق الميزة التنافسية نظرا لصعوبة نقلها و تقليدها، وارتباطها بنظام القيم و المهارات الشخصية فإنها هي التي تشكل موضوع الرأسمة.

لذلك و كمفهوم أكثر دقة لعملية الرأسمة يمكن القول أن:  
" رأسمة المعارف هي العملية التي من خلالها تبحث المؤسسة عن إخراج المعارف الباطنة و تحويلها إلى معارف ظاهرة"<sup>3</sup>

وعملية الرأسمة ليست تسييرا للموارد البشرية بجعل الأفراد قادرين على التأقلم و مواجهة مختلف الوضعيات اعتمادا على معارفهم و ممارساتهم، لأن هذا يتعلق بميدان تسيير المهارات، كما أنها أيضا ليست عملية إعادة تنظيم للمؤسسة و تحسين المراحل و العمليات و تطوير نظام المعلومات، لأن هذا أيضا يتعلق بميدان التنظيم و تسيير المؤسسة، فهي إضافة لعامل مهم في زيادة ثروات المؤسسة، و المتمثل في التحكم في المعارف و الممارسات.

## الفصل الأول : المؤسسة و إقتصاد المعارف ..... صفة 33

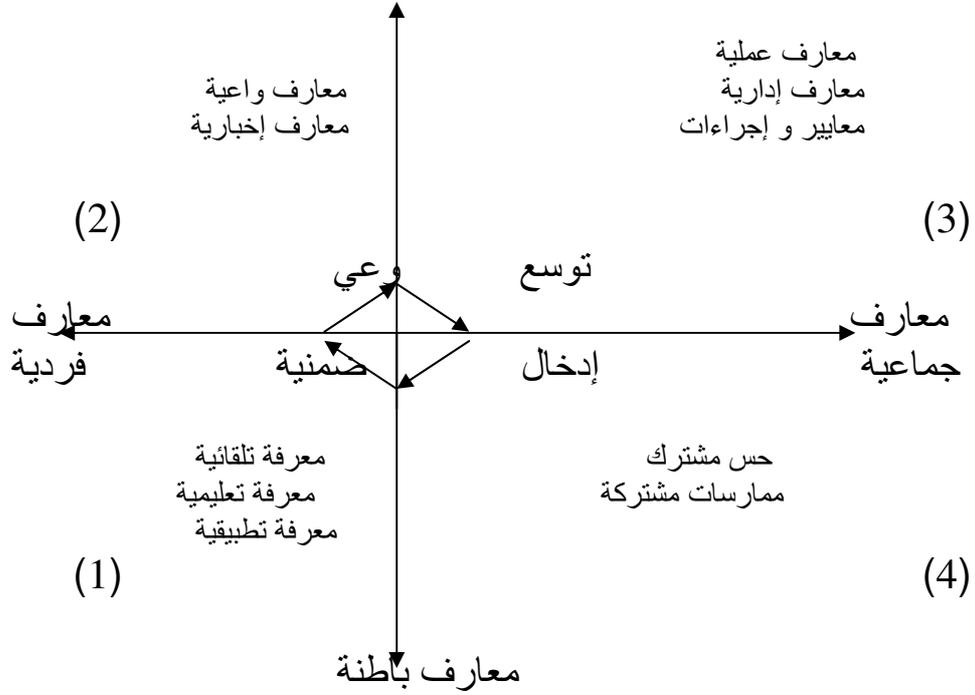
- و تتم عمليات الرأسمة من خلال المراحل التالية:<sup>1</sup>
- حصر المعارف و الممارسات الأساسية في المؤسسة: وذلك بتحديد المعارف و الممارسات الضرورية لتسيير العمليات و الأنشطة الرئيسية بالمؤسسة و تمييزها و تقدير قيمتها الاقتصادية و ترتيبها و معرفة حاملها.
  - حفظ المعارف: و ذلك باكتسابها من قبل أصحابها و الاستيلاء عليها و الاحتفاظ بها و تبسيطها.
  - بث هذه المعارف و نشرها داخل المؤسسة: حتى يمكن استعمالها من طرف أكبر عدد ممكن من الأفراد لزيادة منافع المؤسسة.
- و المخطط الموالي فيه توضح أكثر لعملية الرأسمة و مراحلها.

<sup>2</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق.

<sup>3</sup> Michel Grundstein .op.cit

<sup>1</sup> Michel Grundstein .op.cit

## معارف ظاهرة



المصدر: Nonaka مذکور عند عيسى حيرش. مرجع سابق.

## الفصل الأول : المؤسسة وإقتصاد المعارف ..... صفة 34

المخطط السابق مكون من أربع مراحل أساسية، يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- (1) الكثير من المعارف داخل المؤسسة توجد على شكل معارف باطنة فردية و تكون ناتجة أما عن التجربة (معارف تلقائية) أو عن طريق التعليم (معارف تعليمية) أو معارف ناتجة عن طريق الممارسة (معارف تطبيقية).
- (2) جزء من هذه المعارف (الفردية الضمنية) تتحول إلى معارف فردية ظاهرة عندما يقوم مكتسبها بإعلانها (معرفة إخبارية) أو معرفة واعية.
- (3) تحول المعارف الظاهرة الفردية الاستراتيجية و الضرورية للمؤسسة إلى معارف ظاهرة جماعية بنشرها عبر أكبر عدد ممكن من أفراد المؤسسة.
- (4) نتيجة للانتشار الكبير لهذه المعارف و كثرة استعمالها، تتحول إلى معارف باطنة جماعية (حس مشترك و ممارسات مشتركة).

**ثالثا - نشر المعارف : LA DEFFUSION DES CONNAISSANCE**

" نظرا للتعقيدات الحاصلة، لم تعد المؤسسات لتكتفي بالمهام و الأنشطة الفردية و لكنها تسعى لإدماجها في جماعات متعاونة و متنافسة و منتجة للقيمة " (1)

لذلك يجب أن تنشر المعارف و تثبت داخل المؤسسة لتصبح في متناول كافة الأفراد، لأن هناك ضرورة للانتقال من المعارف الفردية إلى المعارف الجماعية. " فالمعارف الجماعية هي معيار لقياس القيمة للمنظمة، و باعتبارها موردا اقتصاديا يمكن من تحقيق التمايز و الاختلاف بين المؤسسات، فهي ليست فقط مجموع المعارف الفردية، و لكنها مجموع العمليات التي تمزج من خلالها المعارف الفردية مع الموارد الأخرى المؤسسة حتى تتمكن من المنافسة " (2)

غير أن نشر ثقافة توزيع و تقاسم المعارف ليس بالأمر السهل " إذ يجب إقناع الأفراد داخل المؤسسة أن توزيع المعارف و نشرها أكثر نفعاً من الاحتفاظ بها سواء تعلق الأمر بالمعلومات أو المعارف أو الممارسات " (3)

## الفصل الأول : المؤسسة و اقتصاد المعارف ..... صفة 35

و نشر المعارف لا يقتصر فقط على الأفراد المتواجدين داخل المنظمة " حيث أن أهم ما يميز مرحلة اقتصاد المعارف هو الزيادة في إخراج (lexternalité) المعارف التي يجب أن تنشر و تثبت لتستعمل من طرف الآخرين بدون مقابل " (1)

و الجدول الموالي يقدم تلخيصاً لمختلف تسيير المعارف و نتيجة كل مرحلة:

جدول رقم- 06 مراحل تسيير المعارف

المرحلة	العملية	النتيجة
إنشاء المعارف	- الاكتشاف و الاختراع	قيمة مضافة للمنتجات و الخدمات
رأسمة المعارف	- حصر و رأسمة المعارف الاستراتيجية	الحصول على ذاكرة عملية للمؤسسة

(1) Gille Balmissé .op.cit

(2) Dimitri Weiss. op.cit p777

(3) Dominique Foray. op.cit

<sup>1</sup> Gille Balmissé .op.cit

	- جمع و تخزين المعارف الاستراتيجية قصد الحفاظ عليها	
الحصول على قاعدة للمعارف الاستراتيجية المشتركة	- بث المعارف الاستراتيجية - نقل المعارف الاستراتيجية - تقاسم المعارف الاستراتيجية	بث المعارف

المصدر : عيسى حيرش. مرجع سابق.

### المطلب السادس: ميادين تطبيق تسيير المعارف

تشمل عمليات تسيير المعارف ميادين متعددة، ذلك أن كل وظائف المؤسسة بدون استثناء تستوجب استعمال المعارف في تسييرها و تعاملاتها اليومية، فمن بين الميادين التي يمكن أن يشكل تسيير المعارف دورا مهما بالنسبة لها نذكر:

- تسيير العلاقات مع الزبون.
- تسيير الموارد البشرية.
- تصور و تطوير المنتج.
- تخطيط الأنشطة.
- المحيط الخارجي.

### الفصل الأول : المؤسسة و إقتصاد المعارف ..... صفة 36

و لإبراز نتائج تسيير المعارف في الميادين السابقة نقدم الجدول الموالي:

جدول رقم 06 : ميادين تطبيق تسيير المعارف

النتائج	ميادين التطبيق	ENTITE
-الحصول على معارف أكثر حول الزبون -وضع برامج تسويق أكثر فعالية -تطور خدمات الزبائن	تسيير العلاقة مع الزبون	الزبون
-وضع خطط تكوين متألّمة -نشر المهارات داخل المؤسسة بكيفية أحسن -تكوين جماعات عمل أكثر أداء	تسيير الموارد البشرية	المروّوسين
-تقليص دورات تطوير المنتج		

السوق	تصور وتطوير المنتج	-تحسين العمل الجماعي -منتوج أكثر تأقلم مع توقعات الزبائن
السوق	تخطيط النشاط	-تسيير أفضل للأزمات -تحليل أعمق للتنافسية -معرفة معمقة للميولات و الدورات
المحيط الخارجي	اليقظة	-معارف أكثر حول الزبائن -معارف أكثر حول السوق -تطوير و تصور المنتجات الجديدة

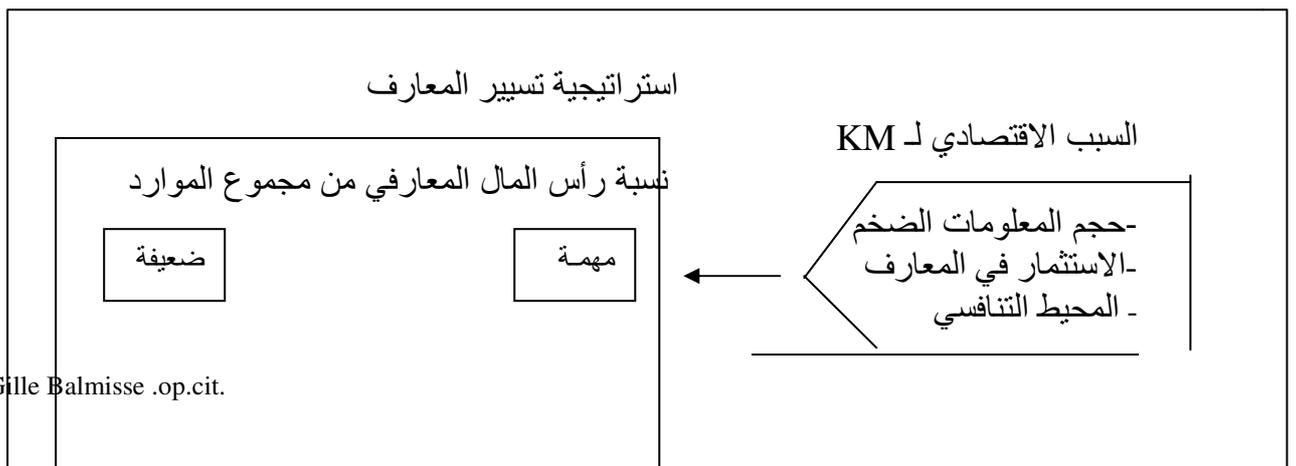
المصدر : GILLE BALMISSE .op.cit

## الفصل الأول : المؤسسة و اقتصاد المعارف ..... صفة 37

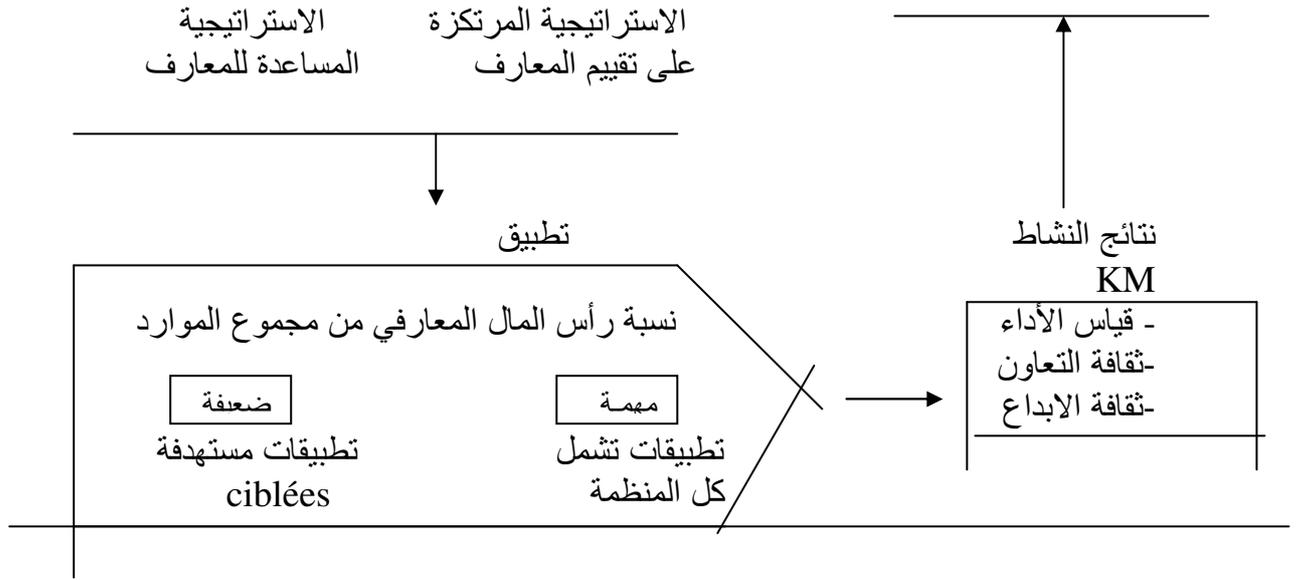
### المطلب السابع: النظرة الاقتصادية لتسيير المعارف

تسيير المعارف ليست هدفا في حد ذاته، و إنما هي مجرد وسيلة لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها، " إذ تتبع هذه الأخيرة سلسلة قيم ( une chaîne de valeur ) تبين و تحدد العلاقة بين استراتيجيات تسيير المعارف و الاستراتيجيات الاقتصادية للمؤسسة "(1) ، و هذا ما يتضح أكثر من خلال الشكل الموالي :

شكل رقم 10: النظرة الاقتصادية لتسيير المعارف .  
المصدر: GILLE BAL MISSE .op.cit



(1) Gille Balmisse .op.cit.



## الفصل الأول : المؤسسة وإقتصاد المعارف ..... صفة 38

### أولا - الأسباب الاقتصادية لتسيير المعارف :

هناك العديد من العوامل الناتجة عن تقلبات و تحولات محيط المؤسسة، كضخامة حجم المعلومات المتوفرة، زيادة الاستثمار المرتبط برأس المال المعرفي، المحيط التنافسي... فرضت على المؤسسات ضرورة وضع منهجيات لتسيير معارفها (des démarches de K.M).

- ضخامة حجم المعلومات المتوفرة: و هذا ما يترتب عنه بعض الآثار السلبية على المؤسسة نتيجة تضييع وقت كبير لإيجاد المعلومة المناسبة، أخطاء اتخاذ القرارات الناتجة عن المعلومات الناقصة أو الخاطئة...
- الاستثمار المرتبط برأس المال المعرفي:
- المحيط التنافسي: الذي أصبح أكثر تعقيدا، مما يفرض على المؤسسات التوقع ورد الفعل بسرعة فائقة، ليميز بذلك الدور الأساسي للمعارف في هذه المرحلة.

### ثانيا - استراتيجية تسيير المعارف:

و هنا يتوجب على المؤسسة وضع استراتيجية حتى تتمكن من تحديد أحسن الطرق لتسيير رأسمالها المعرفي، نظرا للأسباب الواردة في المرحلة السابقة، والاستراتيجية الموضوعية لن تخرج عن هذا الإطار:

فإما أن تكون استراتيجية مرتكزة على تقييم المعارف ( la stratégie centrée sur la valorisation des connaissances )، و إما أن تكون استراتيجية مسهلة للمعارف ( la stratégie de mise à disposition des connaissances ).

- الاستراتيجية المرتكزة على تقييم المعارف: و تطبق هذه الاستراتيجية في حالة المؤسسات التي تستمد قيمتها الحقيقية من رأسمالها المعارفي، إذ يشكل هذا الأخير موردا استراتيجي هاما، يجب تقييمه داخليا و إدماجه في نشاطات المؤسسة حتى تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية و المحافظة عليها.
- الاستراتيجية المساعدة للمعارف: و تطبق هذه الاستراتيجية في حالة المؤسسات المرتكزة على المهارات العملية أو الموارد المادية، في هذه الحالة تستعمل le KM كمساعد للمؤسسة على تحسين أداءها من خلال تحقيق فعالية عملية عالية.

### **ثالثا -تطبيق le KM:**

بعد وضع الاستراتيجية، يجب تطوير تطبيقات le KM التي يجب أن تركز على الأهداف الموضوعية في الاستراتيجية السابقة، ففي حالة استراتيجية تقييم المعارف يجب على المؤسسة أن تضع تطبيقات تشمل كل المنظمة

## **الفصل الأول : المؤسسة و إقتصاد المعارف ..... صفة 39**

أما في حالة الاستراتيجيات المساعدة، تركز المؤسسات على تطبيقات KM الموجهة لتدعيم المهارات العملية و الموارد المادية.

### **رابعا - نتيجة النشاط:**

في هذه المرحلة يتم تقييم النتائج المتحصل عليها من وراء تطبيق le KM بالاعتماد على طرق حديثة، ليتم استخدام هذه النتائج لتصحيح أو تعديل العناصر الواردة في المراحل السابقة.

المطلب الثامن: دعائم تسيير المعارف

لضمان نجاح عملية تسيير المعارف، و مساهمتها في تطبيق استراتيجية المؤسسة و تحقيق الأهداف المنتظرة منها، فإن هناك ثلاث دعائم أساسية ترتكز عليها هذه الأخيرة:

(1)

**الأفراد:** تعتبر عملية تحسيس و تعنية الأفراد المتواجدين بالمؤسسة، من بين أهم المراحل في منهجيات تسيير المعارف، ذلك أنه إذ لم يتمكن الأفراد عامة و حائزي المعارف خاصة من التأقلم مع المنظمة الجديدة، و التمكن من استخدام الآليات الجديدة ، فإن منهجيات تسيير المعارف ستؤول إلى الفشل من دون شك .

**التنظيم:** من الضروري أن نقوم بأقلمة تنظيم المؤسسة حتى نسهل عملية إنشاء و انتقال المعارف.

(1) Gille Ballmisse .op.cit.

التكنولوجيات: إذ تعتبر هذه الأخيرة المساعد الرئيسي في عملية رأسملة و تقاسم المعارف بالمنظمة، نظرا لدورها الفعال في تقليص مشكل الوقت و المسافات بتقديم محيط مسهل للاتصالات.

## الفصل الأول : المؤسسة و اقتصاد المعارف ..... صفة 40

### المبحث الرابع: تسيير المهارات

إذا كانت المعارف هي الثروة الحقيقية للمؤسسة، و أداة لخلق القيمة و تحقيق التمايز بين المؤسسات (من خلال الميزة التنافسية )، فإن ذلك لا يتجسد إلا من خلال المهارات التي تملك القدرة على المزج بين مختلف عناصر رأس المال المعرفي و الموارد الأخرى للمؤسسة، لمواجهة مختلف الوضعيات التي قد تواجهها، "ففي سنة 1999 أعلن المكتب العالمي للعمل ( BIT ) أن نوعية اليد العاملة و مستوى المهارات ، هي التي تستعمل شيئا فشيئا على تحقيق الاختلاف و التمايز بين المتنافسين للدخول إلى الأسواق العالمية " (1)

و بالرغم من كثرة استعمال و تداول هذا المصطلح ( المهارات ) حتى في الحوارات العادية، إلا أن مفهومه يبقى صعب التحديد نظرا لتعدد الآراء و اختلاف وجهات النظر الخاطئة أحيانا، و التي قد تضيي نوعا من الغموض حول هذا المفهوم . و هذا ما يبرر ضرورة التطرق لمختلف هذه المفاهيم و الإشارة إلى الانتقادات التي وجهت إليها حتى نتمكن من تحديد المفهوم الصحيح.

(1) Guy le Boterf .op.cit p17

صعوبة تحديد مفهوم المهارة ناتجة عن كونها مفهوم متعدد المعاني و الاستعمالات ( un terme polysémique )، يتضمن عدة تعاريف بحسب الموضوع الذي تستعمل فيه، كما ترجع هذه الصعوبة أيضا " إلى كونها مفهوم مجرد ناتج عن أبعاد كثيرة ( معارف، ممارسات، تحلي، أنشطة...) " (2)

حيث يربط مفهوم المهارة في الكثير من الأحيان بالقدرة على مسك منصب عمل، أو باكتساب مجموعة من المعارف، " فالبعض لا يجد على الإطلاق فرقا بينها وبين المعارف و البعض الآخر يجد مفهومها شبيها بالقدرات الفكرية ( les capacités intellectuelles )" (3).

غير أن هذا لا يعكس المفهوم الحقيقي للمهارة ن فالحصول على شهادة و وظيفة أو متابعة دورة تكوينية، لا يعني بالضرورة التصرف بمهارة في محيط دائم التطور.

## الفصل الأول : المؤسسة و إقتصاد المعارف ..... صفة 41

كما لازال الكثيرون يستعمل و يؤيد ذلك المفهوم التقليدي للمهارة على أنها " مجموع المعارف، الممارسات و السلوكات ( التحلي) " (1).

و في هذا الصدد هناك من يرى أيضا أن المهارة هي " مجموع المعارف، الممارسات، السلوكات و الإجراءات المعيارية و أنواع التفكير المثبتة التي يمكن اللجوء إليها دون تعلم جديد " (2)

غير أن هذه المفاهيم، هي مفاهيم خاطئة لكونها : (3)

- تشبه المهارة بالموارد ( معارف، ممارسات، سلوكات )، في حين أنه لا توجد مهارة إلا إذا وضعت هذه الموارد محل التنفيذ، و الأمثلة كثيرة في هذا المجال فالكثير من الأفراد ممن يمتلكون الكثير من المعارف و الممارسات و لكن لا يستطيعون تعبئتها في وضعيات العمل.
- تعتبر أن المهارة (مجموع) في حين أنها (مزج او توفيق) اين يتم تعديل كل مورد بدلالة الموارد التي ستضاف له
- تعتبر المهارة و كأنها مجرد حالة ( un état ) في حين أنها أيضا عملية، فالفرد لا يدري مسبقا ماذا يجب أن يفعل أو كيف، إذ يجب عليه البحث عن التوفيقات الملائمة لموارده (معارف، ممارسات...) لمواجهة مختلف الوضعيات، فهذه

(2) Conduite .outils du changement et gestion des campe –www. rh. Org.Source Internet. tance

(3) Daniel Pemartin .op.cit .p3

<sup>1</sup> Guy le Boterf .op.cit 34

<sup>2</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق

<sup>3</sup> Guy le Boterf .op.cit p36

التوفيقات هي توفيقات جديدة غير معدة من قبل ( des combinatoire de ressources non préétablies ).

و قد قام Guy le Boterf بجمع النقاط السابقة في المفهوم التالي :  
" المهارة ليست حالة أو معرفة مكتسبة، فلا يمكن اقتصارها على مجموع المعارف و الممارسات، إذ أن اكتساب المعارف والممارسات لا يعني بالضرورة اكتساب المهارة، لكن استخدام هذه المعارف في عمل معين ( la mise en acte ) هو الذي يكشف المهارة " <sup>4</sup>

و إذا كانت المهارة لا تظهر إلا باستخدام المعارف في عمل أو في وضعية معينة، فهذا يستوجب بالضرورة استخدام الموارد المادية للمؤسسة، و بذلك يتسع مفهوم المهارة ليشمل أيضا القدرة على تعبئة موارد المؤسسة " فالمهارة هي مقدرة على استعمال موارد المؤسسة بطريقة منظمة و موجهة و مقصودة، أين يتم تكوينها و إثرائها بواسطة التعليم و التكوين و المهارات ليست موارد مخزنة تهتك أو تستهلك عند استعمالها، لكنها تتزايد

## الفصل الأول : المؤسسة واقتصاد المعارف ..... صفة 42

بهذا الاستعمال <sup>1</sup>، أي أن المهارة هي مزج بين مختلف عناصر رأس المال المعرفي للفرد و موارد المؤسسة لتحقيق هدف معين " فهي معرفة و قدرة على التعبئة " <sup>2</sup>  
لذلك يمكن النظر إليها على أنها:

" التوفيق بين مجموعة من المعارف لشغل منصب معين، فهي استعداد للعمل ( une certitude au travail )، الذي يضيف إلى الأعمال المهنية:

- القدرة على استعمال ما تقدمه المؤسسة لتجسيد النشاط
- المساهمة الخاصة من قبل الفرد الذي يعمل على التوفيق بين مجموع معارفه " <sup>3</sup>  
فالمهارة هي القدرة على مواجهة مختلف الوضعيات خاصة غير المتوقعة منها.
- و كخلاصة يمكن القول أن الفرد يتصرف بمهارة إذا كان:
- يعرف كيفية مزج و تعبئة مجموعة من الموارد ( معارف، ممارسات، موارد مادية... )
- ليجد وضعية معينة تبعا لشروط مهنية.
- لتحقيق نتائج مرضية تبعا لبعض معايير الأداء

<sup>4</sup> Jean Claude Tarrondeau .op.cit p101

<sup>1</sup> Idem .p 20

<sup>2</sup> Idem .p 19

<sup>3</sup> Rhome –Alpes. Brigitte Franchon. « Manager le changement .changer le management ». Chronique sociale 2001.p21

## المطلب الثاني: عموميات حول المهارة

إذا كنا قد تمكنا و لو جزئيا من توضيح مفهوم المهارة، فإننا سنضيف إلى هذا المفهوم مجموعة من العناصر كخصائص المهارة، مستويات المهارة مكونات المهارة، جوانب المهارة و أنواع المهارة سعيا منا لترسيخ المعنى و توضيحه أكثر.

### أولا - خصائص المهارة:

يرى J.Leplat أن للمهارة أربع خصائص : (1)

- المهارة عملية (opératoire) و موجهة أي أنها مرتبطة بوضعية معينة، أي عمل معين و يهدف إلى هذا العمل.
- المهارة معروفة و معلومة ( apprise ) أي يمكن تطويرها و إخضاعها للتسيير.
- المهارة مهيكلة ( structurée ) فهي تقوم بمزج مختلف العناصر المكونة لها (معارف، ممارسات...)
- المهارة مفهوم مجرد إذ لا يمكن لمسها أو ملاحظتها.

### ثانيا مستويات المهارة:

قام A. d Iribarne بتحديد ثلاث مستويات للمهارة : (2)

- مهارة التقليد: و تتمثل في الإعادة المطابقة لبعض الأعمال أو المهام بدون فهم للمبادئ. إذ يمكن هذا النوع من المهارات من تجسيد الأنشطة أو المهام المتكررة المحددة من خلال إجراءات مسبقة.
- مهارة الإسقاط: و يمكن هذا النوع من المهارات من مواجهة وضعيات جديدة غير متوقعة، شبيهة بوضعيات سابقة، ففي هذه الحالة يقوم الفرد بأقلمة و تعديل و معالجة وضعيات مختلفة بالاعتماد على منهجيات تم استعمالها من قبل.
- مهارة الإبداع: و هي المهارات التي تمكن من مواجهة وضعيات و مشاكل جديدة غير معروفة مسبقا بالاعتماد على مجموعة المعارف المكتسبة، فالفرد هنا لا يملك نماذج سابقة يمكن الرجوع إليها، إذ عليه في هذه الحالة أن يبحث، أن يتصور، أن ينشأ معارف جديدة لإيجاد حلول لم تحدد من قبل.

