

الحافزية كآلية للتدبير بين الواقع و المبحوث عنه

عبد الكريم القنبيعي- استاذ باحث- علم الاجتماع-كلية الاداب والعلوم الانسانية- ظهر المهرارز فاس

الملخص:

تعتبر الحافزية مبدءا مركزيا من مبادئ التدبير في خلق الدافعية في ذوات الفاعلين في أي مجال من المجالات الإنتاجية، سواء على المدى البعيد كما هو الشأن بالنسبة للمنظومة التربوية و التعليمية التعلمية التي تهدف في مجملها الى صناعة البشر بمعايير و كفاءات معينة، أو على المدى المتوسط كما يحصل في الوحدات الإنتاجية ذات الصلة الاستهلاكية التي يتحدد من خلالها اليومي للأفراد في المجتمعات، و التي تستجيب في أغلبها الى إشباع المستويات الخمس للحاجات الإنسانية التي نادى بها "أبراهام ماسلو"، أو على المدى القصير و المتمثل كذلك في المؤسسات ذات الإنتاج بالوحدة، و بالتالي يمكن اعتبارها من الناحية السيكلوجية التزاما و اهتماما مشتركا و تنظيما ذاتيا و عاطفيا، أما من الناحية الاجتماعية فهي شعور بالكفاءة في بيئة العمل و الإنتاج. و في هذا السياق يستوجب على المسؤولين و المدراء في جميع القطاعات من القيام بتخطيط استراتيجي يتضمن عناصر محفزة للفاعلين، و لهذا نجد بعض المسيرين أكثر نجاحا من غيرهم بتبنيهم لآليات تدبيرية حديثة تعتمد على عنصر الدافعية للفاعلين، و ذلك لحثهم على إنتاج منتج ذو جودة عالية و الاهتمام بالانتقال من الإنتاج الى الإنتاجية.

الكلمات المفتاح:

الحافزية – الدافعية – بيئة العمل – الموارد البشرية – الإنتاج – الإنتاجية – العمل بالوحدة المروددية – الرضا – الكفاءة – الإنتماء الى التنظيم – المكافئة – العلاوة – الأجر – الانجاز – تحمل المسؤولية – الترقية – الحاجات الأساسية الإنسانية – التوقع – المراقبة – الاستحقاق...

Résumé:

La motivation est un principe central dans la création du travail chez les acteurs de n'importe quel domaine productif, tant sur le long terme que pour le système éducatif et l'apprentissage éducatif, qui vise intégralement les standards de l'industrie humaine et des compétences spécifiques, ou, à moyen terme, dans les unités de consommation définies comme la consommation quotidienne des individus dans les sociétés, qui répondent principalement à la satisfaction des cinq niveaux de besoins humains prônés par Abraham Maslow, ou à court terme dans les entreprises à production unitaire, par conséquent, psychologiquement, elle peut être considérée comme un engagement, un intérêt commun, auto-organisé et émotionnel, et socialement, c'est un sentiment d'efficacité dans l'environnement de travail et de la production.

Dans ce contexte, les responsables et les gestionnaires de tous les secteurs sont tenus d'effectuer une planification stratégique comprenant des éléments qui motivent les acteurs, de sorte que certains gestionnaires réussissent mieux que d'autres à adopter

des mécanismes de gestion modernes fondés sur la motivation des acteurs, afin de les encourager à produire un produit de qualité et une attention optimale de la production à la productivité.

Mots clés:

- La motivation - Environnement de travail - ressources humaines – production - la productivité -Travailler par l'unité – Revenu – satisfaction – efficacité - affiliation à l'organisation – équivalent - la prime - rémunération- réalisation - Prendre des responsabilités - mise à niveau - Besoins humains fondamentaux – Prédiction surveillance – Maturité - l'excellence...

Abstract

Incentive is a central principal in creating motivation in any field of production. Either at the long term with the educational learning system, which aims in its entirety to produce well-qualified human beings, or at the medium term as it occurs in the consumption units that are defined as the daily consumption of individuals in societies, which mostly respond to satisfying the five levels of human needs advocated by Abraham Maslow, or at the short term, which represents institution of unit production. Thus, from a psychological perspective, it can be regarded as a commitment, a common interest, a self organized and emotional, and from a sociological perspective, it is a sense of efficiency in the work environment and production. In this context, responsible and managers in all sectors are required to undertake strategic planning that includes elements that motivate the actors. As a result, some managers find themselves more successful than others by adopting modern management mechanisms based on the motivational aspects and by urging the actors to produce high quality products and believe in transition from production to productivity.

Key words:

- Motivation - Work environment - HR- Production- Productivity
- Working with the unit - Revenue- the satisfaction – Efficiency - affiliation to the organization – Equivalent - The premium – Remuneration – Achievement
- Take responsibility – Upgrade - Basic human needs – Prediction – Monitoring
- Excellency...

تمهيد:

لا يمكن اعتبار العنصر البشري/المورد البشري آلة كما ساد في النظريات الكلاسيكية، بل إن الإنسان والتعامل معه لا بد أن يخضع للمنطق الإنساني، أي اتخاذ طبيعته الخاصة رهانا يتوجب جعله ضمن أولويات "جعله محبا" لما يقوم به، لأنه وبكل بساطة لا يشبه الآلة في شيء، إن الإنسان هو نسق معقد من الأحاسيس والمشاعر، والعمل الذي يقدم على إنجازه يجب أن يرتبط بهذه المشاعر والأحاسيس، فإذا كان الارتباط حسنا كان إنجاز العمل حسنا، و بالتالي يكون المنتج خاضعا للمواصفات المطلوبة، وإذا كان العكس، يظهر ذلك من خلال جودة المنتج، أو من طرق التعامل سواء مع الأدوات، أو الآلات من جهة، أو في عملية التفاعل مع الزملاء في العمل من جهة أخرى، وفي هذا المضمار كان فن التعامل مع العاملين من العناصر المهمة في أجندة مدير التنظيم/المؤسسة، لأنه يعتبر المفتاح السحري لإخراج أفضل ما لدى الفاعل اتجاه المهمة المنوطة به عن طريق تحفيزه، وبالتالي يصبح التحفيز خطوة فعالة، ومهمة وضرورية للرفع من جودة المنتج، ولبعث الارتياح والإحساس بالانتماء في نفس الفاعل.

ونظرا لما لهذا المفهوم من أثر بليغ على الفاعل، وعلى الفعل وعلى المنتج/ الخدمة وعلى المؤسسة، سنتعرض إليه بالدراسة، والتشخيص.

أولاً: مقاربات مختلفة لفهم الإنسان أثناء العمل⁽¹⁾:

لقد تم اكتساح جميع توجهات التسيير من طرف النظريات والأفكار القارة والثابتة، فما من باحث/عالم في سوسيولوجيا التنظيمات، أو سيكولوجيا التنظيمات تمحور موضوع تكوينه على فهم الفرد، وعلى مختلف الطرق، والوسائل الكفيلة بمساعدته للاسترجاع توازنه، إلا وكان يتطرق - حتماً وبنفس الإطار المرجعي - لدراسة المقاولات، وحافزية الناس العاملين ضمنها، وبعبارة أخرى، يهتم بالنظريات والمقاربات والبراديكمات التي تعكس فهم نفسية الفرد وجهوده، كما هو الشأن بالنسبة للتنظيمات الصناعية انطلاقاً من النظريات الكلاسيكية وصولاً إلى المقاربات السوسيولوجية، وذلك بغية الحفاظ على توازن الخط الإنتاجي ونفسية الفاعل. فالأفراد يفقدون فرديتهم بسبب انتمائهم لمجموعات إنتاجية، وعمالية مختلفة داخل التنظيمات كيفما كانت طبيعة نشاطها، كما أن هذه الأخيرة هي بالضرورة مشكلة من أفراد، فإذا كان من المستحيل على دارس علم الأحياء إغفال السيوروات الفزيائية، والكميائية بدعوى دراسة هذا العلم، فهذا ينطبق تماماً على من يهتم بدراسة الحافزية في علاقتها مع التسيير والتدبير إذا من غير الممكن إغفال السيوروات، والتصورات النفسية للأفراد.

وفي هذا الصدد يقول "H. Levinson":

"... وحتى يتسنى لي التكيف مع مجال جديد هو علم النفس التأطير، كان من الضروري أن اعتبر وذلك بحس نقدي، وتحليلي مختلف للنظريات، والأفكار القارة، لأفهم كيف برزت إلى الوجود، وما هي المبادئ التي ارتكزت عليها، وذلك من أجل القدرة على وضع صياغة، وتعريف لموقفي الخاص؟ - هذا المجهود توج في النهاية بصياغة قدمتها في هذا الفصل الذي ينتهي بتصور للجانب النفسي للإنسان، والذي يصطلح عليه بالإنسان "النفسي" - والتي تعتبر المصادر التي يستقي منها حافزته غارقة في مجهوداته المبدولة بغية التكيف مع عالمه - لهو أساسي بالنسبة لي، علاوة على أنه يحدد الإطار المرجعي للفصول الموالية، وبما أن جميع المسيرين هم في صراع مع ما تطرحه الحافزية من مشاكل، والتي قد يضاف التضارب والتعارض الحاصلان بين النظريات، والأفكار القارة (الجامدة)، فربما سيجد هؤلاء هذا الجدل منيراً لتفكيرهم، سواء وافقوني الرأي، أم كانوا على خلاف ذلك"^(*).

