

# أهمية التحفيز في إدارة التغيير

تعتبر إجراءات التحفيز من أهم العوامل الحاسمة في إعداد البيئة الملائمة لنجاح مبادرات التغيير، فهي تخلق قنوات وافرة للموظف/ الموظفة للبدء في فكرة تقبل التغيير والاهتمام بتفاصيله، لما يتضمن من جذب وإثارة سواء كان ذلك على الصعيد المادي أو المعنوي أو حتى ما سيخسره العاملون في حال تجنبهم تلك المبادرات التطويرية، وما يرافق ذلك من آثار تنعكس إما إيجاباً على من احتضن التغيير أو سلباً على من نأى بنفسه عن ما يحمله التغيير من حظوظ وفرص.

مبادرات التغيير، وأيضاً مناقشة الفئدة المتأثرة في بادئ الأمر دون سواها بهدف التحول أمر لا غنى عنه، قبل حتى الشروع في تلك الإجراءات التغييرية، فالإعلان عن التغيير قبل تنفيذ التزاماته عملياً، يعطي المعنيين الفرصة للمناقشة وتبادل الرأي، وهو أيضاً طرح يعزز مبدأ الثقة بين الموظف والإدارة، بينما يسبب الطرح المفاجئ نفوراً تلقائياً، فالجهل بالشيء مدعاة للخوف وعلى إثر هذا الشعور يتكون عداء المرء لما يجهل.

(Cummings and Worley, 2009).

وعندها يبقى الاستياء في مكان العمل رغيف هذا الموظف اليومي، إذا ما واجه صعوبات في التأقلم مع هذا الجديد القادم من المجهول، ويزيد في الأمر تعقيداً إذا تصدى أحد المديرين الذين ليست لديهم دراية وافية عن التغيير لطرح أسباب ومنافع وتبعات هذا التغيير أمام المعنيين، عندها لن تفلح الإدارة في مساعيها لثني الموظفين من خشيتهم، فإزالة قلقهم أو التباسهم حول ما ستؤول إليه أحوالهم في حال رضوخهم إلى ما ترمي إليه الإدارة من تغيير، فمثلاً: إذا انبرى أحد المسؤولين بتعريف الموظفين بمسألة إدارة الأداء- والتي تعد من أهم الأنظمة الإدارية لارتباطها بإجراءات تتصل بحقوق الموظفين: الترقية، المكافآت، التدريب، فاعلية الأداء... إضافة إلى أنها تضع المسؤول دوماً في المواجهة مع مرؤوسيه في سعيه نحو الإنصاف والعدالة في مكان العمل- وهو النظام الذي يتطلب إلاماً واضحاً بإجراءات العلاقات الوظيفية: (الرضا الوظيفي، ضغوط مكان العمل) إضافة إلى تخطيط الموارد الوصف الوظيفي، وصف الوظيفة، المسار الوظيفي).

أنظمة التحفيز، المكافأة المرتبطة بالأداء، المكافآت المادية، المكافآت غير المادية. لذا كان أمام المدير/ المسؤول التأكد من أن لديه المعلومات الكافية والأجوبة المقنعة على الأسئلة التي يمكن أن تطرح في هذه المواجهة، ومهما تعددت الاستفسارات أو تنوعت التساؤلات، فيمكن حصرها في خمسة محاور رئيسية، هي:

(Johnson and Scholes, 2008)

- ما هو التغيير المراد تبنينه؟
- ما الغرض من طرحه في المؤسسة (الحاجة إلى التغيير).



