الفصل الثاني

المبحث الاول
تعريف واهمية الحوافز

المبحث الثاني
نظريات الدوافع

المبحث الثالث
انوع الحوافز

الفصل الثانى
تعريف واهمية الحوافز
المبحث الاول

الحوافز هى قوة خارجيه تجذب اليها العامل لا لغرض الاحتفاظ به فقط وانما ايضا لتكييف سلوكه بما يتلائم مع اهدافه فالحوافز هى مجموعه العوامل الخارجيه القادره على اثارة مجموعه القوة الفعليه الحركيه والمنتجه فى الفرد والتى تؤثر بيشكل مباشر على سلوكه وتصرفاته وبالتالى على مستوى انتاجيته [١]

اما الدوافع :-

فهى مؤثرات داخلية كامنه فى ذاتيه الفرد تحدد سلوكه وفلسفته اتجاهه فتثير اليه الرغبه فى عمل ما لا يفرض الاعتقاد باهميتها انما ايضا نتيجه لتحريك تلك المؤثرات او القوه بمؤثرات اقوى خارجيه (الحوافز) [٢]

فالدوافع هى مجموعة القوة المتحركة فى نفس الفرد العامل مثيره فيه الرغبة بالعمل اى دوافع من الداخل (اى قوة داخلية تكتمل فى نفس الفرد للعامل وتدفعه للبحث عن شئ محدد وبالتالى توجه تصرفاته وسلوكة فى اتجاه ذلك الشئ او الهدف [٣]

وخلاصة ذلك فان الدوافع هى مجموعه العوامل الداخلية المنشطة والقوة الموجهه لتصرفات الافراد من ذلك يسعى الفرد العامل زاتيا الى تحقيق نوع من العقلانية بين الدوافع الداخلية والحوافز المقدمة فيتكيف وفقا لاتجاهات الموقف والغرض عن تلك الحوافز وقد يرفض الفرد التكيف مع الموقف المفترض لعدم القدره على تيكيف حركة الدافع الحوافز المقدمة

لكن الحقيقه التى لا يمكن الخروج عنها ان هناكم تلازم فطرى بين الحوافز والدوافع اساسها الحاجه او الرغبه والتى تظهر بشكل مستمر وملازم لحياة الفرد ويمكن ان نصور العلاقه بين الحوافز والدوافع [٤]

---

(١) د. على السلمى – ادارة الافراد ورفع الكفاءة الانتاجيه – القاهره – دار المعارف – ص ٢١٣

(٢) نفس المرجع السابق – ص ٢١٤

(٣) نفس المرجع السابق – ص ٢١٤

(٤) منصور احمد منصور – الحوافز والدوافع فى قطاع الانتاج – المنظمة العربيه للعلوم – ص ١٣

فاعلية الحوافز :-

تعتمد فاعلية الحوافز فى اداء مهمته المتمثله ففى اثارة دافعية الفرد وحسه على العمل والسلوك السليم واتباع حاجته اعلى ناحيه مهمه واساسية هى انه كلما كان التوافق والتكامل بين الدوافع الى العمل والحافز اليه مكتملا كانت فاعلية الحافز على اثارة السلوك المطلوبه من الفرد اكبر مثال على ذلك ما يلى لو كان الدافع الاساسى للعمل ودفع مستوى الانتاج هو تحسيين الظروف الماديه للعمل كلاضاءه والتهويه والتدفئه المناسبة فيكون نوع الحافز المناسب هنا الذى يجب ان توفره الاداره الدافعيه لدى العاملين على تحسين ودفع الانتاج وهو العمل على توفير المناخ الصحى الجيد للعمل فلو تصورنا ان الادارة قدمت حافز اخر غير تحسيين بيئة العمل كان تخصص ثناءات وبعض المكافئات فى هذه الحاله تكون الاداره قد فشلت فى تحديد الحافز المناسب (التوافق) لاثارة الدافع على رفع الانتاجية وبالتالى ابتعدت عن التكامل والتوافق بين الحافز والدافع [1]

