

دور الحوافز في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمات

أ.ملاك سميرة جامعة محمد بوضياف المسيلة

د.يوسف جفلولي جامعة محمد بوضياف المسيلة

الملخص:

إذا كان التغيير عملية مُهمّة، ونشاط تتميز به المؤسسات المعاصرة الناجحة ، فان مقاومة التغيير تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضية للتغيير ، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه . وتلج المنظمة الواعية إلى السيطرة على الأمر وتقليل هذه المقاومة من خلال عدة حلول كالاتصال و التدريب وغيرها..وتعتبر الحوافز من أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها أي منظمة في رسمها لخطة التغيير أو مقاومته .
الكلمات الدالة : التغيير، الحوافز، مقاومة التغيير، المنظمة.

Résumé

Si le changement est un processus important et une activité caractérisant les institutions contemporaines réussies, la résistance au changement est une expression apparente ou interne des réactions qui rejettent le changement, c'est un phénomène naturel, comme le changement lui-même. L'organisation consciente recourt au contrôle des choses et la réduction de cette résistance grâce à plusieurs solutions, telles que la communication, la formation ... etc . Les motivations sont considérées comme des plus importantes stratégies qui peuvent être adoptées par n'importe quelle organisation dans l'établissement du plan de changement ou de sa résistance.

تمهيد:

يعد التغيير ظاهرة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات في ظل الظروف الديناميكية الراهنة، وذلك لزيادة كفاءة أدائها وفعاليتها وتحقيق أهدافها. ويمكن أن يطرأ التغيير على أي جانب من جوانب المنظمة أو جميعها مرة واحدة. وتتضافر مجموعة من الجهود والعوامل لنجاح عملية التغيير في المنظمة، من بين هذه العوامل نجد: التخطيط الجيد، الدقة في تحديد الأهداف، النظم السليمة للمعلومات، التنفيذ والتطبيق السليم للتغيير، المتابعة والرقابة الجيدة للاهتمام بالجوانب المادية... وبالطبع لا يمكن أن ننسى الدور الذي يلعبه الأفراد في تحديد مصير عملية التغيير، حيث يمكن الجزم بأن أهم دعائم التغيير والتطوير هو العنصر البشري وذلك من خلال قوته الذهنية ومهاراته الفكرية وليس بقوته العضلية ومهاراته اليدوية بمساهمته بذكائه وإبداعاته، بدافعيته ورغبته في الإنجاز، بالقيادة والتعاون الفعال من خلال العمل في فريق.¹

إلا أن المنظمة عند تنفيذ التغيير التنظيمي تصطدم بعوامل من نوع آخروهي معوقات التغيير، ومن أهم معوقات التغيير المنظمي، هناك مقاومة الأفراد العاملين بالمنظمة، وبالرغم من أن مقاومة التغيير حالة ورد طبيعيين لرفض ما هو غير مأوف، فالمنظمة في هذه الحالة تتخذ مجموعة من الإجراءات لمواجهتها أو على الأقل التخفيف من حدتها.

إن نجاح عملية التغيير متوقف على سياسة المنظمة في مواجهة مقاومته من خلال الأخذ بعين الاعتبار نظرة العاملين بها للأمر، قيمهم، اتجاهاتهم، ودوافعهم (وكلها عوامل موجبة لسلوكياتهم) ولا شك أن التحفيز بأنواعه هو القادر على توجيه سلوك العاملين نحو ايجابية التغيير، هذا لأنه يتعلق مباشرة بالعوامل السابقة.

إن التحفيز في العمل مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم، وبالتالي تحقيق ما يصبون إليه من أهداف شخصية، حتى ولو كانت هذه الأهداف سهلة المنال، كالرغبة في الحصول على المال أو الحصول على الترقية أو غير ذلك من أهداف العاملين⁽²⁾.

