التحفيز الوظيفي ودوره في التكيف مع االتغيير التنظيمي- شركة جوجل نموذجا -

Job Motivation and Its Role in Adapting to Organizational Change - Google as a Model -

بثينة زديري[1،*]، فيروز بدري[2]

[1] مخبر المقاولاتية وإدارة المنظمات، جامعة العربي التبسي، تبسة (الجزائر) (Bouthaina.zediri@univ-tebessa.dz)
[2] مخبر المقاولاتية وإدارة المنظمات، جامعة العربي التبسي، تبسة (الجزائر) (Fairouz.bedri@univ-tebessa.dz)

تاريخ الاستلام: 2025/04/14؛ **تاريخ القبول**: 2025/07/09؛ **تاريخ النشر**: 2025/07/25

ملخص : تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التحفيز الوظيفي في تكيف الموظفين مع عمليات التغيير داخل المنظمة من خلال التعرف على مجالات ومراحل التغيير التنظيمي وتوضيح علاقة التحفيز بتكيف الموظفين معها، مع الإشارة إلى شركة جوجل باعتبارها نموذجا يحتذى به في بناء ثقافة تنظيمية مرنة وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي بأسلوب التحليل الذي يتلائم مع طبيعة الموضوع وكيفية طرحه، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها أن خلق بيئة عمل تحفيزية له تأثير ايجابي لا يقتصر على أداء الموظفين فقط بل يمتد إلى قدرتهم على التكيف مع التغييرات، كما بينت الدراسة أن بيئة العمل في شركة جوجل المبنية على الثقة والمرونة والابتكار تمكن الموظفين من التكيف السريع مع التحولات الهيكلية والتكنولوجية.

الكلمات المفتاح : تحفيز وظيفي؛ تغيير تنظيمي؛ تكيف؛ شركة جوجل.

تصنيف JEL : M52 ؛ L2؛ O32.

Abstract: This study aims to highlight the role of job motivation in facilitating employee adaptation to organizational change processes, by exploring the areas and stages of organizational change and clarifying the relationship between motivation and employee adaptability. The study references Google as a model in building a flexible organizational culture. A descriptive analytical approach was adopted to suit the nature and presentation of the topic. The study reached several key findings, most notably that creating a motivational work environment has a positive impact not only on employee performance but also on their ability to adapt to change. Furthermore, the study showed that Google's work environment—built on trust, flexibility, and innovation—enables employees to quickly adapt to structural and technological transformations.

Keywords: Job Motivation; Organizational Change; Adaptation; Google Company.

Jel Classification Codes : M52; L2; O32.

* المؤلف المرسل.

I– تمهيد :

في ظل بيئة ديناميكية تتسم بالتغير المستمر أصبح التغيير التنظيمي أمر محتوم على كل منظمة لمواكبة هذه التغييرات المتسارعة والتكيف معها بما يضمن بقائها واستمراريتها في بيئة تنافسية شديدة التعقيد، فالتغيرات التكنولوجية والتحولات الاقتصادية والتحديات البيئية والاجتماعية تفرض على المنظمات إعادة النظر في هيكلها وأساليب عملها، وعليه يعد التغيير التنظيمي خيارا استراتيجيا وأداة تسعى من خلاله المنظمة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية وبلوغ أهدافها.

ويعتبر المورد البشري الركيزة الأولى التي تقوم عليها عملية التغيير داخل المنظمة، إذ لا يمكن لأي تحول أن ينجح دون مشاركة فعالة من الموظفين داخل المنظمة لما يمتلكونه من معارف ومهارات وخبرات تؤهلهم لتنفيذ خطط التغيير بكفاءة، ومع ذلك فان احد لبرز التحديات التي تواجه المنظمات يتمثل في مقاومة الموظفين للتغيير بسبب تفاوت اتجاهاتهم واختلاف قدراتهم على التكيف مع الواقع الجديد، وفي هذا السياق يظهر التحفيز كوسيلة أساسية لدعم الموظفين ورفع مستوى استعدادهم للتغيير من خلال إشباع حاجاتهم وتحقيق التوافق بين تطلعاتهم الشخصية وأهداف المنظمة.