اهمية الدافعية :-

يعد موضوع الدافعيه بوجه عام من المواضيع التى حازت على قدر كبير من الاهتمام من قبل الباحثين فى مجالى علم النفس الصناعى وعلم الادارة فى السشنوات الاخيره ويعود السبب فى ذلك الى العلاقة المباشره والقائمه بين انتاجية العاملين من جهه ودوافعهم من جهه ثانية – فضلا عن علاقتها بموضوع القياده الاداريه ولا شك ان فهم دافعية الفرد فى العمل يساعد الى حد كبير فى وضع نظام سليم وجيد للحوافز داخل المنظمة مهما كانت طبيعة عملها اذ يعمل هذا الفهم على ان يقوم نظام الحوافز فيها على اسس علمية صحيحه ويحقق لها وفرا فى تكلفة العمل من جهه وزيادة الانتاجية من جهه تانية هذا بالاضافه الى خلق اتجاهات مؤيده للمنظمة لدى العاملين ان المشكلة الاساسية التى تعانى منها المنظمة اليوم ولا سيما فى البلدان النامية فى تعاملها مع العنصر البشرى لديها

---

[1] منصور احمد منصور – مرجع سابف – ص ١٣

تعود بشكل رئيسى الى اخفاقها فى بناء نظام جيد للحوافز يعمل على حث العـــاملين وتشجيعهم على بذل الجهد والعمل وزيادة الانتاجية واشباع حاجاتهم ورغباتهم بنفس الوقت [1]

العلاقة بين الحوافز والحاجة فى نفس الفرد :-

كاما كان التوافق بين الدافع والحوافز الى العمل الموجود فى بيئة العمل مكتملا كما كانت فاعلية الحافز فى اثراة انواع السلوك المطلوبه اكبر

تتمثل حاجات الفرد الانسانية فى اوضاعه الاقتصادية والانسانية وغالبا ما يعتمد فى تطبيق نظم الحوافز الجماعيه فى اشباع الفرد انسانيا وقد يبدو شكل هـــذه العلاقـــه بسيطا وسهلا .

الا من الناحيه السلوكيه مقيد ومعقد بسبب انتماء الفرد الـــى المنظمـــه وان اشـــباع حاجية مرهونه بتحقيق اهداف منظمة ومرتبط بها – اى ان من الصعوبه يمكن من كيفية اختيار الحافز او مجموعه الحوافز التى تؤثر على الفرد واهداف المنظمة التى يعمل فيها معنى ذلك ان تكون الحوافز المتاحه لخلق الظروف المناســبه والاقتنـــاع الانسانى

بان تحقيق اهداف المنظمة ضرورى لتحقيق اهداف الفرد فى المنظمه [2]

---

[1] عمر وصفى عقلى – ادارة القوة العامله – عمان الاردن – ص ٣٠١

[2] منصور احمد منصور – مرجع سابق

المبحث الثانى
نظريات الدوافع

نظرية الدافعية :-

نشر ابراهام ماسلوسه ١٩٤٣ نظرية عن الدافعية الانسانية اسماها بنظرية تدرج الحاجات وقامت على اساس من الملاحظة الواعية والمنطقية وقد لاقت قبولا كبير من قبل المديرين فى منظمات الاعمال انذاك ولعبت دورا رئيسيا فى تطوير نظرية ذات افاق مقبوله من هذا المجال ومازالت نظريته هذه تدرس حتى الان فى الكليات والمعاهد المتخصصه لانها تعد حجره اساس فى فهم دافعية الانسان فى العمل وسعية لاشباع حاجاته المختلفة بمثابة درجه ومجموع الدرجات تشكل سلم الحاجات الانسانية حيث تمثل الدرجة الاولى الحاجات التى تاخذ مرتبه الاولوية لدى الانسان فى عملية سعية لاشباع حاجاته بمعنى واضح انه يسعى فى البداية الى اشباعها وبعد ان تتم عملية الاشباع يبدأ السعى من اجل اشباع الحاجات التى تشملها الفئة او الدرجه الثانية وهكذا او فيما شكل توضيحى بين سلم درجات الحاجات الانسانية واولوية اشباعها كما عبر عنها ماسلو فى نظريته [١]

لقد فسر ماسلو مضمون كل من هذه الدرجات على النحو التالى : ـ

١/ الحاجات الفسيولوجيه :-

تشمل الحاجات التى تهتم فى المحافظة على النظام الفسيولوجى الانسانى الذى يضمن للفرد الحياة مثل الطعام والشراب والراحه

تعتبر هذه الحاجات هى اقوى الحاجات الانسانية وهى فى العاده تسيطر على باقى حاجات الانسان اذا لم تكن مشبعه

