

التحفيز المادي كمدخل للرفع من أداء الكفاءات

أ. خذري توفيق، جامعة العربي التبسي، تبسة

الملخص:

يتناول هذا البحث الإطار النظري للمقاربة بالكفاءات والموارد، يحاول فيه إيجاد تحليل منطقي مبني على أساس مساهمة الكفاءات في نجاح المنظمة وتحقيق الأداء العالي. هذا ما يحتم على المنظمة إيجاد نمط للتسيير مرتبط بهذا المفهوم، ويرتكز على ميكانيزمات التحفيز المادي كإحدى مداخل تسيير الكفاءات، عن طريق ربطها بالأداء - الفردي والجماعي - وإنشاء القيمة والسيوروات المرافقة لهذه العملية، بدءاً بالنظم الأجرية القائمة المؤسسة على العدالة وانتهاءاً بتضامن جماعة الحوار.

الكلمات المفتاحية: الموارد، الكفاءات، التحفيز المادي، إنشاء القيمة.

Abstract

This research deals with the conceptual framework that approaches competencies and resource, it attempts to find out a logical analysis based on the contribution of competencies to the success of the organization and the achievement of high performance. This requires the organization and achievement of high performance.

This is what requires organization to create a pattern of governance linked to this concept, and based on the mechanisms of physical motivation as one of the entrances of the managing the competencies, by linking them to performance - individual and collective - and establishing the value and processes associated with this process, starting with existing wage systems and ending with the solidarity of the neighborhood grap.

Keywords: resources, competencies, material motivation, value creation.

المقدمة:

شهد العقد الأخير من القرن الماضي العديد من التغيرات على مختلف الأصعدة الاقتصادية، الاجتماعية العلمية، التكنولوجية، وصاحب هذا التغير ظهور الشركات العملاقة المتعددة الجنسيات وبرز ظاهرة العولمة التي ألغت الحدود بين مختلف الدول من حيث حرية انتقال رؤوس الأموال والسلع والخدمات وكذلك المعرفة والتكنولوجيا بالإضافة إلى التكتلات الاقتصادية كالسوق الأوروبية المشتركة، وانضمام أو محاولة الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة من طرف العديد من الدول، ما زاد من حدة المنافسة.

ففي ظل عدم قدرة النموذج السوقي على تفسير تميز المنظمة، تأتي المقاربة بالموارد والكفاءات لتوجه الدراسات الادارية والاقتصادية نحو داخل المنظمة.

ان تسيير الكفاءات وفي مقدمته الأداء يتطلب تحليل الثنائية القدرة/الرغبة، ففجوة القدرة تتلاقى بالتكوين، أما الرغبة فبالتحفيز بشقيه المادي والمعنوي، هذا الأخير لا بد أن يسبقه نظام تحفيزي قادر على ارساء قاعدة متينة تمكن من بناء نظام لثقافة القيم والتمكين والحوافز المعنوية، مما يجعلنا نطرح التساؤل التالي:

كيف يساهم التحفيز المادي في الرفع من أداء الكفاءات؟

تنبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الاطار المفاهيمي للتحليل الداخلي لتميز المنظمة؟
- ماهي قيمة العمل؟
- ماهي آليات تنفيذ التحفيز المادي للكفاءات؟

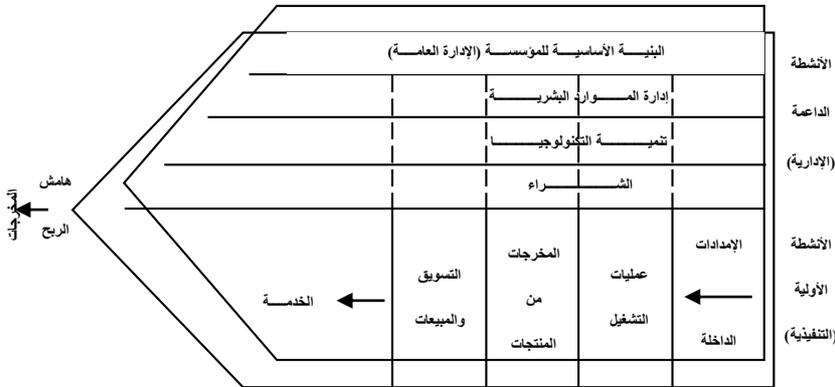
الفرضيات:

- تعد الكفاءات مصدرا لتميز المنظمة.
- تتناسب قيمة العمل طردا مع مساهمة الكفاءات في انشائها.
- يعتمد نجاح التحفيز المادي على العدالة في توزيع العوائد النقدية بالتناسب مع انشاء القيمة، وتضامن الحوار.