أولا: إشكالية الدراسة: ومن هذا المنطلق وبحثا في هذا الدور تحاول هذه الورقة البحثية معالجة الإشكالية التالية:

كيف ساهم التحفيز الوظيفي في التكيف مع التغيير التنظيمي في شركة جوجل؟

والتي تطرح بدورها التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي الآليات التي تعتمد عليها شركة جوجل في تحفيز موظفيها؟
- ما هي الشروط اللازمة لمساهمة التحفيز الوظيفي في تكيف الموظفين مع التغيير التنظيمي؟

ثانيا: فرضيات الدراسة: للإجابة على التساؤلات المطروحة تستند الدراسة إلى الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** تعتمد شركة جوجل على نظام مكافآت مالية وغير مالية لتحفيز موظفيها.
- **الفرضية الثانية:** يساهم التحفيز الوظيفي في تكيف الموظفين مع التغيير التنظيمي عندما يتم ربط الحافز بأداء العمل أثناء عملية التغيير.

ثالثا: أهمية الدراسة: يعد كل من التحفيز الوظيفي والتغيير التنظيمي مفهومين مهمين في مجال الإدارة، إذ يتعلقان بتفوق المنظمات وتعزيز مكانتها ضمن بيئة عملها دائمة التغير، ونظرا لتغييرات والتطورات التي تشهدها بيئة العمل خاصة مع اشتداد حدة المنافسة أصبح إحداث تغييرات ضرورة حتمية على كل منظمة، وكان من المهم تناول علاقة الارتباط بين التحفيز الوظيفي والتغيير التنظيمي وفهمها من اجل البحث في سبل تفعيلها بما يضمن للمنظمة استمراريتها وتفوقها.

رابعا: منهج الدراسة: تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوب التحليل الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع وذلك من أجل إثراء الإطار النظري وجمع الحقائق والأفكار والآراء والنظريات عن الظاهرة المدروسة.

I.1– التحفيز الوظيفي :

تعتبر الحوافز من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على سلوك الموظفين، حيث تساهم في تحفيزهم وتعزيز رغبتهم في الأداء، ويعزى تحقيق المنظمة لأهدافها إلى حد كبير إلى قدرة الإدارة على تعزيز دافعية الموظفين من خلال توفير نظام فعال للحوافز، وهذا النظام يعمل على تنشيط دوافع الموظفين مما يحثهم على الإنتاج ويشعرهم بالرضا تجاه عملهم، الأمر الذي يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة كفاءة الأداء.

I.1. 1– تعريف التحفيز الوظيفي: التحفيز هو مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفس الموظف للعمل من جهة تلبية حاجات غير مشبعة لديه وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى[1]، كما يعرف بأنه تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات والقيام بالأنشطة التي لها تأثير على عملهم، كما يتمثل في منحهم الفرصة لإظهار القدرة عمى تقديم الأفكار الجديدة والمهارات اللازمة لتطبيقها[2]، ويعرف أيضا على انه القوة التي تحرك وتثير الموظف من اجل انجاز المهمات الموكلة إليه على وجه أفضل عن طريق تلبية حاجاته، ورغباته المادية أو المعنوية[3].

من خلال ما سبق يمكن تعريف التحفيز بأنه عبارة عن مجموعة من الوسائل والعوامل والطرق، والأساليب والمؤثرات التي تشجع الموظفين وتحثهم على القيام بعملهم بشكل أفضل، وتوجه السلوك الإنساني نحو رفع الكفاءة الإنتاجية كما ونوعا لتحقيق أهداف المنظمة والموظفين بها.

I.1. 2– أهداف التحفيز الوظيفي: إن لاستخدام الحوافز في المنظمات جملة من الأهداف تسعى لتحقيقها من خلال النقاط التالية[4]:

- **ربط أهداف المنظمة بأهداف الموظفين فيها:** بينما تسعى المنظمة إلى تحقيق أعلى مستويات الإنتاج من حيث الكم والنوع وتقديم أفضل الخدمات لموظفيها، إذ أن الحوافز المادية تساهم بشكل كبير في تحسين مستوى معيشة الموظف وزيادة دخله مما يساعده على الوفاء ببعض

التزاماته المالية، بالإضافة إلى ذلك تساهم الحوافز المعنوية في تعزيز الروح المعنوية للموظفين وتشجيعهم على العمل بإخلاص وتفان من أجل خدمة المنظمة.