٢/ حاجات الامن والسلامه :-

وتشمل هذه الدرجه مجموعه من الحاجات الانسانية التى توفر ه الحمايه من اخطار البيئة المحيطة به التى تشكل خطر صحيا عليه او خطر اقتصاديا متعلقا باستمرارية عمله ودخله المادى

---

[١] عمر وصفى عقلى – المرجع السابق – ص ٤ – ٣

٣/ حاجات اجتماعية :-

اعتبر ماسلو الانسان مخلوقا اجتماعيا يعيش ضمن جماعات انسانية وكونه كذلك فلديه حاجات اجتماعيه يسعى لاشباعها كالحب والصداقه

٤/ حاجات تقدير الذات :-

وتشتمل هذه الدرجهعلى حاجات اشباعها يؤدى الى شعور الانسان بقيمته واهميته

نظرية ماكيلا ندوانتكنسون عن الحاجات والدافعية : ـ

تشير هذه النظرية الى ان الحاجات الانسانية ذات استقرار نسبى فطاقة الانسان الداخلية الكامنه تبقى ساكنه حتى ياتى عامل ما يثرها ويعتبر عن هذا العامل عاده بالحافز الذى يعتبر ترجمه لهدف معين تحقيقه من قبل الفرد يؤدى الى اشباع الحاجه التى تم اثارتها لديه وشكلت بالتالى دافعية لقد صنف كل من ماكيلا ندوانتكنسون الحاجات الانسانية ضمن ثلاث فئات هى :

١/ الحاجه لانجاز :-

وتعبر عن المدى الذى يصرف الفرد ضمن حدود وقته فى التفكير وبذل الجهد من اجل تنفيذه لعمله بشكل افضل وكيفية قيامه بانجاز شئ غير عادى او هام وكيف يتقدم فى مسار حياته الوظيفيه

٢/ الحاجه للنفوذ :-

تعبر عن المدى الذى ضمن حدوده بصرف الفرد وقته فى التفكير وبذل الجهد من اجل الحصول على مركز وظيفى يحصل منه الفرد على المكانه والقوة وبالتالى السيطره والنفوذ ان لافراد الذين لديهم مثل هذه الحاجه يكون لديهم عاده حب التحكم بالاخرين

٣/ الحاجه لانتماء :-

ان الاشخاص الذين يصرفون الوقت الكثير والجهد ايضا من اجل اقامه علاقه وديه مع الاخرين هم اشخاص لديهم حاجه قويه للانتماء فمثلا هؤلاء تراهم مهتمين الى حد كبير بقطع اى سبب يؤثر فى حسن علاقاتهم ومشاعرهم الوديه المخلصه النابعه من القلب مع الاخرين

وينقسمون فى العمل الذى يسمح لهم باقامة علاقات صحيحه وطيبه وعلى اساس مستمر كهك تكون ددافعيتهم عاده تجنب العمل الادارى على اعتبار ان هناك عداء تقليديا من قبل المرؤوسين للرؤساء من الصعب احيانا تجنبه

٢/ العلاوات الدوريه :-

العلاوه الدوريه هى حافز سنوى تقدمه الاداره للموظف الذى وضح ان اداءه الفنى من العمل وتعامله مع الزملاء والرؤساء والعملاء على مستوى جيد او ممتاز وفقا للمستويات التى تحددها الاداره لقياس هذا الاداء ونتيجه بعض المنظمات الى عم صرف العلاوه الدوريه اذا اتضح ان اداء الموظف او نمط تعامله لم يرتقى للمستوى المناسب او الى صرف نصف العلاوه او قدر معيين منها يتناسب مع مستوى الاداء والتعامل ويتوقف الصرف الجزئى مع الفلسفه التى تتبناها الاداره فى هذا الصدد

٣/ البدلات :-

تصرف لبعض العاملين بدلات تختلف فى مسمياتها وان كانت فى معظمها تدخل تحت اسم بدل طبيعة العمل والمعروف ان البدل يصرف للفرد لتعويضه عن جهد غير عادى وظروف غير عاديه تتواجد مبشكل متلاوم مع العمل وتختلف طبيعة وقدر هذا الجهد وتلك الظروفباختلاف طبيعة العمل فالمحص فى وسائل النقل العامه يبذل جهدا جسمانيا متميز ويعمل فى ظروف تختلف عن ظروف العمل بالمكاتب (داخل الغرف) وعامل المنجم يبذل جهدا بير ويعمل فى ظروف شاقه تحت الارض ووسط غازات سامه وتربه ... الخ