النقيب  
\* علي عبد الله المطبونة

في المؤسسات الحديثة، تبادر الإدارة إلى إتاحة فرص إثارة مخاوف البشر من تبعات التغيير وهي مصانعة، بل ومحفز عليها، إذا كان الموظف/ الموظفة لديه مسوغ مقنع أو جاء الاعتراض نابعا من حجة دامغة، فهنا يتوجب على المرء أن يكون شيطانه متحدثاً، بل ولبقاً وليس أخرس يسكت عن الحق. إلا أنه في واقع الأمر نجد كثيراً من الموظفين - يتحاشون ذلك التصرف الخشية الانزلاق في صراعات إدارية ربما تتطور إلى نزاعات شخصية- لا أجل ذلك يفضلون كلمة «نعم» أو التصرف بأسلوب «Yes-man»، للوصول بأمان إلى شاطئ الرضا والقبول، بدلاً من خلق مشاكل حقيقية لأنفسهم. كما أن هذا التصرف المهادن يكون وقعه حميداً خاصة عند المديرين الذين تبني قراراتهم على التأثير الشخصي لا على الحقائق والوقائع (Ritchie and Martin, 1999; Kotter, 1995)

#### «المرء عدو ما يجهل»

إن مصطلح التغيير غالباً ما يترك انطباعاً يحمل في طياته الريبة من القادم، فما بالنأ إذا نزل كالصاعقة على رأس من يعنيه الأمر أو المتضرر من جرائه بصورة مباشرة، فهنا من البدهة بكان أن ينشأ رد الفعل المقاوم أو ربما يصل الأمر في حدته إلى العداء، وفي تطور حاد إلى العدوانية ان دعت الظروف إلى ذلك. إذن المسألة هنا تتعلق بكيفية طرح فكرة التغيير والأسلوب الأجدى لتقبل الناس الفكرة من حيث المبدأ على الأقل.

في حقيقة الأمر تبقى مسألنا المعرفة والاتصال من العوامل المؤثرة في نجاح

وتساهم تقنيات التحفيز في إذابة جليد الخوف، وتبديد تردد من يرون في محافظتهم أمراً يجعلهم يحافظون على الأوضاع الراهنة التي تكسبهم المنافع والمكانة الوظيفية إلى الالتحاق بموجة التغيير بإرادة ترى الحوافز المعلنة أمراً يستحق المجازفة بدلاً من أن يؤدي جمودهم إلى صدام غير متوقع ولا تحمد عقباه، حين يبدأ التغيير يطال الكثير من المسلمات التي يظن البعض أنها من الثوابت التي سرعان ما تراها انطوت مع آثار الزمن وتعاقب الأيام.

#### مقاومة التغيير.. ضعف في التحفيز أم مخاوف من المجهول؟

إن استخفاف الإدارة بعامل التوجس من الأمن الوظيفي لدى الموظفين عامل مؤثر للغاية في أدائهم، وتأخذ المقاومة لمبادرات التغيير التي تبناها المؤسسة أحد أشكال هذا التوجس في مكان العمل. فمثلاً: عند إعلان مؤسسة ما أتممة الإجراءات أو البرامج Automation يخالج الكثير من الموظفين شعور الخوف من أول وهلة بفقدانهم لوظائفهم أو تدني رواتبهم، بسبب توجه الإدارة إلى التفكير في تقليل الاعتماد على جهودهم البشرية أو الميل إلى إلغاء ساعات العمل الإضافية. وتظهر الخشية بجلاء من هذه التطورات عند كبار السن من الموظفين وذلك لضعف قدراتهم على التعلّم بما هو قادم من جديد المناهج أو الأدوات (Brown, 1998).

عامل آخر ربما يساهم في مقاومة التغيير هو بدء الإدارة في التغيير في بنية المؤسسة، حيث ينتج عن ذلك تبدل الوظائف وظهور مهام جديدة وعلى اثر ذلك اختفاء بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها مع أخرى، ويكون مأل ذلك تأثر المنصب، الراتب، المزايا... أحياناً يتقبل المرء تبعات التغيير إذا كانت نابعة من إدارته أو وحدته التنظيمية وهو أمر ربما ساهم في حدوثه أو تفصيل ردائه بعض من المديرين وبذلك يتجنب في حياكته الكثير من الأمور السلبية التي تثير مقاومتهم، أما إذا كانت رياح التغيير تهب من الخارج، فالمقاومة عندها تنشأ بشكل تلقائي حتى وإن لم تكن تحمل في طياتها الآثار السلبية المتوقعة، فالخوف من حياكة الصوف عند الآخرين لن يجعل المرء يشعر بالدهف حتى ولو اكتمل نسيج الغزل بصورة محكمة ومتكاملة (المطبونة، 2009).

