

## المحاضرة رقم ١٤ – مهارات الدافعية والحوافز

### ❖ أهم محتويات المحاضرة :

١. مفهوم الدافعية والحوافز
٢. كيفية حفز الافراد بالمنظمة
٣. اهم انواع الدوافع
٤. اهم نظريات الحفز بالمنظمة ( ٤ نظريات )
٥. الاختلافات الفردية بين العاملين بالمنظمة
٦. اهم انواع الحوافز
٧. شروط وضع نظام جيد لحفز العاملين بالنظمة

### ❖ تعريف الدافعية :

هي العمليات المركبة والمستمرة التي تدفع الافراد وتحفزهم لاداء عمل معين أو اتباع سلوك محدد

❖ وهي عملية مركبة ومعقدة لأنها تشمل تفهم تلك الدوافع التي توجد عند الفرد والجماعات

❖ وهكذا فقد ينتج عن هذه الدوافع إشباع ورضا او حرمان واحباط ومايتبع ذلك من سلوك ايجابي او دفاعي وأثر كل ذلك على اتجاهات الفرد وسلوكه المستقبلي .

ان هذه الدافعية تتحدد اساساً من ثلاث منطلقات :

- ❖ تنشيط السلوك
- ❖ توجيه السلوك
- ❖ تثبيت او تعديل السلوك

### ❖ سلوك الافراد في المنظمة :

يتأثر السلوك الانساني بعدة عوامل منها :

١. دوافع شخصية : وتبنى على العوامل الجسدية والصحية والنفسية والمادية والاجتماعية والثقافية للفرد
٢. دوافع مادية : وهي التي تدفع الفرد ومنها الحاجات الحياتية والامنية والمعيشية والاسرية .
٣. اسباب اخرى : وتكون بسبب وجود اهداف يسعى اليها الفرد ، مع ملاحظة انه قد لايتفق اثنان حول سلوك معين او تصرف محدد حتى وان كانت الاسباب واحدة ، ويرجع هذا لاختلاف تلك العوامل لدى كل فرد .. ومن أمثلة ذلك : إيقاف الترقيات أو عدم زيادة الرواتب او تخفيضها .. إلخ

### ❖ مظاهر التصرفات السلبية الناتجة عن عدم الرضا :

ويمكن تحديد اهم هذه المظاهر في ٥ مظاهر هي :

١. العدوانية : وهي التصرف بعدوانية وسلبية وإصرار على الخطأ تجاه التنظيم والقيادة
٢. الانهزامية والانعزالية : وهي الانسحاب من المشاركة والانشغال بأعمال غير مهمة والتخيل او الاحلام بدلا من الجد والاجتهاد .
٣. الانتاجية في مجال اخر : حيث يلجأ البعض إلى تحقيق حاجاتهم عن طريق العمل في مجالات اخرى او نشاطات جانبية .
٤. إلقاء اللوم على الآخرين : ( الإسقاط ) : حيث يلجأ بعض الافراد عندما تتدنى مستويات ادائهم ان يلقون باللوم على زملائهم او الاجراءات او الانظمة الموجودة بالمؤسسة .
٥. المساومة : ويكون ذلك عندما يطلب البعض امور خاصة كالترقية مثلاً في سبيل القيام بالمهام المطلوبة او الانضمام للجماعات الغير رسمية .

### ❖ دور القيادي الفعال لتغيير التصرفات السلبية بالمنظمة :

يجب على القيادي دراسة ومعرفة السلوك التنظيمي والذي يهتم بدراسة التصرفات البشرية في العمل ومعرفة كيفية التعامل مع الفروقات الفردية للعاملين بكفاءة وفاعلية .

ويؤدي ذلك إلى :

١. تفهم ومعرفة تصرفات العاملين ودوافعهم واحتياجاتهم
٢. تطوير قنوات الاتصال ومعرفة التغذية العكسية بشكل أكثر فاعلية .
٣. تساعد المنظمة على فهم عوامل وأثار البيئة الاجتماعية ومن ثم تعديل وتطوير سياستها وأنظمتها لتكون أكثر فاعلية .

