

العلمانية المباشرة

دور الدوافع والحوافز في الإدارة

ركز السلوكيون على العلوم السلوكية وبينوا أهميتها ودورها في تحسين إنتاجية العامل، وأكدوا أن عملية الإدارة، بحد ذاتها، هي عملية إنسانية بالدرجة الأولى، فالمدير يعمل لتحقيق الأهداف المناطة به، من خلال مرؤوسيه فوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة، التي يمارسها المدير، تستند على مجموعة من المقومات، يأتي على رأسها، مقومات شخصية المدير وسلوكه وتصرفه.

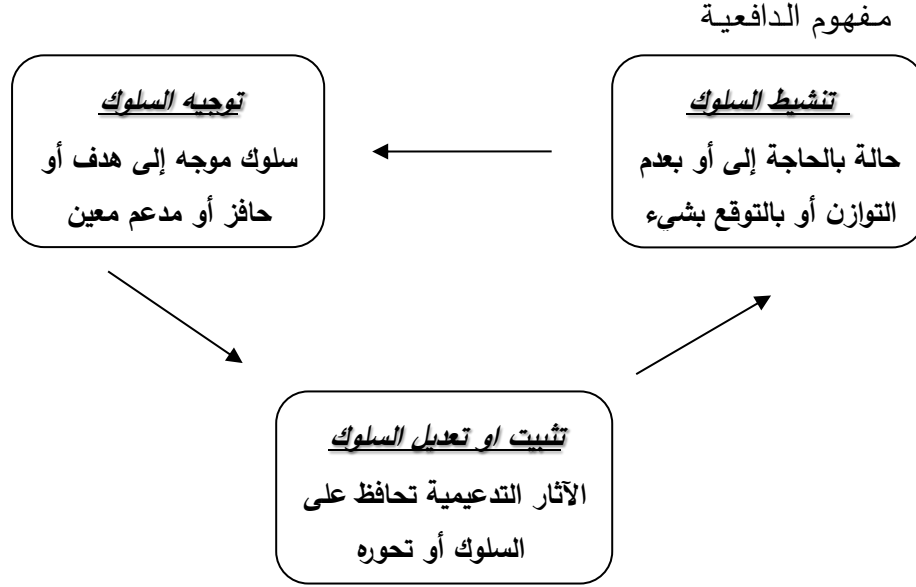
وقد قيل في هذا الصدد، إن العامل المحدد لمساهمة الإدارة في ناتج العمل لا يتوقف على أعداد المديرين بقدر ما يركز على ما يتمتع به المديرون من مستويات عالية في الكفاءة الإدارية، وتعني الكفاءة الإدارية، من جملة ما تعنيه، التعرف على حاجات ودوافع الأفراد والتعامل معها بما يحقق الأهداف بنجاح.

وترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر، والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة.

1- مفهوم الدوافع:

تعتبر الدوافع من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء. الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المزارع على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل: «مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء».

”سلسلة من الاستجابات التي تبدأ بالحاجات التي يشعر بها الفرد وينتج عنها رغبات مما يؤدي إلى أحداث السلوك لتحقيق الرضا“



تعريف الدافع :

تعتبر الدوافع القوى المحركة للسلوك الإنساني باتجاه معين. ويعبر عن الدافع عادة بكلمة الحاجة، وهي ما يشعر به الإنسان ويعمل على إرضائه وإشباعه، وكلما كانت درجة الإشباع دون المستوى المطلوب، كلما كان هناك تمسك بالسلوك الواقع تحت تأثير هذه الحاجة أو الدافع.

فالدافع والحاجة وجهان لعملة واحدة، فوجه الحاجة الأول، عبارة عن الحاجة التي يشعر بها الفرد، والوجه الثاني، وجه الدافع، عبارة عن القوة المحركة التي تدفع بالسلوك وتحدد اتجاهه.