فكل مجهود يروم إلى فهم الإنسان أثناء العمل، وتبسيط الضوء على النظرية والتطبيق المعاصرين المرتبطين بالحافزية في العمل، الأمر الذي يتوجب عليه أن يباشر ويقارع جذور هذين الموضوعين وكل النقاشات الدائرة حول معنى العمل، وتعتبر الحافزية نتاج أربع قوى تتمثل فيما يلي؟

¹ - Hary Levinson. Les motivations de l'homme au travail. les éditions d'organisations. Paris. p 35.

* - ترجمة الفقرة الثانية صفحة 35 لأنها تعبر عن آراء صاحبها وهذا ما أدى بنا إلى التعامل معها على هذا النحو.

1- نظرية الحافزية النفسية.

2- الدور الاجتماعي الهام لمفهوم العمل، أو الشغل.

3- تصور لبنية التنظيم الذي يعمل الناس في إطاره.

4- نظرة مقتضبة لنظام القيم الذي يؤسس المحيط الداخلي للتنظيم.

إنه بمقدورنا إذن، اعتبار النظرية والتطبيق المعاصرين كنتاج لهذه القوى الأربع، وفي ظل هذا المنظور يمكن إبراز عيوب النظرية والتطبيق، وهكذا يمكن اعتبار نقط الضعف بمثابة نتيجة وخلاصة طبيعية - لا محيد عن تجنبها - لمختلف المراحل التطورية التي تعرقل وبدون انقطاع مفاهيم متجاوزة في صراع من أجل فرض مفاهيم جديدة.

هناك تصوران كبيران للإنسان هيمننا على الفكر النفسي طيلة القرنين 19م، و 20 م.

التصور الأول⁽²⁾:

يمكن نسبه إلى "لوك" و"سكينر" مروراً "بواتسون"، وهو بمثابة نظرية تطرح تأثير الوسط الخارجي، وهذا ما يصطلح عليه بالنظرية الوسيطة، وهي تعتبر أن كلا من حافزية الإنسان وسلوكه يحددان بواسطة قوى خارجية عن ذاته، وتؤدي هذه النظرية التجريبية إن صح القول - وعلى وجه الخصوص - إلى دراسة مركزة على قوى وعوامل خارجية عن الإنسان، ومن ثمة فهي تهتم بدرجة أقل بالعوامل الداخلية كالفكر والأحاسيس والتجارب الذاتية.

التصور الثاني⁽³⁾:

هو نظرية تطرح تأثير الوسط الداخلي - أي الفطري - في شكله الأكثر حداثة، إن هذا التصور الصادر عن "كانط" قد تبناه معاصريه الأكثر شهرة من بينهم "فرويد" و"بياجي".

تعتبر التصورات الفكرية أن الإنسان يعبر عن نفسه، وينمو وظيفياً ونفسياً انطلاقاً من معطيات إحيائية، وترتبط هذه التصورات بنمو وصقل المهارات الداخلية خصوصاً منها الانفعال والإدراك الحسي اللذان يتولد عنهما مجموعة أحاسيس، ورغبات وأفكار، علاوة على إدراكات ومواقف وتأملات.

إن البحث والتطبيق المبنيان على نظريات تأثير الوسط الخارجي لينزعان (يميلان) إلى الارتباط بشكل وثيق بمراقبة السلوك انطلاقاً - وبكيفية ضمنية - من المبدأ الذي ينص على وجود المراقب، وعلى ذكر حافزية الشغل، فالسؤال العام المطروح هو كالتالي: "كيف يمكن تحفيز الفاعل/المستخدم؟" في أغلب

² - Ibid 37.

³ - Ibid 35.

الأحيان حينما نقوم بفعل ما بشكل ضمني، فإنه يتيح لنا إمكانية حثه بواسطة شخص آخر على أن ينجز المطلوب منه.

أما البحث والتطبيق المستندان إلى النظريات الفطرية فهما يميلان إلى محاولة فهم السلوك، وفي غالب الأحيان إلى تحرير الفرد حتى يتسنى له التطرق وفق رغباته أو فسح المجال أمامه لتشكيلة واسعة من الخيارات التي قد يمكن من خلالها اختيار وجهات مختلفة. إن الممارسة الإدارية المبنية على النظرية الفطرية لحافزية الشغل تسعى إلى فهم الحافزيات الخاصة بكل فرد وخلق المناخ والظروف الملائمة التي من شأنها أن تجعل هاته الحافزيات تتفتح وتنضج في بيئة العمل، وذلك لتلبية حاجات الفرد والمؤسسة/ المقابلة على حد سواء.

1- التحفيز:

هو مجموعة من الدوافع تدفع الفاعل للقيام بعمل ما بدرجة عالية من التفوق في الأداء.

إن الدوافع التي يتضمنها عنصر التحفيز هي: جعله يحس بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة، أي خلق لديه الإحساس بالانتماء إلى التنظيم عن طريق جعله يدرك بأن نجاح التنظيم هو نجاح له، ولهذا تصبح المؤسسة جزءا من وجوده الكلي وليس العملي فقط، الشيء الذي يجعل الفاعل يدرك بأنه يعمل لصالح المؤسسة وليس لصالح هذا المدير أو الآخر، إضافة إلى هذا الإحساس، يجب أن يقتنع الفاعل بأنه عضو فعال في المؤسسة، لأنه إذا أدرك أهميته وجدوى العمل الذي يقدمه للمؤسسة، كان لزاما عليه تحسين أدائه والتفاني في عمله وإخلاصه اتجاه المؤسسة، بل يتعدى هذا الخط إلى الخلق والابتكار. ولن يتأتى له هذا إلا إذا وسع المسؤولون/ الرؤساء من مساحة الاختيار المعطاة للفاعل عن طريق طرح المشكلة عليه، لي طرح هو البدائل التي يراها ملائمة لحلها، لأنه في الحقيقة هو الوحيد والمعني بالأمر في عملية الإنجاز، لهذا يجب أن يستشار أو يشارك وأن يؤخذ برأيه، لأنه في الحالة التي يتم فيها اختيار بديل من البدائل المطروحة، ويكون هذا البديل من اقتراحه سيصبح لديه الحافز القوي على التنفيذ والتفوق في الأداء.

إن هذه العناصر التي تعتبر من الدوافع الأساسية لتحفيز الفاعل على العطاء المتواصل في العمل وبكيفية أكثر عقلانية وعلمية، تعمل أيضا بطريقة غير مباشرة على تقليص المسافات بين الفاعل والمؤسسة، يعني أن هذه الدوافع هي وجهان لعملة واحدة: وجه يكون الدافع القوي للعمل ووجه يقلص أو يختزل المسافات التي تمنع الفاعل من الاندماج الكلي في المؤسسة، حيث تعمل بشكل قطعي على إزالة الخوف والرعب من المؤسسة عن طريق وضوح الأهداف العامة للمؤسسة/التنظيم والأهداف الخاصة بطبيعة المنتج المطروح للإنجاز، فوضوح الأهداف يمهد لميلاد قنوات اتصال وتواصل بجدية بين الرؤساء والمرؤوسين الذي من شأنه تفادي الأخطاء الإدارية التي تظهر على شكل تعدد القرارات والتضارب الحاصل فيها وتعدد القيادات وتشابك أوامرها (الأمر الذي يتنافى مع عنصر "وحدة الأمر").

ولن يتأتى تحفيز الفاعلين إلا باتباع العوامل التالية:

- ❖ شعور الفاعلين بالاهتمام من طرف الرؤساء.
- ❖ تشجيع المبادرات الفردية والجماعية.
- ❖ المشاركة في تحمل المسؤولية والتدرب عليها.
- ❖ الشعور بالرضا من طرف الفاعلين.
- ❖ تشجيع الفاعلين على إنجاز مهامهم بأنفسهم.
- ❖ رصد علاوات مرتبطة بالإنجاز الجيد.
- ❖ تشجيع الفاعلين على حل مشاكلهم بأنفسهم.
- ❖ تقييم إنجازات الفاعلين وإبراز القيم التي أضافوها للمؤسسة.
- ❖ جعل فريق العمل متجانس ومتناسب في التوزيع والمهام.
- ❖ محاولة تفاعل وتواصل الرؤساء بالمرؤوسين.
- ❖ توفير للفاعلين ما يشير رغباتهم في أشياء كثيرة.