## الفصل الأول : المؤسسة و إقتصاد المعارف ..... صفحة 44

### ثالثا – جوانب المهارة:

- لقد اهتم P. pharo et J. Mer Chiers بتحديد جوانب المهارة ، حيث يرون أن لهذه الأخيرة جانبين : جانب سلوكي ( normatif ) و جانب تعليمي ( cognitif )<sup>1</sup>
- الجانب السلوكي: و هي مجموع المهام التي يستطيع الفرد القيام بها.
  - الجانب التعليمي: و هي مجموعة المعارف الضرورية لتنفيذ مهمة معينة.

### رابعا – مكونات المهارة:

- من خلال المفاهيم التي تم التطرق إليها، يمكن استخلاص المكونات الأساسية للمهارة و هي:
- المعارف، الممارسات و ما وراء المعرفة ( **la meta connaissance** ) :<sup>2</sup>
  - فالمعارف: هي التي تمكننا من معرفة كيفية تسيير الأمور ( comment ça marche )
  - الممارسات: و هي كيفية جعل الأمور تشتغل.
  - ما وراء المعرفة: و هي المعارف التي تمكننا من الإحاطة بالأمور.

### خامسا – أنواع المهارة :

- لقد قام بعض المهتمين بمجال المهارات بتحديد ثلاث أنواع للمهارة :<sup>3</sup>
- المهارة التقنية، المهارة التكنيكية، المهارة المرنة.

<sup>1</sup> Idem

<sup>2</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق.

<sup>3</sup> Jacques Abert, Patrick Gilbert, Fredirique Pigeyre. op.cit

- **المهارة التقنية:** و يظهر هذا النوع من المهارات في حالات تحديد الأهداف مسبقا أو الحالات التي نحبذ فيها الوصول إلى نتيجة محددة من قبل.
- **المهارة التكتيكية:** و يظهر هذا النوع من المهارات في الحالات التي يحدد فيها الهدف خلال النشاط.
- **المهارة المرنة:** éthique au esthétique: و هي الحالات التي يحدد فيها الهدف لاحقا.

### المطلب الثالث – المهارات الجماعية

أصبحت المنظمات اليوم تعمل على نشر و تجسيد مفهوم الجماعة و العمل الجماعي، فتطوير المهارات الفردية كان اهتمام المؤسسة منذ سنوات التسعينيات تقريبا إلا أن الاهتمام الآن ينصب حول تطوير المهارات الجماعية.

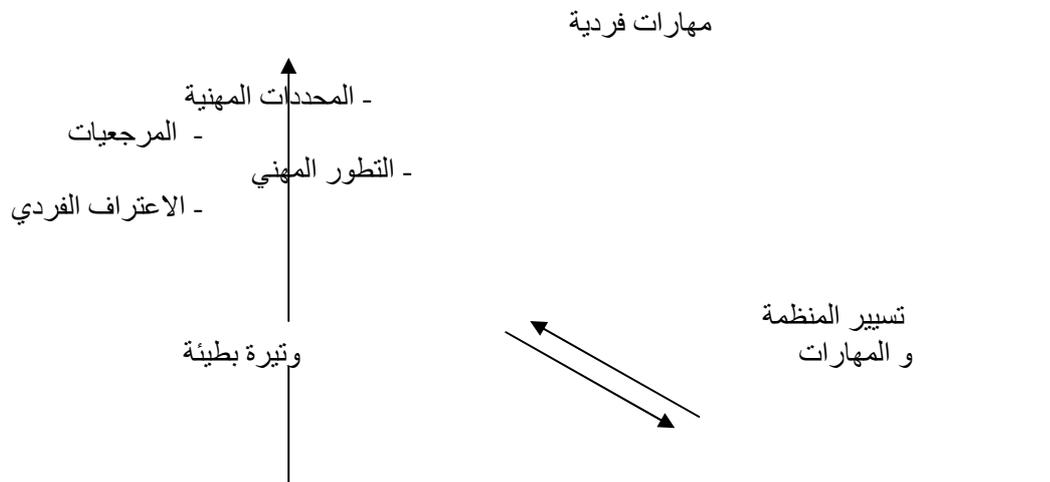
## الفصل الأول : المؤسسة و إقتصاد المعارف ..... صفحة 45

و الاهتمام بالمهارات الجماعية لا يعني تقليص الاهتمام بالمهارات الفردية، لكن الهدف من وراء هذا الاهتمام هو الوصول إلى عملية لتسيير المهارات. تأخذ بعين الاعتبار في نفس الوقت كل من: <sup>1</sup>

- تطوير و تسيير المهارات الفردية

- la mise en commun des compétences-

فالمهارة الجماعية هي " مجموع معارف رد الفعل ( savoir agir ) لجماعة عمل تعمل على التوفيق بين مجموع الموارد الداخلية و الخارجية لكل فرد، و على خلق مهارات جديدة ناتجة عن أفضلية تجميع هذه المهارات " <sup>2</sup> و الشكل الموالي يوضح كيفية الاهتمام بالمهارات الفردية و الجماعية في نفس الوقت. شكل رقم 12 : محوري تسيير المهارات



<sup>1</sup> Guy Le Boterf . op.cit .p 181

<sup>2</sup> Rhône – Alpes , Brigitte Frachon .op.cit .p23

وتيرة سريعة → تعاون بين المهارات الفردية

- التنظيم و التسيير
- التعاون بين المهارات
- مشاريع ، عمليات ، وحدات عمل ، جماعات عمل
- مؤشرات جماعية
- الاعتراف بالأداء الجماعي

المصدر : Guy Le Boterf . op.cit .p 182

## الفصل الأول : المؤسسة و إقتصاد المعارف ..... صفحة 46

فمحور تطوير وتسيير المهارات الفردية: هو المحور المرتبط بالاحترافية، بالمشاريع الفردية للتطور المهني، إنه أيضا المحور الذي يسمح بتشكيل هوية (identité) مهنية، و تسيير المهارات على هذا المحور يتم بصفة بطيئة نوعا ما و الاعتراف بالمهارات المكتسبة يتم بطريقة فردية.

أما محور الوضع المشترك للمهارات: (la mise en commun) فهو المحور الذي يعتبر التنظيم و التسيير كمسهلين للتعاون و لأفضلية الزيادة بين المهارات، حيث يتم تسيير المهارات هنا يتم بطريقة أسرع، أما مؤشرات الأداء في هذه الحالة فهي جماعية، كما تطرح في هذه الحالة قضية الاعتراف بمهارة الجماعة. حيث تركز فعالية التعاون بدرجة كبيرة على نوعية المهارات الفردية و علاقاتهم و منهجيتهم، أما المهارات الفردية فتتري و تطور من خلال تجارب العمل الجماعي.

### المطلب الرابع: تسيير المهارات : 1

عملية تسيير المهارات، عملية خاصة من وظيفة تسيير الموارد البشرية، تبحث عن التوفيق بين كل من تحسين تنافسية المؤسسة و زيادة قابلية تشغيل (l'employabilité) الأفراد من خلال تعبئة و تقوية و تدعيم قدرات عمل الأفراد و معارفهم.

إذ تشمل مجموع الممارسات التي تبحث المؤسسة من خلالها عن معرفة، استعمال و تطوير المهارات المكتسبة من قبل أفرادها من خلال: تدعيم وسائل اكتساب المهارات ( تكوين، تعبئة، تنظيم العمل)، استعمال مرجعيات وصف المهارات (les referenciels) ...

<sup>1</sup> Dimitri Weiss .op.cit.p395

- و تهدف عملية تسيير المهارات إلى القيام بدورين أساسيين:
- زيادة القيمة ( la valorisation ) و ذلك من خلال إنتاج و استعمال القدرات المهنية للأفراد داخل المؤسسة.
  - التمايز ( la différenciation ) و يتمثل في اختيار الفرد المناسب لكل منصب في المؤسسة من خلال اختبار إمكانيات الفرد و مدى ملاءمتها للوظيفة.
- و يتم تنفيذ نموذج تسيير المهارات من خلال ثلاثة محاور:

### الفصل الأول : المؤسسة و إقتصاد المعارف ..... صفحة 47

- اكتساب و تطوير المهارات و اقتراح توجيهات و طرق و أدوات جديدة لتحسين إنتاجها.
- استغلال المهارات و يظهر ذلك من خلال التعبئة الفعالة لها في مختلف وضعيات العمل
- الاعتراف بالمهارات ( la reconnaissance des compétence ): و يتم ذلك من خلال مكافأة المهارات باستعمال طرق بسيطة و مقبولة من طرف مختلف المستويات.

ولأن المؤسسة مجبرة على التأقلم مع هذه المرحلة الإقتصادية, و الأخذ بعين الاعتبار لجميع مستجداتها, بالإهتمام برأس مالها المعرفي, بتطويره وإستغلاله الإستغلال الأمثل, الأمر الذي لن يتجسد بدون تحفيز الإطار المسير وتعيينه بأهداف وإستراتيجية المؤسسة في هذه المرحلة على إعتباره المسؤول الأول عن تنفيذها, وهذا ما سيتم التطرق له لاحقاً.

# الفصل الثاني تعزيز الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف

## المبحث الأول : التحفيز

تستمد آليات التحفيز مصدرها من أبحاث علم النفس في سنوات الثلاثينيات تقريبا ، بدافع من ثلاث باحثين أمريكيين : Elton Mayo ، Kurt Lewin و Jacob Moreno الذين أجروا مجموعة من الأبحاث في مجال التحفيز ، كانت تبدو مجددة في تلك الفترة نظرا لتأثيرات المدرسة الكلاسيكية (المدرسة العلمية)، التي ترى بأن الفرد يحرك بالمحفزات المادية فقط " وقد أثبت Elton Mayo و فريق عمله في التجربة الشهيرة التي أجريت بإحدى المؤسسات الصناعية الكبرى بـ Haw thorne ، بهدف تقييم تأثير شروط العمل على الإنتاجية ، بأن المحفزات الاجتماعية على قدر من الأهمية أيضا كالمحفزات المادية ، فالفرد ينتظر مقابل عمله أن يتحصل على مزيد من التقدير، الاعتبار وتحسين العلاقات مع الآخرين " <sup>1</sup>

فكانت هذه الدراسات البداية لتيار العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الذي يبين نظرة الفرد الاجتماعية للعمل و ضرورة أخذ عملية التحفيز بعين الاعتبار .

و يظهر التحفيز للوهلة الأولى كمفهوم قليل الوضوح ، هذا الغموض يقودنا إلى ضرورة التطرق لهذه العملية لتعريفها و التعرف أكثر على آلياتها :

### المطلب الأول : مفهوم التحفيز

بالرغم من أن التحفيز ليس من المفاهيم الحديثة ، إذ يعود مجال استعماله إلى المدرسة الكلاسيكية و مدرسة العلاقات الإنسانية ، إلا أن الآراء قد تعددت حول مفهومه ، فلكل وجهة نظر خاصة حول هذا المفهوم تمكنه من معالجته من زاوية معينة ، لذلك نجد أن الاختلافات بين مجموع هذه المفاهيم جد واضحة ، و من الممكن إرجاعها إلى العناصر الأساسية لعملية التحفيز (و التي سيتم التطرق لها لاحقا ) ، إذ نجد أن معظم المفاهيم قد تتجاهل بعض هذه العناصر، إن لم نقل مجملها ، لذلك فهي لا تعكس المفهوم الحقيقي لعملية التحفيز .

<sup>1</sup> Pascal faber . op.cit .p59

فهناك بعض المفاهيم العامة التي تجاهلت كل عناصر هذه العملية ، لذلك فهي لا تمكن من فهم طبيعتها أو التعرف على آلياتها كالمفاهيم التي جاءت على السياق التالي :

" التحفيز هو أحد العناصر المحددة للأداء الفردي للعمل " <sup>2</sup>

" التحفيز هو كل ما هو محرك للأفراد داخل المنظمة " <sup>3</sup>

## الفصل الثاني : تحفيز الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف ..... صفحة 50

و هناك بعض المفاهيم التي تعالج بعض جوانب هذه العملية فقط ، من خلال التطرق لبعض عناصرها:

" هو حالة من وجهة نظر الفرد تبين مدى ميله للقيام بمجهودات معينة " <sup>1</sup>

هذا المفهوم يقتصر عملية التحفيز على أحد عناصرها فقط و هو الفرد المحفز متجاهلا بذلك بقية العناصر الأخرى لعملية التحفيز.

أما المفهوم التالي : " التحفيز هو مجموع الدوافع ، الرغبات ، الحاجات ، التفضيلات الداخلية و الخارجية التي تحت الفرد على العمل بطريقة معينة " <sup>2</sup>

فإضافة إلى أهم عنصر في عملية التحفيز و هو الفرد المحفز، فإنه يبرز عنصرا آخر من عناصر هذه العملية ، وهو الحافز أي مجموعة العوامل التي تدفع الفرد للحركة في اتجاه معين ، ليبقى بذلك عنصر من عناصر هذه العملية ، وعلى نفس أهمية العناصر السابقة و هو الفرد المحفز، لم يتم التطرق له .

و هناك بعض المفاهيم التي اجتمعت فيها مختلف عناصر التحفيز غير أنها لم تتمكن من تحديد ماهيته ( عملية ،مرحلة ، نشاط ... ) :

" التحفيز هو المصطلح العام المستخدم لتعيين مجموع الدوافع ، الرغبات ، الحاجات ، التفضيلات ... فعندما تقول أن الرئيس يحفز مرءوسيه ، هذا يعني أنه يقوم ببعض الأمور التي يفترض أن تشبع حاجاتهم و رغباتهم و تدفعهم إلى العمل بالطريقة المطلوبة " <sup>3</sup>

بالرغم من ورود جميع عناصر عملية التحفيز (المحفز، الحافز، المحفز ) في المفهوم السابق، إلا أن اقتصار مفهوم التحفيز على مجرد " المصطلح " من شأنه أن يضيف بعض اللبس إلى هذا المفهوم.

أما المفهوم الموالي فقد برزت فيه جميع عناصر عملية التحفيز ، غير أنه لم يبين كيفية الربط بينها أي ترتيبها و آلية حدوثها :

<sup>2</sup> Robert le Duff « encyclopédie de la gestion et du management . » édition Dalloz paris .1999 .p1240

<sup>3</sup> Pascal Fabert .op.cit .p 03

<sup>1</sup> George R.Terry , Stephen G. Franklin « Les principe du management . »8 ème édition .édition économisa paris .1982 .p347

<sup>3</sup> H.Koontz et C.O'Donnell. « management, principe et méthode de gestion . », Mc Graw - Hill éditeurs, Canada 1980.p463

" التحفيز هو درجة التزام الفرد داخل المنظمة بتنفيذ عمل معين يسند إليه من طرف شخص آخر (عامّة ممثلي المنظمة) ، و التحفيز يخضع لعوامل عديدة و جد معقدة ، لذلك لا يجب الاعتقاد بأن المحفزات المادية هي الدافع الوحيد فقط"<sup>4</sup> و بصفة عامة يمكن القول :

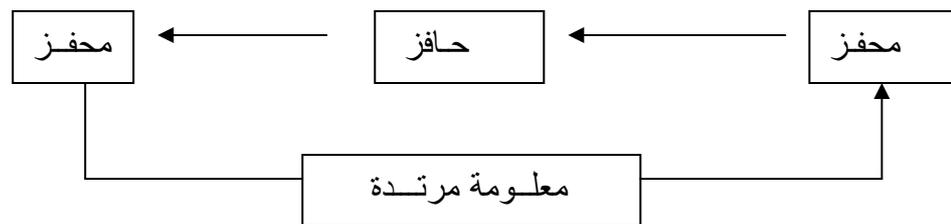
## الفصل الثاني : تحفيز الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف ..... صفحة 51

" التحفيز هو القوة التي تحرك الفرد من أجل إنجاز المهام الموكلة إليه على الوجه الأفضل ، عن طريق تلبية حاجاته و رغباته المادية و المعنوية "<sup>1</sup> أو " التحفيز هو العملية التي تسمح بدفع الأفراد و تحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة أو التوجه لوجهة معينة قصد تحقيق الهدف "<sup>2</sup> . و عموماً تطرح عملية التحفيز عندما يتعلق الأمر بتحويل اتجاه حركة شخص ، و جعله يأخذ بعين الاعتبار معطيات جديدة لتعديل سلوكه أو جعله يكتشف دوافع أخرى للعمل . فالهدف من وراء هذه العملية هو تحقيق ذلك التفاعل الإيجابي بين أهداف الفرد و أهداف المؤسسة .

### المطلب الثاني : عناصر عملية التحفيز

عملية التحفيز هي عبارة عن نظام مفتوح ، يمكن توضيح عناصره من خلال الشكل التالي :

شكل رقم 13 - عناصر عملية التحفيز



المصدر : عيسى حيرش. "محاضرات تسيير المؤسسة". السنة الأولى ماجستير تخصص تسيير المؤسسات. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2002-2003.

<sup>4</sup> Dimittré Weiss .op.cit p340

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع و خضير كاضم حمود " نظرية المنظمة" دار الميزة للنشر و التوزيع الأردن 2000 ، ص 275

<sup>2</sup> عيسى حيرش ، محاضرات مقياس تسيير المؤسسة ، دراسة ما بعد التدرج جامعة بسكرة 2000

1- **المحفز:** و هو الشخص الذي يقوم بعملية التحفيز أي الشخص الذي يطبق مبادئ التحفيز و آلياته على شخص آخر ، و يشترط في المحفز بعض الأمور نذكر من بينها:

- الإطلاع على حاجات الآخرين و دوافعهم للقيام بعملية التحفيز.
- القدرة على التحفيز.
- الخبرة الكافية.
- وجود هدف يوجه إليه الأفراد

كما تجدر الإشارة هنا إلى نظام قيم الفرد المحفز و تأثيره على عملية التحفيز.

**الفصل الثاني : تحفيز الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف ..... صفحة 52**

2- **الحافز:** هو الدافع أو المؤثر الذي يدفع الفرد إلى سلوك معين أو اتجاه معين و يشترط فيه:

- التلاؤم مع حاجات الأفراد
- القدرة على التحفيز

و قد يكون هذا الحافز داخليا (كالرضى عن النفس) أو خارجيا (مكافأة، ترقية تشجيع، تقدير...)

3- **المحفز:** و هو الشخص الذي يرجى تحريكه ودفعه للقيام بسلوك معين و يشترط فيه

- القدرة: فالشخص المؤهل ، و القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق عملية التحفيز بخلاف الشخص الغير مؤهل أصلا.
- الجهد: الذي يشير إلى الطاقة و الوقت اللازمين لتحقيق هدف معين ، حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي.
- الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة ، فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى و لو تم أدائه فعلا.
- إدراك الهدف : أي أن يكون الفرد على علم بما يجب تحقيقه.

4- **المعلومة المرتدة:** (le feed back) و تبين مدى نجاعة عملية

التحفيز ، أي مدى تجاوب الفرد (المحفز) معها.

### المطلب الثالث: محيط العمل و التحفيز

قبل التطرق لنظريات التحفيز، فمن الضروري أولا الإشارة إلى محيط العمل و التأكد من مدى ملاءمته لتطبيق النظريات التي سيتم ذكرها، إذ توجد مجموعة من العوامل الواجب توفرها في محيط العمل و التي من شأنها أن تساهم في نجاعة عملية التحفيز ، فمن بين هذه العوامل يمكن أن نذكر : (1)

- **طبيعة العمل (معنى العمل):** أي مدى اقتناع الفرد بالعمل الذي يقوم به و مدى ملاءمته لقدراته و مكتسباته ، ومدى وضوح الهدف من وراء هذا العمل .

(1) Alain Aastouric . « Diriger les hommes ou manager une équipe . » Paris ,Avril 1997

- **الاتصال :** و مدى فعاليته و ملاءمته في حل المشاكل المتعلقة بالعمل .
- **مساهمة الفرد في عملية اتخاذ القرار:** أو إقناعه بالقرارات المتخذة لأن القرارات المفروضة قد تجد صعوبة في تطبيقها .
- **تفويض المهام :** لزيادة تشجيع الأفراد على المبادرة .

**الفصل الثاني : تعزيز الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف ..... صفحة 53**

- **الاحترام :** إذ من الضروري احترام الفرد داخل المنظمة و احترام آرائه و أفكاره.
  - **التقييم :** تقييم الفرد و إعطائه نتائج و معلومات عن مدى تقدمه في عمله .
- كما توجد عوامل أخرى من شأنها أن تكون مصدرا لعدم التحفيز ، لذلك يجب العمل على إزالتها و التقليل منها قدر الإمكان، فمن بين هذه العوامل ، من الممكن ذكر:<sup>1</sup>
- عدم وجود أهداف أو عدم وجود أهداف واضحة و محددة
  - عدم وجود رقابة أو متابعة في العمل
  - عدم توفر الوسائل و الإمكانيات اللازمة لتنفيذ متطلبات العمل .
  - عدم ملاءمة الجو العام للعمل .

<sup>1</sup> Severine Dubronel . « les motivation . » [www.Pickdoc.com](http://www.Pickdoc.com).Source internet.

## المبحث الثاني : نظريات التحفيز

لم تكن الاهتمامات بمجال التحفيز حديثة العهد، الأمر الذي أدى إلى تنوع و اختلاف و قدم الاسهامات النظرية في هذا المجال، إذ اقترنت أول هذه الاسهامات بحركة الإدارة العلمية و رائدها Frederick Taylor الذي يعتبر صاحب أول مساهمة جادة لوضع نظرية عملية للتحفيز و دوافع الفرد للعمل، و تقوم هذه النظرية على افتراض أن الدوافع الأساسية للفرد هي دوافع اقتصادية، ذلك أن الفرد هو كائن اقتصادي يسلك السلوك العقلاني الرشيد الذي يهدف من خلاله على إلى تعظيم عوائده المادية . لذلك فالمحفزات المادية هي السبيل الوحيد لتحسين أدائه، لكن سرعان ما أثبتت حركة العلاقات الانسانية عدم صحة الافتراضات التي جاءت بها حركة الادارة العلمية، من خلال مجموعة الأبحاث التي قام بها Elton Mayo و فريق عمله في مصنع Hawthorne ، و التي أثبت من خلالها أن الفرد كائن اجتماعي لا يحفز بالمحفزات المادية فقط ...

و بذلك كانت البداية لتيار العلاقات الانسانية الذي أثرى الخلفية النظرية لعملية التحفيز من خلال إسهامات العديد من الباحثين أمثال Maslow, Alderfer, Herzberg ... وبالرغم من الدراسات العديدة التي تناولت هذه العملية، إلا أنها تبقى مجالاً واسعاً للبحث و ميداناً يصعب التحكم فيه ، فهي تمس أبعاداً عميقة من الفرد تتعلق بجوهره (الحاجات ، الرغبات ، الطموحات، الآمال ...) و تبحث عن الدوافع التي تحرك حياته المهنية و الشخصية، التي تنشطه و تدفعه للحركة و العمل، التي توجهه و تعدل سلوكه، و هذا ما يفسر تعدد تقنيات التحفيز و نظرياته و تناقضها أحياناً ، لذلك و من أجل فهم هذه العملية و استيعابها أكثر، فمن الضروري التطرق إلى نظريات التحفيز بمختلف أنواعها لدراستها و تحليلها.

و تشير معظم الأبحاث و الدراسات التي أجريت في مجال التحفيز ، لغرض توضيح هذه العملية و تحديد الإطار النظري لها، إلى ضرورة فهم العمليات و التفاعلات الداخلية للأفراد على اعتبارها المرجع الأساسي لعملية التحفيز من خلال بعض المقاربات ( Les approches ) الأساسية " فمعظم هذه البحوث تركز على المقاربة المعرفية (l'approche cognitive) التي تفسر عملية التحفيز من خلال اتجاهين : الاتجاه الأول يتعلق بمحتوى التحفيز، أما الاتجاه الثاني فيتعلق بعملية التحفيز " (1)

إذ تبين الخلفية النظرية لعملية التحفيز أنه بالإمكان تقسيم إجمالي هذه النظريات إلى مجموعتين أساسيتين : نظريات المحتوى (les théories du contenu) و نظريات العملية التحفيزية (les théories de processus) .  
" فنظريات المحتوى هي التي تركز على الحاجات و الدوافع التي تحفز الفرد و تدفعه للحركة ، أما نظريات العملية التحفيزية فهي تلك التي تهتم بآليات التحفيز و مراحلها و طرق عمله " <sup>1</sup>  
إذن فنظريات المحتوى هي التي تركز على العوامل المؤثرة و المحددة للسلوك كالحاجات الداخلية و الظروف الخارجية، أما نظريات العملية التحفيزية فهي تلك التي تحاول تحديد المتغيرات الرئيسة التي تفسر و توضيح السلوك .

#### المطلب الاول :نظريات المحتوى

و تدعى أيضا نظريات الحاجات ، " و تعتبر هذه المجموعة نقطة البداية لمعظم فكر و نظريات التحفيز - بالرغم من الانتقادات التي تعرضت لها - و تقوم هذه الأخيرة على مسلمة أساسية و هي : أن النقص في حاجة أو مجموعة من الحاجات هو الذي يدفع سلوك الإنسان تجاه التصرف بطريقة معينة، أي أن الحاجات هي التي تؤدي إلى دفع و تحفيز الأفراد " <sup>2</sup> . وبذلك تهدف نظريات الحاجات إلى توضيح المحددات الأساسية للحركة بتحديد الحاجات ( الأسباب) التي تدفع الفرد للعمل ، " إذ تركز هذه الأخيرة على ضرورة دراسة و فهم العوامل النفسية التي تدفع الفرد إلى تبني سلوك معين ، يكون نتيجة الجهد الذي يهدف إلى إشباع هذه الحاجات ، فكل عمل مرتبط بحاجة خاصة تدفع الفرد إلى الحركة " <sup>3</sup> .

و من أهم نظريات هذه المجموعة : نظرية تدرج الحاجات لـ Abraham Ma slow ، نظرية SPR لـ Alderfer ، نظرية الإنجاز ( الحاجات المكتسبة) لـ McClelland ، نظرية العاملين لـ Herzberg

<sup>1</sup> Pascal Faber .op.cit .p85

<sup>2</sup> راوية حسن، " السلوك في المنظمات " الدار الجامعية الإسكندرية 2001 ، ص 113

<sup>3</sup> George R. Terry , Stephen G. Franklin .op.cit .p351

### أولاً: نظرية تدرج الحاجات لـ **Ma slow**

تعتبر نظرية تدرج الحاجات من أحد أشهر نظريات التحفيز لصاحبها **Abraham Ma slow** (المختص في علم النفس) ، الذي قدم ترتيباً لتدرج حاجات الأفراد على شكل هرم. وقد استند **Ma slow** في نظريته على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد ، و تعمل كمحرك و دافع للسلوك " فالحاجات هي مصدر داخلي للتحفيز " (1)

" و لم يستهدف **maslow** من خلال دراسته للحاجات ، و تحديدها بالصورة الهرمية تطبيقها على دوافع العمل في حينها ، غير أن المهتمين بمجال الإدارة أمثال **Mc Gregor** و **Likert** قاموا بتطبيقها على دوافع العمل بعد حوالي عشرين عاماً من ظهورها " (2)

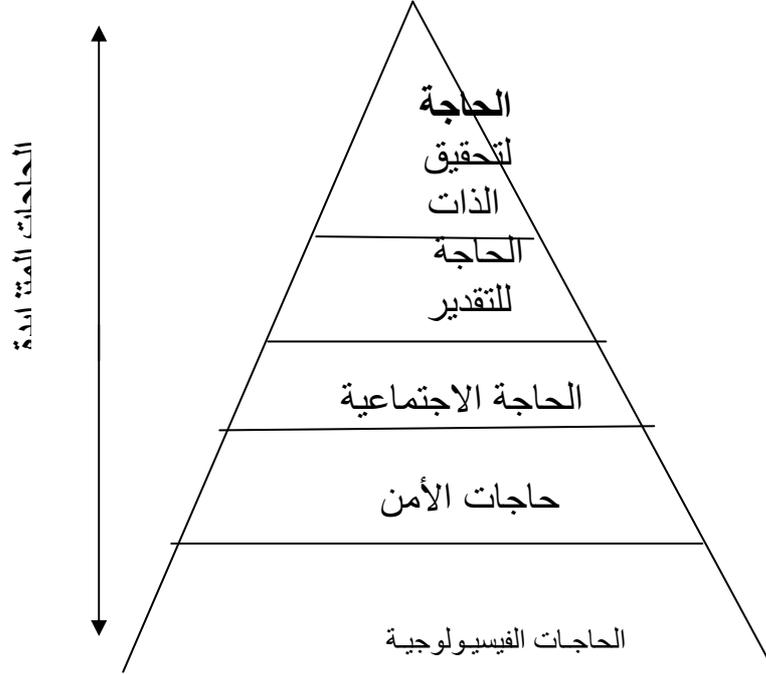
و تتلخص نظرية **Abraham Ma slow** في الخطوات التالية: (3)

- الإنسان هو كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة ، إذ يؤثر هذا الاحتياج على سلوكه فالحاجات الغير مشبعة تسبب توتر لدى الفرد ، الذي يود أن ينهي حالة التوتر من خلال مجهود و سعي منه للبحث عن إشباع هذه الحاجة و بالتالي فإن الحاجات الغير مشبعة هي المؤثرة على السلوك ، و العكس فإن الحاجات المشبعة تفقد هذا التأثير ( لا تحركه و لا تدفعه) .
  - تتدرج الحاجات في هرم يعكس مدى أهمية أو مدى إلحاح هذه الحاجات حيث تسمى الحاجات التي تقع أسفل الهرم الحاجات الأساسية أو الأولية أما الحاجات التي تقع في أعلى الهرم فتدعى بالحاجات الثانوية .
  - يتقدم الفرد في إشباع الحاجات بالترتيب من الأسفل إلى الأعلى .
- و يمكن تلخيص نظرية **Ma slow** في النموذج التالي :

(1) La motivation et la gestion des carrières . [www.pickdoc.com](http://www.pickdoc.com). Internet  
(2) خليل محمد حسن الشماع ،خضير كاضم حمود ، مرجع سابق ص 278

(3) Pierre – G.bergeron .op.cit .p190

شكل 14 - هرم Ma slow لتدرج الحاجات .