يمكن تعريف الدافع بأنه:

«حاجة غير مشبعة، أو هو حاجة داخلية تتبع من داخل الفرد، وتحدث نوعاً من عدم التوازن والتوتر. هذه الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد لاتخاذ سلوك تجاه هدف محدد».

وعند التحدث عن الدوافع نجد أن هناك بعض الاعتبارات التي ترتبط به، ويجب أخذها في الحسبان، وهي:

- 1- أن درجة حماس الفرد تتأثر بوجود مشيرات سواء داخل الفرد أو خارجه.
- 2- أن السلوك الدافع هو سلوك موجه في اتجاه محدد، قد يكون هدفاً يرغب الفرد في تحقيقه، أو حاجة غير مشبعة يريد إشباعها.
- 3- إن درجة إشباع هذه الحاجة قد تؤدي إلى تكرار السلوك أو تغييره أو تثبيته أو تحويله إلى سلوك هادف آخر.

ويمكن القول بأن السلوك أو الأداء ما هو إلا محصلة لمجموعة من العوامل هي الدافع والقدرة وظروف العمل.

وهو ما يمكن توضيحه في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافع} \times \text{القدرة} \times \text{الرغبة}.$$

ومن كل ما سبق يتضح لنا أهمية الدوافع كمحرك أساسي لأداء الفرد، وبالتالي يجب على المنشآت أن توجه جهودها لدفع العاملين، والتأثير في سلوكهم، وإثارة دوافعهم لصالح العمل. وإذا نجحت الإدارة في أي منشأة (مزرعة) في إثارة دوافع الأفراد، وحفزهم للعمل فتكون بذلك قد نجحت بدرجة كبيرة في تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة.

2- أنواع الحاجات والدوافع:

ان سلوك الفرد تجاه موقف ما، قد ينطوي على أكثر من دافع، وهذا يدلّ ان تتبع الدوافع ودراستها ليس بالأمر السهل، فبعض الدوافع يمكن معرفته واستنتاجه من خلال ملاحظة سلوك الفرد، في حين، إن كثيراً من الدوافع لا يمكن التعرف عليها إلا بالدراسة والتحليل، مما أدى بالباحثين السلوكيين إلى تصنيف الدوافع ضمن عدة فئات وزمر:

فالبعض صنفها ضمن فئتين:

أ . دوافع أولية (مادية - غرائزية).

ب . دوافع مكتسبة (اجتماعية) وهي تختلف تبعاً لاختلاف البيئات الاجتماعية.

والبعض صنفها من زاوية الشعور:

فقال بوجود دوافع شعورية، وأخرى لاشعورية، بحيث لا يعرف الفرد دافعاً أو مبرراً واضحاً لسلوكه.

وقد صنفها الإداريون ضمن فئات ثلاث:

أ . دوافع مادية غريزية:

وهي الدوافع المرتبطة بالحاجات الأساسية للإنسان، وهي موجودة لدى جميع الأفراد بغض النظر عن أي اعتبار آخر، وتعتبر هذه الدوافع فطرية، تهدف المحافظة على البقاء، وأكد البعض في هذا المنحى، أن كل سلوك إنساني يقابله غريزة مفردة مستقلة عن الغرائز الأخرى، فهناك غريزة الطعام، وغريزة الشراب، وغريزة اللباس وغريزة الأمن، وهذه الحاجات، تعتبر حاجات أساسية، لا بد أن يعمل الإنسان على تلبيتها من خلال سلوك معين، وتتصف هذه الدوافع بأنها

عالمية يحتاج لها كل الناس، من كل المجتمعات، بحيث تتساوى أهميتها والحاجة إليها، فهي واحدة لديهم جميعاً، بغض النظر عن الاختلاف في العمر والجنس والثقافة والمكان والزمن الخ..