#### ❖ الدوافع والحوافز :

ويمكن القول ان العلماء قد فرقوا بين الدافعية وبين الحوافز

- ❖ **الدافعية :** هي محرك داخلي للسلوك الانساني وتنبع من ذات الفرد لإشباع حاجة محددة .
- ❖ **الحوافز :** فهي المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الادارة لإثارة دوافع الانجاز لدى الافراد العاملين .

#### ❖ انواع الدوافع :

##### ١. دوافع أولية ودوافع ثانوية :

يقصد بالدوافع الأولية أو الفسيولوجية بأنها تلك الدوافع التي تعتمد على التكوين البيولوجي للإنسان حيث يرتبط إشباعها باستمرار الحياة وتتميز هذه الدوافع بالثبات وعدم التغير مثل / الدافع إلى الاكل والشرب ... إلخ أما الدوافع الثانوية أو المكتسبة بأنها تلك الدوافع التي تكتسب من البيئة وتتميز هذه الدوافع بقابليتها للتغيير و التعديل . مثل / الدافع إلى السيطرة أو التملك ... إلخ

##### ٢. دوافع فردية ودوافع اجتماعية :

يقصد بالدوافع الفردية تلك القوى الداخلية التي تحرك السلوك الانساني والضرورية لحياة الفرد ، مثل الاكل ، الشرب ، التنفس ، والتكاثر ... إلخ اما الدوافع الاجتماعية فهي تلك الدوافع التي يكتسبها الفرد في خلال مراحل التنشئة الاجتماعية وتتأثر بعوامل البيئة ، كالسيطرة ، التملك ، الإلتزام بقيم المجتمع ... إلخ

##### ٣. دوافع شعورية ودوافع لاشعورية

يقصد بالدوافع الشعورية تلك الدوافع التي تخضع لسيطرة وتحكم وإرادة الفرد ، حيث يدرك الفرد أو يعي السلوك الناتج عنها ويقصد بالدوافع اللاشعورية تلك الدوافع التي لاتخضع للسيطرة وتحكم الفرد في هذه الدوافع تكون من فعل العقل الباطن ، مثل كراهية او حب شخص معين دون مبرر ظاهر .

#### ❖ الحاجات :

- من اهم واجبات المديرين حفز المرؤوسين لئلا أقصى جهد ممكن لتحقيق الاهداف التنظيمية ، لذلك يجب معرفة حاجات المرؤوسين والعمل على اشباعها .
- إن حاجات الفرد والمنظمة ليست دائماً واحدة ، وبالتالي يتعين على الادارية العمل على توحيدها وتكاملها .
- يعتمد الحفز الانساني على وجود حاجات
- الافراد لهم حاجات مختلفة في جميع الاوقات سواء بطريقة شعورية او لاشعورية
- هذه الحاجات تختلف من فرد لآخر ومن وقت لآخر للفرد الواحد .

#### تصنف الحاجات إلى مجموعتين هما :

( حاجات أساسية ، وحاجات ثانوية )

##### أ- حاجات أساسية :

ويغلب عليها الطبيعة الفسيولوجية مثل الحاجة إلى الهواء ، الماء ، الأمن ، الحماية ، التكاثر .. إلخ

وهذه الحاجات محدودة بطبيعتها ، على اعتبار ان الانسان يستهلك كمية محدودة من الهواء والطعام ..  
إلخ

#### ب- حاجات ثانوية :

وهي حاجات اجتماعية ونفسية بطبيعتها ، وتشمل حاجات الانتماء والانضمام إلى الغير ، القوة ، الشهرة ، التميز ، التقدير ، الاحترام ، إقامة علاقات صداقة مع الآخرين ، الانجاز ... إلخ وهذه الحاجات غير محدودة بطبيعتها .