وهنا نجد إشكالية حقيقية تتمثل في عدم قدرة المؤسسات على خلق مثل هذا ونحن في هذه الدراسة نحاول أن نجيب على الإشكالية التالية:

الإشكالية: ما مدى تأثير الحوافز على مقاومة التغيير لدى العاملين في المنظمات ؟
وللإجابة عن هذه الإشكالية سنحاول معالجة الموضوع من خلال المحاور التالية:

- المحور الأول : ماهية الحوافز

- المحور الثاني : مقاومة التغيير في المنظمات

- المحور الثالث: الحوافز وعلاقتها بمقاومة التغيير في المنظمات

1- ماهية الحوافز:

1-1-تعريف الحوافز: يوجد اختلاف في تعريف الحوافز، فهناك من يعرفها بأنها الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل

ما ينجز من أعمال، ومنها من يعتبرها الشيء الذي يشبع حاجة الإنسان وهذه مجموعة من التعريفات للحوافز:

- تعرف الحوافز على أنها " فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة ... الخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثييرها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع"⁽³⁾

- كما يمكن تعريف الحوافز " بأنها المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل"⁽⁴⁾

1-2-أهمية الحوافز:

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:⁽⁵⁾

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج مبيعات، أرباح.
- تخفيض الفاقد في العمل، مثل على ذلك تخفيض التكاليف، تخفيض كميات الخدمات ... الخ.
- إشباع حاجات العاملين بأنواعها، خاصة التقدير والاحترام والتقدير للذات والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة وتحسين صورة المشروع أمام المجتمع.
- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.

1-3- أنواع الحوافز:

أ- من حيث المادة: وتنقسم إلى:

- الحوافز المادية: وتعتبر الحوافز المادية من أهم أنواع التحفيز خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الإدارة الدنيا في المنظمة ، حيث أن الحاجات الفسيولوجية الأساسية لم تشبع بعد بالكامل ، وعليه فإن النقود تعتبر في هذه الحالة دافعا قويا للسلوك الإنساني. (6) كما تعرف على أنها " الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز ". (7) ويعرفها ستيرز ورفقاؤه " بأنها مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة " (8) ، من خلال التعريف السابقة يمكن تحديد الخصائص التالية للحوافز:
 - مجموعة من العوامل والإجراءات الخارجية التي تقوم بها الإدارة.
 - تعمل على تحريك قدرات الفرد في العمل، لبذل جهد أكبر في الأداء والقيام به على نحو أفضل.
 - تنمي وتقوي الأداء الإنساني في المنظمة.
 - تقوم بإشباع حاجات الأفراد العاملين ورغباتهم وآمالهم، وما يحقق أهدافهم من خلال عملهم بالمنظمة .
- وهناك أنواع متعددة من الحوافز المادية أهمها: الأجر، الزيادات السنوية، المكافآت، المشاركة في الأرباح، النقل، السكن الوظيفي ... الخ.

ب- الحوافز المعنوية:

- يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي، له أحاسيس وتطلعات اجتماعية ، " حيث يوجد اتجاه عام كبير يشير إلى أن البواعث المالية النقدية أو نظام الأجور لا يعتبر إلا عاملا واحدا ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تثير العامل الواحد، وهي الحوافز المعنوية " (9)
- والحوافز المعنوية هي التي تساعد العامل وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه ، وتحقيق التعاون بين زملائه ، ومنها فرص الترقية والاعتراف والتقدير بالجهد الوظيفي، ومسؤوليات الوظيفية، والأثر الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وفرص النمو والابتكار، وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات. (10)
- وتتعلق الحوافز المعنوية أيضا بما يسمى بالروح المعنوية ، وذلك مثل توجيه خطاب شكر أو اختيار العامل المهني كموظف مثالي في المنظمة ، أو غير ذلك (11) ، كما تشمل الحوافز المعنوية أيضا فرص التكوين والتدريب.