ب . دوافع اجتماعية:

لقد فطر الإنسان على العيش ضمن جماعة، ولهذا نشأت لديه مجموعة من الدوافع والحاجات الاجتماعية، ويعمل الإنسان بالضرورة لسد هذه الحاجات، وبالتالي ستكون هذه الحاجات دافعاً لسلوكه باتجاه معين، وهي التي تحدد درجة الإصرار على هذا السلوك، ومن هذه الحاجات حاجة الود للآخرين والفخر والاعتزاز بهم والصدقة معهم وكسب احترامهم ومساعدتهم وإقامة علاقة روابط معهم، وهذه الحاجات جميعها تنشأ نتيجة لوجود الإنسان ضمن جماعة معينة.

إن السلوك الإنساني الناتج عن الدوافع الاجتماعية، هو أقل قوة من السلوك الواقع تحت تأثير الحاجات الغريزية المادية، وهو أضعف منه، والسبب في ذلك، أن هذه الحاجات ليست عامة، بل تختلف من مجتمع لآخر وهي بنفس الوقت تختلف من شخص لآخر تبعاً لعلاقته بالجماعة التي يعيش فيها.

ج . الدوافع النفسية:

إلى جانب الحاجات التي أتينا على ذكرها آنفاً، هناك مجموعة من الحاجات، يعيش الإنسان من أجلها ويعمل لإرضائها وبالتالي فإنها تضطره لسلوك معين، وتعتبر هذه الحاجات، حاجات شخصية، تختلف من فرد لآخر.

لذا فإن درجة التمسك بها والإصرار عليها يختلف من شخص لآخر، فهناك من يشعر بحاجته لعطف الآخرين أو محبتهم، وهناك من يشعر بعدم الحاجة إلى ذلك.

ويؤكد البعض على دافع تحقيق الذات، باعتباره جزءاً من الدوافع النفسية، وهي الصورة التي يتخيلها الفرد لذاته، ويجب أن يراه الناس عليها، ولهذا يعمل الفرد على الظهور أمام الآخرين بالصورة التي يتخيلها عن نفسه ويسلك السلوك الذي يؤدي إلى إقناع الآخرين بما يحقق ذاته، وقد تكون هذه الصورة في كثير من الأحيان مغايرة للحقيقة.

3- نظريات الدوافع:

في محاولة لتفسير دوافع العمل والحاجات الإنسانية المختلفة ظهرت العديد من النظريات التي تفسر الدوافع، وكيفية استخدامها لدفع الأفراد للعمل. وتندرج هذه النظريات بين المنهج النظري والعملي.

- وأهم هذه النظريات سنتناولها فيما يلي:

- 1- نظرية x.y لدوجلاس ماكجروجر .
- 2- نظرية ابراهام ماسلو (التدرج الهرمي للحاجات).
- 3- نظرية هيرزبيرج (العوامل الواقية والعوامل الدافعية).
- 4- نظرية التوقع.
- 5- نظرية ميكلياند للدوافع .
- إضافة إلى هذه النظريات ظهرت بعض الاتجاهات الحديثة في الدافعية مثل:
- حلقات الجودة.
- النموذج الياباني في الإدارة (النظرية z).
- وسوف نتعرض لبعض هذه النظريات

نظرية X.Y لدوجلاس ماكجروجر

ركز دوجلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناءً على هذه الافتراضات فقد قسم ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين (x,y) وحدد لكل منهما الملامح الرئيسية نعرضها في الجدول التالي:

نظرية Y	نظرية X
1- يحب الفرد العمل.	1 - يكره الفرد العمل.
2- ممارسة الرقابة الذاتية.	2 - هناك ضرورة للرقابة اللصيقة المباشرة.
3- يسعى الفرد إلى تحمل المسؤولية.	3 - الفرد يتجنب المسؤولية.
4- يفضل التوجيه الذاتي.	4 - يفضل التوجيه عن طريق الآخرين.
5- طموحات عالية ودوافع للابتكار.	5 - لديه طموح قليل.
6- يكون مدفوعاً للعمل أساساً نتيجة للحوافز المعنوية.	6 - يكون مدفوعاً للعمل نتيجة للحوافز المادية أو الاقتصادية.
7- يرغب في الإثراء الوظيفي.	7 - يفضل التخصص الدقيق في الوظيفة.