المصدر : op.cit . la motivation et la gestion des carrières .

- و تتمثل حاجات الأفراد تبعا لترتيب Maslow في التدرج التالي :<sup>(1)</sup>
- **الحاجات الفسيولوجية** : و هي الحاجات الأساسية التي تساعد في إبقاء الفرد و استمراريته ( الأكل ، النوم ، الشرب...) ، و يرى Ma slow أنه إذ لم يتم إشباع هذه الحاجات فإن الحاجات الموائية لن تظهر .
  - **الحاجة للأمن** : و هي الحاجة للحماية المادية أو المعنوية (الجسمية أو النفسية) كالخوف من فقدان العمل، الخوف من المرض، من حوادث العمل...
  - **الحاجات الاجتماعية** : و هي الحاجة للإحساس بالانتماء إلى جماعة و كسب ودهم ودعمهم .
  - **الحاجة للتقدير** : و هي الحاجة للمكانة الاجتماعية و الشعور باحترام الآخرين و تقديرهم ، مما ينعكس على الفرد بتقديره لذاته.

<sup>(1)</sup> H.Koontz et co' Donnell . op. cit. p 467

- **الحاجة لتحقيق الذات** : و هي الحاجة للاكتمال الشخصي و هنا يقوم الفرد باستخدام قدراته و مهاراته في محاولة تحقيق أكبر قدر من الإنجازات التي تسره و تسعده شخصيا ، و تمكنه من تحقيق التطور و النمو و التميز في العمل .

#### **I - كيفية التعرف على مستوى الحاجات عند الأفراد :**

كان هذا التصنيف الذي قدمه Ma slow لحاجات الأفراد ، و قد سبقت الإشارة إلى أنه تم إسقاط هذه النظرية على مجال التسيير و ذلك من خلال استغلال الحاجات كدوافع للسلوك و تحقيق أهداف المنظمة من خلال إشباعها . و لكي يتم ذلك فمن الضروري التعرف أولا على مستوى الحاجات عند الأفراد و يتجسد ذلك من خلال ملاحظة و متابعة سلوكياتهم بالمؤسسة :

- فأصحاب الحاجات الفسيولوجية هم أفراد ينصب جل اهتمامهم حول العوامل و المحفزات المادية ، و تدور معظم تساؤلاتهم حول مواعيد الرواتب ، المكافآت ، العلاوات ، الزيادات في الأجور و الرواتب...

- أما أصحاب الحاجة للأمن : فإن معظم انشغالاتهم و تساؤلاتهم تكون حول العوامل التي من شأنها أن تضمن لهم نوع من الحماية و الأمن فيما يتعلق بعملهم داخل المؤسسة ، كالاستفسار عن التثبيت في العمل ، الاستفسار عن نظام المعاشات ، التأمينات ، المطالبة بتقديم الأمن و الحماية الكافية أثناء ممارسة المهام داخل المؤسسة .

- بالنسبة لأصحاب الحاجة الاجتماعية فهم أفراد كثيروا الكلام ، كثيروا الاستماع للآخرين محاولة منهم لنسج علاقات اجتماعية طيبة .

" - أصحاب الحاجة للتقدير هم الأفراد الذين يقومون بانتقاد معظم القرارات التي يصدرها رؤسائهم في العمل ، محاولة منهم للإثبات للآخرين أنهم يستحقون فعلا تقديرهم و احترامهم .

- أما عن الحاجة لتحقيق الذات فهي تلك التي تجعل الفرد في تحدي دائم لرئيسه محاولة منه للإثبات بأنه الأفضل " (1)

#### **II - تطبيق نظرية تدرج الحاجات :**

لقد ساهمت نظرية تدرج الحاجات مساهمة فعالة في مجال التسيير ، إذ أنه بالإمكان - كما سبق ذكره- استغلال هذه الحاجات كدوافع للسلوك من خلال إشباعها ، فالحاجات الأساسية يمكن إشباعها من خلال العوامل المادية كزيادة الأجور، المكافآت، نظام جيد للمعاشات و التأمينات ...

- بالنسبة للحاجات الاجتماعية فيتم إشباعها من خلال عدة عوامل نذكر من بينها :
    - تطوير روح الجماعة
    - تصميم المهام و الوظائف بحيث يكون هناك نوع من تبادل العلاقات بين الأفراد .
  - أما بالنسبة لحاجات التقدير فمن بين عوامل إشباعها :
    - تشجيع الأفراد و الاعتراف بأعمالهم
    - تفويض أكبر للسلطة
    - اشراك الأفراد في وضع الهدف
  - أما عن أهم عوامل إشباع حاجات تحقيق الذات :
    - تشجيع و تطوير الإبداع
    - تصميم المهام التي تدفع الفرد إلى استخدام مهاراته
    - تنظيم دورات تساعد الأفراد على الاستعمال الأمثل لمهاراتهم و تطويرها.
- و بالرغم من الإسهام الأساسي لنظرية Ma slow و المتمثل في قدرتها على تقديم إطار عملي عام لتصنيف و ترتيب مجموعة كبيرة من الحاجات على مستوى الأفراد ، و التمكن من معرفة دوافعهم الداخلية " إلا أنه يوجد اختلاف في وجهات النظر حول هذه النظرية ، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن الترتيب الهرمي للحاجات هو ترتيب اصطناعي ، إذ أن جميع هذه الحاجات متداخلة و متفاعلة مع بعضها البعض لدى الفرد الواحد ، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن تطبيق نظرية Ma slow و الاختلاف في ترتيب الحاجات مرهون بالعوامل البيئية و الاختلافات الثقافية " (2)
- إضافة إلى ذلك فإن العديد من الانتقادات قد وجهت إلى هذه النظرية أيضا: (3)
- من خلال هذه النظرية فإنه من الصعب تفسير حالات عدم التحفيز ، إذ أنه و بعد إشباع الحاجة مباشرة ينطلق الفرد في إشباع الحاجة الموائية .
  - هناك العديد ممن يعارضون Ma slow في شمولية هذه الحاجات و في ترتيبها و في ترتيب إشباعها، من بينهم Alderfer على سبيل المثال

## الفصل الثاني : تحفيز الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف ..... صفحة 60

### ثانيا – نظرية SPR لـ Clay Alderfer

نظرا للانتقادات التي تعرضت لها نظرية Ma slow جاء Clay Alderfer بنظرية SPR ، محاولا من خلالها تعديل الأخطاء والانتقادات الموجهة لنظرية تدرج الحاجات، إذ يتفق Alderfer مع Ma slow في أن للأفراد حاجات متدرجة ، لكن

(1) Pierre- G .Bergeron .op.cit .p192

(2) محمود سلمان العميان ، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " دار وائل عمان ، 2002 ص 285 .

(3) La motivation et la gestion des carrières .op. cit

عوض الخمس مجموعات للحاجات يرى Alderfer أن حاجات الأفراد تكمن في ثلاث مجموعات أساسية فقط: (1)

- حاجات الوجود (S) (les besoin de subsistance) : أو الحاجات الضرورية التي يتم إشباعها بواسطة الأكل، الشرب، الهواء، الرواتب، مميزات العمل، ظروف العمل ...

- الحاجة للعلاقات (R) (les besoin de relation) : و تتمثل في الحاجة إلى إقامة و المحافظة على علاقات مع أصدقاء العمل، الرؤساء، المرؤوسين... إلخ

- حاجات التقدم (P) (les besoin de progression) : و تتمثل هذه الحاجات في سعي الفرد للتطور و النمو الشخصي من خلال مساهمته البناءة و المنتجة في عمله باستعمال مهاراته، إبداعاته ...

" و يرى Alderfer خلافا لـ Ma slow أنه بإمكان الفرد إشباع هذه الحاجات في نفس الوقت، إذ ليس من الضروري إشباع حاجة لتصبح الحاجة الموائية لها هي الحافز " (2)، فحركة الحاجات لا تتبع بالضرورة التدرج و التسلسل، إذ بإمكان الفرد التنقل على هذا المحور (محور الحاجات) في كل الاتجاهات، فهناك متغيرات عدة يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لإشباع هذه الحاجات و أولوية إشباعها. و بالرغم من التعديلات التي وردت في هذه النظرية، إلا أنها تتقاسم مع سابقتها الكثير من الانتقادات : 3

- عدم الإشارة إلى درجة إشباع كل حاجة
- عدم الإشارة فيما إذا كانت بعض الحاجات أكثر تحفيزا من الأخرى
- ....

## الفصل الثاني : تحفيز الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف ..... صفحة 61

### ثالثا نظرية الإكمال (الإنجاز أو الحاجات المكتسبة) لـ McClelland

قام David mccland، بتبسيط و تعميم البحوث التي قام بها Atkinson و تكييفها مع مجال الأعمال، حيث قام بتحديد ثلاث حاجات لدى الأفراد، تعتبر بمثابة ثلاث عوامل أساسية للتحفيز، تتمثل هذه الحاجات في :

الحاجة للإكمال، الحاجة للسلطة، الحاجة للعلاقات الإنسانية .

#### 1- الحاجة للإكمال (le besoin d'accomplissement) :

(1) Séverine Dubronel .op. cit

(2) Claude lever –Le boyer , « la motivation dans l'entreprise , modèles et stratégie. » édition d'organisation Paris1998 p 06

3 Claude lever –Le boyer .Idem . p07

و هي الدافع للتطور و تحقيق الإنجاز و الاكتمال وفق معايير معينة و يتميز أصحاب هذه الحاجة بالتفكير الدائم في كيفية تطوير أعمالهم ، و السعي الدائم لإنجاز المهام الصعبة و المهمة و الإحساس بالرضى مقابل المجهودات المبذولة لإتمام عملهم ، " و ترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز ، يكون لديهم دافع التفوق لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبارات للمردود المادي ، الذي ينظر إليه كمؤشر للنجاح " <sup>1</sup>

و قد أمضى McClelland سنوات في إجراء بحوث حول هذه الظاهرة ، ليوضح السلوكيات التي تميز أصحاب هذه الحاجة : <sup>2</sup>

- يفضل أصحاب هذه الحاجة الوضعيات التي يتحملون بها المسؤولية الخاصة لحل المشاكل .
  - يسعون لتحمل درجة معينة من المخاطرة و تحديد الأهداف التي توصلهم إلى الإنجاز و الاكتمال .
  - يبحثون دائما عن تقييم طرق سير أعمالهم
- 2- الحاجة للسلطة :

"أصحاب هذه الحاجة هم الأفراد المولعين بالتأثير على الآخرين و مراقبتهم نظرا لحاجتهم القوية للسلطة " <sup>3</sup> ، ويسعى هؤلاء الأفراد دائما إلى تقلد المناصب التي تمكنهم من ممارسة رغبتهم في القيادة نظرا لقدرتهم على المواجهة ، الإقناع ، نشاطهم المميز ...

- و يشير **Franck et Ravin** إلى وجود خمس منابع للسلطة : <sup>4</sup>
- القدرة على المكافأة
  - القدرة على العقاب

## الفصل الثاني : تعزيز الإطار المسيرة في ظل اقتصاد المعارف ..... صفة 62

- الشرعية : أي أن يكون المسير شرعيا
  - القدوة : و هذا النوع من السلطة مبني على السمات الشخصية المتوفرة في حاملها ، أي أن يكون المسير قدوة للآخرين .
  - الكفاءة : و هي مبنية على امتلاك معرفة أو معارف خاصة في مجال معين .
- 3- الحاجة للعلاقات الاجتماعية :
- " أصحاب هذه الحاجة هم الذين يسعون دائما لإقامة علاقة طيبة مع الآخرين لكسب ودهم و احترامهم " <sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 290

<sup>2</sup> George R. Terry et Stephen G. Franklin .op.cit p354

<sup>3</sup> H.Koontz c'o Donnell .op.cit p475

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ص 291

<sup>1</sup> Claude levai – Leboyer .op. cit. p 06

و قد توصلت الأبحاث القليلة التي أجريت في هذا المجال إلى تحديد صفات الأفراد ذوي الحاجة العالية للانتماء ، حيث يميل هؤلاء إلى :<sup>2</sup>

- تأييد الآخرين و موافقتهم
  - الاهتمام بمشاعر الآخرين
  - التفكير و التصرف بالطريقة التي يحبها الآخريين ( خاصة الأفراد الذين يسعون لاقامة علاقات طيبة معهم)
- بالنسبة لكيفية إشباع هذه الحاجات لاستغلالها في عملية التحفيز ، فنفس الخطوات التي تم ذكرها لتطبيق نظرية Maslow فيما يتعلق بالحاجات الاجتماعية و الحاجة لتحقيق الذات ، تطبق لإشباع الحاجة للإنجاز و الحاجة الاجتماعية عند Mc Clelland نظرا للتطابق الكبير بين هذه الحاجات .

أما فيما يتعلق بالحاجة للسلطة فمن الممكن إشباعها عن طريق :<sup>3</sup>

- تفويض أكبر للسلطة
- الترقية
- جعل هؤلاء الأفراد يساهمون في تحضير الاجتماعات التي تهمهم مع تكليفهم برئاستها
- جعلهم يحسون بأهميتهم في المؤسسة
- تكليفهم بمسؤوليات تسمح لهم بتوجيه الأفراد و متابعتهم
- تكليفهم بمهام صعبة و الإشادة بمجهوداتهم

## الفصل الثاني : تعزيز الإطار المسيرة في ظل اقتصاد المعارف ..... صفحة 63

توجه نفس الانتقادات السابقة لهذه النظرية و تبقى نفس التساؤلات مطروحة عن مدى إمكانية قياس مختلف هذه الحاجات ، و مدى فعالية تنشيط هذه الحاجات .

### رابعا- نظرية العاملين لـ Herzberg :

استخلصت نظرية العاملين من التحقيق الكبير الذي شمل إجابات عينة مكونة من 200 مهندس و محاسب عن السؤالين التاليين :

- صفوا لنا وقت أو وضعية أحسستم فيها بالرضى عن عملكم .
  - صفوا لنا وقت أو وضعية أحسستم فيها بعدم الرضى عن عملكم .
- تحليل الإجابات السابقة بين وجود صنفين من العوامل المنفصلة تماما :
- عوامل التحفيز ( عوامل الرضى) و عوامل اللياقة (عوامل عدم الرضى) ، هذا يعني أن العوامل التي تحقق الرضى ليست هي نفسها التي يؤدي عدم توفرها إلى الشعور بعدم

<sup>2</sup>راوية حسن ، مرع سابق ، ص 123  
<sup>3</sup>عيسى حيرش ، مرجع سابق

الرضى، " فما توصل إليه Herzberg كان نقيضا للنموذج التقليدي للرضى و الدافعية ، حيث كان ينظر للرضى كبعد واحد يقع في مدى يتراوح بين الرضى و عدم الرضى"<sup>1</sup> .  
فعوامل التحفيز أو عوامل الرضى أو كما يطلق عليها أيضا العوامل الداخلية تشمل العمل في حد ذاته ، التقدم في العمل ، المسؤولية ، الاعتراف بالفرد داخل المنظمة ...  
" و هذا ما يتوافق مع الحاجات الاجتماعية ، حاجات التقدير و حاجات تحقيق الذات عند Ma slow"<sup>2</sup> .

بينما تشمل عوامل اللياقة : السياسة العامة للمنظمة ، طرق الإشراف ، المكافآت ، ظروف العمل ، العلاقات بين الأفراد ... و بذلك تتعلق عوامل اللياقة بالبيئة المحيطة بالعمل" و هذا ما يتوافق مع الحاجات الفسيولوجية و حاجات الأمان عند Ma slow "<sup>3</sup> و يرى Herzberg -حسبما جاء في نظريته- أن عدم توفر عوامل اللياقة سيؤدي إلى عدم ارتياح الأفراد أما توفرها فسيمنع ذلك لكنه لن يؤدي لا إلى إرضاء الأفراد و لا إلى تحفيزهم ، أما عوامل التحفيز فهي التي تسبب رضى الأفراد و دفعهم و تحفيزهم .  
لذلك فمن الضروري توفير عوامل اللياقة لضمان فعالية عوامل التحفيز " و بذلك يكون Herzberg قد أبرز في نظريته ظروف و لياقة العمل في المنظمة، فبالنسبة له يمكن تحفيز الفرد إذا كان في ظروف ملائمة، أي إذا كان مرتاحا داخل المؤسسة "<sup>4</sup> بالرغم من بساطة هذه النظرية إلا أنها لقيت نجاحا كبيرا " فالكثير من البحوث قد أثبتت أن عوامل اللياقة و عوامل التحفيز تشكل فعلا عوامل كامنة للتحفيز إضافة إلى الجديد

## الفصل الثاني : تحفيز الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف ..... صفحة 64

الذي جاءت به هذه النظرية و هو دور محتوى العمل كعامل محفز و بذلك لم يعد مجرد أداة لتبادل المنافع فقط "<sup>1</sup>  
و بالرغم من النتائج الإيجابية التي حققتها بعض الشركات من جراء تطبيق النظرية " مثل شركة Impérial chemical industries "<sup>2</sup>  
إلا أن النظرية لم تسلم أبدا من الانتقادات الموجهة إليها :<sup>3</sup>  
- لم تكن منهجية الدراسة المستخدمة معتمدة على الطرق العلمية، حيث اعتمد الباحثون على تعيين و ترميز الأبحاث و إعطائها درجات تفضيلية و لم يوضحوا كيفية هذا التصنيف و التفضيل .  
- التركيز على المحاسبين و المهندسين ، وبالتالي فإن صحة وصدق النتائج ربما تكون لهتين الفئتين أو لذوي المهارات العليا .  
- لا يمكن الاعتماد على الأفراد في اكتشاف الأحداث المساهمة بالاتجاهات السلبية أو الإيجابية نحو أعمالهم إذ ينسب الفرد أسباب الرضى على الدوام لإنجازاته

<sup>1</sup>راوية حسن ، مرجع سابق ص 117

<sup>2</sup>محمد سلمان العميان ، مرجع سابق ص 286

<sup>3</sup>نفس المرجع ص 287

<sup>4</sup> la motivation et la gestion des carrières .op.cit

<sup>1</sup> Claude levy -leboyer. Op.cit .p08

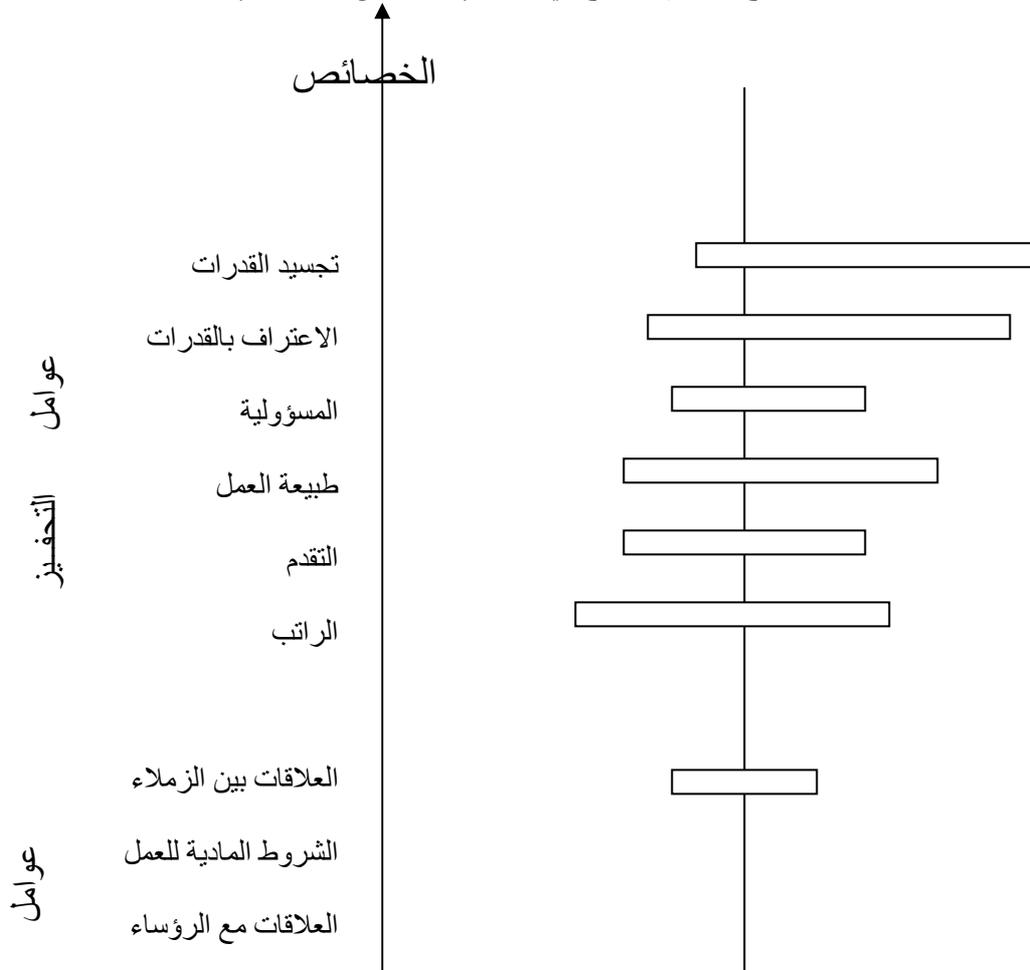
<sup>2</sup>محمد سلمان العميان، مرجع سابق ، ص 289

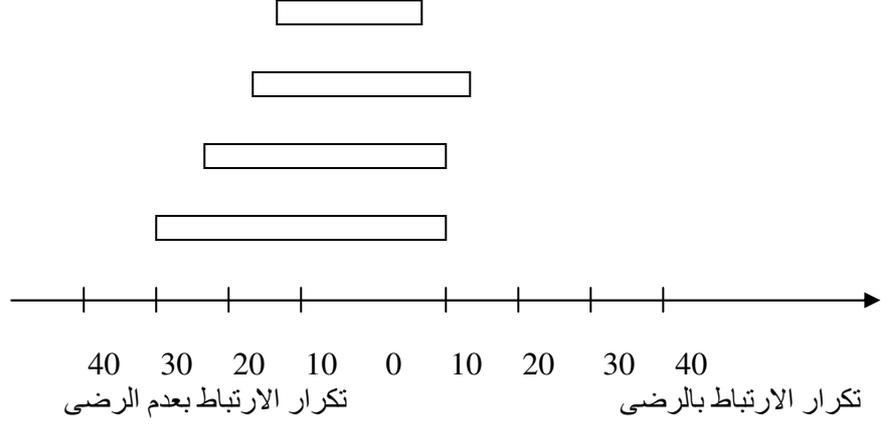
<sup>3</sup>سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي ، مرجع سابق ، ص 173

الشخصية ، بينما ينسب أسباب التذمر إلى سياسة الإدارة و ظروف العمل حتى و لو كانت ناتجة عن سوء إنجازاته.  
و الشكل الموالي يمكننا من إعطاء نظرة أشمل على العوامل التي وردت في نظرية Herzberg و مدى مساهمة كل عامل في تحفيز الأفراد (تحقيق الإشباع) :

**الفصل الثاني : تحفيز الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف ..... صفة 65**

شكل رقم 15 - الخصائص المرتبطة بالإشباع أو عدم الإشباع في العمل (من خلال Herzberg).





المصدر : p 233, édition liaisons Paris 2000, Alain Meignant. "Déployer la satrategie".

### الفصل الثاني : تعزيز الإطار المسيرة في ظل اقتصاد المعارف ..... صفحة 66

فيما يخص تطبيق نظرية Herzberg في مجال التحفيز، فمن الممكن الاعتماد على النقاط التالية : (1)

- التخفيف من شدة الرقابة لكي لا تصبح هذه الأخيرة بمثابة المضايقة للآخرين .
  - تشجيع روح المبادرة عند الفرد فيما يتعلق بعمله.
  - إثراء المهمة أي تكليف الفرد بتحقيق مجموعة من المهام بدلا من مهمة واحدة .
  - منح الفرد سلطة أكثر
  - تكليف الفرد بمهام أكثر صعوبة
- القيام بتقارير دورية خاصة بالفرد و كيفية القيام بعمله

(1) عيسى حيرش، مرجع سابق.

**الفصل الثاني : تحفيز الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارض ..... صفحة 67**

و الجدول التالي يعطي تلخيصا مقارنا لأهم مميزات نظريات المحتوي :

جدول 07 – أهم نظريات المحتوى

Frederick Herzberg (1959)	David Mc clelland (1971)	Clayton Alderfer (1969)	Abraham Maslow (1954)	صاحب النظرية
نظرية العاملين	نظرية الحاجات المكتسبة	نظرية SPR	هرم الحاجات	الإسهام النظري
مجموعتين من الحاجات: عوامل اللياقة عوامل التحفيز	ثلاث حاجات ضمنية للسلوك الإنجاز الانتماء السلطة	ثلاث أنواع للحاجات الاستمرارية (الوجود) العلاقات النمو إشباع الحاجات في نفس الوقت	تدرج الحاجات : الحاجة الرئيسية الحاجة الثانوية الانتقال إلى الحاجة الموائية بعد إشباع الحاجة الأولى	المبادئ العامة

المميزات	تصنيف فعال للحاجات	أكثر مرونة ماسلو لأنها لا تهتم بالتدرج	مقاربة للتفضيلات المهنية
السلبيات	عدم مرونة تدرج الحاجات عدم إمكانية تزامن الحاجات	Peus valider لم تحض صحتها بالمصادقة على	إشكالية سهولة الحاجات

المصدر : Pascal Faber .op.cit. p87

## الفصل الثاني : تحفيز الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارض ..... صفحة 68

### المطلب الثاني : نظريات العملية التحفيزية ( les théories de processus )

تختلف مجموعة هذه النظريات عن سابقتها ، فهي لا تبحث عن ماهية التحفيز ، و إنما تركز على المراحل التي تؤدي إلى عملية التحفيز، فإذا كانت المجموعة الأولى (نظريات المحتوي) تعكس فكرة المحتوي من خلال وصف الحاجات كعوامل تحفز الفرد و تدفع سلوكه ، فإن هذه المجموعة (نظريات العملية التحفيزية ) تركز على الطرق التي يتحقق من خلال تحفيز الفرد " أي أنها بمعنى آخر تهتم بالكيفية التي يشبع بها الأفراد حاجاتهم ، كما أنها تصف الكيفية التي يختار بها الأفراد بين البدائل السلوكية " (1) ، فهي تبحث عن كيفية التحفيز و ليس عن أسباب التحفيز " فهذه النظريات تعالج كيفية تعبئة الطاقات لتحقيق هدف معين ، و بذلك ينتقل مفهوم التحفيز ليصبح قوة محركة " (2)

وضمن هذا المجال فإننا نميز عادة بين أهم ثلاث نظريات : نظرية الإنصاف لـ ADAMS نظرية الإنتظار لـ Vroom ، نظرية التثبيت ( التدعيم ) لـ Skinner أولا – نظرية الإنصاف لـ ADAMS :

كان اهتمام ADAMS منحصرا على البحث عن الشروط التي تكون فيها العلاقة بين ما يقدمه الفرد للمنظمة من جهد و عمل و بين ما تقدمه المنظمة للفرد ، عادلة أم لا،

(1) راوية حسن ، مرجع سابق ص 126

(2) Pascal Faber , Idem. p 90

إذ تقوم نظرية الإنصاف على مسلمة أساسية و بسيطة ، وهي رغبة الأفراد في الحصول على معاملة عادلة ، لذلك ارتكزت هذه الأخيرة على المقارنة التي يقوم بها الفرد الذي يفضل الإحساس بالعدالة مقارنة بالآخرين أثناء معاملاته داخل المنظمة . " و تشمل نظرية الإنصاف ثلاث خطوات أساسية هي : التقييم ، المقارنة ، السلوك " (3) .