بمعنى عدم وجود حد اعلى من الاشباع لمن يرغب الحصول عليها كحاجته إلى القوة و الإنجاز والتقدير ... إلخ

ويختلف الافراد في الحاجات الثانوية أكثر من اختلافهم في الحاجات الاساسية ، إذ أن كل إنسان يحتاج إلى كمية من الهواء والماء ، أكثر أو أقل ، في كل الاوقات .

وهذا لاينطبق على الحاجات الثانوية ، فقد نجد فرداً ما لديه حاجة ماسة إلى القوة ، بينما فرد آخر تظغى عليه حاجة الانتماء .

#### خصائص الحاجات الثانوية :

تتميز الحاجات الثانوية بالخصائص التالية :

- ١ . اهمية توفر المعرفة والخبرة فيها لدى الفرد
- ٢ . تتغير من وقت إلى آخر للفرد الواحد
- ٣ . تختلف من حيث النوع والكثافة بين الافراد
- ٤ . تعمل كمجموعة وليس بشكل فردي
- ٥ . تأخذ الشكل المعنوي ، وغالباً ما تأخذ الصبغة اللاشعورية بمعنى انها غير ملموسة بدلاً من كونها حاجات مادية ملموسة .

#### ❖ عملية الحفز :

**الحفز :** عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة .

فعندما يشعر الانسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها .

فالحاجات تسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد

وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات جديدة .

وفي حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر يستمر ، وعندئذ يكون امام الفرد عدة بدائل :  
منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى ، أو تغيير مسار الجهد المبذول أو استبدال الحاجة بأخرى .

**مثال ذلك /**

إذا لم يستطع الفرد إشباع حاجته بالحصول على الترقية في وظيفته ، فإنه إما ان يستمر في مواصلة الجهد والمثابرة أو اغتنام فرص سانحة ، أو تغيير المسار السلوكي كإتباع سلوك عدواني لتحقيق الهدف بدلاً من المثابرة أو تغيير الهدف نفسه .

ومن ناحية تنظيمية ، فإن الهدف الاساسي للحفز هو زيادة الانجاز عند الافراد وهذا الانجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين الحفز وقدرات الفرد .

ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية :

**انجاز الفرد = الحفز X قدرات الفرد**

وفي هذا المجال : فإنه يجب على المنظمة مراعاة شروط فعالية الحوافز كما يلي :

- ١ . ارتباطها المباشر والواضح مع الاداء
- ٢ . ارتباطها المباشر مع حاجات الافراد
- ٣ . سرعة الحصول عليها بعد الاداء مباشرة
- ٤ . وضوح أسس وقواعد الحصول عليها

#### نظريات الحفز :

تتعدد نظريات الحفز الانساني ونذكر أهمها فيما يلي :

