

## الفصل الثاني

المبحث الاول  
تعريف واهمية الحوافز

المبحث الثاني  
نظريات الدوافع

المبحث الثالث  
انواع الحوافز

## الفصل الثاني تعريف والخصيصة الحوافز البحث الاول

الحوافز هي قوة خارجية تجذب اليها العامل لا لغرض الاحتفاظ به فقط وانما ايضا لتكييف سلوكه بما يتلائم مع اهدافه فالحوافز هي مجموعة العوامل الخارجية القادرة على اثاره مجموعه القوة الفعلية الحركية والمنتجة في الفرد والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوكه وتصرفاته وبالتالي على مستوى انتاجيته (١)

### اساس الدوافع :-

فهي مؤثرات داخلية كامنه في ذاته الفرد تحدد سلوكه وفلسفته اتجاهه فتثير اليه الرغبة في عمل ما لا يفرض الاعتقاد باهميتها انما ايضا نتيجة لتحريك تلك المؤثرات او القوه بمؤثرات اقوى خارجية ( الحوافز ) (٢)

فالدوافع هي مجموعة القوة المتحركة في نفس الفرد العامل مثيره فيه الرغبة بالعمل اي دوافع من الداخل ( اي قوة داخلية تكتمل في نفس الفرد للعامل وتدفعه للبحث عن شئ محدد وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشئ او الهدف (٣)

وخلاصة ذلك فان الدوافع هي مجموعة العوامل الداخلية المنشطة والقوة الموجهه لتصرفات الافراد من ذلك يسعى الفرد العامل ذاتيا 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 قدره على تكييف حركة الدافع الحوافز المقدمة

لكن الحقيقة التي لا يمكن الخروج عنها ان هناك تلازم فطري بين الحوافز والدوافع اساسها الحاجة او الرغبة والتي تظهر بشكل مستمر وملازم لحياة الفرد ويمكن ان نصور العلاقة بين الحوافز والدوافع (٤)

(١) د. علي السلمي - ادارة الافراد ورفع الكفاءة الانتاجية - القاهرة - دار المعارف - ص ٢١٣

(٢) نفس المرجع السابق - ص ٢١٤

(٣) نفس المرجع السابق - ص ٢١٤

(٤) منصور احمد منصور - الحوافز والدوافع في قطاع الانتاج - المنظمة العربية للعلوم - ص ١٣

## فاعلية الحوافز :-

تعتمد فاعلية الحوافز فى اداء مهمته المتمثلة فى اثاره دافعية الفرد وحسه على العمل والسلوك السليم واتباع حاجته اعلى ناحيه مهمه واساسية هى انه كلما كان التوافق والتكامل بين الدوافع الى العمل والحوافز اليه مكتملا كانت فاعلية الحافز على اثاره السلوك المطلوبه من الفرد اكبر مثال على ذلك ما يلى لو كان الدافع الاساسى للعمل ودفع مستوى الانتاج هو تحسين الظروف المادية للعمل كإضاءةه والتهويه والتدفئة 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 تحسين بيئه العمل كان تخصص ثنائيات وبعض المكافئات فى هذه الحاله تكون الاداره قد فشلت فى تحديد الحافز المناسب ( التوافق ) لاثاره الدافع على رفع الانتاجية وبالتالي ابتعدت عن التكامل والتوافق بين الحافز والدافع (١)

## الهية الدافعية :-

يعد موضوع الدافعية بوجه عام من المواضيع التى حازت على قدر كبير من الاهتمام من قبل الباحثين فى مجالى علم النفس الصناعى وعلم الادارة فى السنين الاخيره ويعود السبب فى ذلك الى العلاقة المباشرة والقائمه بين انتاجية العاملين من جهة ودوافعهم من جهة 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 صحيحة ويحقق لها وفرا فى تكلفه العمل من جهة وزيادة الانتاجية من جهة ثانية هذا بالاضافه الى خلق اتجاهات مؤيده للمنظمة لدى العاملين ان المشكله الاساسية التى تعانى منها المنظمة اليوم ولا سيما فى البلدان النامية فى تعاملها مع العنصر البشرى لديها

(١) منصور احمد منصور - مرجع سابق - ص ١٣

تعود بشكل رئيسى الى اخفاقها فى بناء نظام جيد للحوافز يعمل على حث العاملين وتشجيعهم على بذل الجهد والعمل وزيادة الانتاجية واشباع حاجاتهم ورغباتهم بنفس الوقت (١)

### **العلاقة بين الحوافز والحاجه فى نفس الفرد :-**

كما 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 هذه العلاقه بسيطا وسهلا .