أولاً: الموارد والكفاءات مصدر بناء الميزة التنافسية

لقد أثبت التحليل السوقي للميزة التنافسية أنه عبارة عن توصيف للميزة التنافسية وليس مصدراً لها فالمنظمة لا تستطيع التحكم في بيئتها الخارجية وتأثيرها فيها يكاد يكون منعدماً، والاستراتيجيات التنافسية يمكن أن تقلد بسهولة من قبل المنافسين، ومن هذا المنطلق أرجع بورتر تميز المؤسسة إلى داخلها وليس إلى بيئتها الخارجية من خلال أنشطتها المختلفة التي تساهم في انشاء القيمة، عن طريق تحليل سلسلة القيمة التي هي عبارة عن "طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المنظمة، حيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها عن منافسيها"⁽¹⁾، بالإضافة إلى تحديد مكان إنشائها⁽²⁾، وقد عرفها M.Porter على أنها تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، ومعرفة عناصر القوة الداخلية الحالية والمحتملة حيث تعتبر المؤسسة من منظور النموذج البورترى لسلسلة القيمة عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجها أو خدماتها⁽³⁾. وفيما يلي شكل يوضح سلسلة القيمة لبورتر:

شكل رقم (01): حلقة القيمة لبورتر



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 91.

1- المقاربة المبنية على الموارد

إن أول من أشار إلى هذه الفكرة هما كل من J.B.Say من خلال قانون المنافذ على اعتبار أن الإنتاج يؤدي إلى خلق الطلب على المنتجات، و David Ricardo في نظريته التي تفترض أن

امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكة بعدة فوائد⁽⁴⁾، وقد بين Joseph Schumpeter سنة 1942 من خلال تشخيصه لواقع المنافسة أن الصراع التنافسي إنما هو صراع حول الموارد، لأن هذه الأخيرة هي أداة خلق القيمة وتحقيق الإيرادات، ومن ثم يقول شومبير بأن المنافسة الحقيقية ليست هي تلك التي تناضل من أجل هوامش ربح أو مخرجات المؤسسات المتواجدة في السوق بل هي التي تناضل من أجل أصول تلك المؤسسات وحياتها وهذه المنافسة قد تأتي من ظهور تكنولوجيا جديدة، أو مصادر تموين جديدة أو نمط تنظيم جديد⁽⁵⁾ من خلال التحكم في تخصيص وتوظيف الموارد⁽⁶⁾ والذي يمثل مصدر قوة للمنظمة ومدخل لتحقيق مزاياها التنافسية. وقد أشار Mintzberg وزملاؤه إلى أن جذور الميزة التنافسية تعود إلى ما يلي⁽⁷⁾: مهارات متفوقة، موارد متفوقة، مركز متفوق. فيما قد تكون المعلومات الاستراتيجية موردا من موارد المؤسسة، يعود له السبب في الفروقات بين المؤسسات، ويقدم فوائد اقتصادية وميزة تنافسية مستمرة⁽⁸⁾. وقد بنيت نظرية الموارد كأى نظرية على فرضيات تكون أساسا لها، ومرجعية في تحليل الظواهر الاقتصادية المتعلقة بها، فيفترض النموذج الكلاسيكي تماثل الموارد الاستراتيجية التي تسيطر عليها المنظمة، وكذا اتسام الموارد بالحركية (قابلة للتنقل)⁽⁹⁾؛ وخلافا لذلك يركز نموذج (Barriey1991) على فرضيتين بديلتين لتفسير الميزة التنافسية، وهما⁽¹⁰⁾.

الفرضية الأولى التباين النسبي للموارد: يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد استراتيجية متباينة؛ أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو نفس الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمايز والتباين من مؤسسة لأخرى.

الفرضية الثانية: إن حركية الموارد ما بين المؤسسات يفترض وفقا لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان نقل التكنولوجيا من مؤسسة إلى أخرى فإن براءات الاختراع يمكن أن تحول دون سهولة ذلك، "فهى محمية من طرف القانون أو صعوبة التقليد مثل الهيكل التنظيمي"⁽¹¹⁾.