إذ تتضمن عملية التقييم قياس الفرد لمدخلاته (جدارة الشخص ، مستواه التعليمي ، المهارة مقدار الجهد المبذول في العمل ...) و مخرجاته (العوائد المادية ، الترقيّة ، التميز ، التقدير و الاحترام ...) كما تتضمن أيضا قياس الفرد لمدخلات و مخرجات الآخرين .

أما عملية المقارنة فتكون على أساس المعدلات النسبة بين هذه المدخلات و المخرجات " فنتيجة لعملية المقارنة الذهنية التي يقوم بها الفرد و المتمثلة في :

المقابل الذي يتحصل عليه الفرد      المقابل الذي يتحصل عليه الآخرون  
مقارنة بـ

مساهمة الآخرون

مساهمة الفرد

## الفصل الثاني : تنفيذ الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف ..... صفة 69

ينتج الشعور السلبي بعدم الإنصاف ( injustice négative ) و هو انطباع الفرد بأنه يأخذ مقابل يقل عن الآخرين ، أو ينتج الشعور الإيجابي بعدم الإنصاف ( injustice positive ) الذي يكون بإحساس الفرد بأنه يأخذ مقابل أكثر من الآخرين " (1) . و في الحالتين فإن الفرد سيغير من سلوكه لتصحيح حالة عدم الإنصاف " إذ ستنشأ حالة من التوتر التي تثير سلوكيات مختلفة للوصول إلى حالة التوازن " (2) -ولا يتطلب الشعور بالإنصاف أن تكون النواتج و المدخلات متساوية ، و إنما يتطلب فقط أن تكون النسب متساوية -و بذلك يكون نتيجة هذه المقارنة حافز أو دافع لتعديل أو تغيير السلوك .

و قد اقترح ADAMS ستة طرق شائعة يمكن أن يستخدمها الأفراد لتخفيض الشعور بعدم الإنصاف : (3)

- تغيير الفرد لمدخلاته ببذل مجهود أكبر أو أقل إذ يكون هذا التغيير نسبة للمقارنة .
- تغيير المخرجات كطلب العلاوات أو زيادات الأجر أو البحث عن طرق أخرى لتحقيق النمو و التطور .
- محاولة تغيير إدراك الفرد لنفسه ، فقد يحاول أن يغير من تقييمه لنفسه كأن يبرر الشعور بعدم الإنصاف بأن عطائه منخفض ( و هذا من أصعب الحالات تطبيقا) .

محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ص 299. (3)

(1) Pascal Faber , Idem.p 90

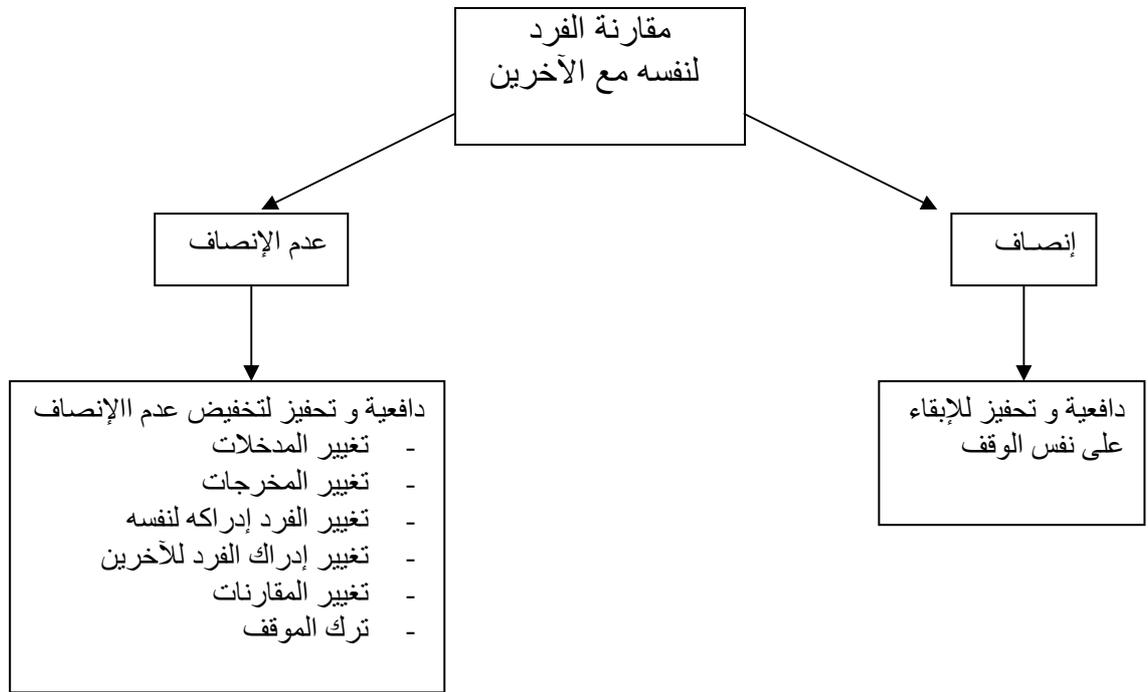
(2) Claude Levy – leboyer .op.cit .p12

راوية حسن ، مرجع سابق ، ص129. (3)

- محاولة الفرد تغيير إدراكه لمدخلات و نواتج الآخرين.
  - تغيير الشيء محور المقارنة أي أن الفرد قد يرجع عدم الإنصاف لأسباب أخرى كأن ينظر للآخرين على أنهم أكثر حظا أو لديهم مهارات و قدرات خاصة .
  - أما الاستجابة الأخيرة فتتمثل في ترك الموقف كله كترك العمل في المنظمة ككل لتخفيض الشعور بعدم الإنصاف.
- و يمكن تلخيص نظرية الإنصاف لـ ADAMS في النموذج التالي :

## الفصل الثاني : تحفيز الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف ..... صفحة 70

شكل رقم 16 – الاستجابات المرتبطة بإدراك الإنصاف أو عدم الإنصاف .



المصدر : راوية حسن ، مرجع سابق ص 130 .

و هناك العديد من البحوث و التجارب التي أجريت لاختبار نظرية ADAMS: (1)

(1) Claude – levy - Leboyer op.cit .p13

من خلال وضع الأفراد بالمؤسسات بوضعيات غير عادلة و ذلك يجعلهم يعتقدون بأن مكافأتهم أقل أو أكثر مما يستحقون ، و في الحالتين فإن الأفراد قاموا بتغيير نوعية و كمية العمل بالطريقة التي يرون بأنها ستعدل هذا الوضع .  
و في الحقيقة فإن نتائج هذه البحوث كانت متطابقة بالنسبة للحالات التي كانت فيها مكافآت الأفراد أقل مما يستحقون ، غير أن الأمر لم يكن كذلك بالنسبة للحالة الثانية ، لأنها تعني و ببساطة اعتراف الفرد بقله مهاراته و كفاءاته ، و هذا ما يشكل خطرا على منصبه و يقلل من تقديره لذاته .  
و لذلك فإن الكثيرين قد شككوا في صحة و واقعية هذه الاختبارات .  
أما البحوث الحديثة فقد ركزت على الاختلافات الموجودة بين جانبي الإنصاف :  
الإنصاف في الإجراءات : و المتعلقة بإجراءات و قرارات تخصيص و توزيع المكافآت

## الفصل الثاني : تحفيز الإطار المسيرة في ظل اقتصاد المعارف ..... صفة 71

الإنصاف التوزيعي : ( la justice distributive ) الذي يتضمن ما أشار إليه ADAM في نظريته ، و قد أثبتت هذه البحوث أن الاهتمام يجب أن ينصب على هذين الجانبين خلافا للأهمية التي كان يوليها ADAMS للجانب الثاني فقط .  
و من التحفظات التي تأخذ على هذه النظرية أيضا ، ميل الأفراد إلى المبالغة في تقدير الجهود التي يبذلونها و المبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون فينشأ عن ذلك الشعور الدائم بعدم الإنصاف .

**ثانيا - نظرية Vroom :** لقد ساهم اصدار Vroom لكتابه ( نظرية الانتظارات ) سنة 1964 كثيرا في تحديد دوافع التحفيز في المنظمة ، و تفسير أسباب قيام الفرد باختبار سلوك دون غيره ، " فنظرية الانتظارات و في أبسط صورة لها ترتبط باختبار استراتيجية سلوكية ، إذ يختار الفرد بعقلانية السلوكات التي يتوقع بأنها الأكثر ملائمة لتحقيق هدفه " (1)

فهذه النظرية تؤكد بأن للأفراد أفكار و انتظارات خاصة بأعمالهم ، فهم يتخذون قراراتهم و يتصرفون تبعا لما سبق عندما يتعلق الأمر بالجهد المبذول و العمل داخل المنظمة .

" فنظرية Vroom تدعم الرأي القائل بأن حالات التحفيز أو عدم التحفيز ليست حالة داخلية فقط و إنما ترتبط أيضا بالحالات التي يواجهها الفرد و بالكيفية التي ترتبط بحاجاته. " (2)

و اختيار الأفراد لسلوك معين تبعا لنظرية Vroom يرتكز على نموذج V.I.E : (3)  
حيث يمثل E الأمل الرياضي ( espérance ) ، I ( instrumenta lité ) ، V ( la valence ) .

(1) Pascal Faber .op.cit p92

(2) les motivation .op.cit

(3) les motivation .I bid

E: و يمثل ترقب أو انتظار الفرد للعلاقة (جهد – نتيجة) ، أي احتمال الفرد أو تصوره بأن الجهد الذي سيبدله لممارسة عمل معين سيسمح له بتحقيق الهدف المرجو ، فهو يمثل انتظارات التحقيقات الناتجة عن مجهودات .

I : و يمثل انتظارات النتائج الناتجة عن تحقيقات ، أي الأمل في النتيجة المرتقبة ، أي مدى العلاقة بين النتيجة المتوقعة و المكافأة التي ستستلم .

V : و تمثل القيمة التي يعطيها الفرد للمكافأة ، إذ أن حاجات الأفراد و تفضيلاتهم تختلف لذلك فقيمة المكافأة تتمثل في قدرتها أو عدم قدراتها على الإشباع .

و بذلك يكون التحفيز دالة في المتغيرات السابقة :  $M = E.I.V$

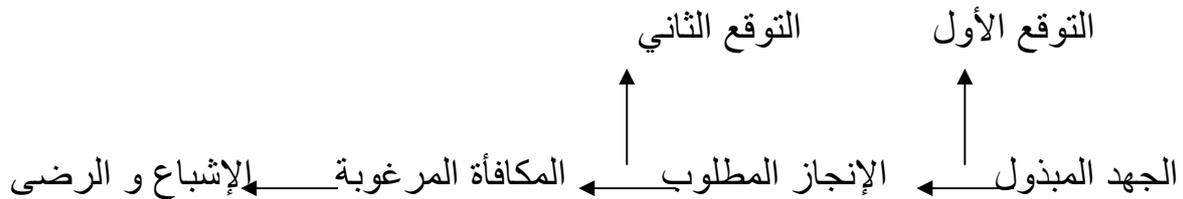
## الفصل الثاني : تحفيز الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف ..... صفحة 72

و يبين نموذج Vroom بأن التحفيز للعمل سيكون ضئيل جدا إذا آلت أحد متغيرات الدالة إلى الصفر .

و قد تبدو العلاقة السابقة معقدة نسبيا ، لكن يمكننا القول و بكل بساطة " أن تحفيز الفرد للعمل أو تحقيق نتيجة معينة يتوقف على أهداف الفرد و إدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف " <sup>1</sup>

و من الممكن تبسيط نظرية Vroom في النموذج التالي :

شكل رقم 17 – نموذج Vroom للتوقع



المصدر : راوية حسن ، مرجع سابق ص 293

و من أجل تطوير عملية التحفيز فإن نظرية Vroom تقترح الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية : <sup>2</sup>

- بما أن حاجات الأفراد تختلف فمن الضروري أن ترتبط المكافآت بهذه الحاجات .
- لكي يكون التحفيز فعالا ، يجب أن نبين للأفراد بأن هناك علاقة بين النتيجة المرتقبة و المكافأة.
- يجب أن تحدد النتائج بدقة ، و أن نبين للأفراد بأن النتائج واقعية و بإمكانهم الوصول إليها.

**ثالثا : نظرية التثبيت (أو التعزيز) لـ Skinner :**

<sup>1</sup> راوية حسن ، مرجع سابق ص 123

<sup>2</sup> Piere – G Bergeron .op.cit .p 194

يختلف نموذج Skinner عن النتائج الأخرى ، على اعتبار أنه تم الوصول إليه من خلال عدة تجارب مخبرية ، منهجية تنتمي إلى التيار ( béhavioriste ) ، الذي يهدف إلى التوقع بظاهرة معينة بتحديد الشروط التي تسمح بحدوثها ، " إذ يرى Skinner بأن السلوك يتحدد تبعاً لتأثير المحيط الخارجي و ليس تبعاً للحاجات و الرغبات الداخلية ،

## الفصل الثاني : تعريف الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارض ..... صفحة 73

و بذلك فإن عامل تدعيم إيجابي أو مثير من شأنه أن يعزز توجيه السلوك باتجاه ، مؤدي إلى نتائج إيجابية ، أو يعدل السلوكات التي من شأنها أن تؤدي إلى نتائج سلبية " <sup>1</sup> فالفرد يقوم بعملية تبادل مع المنظمة إذ مقابل جهده ، خدماته، وقته، مهاراته ... سيحصل على مكافأة ، فالمكافأة هنا هي عامل التدعيم الذي يجب أن يتناسب مع مقدار الانجازات المحققة ، فأكثر حالات عدم التحفيز في المنظمة تكون نتيجة لعدم وجود علاقة بين الإنجازات و المكافآت ، فالسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر و يتكرر بينما السلوك الذي لا يعزز يستوقف .

إضافة إلى عامل التدعيم الإيجابي فقط أضاف Skinner عامل التدعيم السلبي الذي من شأنه أن يقلل من النتائج الغير مرغوب فيها. وتدعيما لآعمال Skinner فقد قام Hammer بإجراء تجارب شملت 10 مؤسسات تستخدم عوامل التدعيم الإيجابية، قدم من خلالها ستة اعتبارات لاستعمال هذه العوامل و دورها في التحفيز : <sup>2</sup>

- عدم مكافأة الأفراد بطريقة متماثلة
- التسليم بأن نقص عوامل التدعيم الإيجابية من شأنه أن يعدل في السلوك
- إعلام الأفراد بما ينتظر منهم للحصول على عامل التدعيم
- إعلام الأفراد بمواقع أخطائهم و مواقع إصابتهم
- عدم معاقبة الفرد أمام الآخرين
- العدالة

و قد تعرضت نظرية Skinner إلى عدة انتقادات ، أهمها تجاهل دور الحاجات الداخلية و قيم الفرد واتجاهاته في عملية التحفيز و اعتباره أن السلوك الإنساني يحدد من قبل و مثيرات خارجية فقط .

و كخلاصة لنظريات العملية التحفيزية فإننا سنقدم هذا الجدول الشامل الذي يعرض أهم خصائص و مميزات هذه النظريات:

<sup>1</sup> George R. Terry Stephen G Franklin .op.cit p360

<sup>2</sup> Idem p360

**الفصل الثاني : تحفيز الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارض ..... صفة 74**

جدول رقم 08 : مقارنة نظريات العملية التحفيزية

صاحب النظرية	V.H Vroom (1964)	J.S Adams (1965)	BF SKINNER (1994)
المساهمة النظرية	نظرية الانتظارات	نظرية الإنصاف	نظرية التدعيم
المبادئ العامة	تسيير فردي للثلاثية I.V.E	المقارنة بين الذات و الغير الدور المهم لمفهوم التدعيم مفهوم العدالة	الدور المهم للمكافآت و العقوبات الايجابي والسلبى و
الإيجابيات	دور المكافآت	حركية العدالة Dynamique de l'équité	Explication majeure pour les théories d'apprentissage
السلبيات	بها نوع من الآلية (un certain mécanisme)	اعتبار الفرد كحاسب تنظيم العلاقة سبب/أثر	اعتبار التحفيز كوسيلة للرقابة إبعاد عمليات التحفيز الداخلية

المصدر : Pascal Faber .op .cit. p 91

**المطلب الثالث : النظريات المدمجة ( les approches dites intégrées )**

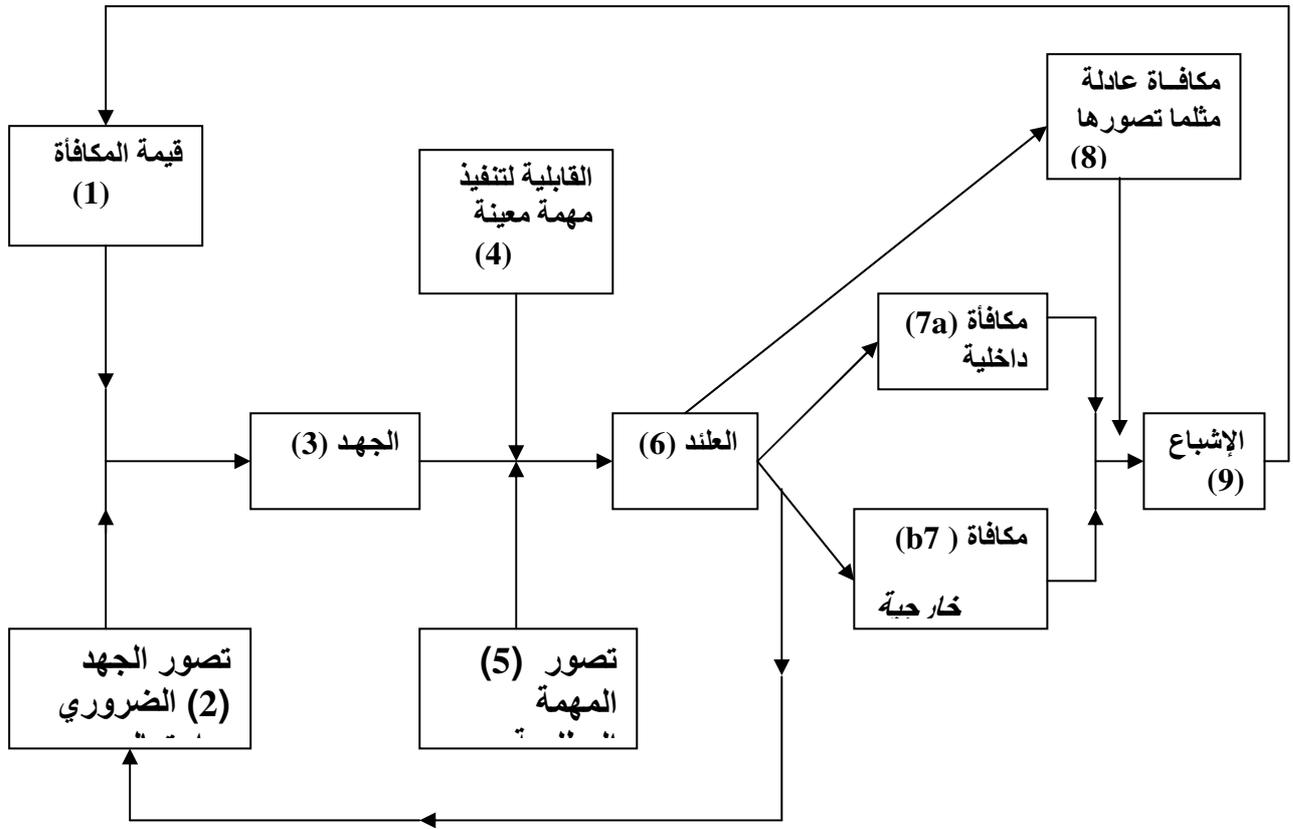
لكل مجموعة من النظريات السابقة فعاليتها في مجال التسيير ، و أهميتها في تفسير حالات التحفيز و عدم التحفيز في المؤسسة، و لكل نظرية استخدامها الخاص في تفسير حاجات الأفراد أو آليات و مراحل عملية التحفيز ، غير أن هناك بعض النظريات التي لا تنتمي إلى أي مجموعة من المجموعات السابقة ، لكنها تقدم إسهاما حقيقيا في مجال التحفيز .

إذ يسمى مجموع هذه النظريات بالنظريات المدمجة ، و في هذا المجال فإن نموذج Porter et Lawler هو الأكثر شهرة إضافة إلى بعض النماذج الأخرى التي لها تأثيرات في مجال التسيير مثل النموذج النظري لـ Ford و نموذج AT Kinson .

### أولا- نموذج Porter et Lawler

انطلاقاً من نموذج Vroom للانتظارات، قام كل Edward Lawler et Lyman Porter بإعداد نموذج أكثر شمولية كما هو موضح في الشكل التالي :

شكل رقم 18 : نموذج Porter et Lawler



المصدر : H .Koontz et C. Odonnell op.cit .p473

فمن خلال Porter et Lawler فإن " الأداء مرتبط بجهد الفرد، بقابليته، بمهارته، و بتصوره الخاص لدوره " (1)

و من الشكل السابق يمكن تلخيص نظرية Porter et Lawler في النقاط التالية:  
- جهد الفرد مرتبط بتقييم الفرد للمكافأة و تصوره للجهد الضروري و احتمال المكافأة

- الأداء يؤدي إلى نوعين من المكافأة، المكافأة الخارجية و المكافأة الداخلية المتمثلة في رضى الفرد عن نفسه مثل الشعور بالإنجاز، تحقيق الذات.
- يقارن الفرد المكافأة المتحصل عليها مع المكافأة المتوقعة (التي كان ينتظرها)
- نتيجة لهذه المكافأة يكون رضى الفرد أو عدم رضاه و بالتالي تحفزه على العمل مرة أخرى أم لا.

و إذا ما دققنا في نموذج Porter et Lawler فإننا نلاحظ أنه تجميع لعناصر الكثير من النظريات السابقة ( نظريات المحتوى و نظريات العملية التحفيزية ) (2)

فالعناصر المرقمة (1)-(2)-(3) في الشكل السابق هي عناصر نظرية الانتظارات لـ Vroom ( Valence + instrument alité + attente )

العناصر المرقمة من (3) إلى (6) في الشكل السابق هي امتداد لنظرية الانتظارات حيث أن الجهد المبذول سيؤدي إلى تعظيم العوائد و هذا شريطة أن يكون للفرد القدرات المطلوبة للمهمة و بأنه يعرف النتيجة التي تريدها منه المؤسسة.

العناصر المرقمة من (6) إلى (7a) و (7b): في حالة تحقيق الهدف المطلوب فإن الفرد ينتظر مكافأة داخلية كالإحساس بالإنجاز مثلا أو مكافأة خارجية كزيادة الأجر و في هذه الحالة يتضح نموذج العاملين Herzberg و مفهوم العائد الإيجابي الموضح في نظرية Skinner .

العناصر المرقمة ب (8) و (9) تبين أن رضى الأفراد يرتبط بشكل كبير بتوفر المكافأة و هذه الأخيرة يجب أن تكون حسب تصورهم عادلة و هذا هو مفهوم نظرية العدالة لـ

ADAMS

" نموذج Porter et Lawler و إن كان أكثر تعقيدا نوعا ما من النماذج الأخرى، إلا أنه يشكل فعلا تصورا حقيقيا لعملية التحفيز، إذ يبين أنها ليست مجرد تأثيرات خارجية أو ظاهرة نسبية " (3)

(1) Pierre- G Bergeron .op.cit .p 195

(2) Pascale Faber. op.cit .p95

(3) H.Koontz et C. O'Donnell .op.cit p474

## ثانيا: نظرية ATKinson :

قام الأمريكي ATKinson رفقة McClelland بدراسة الحاجة للإنجاز أو الاكتمال ( le besoin d'accomplissement )، و لذلك ارتكزت نظريته على دراسة هذه الحاجة و على العوامل التي من شأنها أن تؤدي إلى إشباعها، و التي يرى ATKinson بأنها حلول للنزاع الداخلي بين الأمل في النجاح و الخوف من الفشل.

و بناء على هذه الاعتبارات قام ATKinson ببناء نموذج نظريته في التحفيز و الذي قام بصياغته على النحو التالي:  $Tf - Ta = Ts$

حيث:  $Ta$  هو الميل العام للسلوك الذي يكون نتيجة للفرق بين الميل لتحقيق النجاح  $Ts$  و الميل لتفادي الهزيمة  $Tf$

و الميل العام لتحقيق النجاح هو بدوره دالة في ثلاث عوامل أخرى:

Ms التحفيز نحو النجاح  
la motivation vers le succès

Ps الاحتمال الذاتي للنجاح  
la probabilité subjective du succès

Is قيمة المحرضات الإيجابية للنجاح  
la valeur d'incitation positive du succès

و بذلك تكون علاقة الميل العام لتحقيق النجاح  $Ts = Ms \times Ps \times Is$  تعتبر نظرية ATKinson من الإضافات الفعلية في مجال التحفيز، حيث بينت أن الأداء لا يرتبط فقط بالبحث عن النجاح و إنما يمكن اعتباره كوسيلة لتفادي الفشل، كما بينت هذه النظرية أنه بزيادة  $Ta$  (الميل العام نحو النجاح ) يزيد ميل الأفراد لاختيار المهام الصعبة.

## ثالثا: نظرية Ford:<sup>(1)</sup>

يمكن تلخيص نظرية Ford بإيجاز في النموذج أو العلاقة التالية:  
التحفيز = الهدف x الانفعالات x تقييم الوضعية

Motivation = Goal x émotion x personnelle agencier bel ifs

و بذلك و حسب نظرية Ford فإن التحفيز يرتبط بثلاث عوامل  
الأهداف: حيث يرى Ford أن لكل هدف قوته التحفيزية أو تأثيره على عملية التحفيز من خلال ملاءمته، سهولته...

الانفعالات: و يبين Ford أن هناك 14 حالة شعورية بإمكانها التأثير على عملية التحفيز

**تقييم الوضعية:** و هي عبارة عن تقييم ذاتي أو تقييم سلوكي متعلق بإمكانية تحقيق الهدف، و يرتبط هذا التقييم بدرجة تقدير الذات، بمهارات الفرد... و كخلاصة لمعظم و أهم نظريات التحفيز نقترح هذا النموذج المقارن لمختلف هذه المقاربات من خلال وضعية الفرد في كل مقارنة و نوع المقاربة ( أي تركيزها سواء على الفرد أو المحيط ):

شكل رقم 19: مقارنة مختلف نظريات التحفيز

مقاربة مرتكزة على الفرد	MA Porter et Lawler	SLOW Alderfer Mc Clelland
مقاربة مرتكزة على الفرد و المحيط	H Erzberg	ADAMS Vroom
مقاربة مرتكزة على المحيط	Skinner	
	فرد محرك (Manipulé)	فرد مؤثر (Influçnable)
		فرد محدد ذاتيا (Auto déterminé)

المصدر: Pascal Fabert op.Cit p99

يتكون النموذج السابق من متغيرين: المتغير الأول متعلق برؤية النظرية للفرد من خلال دوره أثناء عملية التحفيز، هل تتم عملية التحفيز من خلال عوامل و دوافع داخلية أي الفرد هو الذي يتحكم في هذه العملية من خلال حاجاته الداخلية ( individu auto déterminé )، أم هل الفرد هنا هو مساهم في عملية التحفيز فإضافة إلى حاجاته الداخلية، هناك عوامل أخرى أيضا تشترك في هذه العملية و هنا نقول عن الفرد أنه مؤثر ( individu influçnable )، أما الحالة الأخيرة فهي التي تعتبر أن الفرد ليس له علاقة أو دور في عملية التحفيز إذ هو مجرد عامل معالج ( individu manipulé ) أما المتغير الثاني فيتعلق بنوعية المقاربة أي الإطار النظري للنموذج، أي أن العملية التحفيزية ناتجة عن عوامل المحيط فقط، أم هل تركز على الفرد و المحيط، أي إضافة

**الفصل الثاني: تحفيز الإطار المسيرة في ظل اقتصاد المعارف..... صفحة 79**

إلى عوامل المحيط تتدخل أيضا عوامل أخرى متعلقة بالفرد، و أخيرا تركيز النموذج على الفرد فقط.

