**المحور الثامن : التحفيز**

**تمهيد:**

لم تعد القاعدة في المنظمة هي الإدارة التوجيهية، بل تركز اليوم الإدارة على الموظفين وسعادتهم في العمل. ومع ذلك، ليس من السهل دائمًا العثور على معالم صحيحة تتبعها الادارة.

في الواقع، تتعدد الأساليب والتقنيات والممارسات. ومع ذلك، فإن الأساسيات هي وستظل مبدأ التحفيز في العمل. ولكن ما هو الدافع في العمل؟ كيف يمكن معرفة ما إذا كان الموظفون متحمسين في العمل وما الذي يمكن فعله لتحفيزهم ؟

للإجابة على هذه التساؤلات سنتطرق في هذا المحور الى بعض المفاهيم و النظريات التي توضح معنى الدافع في العمل و أهم العوامل التي تؤثر فيه.

**مفهوم الدافع في العمل:**

الدافع هو السماح للموظفين بالتصرف بأنفسهم، أي منحهم الأسباب لاتخاذ الإجراءات التي سيكونون قادرين على المبادرة بها شخصيًا. وغالبًا ما يتم الخلط بين الدافع والتحفيز الذي يهدف إلى إثارة الفعل من خلال حافز خارجي.

**الفرق بين التحفيز و التحفيز الخارجي:**

**التحفيز(la motivation)** هو عبارة عن قوة داخلية لدى الإنسان توجهه للتصرف من أجل إشباع حاجة معينة لديه، حيث أن عدم إشباعها يحدث بداخله توترا معينا، فالتحفيز عبارة عن تعبير نفسي داخلي لإشباع حاجات الفرد .

أما **التحفيز الخارجي (la stimulation)** فهي عبارة عن المؤثرات الخارجية (مثل المكافأة، الترقية...) التي تدفع الفرد نحو بذل جهد أكبر في عمله، بعبارة أخرى يمكن القول أن التحفيز الخارجي هي مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، وتحثهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء كما ونوعا، بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع حاجات الأفراد ذاتهم.

وهكذا فإن الحوافز عبارة عن فرصة توفرها المنظمة أمام الفرد لتثير بها رغبته، وتخلق لديه الدافع للحصول عليها، وإشباع حاجة يشعر بها، ويريد إشباعها، لتحقيق أداء أفضل. و من خلال ما تقدم يمكن الوصول الى أن:

**التحفيز الخارجي** له أثر محدود أي يتوقف العمل عندما ينقطع عامل التحفيز

أما **التحفيز** فهو حث العامل للمسؤولية، فهو عملية فردية تشير إلى المصالح الشخصية، أي العلاقة بين العامل وبيئة العمل.

و تميل معايير التقييم أو التدريب أو إدارة المهارات نحو هدف واحد، وهو إيجاد مصادر تحفيز الموظفين.

**احتياجات الموظف**

هناك عدة نظريات تفسر الحاجة و عامل التحفيز عند العامل و من أبرز هذه النظريات نجد:

* **نظرية المحتوى و التي من أشهر روادها: ابراهم ماسلو و فريديريك هيرزبرك A.Maslow & F. Herzberg**

ماسلو لتحديد التسلسل الهرمي للاحتياجات التي من المحتمل أن تحفز الموظفين.

هرزبرك للتعرف على عوامل الرضا وعدم الرضا التي لها تأثير مباشر على دافعية العمل.

**1 هرم ماسلوللحاجات**

الحاجة الى تحقيق الذات

الحاجة الى التقدير

الحاجة

الحاجة الى الانتماء

ليكون

**ETRE**

الحاجة الى الأمان

 الحاجة ليمتلك

الحاجات الفيزيولوجية

**AVOIR**

**1-1 الحاجات الفيزيولوجية:** الغذاء والسكن والحد الأدنى من الدخل والظروف البيئية المرضية...الخ

**1-2 الاحتياجات الأمنية:** الأمن الوظيفي، ظروف العمل الجيدة، التعليم المستمر، الأمن الصحي، التأمين الصحي، التقاعد ..

بعد تغطية حاجات الامتلاك (الفيزيولوجية، الأمان) يشعر العامل بالحاجة إلى أن يكون جزءًا من مجموعة اجتماعية

**1-3 احتياجات الانتماء:** الاحتياجات الاجتماعية للعيش المشترك والتضامن في المجموعة، والثقافة المشتركة، وسياسة المعلومات والاتصالات

**1-4 الحاجة إلى التقدير:** الحاجة إلى الاعتراف بقدرات الفرد من خلال المكانة أو الترقيات، وتقييم الأداء، وسياسات المعلومات والاتصالات.

وتسمى احتياجات التقدير أيضًا احتياجات التمركز حول الذات وهي عبارة عن اثنتين:

* احترام الذات: يتعلق بتقديرنا لذاتنا، الثقة بالنفس، وتحقيق الذات، والاستقلال، والكفاءة.
* احترام الآخرين لنا: وهذا يعكس حاجتنا للاحترام، وأن نحظى بمكانة اجتماعية.