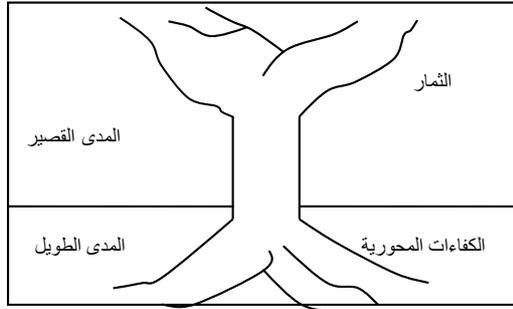
إن أي زيادة في الأصول والموارد عن طريق التوسع في الاستثمار أو زيادة القوى العاملة لا تعني أنها مقرونة بإنتاجية المؤسسة، بل بفاعلية هذه الموارد. سنحاول في ما يلي إبراز أن الميزة التنافسية في

المدى الطويل تصدر أساسا عن المورد البشري ممثلا في الكفاءات، والمنظمة التي تملك هذه الأخيرة هي القادرة على الصمود في وجه المنافسة.

2- شجرة الكفاءات

لأجل فهم أكثر لكل من التحليلين البورتري والمقاربة بالموارد والكفاءات بهدف تفسير الميزة التنافسية شبه كل من (Hamel et Perhalad) المؤسسة بالشجرة (جذور، جذع، أغصان، ثمار، أوراق) حيث تركز المقاربة بالجذور (الموارد والكفاءات) على أن الجذع والأغصان الرئيسية هي المنتجات القاعدية، الأغصان الصغيرة هي الوحدات، الأوراق والأزهار والثمار هي المنتجات المباعة للزبائن والجذور تحمل التغذية أما المساعدات فهي الكفاءات القاعدية⁽¹²⁾. إن المقاربة بالأغصان (التحليل الكلاسيكي البورتري) تركز على التوقع والتكيف مع المحددات البيئية في المدى المتوسط، والمؤسسة محفظة منتجات والإستراتيجية خصم للمحددات البيئية، أما المقاربة بالجذور فترتكز على النشاطات، وفي المدى الطويل والمؤسسة عبارة عن محفظة كفاءات وموارد والإستراتيجية تصنع من خلال هذه الموارد والكفاءات⁽¹³⁾ والشكل الموالي يصور المؤسسة في المنظورين:

شكل رقم(02): شجرة الكفاءات والموارد ل Hamel et Perhard



Source : Jacques. B, Op.cit, P40

إن المقاربة التقليدية تركز على الأغصان والثمار فينظر إلى الأنشطة باستقلالية عن الثمار والتي تتجدد كل عام وكذلك الأغصان التي تتميز بقصر حياتها النسبي.

المقاربة الجديدة المرتكزة على الجذور تهتم بالموارد والكفاءات المحورية للمؤسسة، ممثلة بالجذور التي تسقي الشجرة بالنسخ، وتمكنها من توليد أغصان جديدة ومنتجات جديدة أي أنها حاملة لأنشطة

جديدة، فالموارد والكفاءات مثل الجذور لها خاصية الاستمرارية، وهي مستقرة وتتطور بشكل بطيء بالمقارنة مع المنتجات والتكنولوجيا، فهي ميزة تنافسية في المدى الطويل⁽¹⁴⁾. إن المقاربة الكلاسيكية تنظر إلى المؤسسة كمحفظة نشاطات أي كيان لإنتاج منتجات متجانسة موجهة إلى السوق وإستراتيجية المؤسسة هي توحيد الاستراتيجيات على مستوى وحدات النشاط، وفي الواقع أن زيادة المنتجات في المدى الطويل محدود بزيادة الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية الإستراتيجية⁽¹⁵⁾. إن النظر إلى المنظمة كمحفظة كفاءات وليس فقط كمحفظة نشاطات يمكنها من إثراء تفكيرها الاستراتيجي.

ثانيا: التحفيز المادي للكفاءات

يعتبر تسيير الكفاءات من خلال النماذج الكلاسيكية التي تنتهج مناهج لا تتوافق مع التحليل السابق، على اعتبار الكفاءات موردا أساسيا يتعاطم دوره في انشاء القيمة في الزمن بتأثير الخبرة، هذا ما يحتم إيجاد طرق ومقاربات قادرة على تسيير هذا المورد من خلال مجموعة من المحددات.

