التحفيز وأثره في القيادة Motivation and its impact on leadership

التحفيز ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات، في هذا المقال نتعرف على مفهومه وأثره في القيادة

January 2025 18 الكاتب: د. محمد العامري المشاهدات: 4,644



✦التحفيز وأثره في القيادة Motivation and its impact on leadership

فهرس المقال

- مدخل إلى التحفيز
- مفهوم التحفيز
- أساسيات التحفيز
- التحفيز حسب المستوى الإداري
- التحفيز وبيئة العمل
- تحفيز الذات

- تصميم الوظيفة والمكافآت
- فاعلية المكافآت الخارجية
- المشاركة في القرار
- المرجع

أولًا: التحفيز وأثره في القيادة



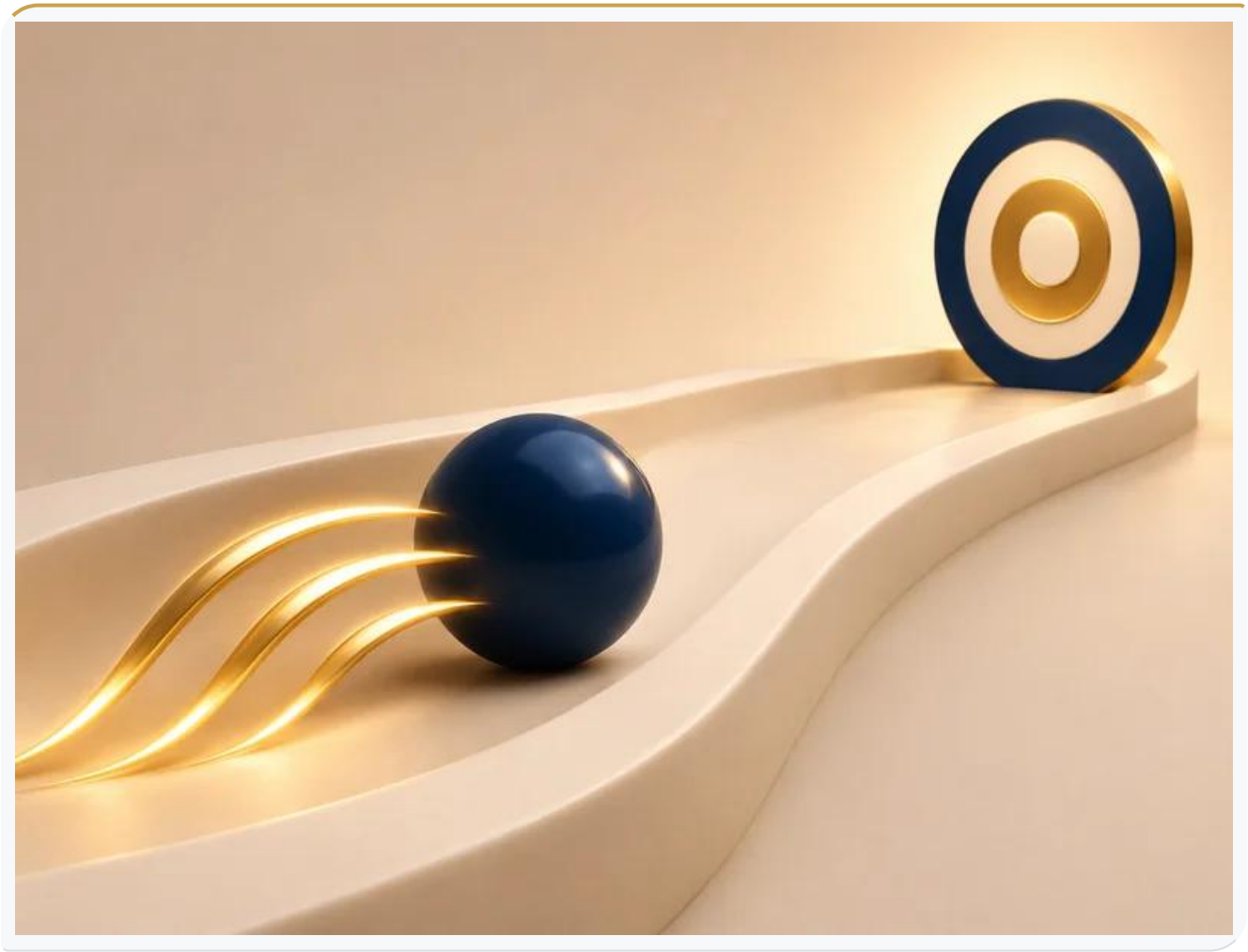
أن أفضل المنظمات هي التي تستطيع شحذ طاقات العاملين بدرجات عالية وتوجيه تلك الطاقات لتحقيق الأهداف حيث أنه توجد في المؤسسات والبيئة المحيطة بها قوى فاعلة تؤثر في العمل ونتائجه، وتقود إلى تفعيله، أو إلى تعزيز التحفيز واستبعاده وفق ما تتبع من سلوكيات وقرارات فيعد القيادي أوالمدير ناجحا عندما يسعى باستمرار إلى تحفيز العاملين معه من أجل تحقيق النتائج المستهدفة في وقتها المحدد، وتبعا للخطط الموضوعة، ويحكم على نتائجه من خلال البشر لديه، هؤلاء الذين يحققون أفضل النتائج وأسرعها إذا ما تم تحفيزهم بشكل كاف.

لذلك، يجب على القيادي/ المدير فهم أسرار التحفيز وممارساته مهما كان أسلوب القيادة الذي يتبعه. (Jim Hesketi, 2007: 16). أما التحفيز في الاصطلاح اللغوي يعني (حفزه تحفيزا دفعه من خلفه بالسوق أو غيره ويقال حفزه إلى الأمر حثه عليه) (مصطفى، 2007: 184) (يحث، يحرض، محرك Motivition. أما الجائزة التشجيعية Incentive) (بعلبكي، 2006: 594) (تعتبر وظيفة التحفيز أساسا مهما لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها) (عبودي، 2006: 164).