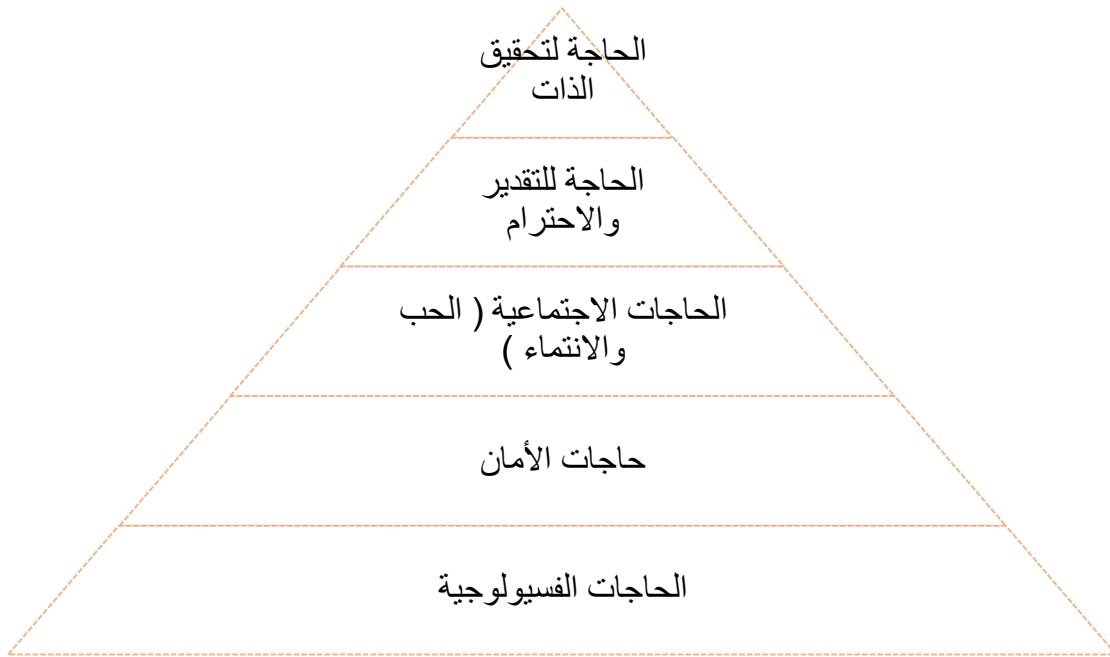
**أولاً :** نظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلو

**ثانياً :** نظرية ذات العاملين ( لـ هيرزبيرج )

**ثالثاً :** نظرية مكريجور ( X , Y , Z )

رابعاً : نظرية ماكيلاند للاحتياجات .

### هرم الحاجات لإبراهيم ماسلو



#### أولاً : نظرية سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو

تعتبر من أشهر نظريات الحفز ، وتشير إلى أن الحاجات الانسانية مرتبة هرمياً حسب الاهمية كالتالي :

##### ١ . حاجات فسيولوجية :

وهذه حاجات أساسية للبقاء وتشمل الحاجة إلى الهواء ، الماء ، المأكل ، المشرب ، المأوى ، النوم ... إلخ

##### ٢ . حاجات الأمان والحماية :

حاجات الأمان المادية والأمن النفسي ، وتشمل حماية الانسان لذاته وممتلكاته وفي المجال التنظيمي فإن الامن والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة وبالرغم من الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والعاملين في تحقيق اهداف كل منهما ، إلا ان العاملين أكثر اعتماداً على المنظمة في إشباع حاجاتهم المختلفة وهذه الاعتمادية تجعل الافراد بحاجة الى التنبؤ في البيئة التنظيمية فيما يتعلق بالكثير من الامور مثل :

❖ الامن الوظيفي : الترقيه ، والمساواة في المعاملة ... إلخ

##### ٣ . حاجات اجتماعية :

مثل الحاجة إلى الانتماء والصدقة والحب والعاطفة والشعور والوجدان والقبول الاجتماعي من قبل الآخرين .

##### ٤ . حاجات التقدير والاحترام :

كالحاجة الى احترام وتقدير الاخرين ، الثقة بالنفس ، المعرفة ، الاستقلالية ، الكفاءة ، الشهرة ، القوة ، التميز ، المكانة والمركز الاجتماعي ... إلخ

##### ٥ . حاجات تقدير الذات :

وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة ، كالمعرفة ، المهارة ، الإبداع ، الخلق والابتكار ، تحقيق أقصى الطموح .

❖ وبناءً على هذه النظرية فإن الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض ، ومرتبطة تصاعدياً حسب الأهمية كما يظهر في الشكل التالي :