**1-5 الحاجة إلى تحقيق الذات و الإنجاز:** إمكانية استخدام مهارات الفرد، والازدهار في نشاطه، والإبداع، وتنظيم الذات، والمسؤولية عن النتائج.

إنه الرضا بتحقيق الأهداف المحددة أو تجاوزها.

وفقا لماسلو، لا يتم الشعور بالاحتياجات العليا إلا بعد إشباع الاحتياجات السفلى. لكن من الناحية العملية فإن الدوافع التي تتوافق معها هذه الاحتياجات قد لا تتبع هذا الترتيب وتعتمد كثيرًا على الظروف والمواقف الفردية (العمر، الخبرة، مستوى المسؤولية) التي نجد أنفسنا فيها.

وتتميز الحاجة عن الدافع إلى حد أن الحاجة التي تم إشباعها بالفعل لم تعد تحفز بقوة. وعلى العكس من ذلك، لن يكون من الممكن التحفيز لاحتياجات معينة إذا لم يتم إشباع الاحتياجات الأساسية.

* **نظرية العامل الثنائي لهيرزبرك**

تعتمد هذه النظرية على نوعين من العوامل:

- **عوامل التحفيز(الرضا) :** و يقصد بها العوامل التي قد تحقق رضا عند العامل مثل:

* هامش الاستقلالية عند العامل،
* درجة المسؤولية،
* مدى الاهتمام بالعمل،
* صورة المهام،
* إمكانية استعمال مهارات العامل،
* فرص التقدم و الترقي..

-**عوامل عدم الرضا:** و المقصود هنا هو فصل الرضا عن عدم الرضا أي إذا كان لا يوجد عدم رضا لدى العامل فليس معنى ذلك أن لدى العامل رضا. و لايمكن تحقيق الرضا عبر عوامل التحفيز حتى نقوم بإزالة عوامل عدم الرضا و التي قد تكون من خلال:

* ظروف العمل (ساعات العمل، العطل، شروط الأمن..)
* الوضع القانوني في المؤسسة؛
* العلاقات الهرمية؛
* شروط و نوع التعويضات؛
* الميزات الاجتماعية
* سياسات الادارة الهادفة و الغير شخصية (التنقيط، الترقية..)
* درجة صعوبة الأهداف وتعقيد العمل؛
* نوع التقييم و نوع التقدير المقدم بعد تحقيق نجاح؛
* **نظرية تقرير المصير la théorie d’autodetermination : Deci et Rayan**

حسب هذه النظرية الفرد يكون محفز بثلاثة أنواع من الاحتياجات:

* الاستقلالية و صعوبة المهام، ما يعطيه القدرة على الابتكار.
* الشعور بالكفاءة.
* الانتماء الاجتماعي.
* **نظرية العملية** : **Victor Vroom la théorie du processus**

فاختلافا عن النظريات السابقة (نظرية الاحتياجات و نظرية تحقيق المصير)التي تجيب على السؤال: ما الذي يحفز الفرد؟ أي ماذا يدفع الفرد الى آداء سلوك معين؟

 نجد نظرية العملية التي جاءت لتجيب على السؤال: كيف يتم تحفيز الفرد؟ أي كيف يتوجه سلوكه؟

و من بين نظريات العملية، نظرية EIV لفروم و التي تعتبر أن التحفيز ناتج عن ثلاثة متغيرات:

**M= V** x **I** x **E**

**Motivation = valence x Instrumentalité x Expectation**

**الدافع = التكافؤ × الوسيلة × التوقع**

**التكافؤ**: هي القيمة المنسوبة للفرد للنتيجة التي أنتجها.

**الوسيلة**: العلاقة بين الأداء وما هو متوقع كتعويض عن هذا الأداء. قد يؤدي أو (لا يؤدي)الأداء إلى الحصول على أجر أفضل أو تقدير من رئيسك أو ترقية؟

**التوقع**: إن إدراك الفرد لقدراته الخاصة لا يرتبط فقط بثقة الفرد بنفسه ولكن أيضًا ببيئة العمل (الوسائل، الاعتراف). ولكي يتم تحفيزه، يجب أن تكون المكافأة متناسبة مع الجهد المبذول.

هذه المتغيرات الثلاثة مجتمعة تؤدي إلى التحفيز.

فمثلا: لا يوجد حافز إذا كان الفرد قد بذل الجهود اللازمة لتحقيق أداء معين ولكن هذا الأداء لا يكافأ. فهو لا يقدر مهمته بعد ذلك.

و لا يوجد حافز أيضا، إذا كان الفرد لا يقدر المكافأة.

و يضيف فيكتر فروم أن: الأداء= الدافع × الكفاءة.