٤/ حافز الانتاج :-

يتضمن هيكل الحوافز حافزا يسمى حافز الانتاج يصرف اما على اساس يومى حيث يصرف مبلغ معين كل يوم عمل على اساس شهرى حيث يصرف مبلغ معين فى نهاية كل شهر وذلك وفقا لمعايير محدده وبمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفى او مستوى الاداء او كليهما

٥/ المكافئات مع ساعات العمل الاضافيه :-

وهذه تصرف للموظف الذى يقوم بجهد اضافى متمثلا فى استمراره فى العمل بعد ساعهات العمل المقره نظرا لعدم كفاية العاملين بالنسبه لحجم الاعمال المطلوبه وتحسب هذه المكافئات بضرب ساعات العمل الاضافيه فى المبلغ المقرر عن الساعه الواحده الا ان صرف هذه المكافئات يتوقف على مدى كفاية الاعتماد المالى الذى تخصصه الاداره لهذا الغرض واحيانا يؤدى القصور فى هذا الاعتماد المالى الى صرف مكافاة الساعات الاضافيه مخفضه بنسبة مئويه معينه فمثلا اذا استحق لاحد العاملين مبلغ عشره جنيهات عن الساعات الاضافيه التى عملها فان هذا الاعتبار يؤثر سلبا على قيمة مثل هذا الحافز وبالتالى على معنوية الموظف

٦/ المكافئات مع اقتراحات العاملين :-

يعد تقبل الادارة للاقتراحات المفيده والفاعله التى يقدمها العاملون والاهتمام بها ومكافئتهم احد العود الفاعله لحفزهم ورفع معنوياتهم ومن المفيد ان تقرر الاداره مكافات تشجيعية للعاملين الذين يقدمون اقتراحات او افكار مبتكره لتحسيين طريق العمل او دفع كفاءة الاداء وتحقيق تكاليف التشغيل وتوضح ممارسات الكاتب لبعض الشركات فى سنغافوره وبريطانيا والولايات المتحده وجود نظام او برنامج للاقتراحات على مدار العام وعاده ما يدور حول عشره اقتراحات فهذا فضلا عن الاقتراحات التى ترفعها حلقات الجوده ولا شك ان فحص هذه الاقتراحات وتقييمها وفقا لمعايير سنويه ولا شك ان تحسين ملموسا يصيب الجوده او التكلفه او وقت الانتاج او خدمة العملاء او كل ذلك .

٢/ نظرية الانصاف :-

اسس النظرية رجل يدعى ادمز فى عام ١٩٦٥ م ومحور هذه النظرية ان الناس يمكن تحفيزهم افضل ان تم معاملتهم بانصاف والعكس صحيح فان عدم الانصاف فى معاملتهم يؤدى الى تثبيطهم والانصاف يعنى معامله الجميع بشكل عادل مثال على ذلك : اذا احس موظف ما انه لم يكافا بشكل مناسب مقارنه بالموظفيين الاخرين الذين قاموا بنفس العمل وحصلوا على مكافات افضل فهذا الموظف يسبط وتقل حافزيته للعمل والانجاز ومن الضرورى ملاحظة ان الانصاف لاتعنى

المساواة فعندها يعامل الجميع بشكل متساوى وقد يعنى ذلك عدم انصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل افضل من غيرهم .

وتنقسم نظرية الانصاف الى نوعين : ـ [1]

انصاف فى التوزيع :ـ انصاف فى الاجراءات

الانصاف فى التوزيع :ـ يتعلق بالتوزيع العادل للمكافات المتعلقه بالاداء اما الانصاف فى الاجراءات فيتعلق باجراءات وسياسات الشركه كالترقيات والعقوبات وتقيم العامليين

عند تطبيق هذه اللنظرية يفترض وجود ثلاثة انواع من الموظفين :

النوع الاول : هم الموظفيين الذين يظنون انهم يعاملون بانصاف وبالتالى هم متحفزين والنصف الثانى هم الذين يظنون انهم يستحقون اقل مما يستحقون وبالتالى يشعرون بالذنب ويزيدون من جهدهم نتيجه هذا الشعور فمن السهل ان يبقى الشخص على ادائه بنفس المستوى ويقارن مع موظف اخر يحصل على نفس الراتب او المكافأة [2]