أ- مفهوم التحفيز

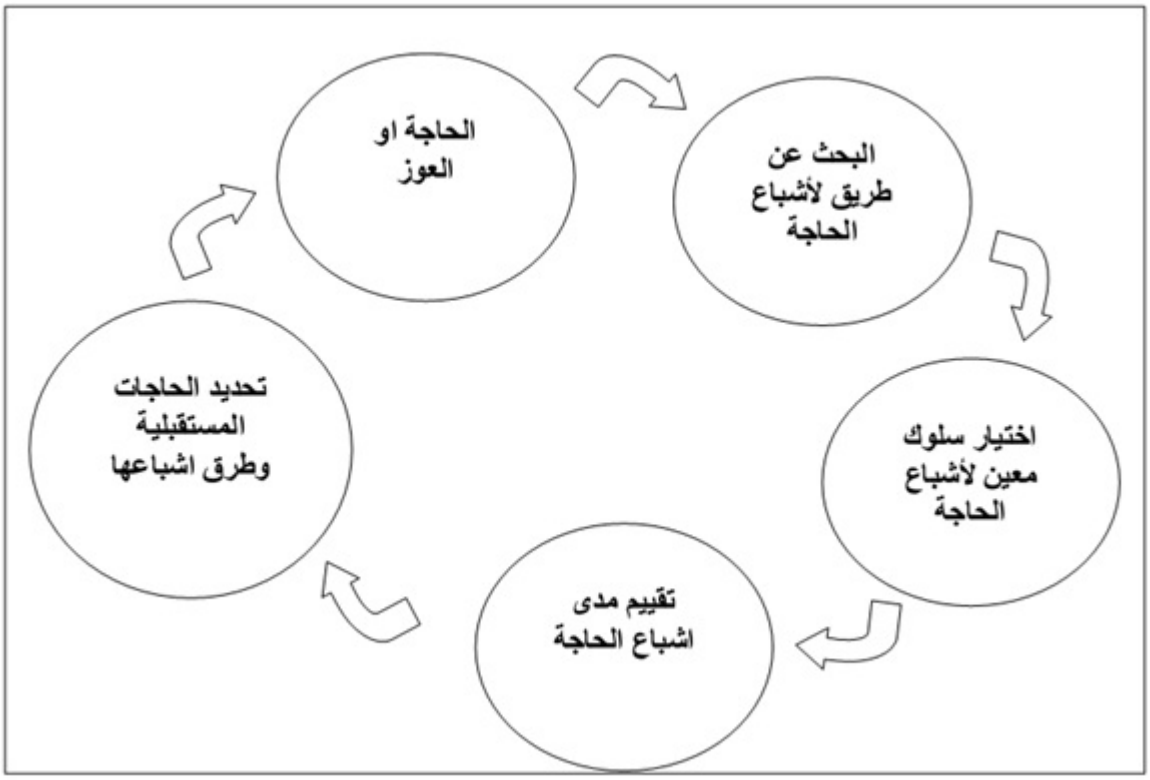
> التحفيز ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض اشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة. فهي ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة.

(الهواري، 2002: 231) وإذا كان التحفيز هو مجموعة القوى التي تؤثر في سلوك الفرد بطرق معينة، فإن معرفة هذه القوى تصحب ضرورية لجعل التحفيز والرغبة في أداء العمل والقابلية على أداء العمل وأخيراً بيئة العمل والموارد المطلوبة لأدائه. (Charles, 2001: 17) فإذا كان العامل ليس لديه قدرة أو قابلية على الأداء فإنه يتطلب الأمر تدريب هذا العامل أو إحلال بديل عنه.



وإذا كانت هناك مشكلة في الموارد يتوجب على المدير معالجتها، لكن إذا كانت المشكلة في التحفيز فإن المدير يواجه تحديا كبيراً خاصة وأن سلوك الفرد هو ظاهرة معقدة وعليه فإن الأمر يقتضي أن يعـرف المـدير المشكلـة ويـوفر الحـافز المناسـب لتجاوزهـا. (Ricly W, 2002: 484) وهكـذا فـإن التحفيز مهم جداً لأن تأثيره يمكن أن يرتقي بالأداء من جانب ولعدم ملموسية خصائصه ومعرفة أسبابه بسهولة من جانب آخر. ويمكن تصوير الإطار العام للتحفيز كما في الشكل (2- 2) الآتي: (الطعامنة، 2006: 32) (اللوزي، 2003: 65) (عفيفي، 2006: 93) (رائد، 2007: 32)

✦الشكل الإطار العام للتحفيز



ب- أساسيات التحفيز (Motivation Foundations)

إن افتراضات المدراء حول تحفيز العاملين واستخدام المكافآت تعتمد على المنظور المستخدم في فهم وانجاز عملية التحفيز. وفي إطار المداخل الإدارية القديمة منها والحديثة فإن هذه الافتراضات قد تتباين وربما يكمل بعضها بعضاً في أحيان أخرى على وفق الآتي:

1- المداخل التقليدية (Traditional Approaches):

أن خير من يمثل هذه المدخل التقليدية ما عرضته الإدارة العلمية في أبحاث (Taylor) الذي وضع نظام الأجور التفاضلية. كما أن تحليل الوظيفة وإعطاء المكافآت المادية تساهم في الارتقاء بمستوى أداء العاملين. (مرعي ، 2003: 2) وفي إطار مفهوم « الرجل الاقتصادي » الذي يبحث عن أعلى عوائد اقتصادية من خلال الإنجاز فإن هذه المداخل ترى أن الفرد يعمل بجد لغرض الحصول على عائد عالي، لذلك اهتمت هذه المداخل بوضع أنظمة أجور مرتبطة بأداء الفرد من ناحية النوعية والكمية .