إذا نظرنا إلى هذه العناصر في الاتجاه المعاكس، تصبح معوقات تعوق عملية تحفيز العاملين، وبالتالي ينزع العمل بها الخوف والحيطة من قلوبهم، ويحل محله الشعور بالاحترام والتقدير والانتماء، وعليه، هناك ثلاثة طرق لنقل الحافز للفاعلين:

• الطريقة الأولى: التحفيز عن طريق الخوف:

يعني أن نجعل الفاعلين على علم كبير بما يهدد التنظيم/المؤسسة من أخطار من جهة، ومن جهة أخرى، معرفة وإدراك نوع الإكراهات التي قد يتعرض لها التنظيم/المؤسسة، وما مدى تأثير هذه الإكراهات على طبيعة ثقافة التنظيم العامة، والثقافات الفرعية، ناهيك عن تأثيرات المحيط الخارجي على نشاط التنظيم وعلى بقاء واستمراره، الأمر الذي يستدعي التصدي لكل هذه التأثيرات التي تأخذ شكل تحديات يرفعها التنظيم، وبالتالي يكون نجاحه رهين بكسب هذه التحديات.

• الطريقة الثانية: التحفيز عن طريق المكافآت والحوافز المادية:

هناك من يعمل بهذه الطريقة، وهناك من ينهاجها عند الضرورة القصوى، لأنها طريقة ليس لها تأثير على المستوى البعيد، لأنها تتوفر على جانب سلبي، وهو أن الفاعل إذا تعود على هذا الحافز المادي لن يتحرك في المرة القادمة إلا إذا توفر هذا الحافز، أو أنه قد ينجز عملاً يساوي الحافز المادي الذي يتلقاه، وعلى هذا الأساس لا يعمل بهذه الطريقة إلا في المجال الصناعي.

• الطريقة الثالثة: التحفيز عن طريق مخاطبة العقل بالإقناع:

تعتبر هذه الطريقة عكس الثانية حيث لها أثر/تأثير على المدى البعيد، لأن الهدف منها هو إقناع الفاعلين بأن تطور المؤسسة، ونجاحها سيعود على الجميع بالنفع، وهكذا يساهم في بناء مستقبل ناجح على مستوى طبيعة التنظيم/المؤسسة، الأمر الذي ينعكس على الفاعلين بالنجاح في مستقبلهم.

2- أهمية الحافزية⁽⁴⁾:

لم نتساءل يوما - خصوصا - في إدارتنا العمومية، أو في الإدارات ذات الإنتاج الخدماتي عن ماهية الحافزية؟ أو ما الشيء الذي يجعل الفاعل يتصرف، أو يدفع به إلى العمل وهو في راحة وانسجام مع ما يقوم به؟.

إن مفهوم الحافزية يعرّى المسافات بين الفاعل والإنتاج، ويكرس جودة عالية ويؤدي في نفس الوقت إلى الرضى في العمل. فإذا تحققت هذه العوامل، نجد الفاعل يقبل على العمل بنهم ويعطي ما لديه من قوة في تحقيق الأفضل فيما يؤديه يوميا، فعنصر الحافزية، مرتبط أساسا بالبحث عن الجودة في جل ميادين الحياة، حتى على مستوى السلوك العلائقي الذي يؤطر لعلاقة لا تقوم على الريح المادي. ولكي نحفز الفاعل لا بد أن نحثه على فعل ما يجب أن يفعل، ولكن بطريقة مرضية يسودها جو من العدل والاستقرار النفسي والإحساس بالانتماء إلى التنظيم/المؤسسة. إن دور المسير/القائد هو تحفيز الفاعلين من فريق العمل وغيرهم على بذل قصارى جهدهم للانخراط في عملية تحقيق أهداف التنظيم/المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهدافهم التي وجدوا من أجلها في التنظيم/المؤسسة، فالأولى مرتبطة بالثانية والعكس صحيح.

يحفز الفاعل إذا استجاب إلى طلب ما، وإذا تقاعس في عمل ما، ندرك عدم تحفزه، فالحافزية في حقيقة الأمر تولد من تولفة (Combinaison) العديد من العناصر كمحيط العمل ونمط القيادة ونوعية التواصل وطبيعة الفعل التشاركي....

إن فاعلية الفاعلين تقوم على أساس توفرهم على الوسائل للحصول على أحسن النتائج والكفايات الضرورية التي تقوم على الحافزية، وإذا كانت المؤسسة تعتمد في اشتغالها على التكنولوجيا الدقيقة، فالعاملين فيها يعتبرون موردها الأساسي، وعلى هذا النحو يجب تحفيزهم، إضافة إلى أن الأفراد المحفزين يحسون بالسعادة في مكان العمل، وبهذا يمثل عنصر الحافزية أحد أكبر انشغالات واهتمامات المسير/القائد، وعليه يتوجب/يتحتم على هذا الأخير، أن يحفز أعضاء فريق العمل لأنه - بكل بساطة - يحتل مكانة هامة في الهرم التراتبي تمكنه من خلق محيط يتيح للفاعلين ويسمح لهم بالتقدم، وبذل أقصى ما في وسعهم في العمل.

⁴ - John ADAIR. Le leader, homme d'action. Top Edit. Paris. Traduction de Gerard Schmitt. 1991. p 83.

بالتأكيد، هناك بعض العناصر التي لا يتحكم فيها دائما المسير/القائد (كالراتب، ظروف التوظيف، الإطار...) لكن التجربة والدراية في الميدان أتبتا أن المسير/ القائد قادر على تزويد ومد أعضاء فريق العمل بكل العناصر التي تعتبر منبع الحافزية مثل: الاعتراف، الشناء، الشكر، حجم المسؤولية... إن موقف وسلوك أعضاء فريق العمل يعكس بجلاء درجة تحفيزهم، أو عدم تحفيزهم.

قد تدل المؤشرات التالية على حافزية قوية:

- ❖ إنجازات عالية.
- ❖ أهداف محققة بانتظام.
- ❖ إرادة/عزيمة على النجاح.
- ❖ حماس قوي وفائق.
- ❖ تعاون لمواجهة المشاكل.
- ❖ تحمل المسؤولية.
- ❖ إقبال أعضاء فريق العمل، أو الفريق ككل على تقبل كل تغيير، والتكيف معه ودمجه، والاندماج معه في منظومة العمل.

أما المؤشرات التالية فقد تدل على عدم جود حافزية:

- 🚩 البلادة، الخمول، واللامبالاة (Apathie).
- 🚩 ارتفاع درجة التغيرات، والتغيرات غير المبررة.
- 🚩 عدم الدقة والانتظام في المواعيد.
- 🚩 عدم التعاون في مواجهة الصعوبات.
- 🚩 الإفراط في الطلبات، الاقتراحات والمتطلبات.
- 🚩 النزاعات والمشاكل.
- 🚩 عدم قبول كل تغيير، والتعرض إليه ومقاومته.

قد أثبتت الدراسات الميدانية، أنه إذا ظهرت مثل هذه المؤشرات في مناخ فريق العمل، فالمسؤول الأول والأخير هو المسير/القائد، لأن أغلب المسيرين يرجعون عدم حافزية فريق العمل إلى أن الفاعلين لا يسعون إلى نجاح التنظيم/المؤسسة، ولا يهتمون بالعمل المنوط بهم، لأن جلهم (المستخدمون، الموظفون...) لا يرون في العمل إلا وسيلة للحصول على ما يسدون به رمق الحياة ومتطلبات اليومي، لهذا السبب، لا يولونه كل طاقاتهم ولا يوظفون كل مواهبهم، بل يتركون هذه الأخيرة لإنجاز أنشطة أخرى خارج إطار العمل. يكمن المشكل في أخذ العملية من الجهة المعاكسة: أي كيف يمكن للفاعل أن يستغل مواهبه وطاقاته ومهاراته في

العمل عوض تخزينها إلى ما وراء العمل؟ وهنا يكمن المشكل الأساسي، وهو كيف يمكن أن نجعل الفاعل يؤمن بأن عمله ليس هما ضروريا وأمر متعبا، بعبارة أخرى، كيف نجعله يؤمن بأن العمل هو جوهر تحقيق الذات، وأفضل وسيلة للتعبير عن مستوى ثقافي/تكويني يتوسط الأنا والذات باعتبار الذات وعي مزدوج.

إن طبيعة العمل لها دور إيجابي في جلب الفاعل إلى العمل، أي أن الأعمال المتكررة، والتي تتميز بالرتابة تستهوي أشخاصا مميزين، حيث يتعاملون معها كأفراد، أما الأعمال التي تتميز بالتجديد والتنوع، فإنهم يرون فيها أعمالا متعبة وشاقة، وهذا نابع من كون المسيرين لا يرون جدوى من تحفيز فريق العمل.