- ما هي الفئة المتأثرة، وما هي الطريقة لاحتوائها واقتناعها؟  
- متى ستدخل الإجراءات حيز التنفيذ؟  
- كيف سيتم تنفيذها؟  
إن وضوح هذه المسارات الخمسة وجلاء غموضها أمام جميع الموظفين أو فرق العمل يجعلهم أكثر حماساً إلى تقبل خطوات وإجراءات التغيير بل وتكون لديهم الحافز الذي يحقق للمؤسسة استثمار جهود العاملين بكفاءة وفاعلية.

### لماذا يخشى قدامى الموظفين التغيير؟

إلا أن المسألة الأكثر إلحاحاً في تبني إجراءات التغيير في المؤسسة هي قدامى الموظفين تلك الفئة التي يمكن أن تخلق عائقاً حقيقياً، فهولاء عملوا في المؤسسة لفترات طويلة بشكل يغلب عليه طابع التقليد والتكرار وذات الوتيرة حتى أصبحت حركتهم هذه جزءاً من حياتهم، وبهذا يشكل التغيير تهديداً واضحاً لهم اليوم، بل ويخشاه جل الموظفين في هذه المرحلة وبشكل غير مسبوق وبخاصة في المؤسسات التقليدية التي استأنست الجمود.

إن من أهم أنواع التغيير الذي أسس انقلاباً في المفاهيم والأفكار هو التغيير التقني Technological change الذي ضاعف من سرعة التأثير في سائر مناحي الحياة وبالتالي عمل ومهام المؤسسات.

وعوداً على بدء، فهذا الموظف ونظراً لما يواجهه من تسارع في إجراءات التغيير وتحمل التبعات الناشئة من ذلك، يصبح أكثر قلقاً وتوتراً في أدائه وربما سلوكه خاصة حين تسند إليه مهام لا تتناسب مع ما يملكه من خبرة سابقة أو ما وصل إليه من وقار في مكان العمل، حين تطلب منه بعض التكاليف المتدنية أو الأعمال الوضيعة Menial job، فعندها يشعر بالقطيعة مع من أخلص في العمل ويبدأ أقل إنتاجاً، فتتردى أحواله الأسرية التي هي في المبدأ متأثرة بالعائد المادي. وفي موازاة ذلك نجد أيضاً أن البعض من هؤلاء يملك القدرة على ممارسة الحيل في المؤسسة التي ربما توفر له أكبر قدر من المناورة للتشبث في مكانه أو منصبه، ديدنه في ذلك «أن من له حيل فليحتال».

(Senior and Fleming, 2007)

ومن الأهمية بمكان ذكر أنه ليس كل قدامى الموظفين مثقلين بغبار الماضي ومتواضعي المعرفة وإدارة الأمور، بل من البداهة أن نجد منهم من خبرته الأيام وعلمته التجارب وأضحى من الحنكة

تأثيرهم في عملية التغيير، بل وإنهم يمكن أن يتكيفوا مع آلياته بشكل مرن وبسرعة أكبر لأسباب تتصل بالأمن الوظيفي في مجمل الأمر، غير أن هذه النظرة لا تجانب الصواب، فقدم الموظف أو حادثة وجوده في المؤسسة تستند إليها المهام الموكلة إلى الشخص المعني، إضافة إلى أن الجدد من الموظفين يواجهون ذات التحديات التي تؤثر بثقلها في عملية التغيير على واقع العمل، وعدا عن هذا وذاك نجد أن الحقوق قبل الامتيازات للموظفين هي من تتأثر طال عمر الموظف الوظيفي أم قصر.