(Sean silver, 2007: 12)

2 - مدخل العلاقات الإنسانية (Human Relation Approach):

إن مفهوم الرجل الاقتصادي تم استبداله بمفهوم « الرجل الاجتماعي » أو « الرجل الإداري » والذي يرى أن أداء الفرد لا يرتبط فقط بزيادة عوائده المادية بل بتحسين شروط العمل والعلاقات الإنسانية. وقد بدأت هذه الأبحاث بدراسات هوثورن Hawthorn والتي أوضحت أن المكافآت غير الاقتصادية مثل بناء فرق العمل والاهتمام بالعلاقات والحاجات الاجتماعية هي أكثر أهمية من الأموال كمحفزات للسلوك في العمل (Fred H, 2002: 5)

3 - مدخل الموارد البشرية (Human Resources Approach):

في سياق هذا المدخل فإن مفهوم الفرد المتكامل Whole Person أصبح هو السائد بدلاً من مفهومي الرجل الاقتصادي أو الرجل الاجتماعي حيث ينظر إلى الفرد على أنه نظام متكامل معقد وأن عملية تحفيزه يجب أن تتم من خلال تعامل شمولي مع كافة إجراء ومكونات هذا النظام وأن العوامل المؤثرة في تحفيزه هي كثيرة وليست اقتصادية أو اجتماعية فقط.

4 - المدخل المعاصر (Contemporary Approach) :

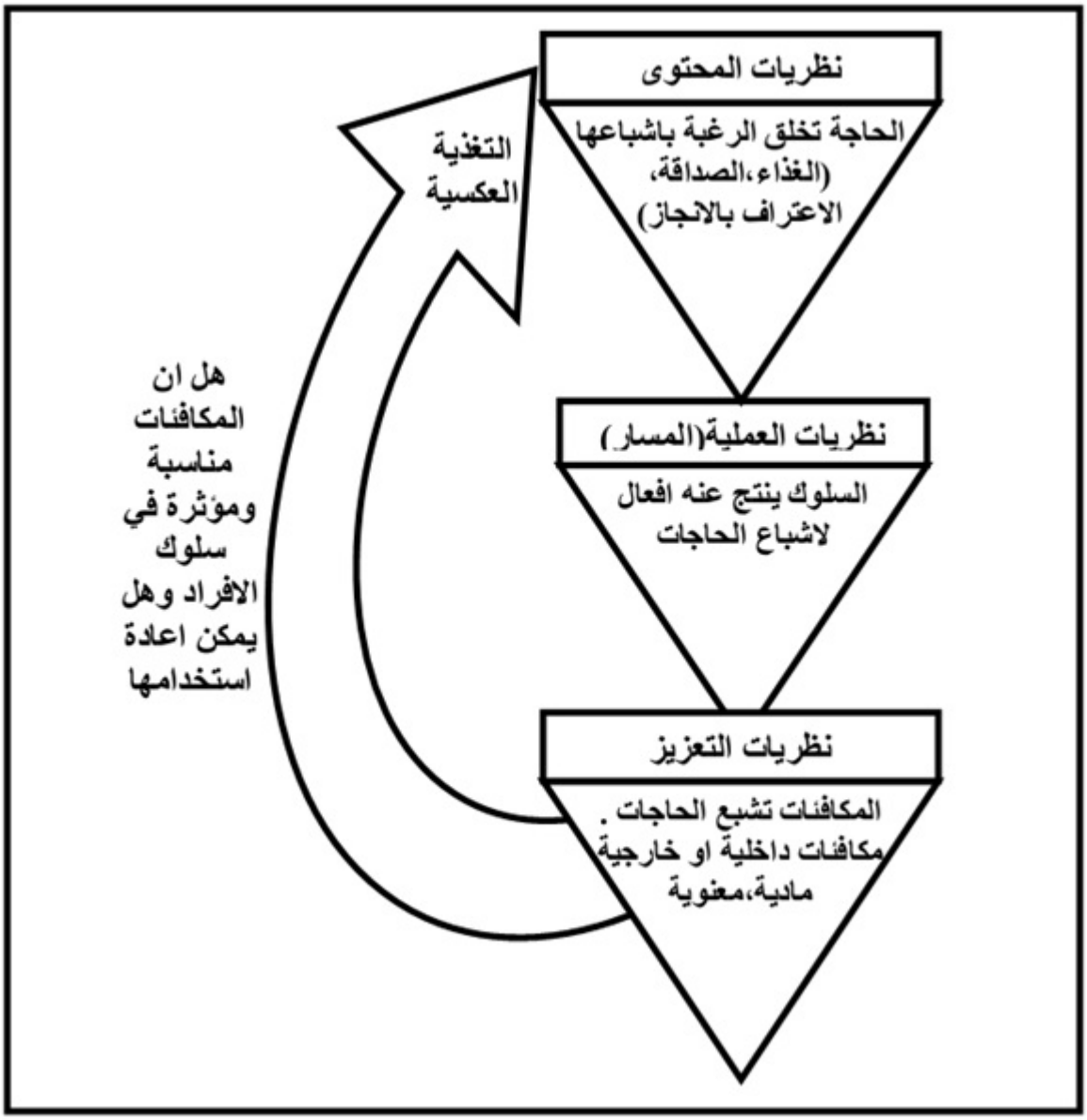
أن المدخل الحديثة لتحفيز العاملين وضعت في إطار ثلاثة أنواع من النظريات، الأولى هي نظريات المحتوي (Content Theories) التي تركز على تحليل الحاجات الإنسانية للأفراد وكيفية إشباعها في بيئة العمل مع مساعدة المدراء على فهم طبيعة هذه الحاجات وطرق إشباعها. الثانية هي نظريات المسار (العملية) (Process Theories) وهي التي تركز على ا الأسباب التي تؤدي على أن يختار الفرد سلوكا معيناً بدلاً من مسارات سلوكية أخرى بديلة ويعتمد هذا الاختيار على تصور الفرد لدورة في المنظمة وفهم طبيعة المسار الذي يحتاج له.

(Sarah Jane, 2007: 24) أما الثالثة فهي نظريات التعزيز (Reinforcement Theories) التي تركز على التعلم لدى العاملين والاستفادة من نتائج سلوكهم السابق لوصف وتعزيز السلوكيات

اللاحقة في العمل.