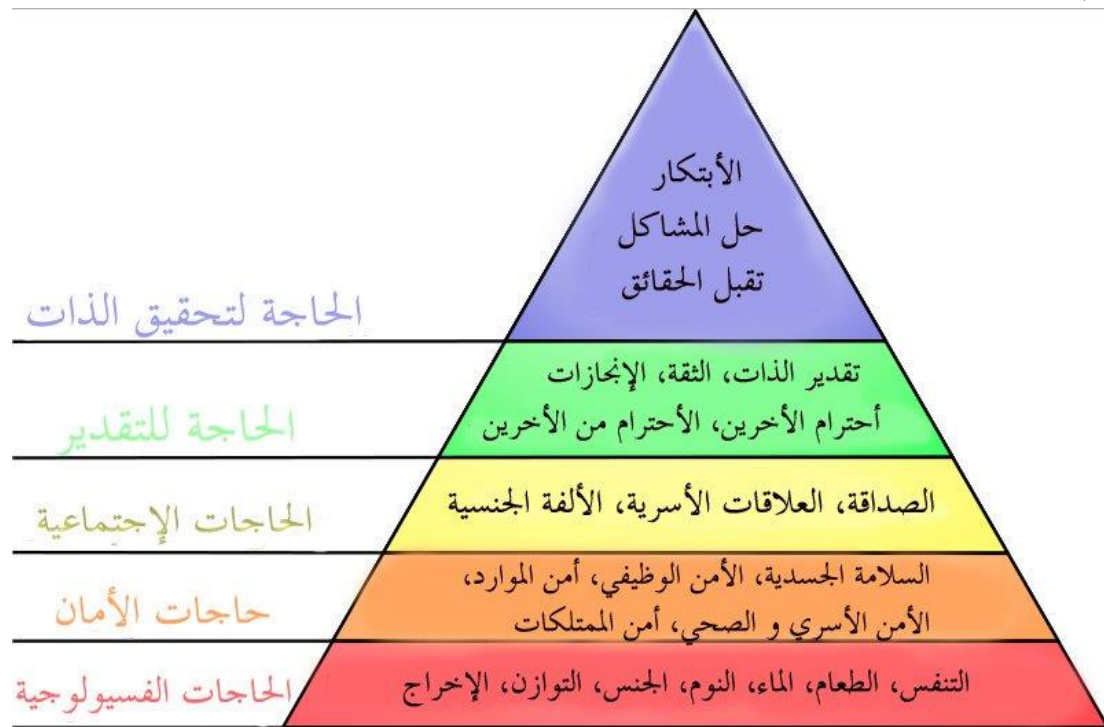
نظرية ماسلو وتدرج الحاجات الانسانية:

يصنف "ماسلو" الحاجات ضمن خمس فئات على شكل هرم، بحيث تحتل الحاجات الفيزيولوجية من جوع وعطش ومأوى، قاعدة الهرم، تليها نحو الأعلى الحاجة إلى الأمن

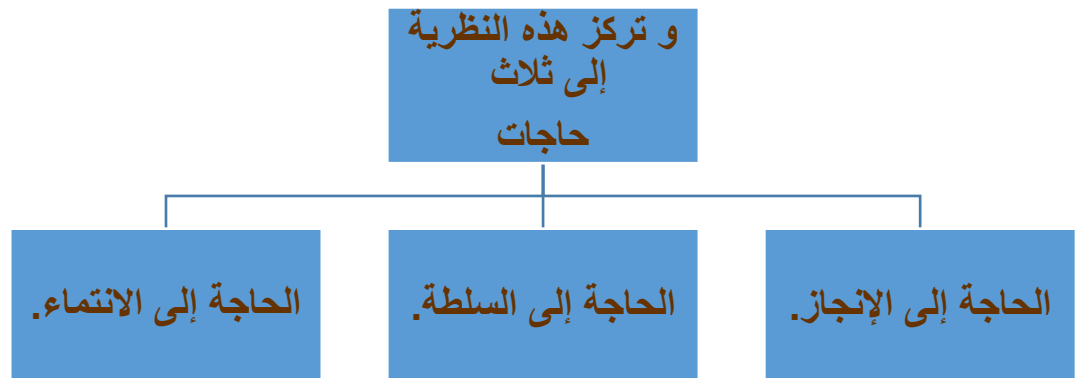
والاستقرار، ثم الحاجات الاجتماعية، مثل الشعور بالانتماء والصداقة، ثم تليها حاجات الاحترام والتقدير، كالاعتراف بالكفاءة والمقدرة والسمعة الطيبة والاعتزاز، ويأتي في قمة الهرم، حاجات تحقيق الذات، وهي الحاجات التي تؤدي بالفرد إلى تحقيق ذاته، كإظهار قدرته وإمكانياته بالإبداع والسيطرة على الآخرين أو احتلال الوظيفة التي تتفق وميوله.