1- التحفيز المادي للكفاءات من خلال مساهمته في انشاء القيمة

ان بروز النظام الرأسمالي عقب الثورة الصناعية سرع بدخول الاقتصاد والتصنيع مرحلة تنظيم عوامل الانتاج من خلال مقارنة مبنية على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (العمل، رأس المال، الأرض). اتسمت هذه المرحلة بسيادة العرض؛ وبالتالي حيادية الجودة، أما انشاء القيمة المضافة فعائد بالأساس الى عنصر رأس المال بالمقارنة مع وفرة العوامل الاخرى، ويعزز مارشال ذلك ببروز عامل جديد من عوامل الانتاج وهو "المنظم" الذي يؤطر كل من العملية الانتاجية وعوامل الانتاج، فهو يأخذ الربح باعتباره منشئ لقيمتين. "وهنا يذهب كارل ماركس ليتنبأ باختيار الرأسمالية نتيجة عدم الاستقرار الاجتماعي التي سيخلفها سخط الفئة العاملة من تركز الثروة في يد قلة قليلة من الرأسماليين، وستحاول هذه الفئة التحرر من هذه الحالة عن طريق انشاء مجتمع اشتراكي تكون فيه ملكية وسائل الانتاج ورأس مالها ملكا للبروليتارية أو مجتمع العمال"⁽¹⁶⁾ ان ماركس لم يكن محقا في الشق المتعلق بتحول عنصر العمل الى مجتمع البروليتارية في شقه الاجتماعي، ولم يكن كذلك فيما يخص سقوط النظام الرأسمالي، الا انه سرع في تكيفه مع المستجدات الجديدة -دخول عنصري الجودة وازدياد حدة المنافسة - والانتقال من الوضعية كثيفة راس المال والعمل الى اقتصاد كثيف المعرفة بتضخم نسبة براءات الاختراع،

وانتقل نمط الإدارة من الاستعمال الامثل للموارد الى ادارة الافراد ثم ادارة الموارد البشرية وصولا الى ادارة الكفاءات والرأسمال البشري.

إن ثبوت الحالة السابقة افرزت اشكالية في النظام الرأسمالي وعدم قدرته على التفسير المنطقي لعوائد القيمة وتوزيعها على كل من رأس المال ونمط العمل الجديد -نتاج ابداع الكفاءات في المنظمة- والاجابة على تساؤلات ماركس التي تنبأ بها "والانتقال من مرحلة الاهتمام بالربح الى الاهتمام بالمرودية فالاهتمام بالقيمة"⁽¹⁷⁾.

لقد جاءت نظرية حقوق الملكية لتعطي مقارنة أخرى لمفهوم صاحب العمل من منظور الملكية، وقسمتها الى: حق الانتفاع بالثمار، الحق في التصرف، الحق في نقل الملكية، هذه الأخيرة يحكمها الجانب القانوني، فالمساهمة في التمويل عن طريق الاسهم يعتبر ملكية لجزء من المنظمة، اما المساهمة على شكل سندات لا يعني ذلك، أما الحق في التصرف فبانفصال الملكية عن التسيير - لصالح الكفاءات المشرفة على الوظائف الكلاسيكية لصاحب رأس المال- وانحسار دور المنظم الذي جاء به مارشال، حتم تنامي دور الكفاءات ممثلة لعنصر العمل الحديث في تفسير انشاء القيمة وبالتالي ظهور نمط من الحوافز المادية تتناسب مع هذه المستجدات، من خلال الاستفادة من العوائد في شكل نقد وحقوق ملكية "اسهم" تتناسب مع مخرجات العمل وتنقل الكفاءات من مستوى منظم الانتاج وعوامل الانتاج الى مالك، والاستفادة من نسبة في الارباح وبالتالي تفسير انتفاعه أكثر بالثمار.

2- الأجر بين القيمة النقدية والتكلفة

ان أجرة العامل تختلف من نظرة العامل الى المنظمة؛ فالأول يرى بالوحدات النقدية التي يتقاضاها مقابل تأديته لمهام محددة أما الثانية فتري بعين التكلفة التي تتحملها (الأجرة، التأمين، التدريب، دوران العمل....)⁽¹⁸⁾. إن بروز نمط جديد للتسيير أوجد آلية لتسيير الكفاءات عامة ووظيفة التحفيز في شقها المادي من خلال الانتقال من محاولة تحديد المهام الى توحيد الاهداف، وتنمية الشعور بالانتماء.