ويعرض الشكل هذه الأنواع الثلاثة من النظريات:

✦الشكل محتوى نظريات التحفيز



ت- مستويات الأطر الإدارية (Hagher Staff) وممارسات التحفيز

عند وجود مستويات إدارية رتبوية (هرمية) عديدة في المنظمات، يجب استخدام أساليب تحفيزية مختلفة تبعاً لكل مستوى. عموماً اعتادت الإدارة العليا في المؤسسات على تحفيز القادة باعتبارهم محرك العمل والتطور، لكن اتضح أن هذه الممارسة لم تحقق المرجو منها، لذلك اتجهت المنظمات إلى توسيع إبعاد التحفي لتشمل كافة المستويات الوظيفية كما يلي: (Fred H, 2002: 5)

1 - تحفيز القادة الإداريين:

يتجه القادة عموماً إلى إشباع الحاجات المعنوية أكثر من المادية، هم يبحثون عن الترقيات ، الشهرة، وتحقيق الذات والإنجاز الشخصي قبل البحث عن التعويضات المالية. (Michael, 2000: 156) يتم تحفيز القادة عبر مدحهم حين إنجاز العمل، وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة، وطلب الاستشارة والتوجهات، ودعم ما يطرحونه في المناقشات والاجتماعات، وإشعارهم بسيطرتهم على العمل. هؤلاء القادة، يجب أن يوظفوا كفاءاتهم وقدراتهم ومهاراتهم في تحفيز الآخرين، وفي خدمة المرؤوسين لديهم. (الشماع، 2005: 271)

2 - تحفيز الأطر العليا (المديرين):

يبحث المديرون عن إشباع حاجات تطوير مهاراتهم، والمشاركة في اتخاذ القرارات وزمن الترقية والتقدم المهني والمعلومات الكافية أكثر مما يبحثون عن المكافآت المادية. هؤلاء يجب أن يؤدوا دورين: الأول موجه نحو الرؤساء والسعي إلى تفهم أن توجيهاتهم ومطالبهم لا تتعارض مع أهدافهم الشخصية وعليه يجب أن يسهموا ف تحفيز القادة. والثاني موجه نحو المرءوسين عبر دفعهم باستمرار نحو بذلك المزيد من الجهود وتحسين الأداء والفاعلية لأن ذلك يحقق لهم تحفيزا أكبر ومردودا أعظم وتقدما في المستوى الوظيفي. (James Aisner, 2007: 3)

3 - تحفيز الزملاء:

يبحث كل شخص في موقعه الوظيفي عن إشباع حاجاته المادية والنفسية والاجتماعية لذلك يجب النظر إلى الآخرين بالمنظار نفسه وتقديم المساعدة والدهم لهم للإسهام في تحقيق أهدافهم الشخصية في إشغال وظيفة مناسبة أو أغناء الوظيفة المشغولة أو التدريب والتأهيل أو العمل في جماعة وفريق أو المشاركة في القرار أو التناوب على العمل. (التميمي، 2000: 95) أن مساعدة الزملاء في تحقيق متطلباتهم تسهم في تحفيزهم وبالتالي ستقودهم إلى فعل المقابل أي الرد بالدعم بما يسهم في تحفيز الآخرين.

4 - تحفيز المرؤوسين:

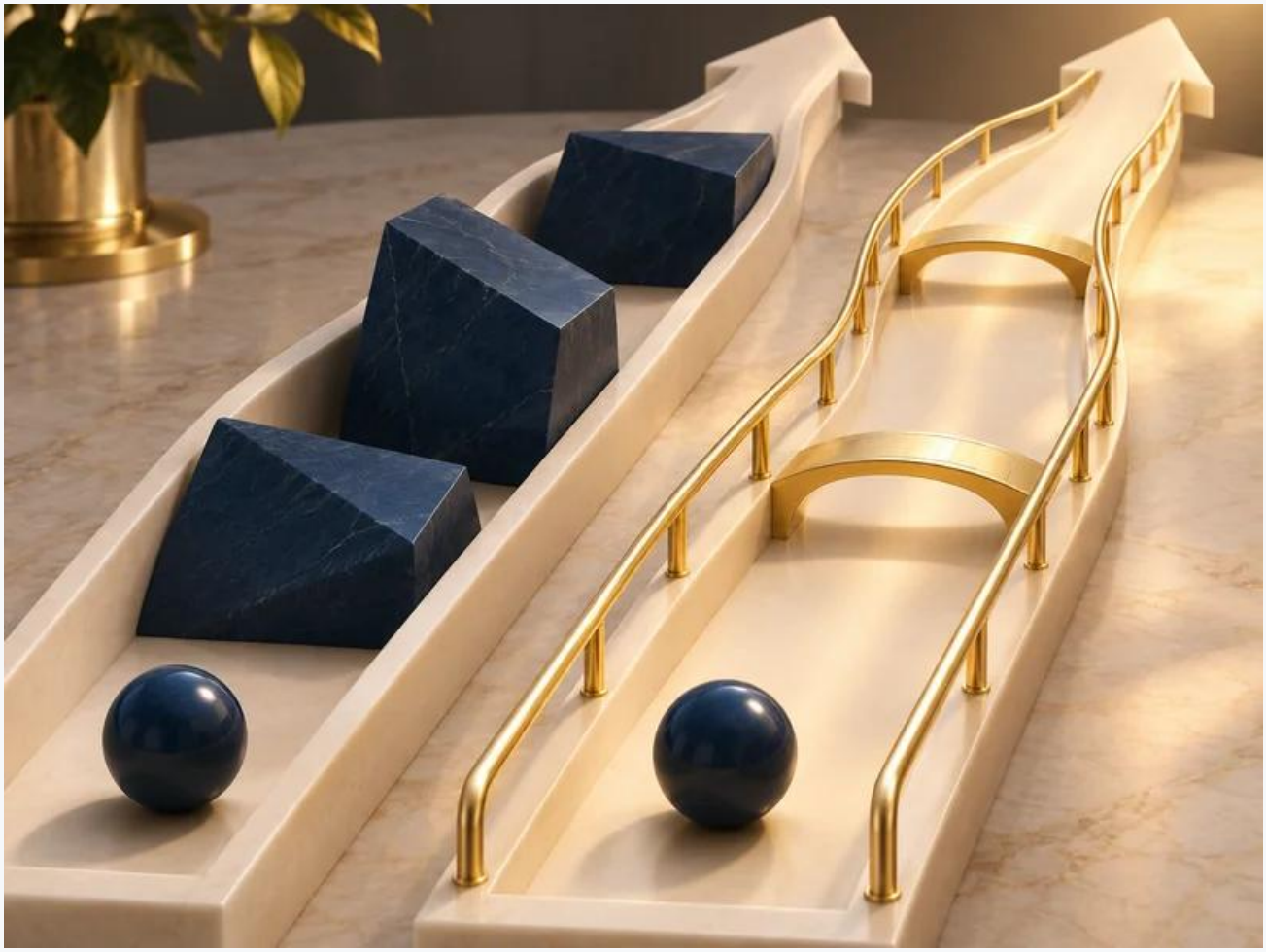
كان الاهتمام بالتحفيز محصوراً بالاتجاه الواحد، أي أن يحفز الرؤساء المرؤوسين لديهم ويبحثوا عما يمكن أن يحفزهم ومساعدتهم على الوصول إليه وسيكون هؤلاء المحفزون موارد فعالة وعناصر أساسية في المؤسسة ومصدرا للأداء العالي والمبادرات والفاعلية والمردود. (Charles, 2001: 18) حالياً يبحث المرؤسون عن إشباع حاجاتهم المادية أولاً من خلال المكافآت والتعويضات المختلفة ثم ترتقي مطالبهم وتتوجه نحو أشغال وظيفة أعلى وذات محتوى مهم وغني والمشاركة في الأدارة والقرار وإتباع دورات تدريب مستمر إذ ترفع مستوى كفاءاتهم ومهاراتهم والعمل في جماعة منسجمة وكذلك تنفيذ المهام وفق توقيت مرن وتوفير فرص ترقية كافية.