ج- من حيث التأثير:

- الحوافز الايجابية: وهي تمثل الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبى حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته ، وتهدف الحوافز الايجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع السلوك ، كل هذه العوامل لها ما يقابلها من حوافز ايجابية تمنحها القيادة الإدارية لمؤوسهم (12)
 - الحوافز السلبية: تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو الحرمان من الترقية ، أو إدراج اسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمنشأة أو غير ذلك. (13)
- إن وجود نظام تأديبي في المنشأة أمر ضروري، والغرض من ذلك هو تنظيم سير العمل بالمنظمة ، وليس المقصود بوجود الحوافز السلبية أن يسود المنظمة جو من الرعب والخوف من خلال العقوبات والجزاءات التي تفرض بحق العاملين ، بل يجب استخدام هذا النوع من الحوافز بهدف منع حدوث السلوك المعيب أو تكرار حدوثه ، وعندما لا يكون مفر من توقيع العقاب (14)

ج- حسب المستفيدين منها:

- حوافز فردية: وهي حوافز تقدم لكل فرد على حدا، ويرتبط هذا النوع من الحوافز بأداء الفرد بشكل مباشر، كما يرتبط برغبته في زيادة دخله لقاء زيادة إنتاجيته (15) ، ويؤدي هذا إلى خلق جو التنافس بين الأفراد، فبي التي يحصل عليها الفرد وحده نتيجة إيجازه عمل معين ومن أمثلتها الترقيات ، المكافآت، العلاوات التشجيعية... (16)

- الحوافز الجماعية: هي تلك الحوافز التي تحصل عليها مجموعة الأفراد نتيجة اشتراكهم في أداء معين بحيث ينجز كل عامل جزء من هذا العمل ويتم توزيع الحوافز الجماعية عليهم توزيعاً عادلاً، أي تركز على العمل الجماعي، ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية، التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة أو قسم واحد، لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية وقد تكون الحوافز الجماعية ايجابية أو سلبية أو مادية أو معنوية⁽¹⁷⁾

1-4- معايير منح الحوافز:

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات الانجاز الأهداف المطلوبة ومن أهمها ما يلي:⁽¹⁸⁾

*معيار الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعياري الأساسي، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، كما يعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير لحساب الحوافز.

*معيار المجهود: يصعب أحياناً قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات والإدارة، والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيراً من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

*معيار الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، ووهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

*معيار المهارة: بعض المنظمات تعرض وتكافئ الفرد على ما يحصل من شهادات أعلى، أو رخصن أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية، هذا المعيار محدود جداً ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

2-مقاومة التغيير في المنظمات

2-1- مفهوم التغيير

نجد مفاهيم مختلفة لهذا المصطلح، نورد البعض منها فيما يلي:

-التغيير عامة هو التحول من حال إلى حال، والتغيير في المنظمات أو التغيير المنظمي يعني التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال أخرى.¹⁹

-يمثل التغيير تحركاً ديناميكياً باتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية، والفكرية ليجعل بين طياته وعود وأحلام للبعض، وندم وآلام للبعض الآخر، وفق الاستعداد الفني والإنساني. وفي جميع الأحوال نجد أنّ التغيير ظاهرة يصعب تجنبها، وهو لا يخرج عن كونه استجابة مخططة، أو غير مخططة من قبل المنظمات للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار.²⁰

2-2 مفهوم مقاومة التغيير

-يعرفه(Zander) على أنه السلوك المتعمد الذي يسلكه الفرد لحماية نفسه من أثار التغيير الحقيقية أو الوهمية.²¹

أما (Sharilick & R. Folger) فيعرفانه على أنه التصرف الذي يهدف إلى إبقاء الوضع الحالي والإصرار على تجنب التعديل.²²

2-3-أسباب مقاومة التغيير

يمكن أن يقاوم الأفراد التغيير لأسباب مختلفة مثل :