ثانيا: أنواع الحوافز:

1- الحوافز المادية:

من بين الحوافز المستعملة داخل الإدارة العمومية والإدارة الخصوصية هي الحوافز المادية، وهاته الأخيرة هي التي تشبع حاجات الموظف المادية، مثل الحاجة إلى الأكل والملبس والسكن، وتشمل الأجر وضمان استقرار العمل وظروف وإمكانية العمل المادية.

1-1- الأجر:

يعتبر الأجر من بين أهم أنواع الحوافز في كافة الإدارات، فالأجور فعالية واضحة تتلخص في أن الموظف، أو العون يحصل على أجر محدد مقابل العمل والجهد الذي يقوم به، حيث تتفاعل مجموعة من العوامل لتحديد الأجور ومن بينها:

- طبيعة العمل ودرجة صعوبته، وأهميته.
- العرض والطلب من الموظفين.
- أقدمية الموظف أو العون.
- القواعد القانونية والتنظيمية التي تنظم عملية دفع الأجور.

2-1- ضمان استقرار العمل:

يعتبر استقرار العمل وضمانه عنصرا أساسيا من العناصر التي تحفز الأفراد على بذل مزيد من الجهد، وينبغي على الإدارة أن تربط عنصر استقرار العمل بالمرودية، وكفاءة أداء الموظف كشرط لبقاء فاعليته كحافز، لأن الشيء إذا زاد عن حده انقلب إلى ضده.

3-1- ظروف وإمكانية العمل المادية:

تلعب الظروف المادية المحيطة بعمل الموظف دورا أساسيا في التأثير على كفاءته ومرتوديته في العمل، ويتحقق ذلك بحرص الإدارة على وجود توافق بين الحاجة التي يشعر بها الموظف، وبين الحافز الذي يقدمه

مناخ العمل والظروف المحيطة به من حيث المكان، وتوفر المكاتب ونظامها وعدم اكتظاظها، والتهوية والتدفئة والإضاءة والنظافة والآلات والمعدات... إلخ⁽⁵⁾، فكلما كانت ظروف وإمكانيات العمل مهياة بكيفية أحسن، كلما كان استعداد الموظفين للعمل أحسن.

2- الحوافز المعنوية:

إلى جانب الحوافز المادية هناك حوافز معنوية داخل الإدارة العمومية، وتتجلى في اتساع حاجات الموظف الاجتماعية والنفسية والذاتية: كالحاجة إلى الإحساس بالانتماء إلى الإدارة التي يعمل فيها، والحاجة إلى الإحساس بالكفاءة والتفوق في العمل، والحاجة إلى تبادل أفكاره ومشاعره مع زملائه في العمل، والحاجة إلى الإحساس بالمحبة والعطف، والحاجة إلى تحقيق الذات، والحاجة إلى الاستقلال والحرية وغير ذلك، وتشمل تلك الطائفة من الحوافز ما يلي:

2-1- فرص الترقية والتقدم في الحياة الوظيفية:

تعتبر الترقية حقاً من حقوق الفاعل، والتي نص عليها قانون الشغل وقننها وفق ضوابط ومعايير، الأمر الذي جعلها مطلباً لكل الفاعلين/الموظفين، ومن أجل ذلك فهم يسعون جاهدين إلى اتباع سلوكات مختلفة طمعا في الحصول على هذه الترقية، وتتوقف فعالية الترقية كحافز في العمل على درجة ارتباطها بمردودية الموظف وكفاءته ومستوى أدائه ومقدرته ومستواه التعليمي.

2-2- مناخ الإشراف وتقدير جهود الموظف:

يقصد هنا بمناخ الإشراف كحافز للموظفين على المردودية وكفاءة الأداء، هو ذلك الإشراف الديمقراطي الذي يعتمد على مرتكزات أساسية نذكر من أهمها:⁽⁶⁾

- إشعار الموظف عند توظيفه بحقوقه وواجباته.
- أن تكون علاقة الرئيس بمروؤوسيه قائمة على الثقة وتقديم العون والمساعدة.
- تفهم المسير لوجهة نظر مروؤوسيه ولمشاعرهم.
- تفهم المسير لمشاكل المروؤوسين، والعمل على معالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية.
- توفير المناخ الذي يتيح للموظفين الإحساس بالثقة في النفس ويمكنهم من الإحساس بأن ما يقومون به من عمل يلاقي القبول والرضى من رئيسهم.
- تجنب تحيز المسير لفئة من الموظفين ضد الأخرى، حتى لا يفسد العلاقات مع الموظفين.

⁵ - محمد باهي بن إبراهيم، تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية، 2002، ص 135.

⁶ - د. نواف كعنان. القيادة الإدارية. دار الثقافة. عمان. 2002. ص 182.

- تقدير مجهود الموظفين، للرفع من روحهم المعنوية والتقليل من أثر عوامل السخط، أو الضجر لديهم، ومعالجة أخطاء الموظفين وتصويبها بموضوعية وعدالة بعيدا عن العواطف والانفعالات.
- الكلمات الطيبة لها أثر فعال في تعديل وجهة الموظف المخبط، والكلمات السيئة، أو القاسية لها تأثير في إثارة استجابات عدائية تتمثل في السلوك الانفعالي غير السوي... إلخ.

2-3- طبيعة العمل وصورة الإدارة:

إذا كان العمل قليلا، أو بسيطا لا يتفق والمؤهلات العلمية للموظف وإمكاناته، ولا يحقق له إبراز قدراته كاملة وإشباع رغباته، فإنه لا يؤدي في الغالب إلى إثارة حماس واهتمام الموظفين، بل قد يؤدي ببعض منهم إلى الشعور بالقلق والتمازض والإهمال وعدم الرضا، وذلك لشعورهم بعدم الحاجة إليهم في العمل وشعورهم بعدم أهميتهم في الإدارة ككل⁽⁷⁾.

2-4- مناخ جماعة العمل:

يقضي الموظف جزءا هاما من حياته داخل الإدارة، وهو بذلك يؤثر ويتأثر بالبيئة الوظيفية السائدة داخل التنظيم/المؤسسة، وبمناخ جماعة العمل⁽⁸⁾، ومن ثم تتحدد مدى قدرته على الاندماج بين فئات الموظفين، ومواقفه السلوكية إيجابيا، أو سلبيا، من أجل ذلك كان لابد على الإدارة والرؤساء الإداريين أن يخصصوا مزيدا من الاهتمام لحوافز البيئة الوظيفية ومناخ الجماعة، وتشمل الحوافز الآتية:

- خلق الإحساس لدى الموظفين بأنهم أعضاء أسرة واحدة ينتمي إليها الجميع، وتشجيع الإحساس لدى كل موظف بوحدة الجماعة.

- تحقيق التآلف والاندماج بين كل فئات الموظفين في الإدارة.

توفير جو اجتماعي سليم بالإدارة يشعر فيه الموظف بأن وجوده في المؤسسة هو إشباع لرغباته الاجتماعية، وأن مؤسسته تشكل مقرا يقضي فيه جزءا هاما من حياته. الوظيفية ومناخ الجماعيا أو سلبيا، من أجل ذلك كان لابد على الإدارة والرؤساء الإداريين أن يخصصوا مزيدا من الاهتمام لحوافز الب

2- مقومات التحفيز الإداري الفعال:

لتحقيق الأهداف من عملية التحفيز، لابد للإدارة أن تأخذ في اعتبارها المقومات والشروط الحيوية التي هي على الشكل التالي:⁽⁹⁾

- تحديد الاحتياجات الفعلية للموظفين وترتيبها.

⁷ - د. علي عبد الوهاب. السلوك الإنساني في الإدارة. مكتبة عين شمس. القاهرة. الطبعة الثانية. 1975. ص 60 وما يليها.

⁸ - د. محمد باهي، المرجع السابق، ص 137-138.

⁹ - علي السلمي. إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب. القاهرة. 1985. ص 300.

- اختيار أنواع الحوافز التي تناسب وتتفق مع احتياجات الموظفين.
 - ربط الحافز بالمردودية وكفاءة أداء الموظف للحصول على ذلك الحافز، وتوفير الرغبة في العمل لدى الموظف.
 - تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من عملية التحفيز حتى يفهم الموظف العلاقة الوثيقة بين الأداء المطلوب منه للحصول على الحافز.
 - الإعلان عن نظام الحوافز المطبق لكافة الموظفين ومتابعة تطبيقه للتأكيد من كفاءته وتعديله عند الاقتضاء بما يتناسب مع المتغيرات والمواقف الجديدة.
- ثالثاً: مقارنة علماء النفس⁽¹⁰⁾:**

إن العديد من علماء النفس المهتمين بالسلوك الإنساني عامة والسلوك الإنساني في العمل خاصة قد بحثوا في تحديد الدافع الذي يدفع الإنسان إلى الاشتغال أو العمل⁽¹¹⁾، ومن هذه الأراضية سنقوم بإطلالة قصيرة وسريعة لبعض علماء النفس.