نموذج Skinner على سبيل المثال يعتبر أن عملية التحفيز تتم من خلال تأثير المحيط بالاعتماد على عامل تدعيم إيجابي، وليست من خلال الحاجات الداخلية، إذن فهذه النظرية هي مقارنة تعتمد على المحيط و تعتبر أن الفرد معالج فقط ( manipulé ) نموذج Alderfer مثلا يرى أن عملية التحفيز تتم من خلال إشباع ثلاث حاجات داخلية للفرد ( SPR ) و لا يهم الترتيب في إشباع هذه الحاجات إذن فهذه المقاربة تركز على الفرد الذي يعتبر هو المحدد لذاته ( auto déterminé ) .

بالرغم من الانتقادات التي تعرضت لها كل نظرية من النظريات السابقة إلا أننا لا نستطيع أن ننكر الإسهام النظري الفعال الذي جاءت به كل نظرية و محاولتها لتفسير بعض الجوانب الصعبة في عملية التحفيز، التي ترتبط بطبيعة الفرد المعقدة التي تحتاج لكثير من الدراسة و التحليل لفهمها و استيعابها.

## المطلب الأول : تحفيز الإطارات المسيرة

بالرغم من أم أغلبية البحوث و التجارب التي أجريت في مجال التحفيز كانت موجهة إلى الأفراد العاديين داخل المؤسسة ،حيث كانت نتيجة هذه البحوث مجموعة من النظريات الموجهة للمسيرين لتزويدهم بآليات تحفيز مرءوسهم و دفعهم للعمل أكثر من أجل تحقيق هدف المؤسسة ،إلا أن هذا لا يستثني ضرورة تحفيز الإطار المسير و اعتباره كأبي فرد داخل المؤسسة ،له حاجاته و رغباته و دوافعه الداخلية و أهدافه الخاصة فهو بحاجة إلى محفزات قوية تدفعه للعمل أكثر. لذلك فمن الضروري تطبيق عملية التحفيز على الإطارات المسيرة و اللجوء إلى نظريات التحفيز لاستخراج آليات تحفيز هذه الفئة ، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار لبعض التحفظات في التعامل مع هذه النظريات نظرا لبعض الاختلافات و الصعوبات التي قد تظهر نتيجة للفروقات بين الأفراد نظرا لوضعياتهم لانتمائهم ، لموقعهم في الهرم التنظيمي ...  
فمن الباحثين الذين اهتموا بمجال تحفيز الإطارات المسيرة نجد:

Arche Patton و الأمريكي Mc clelland ، Porter et Lawler

" و محفزات الإطار المسير هي خلاصة أو نتيجة لتلك العلاقة التي تربط بين بحث المسير الدائم عن التقدير و عن تحقيق ذاته و بين الفرص التي تمنحها المؤسسة له و التي من شأنها أن تحقق هذا التقدير و هذا التحقيق للذات " (1)  
و إذا ما أردنا التوضيح أكثر فإن هناك أربعة مجالات يمكن أن تشكل حوافز الإطار المسير، أي أن يتمكن هذا الأخير من خلالها بالتوفيق بين مستوى آماله و طموحاته و بين ما يجده أو ما تقدمه له المؤسسة و تتمثل هذه المجالات في : (2)

1- الالتزام المادي:(l'engagement instrumental) و هو مجموع العوائد

التي يتحصل عليها الإطار المسير مقابل عمله كالرواتب ،المكانة الإجتماعية ... و تتمثل في مجموعة العناصر التي تستخدمها المؤسسة لجذبه و المحافظة عليه مقابل أدائه المقبول و ما تنتظره المؤسسة منه .

2- الالتزام المهني : ( l'engagement professionnel ) و يتمثل من جهة في

مقدار المعارف و المهارات المكتسبة من طرف الإطار المسير و مدى التحكم فيها

### الفصل الثاني : تحفيز الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف ..... صفة 81

و استخدامها للتحكم في المجال المهني ، و هذا ما يمثل انتصار الفرد على غيره و وسيلة لتحقيق ذاته، و من جهة أخرى مدى مساهمة المؤسسة في توفير الشروط المشجعة لاكتساب هذه المهارات و تطويرها و استخدامها .

(1) Octave Gelinier .op.cit .p 306

(2) .I dem .p306

- 3- **الالتزام التسييري** : (l'engagement manage rial) و يظهر ذلك من خلال علاقات التأثير على الأفراد و التي تمزج بين كل من الحكم ، القيادة ،التسيير، و تظهر هذه العلاقات في مختلف المواقف التي قد تواجهه خاصة تلك الصعبة منها، و تتجسد من خلال هامش الحرية الذي تمنحه المؤسسة للفرد و السلطة التي يستطيع ممارستها .
- 4- **الالتزام الجماعي** : (l'engagement communautaire) و يتمثل في العلاقات الطيبة مع الآخرين و إمكانية الإنتماء إلى جماعة معينة تقوم بتقييم سلوكه و قيمه الداخلية .
- فمجموع هذه المصادر للتقدير و لتحقيق الذات تشكل عوامل لتحفيز الإطار المسير ، و ترتبط قوتها في التحفيز في مدى قدرتها على إشباع حاجات المسير العالية للتقدير و لتحقيق ذاته.
- و في نفس المجال فقد قام الأمريكي Arch Patton ، و هو أحد المهتمين بتحفيز الإطار المسيرة ، بتحديد بعض العوامل التي يرى بأن لها أثر فعال في تحفيز هذه الفئة<sup>1</sup>:
- 1- **التحدي الذي يقدمه أو يمثله العمل** : و يمثل مدى اقتناع الإطار المسير بالعمل الذي يمارسه و مدى ملاءمته لمستواه الفكري و المعارفي و مستوى مهاراته و إمكانية تعبئتها . و لكي نضمن فعالية هذا العامل في التحفيز يجب أن يدرك المسير موضوع و حدود مسؤوليته و مجال سلطته و أن يكون على علم بما تنتظره المنظمة منه و بما يجب أن يفعله .
  - 2- **الوضع الاجتماعي (le statut)**: و هو كل ما يترتب على العمل الذي يمارسه من امتيازات :الترقيات، العلاوات ،امتيازات المنصب ، التمييز عن الآخرين ...إلخ
  - 3- **الرغبة في الوصول إلى القيادة**: و عموما لا يوجد فرق كبير بين هذا العامل و بين الحاجة إلى السلطة ، إذ يمثل هذا الأخير رغبة الفرد في قيادة زملائه .
  - 4- **المنافسة**: و تعتبر من بين أحد أهم العوامل المحفزة ، و يظهر تأثيره على مختلف جوانب حياة الإطار المسير ، إذ لا يقتصر على المنافسة الاقتصادية فقط .

## الفصل الثاني : تحفيز الإطار المسيرة في ظل اقتصاد المعارف ..... صفة 82

- 5- **الخوف**: و يشمل هذا العامل جوانب عديدة كالخوف من الفشل ، من فقدان المنصب ، من الأخطاء ، من تفوق الآخرين ...إلخ
- 6- **المال** : وروود هذا العامل في الأخير لا يعني قلة أهميته عن العوامل السابقة فمكانته تماثل مكانة العوامل الأخرى بالنسبة للمسيرين.

<sup>1</sup> H.Koontz et C.O 'Donnell. op. cit. p 476

و إذا ما أردنا إسقاط بعض نظريات التحفيز على الإطارات ، كنظريات المحتوى مثلا فبالاعتماد على MASLOW نجد أن " الحاجات الفيزيولوجية و الحاجة للأمن تميل إلى التناقص أو تكاد تنعدم ، بينما حاجاتهم إلى الإنتماء إلى التقدير و إلى تحقيق الذات تميل إلى التزايد " (1)

أما بالنسبة لإشباع هذه الحاجات " فإن المسيرين في المراتب العليا هم بصفة عامة أقدر على إشباع حاجات تحقيق الذات نظرا للمناصب المهمة و المهام الصعبة التي يكفون بها و بذلك يجدون فرص أكثر لتحقيقها " (2)  
" و قد أثبتت بعض البحوث أن الإطارات المسيرة قد وصلوا إلى هذه المناصب بواسطة الحاجة إلى السلطة " (3)

## المطلب الثاني : أهمية تحفيز الإطارات المسيرة في اقتصاد المعارف

بحكم طبيعة القيود التي فرضت على المؤسسة ،نتيجة التحولات السريعة و العميقة التي شملت محيطها خلال مرحلة اقتصاد المعارف ، تبرز أهمية و استراتيجية المورد البشري داخل المؤسسة، و مساهمته الفعالة في خلق القيمة ، على اعتباره المصدر الأساسي لرأس المال المعارفي الذي من شأنه أن يمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية ، تعكس مدى قدرتها على الإبداع نتيجة المزج و التوفيق بين مختلف عناصر رأس المال المعارفي ، لتضمن استمراريتها في سوق شعاره البقاء للأصلح و الأسرع في رد الفعل و التوقع ،إذن "فليس من المستحيل أن ينتقل مفهوم (الموارد البشرية) إلى مفهوم (الثورة البشرية) ، إذ أن الفرد داخل المؤسسة لم يعد مجرد مصدر للتكلفة ، و إنما أصبح المضيف و المنشأ الأول للقيمة " (4)

فأصبح رأس المال المعارفي أصبح أهم ميزة تنافسية من شأنها أن تخفف من شدة التحديات التي تواجه المؤسسة في ظل مرحلة اقتصادية جديدة ، أهم ما يميزها هو التحكم

## الفصل الثاني : تحفيز الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف ..... صفحة 83

الجيد و الاستغلال الأمثل لرأس المال المعارفي و كل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسينه و تطويره.  
و بذلك تظهر المهام و المسؤوليات و التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسة ممثلة إطاراتها المسيرة ، على أساس ان نجاح المؤسسة يرتبط بدرجة عالية بكيفية تنفيذ الإطار

(1) H.Koontz et C.O Donnell .I.bid .p 476

(2) Les motivation .op.cit

(3) George R.Terry, Stephen G.Franklin .op.cit.p355

(4) Guy Le Boterf .op.cit. p33

المسير لمهامه ، و في هذا السياق " فإن العديد من البحوث الحديثة تربط أداء هؤلاء المسيرين بالعلاقة بين ثلاث عوامل : شخصية الإطار المسير ، مهاراته ، تحفيزه"<sup>1</sup> وبالرغم من أن عملية تحفيز الإطار المسير هي عملية يتم تجاهلها و تناسيها دائما، إلا أنها تبرز و بشدة بحكم طبيعة المرحلة الاقتصادية الحالية و طبيعة أهم عامل إنتاجي يميزها (رأس المال المعرفي)، الذي يتطلب درجة عالية من التحفيز حتى يكون للأفراد القدرة، القابلية و الاستعداد الأمثل ، وكذلك الميل لاكتساب معارف و مهارات جديدة مما يتوافق مع أهداف المؤسسة ،"فالمنظمة التي تستعمل فعلا المعارف بطريقة مكثفة ،تتكون من أفراد محفزين و مستقلين يدركون بأن معارفهم دان أهمية بالنسبة لأداء المؤسسة"<sup>2</sup>

لذلك تستمد عملية تحفيز الإطار المسير ضرورتها وأهميتها لسببين:  
-الأول:كون الإطار المسير كأبي فرد داخل المؤسسة بحاجة إلى محفزات و دوافع قوية تجعله يشعر بتعيينه (son implication) بأهداف المنظمة، مما يدفعه إلى ضرورة التأقلم مع متطلبات اقتصاد المعارف، و السعي لتطوير رأسماله المعرفي و تعبئته لتحقيق أهدافها.  
-أما السبب الثاني: فيرجع إلى كون الإطار المسير مسؤول داخل المؤسسة، فهو مكلف باكتساب المعارف من قبل حاملها، مكلف برأسمالتها ، بنشرها ،مكلف بتجسيد العمل الجماعي ، و دفع الأفراد إلى الإبداع و إنشاء معارف جديدة .  
و هذا ما يتطلب منه ضرورة تحفيز و تعنية مرؤوسه حتى يضمن الاستغلال الأمثل و الكلي لمعارفهم و مهاراتهم، "إذ لا يجب الاهتمام بموقع الأفراد في الهرم التنظيمي ، بقدر ما يجب الاهتمام بمعارفهم ، بمهاراتهم ، بوفائهم للمؤسسة ، بتعيينهم و بمرورهم"<sup>3</sup> و هذا ما يستلزم ضرورة تحفيز الإطار المسير حتى يتمكن من تحفيز غيره.

## الفصل الثاني : تحفيز الإطار المسير في ظل اقتصاد المعارف ..... صفة 84

" فيما أن الإطارات المسيرة تمثل رأس المال الفكري ( le capital intellectuel ) في الاقتصاد الجديدة "<sup>(2)</sup>،فإن هناك مهام جديدة تستند إلى الإطار المسير ،إضافة إلى

<sup>1</sup> Pascal Faber .op.cit

<sup>2</sup> Debra .M.Amidon .op.cit .p 129

<sup>3</sup> Idem.p 133

التغيير الذي سيطراً على مهامه السابقة، "فمصطلح الاقتصاد الجديد يتضمن فكرة التغيير" <sup>1</sup>

فالإطار المسير هو المساهم الرئيسي في وضع الاستراتيجية الجديدة للمؤسسة (الاستراتيجية المرتكزة على رأس المال المعرفي)، و هو المسؤول الأول عن تنفيذها ، لذلك فهو مطالب بـ:

- تطوير معارفه ومهاراته و تعبئتها داخل المؤسسة .
- أن يصبح من بين عمال المعرفة داخل المؤسسة ( the knowledge workers ) و هم الذين يصفهم Peter Druker : " بأنهم الأفراد المنتجين و المستعملين و المنفذين للمعارف" <sup>2</sup>
- أن يصبح أيضاً من بين حراس مصادر المعرفة ( les source de la connaissance ) في مختلف المستويات، "و هم الذين تركز مسؤولياتهم على اختيار المعارف المناسبة ، جمعها ، بثها و المحافظة عليها" <sup>3</sup>
- تغيير ثقافة المؤسسة، و نشر ثقافة جديدة بين الأفراد، تقوم على تبادل المعارف ، العمل الجماعي و تشجيع المهارات و القدرات الإبداعية ... " إذ ستتغير ثقافة المؤسسة بثقافة جديدة ، يفترض فيها أن يكون لكل فرد أفكار و معارف خاصة و قدرة على الإبداع ، و بذلك يرتبط النجاح الاقتصادي ، بدرجة كبيرة بالعلاقات البشرية داخل المنظمة " <sup>4</sup> وهذا ما يتطلب منه قدرات خاصة لتحفيز الأفراد للتأقلم مع الثقافة الجديدة.
- تحفيز الأفراد للمساهمة في تنفيذ استراتيجية المؤسسة (الاستراتيجية المرتكزة على المعارف)، " فتكوين الاستراتيجية أمر و تنفيذها أمر آخر، إذ أنه لا يكفي فقط الحصول على مشروع استراتيجي، و إنما يجب الحصول على القدرة لتنفيذه، وقد

## الفصل الثاني : تحفيز الإطار المهني في ظل اقتصاد المعارف ..... صفة 85

أثبتت التجارب أن المرور إلى التطبيق أو التنفيذ يرتبط بدرجة عالية بتحفيز الأفراد و مهاراتهم " <sup>1</sup>

<sup>1</sup> « les cadres dans l'économie de la connaissance . » conference mondiale des cadres d' UNI.23-23 AOUT 2000.Singapour.internet

<sup>2</sup> Debrra Amidon .op.cit .p67

<sup>3</sup> I bid p58

<sup>4</sup> les cadres dans l'économie de la connaissance .op.cit

<sup>1</sup> Guy le Boterf .op.cit p 22

## المطلب الثالث: مفهوم التحفيز في اقتصاد المعارف

إن القيود و التحولات التي تواجهها المؤسسة ، نتيجة الانتقال إلى مرحلة اقتصادية جديدة ( مرحلة اقتصاد المعارف )، فرضت عليها ضرورة تغيير استراتيجيتها و سياساتها الداخلية ،لتمكن من التأقلم السريع مع محيط ساهم في تغيير أهم عامل انتاجي تسعى المؤسسة لتطويره و الحفاظ عليه ، و هو رأسمالها الذي لم يعد يقدر بكمية الأموال المادية المجمعة أو المستثمرة ، و إنما بمدى قدرة المؤسسة على اكتساب مستوى منافس من رأس المال المعارفي ، و إمكانية المحافظة عليه و تطويره و استغلاله الاستغلال الأمثل لاكتساب ميزة تنافسية تعكس مدى قدرتها على الإبداع الدائم.

فطبيعة هذه المرحلة الاقتصادية ، و طبيعة أهم عامل إنتاجي يميزها (رأس المال المعارفي ) ،تبين لنا طبيعة التحديات الجديدة التي تواجهها المؤسسة بما فيها تحديات محيطها الداخلي ،" إذ يجب توفير الشروط الملائمة التي تشجع تكوين المهارات الفردية و الجماعية و التي تسمح بتطوير الاحترافية على مستوى الفرد و الجماعة ، و توفير الظروف الملائمة التي تسمح بخلق المهارات الحقيقية و ليس فقط مجرد ممارسات روتينية محدودة"<sup>(2)</sup>

فنجاح المؤسسة يتوقف على أفرادها ، و على مدى قدرتهم و اقتناعهم بتطوير و تعبئة رأسمالهم المعارفي لتحقيق أهداف المؤسسة ،إذن فمن الضروري تغيير قناعات الأفراد و نظرتهم لرأس المال المعارفي ، " غير أننا لا نستطيع تغيير الفرد و إنما دفعه لتغيير سلوكه"<sup>(3)</sup> . و من هنا تبرز أهمية و ضرورة عملية التحفيز في هذه المرحلة ، فتطوير رأس المال المعارفي للمؤسسة و تعبئته ليس بالمهمة السهلة ، خاصة و أنه مرتبط بأفراد يتطلبون درجة عالية من التحفيز لدفعهم إلى التأقلم مع متطلبات اقتصاد المعارف ،" إذ يتوجب على المؤسسة في مرحلة اقتصاد المعارف خلق محيط عمل يركز على التحفيز الفعال "<sup>(4)</sup> ، و بذلك تتزايد أهمية التحفيز في هد المرحلة ، و تتغير طبيعته

### الفصل الثاني : تحفيز الإطار المهني في ظل اقتصاد المعارف ..... صفة 86

أيضا ،" إذ لم يصبح التحفيز مجرد تحريك الأفراد فقط ، وإنما التحريك بالكيفية المثلى إلى أبعد حد"<sup>1</sup>

و ترجع هذه الأهمية المتزايدة لعملية التحفيز إلى طبيعة الدور المسند إلى الفرد (كما سبق ذكره) ، فالفرد بحاجة إلى تحفيز فعال لدفعه لـ:

(2) Guy le Boterf .op.cit p 45

(3) Pierre – G Bergeron .op.cit p190

(4) « La motivation et la gestion des carrières. » op.cit

<sup>1</sup> عيسى حيرش ، مرجع سابق

- تحويل المعلومات، خاصة الخارجية منها المتعلقة بالعملاء، المنافسين، الشركاء إلى معارف، "فالمعلومات لا تحمل أي قيمة في حد ذاتها و لكن القيمة الحقيقية تكمن في تحويلها إلى معارف"<sup>2</sup>
- المساهمة في عملية إنشاء المعارف، و تطوير رأس المال المعارفي في المؤسسة بمزج مختلف عناصره، " فليس المطلوب من الأفراد اكتساب المعارف الموجودة من قبل داخل المؤسسة فقط ، ولكن المساهمة أيضا في خلق هذه المعارف"<sup>3</sup>
- استخدام معارفهم و مهاراتهم الاستخدام الأمثل ،و تعبئتها مع بقية موارد المؤسسة لتحقيق أهدافها ، إذ ان التصرف بمهارة هو خلاصة أو نتيجة لثلاث عوامل :  
"معرفة التصرف ( le savoir agir ) : و هي معرفة التوفيق و مزج و تعبئة الموارد المناسبة (معارف ،ممارسات...)
- الرغبة في التصرف ( le vouloir agir ) و ترجع إلى تحفيز الفرد و المحيط المشجع الذي يعمل به .
- القدرة على التصرف ( le pouvoir agir ) و ترجع إلى محيط العمل ،تنظيم العمل، طرق التسيير و كل الشروط و الظروف التي تعطي الفرد المسؤولية و تسمح له بتحمل درجات المخاطرة "<sup>4</sup>
- إبراز معارفهم خاصة الضمنية منها ،و المساعدة على رأسملتها لتتحول إلى معارف جماعية في متناول الجميع و ذلك للاستفادة منها أكثر ، إذ يجب إقناع الأفراد بضرورة و أهمية تقاسم المعارف ،ليس فقط بالنسبة للمؤسسة وانما بالنسبة لهؤلاء الافراد ايضا ،"فتقاسم المعارف يعني استفادة الآخرين من معارف و مهارات الفرد و في نفس الوقت هو أحسن وسيلة لاكتساب جزء من معارف الآخرين و مهاراتهم"<sup>5</sup>

## الفصل الثاني : تحفيز الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف ..... صفة 87

تقبل و التأقلم مع ذلك التغيير الذي يطرأ على ثقافة المؤسسة ، و تعويضها بثقافة تسيير المعارف التي تقوم أساسا على تقاسم و نشر المعارف و التوفيق بين التنافس و النجاح الفردي من جهة ،وبين تقاسم المعارف ونجاح الجماعة من جهة أخرى ، "فنشر ثقافة تسيير المعارف (une culture KM) أو ما يسميه البعض (la km attitude) هو عامل مهم لنجاح أية منهجية لتسيير المعارف ، فالمؤسسات كانت دائما تعمل على تشجيع النجاح الفردي و التنافس بين الأفراد ،لذلك فإن الفرد يحاول دائما الاحتفاظ بمعارفه و عدم تقاسمها مع الآخرين ،لأنه يرى في ذلك نجاحه و ما يميزه"<sup>1</sup>

<sup>2</sup> Guy le Boterf .op.cit p 26

<sup>3</sup> I bid.p 25

<sup>4</sup> Guy le Boterf .op.cit p 51

<sup>5</sup> Knowledge Management et outil informatique .op.cit

<sup>1</sup> Idem.

- لتعنيهم بهدف المؤسسة و المساهمة في تحقيق تلك الميزة التنافسية التي تضمن لها الاستمرارية، " فلكي يستطيع الأفراد داخل المؤسسة استخدام معارفهم و مهاراتهم ،يجب أن تكون لديهم الرغبة لتقاسم الرهانات الجماعية ( les enjeux collectives )، يجب تقييمهم و الاعتراف بهم ،أي يجب إشباع حاجاتهم أولاً<sup>2</sup> فالمؤسسة في مرحلة اقتصاد المعارف بحاجة إلى أفراد محفزين ،معنيين بأهدافها ،قادرين على التأقلم مع المتطلبات الجديدة ،و تحمل درجات المخاطرة ...

" فالفرد المحفز هو الفرد المعني ، الملتمزم الذي يتحمل درجات المخاطرة و التعرض للمساءلة و يفضل النقد ،و في المقابل فإنه ينتظر اعتراف الآخرين به و بتواجده بينهم"<sup>3</sup>

هذا التسلسل للعناصر السابقة جاء كعامل مساعد في تحديد مفهوم و طبيعة التحفيز في هذه المرحلة ، إذ من الملاحظ أن هذا المفهوم أصبح يتجه شيئاً فشيئاً نحو تطوير رأس المال المعرفي و تعبئته للوصول الي ميزة تنافسية .

اذن فمن الممكن ان نتفق على ان التحفيز في مرحلة اقتصاد المعارف هو :

دفع الأفراد لتطوير رأسمالهم المعرفي باكتساب معارف و مهارات جديدة و إظهارها و تقاسمها مع الآخرين و تعبئتها، لتتمكن المؤسسة من تحقيق أفضلية تنافسية تعكس مدى قدرتها على الإبداع الدائم، وتعبئة رأسمالها المعرفي حتى تتمكن من التأقلم و نضمن البقاء في ظل محيط دائم التغير.

#### المطلب الرابع : نظريات التحفيز و اقتصاد المعارف

### الفصل الثاني : تحفيز الإطار المهني في ظل اقتصاد المعارف ..... صفة 88

بتحديد مفهوم التحفيز في مرحلة اقتصاد المعارف ،و بعد التطرق لمختلف نظرياته السائدة من قبل ،يطرح التساؤل الآن عن مدى إمكانية إسقاط و أقلمة مجموع هذه النظريات مع مرحلة تغيرت فيها الكثير من المعطيات سواء داخل المؤسسة أو خارجها ،للتغير بذلك النظرة إلى الفرد و كيفية التعامل معه أيضاً ،خاصة وأننا ندرك جيداً أن معظم هذه النظريات التي ظهرت في سنوات الثلاثينيات نتيجة لتجارب مجموعة من المختصين في علم النفس ،قد كانت موجهة إلى مجال الإشهار بالدرجة الأولى ،لدراسة سلوك المستهلك و كيفية دفعه لاستهلاك سلعة معينة دون غيرها .

ثم تم إسقاط هذه النظريات على مجال التسيير ليكون الهدف منها بذلك هو دراسة سلوك الأفراد داخل المؤسسة و تعديله و توجيهه نحو هدف معين .

و ذلك من خلال دراسة و تحديد مختلف حاجات هؤلاء الأفراد و استغلالها كدوافع للسلوك من خلال إشباعها (نظريات الحاجات) ،أو دراسة السلوك المتوقع للفرد بدراسة تلك العملية الفكرية التي يقوم من خلالها بتحديد مسار و مختلف مراحل حركته للتعرف

<sup>2</sup> Guy le Boterf .op.cit p 21

<sup>3</sup> « La motivation et la gestion des carrières. » op.cit

مسبقا على نتائج أعماله ،ليتوقف بذلك تحفيزه على هذه النتائج (نظريات العملية التحفيزية).

و قد تعرضت كل نظرية من النظريات السابقة إلى مجموعة من الانتقادات التي تحاول التقليل من أهميتها في مجال التحفيز غير أن مجوع هذه النظريات قد ساهم بمجمله مساهمة فعالة في مجال التسيير على أساس أن كل نظرية كانت مكملة للنظرية التي قبلها بتصحيح الانتقادات الموجهة إليها أو تجنبها أو تدارك النقص الذي جاء فيها ،و بذلك يكون لمجمل هذه النظريات دورا مهما في المراحل الاقتصادية السابقة.

فهل تستمر هذه الأهمية لهذه المرحلة (مرحلة اقتصاد المعارف )،و هل تملك هذه النظريات آليات التحفيز لتطوير و تعبئة رأس المال المعارفي ؟

لذلك فقد رأينا أنه من الضروري التطرق لمختلف نظريات التحفيز لنعالجها هذه المرة من زاوية أخرى من خلال دراسة كيفية استخدامها لتحفيز الفرد في هذه المرحلة مع التركيز على الإطار المسير والنظر فيما إذا كانت المؤسسة قادرة من خلالها على تغيير سلوك الفرد وتعديله وفق متطلبات المرحلة الجديدة .

و بما أن هذه الدراسة موجهة بالدرجة الأولى لاستخلاص كفاءات تحفيز الإطار المسير ضمن مرحلة اقتصاد المعارف وعلى اعتباره من المهارات الموجودة بالمؤسسة ، والفرد الماهر عموما يكون كثير الحرية قليل الإلتزام و هذا ما يوافق الفرد المحدد ذاتيا ( auto déterminé ) ،و بالرجوع على الجدول ص 78 نجد أن النظريات الموافقة لهذه

## الفصل الثاني : تحفيز الإطار المسير في ظل اقتصاد المعارف ..... صفحة 89

الحالة نظريات الحاجات باستثناء نظرية العاملين لـ Herzberg و نظريات العمليات التحفيزية باستثناء نظرية Skinner .  
أولا -نظريات الحاجات :

ويقوم مجموع هذه النظريات على مبدأ أساسي يتمثل في كون الحاجة هي المحددة السلوك إذ انه و من اجل إشباع حاجة معينة يتبنى الفرد سلوكا معيناً دون غيره لذلك لا بد من دراسة تأثير حاجات الأفراد على سلوكياتهم، إذ بالإمكان تحفيز الفرد و دفعه نحو سلوك معين من خلال إشباع حاجاته لإنهاء حالة عدم التحفيز التي تراوده نتيجة النقص أو الحاجة.