## حاجات تحقيق الذات

### حاجات التقدير والالتزام

### حاجات اجتماعية

### حاجات الأمن والحماية

### حاجات فسيولوجية

- ❖ ويلاحظ أهمية **الحاجات الفسيولوجية** من أجل البقاء حيث تسود في المستوى الأدنى وعندما يتم إشباعها بدرجة مرضية ينتقل الفرد إلى الحاجة التي تليها في الأهمية وهي الأمن والحماية ، إن الحاجة المشبعة لم تعد حافزة ، بينما الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد للتحرك ، لذلك عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية فإن حاجات الأمن والحماية تبدأ بحفز السلوك .  
وكلاً من الحاجات الفسيولوجية والأمن محدودة بطبيعتها بالرغم من أن الأولى أكثر محدودية من الثانية .
- ❖ وتظهر **الحاجات الإجتماعية** من كون الإنسان كائناً اجتماعياً بطبعه ، وقد أشارت الدراسات إلى أن الأفراد الذين يعملون بمفردهم بمعزل عن الآخرين لا تتوفر لديهم الرغبة في العمل .  
ويعزى ذلك إلى **العزلة والوحداية** ، كما بينت دراسات أخرى أن الأقسام والوحدات الإدارية التي تمنح أفرادها **مستوى متدنياً** من التفاعل الاجتماعي والاتصال مع الغير لديها **اعلى نسبة** دوران عمل عموماً فإن **إشباع الحاجات الاجتماعية** في موقع العمل **مقيد** إلى حد بعيد بالتكنولوجيا المستخدمة في الاداء وفي **الظروف المادية للعمل** .
- ❖ **وحاجات التقدير والاحترام** تمنح ادارة المنظمة مجالاً واسعاً لخلق بيئة تنظيمية تعمل على إشباع هذه الحاجات ، وهذه الحاجات **غير محدودة الإشباع** ، ومن ناحية تنظيمية يعتمد إشباعها بشكل أساسي على السياسات الادارية والسلوك القيادي .  
وهذه الحاجات تظهر عند **المديرين أقوى مما لدى المرؤوسين** ، لذلك تعطى أهمية في مجال حفز المديرين .
- ❖ أخيراً **حاجات تحقيق الذات** وهي تمثل الحاجة إلى إدراك إمكانية تطور وتقدم الفرد إلى أقصى درجة ، إذا لا يتم إشباع هذه الحاجة بالكامل ، وهي مهمة إلى أولئك الذين استطاعوا إشباع بقية الحاجات في سلم ماسلو بدرجة مقبولة .  
ويوجد **أختلاف** في وجهات النظر حول نظرية ماسلو ، وتشير بعض الدراسات إلى أن **الترتيب الهرمي للحاجات هو ترتيب اصطناعي** .

حيث أن جميع هذه الحاجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض لدى الفرد الواحد ، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن تطبيق نظرية ماسلو والإختلاف في ترتيب الحاجات مرهون بالعوامل البيئية والاختلافات الثقافية .

مثال ذلك : الدراسات التي أجريت في مجال مقارنة سلم الحاجات عند الموظفين في الشركات الأمريكية والمكسيكية أظهرت ان حاجات تحقيق الذات عند المديرين في الشركات الأمريكية كانت غير مشبعة بشكل عال ، بينما كانت تلك الحاجات تمثل الحاجة الثانية المشبعة بشكل عال عند الموظفين في الشركات المكسيكية .

#### ❖ ثانياً : نظرية ذات العاملين

قام بتطوير هذه النظرية فردريك هيرزبيرج

( Fredrick Herzberg ) حيث يشير أن هناك عاملين أساسيين في دوافع الافراد وحسبهم على العمل

والتعاون والجد والاجتهاد وهما :

أ- الحقائق الأولية :

وتتعلق بالعمل مباشرة واطلق عليها عوامل دافعية أو حافزة انسجاماً مع هرم ماسلو للحاجات الاجتماعية والإحترام والتقدير وتحقيق الذات .

وتتضمن العوامل الأولية مايلي ( ٤ عوامل ) :

١ . الرواتب والاجور

٢ . الأمن الوظيفي .

٣ . أحوال العمل كالسلامة مثلاً

٤ . الرضا والتزام العاملين

وهذه العوامل تلعب دور اساسي في تحقيق الرضا ولكنها لاتلعب دور قوي في دفع العاملين لبذل المزيد من الجهد أو حثهم نحو أداء أفضل .