وقد أشار ماسلو إلى ان الفرد عندما يشبع حاجة من حاجاته الأدنى ينتقل إلى إشباع حاجته الأعلى.

هرم الحاجات لماسلو



نظرية دافنم الإنجاز (ماكيلاند)



نظرية وليم أوشي (Z)

وتقوم على الافتراضات التالية:

- ❖ الموافقة على العمل مدى الحياة دون اشتراط التسريح أو التوقف عن العمل . (إن الوظيفة مدى الحياة أهم خاصية تتميز بها المنظمة في اليابان).
- ❖ يجب التركيز على الثقة وكسب الولاء في علاقة العامل بصاحب العمل .(تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية).
- ❖ الاهتمام الشامل بالأفراد.
- ❖ إبراز المسؤولية الفردية كعامل أساسي في العمل .
- ❖ الاستفادة من تأثير المشاركة في الإدارة بحيث تحظى القرارات بالرضا التام أو الموافقة التامة .
- ❖ إجراء اختبارات عالية المستوى للفرد قبل توليه مستوى وظيفي أعلى.

4- العوامل التي تؤثر على حاجات الأفراد:

يختلف نوع وأهمية الحاجات لدى الأفراد وفقاً لعوامل عديدة، من أهمها:

- مستوى طموح الفرد:

فالفرء القنوع تعتبر أهدافه، بل حاجاته، متواضعة، يسهل إشباعها، بعكس الفرء الطموح.

- الجنس:

تختلف حاجات النساء في طبيعتها ودرجتها عن حاجات الرجال فالمرأة تهتم أكثر في الجوانب المادية للعمل، (جهد وساعات) أكثر من الاهتمام ببعض الجوانب المعنوية، كالترفيه، والرئاسة.

- البيئة الخارجية (بيئة المجتمع)

إن ما يكتسبه الفرء من مجتمعه له علاقة وثيقة بحاجاته، فقيم المجتمع تحرك لديه دوافع معينة وتؤثر في طبيعة حاجاته.

- الثقافة:

كلما ارتفعت ثقافة الفرء، كلما ازداد اهتمامه بتأمين حاجاته المتعلقة بالجوانب الاجتماعية والتقدير وتحقيق الذات.

- الخبرة:

يعتبر تزايد الخبرة في العمل، مجالاً رحباً لتزايد الحاجات لدى الأفراد وتؤدي الخبرة، أحياناً، إلى تكيف الفرد مع عمله وتحقيق الرضا، بعكس العامل الجديد (الذي لا يملك الخبرة)، حيث يميل إلى الانتقال إلى عمل آخر، باحثاً عن تأمين حاجاته.

- الزمن:

إن تطور الزمن، يخلق حاجات جديدة عند الفرد على الصعيد الشخصي، إذ أن هذا العامل (عامل الزمن) يترك بصماته، لدى المسؤول عن عائلة بحيث تزداد حاجاته المادية مع مرور الزمن.