فالهدف الآن هو محاولة استغلال مجموع هذه النظريات لدفع الفرد و تحفيزه لتبني سلوكيات معينة تجعله يطور رأسماله المعارفي و يستغله الاستغلال الأمثل داخل المؤسسة. أي أننا سنعمل على تحقيق ذلك التوافق الإيجابي بين أهداف الفرد (إشباع حاجاته) و أهداف المؤسسة (تطوير و تعبئة رأسمالها المعارفي لتحقيق أفضلية تنافسية)،

"فالمؤسسة عند بحثها عن تطوير التحفيز فإنها تريد بذلك تعبئة ( l'implication ) الأفراد و في المقابل فإن الأفراد عند حديثهم عن التحفيز فإنهم يقصدون الإشباع بالدرجة الأولى"<sup>(1)</sup>

و مجموع نظريات الحاجات لا يختلف كثيرا في تصنيف حاجات الأفراد ، و إن كنا لا نستطيع أن نهمل بعض الفرق الناتجة عن الاختلاف في ترتيب إشباع هذه الحاجات أو إضافة بعض الحاجات في نظريات دون غيرها لذلك فلا بد من تحديد الحاجات المشتركة بين مجموع هذه النظريات ، لنورد في الأخير كيفية استغلالها كعوامل محفزة للتأقلم مع مرحلة اقتصاد المعارف :

**الفصل الثاني : تحفيز الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف ..... صفة 90**

جدول رقم 09: تحديد الحاجات المشتركة بين نظريات الحاجات

الحاجات					الحاجات النظرية
الحاجة لتحقيق الذات	الحاجة للتقدير	الحاجات الاجتماعية	الحاجة للأمن	الحاجات الفسيولوجية	نظرية Maslow
الحاجة للأمن		الحاجات الاجتماعية	الوجود	حاجات	نظرية Alderfer
الحاجة للسلطة	الحاجة للإكمال	الحاجات الاجتماعية			نظرية Mc cleland

المصدر : إعداد الباحثة.

فمفهوم الحاجات الفسيولوجية و الحاجة للأمان عند Maslow لا يختلف كثيرا عن مفهوم حاجات الوجود عند Alderfer.

<sup>(1)</sup> la motivation et la gestion des carrières .op.cit.

الحاجات الاجتماعية مشتركة بين النظريات الثلاثة و مفهوم الحاجة لتحقيق الذات عند maslow فيقابلة مفهوم الحاجة للنمو عند alderfer ، و الحاجة للاكمال عند Mc cleland .

أما عن استخدام هذه النظريات لتحفيز الإطار المسير في هذه المرحلة ، فإن الانطلاقة ستكون من الحاجات الاجتماعية على أساس أن الحاجات الأساسية مشبعة و لا تشكل حافزا بالنسبة لهذه الفئة أو أن أهميتها في التحفيز لا تكاد تذكر " فمن بين العوامل الدافعة للفرد في مرحلة اقتصاد المعارف هو النمو الشخصي ، يليه الاستقلالية التشغيلية ، يليه إنجاز المهام ، يليه المكانة المادية و التي جاءت في آخر الأولويات" (1)

### 1- كيفية إشباع الحاجات الاجتماعية :

يتم إشباع هذا النوع من الحاجات في هذه المرحلة ، بنشر ثقافة المنظمة المتعلمة التي تهدف إلى تشجيع و تجسيد التعلم الجماعي و البناء الجماعي للمعارف و المهارات ( the team building ) ، "فهناك بعض المفاهيم الأساسية التي يجب تطبيقها لزيادة القدرة على اكتساب المعارف ، كالعامل الجماعي و المنظمة المتعلمة " (2)

## **الفصل الثاني : تحفيز الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف ..... صفة 91**

و بذلك يعود الأفراد داخل المؤسسة على العمل الجماعي ، مما شأنه أن يؤدي إلى تحسين العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في المؤسسة ، و بالتالي إشباع لأصحاب هذه الحاجة الذين سيعملون على نشر معارفهم بين أفراد الجماعة و على نقل مهاراتهم للآخرين ، وفي نفس الوقت اكتساب معارف و مهارات جديدة إضافة إلى أفضلية الزيادة ( la synergie ) التي ستستفيد منها المؤسسة نتيجة لتعبئة قدرات الأفراد و معارفهم و مهاراتهم بطريقة جماعية " فالتنظيمات الهرمية ( hiérarchique ) التقليدية لا تملك الليونة و المرونة الكافيتين لاستغلال مجموع المعارف الموجودة بالمؤسسة ، في حين أن التنظيمات الشبكية الأقل قيودا أكثر ملاءمة و فعالية لهذا الأمر" (1)

فإشباع الحاجات الاجتماعية بهذه الكيفية هو تحفيز للفرد لتطوير رأسماله المعرفي و نشره بين الآخرين و استغلاله بطريقة جماعية ، و بالتالي تطوير رأس المال المعرفي للمؤسسة ، " لذلك فعلى المؤسسات أن تعطي عناية خاصة للاتصال بين الأفراد و الجماعات ، فالمقدرة على العمل الجماعي هي الخاصة المميزة لهذه المرحلة" (2)

### 2- كيفية إشباع الحاجة للتقدير:

أصحاب هذا النوع من الحاجات هم الذين يسعون لكسب تقدير و احترام الآخرين و بما أننا في مرحلة اقتصاد المعارف أين يقيم الفرد على أساس معارفه و مهاراته المكتسبة و إمكانية استغلالها لتحقيق أهداف المؤسسة. فإن رأسملة معارف هؤلاء الأفراد

راوية حسن " مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية " الدار الجامعية جمهورية مصر العربية 2001. 2002. ص 359 (1)

(2) Debra Amidon .op.cit .p147

(1) Idem .p 46

(2) Idem .p 86

(الإطارات المسيرة على اعتبارهم من المهارات الموجودة بالمؤسسة) من شأنه أن يكون إشباعاً لهذه الحاجة ، على أساس أن الرأسملة هي اعتراف باستراتيجية و أهمية المعارف بالنسبة للمؤسسة ، و بالتالي الاعتراف بقدرات الفرد و أهمية رأسماله المعرفي .

و باكتسابه لمعيار التقييم هذا ، سيكتسب من دون شك تقدير و احترام الآخرين الذين سيدركون أهميته داخل المؤسسة و مساهمته في تحقيق أهدافها .  
لذا فإشباع هذا النوع من الحاجات بهذه الكيفية سيكون حافزاً لتطوير رأسماله المعرفي و اكتساب معارف و مهارات جديدة تساهم في تطوير رأس المال المعرفي للمؤسسة ، لأن الفرد يدرك جيداً أن مكانته داخل المؤسسة و كسبه لتقدير و احترام الآخرين مرتبطان بمستوى رأسماله المعرفي و مدى فعاليته ، فالمعارف و المهارات تمكنان الفرد من اعتراف الآخرين بقدراته و خبراته ، فصاحب المهارة هو الذي يثبت للآخرين بأنه يملك القدرات الكافية<sup>(3)</sup> إضافة إلى عملية الرأسملة ، فإن اشراك أصحاب هذه الحاجة في عمليات تكوين الآخرين من شأنه أن يكون حافزاً أو دافعاً قوياً بإشباع حاجاتهم للتقدير .

## الفصل الثاني : تنفيذ الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف ..... صفة 92

3- كيفية إشباع الحاجة لتحقيق الذات (الحاجة للاكمال أو الحاجة للنمو):  
لا يمكن إشباع هذا النوع من الحاجات و تحفيز أصحابها إلا من خلال تكليفهم بالمهام الصعبة التي تحمل معنى التحدي (لأنهم فعلاً يسعون لمثل هذه المهام)، و يتجسد ذلك من خلال مهام الإبداع التي تبرز قدراتهم الإبداعية و كفاءة معارفهم و مهاراتهم و مدى قدرتهم على مزج مختلف عناصر رأس المال المعرفي لإيجاد حلول جديدة لمختلف المواقف الصعبة التي قد تصادفهم ، و مساهمتهم في الحفاظ على تلك الميزة التنافسية الناتجة عن مثل هذه القدرات الإبداعية.

لذلك فإن إشباع هذا النوع من الحاجات سيكون حافزاً قوياً و دافعاً للإطار المسير لزيادة تطوير معارفه و مهاراته " لأن المهارة هي التي تمكن الفرد من التحكم في وضعيات غير متوقعة أو جديدة بالنسبة له "<sup>(1)</sup>

### 4- كيفية إشباع الحاجة للسلطة :

و قد ورد هذا النوع من الحاجات ضمن نظرية Mc clelland ، ولاستغلاله في عملية التحفيز وفق متطلبات هذه المرحلة ، فإن ذلك سيتم بتكليف أصحاب هذه الحاجة بالمهام التي يحسون من خلالها بممارسة تأثيرهم على الأفراد ، بمراقبة الآخرين و تقديم الاقتراحات لهم ... أي بممارسة نوع من السلطة ، و قد يتجسد ذلك من خلال مهام تكليفهم بمهام الإشراف: الإشراف على عمليات الإبداع، الإشراف على عمليات الرأسملة، الإشراف على عمليات نشر المعارف، الإشراف على عمليات التكوين الداخلي ... إلخ . و بذلك سيعمل الفرد الذي أوكلت له مثل هذه المهام على تطوير رأسماله المعرفي حتى يتمكن من تجسيد ذلك على أكمل وجه ، و لأنه يدرك جيداً أن المعارف و المهارات هي

<sup>(3)</sup> conduite, outils des changement et gestion de compétence [www.e-rh.org](http://www.e-rh.org) /document

<sup>(1)</sup> Idem.

مصدر للسلطة " فتحريك أو تعبئة الموارد بواسطة المهارات ،يسمح بالتحكم في حالات عدم التأكد و بالتالي تصبح المهارة مصدر للسلطة ،فكلما كانت المهارة غير قابلة للتعويض ،كلما أعطت سلطة أكثر للفرد الذي يمتلكها "(2)

## الفصل الثاني : تحفيز الإطار المسيرة في ظل اقتصاد المعارف ..... صفة 93

### ثانيا : نظريات العملية التحفيزية

و قد سبقت الإشارة إلى أن مجموع هذه النظريات يبحث في المراحل التي تؤدي إلى عملية التحفيز، أي أنها تبحث في كيفية تعبئة الطاقات لتحقيق هدف معين، و بذلك فإننا سنبحث عن كيفية الاستعانة بهذه النظريات، لتحفيز الفرد. أي البحث في المراحل التي تؤدي إلى التحفيز مثلما وردت في مجموع هذه النظريات و محاولة أقرمتها مع متطلبات المرحلة الحالية، ليكون الهدف في النهاية، زيادة تحفيز الأفراد لتطوير معارفهم و مهاراتهم و العمل على نشرها و بثها لبقية أفراد المنظمة، و تنمية القدرات الإبداعية للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التعبئة الفعالة لرأسالمهم المعارفي.

#### 1- نظرية العدالة لـ ADAMS:

من خلال هذه النظرية، فإن هناك مرحلة مهمة تسبق عملية التحفيز تتمثل في تلك المقارنة التي يقوم بها الفرد، ليتوقف عليها مدى تحفيزه. لذلك و من أجل استغلال مبادئ هذه النظرية في عملية التحفيز، و دفع الفرد في مرحلة اقتصاد المعارف إلى تطوير رأس المال المعارفي للمؤسسة بتطوير معارفه و مهاراته و تعبئتها داخل المؤسسة، فمن الضروري أن نحرص على تطبيق شرط الإنصاف في جميع تعاملات المؤسسة مع أفرادها، سواء من خلال نظام واضح للقوانين و الإجراءات المطبقة داخل المؤسسة، و التي تنظم التعاملات المتعلقة بتطوير رأس المال المعارفي و استغلاله، أو من خلال التعاملات اليومية العادية بين الأفراد داخل المؤسسة.

(2) l'évaluation et la gestion des compétence ([www.e-rh.org/documents](http://www.e-rh.org/documents))

- و من الممكن أن يتجسد ذلك من خلال :
- إعطاء فرص التكوين من أجل تطوير الرصيد المعرفي للجميع داخل المؤسس و توزيعها بطريقة عادلة.
- إعطاء الفرصة لجميع الأفراد لإبراز مهاراتهم و الاعتراف بها و تعبئتها.
- الإهتمام بجميع مساهمات الأفراد الإبداعية، وربط المكافأة بمقدار المساهمة.
- الرأسمة العادلة للمعارف و المهارات.
- المساواة في الترقية و ربطها بمستوى معارف الأفراد و قدرتهم على الإنجاز.
- .....

## الفصل الثاني : تنفيذ الإطار المسيرة في ظل اقتصاد المعارف .....صفحة 94

### 2-نموذج Vroom:

حسب نموذج Vroom، فإن التحفيز دالة في ثلاث متغيرات :

$$M = E.I.V \text{ (كما سبق ذكره).}$$

لذلك و من أجل إسقاط هذه النظرية على المرحلة الحالية و أقلمتها مع متطلباتها فمن الضروري:

- أن نبين للفرد بأن كل جهد يبذله سواء لتطوير رأسماله المعرفي, استغلاله داخل المؤسسة و تعبئته مع بقية موارد لتحقيق أهدافها ونشره لبقية الأفراد, سيؤدي إلى نتيجة معينة بالنسبة للفرد و بالنسبة للمؤسسة.
- ضرورة ربط النتائج السابقة المتوصل إليها من قبل الفرد (تطوير المعارف و المهارات, تعبئتها داخل المؤسسة، المساهمات الإبداعية، زيادة المعارف الاستراتيجية، مساهمة هذه المعارف في تحقيق أهداف المؤسسة، المساهمة في نشر هذه المعارف و تبسيطها لبقية الأفراد داخل المنظمة...) بمكافأة تتناسب معها ( ترقية، مكافأة مادية، الاعتراف و التقدير...)
- التأكد من قيمة هذه المكافأة و مدى قدرتها على الإشباع، أي ضرورة تأقلمها مع حاجات هؤلاء الأفراد و مستوى تطلعاتهم.

# الفصل الثالث الدراسة الميدانية

## المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للبحث الميداني

### المطلب الأول: عينة البحث

محاولة منا للتعرف على واقع مؤسساتنا، ومدى مواكبتها للتطورات الحاصلة على المستوى العالمي، لا سيما تلك المتعلقة بالمرحلة الاقتصادية الجديدة، التي أشرف عليها العالم منذ سنوات التسعينيات (مرحلة اقتصاد المعارف)، قمنا بدراسة ميدانية شملت مجموعة من المؤسسات العمومية الصناعية بهدف الوقوف عند واقع تحفيز الإطارات المسيرة بهذه المؤسسات و آلياته للتأقلم مع هذه المرحلة الاقتصادية.

و قد اقتصرت عينة البحث على ثلاث مؤسسات عمومية صناعية بولاية بسكرة:

- المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة ENICAB (ملحق 01)

- مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة TIFIB (ملحق 02)

- المؤسسة الوطنية للاملاح (مركب الوطاية) ENASEL (ملحق 03)

مستهدفين بذلك كل الإطارات المسيرة المتواجدة بهذه العينة اعتمادا على الهياكل التنظيمية لهذه المؤسسات (ملحق 04، ملحق 05، ملحق 06)، ولم نستثني إلا الأفراد الذين رفضوا التعاون معنا أو الأفراد الغير متواجدين أثناء إجراء الدراسة الميدانية.

و في الجدولين المواليين توضيح لتوزيع أفراد عينة البحث على أساس المؤسسات والمناصب:

جدول رقم 10- توزيع أفراد العينة على أساس المؤسسات.

عدد أفراد عينة البحث (عدد الإطارات المستجوبة)	عدد أفراد المجتمع الأصلي (عدد الإطارات المسيرة)	المؤسسة
--	--	---------

09	14	ENICAB
10	15	TIFIB
11	16	ENASEL
30	45	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

**الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ..... صفحة 97**

جدول رقم 11: توزيع أفراد العينة على أساس المناصب

عدد الأفراد المستجوبين	عدد الأفراد	المنصب
01	03	المدراء العاميين
00	01	المدراء المساعدين
07	10	المدراء
10	13	رؤساء الدوائر
12	18	رؤساء المصالح
30	45	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

أما خصائص عينة البحث فسيتم إيجازها في الجدول التالي:

جدول رقم 12: خصائص عينة البحث

المنصب			المستوى التعليمي			الأقدمية		
النسبة %	التكرار	فئات المنصب	النسبة %	التكرار	فئات المستوى التعليمي	النسبة %	التكرار	فئات الأقدمية
03.33 %	01	مدير عام	40.00 %	12	مهندس دولة	03.33 %	01	5-1 سنوات
00.00 %	00	مساعد مدير	13.30 %	04	ليسانس	06.66 %	02	10-6 سنوات
23.33 %	07	مدير	30.00 %	09	تقني سامي	16.66 %	05	15-11 سنة
33.33 %	10	رئيس دائرة	16.66 %	05	دون ذلك	23.33 %	07	20-16 سنة
40.00 %	12	رئيس مصلحة				50.00 %	15	20 سنة فما فوق

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من خلال معطيات الجدول السابق أن حوالي 90 % أفراد العينة تفوق مدة أقدميتهم العشرة سنوات حيث نجد أن:

- 50.00 % لهم أقدمية تفوق العشرين سنة.
- 23.33 % لهم أقدمية بين 16 و 20 سنة.
- 16.66 % تتراوح مدة أقدميتهم بين 11 و 15 سنة.

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ..... صفحة 98

في حين لا يمثل الأفراد الذين تقل أقدميتهم عن 11 سنة إلا نسبة 10 % من مجموع أفراد العينة إذ نجد فقط:

- 6.66 % تتراوح أقدميتهم بين 06 و 10 سنوات.
- 3.33 % لهم أقدمية بين السنة و الخمس سنوات.

و هذا ما يمكن أن يدعم مصداقية الإجابات المقدمة, حيث أن الأفراد الذين لديهم مدة أدمية معتبرة هم أعلم بسياسات و مجريات مؤسساتهم أكثر من غيرهم.

أما من ناحية المستوى التعليمي فنجد أن نسبة 40 % من أفراد العينة متحصلين على شهادة مهندس دولة و 30% منهم متحصلين على شهادة تقني سامي, في حين لا يمثل الغير حائزين على شهادات جامعية إلا نسبة 16.66 % . وهذا ما يمكن أن يوضح إمكانية تأقلم هؤلاء الأفراد بسهولة مع هذه المرحلة الاقتصادية إذا ما أخذنا بعين الاعتبار الرصيد المعرفي الذي يمتلكونه.

إضافة إلى كون العينة متجانسة نوعا ما من حيث مناصب الأفراد, حيث نجد أن نسبة المدراء تمثل 23.33 % , رؤساء الدوائر 33.33 % و رؤساء المصالح 40% . غير أن نسبة المدراء العامين لا تمثل إلا 3.33 % , في حين نجد أن نسبة مساعدي المدراء قد انعدمت.

## المطلب الثاني: أداة جمع البيانات

لاستكمال إجراءات الدراسة الميدانية و جمع البيانات اللازمة تم اعتماد أسلوب الاستبيان و المقابلة ( ملحق 07 ) كوسيلة للوقوف عند واقع تحفيز الإطار المسيرة بهذه المؤسسات و كيفية تحفيز هذه الفئة للتأقلم مع مرحلة اقتصاد المعارف. و ذلك من أجل ضبط الأبعاد التالية:

- واقع التحفيز.
  - الاهتمام برأس المال المعرفي للمؤسسة.
  - الاهتمام بتحفيز الإطار المسيرة للتأقلم مع متطلبات اقتصاد المعارف.
  - كيفية أقامة نظريات التحفيز المتعارف عليها مع هذه المرحلة.
- و قد صممت مجموعة الأسئلة على السياق التالي:
- بعد واقع التحفيز و قيس بـ 13 سؤال: 01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13.
  - بعد الاهتمام برأس المال المعرفي و قيس بـ 10 أسئلة: 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24.

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ..... صفحة 99

- بعد الاهتمام بتحفيز الإطار المسيرة للتأقلم مع متطلبات اقتصاد المعارف و قيس بـ 05 أسئلة: 25, 26, 27, 28, 29.
- بعد كيفية أقامة نظريات التحفيز مع هذه المرحلة و قيس بـ 08 أسئلة: 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37.

بالإضافة إلى أسئلة البيانات الشخصية كالشهادة المتحصل عليها, عدد سنوات سنوات الأقدمية, المنصب.

## المطلب الثالث: الوسائل الإحصائية المستعملة

- لتحليل بيانات البحث تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:
- النسب المئوية: للتعبير عن نسبة الأفراد الذين اختاروا كل بديل من بدائل الاستبيان.
  - اختبار  $X^2$ : و ذلك لمعرفة الدلالة الإحصائية للنتائج المتحصل عليها و التأكد من عدم رجوعها إلى الحظ و بالتالي تعبيرها عن المجتمع المدروس.

حيث نقوم بوضع الفرضيات التالية:  
 $H^0$ : النتائج المحصل عليها راجعة للحظ, أي ليس لها دلالة إحصائية.  
 $H^1$ : النتائج المحصل عليها غير راجعة للحظ, أي لها دلالة إحصائية.  
ثم نقوم بحساب  $X^2_C$  اعتماداً على العلاقة:

$$X^2_C = \frac{\sum (f_0 - f_e)^2}{f_e}$$

حيث:  $f_e$

$f_0$ : التكرار الواقعي ( المتحصل عليه )

$f_e$ : التكرار المتوقع

ويتم بعد ذلك مقارنة  $X^2_C$  مع  $X^2_{&,v}$  المستنتج من الجدول النظري لـ  $X^2$  (ملحق 08)  
حيث:

& مستوى الثقة

$V$  درجة الحرية و المساوية لـ  $N-1$  ( $N$  عدد خيارات كل جواب)

**الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ..... صفحة 100**

إذا كان:  $X^2_C > X^2_{&,v}$  نرفض  $H^0$  ونقبل  $H^1$

$X^2_C < X^2_{&,v}$  نرفض  $H^1$  ونقبل  $H^0$

### المبحث الثاني: عرض نتائج البحث و اختيار دلالتها الإحصائية

سنقوم بعرض النتائج المتحصل عليها واختيار دلالتها الإحصائية اعتماداً على اختبار  $X^2$  (كما سبق ذكره).

المطلب الأول: تحليل نتائج بعد واقع التحفيز بالمؤسسات العمومية  
الصناعية

جدول رقم 13 - استجابة الأفراد للسؤال رقم 01

أنت من الأشخاص الذين يسعون لـ:

الاختيارات	التكرار	النسبة	X <sup>2</sup>
تحسين العلاقات مع بقية الأفراد داخل المؤسسة	14	%46.67	10
كسب تقدير و احترام بقية الأفراد داخل المؤسسة	02	%06.67	
التأثير على بقية الأفراد داخل المؤسسة وتوجيههم	06	%20.00	
الرضى والافتناع الشخصي و تحقيق الذات	08	%26.37	
المجموع	30	%100	

المصدر: إعداد الباحثة

$$6.25 = X^2_{0.1;3}$$

$$10 = X^2_c$$

بتحليل نتائج الجدول يتضح أن  $X^2$  ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.1, وقد كانت هذه الدلالة لصالح الإختيار الأول, حيث أوضحت النتائج أن 46.67 % من الإطارات المسيرة تبرز لديهم الحاجات الاجتماعية، تليها الحاجة لتحقيق الذات بنسبة 96.67 %،

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ..... صفة 101

في حين أن نسبتي الحاجة للسلطة و الحاجة للتقدير كانتا على الترتيب: 20% و 6.67%.

جدول رقم14- استجابة الأفراد للسؤال 02

هل تجد مجالاً داخل المؤسسة لإشباع الحاجة المختارة ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة %	X <sup>2</sup>
نعم	21	%70	4.8
لا	09	%30	
المجموع	30	%100	

المصدر: إعداد الباحثة

$$4.8 = X^2_c$$

$$2.71 = X^2_{0.1;1}$$

يتضح من الجدول السابق أن  $X^2$  ذو دلالة إحصائية عند المستوى 0.1, وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الإختيار "نعم" حيث أوضح 70% من الأفراد أنهم يجدون مجالاً داخل المؤسسة لإشباع حاجاتهم المختارة, في حين لا نجد إلا نسبة 30 % ممن نفوا ذلك.

جدول 15 – استجابة الأفراد للسؤال 03

هل ترى بأن ظروف العمل ملائمة ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة %	X <sup>2</sup>
نعم	20	%66.66	3.42
لا	10	%33.33	
المجموع	30	%100	

المصدر: إعداد الباحثة

$$3.42 = X_C^2$$
$$2.71 = X_{0.1}^2 ; 1$$

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ..... حفة 102

بالنظر إلى نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن  $X^2$  ذو دلالة عند مستوى 0.1, وقد كانت الدلالة لصالح البديل "نعم" مشيرة إلى أن 66.66% من أفراد العينة يرون أن ظروف العمل ملائمة, مقابل 33.33% الذين أبدوا عدم رضاهم عن هذه الظروف.

جدول رقم 16 - استجابة الأفراد للسؤال 04

هل هناك مجهودات لتحسين ظروف العمل ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة %	X <sup>2</sup>
نعم	08	%80	3.6
لا	02	%20	
المجموع	10	%100	

المصدر: إعداد الباحثة

$$3.6 = X_C^2$$
$$2.71 = X_{0.1}^2 ; 1$$

تشير قراءة معلومات الجدول السابق أن  $X^2$  ذو دلالة عند مستوى 0.1, وقد جاءت هذه الدلالة لصالح البديل "نعم", حيث أكد 80% من بين الأفراد الغير الراضين عن ظروف العمل وجود مجهودات من قبل الإدارة لتحسين هذه الظروف العمل, في حين لم ينف ذلك إلا نسبة 20% من أفراد نفس العينة.

جدول 17- استجابة الأفراد للسؤال 05

هل أنت راض عن طبيعة عملك ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة %	X <sup>2</sup>
نعم	22	%73.33	6.53
لا	08	%26.66	
المجموع	30	%100	

المصدر: إعداد الباحثة

$$6.53 = X_C^2$$

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية ..... صفحة 103

$$2.71 = X_{0.1}^2 ; 1$$

بتحليل نتائج الجدول السابق يتضح أن  $X^2$  ذو دلالة عند مستوى 0.1, وقد كانت الدلالة لصالح البديل "نعم", حيث أبدى %73.33 من أفراد العينة رضاهم عن طبيعة العمل, مقابل % 26.66 الذين نفوا ذلك.

جدول 18- استجابة الأفراد للسؤال 06

هل هناك مجهودات من طرف الإدارة لتحسين طبيعة العمل ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة %	X <sup>2</sup>
نعم	03	%37.5	
لا	05	%62.5	0.5
المجموع	08	%100	

المصدر: إعداد الباحثة

$$0.5 = X_C^2$$

$$2.71 = X_{0.1}^2 ; 1$$

يتضح من الجدول السابق أن  $X^2$  غير دال عند مستوى 0.1.

جدول 19- استجابة الأفراد للسؤال 07

هل ترى بأن هناك تناسب بين مجهوداتك المبذولة، النتائج المحققة و المكافأة المتحصل عليها؟

الاختيارات	التكرار	النسبة %	X <sup>2</sup>
نعم	07	%23.33	

لا	23	%76.66	8.52
المجموع	30	%100	

المصدر: إعداد الباحثة

$$8.52 = X_C^2$$

$$2.71 = X^2_{0.1;1}$$

بالنظر إلى نتائج الجدول السابق نجد أن  $X^2$  ذو دلالة عند مستوى 0.1, وقد كانت هذه الدلالة لصالح البديل "لا", حيث أوضح 76.66% من الأفراد أنه لا يوجد تناسب بين

**الفصل الثالث : الدراسة الميدانية ..... صفحة 104**

مجهوداتهم المبذولة, النتائج المحققة و المكافأة المتحصل عليها, مقابل 23.33% الذين أكدوا وجود مثل هذا التناسب.

جدول رقم 20- استجابة الأفراد للسؤال 08

هل يؤثر هذا على أداءك؟

الاختيارات	التكرار	النسبة %	$X^2$
نعم	21	%70	4.8
لا	09	%30	
المجموع	30	%100	

المصدر: إعداد الباحثة

$$4.8 = X_C^2$$

$$2.71 = X^2_{0.1;1}$$

يتضح من التحليل الإحصائي للجدول السابق أن  $X^2$  ذو دلالة عند مستوى 0.1, وقد كانت هذه الدلالة لصالح البديل "نعم" مشيرة إلى أن 70% من أفراد العينة يرون بأن للعلاقة بين العناصر السابقة تأثير على أدائهم, في حين نجد أن 30% من أفراد نفس العينة لا يرون هذا التأثير.

جدول 21- استجابة الأفراد للسؤال 09

هل ترى بأن نظام المكافآت المنبع بالمؤسسة كاف لجعلك تقوم بمهامك على أكمل وجه؟

الاختيارات	التكرار	النسبة %	$X^2$
نعم	08	%26.66	

لا	22	%73.33	6.52
المجموع	30	%100	

المصدر: إعداد الباحثة

$$6.52 = X_C^2$$

$$2.71 = X_{0.1}^2 ; 1$$

### الفصل الثالث : الدراسة الميدانية ..... صفحة 105

من مشاهدة الجدول أعلاه يتضح أن  $X^2$  ذو دلالة عند مستوى 0.1, حيث جاءت هذه الدلالة لصالح البديل "لا" مبينة أن 73.33% يجدون أن نظام المكافآت المتبع بالمؤسسة غير محفز, في حين نفى ذلك 26.66% من أفراد نفس العينة.