ب- الحقائق الدافعية : ويمكن تحديد أهم هذه العوامل في :

١ . التقدير والاحترام

٢ . تطوير المهارات والتدريب

٣ . منح العاملين مزيداً من المسؤوليات والصلاحيات والثقة .

وهذه العوامل تدفع العاملين لإثبات قدرتهم وتحسين ادائهم .

#### ❖ ثالثاً : نظرية مكريجور ( X , Y , Z )

حيث اشارت النظرية إلى أن سلوك العاملين يمكن تصنيفها إلى ٣ أنواع ويجب التعامل معهم على ضوء ذلك من أجل تحقيق الاهداف واداء المهام .

أ- نظرية X :

وتقوم على الافتراضات التالية :

١ . يتميز الانسان بالكسل والخمول

٢ . لاتوجد لديه طموحات

٣ . يكره المسؤوليات ويفضل أن يتلقى التعليمات

٤ . لا يبالي بالآخرين ولاتهمه حاجات المنظمة

٥ . يقاوم التغيير والتجديد

٦ . ذكائه دون المتوسط او غالباً ما يكون منخفض .

ب- نظرية Y

تقوم على الافتراضات التالية :

١ . العمل بالنسبة للفرد مصدر نشاط ورضا

- ٢ . يتحكم في تصرفاته من أجل تحقيق العمل الموكل إليه
- ٣ . يشعر بالالتزام والولاء لا بالخوف من العقاب
- ٤ . يحب المسؤوليات ويتعلم ويتطور في الحالات المختلفة
- ٥ . لديه القدرة على الابتكار والتجديد
- ٦ . ذكائه فوق المتوسط بل هو غالباً ذكي وقادر على حل المشكلات والمعضلات .

### ت- نظرية Z

وتقوم على الافتراضات التالية :

- ١ . ان الفرد يتصرف وفق الظروف والاحوال التي تحيط به وتدفعه للعمل بإيجابية .
- ٢ . ان الفرد يسعى للحصول على التعليم والتدريب المناسبين فتحسن اداءه
- ٣ . لديه القدرة على المنافسة البناءة
- ٤ . لديه الرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية
- ٥ . لديه القدرة على زيادة جهده وتعاونته والتزامه
- ٦ . مبادئ النظرية هي الثقة والمودة والمهارة

### ❖ رابعاً : نظرية ماكيلاند

وترى أن العمل في المنظمة يركز على ثلاث حاجات وهي :

- ١ . دافعية القوة : الافراد التي لديهم القوة يحاولون التأثير في الآخرين مباشرة ومثل هؤلاء يبحثون عن المراكز القيادية في التنظيم ، ومن ثم يشاركون في الحوار والعمل الجماعي ولديهم إصرار على إبراز مقدراتهم وإمكانياتهم .
- ٢ . الدافعية الاجتماعية : وهؤلاء الافراد يحبون التفاعل مع الجماعات ويشعرون بدافع قوي لأخذ مكانة اجتماعية مرموقة بين الآخرين لذا فهم يبحثون عن الانتماء ويكون لديهم الدافعية الاجتماعية في العمل بالمنظمة ويشعرون بالسعادة نتيجة لذلك .
- ٣ . دافعية الإنجاز : تتمثل في حب الأفراد بالشعور بأنهم قد انجزوا أشياء مهمة في حياتهم بالمنظمة .