لقد ركز إبراهيم ماسلو⁽¹²⁾ A.Maslow في دراساته على تراتبية الحاجات الفردية، وعمل على تمثيلها على شكل هيكل تنظيمي حيث يقر بأن إشباع حاجة معينة يولد تطلعا لتلبية حاجة أخرى عليا وبالتالي عندما لا يتحقق هذا الإشباع يظهر التوتر والاضطراب الناجم عن الحرمان في سلوك الفرد.

بصيغة أخرى. يطرح "إبراهيم ماسلو" سؤاليين:

- أين تعتقدون أنكم تتموقعون حقيقة؟

- أين أنتم ذاهبون؟

على هذا الأساس يجب على كل مسير/ قائد أن يضع في اعتباره وجود هذه التراتبية في الحاجات، ولذلك فمن واجبه خلق محيط محفز لفريق العمل وأن يتصرف في الوقت المناسب لكي يتجنب خمول الفاعلين واللامبالاة الناجمة عن بلادتهم في عدم تحقيق إشباع حاجة معينة من الحاجيات التي لا تحتمل التأخير والتأجيل.

¹⁰ – Le leader, Homme d'action. Ibid. p 24-25.

¹¹ – عبد الصمد الأغبري. الإدارة المدرسية. دار النهضة العربية، بيروت. 2006. ص 430.

¹² – Les principes de management. Ibid p 537.

اعتمد Douglas McGregor على نظرية "ماسلو" في تراتبية الحاجات التي ومثلها على شكل مثلث قاعدته تقوم على الحاجات الأولية والتي إذا تحقق فيها الإشباع لم تعد تكتسب للدافع الأساسي للفعل (أي لم تعد محفزة).

إذا كان الأمن المادي مضمون تصبح الحاجات العليا (الإنجاز الشخصي/ الذاتي التعبير، التعطش إلى النجاح) ضرورية، فإذا كانت الظروف مواتية وحسنة/جيدة يمكن أن نجعل الفاعلين يقومون بتحفيز أنفسهم بأنفسهم، أي التحفيز الذاتي عن طريق منحهم هدفا يكون في نظرهم قيمة، وفي هذه الحالة نراهم يقبلون Acceptor كل أنواع المسؤوليات التي تعطى لهم، بل نراهم يتسابقون في البحث عن المزيد من المسؤوليات ليشبثوا بها جدارتهم وكفاءتهم في العمل، وقد توصل في المسار السيكولوجي في العمل إلى ملاحظتين أساسيتين هما:

- يعتبر العمل من الحاجيات الأولية الطبيعية مثل الجوع والنوم والأكل.

- كل الأشخاص يتميزون بالخلق والابتكار والإبداع على عكس ما نظن نحن.

يمكن للمسيرين أن يحثوا / يدفعوا بالفاعلين إلى التحفيز الذاتي وذلك من خلال خلق ظروف ملائمة للتمكن من تحقيق الأهداف، وإذا كان الوضع يظهر صعبا للغاية أو مملا، فإن الأجر المرتفع يكون الحافز الوحيد الممكن للتصدي لهذا الوضع وقبوله والانخراط فيه بكل المقومات النفسية، الجسدية والمهاراتية، لأن الأفراد لا يجدون الإشباع الحقيقي إلا في مزاولة عملهم وإنجاز المهام المنوطة بهم، ولهذه الأغراض الاقتصادية خاصة يجب تجنب الرتبة والملل في العمل وإيجاد الوسيلة المحفزة للفاعلين.

هنا تكمن نظرية « Y » لـ « McGregor » غير أن العديد من المسيرين لا يحكمون على الوضعيات إلا من خلال نظرية « X »⁽¹³⁾ وتطبيق هذه الأخيرة يضيق مجال فهم الفاعلين، وبهذا يكونوا بحاجة إلى المراقبة، إلى الأخلاق، إلى الدافع المالي/ النقدي، ولكن إذا كان العمل يقوم على تطبيق نظرية « Y » فلا بد من اكتشاف الشخصية الحقيقية للفاعلين، ومن هذا الأساس استوجب تسييرهم وفق نقط قواهم ونقط ضعفهم.

إن McGregor يتوفر على قاعدة فكرية مفادها:

- عدم وضع اقتراحات.
- منح فرص من شأنها تحقيق النجاح.
- الأخذ بالمسؤوليات والخلق (الإبداع).

¹³ - Le Leader, Homme d'action, Ibid P 25.

كما أنه يوصى باستغلال المواهب والكفايات لدى الأفراد من خلال إتاحة إنجاز المهام الموكولة.

طرح Frederick Herzberg⁽¹⁴⁾ - هو الآخر - سؤالين للعديد من الفاعلين يتولون مناصب أعمال مختلفة على مستويات مختلفة:

• ما هو الشيء الذي يمنحك إشباعا كبيرا في عملك؟

• ما هو الشيء الذي يمنحك عدم الإشباع في عملك؟

وسنعرض للإجابة على هذين السؤالين في الجدول رقم 08 الآتي.

إن العناصر التي وضعها Frederick Herzberg⁽¹⁵⁾ على اليسار في الجدول تعتبر من الموارد القوية التي تغذي عدم الإشباع لدى الفاعلين في العمل، ولهذا فالعمل على تحسين هذه المجالات/الأبعاد لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد حيث لا يحصل لديهم الإحساس بالإشباع إلا لفترة قصيرة، لأن المعايير الجديدة تصبح - بسرعة مذهلة - قواعدا.

يقول Frederick Herzberg عندما نقصي أحد مسببات عدم الإشباع بدون مراعاة إشباع الفاعلين، فإننا نتوصل إلى نفس الخلاصة فيما يخص العناصر الثلاثة الأولى لتراتبية الحاجات عند "ماسلو"⁽¹⁶⁾.

أما العناصر التي وضعت على يمين الجدول "المحفزات لـ Frederick Herzberg، لا تمت بصلة كبيرة إلى المال أو الإطار، بل تخص - قبل كل شيء - النجاح أو المسؤوليات، وتطابق وتوافق المستويات 4 و 5 لتراتبية الحاجات عند "ماسلو".

نفهم من هذا التحليل، أن نوعية العمل قد تكون في حد ذاتها عنصرا للإشباع أو عدم الإشباع في العمل. بالنسبة للمسير، الأمر جلي وسهل في نفس الوقت: يجب منح أكبر قدر من الاهتمام إلى نوعية المهام المطلوب إنجازها، وإذا كانت تتميز بالتكرار والرتابة، في هذه الحالة لابد من وجود وسائل أخرى لتحفيز الفاعلين، وسنحاول أن نختم مجال السلوك الإنساني الإداري (اهتمام علماء النفس بالسلوك الإنساني في العمل) بالاستناد على النتائج المحصل عليها من النتائج المذهلة التي خلصت إليها التجارب في "هاوتورن"⁽¹⁷⁾. حيث أن العديد من التعديلات ساهمت في الوصول إلى تحقيق النتائج التالية:

جدول رقم 01:

¹⁴ - Psychologie du travail et des organisations. Ibid p 96.

¹⁵ - Le Leader, homme d'action. Ibid p 26.

¹⁶ - انظر ماسلو في التطور التاريخي لنظرية الإدارة.

¹⁷ - Expériences hawthorne menées de 1924 à 1927 à l'usine hawthorne de la compagnie électrique de l'ouest de Chicago.

انظر مؤلف الدكتور عبد الكريم القنبي. الثقافة المقاولاتية. محور مدرسة العلاقات الإنسانية.