5- العلاقة بين إشباع الحاجات والكفاية الإنتاجية:

مما لا شك فيه أن إشباع حاجات الأفراد ترفع من معنوياتهم، ولكن ذلك لا يعني بالضرورة ارتفاع كفايتهم الإنتاجية، بشكل مواز، وذلك لأن هناك عوامل أخرى تتعلق بجوانب فنية وإدارية تؤثر على رفع الكفاية الإنتاجية، وهذا لا يعني فصل الجوانب الإدارية والفنية عن الجوانب النفسية والاجتماعية، كعوامل مؤثرة في الإنتاجية، إذ أن تفاعلها جميعاً يحقق هدف رفع الكفاية الإنتاجية، بشكل أفضل.

6- أثر بيئة العمل في إثارة الدوافع:

إن دوافع العمل مسألة معقدة متشابكة، لأن العامل إنسان والإنسان كتلة مشاعر، تؤثر فيه بيئة العمل، تساعد في تحسين نفسية العامل أو إفسادها ولا توجد معادلة واحدة بسيطة لإثارة دوافع العمل وحفز العاملين على رفع مستوى أدائهم كمّاً ونوعاً، حيث تؤثر الظروف والعوامل المحيطة بالعمل وبالروح المعنوية رفقاً أو خفضاً، ومن هذه الظروف والعوامل:

- مواصفات القادة والرؤساء المباشرين.
- العلاقات بين الرؤساء.
- نظام الاتصال والعلاقات بين العاملين والتنظيمات غير الرسمية.
- التنظيم القائم ودرجة المركزية والتفويض.
- المنظمات العمالية والشعبية.
- الحوافز والأجور.
- نظام الحفز الإنساني

- يتناول موضوع الحفز تفسير أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس و اندفاع بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس و الاندفاع عند شخص آخر أو للشخص نفسه في مراحل زمنية معينة.
 - إن الهدف الأساسي للحفز هو زيادة الإنجاز عند الأفراد و هذا الإنجاز يتحقق عن طريق التفاعل ما بين الحفز و قدرات الفرد حيث يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:
 - إنجاز الفرد = الحفز × قدرات الفرد
- وعليه يمكن الاستنتاج بأن اختيار الأفراد و ذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي لوحده لضمان الإنجاز بالشكل المرغوب و إنما يحتاج إلي عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة ألا و هو خلق الحفز الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الإنجاز

7- تعريف الحافز:

يعرف ديمول الحوافز (بأنها العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل و يبذلون معه جهد أكبر مما يبذله غيرهم) .

يتفق العلماء السلوكيين بأن كل أنواع السلوك قابلة للحفز و أن هناك اسباباً معينة تؤدي بالفرد إلى قيامه بعمل معين أو سلوكه بطريقة معينة و هذا يعني أن السلوك الإنساني مصمم لتحقيق أهداف معينة و هي الرغبة في إشباع حاجات معينة و يمكن وصف العلاقة بين السلوك و الحاجات بأن نقطة البداية في عملية الحفز عند الفرد تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص و هذا الشعور يعطي الإشارة إلي بداية البحث عن طريق لإشباع الحاجة و هذا البحث قد ينتهي بإشباعها و تكتمل دورة الحفز بتقييم الموقف و البحث عن حاجات أخرى و العمل على إشباعها.

8- طبيعة الحوافز وفلسفتها:

إذا كان الدافع هو الشعور الذي يشعر به الفرد نتيجة لوجود حاجة غير مشبعة يريد إشباعها فإن الحافز هو ذلك الشيء الذي يقدم لإشباع هذه الحاجة.

وبهذا المعنى يكون الدافع داخلياً يشعر به الفرد ويشكل سلوكه، والحافز عامل خارجي يخاطب الدافع ويوجه السلوك إلى اتجاه معين.

فإذا أرادت الإدارة أن تحرك العاملين بها إلى بذل مزيد من الجهد للارتقاء بمستوى أدائهم فإنها تستخدم الحوافز التي تشبع حاجاتهم المادية (العلاوات والمكافآت) أو الحوافز التي تشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والذهنية (التقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات).