نظرية الاهداف :ـ

اسس هذه النظرية كل من ليثام ولوك فى عام ١٩٧٩ م ومحور النظرية يدور حول مشاركة العامليين فى وضع الاهداف فان كان الموظفيين اهداف محدده قاموا بالمشاركه فى وضعها فان ذلك يحفزهم للعمل اضافه الى ذلك فان دور تغذية راجعه (Feed back) مستمده حول الاداء يساعد على بقاء الموظف فى المسار الصحيح

نظرية التوقعات :ـ

كان قدوم اول من تحدث عن مفهوم التوقعات فى عام ١٩٦٤ م بعد ذلك باربع سنوات قام كل من بورتن ولا ولد يتعديل النظرية ان درجة التحفيز للعمل تعتمد على عاملين اساسيين هما قيمه الحوافز واهميتها بالنسبه للموظف وتوقعاته على الجهد والحوافز والحوافز هى ما يحصل عليه الرد عند نجاحه او فشله فى انجاز مهمه معينه قد تكون الحوافز ايجابيه بحيث تشبع حاجات الفرد كذيادة فى الراتب او قبول اوسع اجتماعيا وقد تكون الحوافز سلبية وذلك لمنع الموقع من الوقوع فى نفس

---

[1] سامى صلاح القمرى – حوافز العمل – ص ٢٠٣

[2] المرجع السابق – ص ٢٠٣

الخطأ مرة اخرى كخصم من الراتب وربما ان الناس لديهم احتياجات مختلفة فاهمية الحافز ستكون مختلفة من شخص الى اخر مثلا قديرى البعض ان المال اهم حـــافز له يعمل بينما يرى اخرون ان الانجاز او القبول فى المجتمع مهم

العامل الثانى الذى يحدد مستوى التحفيز هو التوقعات حول الجهد والحوافز ماهـــذا الحافز يتشكل مع الاخرين

الاول : معتقدات الفرد حول مستوى الاداء الذى يجب بذله

والثانى : توقعات الفرد حول الحوافز التى ينالها

الجزء الاول يتعلق بقدرات الفرد وثقته فى نفسه اى توقعاته حول اقصى مستوى من الاداء بامكانه تحقيقه اما الجزء الاخر فيتعلق بالمنظمة وان كانت مستعطية الحوافز التى يستحقها ام لا

المثال التالى يوضح كيفية تفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض طلب من موظـــف المبيعات بيع ٢٠٠٠ جهاز خلال السنة لترقيته لن يكون هذا محفزا لموظف المبعات فى الحلات التاليه

- اذا كان يعتقد انه ليس بمقدوره بيع ٣٠٠٠
- اذا كان يعتقد ان الشركة لن تقوم بترقية حتى لو حقق لهدف
- اذا لم يكن يرغب فى الترقية اصلا

يمكن الحصول على نوعين من المحفزات بعد تنفيذ المهمه داخلية – خارجيه

يقصد بالمحفزات الداخلية : الامور المشجعه التى يحصل عليها الفرد اثر انجـــازه للمهمه اما الخارجيه فهى التى تقدمها المنظمة او الموظفيين للشخص كالذياده فـــى الراتب والقبول الاجتماعى

المبحث الثالث
انواع الحوافز

يحتاج الانسان فى تقدمه ضمن عمله وفى مواصله الحاجه فيه وزيادة مشواره وعملية انتاجه كما يدفعه لهذا التقدم والنجاح وزيادة الانتاج تلك التى يطبق عليها الحوافز العمل وهى الاجراءات التى تنفذها ادارة العمل بشكل مادى والذى يتمثل فى النقود او فى تشكيل معنوى والذى يمثل فى التقدير او هما معا لهدف حفز العامل او دفعه للزيادة انتاجه كما ونوعا لاتساع حاجاته ومن الناحيه كان هناك تياران سائدين بالنسبة لزيادة الحوافز فى الشركات والمؤسسات الصناعية ويتمثل التيار الاول فى بداية الثوره الصناعية باروبا حيث راى اصحاب هذه المصانع والمديرين المنحنون على وضع سياساتهم بان العامل اكسلان بطبعه وبناء على ذلك مايبذله من طاقه وجهد يرتبط ارتباطا سلبيا مع مستوى الاجره انه فى النهاية الامر كلما ارتفع الاجر قل الحافز على العمل وبالعكس وقد بنو رايهم على اساس ان العلاقه بين ؟؟؟ الاجر والجهد المبذول تكون موجب اى كلما زاد الجهد حتى يعمل العامل بالانتاج الى حد معيين لدى العامل انه بعد هذا الحد لاتكن هناك منفعه فى الدخل تعادل مايبذله من جهد ساعات اضافيه اخرى بعد هذا الحد المقصود بذلك انه بعد هذا الحد المقصود وبذلك انه بعد هذا الحد تصبح العلاقه بين الاجر والجهد الذى يبذله العامل علاقه سلبيه ومعنى ذلك ان ارتفاع الاجر بعد هذا الحد يصحبه زياده فى تفعيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبذول (١)