حتى تتحقق تلك الرغبات للمرؤوسين يجب عليهم أن يسهموا في تحفيز رؤساءهم ويدركوا أن التحفيز عملية متكاملة تشمل جميع القادة والأطر والمرؤوسين وإن الاستجابة لتطلعات القادة والمديرين ومتطلبات العمل التي يعلنونها ستسهم بالتالي في شمل الجميع بالتحفيز (رعد، 2001: 34) (الخطيب، 1996: 65) (الهمداني، 1990: 56)

ث- تأثير البيئة (environment) على ممارسات التحفيز

تؤثر البيئة في المؤسسة على مدى استخدام التحفيز فيها بفعل التأثيرات الداخلية من داخل

المؤسسة أو بفعل التأثيرات الخارجية (من خارجها) كما يأتي:



1 - تأثير العوامل الداخلية في المؤسسة على التحفيز:

تؤثر الأوضاع السائدة في المؤسسة على مدى تحفيز العاملين داخلها وذلك على وفق محتوى الوظيفة أو مركز العمل وطبيعته من حيث درجة الوضوح والتعقيد والغنى والمتعة والتنوع. والتكنولوجيا المستخدمة في العمل من حيث تقدمها أو قدمها وتعقيدها أوسهولة استخدامها. والبنى الوظيفية والهياكل التنظيمية من حيث درجة تعقيدها وتعدد حلقاتها أو انتشارها. والتغييرات الوظيفية التي تحصل على مستوى المنظمة أو القسم أو فريق العمل أو الشخص ودرجة تواترها.

والفرص الوظيفية المتاحة للشخص للتقدم والترقية وإنجاز التطلعات الشخصية. والموارد المالية المتوفرة في المنظمة ومدى تلبيتها لسياسات التحفيز المتبعة من الإدارة. وأخيراً العلاقات الوظيفية والاجتماعية السائدة سواء أكانت إيجابية أم سلبية وتنافسية أم تعاونية. (Sarah Jane, 2007: 26)

2 - تأثير العوامل الخارجية على التحفيز في المنظمة:

تؤثر العوامل الخارجية التي تكون البيئة المحيطة على مدى التحفيز ونوجزها كما يأتي: التشريعات والقوانين المنظمة لإجراءات التحفيز ومدى استجابتها للسياسيات التحفيزية الموضوعة. السوق التنافسية في المنظمات الأخرى ومدى اعتمادها سياسات تحفيز فعالة تزيد عن معدلات التحفيز المعتمدة في المنظمة. () النظام التربوي والتعليمي الذي يرفد المؤسسات بالموارد البشرية ومدى تأهيلها المهني لمواكبة مستجدات العمل وتحقيق طموحات المنظمة وخططها التنفيذية.

رضا الزبائن والموردين الذين يتعاملون مع المنظمة ويرفدون ميزانياتها بإيرادات مستمرة. (العامري، 1997: 221) وسائل الإعلام والثقافة التي تعزز أهمية التحفيز ودوره في التطوير والتنمية والتقدم على الصعد كافة. صورة المنظمة في الخارج ودرجة رضا البيئة عنها وانعكاسات ذلك على سلوك الشخص العامل. التحولات وإشكال التغيير السائدة في الوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي التي تعزز العمل وتطور المنظمات أو تضع تلك المنظمات في مهب الريح وعرضه للإفلاس والخسائر.

الدور الاستشاري للمختصين في موضوعات التحفيز وتشجيعه وتعزيزه في كافة المنظمات وتعميم دراساتهم وأبحاثهم ليصبح التحفيز نشاطا مألوفا واعتياديا لدى الجميع.

(Robert Kreitner, 1999: 475)

ج- تحفيز الذات (Self - Motivation)

يعمل الشخص في المنظمة (مديرا أو موظفا) على تحفيز غيره لكنه يندر أن يتجه إلى تحفيز ذاته. لذلك هناك عدة خطوات أساسية يجب إتباعها قبل اللجوء إلى تحفيز الذات (التحفيز الشخصي) كتوفير الثقة بالذات. والاقتناع بإمكانية تغيير الأشياء. وتحديد الأهداف الشخصية بشكل واضح ودقيق. والعمل على تحقيق الأهداف المحددة وفق خطة وبرنامج مؤلف من خطوات سليمة. ويتحقق التحفيز الذاتي عندما تتوفر عوامل مشجعة تتمثل بالبيئة المحيطة المناسبة وبالأطر القيادية المحفزة.