– **ربط أهداف المنظمة والموظفين فيها بأهداف المجتمع**: من الآثار الناتجة عن تطبيق نظام الحوافز تعزيز وتشجيع الموظفين وتحفيزهم على العمل بجدية واجتهاد، مما يسهم في زيادة حجم الإنتاج وتحسين جودته سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات، مع ضمان توفيرها للمجتمع في الأوقات والأماكن المناسبة، و ذلك ينعكس إيجابا على سمعة المنظمة في المجتمع الذي تنشط فيه، مما يدفع الأفراد إلى تفضيل التعامل معها مقارنة بالمنظمات الأخرى.

I.1. 3– أسس تقديم الحوافز: لتكون الحوافز فعالة يجب أن تستند الإدارة إلى مجموعة من الأسس التي تراعى عند تقديمها، يمكن توضيح هذه الأسس على النحو التالي[5]:

– **الأداء**: يعد الأداء المتميز من أبرز المعايير لمنح الحوافز، وقد يكون المعيار الوحيد في بعض المنظمات، ويتمثل هذا التميز في حجم الإنتاج أو وقت العمل أو التكاليف المدخرة؛

– **المجهود**: تعتمد المنظمة على هذا النهج في الحالات التي يصعب فيها قياس نتائج العمل، مثل وظائف الخدمات والقطاعات الحكومية، لذلك تركز المنظمة على تقدير الجهد الذي يبذله الموظف في أداء مهامه؛

– **الاقدمية**: تشير إلى المدة التي قضاها الموظف في العمل، وهي تدل بشكل ما على ولاء الموظف وانتمائه للمنظمة لذا يستحق مكافأته على شكل علاوات وحوافز؛

– **المهارة**: تكافئ بعض المنظمات الموظف على اكتسابه شهادات أو اجتيازه دورات تدريبية أو حصوله على إجازات مهنية، وتقدم له التعويضات المناسبة تقديرا لهذه المهارات.

I.1. 4– أنواع الحوافز: توجد العديد من التصنيفات للحوافز، حيث يعتمد كل تصنيف على أساس محدد أو يهدف إلى تسليط الضوء على جانب معين من الأنواع المختلفة للحوافز، وتختلف هذه الأنواع تبعا لطبيعة المنظمة وإمكاناتها، ومن أبرز هذه الأنواع ما يلي:

أ– **الحوافز حسب طبيعتها**: وفق هذا الأساس فإن الحوافز تقسم إلى حوافز مادية وحوافز غير مادية(معنوية):

– **الحوافز المادية**: هذه الحوافز تأتي في شكل زيادات في الأجور والعلاوات، المشاركة في الأرباح، الإجازات المدفوعة، وتأمينات مادية متنوعة، ويعد المال من أهم أشكال الحوافز حيث يدفع الأفراد لبذل جهدهم من أجل الحصول عليه لتلبية احتياجاتهم الشخصية والعائلية[6].

– **الحوافز المعنوية**: هي التي تستهدف تلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية والذهنية للموظفين، وتشمل العناصر التي تشكل فلسفة التنظيم وتساهم في خلق المناخ العام للمنظمة، مما يساعد على إشباع الاحتياجات غير المادية لموظفيها, وتمثل الحوافز المعنوية مكافآت غير ملموسة تقدمها المنظمة والأكثر شيوعا تشمل فرص التعلم والإبداع، التكريم والتقييم، والانتماء إلى مجموعات جذابة بالإضافة إلى العديد من المحفزات الأخرى التي لا تتعلق بالمكافآت المادية[7].

ب– **الحوافز حسب من تنطبق عليهم**: وتقسم إلى شكلين هي:

– **الحوافز الفردية**: هي الحوافز التي تقدم لموظفين معينين بهدف تشجيعهم على زيادة الإنتاج وتحقيق التميز, على سبيل المثال يمكن تخصيص مكافأة للموظف الذي يقدم أفضل أداء، أو تقديم جائزة لأفضل معلم، أو هدية لأفضل طالب في القسم، إذ تركز هذه الحوافز على الموظفين وليس على الجماعات وتهدف إلى تطوير مستوى الموظف وزيادة المنافسة بين الموظفين لتحقيق نتائج ايجابية[8].

– **الحوافز الجماعية**: تستهدف هذه الحوافز تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين، ومن أبرز أمثلتها المزايا العينية، الرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية التي تمنح لمجموعة من الموظفين في وحدة إدارية معينة بهدف تحفيزهم على تحسين كفاءة الإدارة وزيادة الإنتاجية، كما تقدم المكافآت التشجيعية لفريق من الموظفين تقديرا لإنجازهم عملا مشتركا، ويتم توزيع هذه المكافآت بينهم وفق نسب محددة بناءا على مساهمة كل موظف في تحقيق الهدف[9].