-أن تكون أهداف التغيير غير واضحة للعاملين

-ارتباط التغيير بأعباء وضغوط العمل

-الرضا عن الوضع الحالي

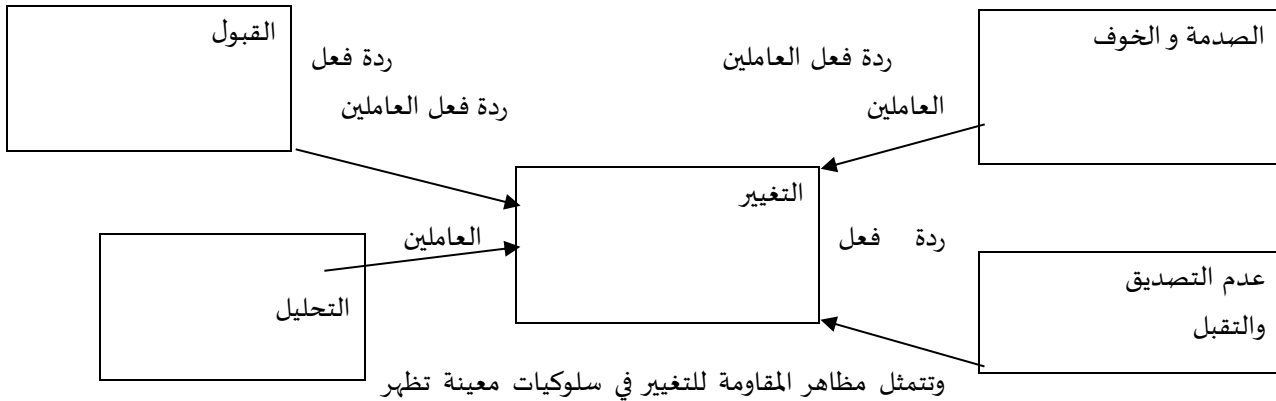
كما تنجم مقاومة التغيير عن الأسباب التالية :

- قلة الفهم والثقة: قد يكون السبب في المقاومة هو نقص المعلومات اللازمة، فعدم معرفة الأفراد لطبيعة التغيير وأهدافه، نطاقه، أو طرق تطبيقه، وأهم من ذلك نتائج التطبيق وتأثيره عليهم²³ سيؤدي غالباً إلى رفض هذا التغيير وظهور ردود فعل تدل على هذا الرفض. كما أنّ نقص ثقة الأفراد في دوافع من ينادون بالتغيير تعد سبباً للمقاومة.

- **الخوف:** كما قد يعود سبب المقاومة لتخوف الأفراد مما سينتج عن التغيير مثل: فقدان الاعتبار والسلطة، أو تأثر الأجر الحالي (انخفاضه)، وأيضاً الخوف من الفشل في التكيف مع الأوضاع الجديدة. وقد ترجع إلى الخوف من عدم التعلم، أو من ضياع ما حصله الفرد من معرفة ومهارات في مجال معين، وما أنفقه في تحصيل ذلك من وقت وجهود وتكاليف، فإذا كان التغيير يستلزم معرفة ومهارات جديدة غير التي يحوزها الفرد حالياً فإنه يحس كأن ما تكبده من نفقات لم يعطه العائد المطلوب.²⁴

2-4- مظاهر مقاومة التغيير

عند بدا عملية التغيير في المنظمة فإن العاملين بها وللأسباب السابقة الذكر يبدون ردود أفعال يعتبرها الكثيرون طبيعية ومنتظرة تليها فيما بعد أشكالاً متعددة لمقاومة التغيير الحاصل يمكن تلخيص ردود الفعل للعاملين حسب المخطط التالي:²⁵



على العاملين نذكر منها :

- عدم تقبل الأفراد للأفكار الجديدة إما بالمهاجمة أو التجاهل
- المصارحة برفض التغيير أو ترك العمل
- عدم التعاون في تنفيذ التغيير
- الانخفاض المستمر في الإنتاجية وتكوين تجمعات
- وقد تكون المقاومة ضمنية أو غير ظاهرة كاستغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، زيادة عدد الأخطاء المرتكبة، تمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات

3- الحوافز كمدخل لمواجهة مقاومة التغيير

يتطلب نجاح التغيير تحفيز العاملين ، فمن الأسباب المؤدية لمقاومة التغيير هي نقص الحوافز التي تقدمها الإدارة للأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير. فقد يطمع هؤلاء في بعض الإغراءات المادية أو المعنوية ليقبلوه.²⁶ وتكمن أهمية الحوافز من أنها تتعلق مباشرة بدوافع العاملين ويقصد بهذه الأخيرة تلك القوى والحاجات الداخلية التي يسعى الفرد لإشباعها والتي تساهم في توجيه سلوكياته. ولذا يتوجب على الإدارة التعرف على هذه الدوافع والحاجات وتحضير مجموعة من الحوافز الملائمة محاولة منها لإشباعها، وهذا بغرض كسب ولاء الفرد وتوجيهه للاقتناع بالتغيير وتقديم ما بوسعه لإنجاحه مع العلم أن هذه العملية أي إشباع الحاجيات عن طريق تقديم الحوافز المناسبة هي عملية مستمرة، حيث أنّ دوافع ورغبات الأفراد غير متناهية وإذا توقف المسؤولون عن تلبيةها يمكن أن تصدر عن الفرد سلوكيات في غير صالح المنظمة. ويعتمد هذا المدخل على التعامل مع مقاومة التغيير من خلال اعتماد نظام حوافز خاص بالتغيير وإمكانية في التأثير على السلوك وتغييره نحو الاتجاه المطلوب.²⁷

3-1- أساليب تحفيز العاملين وتطوير السلوك وتحسين الدافعية :

يوجد هناك اتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها وأشكالها لتطوير العمل، وضمان الارتقاء بالإنتاجية ، ولكن هناك اختلاف في وجهات النظر حول الطرق والأساليب التي يجب أن تتبع لتحفيز العاملين ولتطوير أدائهم، فالعاملون اليوم يتم تحفيزهم بما هو أكثر من الأجر الجيد، فإشباع حاجات المستوى الأعلى لها نفس الأهمية، والكثير من الأفراد اليوم والذين

يدخلون سوق العمل ينصب اهتمامهم على تحقيق الذات أكثر من اهتمامهم بتحقيق النجاح المهني حيث أن وقت الفراغ والروابط العائلية وإشباع الحاجات المعنوية لها نفس الأهمية للعمل بالنسبة إليهم.⁽²⁸⁾

ومن أجل تحفيز العاملين وضمان تحسين وتطوير أدائهم يجب على أصحاب العمل والمديرين أن يذهبوا إلى ما هو أبعد من المحفزات التقليدية، ومن أهم الطرق والأساليب المستخدمة لتحفيز العاملين وتطوير أدائهم ما يلي:

أ- المشاركة في تخطيط ووضع الأهداف: إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له للعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس وترضي طموحه وذات قيمة عالية للفرد⁽²⁹⁾، بحيث أن تحديد الأهداف يعد عاملاً مساعداً وقوياً في رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها، ومن هنا تبرز أهمية وضرورة اقتران مصالح وأهداف وأمال المنظمة من مصالح وأهداف العمال فيها، وأما إذا اختلفت هذه الأهداف أو كانت غير واضحة فإن المنظمة تتوقف عن الحياة، والإدارة تفقد معناها، فالسلوك يتجه نحو الأهداف الإيجابية الواضحة ويكون أبعد ما يكون عن الأهداف السلبية.⁽³⁰⁾