ان ضمان استقرار الكفاءات وتلافي دوران العمل يأخذنا كذلك الى تحليل البيئة الخارجية، فالأجر لا يمكن أن يكون بعيدا عن محددات سوق العمل من خلال العرض والطلب، فالمنظمات في نفس القطاع تتنافس على الأسواق والتكنولوجيا كما تتنافس على الموارد وفي مقدمتها الكفاءات.

إن العامل لا يطلب النقود لذاتها؛ بل من أجل مبادلته بالسلع والخدمات فهو يستهدف القوة الشرائية للأجر وليس الأجر في حد ذاته، هذه العوامل وأخرى قد تعطينا فكرة على الأنماط الأجرية القادرة على القيام بوظيفة الاستقطاب، والمحافظة على كفاءات المنظمة.

3- التحفيز المادي ودوره في تدعيم تسيير الكفاءات

ظهر مصطلح نموذج الكفاءة سنة 1988 على يد Zarifian في كتابه *L'émergence du model de la compétence* من أجل وصف ظهور نموذج جديد لتسيير اليد العاملة وهو تسيير الكفاءات، وفي هذا الصدد قام بإبراز ثلاثة نماذج للتسيير، فنموذج المهن يعتمد على الشراكة، انتقال المعارف العملية من المعلم إلى الرفيق، أما نموذج منصب العمل فعكس ذلك- جاء بعد الثورة الصناعية- يعتمد على ترشيد الإنتاج، وسلب العمال نشاطهم الإنتاجي، وأخيرا نموذج الكفاءات والذي من خلاله يمكننا تمييز مستويين لتسيير الكفاءات والجدول الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (03): مستويات تسيير الكفاءات

المستوى	شروط تطبيق تسيير الكفاءات عند كل مستوى
المستوى الأول تعتبر المؤسسة تسيير الكفاءات:	1- إذا كان يتم إعطاء المديرين التنفيذيين تقييما يعكس أداءهم. 2- إذا كان نسبة الاتفاق العام على التكوين بالنسبة للراتب أكبر من 3%. 3- إذا سلم المديرين التنفيذيون وغير التنفيذيون تقارير بشكل منتظم، تقارير عن (الأداء، الميزانية، التقييم...). 4- إذا كان هناك علاقة مباشرة أو غير مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف والتكوين الذي تلقاه. 5- إذا كانت هناك علاقة مباشرة أو غير مباشرة بين نتائج التقييم وترقية الموظف.
المستوى الثاني تعتبر المؤسسة تطبق تسيير الكفاءات بشكل معمق:	بالإضافة إلى ما سبق في 1، 2، 3 - إذا وجدت علاقة مباشرة بين نتائج التقييم والتكوين الذي تلقاه. - إذا وجدت علاقة مباشرة بين نتائج التقييم وترقية الموظف.

Source : Thierry colin, Benoit Grasser, La gestion des compétence, un infléchissement limité de la relation salariale,

p :03.http://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=le%20mo-%20la%20d%C3%A9finition%20et%20la%20s%C3%A9lection%20des%20comp%C3%A9tences%20cl%C3%A9s%20pdf&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0CEkQFjAA&url=http%3A%2Fwww.oecd.org%2Fdataoecd%2F36%2F55%2F35693273.pdf&ei=f18AUKSRNsSD4gSx2MmQCA&usg=AFQjCNGxPMSOPibh_Gxz4erd8sN6x_NSjg&cad=rja (10/07/2012)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن هناك مستويين لتسيير الكفاءات مرتبطان أساسا بتقييم أداء الموظفين والإنفاق على التكوين، فالمستوى الأول يفترض وجود علاقة مباشرة أو غير مباشرة بين نتائج التقييم من جهة والتكوين والترقية من جهة أخرى، أما المستوى الثاني يفترض حتمية وجود علاقة مباشرة بين هذه المتغيرات.