جدول رقم 22- استجابة الأفراد للسؤال 10.

هل يحمل عملك نوعا من التحدي نستطيع من خلاله إبراز ذاتك؟

الاختيارات	التكرار	النسبة %	$X^2$
نعم	26	%86.66	16.12
لا	06	%13.33	
المجموع	30	%100	

المصدر: إعداد الباحثة

$$16.12 = X_C^2$$

$$2.71 = X_{0.1}^2 ; 1$$

تشير قراءة معلومات الجدول السابق  $X^2$  ذو دلالة عند مستوى 0.1, وقد جاءت هذه الدلالة لصالح البديل "نعم" حيث أكد 86.66% أن أعمالهم تحمل نوعا من التحدي يستطيعون من خلاله إبراز ذاتهم, مقابل 13.66% الذين نفوا ذلك.

جدول 23- استجابة الأفراد للسؤال 11

هل أنت راض عن وضعك المهني ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة %	$X^2$
نعم	12	%40	
لا	18	%60	1.2

	المجموع	30	%100
--	---------	----	------

المصدر: إعداد الباحثة

$$1.2 = X_C^2$$

$$2.71 = X^2_{0.1}; 1$$

يتضح من الجدول السابق أن  $X^2$  غير دالة عند مستوى 0.1.

**الفصل الثالث : الدراسة الميدانية ..... صفحة 106**

جدول رقم 24- استجابة للسؤال 12

هل تنافس زملاءك في العمل ؟

$X^2$	النسبة %	التكرار	الاختيارات
13.33	%83.33	25	نعم
	%16.66	05	لا
	%100	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة

$$1.33 = X_C^2$$

$$2.71 = X^2_{0.1}; 1$$

بتحليل نتائج الجدول السابق نجد أن  $X^2$  ذو دلالة عند مستوى 0.1, وقد كانت هذه الدلالة لصالح البديل "نعم", حيث أكد %83.33 وجود منافسة بين زملاء العمل, في حين لم ينف ذلك إلا %16.66.

جدول رقم 25- استجابة الأفراد للسؤال 13

هل ينتابك شعور بالخوف من فقدان منصبك؟

$X^2$	النسبة %	التكرار	الاختيارات
	%20	06	نعم
10.8	%80	24	لا
	%100	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة

$$10.8 = X_C^2$$

$$2.71 = X^2_{0.1}; 1$$

من مشاهدة الجدول أعلاه يتبين أن  $X^2$  ذو دلالة عند مستوى 0.1, و قد كانت هذه الدلالة لصالح البديل "لا" مشيرة إلى أن 80% أفراد العينة غير متخوفين من فقدان مناصبهم, في حين نجد أن نسبة 20% لا يشعرون بهذا التخوف.

### الفصل الثالث : الدراسة الميدانية ..... صفحة 107

#### المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة ببعد الاهتمام برأس المال المعارفي بالمؤسسات العمومية الصناعية

جدول رقم 26- استجابة الأفراد للسؤال 14

هل تستخدمون التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال (Les NTIC) بمؤسستكم؟

الاختيارات	التكرار	النسبة %	$X^2$
نعم	03	10%	
لا	27	90%	19.2
المجموع	30	100%	

المصدر: إعداد الباحثة

$$19.2 = X_C^2$$

$$2.71 = X^2_{0.1}; 1$$

يتضح من التحليل الإحصائي للجدول السابق أن  $X^2$  ذو دلالة عند مستوى 0.1, وقد كانت هذه الدلالة لصالح البديل "لا", فقد أكد 90% من أفراد العينة أنهم لا يستخدمون التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال (Les NTIC), في حين أكد 10% أنهم يستخدمونها فعلا.

جدول رقم 27- استجابة الأفراد للسؤال 15

هل تعالج المعلومات المستخرجة بواسطة les NTIC لتتحول إلى معارف لفائدة المؤسسة ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة %	$X^2$
نعم	03	10%	
لا	27	90%	19.2
المجموع	30	100%	

المصدر: إعداد الباحثة

$$19.2 = X_C^2$$

$$2.71 = X^2_{0.1}; 1$$

تشير قراءة معلومات الجدول السابق أن  $X^2$  ذو دلالة عند مستوى 0.1, وقد جاءت هذه الدلالة لصالح البديل "لا", حيث أكد 90% من أفراد العينة أنه لا يتم إستخراج ولا معالجة المعلومات لتتحول إلى معارف لفائدة المؤسسة, في حين أكد ذلك نسبة 10% من أفراد نفس العينة.

**الفصل الثالث: الدراسة الميدانية..... صفحة 108**

جدول رقم 28- استجابة الأفراد للسؤال رقم 16

هل هناك اهتمام بالمعارف الخارجية؟

الاختيارات	التكرار	النسبة %	$X^2$
نعم	23	76.66%	
لا	07	23.33%	8.53
<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	

المصدر: إعداد الباحثة

$$8.53 = X_C^2$$

$$2.71 = X_{0.1}^2 ; 1$$

بالنظر إلى نتائج الجدول السابق نجد أن  $X^2$  ذو دلالة عند مستوى 0.1, وقد كانت هذه الدلالة لصالح البديل "نعم", حيث أوضح 76.66% من الأفراد أن هناك إهتمام بالمعارف الخارجية, مقابل 23.33% الذين نفو ذلك.

جدول رقم 29- استجابة الأفراد للسؤال رقم 17

هل هناك اهتمام برأس المال المعرفي الموجود، داخل المؤسسة

الاختيارات	التكرار	النسبة %	$X^2$
نعم	09	30%	
لا	21	70%	4.8
<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	

المصدر: إعداد الباحثة

$$4.8 = X_C^2$$

$$2.71 = X_{0.1}^2 ; 1$$

يتضح من الجدول السابق أن  $X^2$  ذو دلالة إحصائية عند المستوى 0.1, حيث جاءت هذه الدلالة لصالح الإختيار "لا" فقد أوضح 70% من أفراد العينة أنه لا يوجد اهتمام برأس المال المعارف في الموجود بالمؤسسة, في حين نجد نسبة 30% يرون مثل هذا الإهتمام.

**الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ..... صفة 109**

جدول رقم 30- استجابة الأفراد للسؤال رقم 18

هل هناك اهتمام بالإبداع داخل المؤسسة ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة %	$X^2$
نعم	22	73.33%	
لا	08	26.66%	6.53
<b>المجموع</b>	30	100%	

المصدر: إعداد الباحثة

$$6.53 = X_C^2$$

$$2.71 = X_{0.1;1}^2$$

بتحليل نتائج هذا الجدول يتضح أن  $X^2$  ذو دلالة عند مستوى 0.1, وقد كانت الدلالة لصالح البديل "نعم", حيث أكد 73.33% من أفراد العينة أن هناك إهتمام بالإبداع داخل المؤسسة, في حين نجد 26.66% من أفراد نفس العينة نفوا ذلك.

جدول رقم 31- استجابة الأفراد للسؤال رقم 19

هل هناك عملية تحويل للمعارف من فرد لآخر ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة %	$X^2$
نعم	18	60%	1.2
لا	12	40%	
<b>المجموع</b>	30	100%	

المصدر: إعداد الباحثة

$$1.2 = X_C^2$$

$$2.71 = X_{0.1;1}^2$$

يتضح من الجدول السابق أن  $X^2$  غير دالة عند مستوى 0.1.

جدول رقم 32- استجابة الأفراد للسؤال 20

هل هناك عملية نشر للمعارف خارج المؤسسة ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة %	X <sup>2</sup>
نعم	06	%20	
لا	24	%80	10.8
المجموع	30	%100	

المصدر: إعداد الباحثة

$$10.8 = X_C^2$$

$$2.71 = X_{0.1}^2 ; 1$$

بالنظر إلى نتائج الجدول السابق نجد أن X<sup>2</sup> ذو دلالة عند مستوى 0.1, وقد كانت هذه الدلالة لصالح البديل "لا", حيث أوضح 80% من الأفراد أنه لا يوجد نشر للمعارف خارج المؤسسة, مقابل 20% الذين أكدوا ذلك.

جدول رقم 33- استجابة الأفراد للسؤال رقم 21

هل هناك اهتمام بتسيير المهارات ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة %	X <sup>2</sup>
نعم	20	%66.66	3.33
لا	10	%33.33	
المجموع	30	%100	

المصدر: إعداد الباحثة

$$3.33 = X_C^2$$

$$2.71 = X_{0.1}^2 ; 1$$

تشير قراءة معلومات الجدول السابق أن X<sup>2</sup> ذو دلالة عند مستوى 0.1, وقد جاءت هذه الدلالة لصالح البديل "نعم" حيث أكد 66.66% من أفراد العينة أن هناك إهتمام بتسيير المهارات, في حين نجد نسبة 33.33% من أفراد نفس العينة ينفون ذلك.

جدول رقم 34- استجابة الأفراد للسؤال رقم 22

هل سمعت بعملية تسيير المعارف ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة %	X <sup>2</sup>
نعم	10	33.33%	
لا	20	66.66%	3.33
المجموع	30	100%	

المصدر: إعداد الباحثة

$$3.33 = X_C^2$$

$$2.71 = X_{0.1}^2 ; 1$$

يتضح من التحليل الإحصائي للجدول السابق أن X<sup>2</sup> ذو دلالة عند مستوى 0.1, وقد كانت هذه الدلالة لصالح البديل "لا", مشيرة إلى أن 66.66 % من أفراد العينة لم يسموا بعملية تسيير المعارف مقابل 33.33 % الذين أكدوا ذلك.

جدول رقم 35- استجابة الأفراد للسؤال رقم 23

هل سمعت بالمنظمة المتعلمة ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة %	X <sup>2</sup>
نعم	06	20%	
لا	24	80%	10.8
المجموع	30	100%	

المصدر: إعداد الباحثة

$$10.8 = X_C^2$$

$$2.71 = X_{0.1}^2 ; 1$$

من مشاهدة الجدول أعلاه يتبين أن X<sup>2</sup> ذو دلالة عند مستوى 0.1, وقد كانت هذه الدلالة لصالح البديل "لا", فقد أوضح 80% من أفراد العينة أنهم لم يسموا بمفهوم المنظمة

المتعلمة, في حين نجد أن نسبة 20% من أفراد نفس العينة أكدوا فعلا أنهم يعرفون هذا المفهوم.

**الفصل الثالث : الدراسة الميدانية ..... صفة 112**

جدول رقم 36 – استجابة الأفراد للسؤال رقم 24

هل سمعت بعملية رأسملة المعارف ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة %	X <sup>2</sup>
نعم	05	16.66%	
لا	25	83.33%	13.33
<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	

المصدر: إعداد الباحثة

$$13.33 = X_C^2$$

$$2.71 = X_{0.1;1}^2$$

بتحليل نتائج هذا الجدول يتضح أن X<sup>2</sup> ذو دلالة عند مستوى 0.1, وقد كانت الدلالة لصالح البديل "لا", حيث أكد 83.33% من أفراد العينة أنهم لم يسمعوا بعملية تسيير المعارف, في حين نجد أن 16.66% من أفراد نفس العينة أكدوا بأنهم سمعوا بهذه العملية.

**المطلب الثالث: تحليل نتائج بعد الاهتمام بتحفيز الإطارات المسيرة للتأقلم مع متطلبات اقتصاد المعارف**

جدول رقم 37 – استجابة الأفراد للسؤال رقم 25

هل هناك مجهودات تشجعك على تطوير معارفك و مهاراتك ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة %	X <sup>2</sup>
نعم	04	13.33%	
لا	26	86.66%	16.13
<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	

المصدر: إعداد الباحثة

$$16.13 = X_C^2$$

$$2.71 = X_{0.1;1}^2$$

يتضح من الجدول السابق أن  $X^2$  ذو دلالة إحصائية عند المستوى 0.1, حيث جاءت هذه الدلالة لصالح الإختيار "لا" فقد أوضح 86.66% من أفراد العينة أنه لا توجد أي

### الفصل الثالث : الدراسة الميدانية ..... صفحة 113

مجهودات لتشجيعهم على تطوير معارفهم و مهاراتهم, في حين نجد أن 13.33 % من أفراد نفس العينة قد أكدوا وجود مثل هذا التشجيع.

جدول رقم 38 – استجابة الأفراد للسؤال رقم 26

هل هناك مجهودات تشجعك على الاستغلال الأمثل لمعارفك و مهارتك داخل المؤسسة ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة %	$X^2$
نعم	16	53.33%	0.13
لا	14	46.66%	
المجموع	30	100%	

المصدر: إعداد الباحثة

$$16.13 = X_C^2$$

$$2.71 = X_{0.1}^2 ; 1$$

بالنظر إلى نتائج الجدول السابق يتضح أن  $X^2$  ليس له دلالة إحصائية عند المستوى 0.1.

جدول رقم 39 – استجابة الأفراد للسؤال رقم 27

هل هناك مجهودات تشجعك على الإبداع ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة %	$X^2$
نعم	07	23.33%	
لا	23	76.66%	8.53
المجموع	30	100%	

المصدر: إعداد الباحثة

$$8.53 = X_C^2$$

$$2.71 = X_{0.1}^2 ; 1$$

تشير قراءة معلومات الجدول السابق أن  $X^2$  ذو دلالة عند مستوى 0.1, و قد جاءت هذه الدلالة لصالح البديل "لا" حيث أكد 76.66 % من أفراد العينة أنه لا توجد أي مجهودات

تشجعهم على الإبداع. في حين أكد 23.33 % من أفراد نفس العينة وجود مثل هذا التشجيع.

جدول رقم 40- استجابة الأفراد للسؤال رقم 28

هل هناك أنظمة خاصة يعامل من خلالها أصحاب المعارف و المهارات ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة %	X <sup>2</sup>
نعم	05	%16.66	
لا	25	%83.33	13.33
المجموع	30	%100	

المصدر: إعداد الباحثة

$$13.33 = X_C^2$$

$$2.71 = X_{0.1; 1}^2$$

يتضح من التحليل الإحصائي للجدول أعلاه أن X<sup>2</sup> ذو دلالة عند مستوى 0.1, وقد جاءت هذه الدلالة لصالح البديل "لا", مشيرة إلى تأكيد 83.33 % من أفراد العينة بأنه لا توجد أنظمة خاصة يعامل من خلالها أصحاب المعارف و المهارات, في حين نفي ذلك 16.66 % من أفراد نفس العينة.

جدول رقم 41- استجابة الأفراد للسؤال رقم 29

هل تعمل المؤسسة على تشجيع التعلم الجماعي و البناء الجماعي للمعارف و المهارات ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة %	X <sup>2</sup>
نعم	15	%50	
لا	15	%50	0
المجموع	30	%100	

المصدر: إعداد الباحثة

$$0 = X_C^2$$

$$2.71 = X^2_{0.1 ; 1}$$

من مشاهدة الجدول أعلاه يتبين أن  $X^2$  ليس له دلالة إحصائية عند مستوى 0.1.

### المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة الميدانية

#### المطلب الأول: تفسير النتائج المتعلقة بواقع التحفيز بالمؤسسات العمومية الصناعية

من خلال تحليل النتائج المتعلقة بالبعد الأول الذي يعكس واقع التحفيز، نجد أن النتائج المحصل عليها ذات دلالة إحصائية (باستثناء نتيجتي السؤالين 06-11)، و بالتالي فهي معبرة عن موقف الإطارات المسيرة بالمؤسسات العمومية الصناعية. لذلك يمكن القول أن الإطارات المسيرة و بالرغم من استراتيجيتها و أهمية المناصب التي تشغلها، إلا أنها لا زالت تعاني من ذلك المشكل التقليدي الناتج عن عدم ملاءمة نظام المكافآت المتبع بمؤسساتنا العمومية الصناعية من رواتب مكافآت، علاوات... ويتضح ذلك من خلال نسبة الإجابة عن السؤال رقم 07 (جدول رقم 19) حيث نجد أن 76.66% من أفراد هذه الفئة لا يرون تناسبا بين مجهوداتهم المبذولة و النتائج المحققة و المكافأة المحصل عليها. و الإجابة عن السؤال رقم 09 (جدول رقم 21) هي تأكيد لهذه النتيجة أيضا، حيث يرى 73.33% أن نظام المكافآت المتبع حاليا بمؤسساتهم غير كافي لجعلهم يقومون بمهامهم على أكمل وجه. و هذا ما يشكك في صحة الفرضية المنطلق منها، بأن الحاجات المادية للإطارات المسيرة هي حاجات مشبعة و لا يمكن استغلالها في عملية التحفيز، فالواقع في مؤسساتنا يثبت عكس ذلك، بدليل حالات عدم التحفيز الناتجة عن عدم ملاءمة أنظمة للمكافآت المتبعة، و هذا ما تؤكد الإجابة عن السؤال رقم 08 (جدول رقم 21)، حيث يرى 70% من الإطارات المسيرة أن عدم التناسب بين المجهودات المبذولة و النتائج المحققة و المكافآت المحصل عليها له تأثير سلبي على أداءهم. غير أن الأمر ليس كذلك بالنسبة للحاجات الاجتماعية، و التي تعتبر من أبرز حاجات هذه الفئة نسبة 46.67% تليها الحاجة لتحقيق الذات بنسبة 26.67% ثم الحاجة للسلطة بنسبة 20% (جدول رقم 13)، إذ نجد أن 70% من أصحاب الحاجات السابقة يجدون مجالا داخل المؤسسة لإشباعها (جدول رقم 14).

فمن خلال نظريات الحاجات فإن معظم الإطارات المسيرة بمؤسساتنا العمومية الصناعية محفزة نظرا لإشباع حاجاتها (باستثناء الحاجات المادية). نفس الأمر ينطبق أيضا على عوامل اللياقة و عوامل التحفيز الواردة ضمن نظرية Herzberg، حيث نجد أن 66.66 % من الإطارات راضين عن ظروف العمل (عوامل اللياقة) (جدول رقم15) و 80 % من بين غيرالراضين عن هذه الظروف

يرون أن هناك مجهودات من قبل الإدارة لتحسينها(جدول رقم16).و بالتالي فإن توفر هذه العوامل (عوامل اللياقة) من شأنه أن يجنب المؤسسات حالات عدم تحفيز إطاراتها المسيرة الناتجة عن عدم توفر ظروف مناسبة للعمل.أما بالنسبة لعوامل التحفيز فنجد أن 73.33 % من الإطارات المسيرة يرون أن طبيعة العمل جد ملاءمة (جدول رقم27) إذ يؤكد 86.66 % منهم أن أعمالهم تحمل نوعا من التحدي يستطيعون من خلاله إبراز ذاتهم(جدول رقم 22). و هذا ما من شأنه أن يضمن فعالية هذه العوامل في عملية التحفيز.

و من بين العناصر المعبرة أيضا عن تحفيز إطاراتنا المسيرة، وجود تلك المنافسة بين أفراد هذه الفئة، إذ يؤكد 83.33 % منهم أنهم يهتمون بمثل هذه المنافسة (جدول رقم24).

## المطلب الثاني: تفسير النتائج المتعلقة بالاهتمام برأس المال المعارفي

### للمؤسسة

نتائج أسئلة البعد الثاني و المتعلقة بالاهتمام برأس المال المعارفي كانت ذات دلالة إحصائية (باستثناء نتيجة السؤال رقم 19 )، و بالتالي فهي معبرة عن موقف الإطارات المسيرة بالمؤسسات العمومية الصناعية.

و من هذا المنطلق، فمؤسساتنا العمومية الصناعية لا زالت تعيش حالة شبه عزلة عن المستجدات العالمية الاقتصادية أو التسييرية، فبالرغم من ظاهرة العولمة و بالرغم من الانتشار الهائل للتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال ( les NTIC )، إلا أن مؤسساتنا ممثلة بإطاراتها المسيرة لا زالت تجهل أبرز مستجدات هذه المرحلة فعلى سبيل المثال: 66.66 % من الإطارات المسيرة لم يسمعوا بعد بعملية تسيير المعارف(جدول رقم34)، 80 % من أفراد نفس الفئة يجهلون مفهوم المنظمة المتعلمة (جدول رقم35) و 83.33 % أبدوا تعجبا كبيرا لمصطلح رأسملة المعارف (جدول رقم36).

وهذا ما يمكن إرجاعه إلى غياب مؤسساتنا عن التظاهرات العلمية كالملتقيات، الأيام الدراسية... والتي من شأنها أن تسلط الضوء على أبرز مستجدات الساحة الاقتصادية. النتائج السابقة ستبدو بديهية جداً، إذ علمنا أنه في عصر الثور التكنولوجية و سرعة نقل المعلومات، لا يتم استخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال (les NTIC) إلا بنسبة 10% في حين نجد 90% من الإطارات المسيرة يفتقدون لهذه الوسيلة أثناء تنفيذ مهامهم (جدول رقم 26)، لذلك يتم ضياع جزء كبير من المعلومات التي من الممكن أن تتحول إلى معارف لفائدة المؤسسة، إذ لا ينفذ هذه العملية إلا 10% من مجموع الإطارات المتواجدة بهذه المؤسسات (جدول رقم 27).

وقد يكون ذلك نتيجة لنقص تكوين إطاراتنا المسيرة في هذا المجال و جهلها لكيفيات استخدام هذه التكنولوجيات.

و بالرغم من استراتيجية رأس المال المعارفي في هذه المرحلة، إلا أن مؤسساتنا لم تبد أي اهتمام به (جدول رقم 29) وهذا ما أكده 70% من الإطارات المسيرة المتواجدة بهذه المؤسسات. وإن كان هناك تأكيد بنسبة 66.66% علنا لاهتمام بتسيير المهارات (جدول رقم 33)، غير أننا رأينا أن هذا يتم بصورة شكلية فقط، لأن عمليات تسيير المهارات تدرج ضمن برامج شهادات الجودة التي تسعى الكثير من مؤسساتنا للحصول عليها. و لأن هناك إهتمام بالإبداع بهذه المؤسسات، حسب تأكيد 73.33% من إطاراتها المسيرة (جدول رقم 30)، غير أننا نتساءل عن كيفية تجسيد عمليات إبداعية بدون اهتمام برأس المال المعارفي.

و من الواضح أيضاً أن مؤسساتنا العمومية تهتم بالمعارف الخارجية، المتعلقة بالعملاء، المنافسين، الشركاء... و هذا ما يؤكد 76.66% من الإطارات المسيرة (جدول رقم 28)، غير أنها لا تولي أي اهتمام لعمليات نشر المعارف حسب رأي 80% من أفراد نفس الفئة (جدول رقم 32).

لذلك فمؤسساتنا العمومية الصناعية، لا زالت بعيدة كل البعد عن هذه المرحلة الاقتصادية (مرحلة اقتصاد المعارف)، ولم تعمل أبداً للتأقلم مع متطلباتها، و إن كانت هناك بعض الممارسات كالاهتمام بالإبداع أو تسيير المهارات... فتبقى فقط مجرد شكليات بدون أسس سليمة.

### المطلب الثالث: تفسير النتائج المتعلقة بتحفيز الإطارات المسيرة للتأقلم مع متطلبات اقتصاد المعارف

نتائج أسئلة البعد الثالث و المتعلق بالاهتمام بتحفيز الإطارات المسيرة للتأقلم مع

متطلبات اقتصاد المعارف، كانت أيضا ذات دلالة إحصائية (باستثناء نتيجتي السؤالين رقم 26 و29)، لذلك فهي معبرة عن موقف الإطارات المسيرة بالمؤسسات العمومية الصناعية.

لذلك يمكننا القول أنه لا توجد أية مجهودات لتحفيز الإطارات المسيرة على تطوير رأس مالها المعارفي أو إستغلاله الإستغلال الأمثل داخل المؤسسة، و هذا ما يتضح من خلال نتائج (الجدول رقم 38)، إذ يؤكد ذلك 86.66% من هذه الإطارات، و ما يثبت ذلك أيضا عدم وجود أنظمة خاصة يعامل من خلالها أصحاب المعارف و المهارات، و نتائج الجدول رقم 40 تؤكد ذلك بنسبة 83.33%.

و هذه النتائج التي تؤكد عد الاهتمام بتحفيز الإطارات المسيرة للتأقلم مع متطلبات اقتصاد المعارف متوقعة إذ ما أخذنا بعين الاعتبار نتائج البعد الثاني التي تؤكد عدم اهتمام مؤسساتنا برأس المال المعارفي.

إن التحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم اليوم نتيجة للعولمة و الشمولية، وانتقاله من مرحلة اقتصاد السوق إلى اقتصاد المعارف، هي عوامل فرضت على المؤسسات ضرورة إعادة النظر في سياساتها و استراتيجياتها لتتمكن من التأقلم مع محيط دائم التقلب يفرض عليها درجة عالية من التنافسية و الليونة الكافية ( la flexibilité) و السرعة في رد الفعل، بل التوقع وسبق الأحداث (la proactivité) كشرط للبقاء و ضمان الاستمرارية في ظل مرحلة اقتصادية جديدة، أهم ما يميزها اكتساب مستوى تنافسي من رأس المال المعرفي، و المحافظة عليه و تطويره و تسييره تسييرا فعالا لتحقيق أفضلية تنافسية تعكس مدى قدرتها على الإبداع بمزج مختلف عناصر رأس مالها المعرفي.

لتجد المؤسسة نفسها مجبرة على التفكير في كيفية تحقيق هذه الأفضلية و اكتساب ذلك المستوى من رأس المال المعرفي.

و لأن طبيعة هذه المرحلة و طبيعة أهم عامل إنتاجي يميزها (رأس المال المعرفي) قد مكنتنا الفرد من اكتساب المكانة الاستراتيجية بالمؤسسة على اعتباره المساهم الأول و الرئيسي في تحقيق أهدافها، فقد كان من الضروري البحث عن الكيفيات التي من شأنها أن تضمن استغلال رأس ماله المعرفي الاستغلال الأمثل و دفعه لتطويره و تعبئته و تقاسمه مع الآخرين لتحسين القدرات التنافسية للمؤسسة.

لتبرز أهمية التحفيز أكثر خلال هذه المرحلة، و تبرز معها ضرورة تحفيز الإطار المسير على اعتباره المسؤول الأول عن أحداث هذا التغيير و تحقيق استراتيجية المؤسسة.

لذا فقد كان من الضروري التطرق لمرحلة اقتصاد المعارف و عوامل ظهورها مع إبراز بعض التحولات المرافقة لها، ثم الإشارة لأبرز متطلباتها: عمليتي تسيير المعارف و تسيير المهارات.

إضافة إلى التطرق لعملية التحفيز و تحديد مفهوم كل من التحفيز و أهمية تحفيز الإطارات المسيرة خلال هذه المرحلة.

و قد رأينا أنه من الممكن استغلال نظريات التحفيز المتعارف عليها، و استخدامها في عملية تحفيز الإطار المسير لتحقيق ذلك التوافق الإيجابي بين أهدافه (إشباع حاجاته و الأخذ بعين الاعتبار لتوقعاته) و أهداف المؤسسة (تطوير رأسمالها المعرفي و تعبئته لتحقيق أفضلية تنافسية تعكس مدى قدرتها على الإبداع و إنشاء المعارف).

و نظرا لحدثة عهد هذه المرحلة الاقتصادية، فإن قلة الكتابات التي تناولتها بالدراسة و التحليل، و عدم الإتفاق السائد حول المفاهيم التي ظهرت في هذه المرحلة، أمر طبيعي لا يستلزم الإشارة إليه.

و لأننا أردنا الوقوف عند واقع مؤسساتنا، و مدى اهتمامها و عملها بمستجدات هذه المرحلة، و السعي لتحفيز الإطارات للتأقلم مع متطلباتها، فقد تم إجراء مقابلات و إعداد

إستمارة موجهة للإطارات المسيرة المتواجدة بعينة من المؤسسات الصناعية شملت كل من ( ENASEL, TIFIB, ENICAB ) و ذلك لضبط الأبعاد السابقة.

إلا أن هذه المؤسسات كانت بعيدة كل البعد عن مجريات هذه المرحلة أو السعي للتأقلم مع متطلباتها.

إذ أننا لم نجد أي اهتمام برأس المال المعارفي و لا بكيفيات تطويره و استغلاله لتحسين أداء هذه المؤسسات.

لذلك لم تشغل عملية تحفيز الإطارات المسيرة للتأقلم مع متطلبات مرحلة اقتصاد المعارف أي حيز من اهتمامات هذه المؤسسات.