أهمية الحوافز :

- (1) تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وربط مصالحه بمصالح المنشأة.
- (2) زيادة في العائد للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.
- (3) المساهمة في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام.
- (4) العمل على تقليص تكلفة الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد وسائل حديثة.
- (5) المساهمة في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل

9- أنواع الحوافز :

1. الحوافز الإيجابية :

باعتبارها ملبية لحاجات و دوافع العاملين من جهة و مصالح المؤسسة من جهة أخرى لأن الإنتاج و تحسين النوعية و القيام بالارتكازات و الاختراعات و تحمل المسؤولية و الإخلاص في العمل كل هذه تعتبر نتائج جيدة و إيجابية و على المؤسسة أن تقوم في مقابلها بمكافأة العاملين فيها سواء بالحوافز المادية أو الذاتية أو المعنوية و الاجتماعية . و تقسم الحوافز الإيجابية إلى حوافز نقدية و حوافز معنوية .

أ (الحوافز النقدية :

تعتبر الحوافز النقدية من أهم الحوافز في البلدان النامية نظراً لفقرها و حاجة الموظفين فيها لسد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل و المسكن و الملابس و هناك أنواع متعددة من الحوافز النقدية منها :

(1) الأجر: تتبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج من أنه يتيح للفرد الكثير من الحاجات الأولية و الأساسية و شراء كل ما تشتهي نفسه و يمكن عن طريق استقطاب العمال الجيدة للعمل بالمنشأة و رفع الإنتاج عن طريق ربطه بالإنتاجية .

(2) الزيادات الدورية: لا يمكن القول أن الزيادات الدورية على الراتب هو حافز العمل إذا ربطت بالإنتاج يكون منحها على ضوء كفاءة و نشاط و إنتاج الفرد في عمله بهذه الحالة يعرف العاملون أن حصولهم على الزيادة لا يمكن أن يتم إلا بواسطة الأداء الكفاء للعمل .

(3) المكافآت: المكافأة هي مبلغ من المال يعطى للفرد لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج أو حقق وفراً في مجال ما؛ و ما قيل عن الزيادات الدورية و نجاحها كحافز على الإنتاج ينطبق على المكافآت أيضاً .

(4) المشاركة في الأرباح:

يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الأرباح تحددها إدارة المنشأة ليجري توزيعها على العاملين

(ب) الحوافز المعنوية :

- يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة و تحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس و آمال و تطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة يجب احترامها . و أهم الحوافز المعنوية ما يلي:

(أ) فرصة الترقية : تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة و الإنتاج فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي تحقيقاً لنزعة أو حاجة لديهم و المكانة الوظيفية في هذه الحالة ستكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل و الإنتاج .

(ب) تقدير جهود العاملين :

و يكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو ثناء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات جيدة في الإنتاج و ذلك كتقدير من الإدارة لجهودهم المبذولة في تحقيق أهداف المنشأة (ج) إشراك العاملين في الإدارة :

يقصد بذلك أن تكون لهم ممثلون في مجلس الإدارة يساهمون في إدارة المنشأة مساهمة فعلية عن طريق الاشتراك في رسم سياسات المنشأة و اتخاذ قراراتها و الهدف من ذلك هو حفز العاملين عن طريق إشعارهم بأهميتهم و أن لهم صوتاً في مجلس إدارة المنشأة و كذلك تنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.

(د) ضمان و استقرار العمل :

إن الضمان أو الاستقرار الذي توفره الإدارة للعاملين في العمل يعتبر حافزاً له تأثير على معنوياتهم و بالتالي على إنتاجيتهم لأن العمل المستقر يضمن دخلاً ثانياً للفرد و يعيش به مع أسرته براحة و اطمئنان و يكون في وضع أحسن من حيث قدرته على العمل و العطاء .