وبالرغم من بساطة نظرية ماكيلاند إلا أنها تقدم أساساً جيدة للتطبيق الإداري أهمها :

- ١- إذا كان دافع الإنجاز من الدوافع المتعلمة فيمكننا تصميم بعض برامج التدريب التي يمكنها رفع الإنجاز
  - ٢- لابد من تزويد الموظفين في وقت لآخر بمعلومات عن مدى تقدمهم في العمل .
- طبيعة الوظيفة ودورها في الدافعية والحوافز**
- ترجع أهمية الوظائف وتنظيم العمل إلى أنها سبب مهم في زيادة دافعية العاملين لبذل مزيد من الجهد وتحسين الاداء ولتحقيق ذلك يجب القيام بما يلي :
- ١ . تبسيط الاجراءات والمهام
  - ٢ . التوسع الوظيفي
  - ٣ . تبادل الادوار
  - ٤ . الاثراء الوظيفي

### التأثير في السلوك الفردي

إن سلوك الأفراد في المنظمة يتأثر بدوافعهم ، وبيئة المنظمة وطبيعة عملها ، وبطبيعة وظائفهم وبالحوافز المختلفة التي يوفرها لهم التنظيم .

ويمكن تحديد أهم هذه العوامل المؤثرة في دافعية الأفراد في :

- ١- **شخصية الفرد** : وتتكون من العوامل الشخصية والمؤهلات العلمية و المهنية ، ودوافعه الخاصة به ، وقيمه ، ومبادئه ، واتجاهاته الاجتماعية والسياسية .

- ٢- **طبيعة الوظيفة** : وتعني نوع المهام وطبيعة اداءها ومسئولياتها ومدى أهمية الوظيفة للتنظيم ، وهل تتيح له تميزاً معيناً أو فرص للمنافسة أو شعوراً بالإنتاجية ... إلخ
- ٣- **محيط الوظيفة** : ونعني به طبيعة ونمط الإشراف الذي يمارس على الموظف والتدريب الذي يحصل عليه وعلاقاته مع زملائه بالعمل والأجر ، والحوافز والمكافآت والتشجيع والتقدير واللوائح والانظمة التي تحكم تصرفات العاملين وتحدد دوافعهم وحوافزهم .

### التعامل مع الاختلافات الفردية

في الواقع هناك اختلافات جوهرية بين الافراد خاصة في شخصياتهم . ويرجع ذلك لعدة عوامل نذكر منها :

١. **الوراثة** : وتشير إلى العوامل الوراثية والصفات الفكرية والجسدية .
  ٢. **الخبرات** : وهي الخبرات العملية والمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع ، كما تشمل أيضاً الروح المعنوية والعلوم والمعارف والحالة الاجتماعية والاقتصادية السائدة في هذا المجتمع .
  ٣. **التصرفات والحوافز** :
- والتصرفات : هي السلوك الفردي نتيجة للعوامل الوراثية والخبرة والتدريب والمهارة .. إلخ  
أما الحوافز : فتؤثر في سلوك الأفراد بحيث تدفعهم لتعديل سلوكهم إلى جوار التوقعات والاحتياجات

### أنواع الحوافز :

١. **حوافز مادية** : وتشمل المكافآت والاجور و الترفقيات ... إلخ
٢. **حوافز معنوية** : مثل خطابات الشكر والثناء والمدح ... إلخ
٣. **حوافز فردية** : مثل الطالب المثالي ، والموظف المثالي ، أو رجل العام ، وتستخدم هذه الحوافز لدعم التنافس الايجابي بين الافراد .
٤. **حوافز جماعية** : وتستخدم لإثارة روح الجماعة والتعاون بين العاملين مثل اختيار أفضل قسم ، أو لكن قد يترتب عليها الغيرة والحسد في المنشأة أحياناً ... إلخ
٥. **حوافز إدارية** : وتتمثل في كل الحوافز التي تعود بالنفع على العاملين سواءً مادية أو معنوية .
٦. **حوافز سلبية** : مثل الخصم من الراتب والذي يعد حافز مادي سلبي لردع أحد العاملين وتحفيزه على عدم تكرار الاخطاء او السلوك غير المرغوب فيه ومنها أيضاً الإنذار الشفهي او الكتابي ، او الحرمان من الترقية ... إلخ .