الا من الناحيه السلوكيه مقيد ومعقد بسبب انتماء الفرد الى المنظمه وان اشباع حاجية مرهونه بتحقيق اهداف منظمة ومرتبطة 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 المتاحة لخلق الظروف المناسبه والاقتناع الانسانى

بان تحقيق اهداف المنظمة ضرورى لتحقيق اهداف الفرد فى المنظمه (٢)

(١) عمر وصفى عقلى - ادارة القوة العامله - عمان الاردن - ص ٣٠١  
(٢) منصور احمد منصور - مرجع سابق

## البحث الثاني نظريات الجوافع

### نظرية الدافعية :-

نشر ابراهام ماسلوسه ١٩٤٣ نظرية عن الدافعية الانسانية اسمها بنظرية تدرج الحاجات وقامت على اساس من الملاحظة الواعية والمنطقية وقد لاقت قبولا كبيرا من قبل المديرين فى منظمات الاعمال انذاك ولعبت دورا رئيسيا فى تطوير نظرية ذات افاق مقبولة من هذا المجال ومازالت نظريته هذه تدرس حتى الان فى الكليات والمعاهد المتخصصة 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 الدرجة 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 :-

### ١/ الحاجات الفسيولوجية :-

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

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

### ٢/ حاجات المنح والسلم :-

وتشمل هذه الدرجة مجموعه من الحاجات الانسانية التى توفره الحماية 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 فله حاجات اجتماعية يسعى لاشباعها كالحب والصدقه

### ٤/ حاجات تقدير الذات :-

وتشتمل هذه الدرجات على حاجات اشباعها يؤدي الى شعور الانسان بقيمته واهميته نظرية ماسلو ندوانتكنسون عن الحاجات والدافعية :-

تشير هذه النظرية الى ان الحاجات الانسانية ذات استقرار نسبي فطاقة الانسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى ياتي عامل ما يثرها ويعتبر عن هذا العامل عادة بالحافز الذي يعتبر ترجمه لهدف معين تحقيقه من قبل الفرد يؤدي الى اشباع الحاجه التي تم اثارها لديه وشكلت بالتالي دافعية لقد صنف كل من ماسلو ندوانتكنسون الحاجات الانسانية ضمن ثلاث فئات هي :

### ١/ الحاجه للإنجاز :-

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

### ٢/ الحاجه للنقد :-

تعبر عن المدى الذي ضمن حدوده بصرف الفرد وقته في التفكير وبذل الجهد من اجل الحصول على مركز وظيفي يحصل منه الفرد على المكانه والقوة وبالتالي السيطرة والنقود ان لافراد الذين لديهم مثل هذه الحاجه يكون لديهم عادة حب التحكم بالآخرين

### ٣/ الحاجه للإنتباه :-

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

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

### **٢/ العلاقات 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 معين 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 مبشكلا متلاوم مع العمل وتختلف طبيعة وقدرة هذا الجهد وتلك الظروف باختلاف طبيعة العمل فالمحصى فى وسائل النقل العامه يبذل جهدا جسمانيا متميز ويعمل فى ظروف تختلف عن ظروف العمل بالمكاتب ( داخل الغرف ) وعامل المنجم يبذل جهدا بيرا ويعمل فى ظروف شاقه تحت الارض ووسط غازات سامه وتربه ... الخ

### **٤/ حافز النتاج :-**

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 محده وبمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفى او مستوى الاداء او كليهما

## ٥/ المكافئات من ساعات العمل الإضافية :-

وهذه تصرف للموظف الذى يقوم بجهد اضافى متمثلا فى استمراره فى العمل بعد ساعات 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 مئوية معينه فمثلا اذا استحق لاجل العاملين مبلغ عشره جنيهاً عن الساعات الاضافيه التى عملها فان هذا الاعتبار يؤثر سلبا على قيمة مثل هذا الحافز وبالتالي على معنوية الموظف

## ٦/ المكافئات من اقتراحات العاطية :-

يعد تقبل الادارة للاقتراحات المفيده والفاعله التى يقدمها العاملون والاهتمام بها ومكافئتهم احد العود الفاعله لحفزهم ورفع معنوياتهم ومن المفيد ان تقرر الاداره مكافاة تشجيعية للعاملين الذين يقدمون اقتراحات او افكار مبتكره لتحسين 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 التكاليفه او وقت الانتاج او خدمة العملاء او كل ذلك .

## ٣/ 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 مقارنة بالموظفين الاخرين الذين قاموا بنفس العمل وحصلوا على مكافاة افضل فهذا الموظف يسبب وتقل حافزته 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 : - (١)

### **انصاف في التوزيع :- انصاف في الاجراءات**

**الانصاف في التوزيع :-** يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالاداء اما الانصاف في الاجراءات فيتعلق باجراءات وسياسات الشركة كالترقيات والعقوبات وتقيم العاملين

عند تطبيق هذه النظرية يفترض وجود ثلاثة انواع من الموظفين :

النوع الاول : هم الموظفين الذين يظنون انهم يعاملون بانصاف وبالتالي هم متحفزين والنصف الثانى هم الذين يظنون انهم يستحقون اقل مما يستحقون وبالتالي يشعرون بالذنب ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور فمن السهل ان يبقى الشخص على ادائه بنفس المستوى ويقارن مع موظف اخر يحصل على نفس الراتب او المكافأة (٢)