(2) الحوافز السلبية:

- هي الطرق و الوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض الحد من السلوك السلبي و التصرفات غير المقبولة بين الأفراد و العاملين مثل إطاعة الأوامر و عدم الشعور بالمسؤولية و الكسل في العمل و هذا ينبع منه أسلوب التنبيه و التحذير و منع بعض الامتيازات عنه لفترة معينة و الإنذار أو تأخير الترقية و ربما خفض الدرجة أو النقل من

مكان إلى آخر و يتم استخدام هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد ، و يمكن تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة و تعتبر عملية استخدام الحوافز السلبية ضرورية لزيادة الكفاءة الإنتاجية و خصوصاً لدى العاملين الذين يتصفون بالكسل .

يمكن استخدام الحوافز السلبية للأغراض التالية :

- (1) لكي يؤدي الفرد التزاماته بشكل جيد .
- (2) حتى لا يستمر في الخطأ .
- (3) من أجل حفز العاملين لتحسين أدائهم لإبعاد العقوبة عنهم من جهة و حصولهم على الحوافز الإيجابية من جهة أخرى .
- (4) تعتبر الحوافز السلبية تحذير للآخرين لعدم الوقوع في الأخطاء .

10- العلاقة بين الدوافع والحوافز:

يجب التفريق بين الدوافع والحوافز :

فالدوافع هي القوى المحركة داخل الفرد التي تثير الرغبة عنده نحو العمل و تظهر على شكل سلوك يتجه نحو تحقيق الهدف.

أما الحوافز فهي عبارة عن مؤثرات و عوامل توجد في البيئة المحيطة بالفرد و العمل وتعمل إدارة المؤسسة على توفيرها من أجل زيادة الكفاءة و لتحقيق طموحات الفرد.

و لابد من وجود نوع من الترابط ما بين الدافع و الحوافز حيث أن حوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع الفرد من أجل تحقيق ما يحتاجه الفرد العامل كما أن انعدام الانسجام بينهما يؤدي إلى انعدام فاعلية الحوافز .

متطلبات نظام الحوافز الفعال

- 1- عدالة الحافز وكفايته.
- 2- سهولة فهم نظام الحافز الذي تقرره المنظمة.
- 3- أن يوجه الحافز تجاه الحاجات غير المشبعة.
- 4- أن يكون له تأثير فعال في دفع واستثارة الموظفين.
- 5- ارتباط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء.
- 6- أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع، والتي قد تؤثر على حاجات العاملين ورغباتهم وتوقعاتهم.
- 7- أن لا يدخل في تحديد أسلوب التحفيز الاعتبارات الشخصية أو المحسوبية.

8- أن يركز على أسس مقبولة وواضحة ومفهومة.

إرشادات عامة لكي تتحقق الفعالية لنظام الدافعية والتحفيز عليك إتباع ما يلي:

- 1- لا تفترض بأن كل شخص يمكن دفعه للعمل باستخدام نفس الأسلوب أو الأدوات، فما يرغب فيه شخص قد لا يهم شخص آخر على الإطلاق.
- 2- أن تدرك أن هناك اختلافاً بين الموظفين، فإن خلفية كل موظف أهدافه. طموحاته، وخبرته التي يمكن أن توضح إلى حد كبير رغباته.
- 3- لا تخلط بين المعنويات للموظفين والدوافع فإنه يمكن أن يكون الموظفون سعداء ومبتهجين ولكن ليس هناك ما يدفعهم إلى زيادة إنتاجهم.
- 4- أعمل على الربط المباشر بين الحافز ومستوى الأداء.
- 5- أعمل على تنفيذ المكافآت وتوقيع الجزاءات في أسرع وقت ممكن، فكلما اتسع الحيز الزمني بين الأداء والمجازاة كلما ضعف تأثيرها.
- 6- لا تطلق تهديدات فارغة فإن أعمالك تتكلم أفضل من كلماتك.
- 7- أعمل على جعل العمل ممتعاً فالأعمال غير الجذابة لا تدفع الموظفين.
- 8- استمع إلى الموظفين فكثيراً ما يخبرونك عما يمكن أن يدفعهم للعمل.