I.2– التغيير التنظيمي: تعتبر عملية التغيير التنظيمي من أبرز التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في مختلف المنظمات، نظرا للطبيعة الديناميكية والبيئة المتغيرة التي تعمل فيها، إذ يعد التغيير عاملا أساسيا لضمان استمرارية المنظمات ونموها، وهو ما دفع الباحثين في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي إلى التركيز على دراسة التغيير وآليات تحقيقه بنجاح.

I.2. 1– تعريف التغيير التنظيمي: يعرف بأنه عملية مستمرة تهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على حل المشكلات وتجديد عملياتها بشكل شامل، من خلال تحسين المناخ التنظيمي السائد مع التركيز على رفع كفاءة وفعالية فرق العمل داخلها [10]، كما يقصد به إجراء تغييرات

أو تحسينات على المنظمة بهدف تطويرها وجعلها مختلفة عن وضعها الحالي، مما يساعدها على تحقيق أهدافها بصورة أكثر فعالية [11]، ويعرف أيضا بأنه العملية التي تتضمن سلوكيات الموظفين وهياكل التنظيم وأنظمة الأداء وتقييمها بالإضافة إلى التكنولوجيا، وذلك بغرض التكيف والتفاعل مع البيئة المحيطة. وان أداة التغيير هي استخدام الإمكانات البشرية والمادية بفعالية للتحول من واقع معين لآخر منشود وأفضل[12].

وعليه يمكن الاستخلاص بان التغيير نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات كمية وكيفية تشمل بعض أو جميع العناصر المكونة للمنظمة قصد تحسين أداء المنظمة والانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل.

I.2. 2– خصائص التغيير التنظيمي: يتميز التغيير التنظيمي بمجموعة من الخصائص تشمل ما يلي[13]:

– **الإستهدافية:** التغيير يمثل عملية تفاعل ذكية لا تتم بعشوائية أو ارتجال، بل تسير وفق خطة منظمة تستهدف تحقيق غاية محددة ومقبولة لدى قوى التغيير.

– **الواقعية:** ينبغي أن يرتبط التغيير التنظيمي بالواقع العملي للمنظمة، وأن يتم ضمن حدود إمكاناتها ومواردها وظروفها الحالية.

– **التوافقية:** يجب تحقيق درجة مناسبة من التوافق بين عملية التغيير واحتياجات وتطلعات الأطراف المعنية.

– **الفاعلية:** يتطلب التغيير التنظيمي أن يكون فعالا، بما يضمن حرية الحركة الكافية والقدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيه الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة نحو التغيير.

– **المشاركة:** يعتمد نجاح التغيير التنظيمي على التفاعل الإيجابي، مما يستلزم مشاركة واعية من القوى والأطراف المتأثرة به والمتفاعلة مع قادته.

– **الشرعية:** ينبغي أن يتم التغيير ضمن إطار الشرعية القانونية والأخلاقية معا.

– **الإصلاح:** لتحقيق النجاح يجب أن يكون التغيير التنظيمي إصلاحيا يسعى لمعالجة العيوب القائمة وتصحيح الاختلالات الموجودة في المنظمة.

– **الرشد:** يتطلب التغيير التنظيمي تحكيم مبادئ الرشد الإداري، حيث تُقيم القرارات بناءا على التكلفة والعائد، لتجنب خسائر تفوق الفوائد المرجوة.

– **القدرة على التطوير والابتكار:** يجب أن يساهم التغيير في تعزيز القدرات التطويرية الابتكارية، بما يرفع مستوى الأداء ويتجاوز الوضع الحالي.

– **التكيف السريع مع الأحداث:** لا يقتصر التغيير التنظيمي على التفاعل مع الأحداث، بل يتضمن القدرة على التكيف السريع معها.