هنا يعد العمل قيمة كبيرة ومتعة مستمرة يستثمر أقصى قدرات الأشخاص للوصول إلى أفضل النتائج.

(Michael, 2000: 157) أن من بين أهم الأدوار والمسئوليات التي يتحملها المدير هو توجيه وإثارة حماس العاملين لأداء المهام الموكلة إليهم بأفضل الطرق وأحسنها. أن ما يثير حماس الأفراد للعمل هو قدرة إدارة المنظمة في استخدام أنظمة التحفيز الملائمة التي تتماشي مع طبيعة العمل والعاملين كأفراد ومجموعات.



ح- التحفيز خلال تصميم الوظيفة والمكافآت
Motivation through Job Design and Rewards

يمكن أن يتحقق تحفيز العاملين وزيادة همتهم وتحسين أدائهم من خلال تصميم الوظائف Job-Design وكذلك من خلال أسلوب المكافآت Rewards وكالأتي:

1 - التحفيز خلال تصميم الوظيفة Motivation through Job- Design:

تصميم الوظيفة Job Design خلق وإيجاد مسؤوليات أو مهام قائمة على أساس الهيكل والتكنولوجيا والإستراتيجية. يمكن النظر للوظيفة في إطارين متكاملين: الأول كونها وحدة تنظيمية إنتاجية والثانية كونها وحدة تخص المسار الوظيفي للفرد. وهكذا فإن تصميم الوظيفة يقدم وصفا لمسؤوليات ومهاما يفترض أداءها من قبل شاغل الوظيفة كما حددت في سياق إستراتيجية المنظمة والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي وبالتالي فإنها مفتاح يحدد تحفيز الفرد لأدائها بنجاح. (Jim Hesketi, 2007: 19)

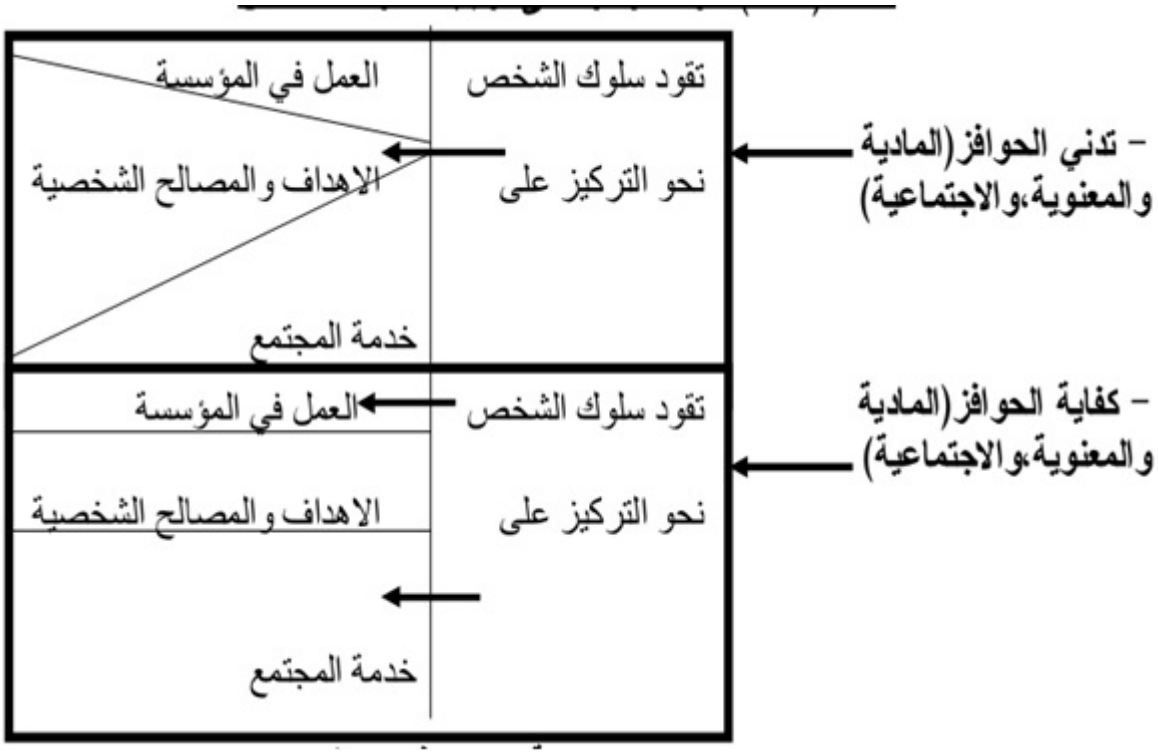
2 - التحفيز من خلال المكافآت Motivation through Rewards :

المكافآت تعني المقابل أو العائد المادي أو المعنوي لأداء مهمات معينة. وقد وجد المدراء أن الأداء والرضا يمكن أن يتحسنا بشكل كبير من خلال نظام حوافز يدار بشكل جيد وفاعل. وتتنوع المكافآت من حيث النطاق أو النوع معتمدة على نوع صاحب العمل أو الموقع وخارجية Extrinsic Rewards . فالداخلية تتعلق بمدى الرضا عن العمل والشعور بالإنجاز وتحقيق الذات. وهي جميعاً عبارة عن إدراك داخلي ذاتي غير مرئي .

أما المكافآت الخارجية فهي عبارة عن مقابل مادي أو معنوي يدفع للفرد من قبل الآخرين، مثل المكافآت المالية والترقيات وكتب الشكر والتقدير والإشادة والمديح. وفي إطار الوظيفة عادة ما تدار وتلاحظ المكافآت الخارجية والداخلية مع بعضها وبدرجة معينة من التداخل بينها. أن مكافآت العاملين الخارجية والداخلية مع بعضها وبدرجة معينة من التداخل بينها. أن مكافآت العاملين المالية تعتبر من أهم التكاليف التي تتحملها منظمات الأعمال حيث تصل في بعضها إلى ما يقارب ثلثي الكلفة الكلية في المنظمة.