اما التيار الثانى : الذى جاء بعد التيار السابق فقد نظر للعامل على اساس انه مخلوق اقتصادى وحددوا العلاقه بين الاجر والجهد المبذول فى شكل موجبه مستقيمة اى كلمات ذاد الاجر زاد الجهد المبذول

---

(١) الموقع www.googlesearch.net .

من الواضح ان كلا وجهتى النظر قد اكدت على الحوافز الماديه واهميـــة الحـــوافز المعنويه – وان علم النفس يتبع اساس واساليب تبدأ باسلوب تحليل المعرفه الدقيقـــه التفصيل بخطوات العمل وظروفه والواجبات التى تقوم بها العامل حتى يـــتم اداؤه لعمله [1]

ويهدف تحليل العمل من وراء المعرفه التفصيله لخطوات العمل التالى :ـ

١-تحديد القدرة العقلية – تذكر – فهم – ولقدرات الادراكيه من تميز للاطـــوال والاحجام

٢-تقوم الوظائف التى تحديد الاجر المناسب اذ انه من خلال تحليل العمل

٣-الاهتمام بدراسه مشاكل العمال ، اعداد الغياب ، التمارض بمعرفه العوامـــل النفسيه وهذا يقودنا الى استعراض اطار متكامل للحوافز الماديه والمعنويـــه كما يلى : ـــ

أ/ الحوافز الماديه :ـ

تتضمن الحوافز الماديه كل من الحوافز المباشره وغير المباشره وذلك كما يلى [2]

أ/ الحوافز الماديه المباشره : تتمثل هذه الحوافز فى الاجر الاساسى وملحقاته مثـــل الاجر الاضافى حوافز الانتاج العلاوات الدوريه – المكافـــأت بانواعهـــا وتـــشكل الحوافز الماديه بشكل عام – القدره العشوائية للفرد التى تمكنه من اشباع حاجاتـــه الفرديه ولا سريه من السلع والخدمات سواء كانت اساسيه او كماليه ويمكن عرض اهم الحوافز الماديه المباشره كما يلى : ـــ

أ/ الاجر :ـ يمكن تعريف الاجر بانه مقابل او ثمن او مايبذله العامل مـــن مجهـــو عضلى وعقلى ومهارته فى العمل والاجر بالنسبه للعامل يتثل دخلا يهمه المحافظه على مستواه بل وزيادة املا فى رفع مستوى معيشه واشباع حاجاتـــه مـــن الـــسلع والخدمات والمهم ان يوفر الاجر قياس ملموس وعادلا لجهد الفرد فى العمل حيـــث يتوقع كل فرد علاقه بين مدخلاته

---

[1] المرجع السابق

[2] احمد سيد مصطفى – ادارة الموارد البشريه – رؤيه استراتيجية – ص ٤٤٨ – ٤٤٩

٢/ العلاوة الدورية :- هى حافز سنوى تقدمه الاداره للموظف الذى يتضح ان ادارة الفنى فى العمل وتعامله مع الزملاء والرؤساء او العملاء على مستوى جيدد او ممتاز صرف نصف العلاوة او قدر معين منها يتناسب مع مستوى الاداء والتعامل

٣/ البدلات :- تصرف لبعض العاملين بدلات تختلف فى تسميتها وان كانت فى معظمها تدخل تحت اسم بدل طبيعة العمل – والمفروض ان البددل يصرف للفردد لتعويضه عن جهد غير عادى وظروف غير عاديه تتواجد بشكل متلازم مع اداء العمل وتختلف طبيعه وقددر هذا الجهد وتلك الظروف باختلاف طبيعة العمل

حوافز الانتاج :-

يتضمن هيكل الحوافز حافزا يسمى حافز الانتاج يصرف اما على اساس يومى حيث يتقرر صرف مبلغ معين عن كل يوم عمل او اساس شهرى حيث يصرف مبلغ معيين فى نهاية كل شهر