I.2. 3– أهداف التغيير التنظيمي: إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية، وإنما تمثل عملية هادفة ومدروسة ومخططة، إذ أن للتغيير التنظيمي مجموعة من الأهداف أهمها[14]:

- تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها المحيطة، مما يسهم في تحسين قدرتها على الاستمرارية والنمو؛
- زيادة قدرة المنظمة على تعزيز التعاون بين المجموعات المتخصصة لتحقيق الأهداف العامة؛
- تحفيز الموظفين لإحداث التغيير والتطوير المطلوب من خلال مساعدتهم في تشخيص مشكلاتهم؛
- تشجيع الموظفين على تحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة رضاهم الوظيفي؛
- الكشف عن الصراعات بهدف إدارتها وتوجيهها بما يعود بالنفع على مصلحة المنظمة؛
- بناء بيئة من الثقة والانفتاح بين الموظفين والمجموعات داخل المنظمة؛
- تمكين المديرين من تبني أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من الأساليب التقليدية؛
- مساعدة المنظمة في حل المشكلات التي تواجهها من خلال توفير معلومات دقيقة عن عملياتها ونتائجها المختلفة؛

I.2. 4– مراحل ومجالات التغيير التنظيمي :

أ– **مراحل التغيير التنظيمي:** يرى كيرت ليوين (Kurt Lewin) أن عملية التغيير التنظيمي تمر بثلاث مراحل أساسية، حيث يعتقد الكثير من الباحثين أن النموذج الذي قدمه ليوين والمراحل التي حددها تساعد بصفة كبيرة في إحداث التغيير التنظيمي بنجاح، تتمثل هذه المراحل في[15]:

- **مرحلة التهيؤ والتحلل من القديم:**المعروفة بمرحلة الإذابة وهي المرحلة التي يتم فيها الإعداد والتحضير للتغيير، في هذه المرحلة يميل الإنسان إلى التصرف وفقا للعادات والتقاليد، وبمرور الوقت تصبح هذه السلوكيات متأصلة مما يجعل من الصعب تغييرها، ويسعى خبراء التغيير في هذه المرحلة إلى تحفيز الموظفين على إدراك الحاجة إلى التغيير، لذلك يجب على المديرين والقادة بناء علاقات قوية مع الموظفين لزيادة الشعور

بأهمية التغيير،إذ أن التغيير المخطط لن ينجح على المدى الطويل ما لم يتم مراجعة الأهداف والاتجاهات والسلوكيات القديمة، بالإضافة إلى قبول إيجابي واستعداد للعمل بطرق جديدة.

- **مرحلة إحداث التغيير**: أو ما يطلق عليها مرحلة التغيير وهي المرحلة التي يبدأ فيها تنفيذ التغيير المطلوب، في هذه المرحلة يتولى خبراء التغيير في المنظمة عملية التغيير من خلال مكونات التنظيم مثل العنصر البشري، المهام، والهيكل التنظيمي، ويتم ذلك عبر تشخيص دقيق للمشكلات وتحديد البدائل الممكنة، ويعتقد بعض خبراء التغيير مثل كورت لوين (Kurt Lewin) أن الرغبة في تحقيق التغيير بسرعة قد تؤدي إلى الفشل، حيث أن عدم شعور الموظفين المتأثرين بالتغيير بالحاجة إليه يؤدي إلى مقاومته، وتكون النتيجة في كثير من الأحيان ردود فعل معاكسة ناتجة عن الجهل بعدم معرفة استراتيجيات التغيير الفعال والاندفاع في تطبيقه.
- **مرحلة تثبيت التغيير(مرحلة التجميد)**: هي المرحلة الأخيرة في عملية التغيير حيث يركز الخبراء على تحقيق الاستقرار والحفاظ على التعديلات التي تم إجراؤها في السلوك أو الاتجاهات أو الأساليب مع خلق بيئة ملائمة لذلك، ومن المهم أن أي خلل في هذه المرحلة قد يؤدي إلى تراجع التغيير الذي تم التوصل إلي، ووفقا لـــ(Lewin) تتضمن خطوات عملية التغيير تحديد المشكلة التي تواجهها المنظمة، ثم استشارة خبير أو متخصص في تطوير التنظيم وجمع المعلومات من قبل الخبير، بعد ذلك يتم تشخيص المشكلة وإطلاع المنظمة على نتائج التشخيص، وإجراء تشخيص مشترك بمشاركة المعنيين والخبير، ثم يتم وضع خطة عمل لتطبيق التغيير المتفق عليه، وأخيرا تقييم نتائج التغيير.