هناك رأي آخر يختصر انواع الحوافز إلى قسمين :

١. **حوافز مادية ( أولية )** : وهي أساسية لكل الأفراد ولكنها لاتدفعهم بالضرورة إلى الإبتكار والمبادرة والجد والاجتهاد .
٢. **الحوافز المعنوية ( دافعية )** : وهي التي تدفع الأفراد للإبتكار والإبداع والاجتهاد .

م	الحوافز المادية ( الأولية )	الحوافز المعنوية ( الدافعية )
١	الأجر والعلاوات والأمن الوظيفي	التدريب والتطوير والإهتمام بالعاملين
٢	الترفقيات والبدلات والمكافآت	التشجيع والتقدير والتغذية العكسية
٣	العلاج الطبي وعوامل السلامة بالمنظمة	الإشراف الجيد والإتصال الفعال والتعاون
٤	مسمى الوظيفة ومكانتها والعلاقات الاجتماعية في العمل	طبيعة عمل الوظيفة ومسئوليتها ومقدار المشاركة في صنع القرار

### الدوافع والحوافز بين مجموعات العمل :

يجب تطوير الدوافع والحوافز بين مجموعات العمل من خلال إلقاء بعض الضوء على كيفية التأثير في جماعات العمل لزيادة وتحسين دوافعهم كجماعة ، وبذل المزيد من الجهد وتحسين ادائهم في العمل وايضاً من خلال التأثير الغير مباشر في الافراد من خلال مجموعات العمل غير رسمية



وفي المنظمة توجد مجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية وكل منهما له معتقداته ومبادئه ، ولكن كيف يتصرف القائد مع معايير ومبادئ كل المجموعة ؟.

### الدوافع والحوافز بين مجموعات العمل

ويواجه القيادي هنا ٣ مشاكل حول كيفية التصرف مع معايير ومبادئ كل مجموعه وهي :  
مقدار الحرية الممنوحة للمجموعه داخل التنظيم  
مدي إقتناع المجموعه لتغيير معاييرها لتكون مسانده للعمل بالمنظمه  
إيجاد معايير جديده تلائم اهداف المنظمه بعيدة المدى .

### ختاماً

فإنه: على ضوء دراسة موضوع الدافعيه والحفز يتضح الاتي :  
اولاً : ان الموضوع الدافعيه والحفز الانساني يتأثر بقيم واتجاهات وثقافة الفرد والمجتمع كما يتأثر بالبيئه الداخليه والخارجيه للعمل وبحضارة المجتمع ونظمه .  
ثانياً: يعتبر الحفز من المشاكل التنظيميه بسبب تنوع حاجات الافراد وتغيرها من وقت لآخر واستحالة قيام اي منظمه بإشباع جميع حاجات العاملين فيها .

### شروط يجب توافرها عند تصميم نظام حوافز للعاملين بالمنظمه

- ١- ان تقوم الوظائف على اساس الكافيات والعدل .
- ٢- السماح بتفاوت الاجر على اساس اختلاف مسؤوليات و ظروف العمل لكل وظيفه اي ان يرتبط الاختلاف فيها باختلاف إنتاجيه الافراد
- ٣- ينبغي عدم تركيز حوافز العاملين في العناصر الماديه الملموسه فقط ، بل يجب ان تتضمن الحوافز المعنويه ايضا .
- ٤- سرعة دفع الاجره ، بحيث لا يكون فرق بين اداء العامل لعمله وبين حصوله على نتاج عمله من اجر وحوافز اخرى .
- ٥- توفير البرامج التدريبيه حيث تعمل الاداره على مساعدة العاملين للوصول الى تحقيق مستوى الاداء المطلوب منهم والذي عادة يأخذون عليه حوافز ومكافآت مرتفعه .
- ٦- يجب ترك الحرية للعاملين للاختيار بين انواع الحوافز .
- ٧- يجب تقويه دافع الايمان لدي العاملين بالمنظمه .

### نهاية المحاضرة

تمت بحمد الله وتوفيقه

ملاك ..