وباعتبارها من الحوافز الخارجية فإن منظمة الأعمال اجتهدت في أن تجد أساليب وطرق كثيرة يمكن أن تستخدم بعضها وفق موقفها وطبيعة العاملين. (Charles, 2001: 18) والشكل يوضح أثر الحوافز على توجيه سلوك الشخص:

الشكل أثر الحوافز على توجيه سلوك الشخص



المصدر: محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيلة في القطاع العام الحكومي العربي، (منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: 2003)، 18

مثال توضيحي مستقل: مساران لتحفيز موظف خدمة العملاء.

تصميم الوظيفة

تحدّد للفرد مسؤولية متابعة طلب العميل حتى إغلاقه، وتوضح كيف ينسّق مع الأقسام المعنية. هنا يتغيّر العمل نفسه.

المكافأة

تقدّر إنجاز متابعة الطلب وفق معيار جودة واضح. هنا يتغيّر ما يُقدَّم تقديرًا للأداء.

يمكن الجمع بين تصميم مسؤولية واضحة وتقدير الأداء؛ لا يغني أحدهما عن الآخر.

خ- معايير زيادة فاعلية الحوافز أو المكافآت الخارجية

لكي تكون المكافآت الخارجية فاعلة وتؤدي الغرض الذي تمنح من أجله لابد من توفر شروط معينة فيها وهذه المعايير هي: (كلالة، 1997: 221) (Robert, 1999: 475) (ارمسترونغ، 2001: 165) (Sean silver 2007: 14)

1- يجب أن تشبع المكافآت الحاجات الشخصية للعاملين، حيث أن حاجات الأفراد تختلف من شخص لآخر ومن وقت لآخر لدى نفس الشخص. لذا فإن نوع المكافآت يجب أن يدرس بعناية، وبشكل عام فإن المكافآت المالية قد تشبع حاجات الأفراد الذين لديهم حاجات مادية ولكن لا تشبع ربما حاجة تحقيق الذات والرغبة بالإنجاز والتحدي. وهذا الأمر دفع الشركات إلى اعتماد ما يسمى بمكافآت الكافتريا حيث هناك خيار لاختيار نوع المكافآت وفق الحاجة.

2- توليد قناعة لدى العاملين بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى مكافاة من نوع ما. وفي إطار نظرية التوقع فإنه يجب أن ينظم توقع العاملين للمكافآت لكي يكونوا أكثر تحفيزا.

3- المكافآت يجب أن يكون عادلة ومتناسبة مع الجهد المبذول والنتائج المتحققة. ويمكن أن نشير هنا إلى عدالة فردية Social Equiry تقاس من خلال مقارنة نسبة الجهد -المكافآت للعامل مع نفس النسبة لعامل آخر في نفس الموقع.

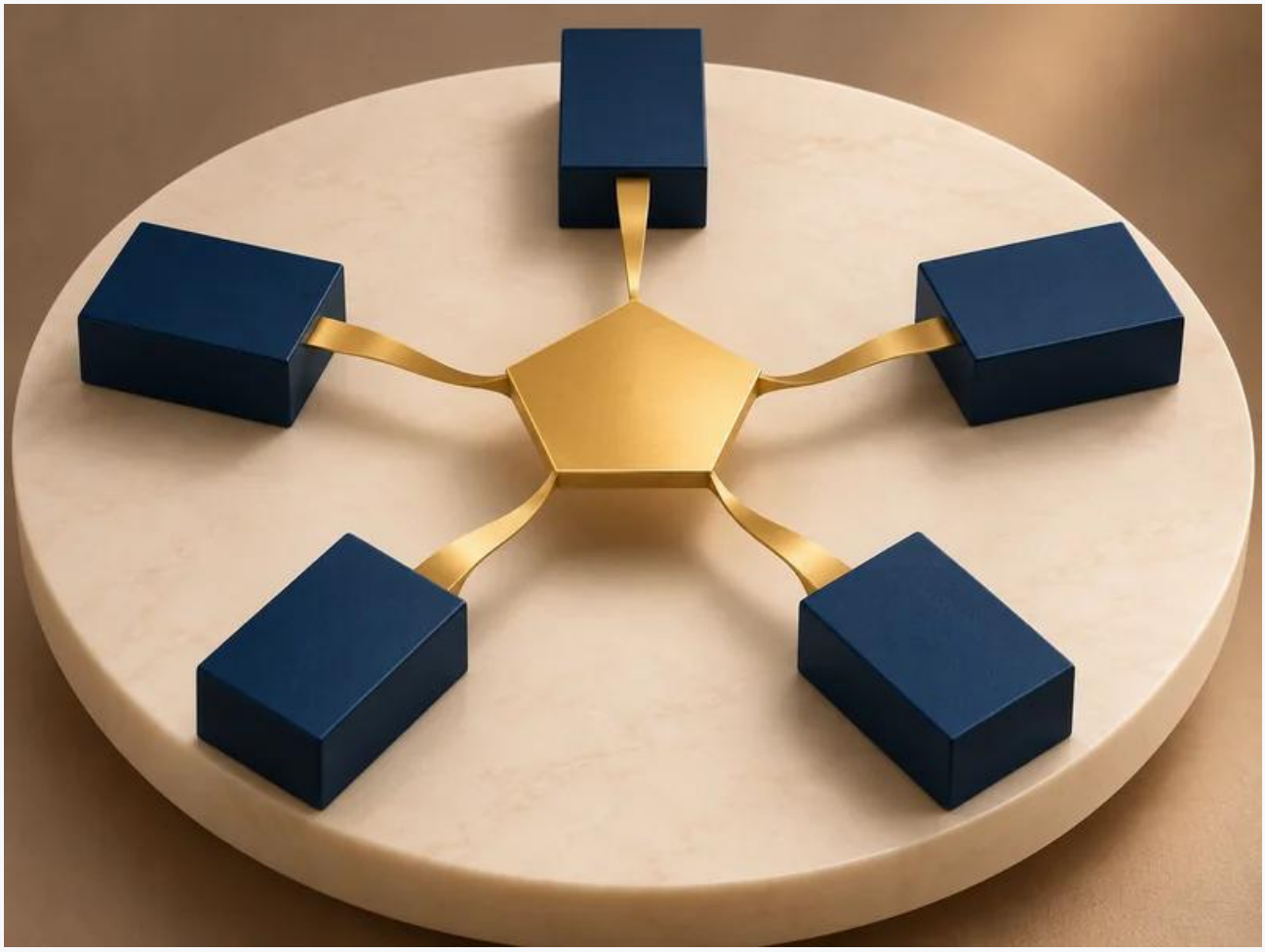
4- يجب أن ترتبط المكافآت بالأداء، حيث يحب أتباع أسلوب تحفيز يأخذ الأداء المتحقق بنظر الاعتبار. أن الرواتب الشهرية المحددة لا يمكن أن تؤدي إلى حفز العاملين بشكل كبير لذا لابد من إضافة بعض النظم الأخرى.