إن التحفيز باعتباره عاملا محوريا في تحقيق دافعية العمال نحو رفع نسب الأداء، والمرفوق بالتمكين يؤدي إلى زيادة الإبداع سواء كان معنويا أو ماديا وحتى إذا كانت الرواتب مغرية فالدافعية عند الأفراد قد تصطدم بعدم عدالته إذا لم يربط بالأداء. مما يجعل هذا الموضوع حساسا لدى إدارة المنظمة " ففي ما سبق كانت رواتب العمال تتعلق بالوظيفة، والتي تكون واضحة ومعلومة المهام والصلاحيات ومستقرة، أسست على فكرة أن القدرات وتقديم الخدمات تتزايد مع الوقت والتقييم سهل نسبيا لأنه متعلق بأهداف قابلة للقياس كنسبة الإنتاج. ويتغير هيكل المؤسسة الذي أصبح أكثر مرونة والوظيفة والمهام والصلاحيات تنتقل خاصة أفقيا بالإضافة إلى التوجه إلى العمل كفرق، مما يجعل الراتب لا يرتبط فقط بالوظيفة ولكن أيضا بالكفاءات وتطويرها، هذا ما أدى بإدارة المؤسسات إلى تقسيم الراتب ضمن فئتين: شق مرتبط بالشهادات والحد الأدنى للأجر، والشق الآخر متغير مرتبط بالأداء الفردي والجماعي وكذا بلوغ الأهداف والجدول الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (04): التحفيزات المادية للكفاءات

الرواتب الثابتة		الرواتب المتغيرة
- على أساس شبكة التصنيفات	- على أساس اكتساب كفاءات جديدة	
- على أساس الإنتاجية الاقتصادية للمؤسسة		علاوة المؤسسة
- على أساس الأداء الجماعي		علاوة الأداء الجماعي
- على أساس مؤشرات الأداء الجماعي		العلاوات الفردية
- على أساس الحث على التعاون		
- على بلوغ الأهداف الفردية		
- فرض إمكانية تجديد المساهمة الفردية في النتيجة		العلاوات الفردية
- عدم التناقض بين أهداف العلاوات الفردية وأهداف التعاون بين الكفاءات الجماعية		

Source : Guy le Boterf, construire les compétences individuelles et collectives, édition organisation, Paris 2000/2001, P : 529.

4- علاقة التحفيز المادي بأداء الكفاءات

خلال سنوات الثمانينات أبرز 'Christien Lomoin' مدير مؤسسة 'CRECI' أن الأداء في المنظمة ما هو الا حاصل ضرب الكفاءات في التحفيز $M \times P = C$. هذا ما يدل على أن توطين الكفاءات في المنظمة لا يكفي ما لم يكن مرتبط بالتحفيز، حيث أن هذا الارتباط يولد نتائج استثنائية؛ مثل التحفيز الغير نمطي الذي تلقاه مدرب كرة القدم ميشال بلاتيني، والذي مكّنه من تحقيق نتائج استثنائية، وكذلك فعل "موزارت" حين طلبت منه أعمال مبدعة رغم أنه كان فقيرا ومريضا.

ان دراسة العلاقة السابقة وفق منهج علمي واضح وذو علاقة سببية تعطي لنا اشارات واضحة على فعالية العملية على مستوى الفرد العامل، لكن السؤال المطروح هو مدى انطباق ذلك على الأداء الجماعي خاصة اذا سلمنا أن الكفاءات الجماعية هي مصدر رئيسي للميزة التنافسية القادرة على الاستمرار في محيط تنافسي؟ اذن فالمعادلة السابقة قاصرة وغير قادرة على الاستجابة لتحديات العمل الجماعي، فما مصيرها في ظل التحدي المحدث؟

ان اشكالية التحفيز الجماعي وتحديات العدالة والربط بالأداء تتطلب ميكانيزمات قادرة على توحيد السلوك الجماعي، والاعتراف بدور الجماعة في تحقيق الاهداف من خلال تضامن أفراد الجماعة واعتبار الجميع داخل منظومة موحدة نجحها يعني نجاح للجميع، واخفاؤها يترتب عليه تكلفة على المنظومة بأكملها.

ان اعتبار الأداء الجماعي مؤشر لا غنى عنه في مجموعة الفاعلين في أداء المنظمة، وفي ظل الاعتبارات سالفة الذكر تصبح معادلة C.L على الشكل التالي: $S \times M \times P = C$ والأداء يصبح صناعة الكفاءة مضروب في التحفيز مضروب في مدى تضامن الجوار أو المجموعة⁽¹⁹⁾.

ان التحفيز الجماعي يرتبط بتوزيعه بما يتناسب مع انشاء القيمة في المنظمة، هذه الأخيرة تصطدم بصعوبة تفكيكها ومعرفة السيوررات الداخلة في انشائها من جهة، وكذلك التباين في المستويات الافقية والعمودية للهيكल التنظيمي.