ب- المشاركة في العمل: إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات العلاقة بعمله وبالوحدة التنظيمية، التي يعمل فيها يزيد من حماسة وانتماءه والتزامه ومن أهم النتائج المترتبة على المشاركة في العمل، ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة تتفق مع الميل النفسي للأفراد ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم، وبذلك تأتي أعمالهم معبرة عن درجة عالية من الرضا، والالتزام والفعالية، فالمشاركة تقلص من فرص التنافس غير الشريف وتعمل على إزالة الأحقاد وتنقية صفوف العاملين من هذه الظواهر التي يكون في كثير من نتائجها سببا في تمزيق المنظمة وعدم فعاليتها ويتعزز الوضع إذا كانت المشاركة شاملة على درجة من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.⁽³¹⁾

ج- تعديل السلوك: حيث يتم تغيير أفعال العاملين وسلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط تلك الانفعال غير المرغوب فيها، ويبدأ القائد الإداري بتحديد أي من الأفعال المرغوبة وأنها في حاجة إلى التغيير، ولقد أثبتت الدراسات أن الثناء والتقدير للجهود العاملين يكون أكثر فاعلية من استخدام أسلوب العقاب، وتستخدم القيادة الإدارية أنواعاً عديدة من المكافآت لتدعيم سلوك العاملين المجتهدين⁽³²⁾

د- التدريب وإعادة التدريب: يشعر الكثير من الأفراد اليوم بتهديد من احتمال فقدان وظائفهم وهذا الشعور بعدم الأمان يمكن أن يؤدي إلى تحفيز أقل للعامل، كما يهدد إنتاجية المنظمة كما يمكن أن تؤدي مخاوف العمل إلى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها أداء الفرد أثناء العمل، وإحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التدريب الذي يصقل مهاراتهم أو إتاحة إعادة التدريب والذي يمد العاملين بمهارات جديدة تمام، وقد أشارت الدراسات أنه كلما تقبل العاملون برامج التدريب على أنها تطوير لقدراتهم الذاتية، كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة ومن أهمها زيادة الولاء للمنظمة، وتحسين الأداء والإنتاجية، وهنا يجب مراعاة ربط التدريب بالجانب الخاص للعاملين، والبحث عن أساليب جديدة في التدريب في الوقت المناسب.⁽³³⁾

* استخدام أسلوب واضح في المكافآت: وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهوده المتميزة أو إعطائه ترقية مناسبة.

2-3- شروط خلق بيئة تحفيزية للتغيير:

التغيير ليس عملية سهلة بل يتطلب تخطيطاً واعياً وجهوداً مكثفة لإدارة التغيير من جهة وواجهة المقاومة التي يبديها الأفراد ومعالجة الآثار الجانبية المترتبة على ذلك مثل تدني الثقة والروح المعنوية من جهة أخرى، وتلجأ الإدارة إلى تقديم الحوافز لتقبل الأفراد للوضع الجديد والمشاركة في تنفيذه وإنجاحه، ولتكون الحوافز ذات فاعلية يجب مراعاة ما يلي:

- 1- وضوح الهدف من التغيير، ووضوح العلاقة بين الحوافز والتغيير بالنسبة للأفراد الذين يمسهم هذا التغيير.
- 2- التأكد من دقة تقديم أداء الأفراد، الأمر الذي يترتب عليه ذهاب الحوافز لمستحقيها خاصة أولئك الذين ساهموا في نجاح عملية التغيير
- 3- وجود مقياس للتكلفة والعائد من التغيير، ودراسة التقييم الموضوعي للنتائج الملموسة ومقابلتها بمكافآت ملائمة

- 4- يجب أن يكون هناك متابعة وتجديد للحوافز المقدمة للأفراد فالحافز الذي يشبع للموظف رغبة معينة في وقت ما، قد لا يشبعه في وقت آخر، لذا لا بد أن تكون هناك صيانة وتحديد للحوافز المقدمة.
- 5- جاذبية الحوافز التي توفرها المنظمة لها دور فعال في قبول التغيير، وبالتأكيد فإنه ما لم يكن الحافز مرغوباً فيه من جانب شاغل الوظيفة فإن تأثيره على الأداء يكون ضعيفاً .
- 6- التوقيت المناسب حيث تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والصرف.⁽³⁴⁾
- 7- المشاركة حيث يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم، وزيادة إقناعهم به والدفاع عنه.
- 8- توفير الحوافز المادية والمعنوية الملائمة لدفع الأفراد على قبول التغيير وتحريك رغبتهم في تنفيذه وإنجاحه؛³⁵