### الظافر يرى التغيير غنيمة، والخاصر يعتبر التغيير جحيمه

يشكل التغيير أحياناً صدمة للكثيرين، وبخاصة مع ظهور التداعيات في أجواء العمل، فمنهم من تتأثر أماكنهم الأمانة Comfort zone ويصبحون عرضة لتقاذفهم أمواج التغيير العاتية التي تثيرها الإدارة، إما استجابة للضغوط الداخلية، مثل (بطء العمل، قلة الإنتاجية، الازدواجية في المهام، دعة الموظفين وتراخيهم..). وإما خارجية مثل (التشريعات والقوانين والأنظمة، ظهور منافسين، تأثر سمعة المؤسسة..). وفي جميع الأحوال يظل الحافز الأساس على ذلك هو التطوير والتميز. أما الموظفون فيصبح حالهم هو في شأن، فبين ظافر يرى التغيير فرصة ويجني منه مغماً فيسميه تطويراً، ويسعى جاهداً نحو استثماره واستغلال الفرصة ما استطاع إلى ذلك سبيلاً، وبين خاصر أصابه التغيير بحسرة حين يخفق في امتطاء جواده ويسميه تهديداً، وبهذا النفور يعمل بكل ما أوتي من عزم على عرقلة وإعاقته، إن لم نقل نفسه في أسوأ الأحوال (المطبونة، 2009; Mullins, 2007).

يرى بعض علماء النفس أنك عندما تتحدث أمام المدعورين من التغيير كمن تتحدث إليهم عن قريب مات أو حبيب رحل، حين يخيم الوجود وتلمح في محياهم الأبصار شاخصة بما ستؤول إليه الأمور من تردي أحوالهم، وما سيحدثه هذا الحدث الجلل من انتكاس! لذلك كان على أهل الحل والعقد إبداء التأثير ولو ظاهرياً حين تتطرق إلى الحديث عن هذا المتوفى (الهيكل التنظيمي السابق مثلاً)، وتذكر محاسنه، أنه كان رجلاً مستقيماً، مثابراً، مخلصاً في عمله (كان للهيكل السابق الفضل في تنظيم عمل المؤسسة وحققت الإدارة بتفاصيله السابق في عملية التواصل بين سائر الوحدات، وأيضاً تناغمت الأفكار

بمكان يصعب على الإدارة التخلي عن جهوده وبخاصة إذا تسلاح بمسار تطوير الذات وتنمية القدرات الشخصية، ناهيك إذا كان محفزاً ذاتياً نحو ما يستجد من علوم حديثه. في هذه الأوضاع يفترض أن تعي الإدارة مكانة هذا المحارب القديم، وتوجه إلى استثمار ما يملك من معرفة ومهارات تشجيعاً له على بذل قصارى الجهد، وبالتالي إيجاد الحافز المعزز لفرص نجاح هذا الاستثمار، لا أن تشيح بوجهها عنه/ عنها وتجعله منشغل البال بمخاوف فقدان الأهمية التي ستقود إلى ضعف القدرة على العطاء أو التعلم، وهذا النوع من البشر يحتاج إلى التوقير واعتبار سجله التاريخي في خدمة المؤسسة، وأن مآلديه من قدرات ومهارات محل ثقة الإدارة ويمكن تبنيها في مهام جديدة بل ونوعية.

إلا أن هذا التوجه لن يبصر النور ما لم تعزز الإدارة مسألة التعلم المستمر في المؤسسة Continuous learning وهنا ندخل مساراً جديداً في مسألة التطوير الوظيفي لهذه الفئة هو تعليم الكبار Adult learning، فمثلما تسقى الشجرة لتبقى نضرة يانعة الإخضرار، تقوم فلسفة التعلم على معرفة طرق تحقيق النجاح، والتعليم بحد ذاته يخلق أعظم الحوافز التي تجعل المرء يشعر بالثقة بالنفس، فالأكثر جرأة على التغيير هو الأوفر حظاً من التعلم.