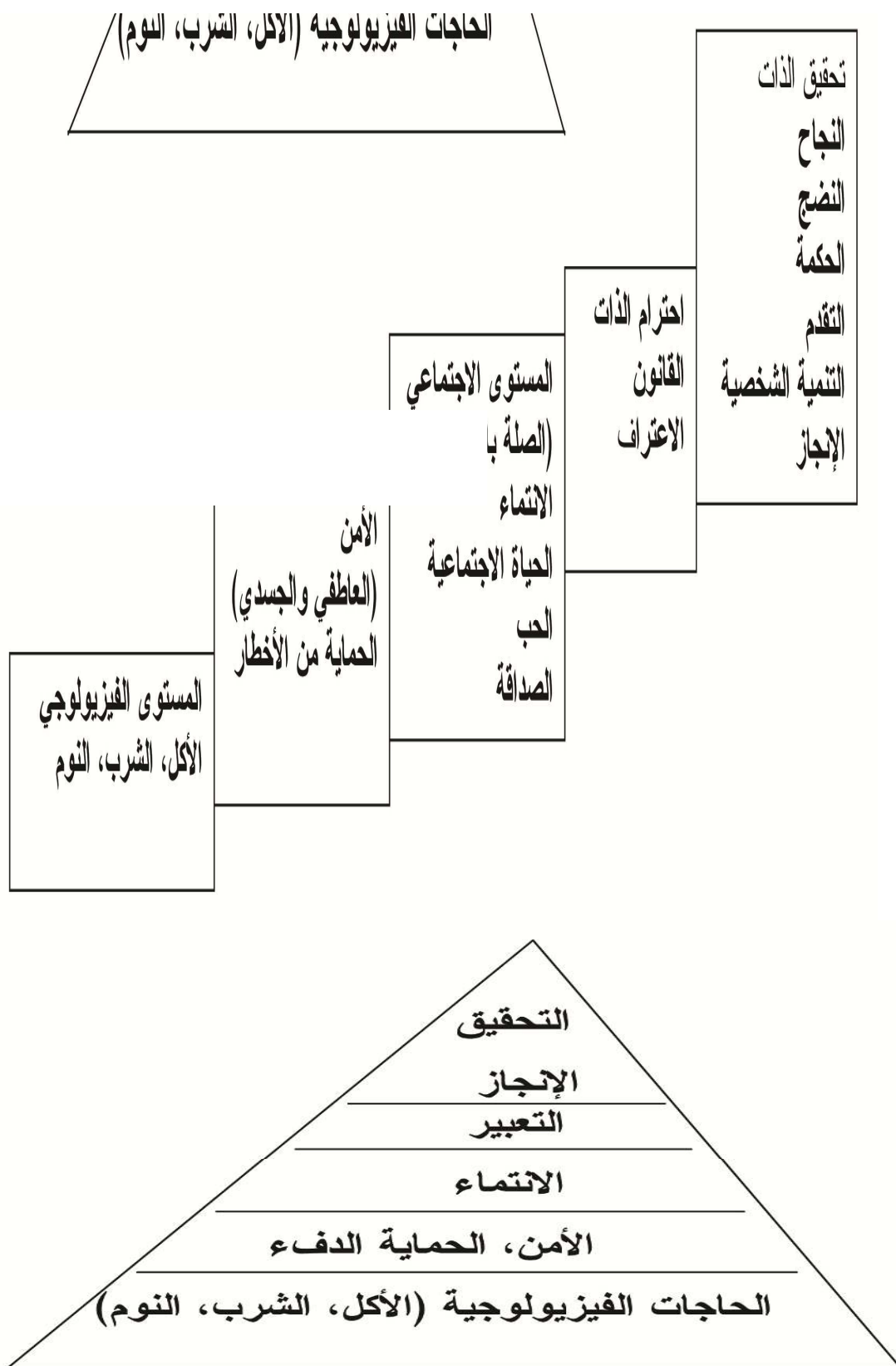
التعديلات	النتائج
إنشاء العمل بالوحدات.	إنتاجية متزايدة.
استراحة لمدة 5 دقائق في الصباح والعشية.	إنتاجية متزايدة.
فترات الراحة لمدة 10 دقائق عوض 5.	إنتاجية متزايدة بوضوح.
6 فترات راحة لـ 5 دقائق عوض فترتين لـ 10 دقائق.	هبوط في الإنتاجية: كثرة أوقات الراحة تعمل على تقطيع إيقاع العمل.
الرجوع إلى فترتين من الراحة لـ 10 دقائق زائد وجبة ساخنة مجانية في الصباح.	إنتاجية مرتفعة.
النساء يتوقفن عن العمل في 4,30 عيشة عوض الخامسة.	إنتاجية مرتفعة.
الرجوع إلى الوضعية الأولى: أسبوع من 48 ساعة بالنسبة للنساء. ليست هناك فترات للراحة ولا للوجبات المجانية، ليس هناك عمل بالوحدات.	"مما جعلها" تصل إلى تحقيق الأوج في العملية بالنسبة للتعديلات.

في الحقيقة، استقرت الإنتاجية على مستوى أقل، إلا أنه يتميز بالارتفاع مما كان عليه قبل التجارب، وهذا يدل على أن تحسين ظروف العمل تؤثر في الإنجازات على المدى القصير، أما التحسين على مستوى المدى البعيد فإنه يرتبط بعناصر أخرى. كما هو الشأن بإمكانية التقدم في إطار العمل الكلي.

إن هذه النتائج التي استخلصت من تجارب "هاوتورن" استمرت أزيد من 60 عاما، إلا أن هناك بعض المسيرين من اعتبروا أنفسهم متمرسين في ميدان الإدارة والتسيير والتدبير Management et gestion عملوا على إقصاء العديد من المتغيرات ورغم ذلك حصلوا على نتائج جديدة (عملوا بمبدأ التوقع Principe de prevision)

بالنسبة للمسير/للمدبر العلمي Manager Scientifique الذي يعتمد على الفعالية ويلجأ للأفراد من خلال اعتبارات مادية وليس بالاعتماد على مواقفهم وسلوكاتهم الفردية أو الجماعية.

خطاطة رقم 01:



D'après A. Maslow et D. McGregor

رابعاً: كيف نحفز الفاعلين لتقبل التغيير⁽¹⁸⁾:

يعتبر التغيير جزءاً من حياتنا، ولكن في مجال العمل، أغلبية العاملين إن لم نقل كلهم - والمسريين يقاومونه ببسالة لماذا؟

بعض الأفكار تكون سهلة للفهم، في هذه الحالة تجد العمال يقاومون حتمية التكيف مع وضعية جديدة، كما يمكن أن تكون لديهم مخاوف تقوم على فقدان العمل، الراتب، الإطار، الزملاء، أو بمعنى واضح، فقدان محيط أصبح مصدر إشباع ما، هذا ما يجعل الخوف من عدم القدرة على التكيف مع التغيير بارزاً، كما يمكن للفاعلين أن يقبلوا مبدأ التغيير إلا أنه يكون غير متفق مع ما يقترح عليهم كتغيير. كما يقول المخترع Barmes Wallis "إننا نحتاج من أفكار الآخرين"

تبقى بعض التغيرات في أعيننا ضرورية ومهمة، وأخرى دون جدوى، وهذا ما يجعل إدخال تكنولوجيا جديدة، أمر واجب وحتمي إلى جانب تعديلات أخرى تطهر على شكل جلب نمط جديد من المكافأة يبدو أقل أهمية من مرور أحد العاملين من منصب إلى آخر أو تعديل طرق الشغل، أو وقت فترات الراحة أو الأثمنة المعمول بها في مقهى مقر العمل (Buvette)، كل هذه المؤثرات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المسيرين لأن أقل التعديلات من طرفهم تعتبر مهمة في نظر العاملين المعنيين.

من بين المهام الأكثر تعقيداً بالنسبة للمسير/القائد: كيف يقنع الآخرين بقبول التغيير.

إن التعاون وقدرات التكيف هي من أهم مفاتيح النجاح، خاصة إذا كان المرؤوسون يتوفرون على مزايا أو إذا كان الهدف النهائي غير متنوع، أو إذا كانت طريقة التصرف تتميز دائماً بالتطور.

1- الحافزية والوضعية التراتبية⁽¹⁹⁾:

إن مقارنة الحافزية تتنوع على حسب مكانة الأفراد في تراتبية المؤسسة (في القمة، في الوسط أو في الأسفل أي في الواجهة) والنصائح التالية تقوم على دراسة أنجزت منذ بضع سنوات من طرف:

- Sir Peter White (ويسير 6300 فرداً في المنشأة البحرية).

- Reg Blunchell (مسؤول سابق على 3210 عاملاً بصفة مدير عام لـ T و P البريطانية).

- Allison Grant (مدير المستخدمين في شركة John Sntcliffe et co.Ltd).

1-1- في قمة التراتبية:

¹⁸ - Le Leader, homme d'action. Ibid. P 31.

¹⁹ - Le leader, homme d'action. Ibid. p 33.

في القمة، ويكون من الواجب تحفيز المسيرين الذين يعلمون/يعرفون كل ما يعرفه المدراء حول العلوم الخاصة بالسلوك. وبهذا فهم لم يصلوا إلى هذه المرتبة إلا بعد إبرازهم لمقوماتهم المعرفية والمهاراتية والموهبية، وهناك نسبة ضئيلة إن لم نقل منعدمة في تغييرهم باستمرار على هذا المستوى يكون المسير الملهم أكثر فعالية من إدارة ميكانيكية (Management mécanique).

ولتحفيز المسيرين، الكل يتوقف على الكيفية التي يتخذها المدير/المدراء وعلى المكانة/المنصب الذي يحتله في التراتبية، وعلى المزايا التي تمت تنميتها خلال المسار المهني.