خاتمة

التغيير هو تحدي و عملية هامين تقوم بهما أي منظمة الهدف منهما الوصول بالمنظمة إلى حال افضل ،تحسين ظروف العمل وتأتي ردة فعل الأفراد على هذا التغيير لاعتقادهم ان هذا التغيير يهدد أنماط حياتهم الوظيفية و مصالحهم القائمة ،وبذلك يصبح التحدي الكبير هو مقاومة التغيير ،بل و التحدي الأكبر هو إيجاد الأسلوب الأمثل لمواجهة هذه المقاومة...وهنا نؤكد على الحوافز كمدخل لإدارة مقاومة التغيير بالمنظمات لأهميته الكبرى في إشباع حاجات الأفراد مادية أو معنوية وكذا كسب ولاءهم وربط أهدافهم بأهداف المنظمة.

قائمة المراجع:

- 1- علي السلي⁽²⁾، "تطوير الأداء وتجديد المنظمات"، دار قباء للطباعة للنشر والتوزيع، 1998، ص 30.
- 2) كينان كيت : ترشيد وتحفيز الموظفين ، ط1، ترجمة : ناجي حداد (مركز التعريب والبرمجة)، الدار العربي للعلوم، بيروت، لبنان، 1995، ص 9.
- 3) -عمرو وصفي عقيلي: إدارة الأفراد، ط1، منشورات جامعة حلب، 1987، حلب ، سوريا، ص 199.
- 4) -محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط1، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1989، ص 49.
- 5) -مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر، ط1، 2007، عمان، الأردن، ص 209.
- 6) هيثم العاني: الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، دار الكنوز للمعرفة، ط1، 2008، عمان، الأردن، ص 15.
- 7) -موسى الوزني: اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، دراسة السلسلة أ العلوم الإنسانية، مجلد (أ) 22)، العدد6، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 1995، ص 376.
- 8) -محمد عبد الفتاح باغي: تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية مقارنة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1976، ص 69.
- 9) -رضا عبد الرزاق وآخرون: إدارة الأفراد، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، 1987، ص 215.
- 10) زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط2، بطون سنة نشر، ذات السلاسل للطباعة، 1979 ص 226 – 227.
- 11) مؤيد سعيد السامراعي وآخرون: إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، مطبعة العمال المركزية، بغداد، 1990، ص 163.
- 12) محمود فؤاد جاد الله: اثر الحوافز في رف كفاءة العاملين، التنمية الإدارية العدد (56)، ب/ب، 1998، ص 56.
- 13) محمود عبد الباغي: تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية مقارنة ، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1976، ص 29.
- 14) المجذوب فاروق: الإدارة العامة، العملية الإدارية و الوظيفية العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي، لبنان، 2002، ص 348 – 349.
- 15) عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، ص 94.
- 16) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، مصر، 1998، ص 544.
- 17) سعيد يس عامر، "استراتيجيات التغيير"، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري"، مصر، 1994، ص 217.
- 18) حسن حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، د.ت، ص 145.
- 19) عبد الحميد عبد الفتاح: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسة إدارة الموارد البشرية، المرجع نفسه، ص 372.