لذا فعلى مؤسساتنا العمومية الصناعية:

- الإنتباه إلى أن العالم الآن يشهد مرحلة إقتصادية جديدة (مرحلة إقتصاد المعارف), تغيرت فيها العديد من المعالم والمفاهيم السائدة من قبل, وبرزت من خلالها أهمية وإستراتيجية رأس المال المعارفي على إعتباره المنشأ و المضيف الأول للقيمة , و المساهم الرئيسي في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة.

- العمل على التأقلم مع متطلبات هذه المرحلة الإقتصادية وذلك ب:

1. الإهتمام برأس المال المعارفي الموجود داخل المؤسسة و العمل على تطويره.

2. تطبيق عمليات تسيير المعارف من خلال:

- إنشاء معارف جديدة إعتقادا على المعارف الموجودة داخل المؤسسة.
- راسمة المعارف (خاصة الضمنية منها), حتى لا تزول بزوال الأفراد الحاملين لها.
- العمل على نشر هذه المعارف حتى يستفيد منها أكبر عدد من الأفراد المتواجدين داخل أو خارج المؤسسة.

3. الإهتمام بالمهارات وتسييرها, وذلك بالعمل على إكتساب المهارات الجديدة, الإستغلال الأمثل للمهارات الموجودة داخل المؤسسة والعمل على تطويرها.

4. الإهتمام بتحفيز الإطار المسير للتأقلم مع متطلبات هذه المرحلة الإقتصادية, على إعتباره المسؤول الأول عن تطوير وتعبئة وإستغلال رأس المال المعارفي للمؤسسة الإستغلال الأمثل ( بتطوير وتعبئة رأس ماله المعارفي, و رأس المال المعارفي لبقية الأفراد المتواجدين بالمؤسسة), و البحث عن أنجع الطرق التي من شأنها أن تضمن ذلك.

الملاحق : ..... ملحق رقم 01

## تقديم المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة (ENICAB)

بعد إعادة هيكلة مؤسسة SONELEC إنبثقت عنها مجموعة من المؤسسات منها المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل، هذه الأخيرة تشمل على ثلاث وحدات وهي:

- وحدة واد السمار: مقرها الحراش مختصة في صناعة الأسلاك والخيوط الهاتفية, طاقتها الإنتاجية تقدر بـ 5500 طن سنويا.
- وحدة جسر قسنطينة: مقرها القبة مختصة في صناعة الأسلاك و الكوابل الكهربائية المعزولة، وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ 26000 سنويا.
- وحدة بسكرة: متخصصة في صناعة كوابل كهربائية المختلفة الإستعمال منها المنزلية، الصناعية، كوابل التوزيع، وتبلغ طاقتها الإنتاجية 24100 طن سنويا. و في نهاية شهر ديسمبر 1997 تم إعادة هيكلة مؤسسة صناعة الكوابل وإنفصلت كل وحدة حيث أصبحت كل منها مستقلة بذاتها.
- وتقع وحدة بسكرة في المنطقة الصناعية غرب المدينة، تتربع على مساحة قدرها 42 هكتار منها 16 هكتار مغطاة تتمثل في ورشات الإنتاج ، مباني إدارية ومخازن. ويتمثل نشاطها في صناعة الكوابل الكهربائية بمختلف أنواعها و المتمثلة في:
  - كوابل التوزيع
  - الكوابل المنزلية
  - الكوابل الصناعية
  - كوابل الضغط المتوسط
- بالإضافة إلى كوابل أخرى, كما تقوم المؤسسة بإنتاج بكرات خشبية تستعمل في لف الأسلاك الكهربائية. و في الفترة الأخيرة قامت المؤسسة بمشروع جديد يتمثل في إنتاج مادة معينة عبارة عن خليط من المواد البلاستيكية يدعى بـ: COMPOUND PVC حيث يسوق هذا المنتج كمادة خام تستعمل من طرف المؤسسات المتخصصة في صناعة الأواني المنزلية البلاستيكية و مؤسسات صناعة الأحذية الجلدية.

المصدر: وثائق المؤسسة

الملاحق : ..... ملحق رقم 02

## تقديم مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة (TIFIB)

تم إنشاء وحدة النسيج و التجهيز النهائي للصوف ELATEX بسكرة في سبتمبر 1981، ويدخل هذا الإنجاز في إطار نشاطات القطاع لمنتجات تحقيق سياسة التوازن الجهوي في هذا المجال، و توفير مناصب الشغل لسكانها. في هذا الإطار تقرر إنجاز مركب النسيج و التجهيز النهائي للصوف و هو من ضمن برنامج الشركة الوطنية للصناعات النسيجية للصوف و مسجل ضمن المخطط الرباعي الثاني في مدة 40 شهرا.

وقد دخل هذا المركب في مرحلة الإنتاج في 11/4/1982 وهو متربع على مساحة 12.5 هكتار، وبه 18 ورشة تحتوي على يد عاملة مقدرة بـ 1300 منصب موزعة على ثلاثة فرق. وهذه المؤسسة تنقسم إلى قسمين مخصصين هما قسم الإنتاج وقسم النسيج و التجهيز النهائي.

وتقوم وحدة النسيج والتجهيز النهائي للصوف لولاية بسكرة أساسا بنسج الخيوط ثم تجهيزها نهائيا حتى تصبح قماشاً، وهناك عدة أنواع للأقمشة على مستوى المؤسسة مخصصة للرجال و النساء.

و قد تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة (WOOLMARK) سنة 1986 من طرف اللجنة الدولية للصوف و إستطاعت المؤسسة بذلك التصدير إلى الخارج.

الملاحق: ..... ملحق رقم 03

### تقديم المركب الوطني للملح بالوطاية ( ENASEL ):

إن المركب محل الدراسة، هو وحدة تابعة للمؤسسة الوطنية للأملاح التي أنشأت بمقتضى المرسوم المؤرخ في 16 جويلية 1983. والتحويل القانوني للمؤسسة الوطنية للأملاح إلى شركة ذات أسهم كان تبعا للقانون الأساسي المؤرخ في 4 جوان 1990 و هي مؤسسة عمومية اقتصادية و شركة ذات أسهم برأسمال قدره: 339000000, يتواجد مقرها الإجتماعي بقسنطينة, إذ تعتبر أكبر منتج و موزع جزائري للملح. تحتوي المؤسسة على خمسة وحدات تابعة لها تتوزع على مختلف أنحاء الوطن وهي: ( بطيووة، سيدي بوزيان، قرقور العمري، المغير، ولاد الزاوي، مركب الوطاية )،

بالإضافة إلى مركب الملح ( ملح جبلي ) المتواجد بالوطاية بسكرة، حيث إنطلق المركب الإنتاجي للملح بالإنتاج الفعلي سنة 1983، بتجهيزات وهياكل عصرية متطورة بتنفيذ من شركة Corporation Dravo et Dravo Costruttori بالشراكة مع شركة ALREM. إذ يشغل أكثر من 350 عامل، ويتم تسويق إنتاج المركب محليا بالإضافة إلى توجيه جزء منه إلى التصدير الخارجي عن طريق الموانئ الجزائرية.

ويختص مركب الوطاية للأملاح بإستغلال جبل الملح المتواجد بنفس المنطقة، وذلك لإنتاج الملح المكرر ذو الجودة العالية تبعا للمواصفات العالمية، بحيث أن نظام التكرير يركز على تكنولوجيا حديثة موردة من طرف International Calt Company إن إنتاج الملح المكرر يتم بطريقة منجمية: التفجير، التكسير، الطحن، التدويب، البلورة في أجهزة مخصصة، وهذا النظام يسمح بالحصول على كلوريد الصوديوم بدرجة عالية من النقاوة.

وتتكون العملية الإنتاجية من ثلاثة مراحل أساسية:

المرحلة الأولى: التكسير و الطحن لصخرة الملح الخام.

المرحلة الثانية: التدويب و التصفية و البلورة.

المرحلة الثالثة: العصر و التجفيف و التخزين للمنتوج النهائي.

بحيث تحصل على ملح ربيع و الذي ينقى من جديد من أجل إستعمالات تجارية. ثم يحضر و يتم تكيفه حيث يمكن أن يضاف إليه ماء اليود، بحيث تصل درجة نقاوته إلى 98%.

المصدر: وثائق المؤسسة

الملاحق : ..... ملحق رقم 07

إستبيان

استكمالا للمعارف النظرية في التكوين ما بعد التدرج و استيفاء المتطلبات نيل شهادة الماجستير :  
الرجاء التعاون معنا و إفادتنا بالمعلومات الكافية لإستكمال هذا الاستبيان الهادف إلى دراسة واقع و آليات تحفيز الإطارات المسيرة في ظل إقتصاد المعارف .  
نشكر تعاونكم و نتمنى أن تتم الإجابة على كل الأسئلة و بكل موضوعية .  
طريقة الإجابة : وضع العلامة ( X ) أمام الجواب المناسب .

الملاحق : ..... ملحق رقم 07

#### معلومات شخصية

<input type="checkbox"/>	ENASEL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المؤسسة : ENICAB
<input type="checkbox"/>	مدير	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المنصب : مدير عام
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	رئيس دائرة
<input type="checkbox"/>	15-1 سنة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الأقدمية : 1-5 سنوات
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20-16 سنة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الشهادة : مهندس دولة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقني سامي
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقني مساعد
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	رئيس مصلحة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10-6 سنوات
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20 سنة فما فوق
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ليسانس
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	عدا ذلك

### الأسئلة :

- 1- أنت من الأشخاص الذين يهتمون بـ: ( اختر واحدة من العبارات التي تناسب وضعيتك )  
\* تحسين العلاقات مع بقية الأفراد داخل المؤسسة  
\* السعي لكسب تقدير و احترام بقية الأفراد داخل المؤسسة  
\* التأثير على بقية الأفراد داخل المؤسسة و الإشراف عليهم و توجيههم  
\* الرضى و الإقتناع الشخصي قبل رضى و اقتناع بقية الأفراد داخل المؤسسة
- 2 - هل تجد مجالاً داخل المؤسسة لإشباع الحاجة المختارة ؟  
نعم  لا
- 3 - هل ترى بأن ظروف العمل ملائمة ؟  
نعم  لا
- 4- إذا كانت الإجابة بـ لا :  
- هل هناك مجهودات من طرف الإدارة لتحسين هذه الظروف ؟  
نعم  لا
- 5- هل أنت راض عن طبيعة عملك ؟  
نعم  لا
- 6- إذا كانت الإجابة بـ لا :  
- هل هناك مجهودات من قبل الإدارة لتحسين ذلك ؟  
نعم  لا

.../...

### الملاحق : ..... ملحق رقم 07

- 7- أثناء ممارسة مهامك ،هل ترى بأن هناك تناسب بين مجهوداتك المبذولة النتائج المحققة و المكافأة المقدمة ؟  
نعم  لا
- 8- إذا كانت الإجابة بـ لا :  
- هل يؤثر هذا على أدائك ؟  
نعم  لا
- 9-هل ترى بأن نظام المكافآت المتبع بالمؤسسة (أجور،مكافآت مادية، ترقية، علاوات ...) كاف لجعلك تقوم بمهامك على أكمل وجه ؟  
نعم  لا
- 10- هل يحمل عملك نوعاً من التحدي تستطيع من خلاله إبراز ذلك ؟  
نعم  لا
- 11- هل أنت راض عن وضعك المهني (le statut) عند الأجر ؟  
نعم  لا
- 12- هل تنافس زملائك في العمل ؟  
نعم  لا

- 13- هل ينتابك شعور بالخوف من فقدان منصبك ؟  
 نعم
- 14- هل تستخدم التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الإتصال داخل المؤسسة ( internet , intranet ... )؟  
 نعم
- 15- هل تتم معالجة هذه المعلومات لتتحول إلى معارف لفائدة المؤسسة ؟  
 نعم
- 16- هل هناك اهتمام بالمعارف الخارجية ( العملاء ، المنافسين ، الشركاء ... ) ؟  
 نعم
- 17 - هل هناك اهتمام برأس المال المعرفي الموجود بالمؤسسة ( معارف، ممارسات، مهارات، قدرات إبداعية ... ) ؟  
 نعم
- 18 - هل هناك اهتمام بالإبداع داخل المؤسسة ؟  
 نعم
- 19- هل هناك عملية تحويل المعارف ( من فرد لآخر ) داخل المؤسسة ؟  
 نعم
- 20 - هل هناك عملية نشر للمعارف خارج المؤسسة باستعمال ( LES NTIC ) ؟  
 نعم
- 21 - هل هناك اهتمام بالمهارات و تسييرها ؟  
 نعم
- 22 - هل سمعت بعملية تسيير المعارف ؟  
 نعم

.../...

**الملاحق :** ..... ملحق رقم 07

- 23 - هل سمعت بالمنظمة المتعلمة ؟  
 نعم
- 24 - هل سمعت بعملية رأسملة المعارف ؟  
 نعم
- 25 - هل هناك مجهودات لتشجيعك على تطوير معارفك و مهاراتك ؟  
 نعم
- 26 - هل هناك مجهودات لتشجيعك على الاستغلال الأمثل لرأسمالك المعارف أثناء تنفيذ مهامك ؟  
 نعم
- 27 - هل ترى بأن هناك مجهودات تشجعك على الإبداع ؟  
 نعم
- 28- هل هناك أنظمة خاصة يعامل من خلالها أصحاب المعارف و المهارات ؟  
 نعم
- 29- هل تعمل المؤسسة على نشر مبادئ المنظمة المتعلمة لتشجيع الأفراد على التعلم الجماعي و البناء الجماعي للمعارف و المهارات ؟  
 نعم
- 30- هل ترى بأن تطبيق مبادئ المنظمة المتعلمة من شأنه أن يساعدك على تطوير معارفك و مهاراتك و تحسين علاقاتك بالآخرين ؟  
 نعم

- 31- هل ترى بان راسملة معارفك من شأنه أن يساعدك من جهة على كسب تقدير و احترام الآخرين و من جهة أخرى يدفعك إلى تطوير رأسمالك المعارف في ؟  
 نعم  لا
- 32- هل ترى بأن تكليفك بمهام إبداعية من شأنه أن يساعدك على تحقيق ذاتك و تطوير معارفك و مهاراتك ؟  
 نعم  لا
- 33- هل تقوم بعمليات مقارنة بين مساهمات رأسمالك المعارف داخل المؤسسة و مساهمات الآخرين و النتائج المتحصل عليها ؟  
 نعم  لا
- 34- هل تحاول التعديل في رأسمالك المعارف و استخداماته نتيجة لهذه المقارنة ؟  
 نعم  لا
- 35- هل تفضل التأكد المسبق بأن كل جهد مبذول لتطوير رأسمالك المعارف و استغلاله داخل المؤسسة سيؤدي إلى نتيجة ؟  
 نعم  لا
- 36- هل تفضل ربط النتيجة المتحصل عليها بمكافئة معينة ؟  
 نعم  لا
- 37- هل تفضل أن تكون هذه المكافأة مرتبطة بالإنجاز المحقق و قادرة فعلا على إشباع حاجة معينة ؟  
 نعم  لا
- انتهى

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الاستثمار في المعارف (1985-1995)	07
02	المتطلبات الجديدة للسوق	16
03	إنشاء المعارف	21
04	أنواع المعارف	22
05	العملية المعرفية	23
06	المواقف الأربعة من المعارف	24
07	معارف المؤسسة	25
08	الأساليب الأربعة لإنشاء المعارف	31
09	مراحل رأسملة المعارف	33
10	النظرة الاقتصادية لتسيير المعارف	37
11	التصرف بمهارة	42
12	محوري تسيير المعارف	45
13	عناصر عملية التحفيز	51
14	هرم A. Maslow لتدرج الحاجات	57
15	الخصائص المرتبطة بالإشباع أو عدم الإشباع في العمل (من خلال (F. Herzberg	65

70	الاستجابات المرتبطة بإدراك الإنصاف أو عدم الإنصاف	16
72	نموذج Vroom للتوقع	17
75	نموذج Poter et Lawler	18
78	مقاربة لمختلف نظريات التحفيز	19

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	علاقة مراحل الاقتصاد بالطرق و المعايير و مستوى الاهتمام	03
02	مخزون رأس المال الحقيقي للولايات المتحدة الأمريكية	06
03	زيادة تشغيل الكفاءات المرتفعة و الكفاءات الضعيفة	08
04	استثمار المؤسسات بالولايات المتحدة الأمريكية في les NTIC	09
05	مبادئ تطبيق تسيير المعارف	35
06	مراحل تسيير المعارف	36
07	مقارنة لأهم نظريات المحتوى	67
08	مقارنة لأهم نظريات العملية التحفيزية	74
09	تحديد الحاجات المشتركة بين نظريات الحاجات	90
10	توزيع أفراد العينة على أساس المؤسسات	96
11	توزيع أفراد العينة على أساس المناصب	97
12	خصائص عينة البحث	99
13	استجابة الأفراد للسؤال رقم 01	99
14	استجابة الأفراد للسؤال رقم 02	100
15	استجابة الأفراد للسؤال رقم 03	100
16	استجابة الأفراد للسؤال رقم 04	101

101	استجابة الأفراد للسؤال رقم 05	17
101	استجابة الأفراد للسؤال رقم 06	18
102	استجابة الأفراد للسؤال رقم 07	19
102	استجابة الأفراد للسؤال رقم 08	20
102	استجابة الأفراد للسؤال رقم 09	21
103	استجابة الأفراد للسؤال رقم 10	22
103	استجابة الأفراد للسؤال رقم 11	23
103	استجابة الأفراد للسؤال رقم 12	24
104	استجابة الأفراد للسؤال رقم 13	25
104	استجابة الأفراد للسؤال رقم 14	26
104	استجابة الأفراد للسؤال رقم 15	27
105	استجابة الأفراد للسؤال رقم 16	28
105	استجابة الأفراد للسؤال رقم 17	29
105	استجابة الأفراد للسؤال رقم 18	30
106	استجابة الأفراد للسؤال رقم 19	31
106	استجابة الأفراد للسؤال رقم 20	32
106	استجابة الأفراد للسؤال رقم 21	33
107	استجابة الأفراد للسؤال رقم 22	34

### قائمة الجداول

107	استجابة الأفراد للسؤال رقم 23	35
107	استجابة الأفراد للسؤال رقم 24	36
109	استجابة الأفراد للسؤال رقم 25	37
109	استجابة الأفراد للسؤال رقم 26	38
109	استجابة الأفراد للسؤال رقم 27	39
110	استجابة الأفراد للسؤال رقم 28	40
110	استجابة الأفراد للسؤال رقم 29	41

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية:

- سهيلة محمد عباس و علي حسين علي. "إدارة الموارد البشرية". دار وائل للنشر. عمان 1999.
- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاضم محمود. " نظرية المنظمة ". دار الميزة للنشر و التوزيع الأردن 2000.
- راوية حسن. "السلوك في المنظمات ". الدار الجامعية. الاسكندرية 2001 .
- محمود سلمان العميان. " السلوك التنظيمي في المنظمات ". دار وائل عمان 2002
- راوية حسن. "مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية". الدار الجامعية جمهورية مصر العربية.

## قائمة المراجع

### - المراجع باللغة الفرنسية:

- Jean-Claude Tarondeau . « Le management de savoir ». Presse universitaire de France .2 ème édition Mars 2002.
- Dominique Foray. « L'économie de la connaissance ». Édition la découverte. Paris 2002.
- Guy Le Boterf. « Construire les compétences individuelles et collectives ». Édition d'organisation .Paris 2001.
  - Daniel Pemartin. « Gerer par les compétences ». Édition EMS.1999.
- Octave Gelinier. « strategie de l'entreprise et motivation des hommes ».Les Éditions d'organisation .Paris 1995.
- Debra M. Amidon. « Innovation et management des connaissances ». Edition D'organisation .Paris 2001.
- Dimittri Weiss. « Les ressources humaines ». Édition d'organisation 3 ème Édition .Paris 2001.
- Jean –Pierre Lorriaux. « Économie d'entreprise ». Édition dunod .Paris 1991.
- Jean –Maurice Bruneau et Jean François Pujos. « Le management des Connaissances dans l'entreprise ». Les éditions d'organisation .Paris 1992.
- Ahmed Bounfour. « Le management des ressources immatérielles ». Édition Dunod .Paris 1997.

- Ikujiro Nonaka. « L'entreprise créatrice de savoir ». Édition d'organisation .Paris 2000.
- Rhone –Alpes. Brigitte Francon. « Manager le changement changer le Management ». Chronique sociale 2001.
- Pubert Le Duff. « Encyclopédie de la gestion et du management ». Édition Dalloz. Paris 1999.
- George R. Terry .Stephen G. Franklin. « Les principes du management ». 8<sup>ème</sup>Édition .édition économique .Paris 1982.
- H.Kootz et C.O'Donnell. « Management .principe et méthode de gestion ». MC Graw édition .Canada 1980.
- Claude Lerry Le Boyer. « La motivation dans l'entreprise ». Édition D'organisation .Paris 1998.
- Alain Meignant. «Déployer la stratégie». Edition liaisons .paris 2002.
- Pierre-G.Bergeron. «La gestion moderne théorie et cas ». Édition ESKA.Canada 1983.
- Léonard J. Kazmier. «Statistique de la Gestion ». McGraw-Hall Editeurs.CANADA 1982.

## قائمة المراجع

### المقالات:

- Jérôme Vicente." l'économie de la connaissance ".([www.univ-thse1.fr/lerps/présente/vicente.htm](http://www.univ-thse1.fr/lerps/présente/vicente.htm) ) .source Internet
- Jaque Mairresse et Michel Helbert. " La nouvelle économie".([www.cepremap.cnrs.fr](http://www.cepremap.cnrs.fr) ) 2003 source Internet.
- "L'organisation apprenante : émergence d'un nouveau modele de gestion de l'apprentissage".( [www.cepremap.cnrs.fr](http://www.cepremap.cnrs.fr)). source Internet.
- "La flexibilité des entreprise " .Mais 2001 .source Internet.
- Jean- Louis Ermine. "capter et créer le capital savoir ". ([www.entovation.com](http://www.entovation.com)). source Internet.
- La gestion des connaissance comme levier de création de valeur. ([www.pickdoc.com](http://www.pickdoc.com) ). Avril 2001 .source Internet
- " L'entreprise dans la nouvelle économie ". ([www.online/du/grht.fr](http://www.online/du/grht.fr)) source Internet.
- Michel Grundstein. " le management des connaissance dans l'entreprise" ([www.magconseil.fr](http://www.magconseil.fr) ) .source Internet.
- Gille Balmisse. "knowledge management et outil informatique " ([www.knowledgeconsult.com](http://www.knowledgeconsult.com)). Avril 2003

- Michel Grundstein . " échange d'information et partage de connaissance" 2001 ([www.magconseil.fr](http://www.magconseil.fr) ) .source Internet.
- "Conduite .outils du changement et gestion des compétence " ([www.e-rh.org](http://www.e-rh.org) )
- «L'évaluation et la gestion des compétence». ([www.e-rh.org](http://www.e-rh.org)). source Internet.
- Jaques Albert .Patrick Gilbert .Fredirique Pigeyre. « savoir et pouvoir les compétences en question ». ([www.e-rh.org](http://www.e-rh.org)). source Internet.
- Pascal Faber. « La motivation des dirigeants des PME ». ([www.e-rh.org](http://www.e-rh.org)) source Internet
- Alain AStouric . « Diriger les hommes ou manager une équipe ». Paris Avril 1997.source Internet.
- Séverine Dubronel. « Les motivations ([www.Pick.doc.com](http://www.Pick.doc.com)). source Internet.
- « La motivation et la gestion des carrières » ([www.Pickoc.com](http://www.Pickoc.com)). source Internet
- «L'évaluation et la gestion des compétence». ([www.dessmrh.org](http://www.dessmrh.org)). source Internet.
- "Feu vert à la société de la connance".[www.ue.in/fr](http://www.ue.in/fr). février 2002.source Internet.

## قائمة المراجع

### الملتقيات:

- Séminaire C.G.P sur « L'économie de la connaissance ». Janvier – Avril 2001.source Internet.
- Conférence mondiale des cadres d'UNI. « Les cadres dans l'économie de la connaissance ». 22-23 Août 2000 Singapour .source Internet.

### المحاضرات:

- عيسى حيرش. " محاضرات تسيير المؤسسة ". السنة الأولى ماجستير تخصص تسيير المؤسسات. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2002-2003.

- عيسى حيرش. " محاضرات تسيير الموارد البشرية ". السنة الأولى ماجستير تخصص تسيير المؤسسات. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2001-2002.

## فهرس المحتويات

### المقدمة

01	الفصل الأول: المؤسسة واقتصاد المعارف.....
02	المبحث الأول: اقتصاد المعارف وعوامل ظهوره.....
02	المطلب الأول: مفهوم اقتصاد المعارف.....
05	المطلب الثاني: عوامل ظهور اقتصاد المعارف.....
10	المبحث الثاني: التحولات المرافقة لمرحلة اقتصاد المعارف.....
10	المطلب الأول: الإبداع كأفضلية تنافسية.....
12	المطلب الثاني: بروز استراتيجيات راس المال المعرفي.....
12	المطلب الثالث: ضرورة تنمية معارف الأفراد و مهاراتهم.....
13	المطلب الرابع: بروز المنظمة المتعلمة.....
15	المطلب الخامس: التحولات التكنولوجية المتسارعة.....
16	المطلب السادس: تزايد قيود المستهلك.....
17	المطلب السابع: تزايد أهمية الاتصالات.....

18	المبحث الثالث: تسيير المعارف.....
19	المطلب الأول: مفهوم المعارف.....
22	المطلب الثاني: انواع المعارف.....
26	المطلب الثالث: خصائص و أهمية المعارف.....
27	المطلب الرابع: مفهوم تسيير المعارف.....
29	المطلب الخامس: مراحل تسيير المعارف.....
35	المطلب السادس: ميادين تطبيق تسيير المعارف.....
37	المطلب السابع: النظرة الاقتصادية لتسيير المعارف.....
39	المطلب الثامن: دعائم تسيير المعارف.....
40	المبحث الثالث: تسيير المهارات.....
40	المطلب الأول: مفهوم المهارات.....
43	المطلب الثاني: عموميات حول المهارة.....
43	أولا - خصائص المهارة.....
43	ثانيا - مستويات المهارة.....
44	ثالثا - جوانب المهارة.....

## فهرس المحتويات

44	رابعا - مكونات المهارة.....
44	خامسا- انواع المهارة.....
44	المطلب الثالث: المهارات الجماعية.....
46	المطلب الرابع: تسيير المهارات.....
48	<b>الفصل الثاني: تحفيز الإطار المسيرة في ظل اقتصاد المعارف...</b>
49	المبحث الاول: التحفيز.....
49	المطلب الأول: مفهوم التحفيز.....
51	المطلب الثاني: عناصر عملية التحفيز.....
51	المطلب الثالث: محيط العمل والتحفيز.....
54	<b>المبحث الثالث الثاني: نظريات التحفيز.....</b>
55	المطلب الأول: نظريات المحتوى.....
68	المطلب الثاني: نظريات العملية التحفيزية.....
74	المطلب الثالث: النظريات المدمجة.....

80	.....المطلب الرابع: تحفيز الإطارات المسيرة
80	.....المبحث الثالث: التحفيز في اقتصاد المعارف
82	.....المطلب الأول: أهمية تحفيز الإطارات المسيرة في اقتصاد المعارف
85	.....المطلب الثاني: مفهوم التحفيز في اقتصاد المعارف
78	.....المطلب الثالث: نظريات التحفيز واقتصاد المعارف
95	.....الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات العمومية الصناعية
96	.....المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
96	.....المطلب الأول: عينة البحث
98	.....المطلب الثاني: أداة جمع البيانات
99	.....المطلب الثالث: الوسائل الإحصائية المستعملة
100	.....المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية و اختبار دلالتها الإحصائية
100	.....المطلب الأول: تحليل نتائج البعد الأول (واقع التحفيز)

## فهرس المحتويات

107	.....المطلب الثاني: تحليل نتائج البعد الثاني (الاهتمام براس المال المعارفي)
112	.....المطلب الثالث: تحليل نتائج البعد الثالث (الاهتمام بتحفيز الإطارات المسيرة للتأقلم مع متطلبات اقتصاد المعارف)
115	.....المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة الميدانية
115	.....المطلب الأول: تفسير نتائج البعد الأول
116	.....المطلب الثاني: تفسير نتائج البعد الثاني
117	.....المطلب الثالث: تفسير نتائج البعد الثالث

الخاتمة

الملاحق

قائمة الإشغال

قائمة الجداول

قائمة المراجع