في الحالات التي يستعصى على الإدارة التعامل مع هذه الفئة وتخفق في توجيهها نحو تطوير الذات، ومن ثم الإسهام في دوران عجلة التطوير، وعندها تبقى الإدارة مخيرة بين اللجوء إلى الكي كآخر الدواء، ونعني بذلك الاستغناء عن الخدمات (التقاعد، الاستقالة الموجهة النقل إلى وحدات تنظيمية ذات طبيعة نمطية).. أو تكرار المحاولة مع البدء في استخدام عوامل التشجيع والدعم (تعزيز المسار الوظيفي أو إيجاد مسار وظيفي واضح، ربط المكافأة بالأداء..). بيد أن الوقائع العملية تؤكد على أن جهود القطاع العام لدينا لاتزال في المهد في معالجة هذه الجزئية بالرغم من أن نصوص قانوني الموارد البشرية الصادرة عن المجلس التنفيذي لحكومة دبي للمدنيين 2007 والعسكريين 2008 يؤكدان بوضوح هذه الجزئية في إدارة الأداء الوظيفي.

في المقابل نجد فئة أخرى في المؤسسة لا تقل أهمية عن من سبقهم من المخضرمين، ألا وهم الموظفون الجدد، الذين ربما تعتقد بعض الإدارات بضاآلة

هي أن يبدأ بضبط نفسه وكبح جماح رغباته التي من المفترض أن تجعل للمقاومة أرضاً خصبة للترعرع والنمو. والخطوات الخمس، هي:

- مناقشة التغيير مع الرؤوسين: كلما كانت المناقشة مبكرة، كلما لاقت الرضا والتقدير من الموظفين، وكلما كانت تحمل عبارات الاحتمالية في التعبير، كلما صادفت القبول بدلاً من مفردات التغيير الإلزامي أو الحمي، وبالتالي خلق هذه المرونة اللازمة هي لإقدام الكثيرين منهم على إبداء آرائهم وأفكارهم عن هذه المبادرة أو هذا التوجه.

- الاعتماد على الحقائق والأرقام: كلما كان مستوى التغيير عالياً، كلما كانت المهمة تتطلب درجة عالية من الاهتمام بإعداد الحقائق والبراهين المقنعة، وبذلك كان المدير مطالباً بمعرفة وافية عن كل ما من شأنه التأثير في مكان العمل من السلبيات أو الإيجابيات، الحاجة إلى التغيير، أين تكمن إجراءات التغيير؟ من المسؤول عن هذا التغيير؟ ماذا سيجني القائمون من تنفيذ هذه الإجراءات؟ من هي الفئة المستفيدة/ المتضررة؟ مدى الضرر أو حجمه؟

- الالتزام بالمحاور الأهم للتغيير: التركيز على منافع البشر عند تقبلهم لمبادرة التغيير، وكيف ستكون مهامهم خلال تطبيق هذه الإجراءات، بسمار ومنهج واضح لا يقبل التأويل أو التكهن. التعامل باهتمام مع الفئة الأكثر مقاومة: التركيز على الموظفين الموهوبين أو المحنكين أمر في غاية الأهمية، فمتى ما ضمن المدير مناصرتهم عن قناعة وتفهم، كان كمن أقام طريقاً ممهدة في سعيه صوب النجاح، كذلك كان الموظفون الجدد وغيرهم ممن سبقهم عاملاً مؤثراً في متعة رحلة التغيير.

- تبني المصادقية العالية في قنوات الحوار: تشجيع الحوار وضمان تقدير الرأي الآخر، خطوة ذات مغزى مزدوج، فهي من ناحية تعطي بعداً حيويًا في مشاركة الرؤوسين في اتخاذ القرار، ومن ناحية أخرى وكتيجة لذلك تساهم في بناء الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة، فأقدامهم على التعبير عن رأيهم وإبداء مشاعرهم وما يخالج فكركم في شؤون عملهم يعزز شعور الموظف بالانتماء وهذا بالتالي يدعم بصفة أساسية تقبل الموظفين مبادرات التغيير خاصة في أوقات الخطوب والملمات.