ولكي نحفز الأفراد في هذا المستوى يجب:

- تحمل المسؤوليات وليس التهرب منها.
- منح الثقة للأفراد والظهور بالمستوى المطلوب على الدوام.
- الظهور بمظهر الفهم، التفاهل، الحماس والتشجيع.
- عدم الظهور بمظهر القلق، الشك وعدم التدخل بشكل مستمر.
- زيارة الفاعلين في مناصب العمل/الشغل.
- Mener une vie personnelle exemplaire
- أن يكون جزءا من الأفراد المجددين.
- أن يستغل الفرص المتاحة.
- أن يكون على تواصل مستمر بالتجديدات.
- أن يقبل التغيير ويستغله للتقدم.
- أن يظهر بمظهر الاهتمام بمروءوسيه.
- معرفة اتخاذ القرارات الصائبة.
- المعرفة الجيدة بعنصر التفويض.
- معرفة اتخاذ القرارات الصعبة (إقضاء الدين لا يعملون).
- أن يتواصل مع المتعاونين بطريقة مستمرة وعلى جميع المستويات.
- الإنصات إلى الآخرين.
- تجنب الخلافات غير المجدية.
- محاربة الإرهاق (Stress) بالنسبة للذات وبالنسبة للآخرين.
- الاعتراف بالفائزين.
- العمل على حماس الآخرين وتنمية كاريزماتهم (Leurs Charisme).
- العمل على جعل الآخرين يبتسمون، خاصة إذا كان بطريقة طبيعية.

1-2- في وسط التراتبية:

من بين المزايا التي يجدها المرؤوسون إيجادها في شخصية المسير هي على الشكل التالي أو كما يتصورها الأفراد:

- يعرف عمله معرفة جيدة (له معرفة جيدة بطبيعة عمله).
- لا يخاف ولا يرتبك.
- يشرح للفاعلين ما ينتظر منهم كإنجاز.
- العمل معه يمنح الإحساس بتموقع الذات في المكان المراد.
- يكون حقا وعادلا.
- يحس الفاعلون برغبة في عدم التخلي عنه.
- يحس الفاعلون برغبة في العمل معه وبجانبه.

1-3- في أسفل التراتبية "المواجهة":

إن العمل على تحفيز الفاعلين الذين يتواجدون في أسفل التراتبية (الحارس العون،....) يتجسد أولا - وقبل كل شيء- أو يتوقف أساسا على التعامل معه ككائن إنسان، فمهما تكن طبيعة عمل الأفراد يجب تحفيزهم عن طريق إظهار أهمية دورهم داخل منظومة العمل (داخل المؤسسة) وكسب احترامهم، كل هذه الخطوات وغيرها لا بد وأن تتم عبر خلق جو للعمل والعمل في إطار الفريق مع إقصاء لكل من يعمل على نسق مبدأ العمل ضمن المجموعة:

بالتأكيد، يصعب جدا تحفيز الأفراد الذين يقومون بإنجاز نفس المهام يوميا (أي يكون عملهم يتسم بالرتابة والممل) أو أولئك الذين يعملون بمفردهم، فإن لم يكونوا مرموقين في عملهم، فهذا لا ينفي عنهم صبغة الضرورة والأهمية، والعمل معهم يجب أن ينبني على الاحترام والود: منحهم لباسا للعمل لخلق لديهم إحساسا بالكرامة. تقوية الشعور لديهم بانتمائهم إلى المؤسسة (الإحساس بأنه جزء من المؤسسة) عن طريق دفعهم إلى الانخراط المكثف في كل أنشطة المؤسسة، القيام بشكرهم والثناء على مجهوداتهم عندما يستحقون ذلك، بصيغة أخرى أقرب إلى المعادلة الإنسانية: الاهتمام بهم كإنسان، أي الاهتمام بمشاكلهم. إن العمل بهذا الشكل لا يعني أن يتنازل المسير على بعض معايير الشغل: كأن يكون واضحا ومحددا في ضبط - مثلا- تواريخ ومواعيد تسليم أو إرسال الإنتاج، إن هذه الخطوات تخلق فيهم دافعا محفزا يلزمهم طيلة حياتهم العملية.

2- المقاييس المعتمدة التي يجب أن يأخذها المسير:

من خلال التجربة التي امتدت على مدى أربع سنوات تم تأكيد صدق الفرضية التي تقول: ينقسم الفاعلون إلى أربعة نماذج:

نموذج أول: أولئك الذين يرون كيف تتحقق وتنجز الأشياء.

نموذج ثاني: أولئك الذين تصلهم الأشياء.

نموذج ثالث: أولئك الذين لا يعرفون ولا يعلمون ما يجري.

نموذج رابع: أولئك الذين يعملون على تحقيق وإنجاز الأشياء.

إن هذه الأطروحة هي التي تؤسس لعمل المدبر/المسير، وبهذا يكون من واجبه العمل على تقديم (Avancer) الأشياء من خلال الآخرين. أي أن يجعلهم يعملون بعزم وإرادة لتحقيق أكبر قدر من الإشباع الذي ينتج عنه ارتياح نفسي من جهة، ونجاح فائق للمؤسسة من جهة أخرى، لهذا لا بد أن يسهر على⁽²⁰⁾:

✍️ منح كل المرؤوسين (عضو فريق العمل) إحساس بالتقدير:

- عن طريق المراقبة المستمرة لعمله.
- عن طريق الاهتمام بحياته وكل ما هو جدير بالنسبة إليه.
- عن طريق خلق مناخ من التعاون.
- عن طريق الاطمئنان بأن كل عضو في الفريق يفهم جيدا أهمية مساهمته في تحقيق أهداف المصلحة، القسم والمؤسسة.
- عن طريق الاطمئنان بأن كل عضو في الفريق يفهم جيدا أهمية دور أعضاء الفريق الآخرين.

✍️ منح إمكانيات التنمية

- بالتوقف عند كل هدف سواء على المدى القصير أو البعيد.
- بمنح معلومات إبان وخارج أوقات العمل.
- بتنظيم لقاءات ضرورية، داخلية وكذا خارجية.
- بطلب الفاعلين ذوي كفايات عالية بتكوين زملائهم.
- بتنظيم المهام للاستعمال/للاستغلال الجيد المواهب واستعدادات الفاعلين.

✍️ الاعتراف بالاستحقاقات

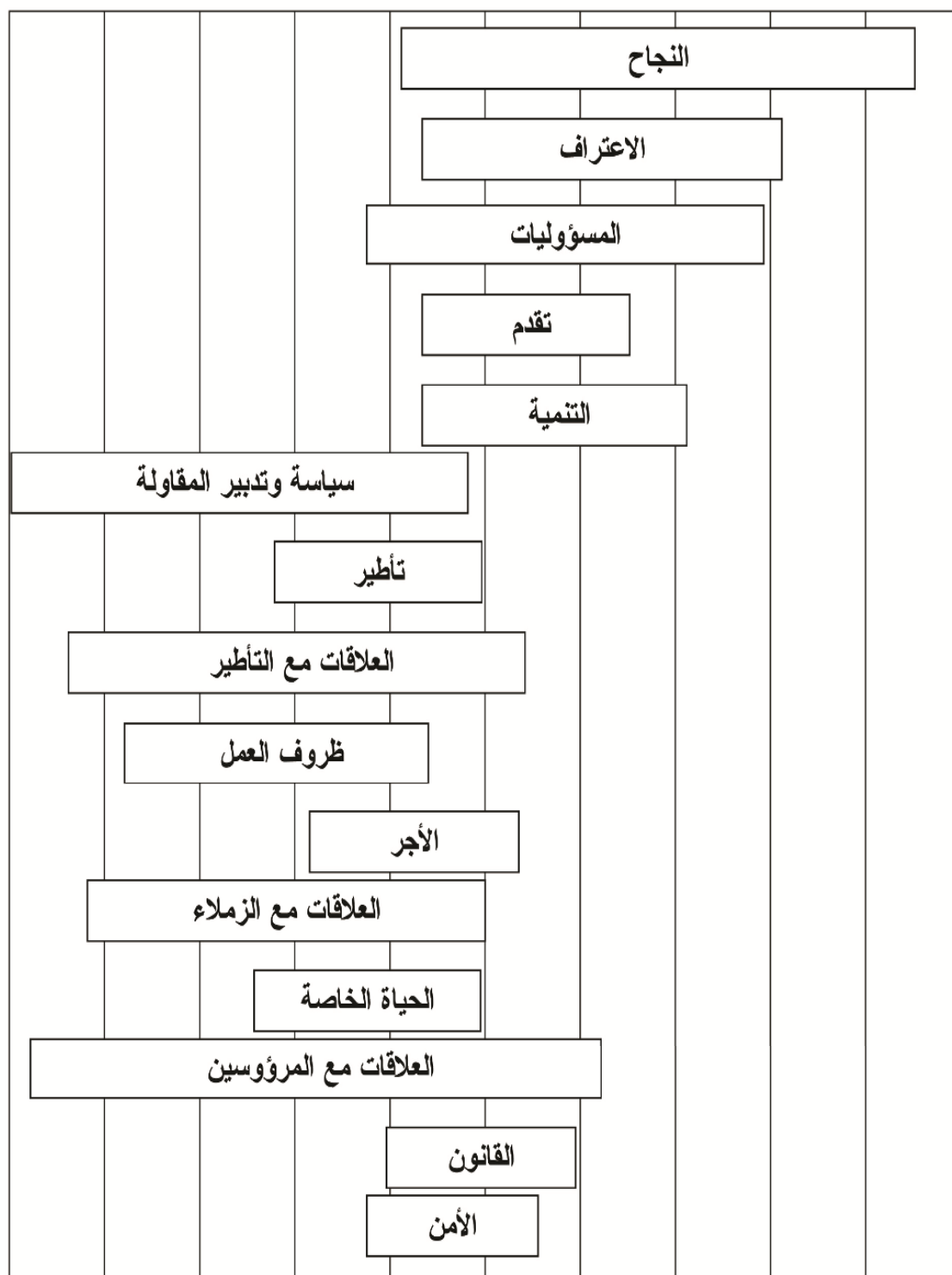
- بتهنئة الفاعلين والثناء على نجاحهم.
- بنشر التقارير حول تقدم الفريق بشكل منتظم.