المكافئات مع ساعات العمل الاضافيه :-

وهذه تصرف للموظف الذى يقوم بجهد اضافى متصلا فى استمراره فى العمل بعد ساعات العمل المقرره نظرا لعدم كفاية العامليين بالنسبه لحجم الاعمال المطلوبه وتحسب هذه المكافأة بضرب عدد الساعات الاضافيه فى المبلغ المقرر عن الساعه الواحده الا ان صرف هذه المكافات يتوقف على مددى كفاية الاعتماد المالى الذى تخصصه الاداره لهذا الغرض

الحوافز العامليه غير المباشره :-

تتضمن هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين والعاملات تعد الخدمات الاجتماعية من الحوافز المؤثره على اداء العاملين فهى اذ تستهدف حياتهم والمحافظه عليهم ورفع درجة رضائهم العام عن العمل

الحوافز المعنويه :-

يوجد اتجاه عام كبير يشير الى البواعث الماليه النقدية او نظام الاجور لا يعتبر الا كاملا واحد ضمن مجموعه كبيره من العوامل التى تؤثر كفاءة العامل الواحد تاثيرا ضئيلا ان العمال لا يهتمون بالزيادة فى الاجر بالدرجة الاولى بل يفضلون عليه نواحى اخرى تتمثل بالاطمئنان على المستقبل فى عضوية الجماعه والتوحد معها

وبناء على مايدهش عليه التجارب والدراسات اخذ المسئولون فى المواقع العمل والانتاج المختلفه على عاتقهم البحث عن حوافز اخرى تثير قدرات العامل وتربطة وهى الحوافز المعنويه والتى تتمثل فى المرح والتشجيع ووضع اسماء المجديين فى لوحات الشرف او اعطائهم الاوسمه والمكافات وسنتناول بعض من هذه الحوافز كما يلى (١)

٣/ التسهيل الاجتماعى :-

يقصد به ان الفرد عند قيامه بعمل وسط مجموعه من الزملاء يقدمون ببنفس العمل حيث يكون بذلك اكثر قوة يضاعف على زيادة الانتاج والاداء

٤/ التنافس :-

ويتوجد التنافس وعندما يعمل الافراد على انفراد او فى مجموعات

٥/ المكافات :-

يقول باتون فى كتابة الناس والنقود والدوافع عام ١٩٦١ م ان نظام المكافات ضرورى لا جتزاب ودفع الافراد ذوى الخصائص الضرورية اما اوتس فيقول فى بحث له عن الاهمية النسبيه للمرتبات فى داخل التركه عام ١٩٥٩ م فيرى ان المكافئات تستخدم كوسيله لارضاء بعض الحاجيات الانسانية الاساسية وهذا يدفع الناس للعمل بطرق شتى وتعدد صور المكافئات ففى دراسة اجريت فى العام ١٩٤٠ م فى شركة فلوريد للكهرباء وجد ان المكافئات التى جاءت بعد تفريغ الاستبيان الذى اجرى على عمال بعض الاقسام كما يلى : —

١- اتاحة الفرص للانتقال من قسم لاخر

٢- الحق فى الحصول على الترقيه

٣- اتاحة الفرص للترقيه

٤- توحيد الاجور للعمال الواحده

٥- الاجر طبقا لتكاليف المعيشه فى كل مدينة

٦- عدالة الاجور

٧- اوقات الفراغ

٨- تقدير جميع الخدمات

---

(١) بحث دبلوم بعنوان اثر الحوافز على اداء العاملين بالتطبيق على مطاحن الغلال عطبره – كلية الشيخ البدرى التقنيه

٩- ضمان الاستمرار فى حال حسن الاستمرار

١٠- حالة الامن بالقياس للشركات الاخرى

كان الفرد اساس توازنه النفسى فان الجماعه اساس اصلاح اجتماعى وقد اشـــارت البحوث الى علاقه الحوافز المادية والمعنويه بصحه العامل النفسية وزيادة انتاجيه

دوافع العمل الاجتماعية :-

ان يكون الفرد موضع تقدير واحترام واعتبار من الاخرين وان يكون لـــه مكانتـــه الاجتماعية وشعور الفرد بان له قيمه اجتماعيـــة وان وجـــوده وجهـــودة لازمـــان للاخرين كما ان الثناء وحب الفرد للبروز وذلك ان التقدير الاجتماعى يعزز الشعور بالامن وهو من شروط الصحه الفنسية