- 20) Zander, A. Resistance to change its Analysis & Prevention (Human Relation in Management , 2nd ed , South-Western, Pub. Co., New York, 1972
- 21) -Folger, R. & Sharilick, D. Unfairness and resistance to change: hard ship as mistreatment, Journal of Organizational Change Management, Vol.7, 1999
- Kirkman, B. Why do employees resist team? (Examining the resistance Barrier to work), International Journal of conflict Management,

الهوامش والإحالات:

- ¹ علي السلي (2). "تطوير الأداء وتجديد المنظمات"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص 30.
- ² - كينان كيت : ترشيد وتحفيز الموظفين ، ط1، ترجمة : ناجي حداد (مركز التعريب والترجمة)، الدار العربي للعلوم، بيروت، لبنان، 1995، ص 9.
- ³ - عمرو وصفي عقيلي: إدارة الأفراد، ط1، منشورات جامعة حلب، 1987، حلب، سوريا، ص 199.
- ⁴ - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط1، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1989، ص 49.
- ⁵ - مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر، ط1، 2007، عمان، الأردن، ص 209.
- ⁶ - مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، المرجع السابق، ص 209.
- ⁷ - هيثم العاني: الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، دار الكنوز للمعرفة، ط1، 2008، عمان، الأردن، ص 15.
- ⁸ - حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص 376.
- ⁹ - هيثم العاني: الإدارة بالحوافز، مرجع سابق، ص 29.
- ¹⁰ - موسى اللوزي: اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، دراسة السلسلة أ العلوم الإنسانية، مجلد (أ 22)، العدد 6، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 1995، ص 376.
- ¹¹ - محمد عبد الفتاح باغي: تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية مقارنة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1976، ص 69.
- ¹² - رضا عبد الرزاق وآخرون: إدارة الأفراد، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، 1987، ص 215.
- ¹³ - زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط2، بطون سنة نشر، ذات السلاسل للطباعة، 1979 ص 226 – 227.
- ¹⁴ - مصطفى نجيب درويش: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 214.
- ¹⁵ - مؤيد سعيد السامراعي وآخرون: إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، مطبعة العمال المركزية، بغداد، 1990، ص 163.
- ¹⁶ - محمود فؤاد جاد الله: اثر الحوافز في رف كفاءة العاملين، التنمية الإدارية العدد (56)، ب/ب، 1998، ص 56.
- ¹⁷ - محمود عبد الباغي: تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية مقارنة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1976، ص 29.
- ¹⁸ - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 350-351.
- ¹⁹ - سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998، ص 544.
- ²⁰ - سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مصر، 2001، ص 255.
- ²¹ - Zander, A. Resistance to change its Analysis & Prevention (Human Relation in Management) , 2nd ed , South-Western, Pub. Co., New York, 1972
- ²² -Folger, R. & Sharilick, D. Unfairness and resistance to change: hard ship as mistreatment, Journal of Organizational Change Management, Vol.7, 1999
- ²³ سعيد يس عامر ، "استراتيجيات التغيير"، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري"، مصر، 1994، ص 217.
- ²⁴ نفس المرجع السابق، ص 218.
- ²⁵ -المخطط من تصميم الباحث اعتمادا على مجموعة من المراجع المستعملة في البحث.
- ²⁶ سعيد يس عامر ، مرجع سبق ذكره، ص 217.
- ²⁷ - Kirkman, B. Why do employees resist team? (Examining the resistance Barrier to work), International Journal of conflict Management, Nov, 2000
- ²⁸ - دافيد راشتمان وآخرون: الإدارة المعاصرة، ترجمة راعي محمد رافعي ومحمد سيد احمد، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 269.
- ²⁹ - حسن حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، دت، ص 145.
- ³⁰ - عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 100 - 101
- ³¹ - عبد المعطي محمد عساف: مرجع نفسه، ص 93 – 95.
- ³² - دافيد راشتمان ك مرجع سابق، ص 270 – 271.
- ³³ - دافيد راشتمان وآخرون: مرجع سابق، ص 269.
- ³⁴ - عبد الحميد عبد الفتاح: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسة إدارة الموارد البشرية، المرجع نفسه، ص 372.
- ³⁵ سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص 219.