²⁰ - Les principes du management. Ibid. P 550-551.

- بتنظيم اجتماعات يتم فيها إسداء النصائح لكل عضو في فريق العمل ومراقبة تقدمه في تحقيق الأهداف المخصصة له بشكل منتظم.
- وسنعرض للخطاطة التالية من كتاب Federick Herzbeg وجدول يتضمن أسس النظريتين X و Y.

خطاطة رقم 02:⁽²¹⁾

²¹ –Note: reproduit avec la permission de Granada Publishing LTD, d'après l'ouvrage de Frederick, Herzberg « travail et nature humaine ».



المواقف بالنسبة للشغل (نظرية X ونظرية Y)⁽²²⁾

²² - D'après Douglas McGregor: « L'aspect humain de l'entreprise.

جدول رقم 02:

<u>نظرية Y</u>	<u>نظرية X</u>
1- الشغل ضروري لتنمية الجانب السيكولوجي للأفراد.	1- الأفراد لا يحبون الشغل ويفرون منه إن هم استطاعوا.
2- يرغب الأفراد في الاهتمام بشغلهم ويمكن أن يحبوه إذا كانت الظروف تسمح بذلك.	2- لا يبدل الأفراد المجهود المنتظر منهم إلا تحت طائلة الإكراه أو من أجل المال.
3- يبحث الأفراد من تلقاء أنفسهم لتحقيق الهدف الذي قبلوه.	3- يفضل الأفراد أن يوجهوا أو يسيروا ويتهربون من المسؤولية.
4- يبحث الأفراد عن تحمل المسؤوليات، ويعلمون جاهدين لقبولها إذا كانت الظروف مواتية.	4- يتحفز الأفراد بالمال على وجه الخصوص.
5- من الأفضل أن تترك الأفراد أمام عملية التخليق الذاتي عوض أن تفرض عليهم الأخلاق.	5- لا يحفز الأفراد إلا إذا أحسوا بالخوف اتجاه أمنهم.
6- إذا كانت الظروف ملائمة. يتحفز الأفراد من خلال السعي وراء تحقيق قدراتهم.	6- يفتقر الأفراد إلى الخلق والإبداع، ولا يظهر هذا إلا في التحايل على القانون.
7- أن الخلق والإبداع سمة موجودة في كل الأفراد ولا تستخدم إلا بنسبة قليلة.	

منح الدعم

- بعرض والتعليق على النتائج والنجاح الذي حققته المؤسسة.
- بتحديد أهداف الفريق، أهداف المصلحة وأهداف المؤسسة.
- بمنح الفاعلين المزيد من المسؤوليات.
- بتشجيع الأفكار الجديدة، ويمد يد المساعدة وإتاحة الظروف لتفعيل هذه الأفكار.

3- رؤية جديدة للتحفيز:

ذكر "Dean R.Spitzer" في كتابه **(التحفيز الخارق)**: "أنه يمكن استغلال رغبات الفاعلين وتحويلها إلى محفزات لهم، وهذه الرغبات هي:

- **رغبة النشاط:** اجعل العمل أكثر نشاطا وأضف التنوع للعمل واطلب آراء العاملين.
- **رغبة الملكية:** أتح للفاعلين الفرصة للمساهمة في نجاح المؤسسة ومجالا أكبرا للاختيار واتخاذ

- القرار، وأعطى الفاعلين المسؤولية عما يفعلون.
- **رغبة السلطة:** أتاح للفاعلين فرصة القيام بدور قيادي، وفرص للتآلف الاجتماعي.
 - **رغبة الانتماء:** وظف قوة العمل الجماعي وقوى الفاعلين الكامنة.
 - **رغبة التمكين:** أتاح فرصا للتعليم، وتجاوز عن الأخطاء، ووفر مقاييس موضوعية للأداء، ودع العاملين يضعون الأهداف لأنفسهم.
 - **رغبة الإنجاز:** شجع الفاعلين على التطور وتحديهم ليتفوقوا على أنفسهم.
 - **رغبة الاحترام:** شد من أزر الفاعلين، وأريهم تقديرهم وعرفانك.
 - **رغبة المعنى:** اشرح للفاعلين أهمية وقيمة ومعنى ما يفعلون.
 - **رغبة الاتصال:** امنح الفاعلين فرصة الاتصال العضوي فيما يقرب وجهات النظر، ويقلص من عنصر الخلاف.
 - **رغبة التفوق:** نمي في أذهان الفاعلين فكرة النجاح الجماعي، لأن نجاح المؤسسة هو نجاح الفاعل، والعكس صحيح.

يعتمد الكثير من المدراء على سن العديد من الجزاءات والعقوبات؛ حتى يؤدي العاملون أعمالهم بكل دقة ودون تقصير، بينما يعتمد القلة من المدراء، أو المسؤولين إلى دفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم عن طريق المحفزات التي لا تقارن إنتاجيتها العالية بالعقوبات، وسنعرض إلى هذه المقارنة⁽²³⁾ عبر الجدول التالي كخلاصة لمبدئ الحافزية :

جدول رقم 03:

<u>المحفزات *</u>	<u>+ الجزاءات</u>
* تدفع العامل للأداء العالي	+ تحرك العامل للأداء المتوسط
* لها تأثير داخلي	+ لها تأثير خارجي
* تشعر بالرضى	+ تشعر بالاستياء
* تكسب الولاء والالتزام	+ تكسب النفور والإعراض
* تشحن العاملين بالإخلاص	+ تشحن العاملين بالخيانة

²³ - سعد بن عبد الله العباد، التحفيز المهمش، 2002/12/25 . www.Islam.online.net

* تورث المحبة والتقدير	+ ورث الكراهية والحقد
* إنتاجيتها عالية	+ إنتاجيتها متواضعة
* أهدافها بعيدة المدى	+ أهدافها آنية.

خلاصة:

يظهر جليا أن الحافزية كدافعية إنسانية، قد توتى أكلها عندما تدار بطريقة علمية و رشيدة، أي أن تخضع للمنطق الذي يراعي الجانب السيكولوجي و المعنوي، لأن العمل بمبدأ مراعاة الإنسان في بيئة العمل ينتج عنه العديد من الأشياء التي تجعل الفاعل يرتبط أشد الارتباط بالتنظيم الذي يشتغل فيه، هذا من جهة، أما من جهة أخرى كل هذه العوامل و غيرها في سياق التحفيز من أجل الإنجاز المعقلن تولد لدى الفاعل عنصر الارتياح و الإطمئنان في بيئة العمل و يقوي من العلاقات البين-شخصية بين القمة (الجهة المقررة) و القاعدة (الجهة المنفذة)، وللاشتغال عل حافزية عقلانية تتجاوز كل الحساسات العلائقية، يجب التأثير على الدافعية الإنسانية بفهمها فهما دقيقا لمختلف احتياجات الفاعلين العامة و الخاصة الخارجية و الداخلية/الجوهرية، و بالتالي يتضح للمسؤولين نوعية و طبيعة الحافزية المراد تطبيقها (خاصة منها المكافآت و العلاوات الفورية و غيرها...).

المراجع المعتمدة:

بالعربية

- ◀ د. محمد باهي بن إبراهيم، تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية، 2002.
- ◀ د. نواف كعنان. القيادة الإدارية. دار الثقافة. عمان. 2002.
- ◀ د. علي عبد الوهاب. السلوك الإنساني في الإدارة. مكتبة عين شمس. القاهرة. الطبعة الثانية. 1975.
- ◀ د. علي السلمي. إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب. القاهرة. 1985.
- ◀ د. عبد الصمد الأغبري. الإدارة المدرسية. دار النهضة العربية، بيروت. 2006.
- ◀ د. سعد بن عبد الله العباد، التحفيز المهمش، 2002/12/25 . www.Islam.online.net

En Français :

- ◀ Hary Levinson. Les motivations de l'homme au travail. les éditions d'organisations. Paris.
- ◀ John ADAIR. Le leader, homme d'action. Top Edit. Paris. Traduction de Gérard Schmitt. 1991.