ان التضامن الجماعي المستدام مسلم به في المجتمع حال الكوارث الطبيعية؛ فهي قادرة على توليد التضامن بين أشخاص بعيدين عن بعضهم، لم تكن بينهم سابق معرفة. أما على مستوى المنظمة فالأعمال التضامنية تتطور باتجاه فرق العمل أكثر منه باتجاه المنظمة، من منطلق ربطها بالجوار

وامكانية وجود فرص أكبر للتعبير عن المشاعر الايجابية، ومع تطور المنظمة يصبح التضامن سهل النمو على نطاق الخدمة والمصالح والفروع أكثر منه بين العمال داخل الوحدات بما يتوافق مع أثر الخبرة، أما مدراء الجوار سيكونون مهيين للتناقص بثقافة التضامن، وفي هذا الاطار يمكن ارجاع تناقص تضامن الجوار الى زيادة العوائد الايجابية، وتدنية الشعور بالإحباط.

فالأول مرتبط بالتحفيز الكلاسيكي، الاستقلالية، الأهداف، التشجيع... أما الثاني فهو مرتبط بمعرفة الأخطار. ان وجود الاضطراب والاجهاد في بيئة العمل يعزز اعادته للجماعة عند العمال، اذن فهو يزيد من هشاشة تضامن الجوار، فالعلاقة عكسية بينهما؛ بينما نلاحظ العكس عند العاملات بسبب التفاعلات الهرمونية في البيئة الجسدية، فوجود الأوكسيتوسين بكميات كبيرة يجعلها تميل الى الدفاع عن نفسها عندما تشعر أنها ضحية.

الخاتمة

من خلال ما تناولناه يتبين لنا دور التحفيز المادي -كوظيفة من وظائف عملية التسيير- في التأثير وتوجيه السلوك، حيث أن بناء كفاءات تتسم بالولاء للمنظمة تنطيط قاعدة للتحفيز المادي ترتبط بالأداء والمساهمة في انشاء القيمة، وتوحيد الرؤية بين المنظمة وكفاءاتها، والتركيز على تفجير الطاقات الفردية والجماعية، هذه الأخيرة تعتبر من الصعب بمكان تفكيكها، وبالتالي التوجه أكثر نحو انشاء ثقافة الجوار حتى لا تتعارض أهداف الأفراد مع هدف المنظمة.

المراجع

- 1- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للأعمال، مصر، ص 88.
- 2- Alain Derreumaux, Xavur le coq et Vanesswarnier, stratégie, Pearson, éducation 2^{ème} édition, Paris 2009, P81.
- 3- Michel Porter, l'avantage concurrentiel, Dunord, Paris 2002, P13.
- 4- رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء" مذكرة ماجستير جامعة بومرداس، 2011، ص 60.
- 5- نور الهدى بوهنتالة، المداخل العامة نحو الموارد الحاسمة لتمليك الميزة التنافسية للشركات، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باتنة، العدد20، ص 138.
- 6- محمد عبد حسين الطائي، نظم المعلومات الاستراتيجية، منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة، الأردن، 2009، ص155.

- 7- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة، 2009، ص 155.
- 8- المرجع نفسه، ص 143.
- 9- سملاي يحضبة، بلالي أحمد، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، مداخلة من الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10/9 مارس 2004، ورقة، ص 55.
- 10- المرجع نفسه، ص 56.
- 11- Cécile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, édition d'Organisation, paris, 2001, p 316.
- 12- Jacques Bojin, Jean Marc, les outils de la stratégie, édition Organisation, 2^{ème} tirage, Paris, 2006 2013, P41.
- 13- ibid, P 43.
- 14- ibid, P 41.
- 15- ibid, P 61.
- 16- السعدي رجال، مسعي سمير، التحولات المعرفية في بيئة الأعمال، مجلة العلوم الانسانية، جامعة أم البواقي، العدد الأول، جوان 2014، ص 96.
- 17- Pierre Rnimen, Finance d'entreprise, Dalloz, Paris, 6^{ème} édition, 2005, P625.
- 18- Boutaleb Kouider, Politique des salaires, Office des publications universitaires, Alger 2013, P31,32.
- 19- <http://www.focusrh.com/tribunes/performance-competence-et-motivation-par-philippe-rodet.html>. 11/12/2014