\* عضو في المعهد الدولي للدراسات الاستراتيجية - لندن



في انجاز المدلات المستهدفة من المشاريع والبرامج، هو إعلان فشل واضح لسجل هذا القائد ويكلفه هذا التقصير خسارة باهظة أمام من يسعى إلى إقناعهم بأحقيته في القيادة أو إدارة دفعة المؤسسة (Kreitner, 2009).

ومع ذلك كله، نكرر أن اصطلاح المقاومة يقترن دوماً وأبداً بالتغيير، كارتباط أصابع اليد في الكف الواحد، فالتلازم قدر الاثنين، وهو أمر طبيعي في أن يشمل كل الفئات الوظيفية، فكما المرؤوس يبين اعتراضه بالطريقة التي تتناسب وقدراته إذا ما شعر بفقْدان الأمن الوظيفي مثلاً، كذلك القائد/ المدير يقدم على ذات الأمر إذا ما تعرضت مكانته الوظيفية للتهديد أو مكتسباته المادية للاستقطاع.

وأخيراً... نلخص أهم خمس خطوات يتعين على القائد/ المدير أن يسعى إلى إرسائها في مكان العمل للمساهمة في تحفيز مرؤوسيه على تقبل التغيير، والأرضية الملائمة التي تؤسس عليها هذه الخطوات

والرؤى في طرحه حين شهدنا ميلاده! وفي تدارك لما سيأتي على الأحياء هذه المرة: إلا أننا ومع مواجهتنا لمتغيرات وما نحمل من مسؤولية تجاه مؤسساتنا، وما نخطط له في سعينا صوب التميز، نحتاج إلى إجراء بعض التعديلات (على الهيكل) التي تعطينا القدرة على الاستجابة لهذه المؤثرات، بل واستثمارها لتحقيق التفوق وتأكيد ريادتنا بما نملك من مرونة على قراءة الحاضر لفهم متطلبات المستقبل.

ويكفي أن نذكر أن التغيير يخلق حافزاً رائعاً لمن يطمح في تحقيق ذاته وخدمة أهداف مؤسسته ويبنى حضوراً لافتاً في مجتمعه. فالقائد أو المدير المتميز يجتهد في مساعاه لأجل ترك بصمة مؤثرة له أينما حل وحيثما رحل، فالجدارة هي في تنظيم واستثمار إمكانات المؤسسة وجعلها أكثر فاعلية في الوصول إلى المكانة المستحقة لها. وهذا لن يتأتى لهذا القائد/ المدير ما لم يدرك أن البشر هم من يفترض أن يقع عليهم رهانه في النجاح والتفوق، فإخفاق هؤلاء في مواجهة التغيير القادم، وفشلهم

ثبت المراجع:

المراجع العربية:

المطبونة، علي (2009) "قيادة إدارة التغيير في شرطة دبي"، الطبعة الأولى، دبي: مطبعة الفجيرة الوطنية.

المراجع الأجنبية:

Brown, L. (1998) "Organisational Culture", 2<sup>nd</sup> ed., Essex: Pearson Education Limited.

Cummings, T. and Worley, C. (2009) "Organization Development and Change", 9<sup>th</sup> ed., Ohio: South-Western Cengage Learning.

Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2008) "Exploring Corporate Strategy" 8<sup>th</sup> ed., London: Prentice Hall.

Kreitner, R. (2009) "Management", 11<sup>th</sup> ed., Ohio: South-Western Cengage Learning.

Kotter, J. (1995) "Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review*, March-April.

Mullins, L. (2007) "Management and Organizational Behaviour", 8<sup>th</sup> ed., London: Prentice Hall.

Ritchie, S. and Martin, P. (1999) "Motivation Management", Hampshire: Gower Publishing Limited.

Senior, B. and Felming, J. (2007) "Organizational Change", London: Prentice Hall.