### **نظرية الاهداف :-**

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

### **نظرية التوقعات :-**

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

(١) سامى صلاح القمري - حوافز العمل - ص ٢٠٣

(٢) المرجع السابق - ص ٢٠٣

الخطأ مرة أخرى كخصم من الراتب وربما ان الناس لديهم احتياجات مختلفة فاهمية الحافز ستكون مختلفة من شخص الى اخر مثلا قديرى البعض ان المال اهم حافز له يعمل بينما يرى اخرون ان الانجاز او القبول فى المجتمع مهم العامل الثانى الذى يحدد مستوى التحفيز هو التوقعات حول الجهد والحوافز ما هذا 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 مستعطفية الحوافز التى يستحقها ام لا

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

- 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 المهمة داخلية - خارجيه يقصد بالمحفزات الداخلية : الامور المشجعه التى يحصل عليها الفرد اثر انجازه للمهمة اما الخارجيه فهى التى تقدمها المنظمة او الموظفين للشخص كالذياده فى الراتب والقبول الاجتماعى

## البحث الثالث أنوع 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 مادي 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 الصناعيه ويتمثل التيار الاول فى بداية الثوره الصناعيه 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 النهايه الامر كلما ارتفع الاجر قل الحافز على العمل وبالعكس وقد بنو رايهم على اساس ان علاقه بين ??? الاجر والجهد المبذول تكون موجب اى كلما زاد الجهد حتى يعمل العامل بالانتاج الى حد معين 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 (1)

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

(1) الموقع [www.googlesearch.net](http://www.googlesearch.net)

من الواضح ان كلا وجهتي النظر قد اكدت على الحوافز المادية واهمية الحوافز المعنوية - وان علم النفس يتبع اساس واساليب تبدأ بأسلوب تحليل المعرفة الدقيقه التفصيل بخطوات العمل وظروفه والواجبات التي تقوم بها العامل حتى يتم ادائه لعمله (١)

## **ويهدف تحليل العمل من وراء المعرفة التفصيله لاطارات العمل الترتيبية :-**

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

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

٣- الاهتمام بدراسه مشاكل العمال ، اعداد الغياب ، التمارض بمعرفة العوامل النفسيه وهذا يقودنا الى استعراض اطار متكامل للحوافز المادية والمعنويه كما يلي :-

### **١/ الحوافز المادية :-**

تتضمن الحوافز المادية كل من الحوافز المباشره وغير المباشره وذلك كما يلي (٢)  
أ/ الحوافز المادية المباشره : تتمثل هذه الحوافز في الاجر الاساسى وملحقاته مثل الاجر الاضافى حوافز الانتاج العلاوات الدوريه - المكافآت بانواعها وتشكل الحوافز المادية بشكل عام - القدره العشوائية للفرد التي تمكنه من اشباع حاجاته الفرديه ولا سريه من السلع والخدمات سواء كانت اساسيه او كماليه ويمكن عرض اهم الحوافز المادية المباشره كما يلي :-

**١/ الاجر :-** يمكن تعريف الاجر بانه مقابل او ثمن او مايبذله العامل من مجهود عضلى وعقلى ومهارته فى العمل والاجر بالنسبه للعامل يتنل دخلا يهيمه المحافظه على مستواه بل وزيادة املا فى رفع مستوى معيشه واشباع حاجاته من السلع والخدمات والمهم ان يوفر الاجر قياس ملموس وعادلا لجهد الفرد فى العمل حيث يتوقع كل فرد علاقه بين مدخلاته

(١) المرجع السابق

(٢) احمد سيد مصطفى - ادارة الموارد البشريه - رؤيه استراتيجيه - ص ٤٤٨ - ٤٤٩

**٢/ الملاوة الجورية :-** هي حافز سنوى تقدمه الاداره للموظف الذى يتضح ان ادارة الفنى فى العمل وتعامله مع الزملاء والرؤساء او العملاء على مستوى جيد 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 البدل يصرف للفرد لتعويضه عن جهد غير عادى وظروف غير عاديه تتواجد بشكل متلازم مع اداء العمل وتختلف طبيعته وقدر هذا الجهد وتلك الظروف باختلاف طبيعة العمل

**حوافز النتائج :-**

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 معين فى نهاية كل شهر

### **المكافئات عن ساعات العمل الإضافية :-**

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

### **الحوافز الماديه غير المباشره :-**

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

### **الحوافز المعنويه :-**

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

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

### ٣/ التسجيل 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/ المكافآت :-

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

١- اتاحة الفرص للانتقال من قسم لآخر

٢- الحق فى الحصول على الترقية

٣- اتاحة الفرص للترقية

٤- توحيد الاجور للعمال الواحد

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 اشارت البحوث الى علاقه الحوافز المادية والمعنويه بصحة العامل النفسية وزيادة انتاجيه

### **فوائد العمل الاجتماعية :-**

ان يكون الفرد موضع تقدير واحترام واعتبار من الاخرين وان يكون له مكانته الاجتماعية وشعور الفرد بان له قيمة اجتماعية وان وجوده وجهوده لازمان للاخرين كما ان الثناء وحب الفرد للبروز وذلك ان التقدير الاجتماعى يعزز الشعور بالامن وهو من شروط الصحة النفسية