د- تحفيز العاملين من خلال المشاركة Motivation through Participation

الإدارة التشاركية Participation Management إدارة تمكن العاملين من ممارسة رقابة كبيرة على بيئة العمل وظروفها. استخدمت المشاركة كمدخل لتحفيز العاملين.وربطهم بالإداء العالي إذ أن

شعور الفرد بأنه يساهم في تخطيط وإنجاز العمل يدفعه لمزيد من الولاء والحماس. ويشارك العاملون بصورة مختلفة منها: تحديد الأهداف وصناعة القرارات وحل المشكلات وتصميم وتنفيذ التغييرات التنظيمية. إن الإدارة التشاركية Participation Management تعرف بكونها عمليات تمكن العاملين من ممارسة رقابة كبيرة في المنظمة (James Aisner, 2007: 6)

نستخلص من عرض موضوع التحفيز وأهميته وموقعه في المنظمات والإدارات أن العمل الإنساني يتطلب نظام تحفيز فعالا يولد دافعية مستمرة لدى الأشخاص لبذل كل ما بوسعهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمات التي يعملون فيها وبلوغ غاياتهم. وتتعدد إشكال التحفيز التي تمارسها المنظمات إذ قد تمنح بعضها حوافز مادية كافية وبعضها الآخر حوافز معنوية تخاطب الروح البشرية ومتطلباتها وتمارس المنظمات المستنيرة الحوافز المادية والمعنوية على السواء.



يرتكز نظام التحفيز الفعال في المنظمات إلى أسس يحددها الأداء والاتجاهات السلوكية وامتلاك الكفاءات والمهارات الشخصية والمقدرة على الإبداع والابتكار المستمرين. كما تؤثر قوى متعددة على

فاعلية نظام التحفيز في المنظمات من أهمها أساليب القيادة الإدارية والمستويات الإدارية المتعددة في الهيكل التنظيمي وفرق العمل والأشخاص أنفسهم والبيئة المحيطة بمكوناتها المختلفة.

وبالطبع ينجم عن تطبيق نظام التحفيز نتائج إيجابية عديدة على صعيد الأشخاص العاملين وعلى صعيد المنظمات ولكي يتحقق نظام التحفيز لابد من إتباع خطوات منهجية تسهل تنفيذه بشكل فعال وإيجابي.

إن المنظمات الحكومية تتطلب أولوية بناء نظام تحفيز فعال وتطبيقه بشكل إيجابي وبإشكال مختلفة يمزج فيها تقديم الحوافز المادية والمعنوية بأن واحد وذلك لمواجهة المتغيرات الحاصلة في البيئات العالمية والوطنية الناجمة عن تيار العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات والتفجر المعرفي والتركيز على إدارة الكفاءات البشرية في المنظمات العالمية. كلما تم اعتماد نظام تحفيز فعال وإيجاب ثم إيجاد فرص جديدة للنجاح والتميز.

يسهم تطبيق التحفيز المعنوي في تحقيق نتائج إيجابية على الصعيد المنظمي حيث يحقق التحفيز نقل البنى الهيكلية من الشكل الهرمي إلى الشكل العضوي والشبكي ويدفع التحفيز نحو إعادة بناء الهياكل التنظيمية وآليات عملها لتصبح بنية شبكية تسهل التواصل والعلاقات الصاعدة والنازلة والأفقية والشبكة بين الأعضاء. ويسهم التحفيز في تحسين مستوى فاعلية التنظيم وكفاءته عبر تسريع العمل والتواصل داخله. ويعمل التحفيز على استغلال كفاءات الأشخاص وقدراتهم الفردية والجماعية إلى أقصى حد. ينجم عن التحفيز منح الأشخاص المزيد من الصلاحيات لتسريع العمل وزيادة حدود الاستقلالية.

ينعكس التحفيز المعنوي على فاعلية القطاع الحكومي بشكل إيجابي على صعيد الأشخاص العاملين وكذلك على صعيد المنظمات فالنتائج الإيجابية على صعيد الأشخاص العاملين (القادة والمديرون والعاملون) تعكس تطبيق التحفيز على أداء الأشخاص في مستوياتهم المختلفة وفاعلياتهم وأدوارهم بشكل إيجابي حيث يسهم التحفيز بنقل أعضاء الإدارة العليا من ممارسة وظيفة المدير إلى وظيفة القيادي عبر تعميق الإحساس بالمسئولية القيادية.

وتكريس أهمية الرقابة الذاتية خلال ممارسة العمل مع العاملين في المؤسسة. وترسيخ قيم التعاون والعمل الإيجابي. كما ويسهم التحفيز في تحويل المديرين من مشرفين إلى موجهين عبر تنمية الرغبة بالإنجاز لدى جميع العاملين من خلال المدير الموجه. وتعزيز التفاعل بين المديرين/ الموجهين

والعاملين. تطوير الكفاءات الفردية والجماعية في المؤسسة وتوظيفها لصالحها.

المرجع:

العمري، قاسم شاهين بسيم، أطروحة دكتورة بعنوان: أنماط القيادة الإدارية وـاثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه تقدم بها الباحث إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة سانت كليمنتس وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، العراق، 1430هـ - 2009م.