ب- مجالات التغيير التنظيمي: يشمل التغيير التنظيمي العديد من المجالات من بينها:

- **التغيير في الثقافة**: هو عملية داخلية تهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، وتبدأ عملية التغيير بتحديد جوانب السلوك وتعزيزها داخل المنظمة استنادا إلى تشخيص دقيق للوضع الثقافي الحالي، لذا فإن التغيير في الثقافة يسعى إلى تعديل سلوكيات أعضاء التنظيم في بيئة شفافة تدعم آليات التنافس، مع خلق توجهات جديدة تؤمن بأهمية التغيير والمبادئ التي ترغب المنظمة في ترسيخها[16].
- **التغيير في التكنولوجيا**: تقوم المنظمة بإجراء تغييرات تكنولوجية للتكيف مع الظروف الجديدة وإتباع التقنيات التي تحقق لها فوائد مثل تقليل التكاليف، تحسين الجودة، والالتزام بمواعيد التسليم،حيث يتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال تقنيات إنتاج حديثة أو تعديل طرق وخطوط الإنتاج، كما يتجاوز هذا التغيير نطاق الإنتاج ليشمل تطوير أساليب الاتصال من خلال تبني وسائل وتقنيات جديدة،علاوة على ذلك أسفر التقدم التكنولوجي عن تحسين طرق المعاملات مثل تحويل الأموال والدفع الإلكتروني، فضلا عن تطور التجارة الإلكترونية[17].
- **التغيير في الاستراتيجيات**: تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في الاستراتيجيات المطبقة لتحقيق الأهداف المبرمجة استجابة للتغييرات البيئية، فمع تزايد الاهتمام بالتغيير المخطط حاول كثير من الباحثين تطوير استراتيجيات متنوعة لتحقيق متطلبات التغيير، وذلك من خلال حشد الجهود وكسب الدعم والتأييد لمشروع التغيير التنظيمي[18].
- **التغيير في الموظفين (المستخدمين)**: يعتبر الموظفين العنصر الحيوي والمهم في المنظمة إذ يمثلون القوة الديناميكية لها، لذلك يجب أن يركز التغيير على تطوير الموظفين من خلال فهمهم وإدراكهم لسلوكياتهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرهم وتغييرهم بما يتناسب مع احتياجات وأدوار المنظمة، كما أن فعالية وكفاءة التغيير تعتمد بشكل مباشر على مدى إسهام الموظفين في المنظمة، حيث يساهم في تعزيز نجاح التغيير المستمر في المقابل قد يؤدي عدم استجابة الموظفين للتغيير إلى عرقلة قدرة المنظمة على الأداء والعمل بشكل فعال، إذ يشمل التغيير المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية، بالإضافة إلى محاولة تكوين قيم واتجاهات إيجابية لتحقيق الأهداف، ويمكن أن يكون التغيير في الموارد البشرية إما تغييرا كميا أو نوعيا، حيث يمكن التمييز بين نوعين من التغيير في الموظفين:
  - **التغيير المادي للموظفين**: يشمل الاستغناء عن بعض الأفراد وتعيين آخرين مكانهم.
  - **التغيير النوعي للموظفين**: يتم من خلال تعزيز مهارات الموظفين وتنمية قدراتهم أو تعديل سلوكياتهم عبر أنظمة التدريب والتطوير، وتطبيق نظم المكافآت والعقوبات[19].

I.3- دور التحفيز الوظيفي في تحقيق التكيف مع التغيير التنظيمي: يمثل التحفيز الوظيفي الدافع الداخلي الذي يحفز الموظفين لتحقيق أهدافهم الشخصية بالتوازي مع أهداف المنظمة، وفي ظل التغييرات المتسارعة في بيئة العمل يعد التحفيز الوظيفي عاملا حاسما لضمان نجاح عمليات التغيير التنظيمي، ويعتبر موضوع تأثير التحفيز الوظيفي على قدرة الموظفين على التكيف مع عمليات التغيير موضوعا هاما ومعقدا ومثيرا للاهتمام، وعن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع فلم تكن واضحة بالشكل الكافي، وفي هذا الإطار سيتم عرض الموضوع (الدور) من عدة زوايا كمحاولة لتوضيحه.

I.3. 1- دور التحفيز الوظيفي في تحقيق التكيف مع التغيير التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي: الحوافز والمكافآت تلعب دورا حيويا في تعزيز مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين، لذلك عند تصميم خطط الحوافز من الضروري أن تستهدف تحقيق رضا الموظف الذي

يسعى للوصول إليه كمحفز لتحقيق أداء وإنتاجية عالية، ولتحقيق ذلك يجب أن توفر المنظمة نظاما متكاملا للحوافز المادية والمعنوية، مما يعزز تقبل الموظف لبيئة عمله ويسهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

أما على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي فإن الحوافز المادية التي يحصل عليها الموظف تساهم في معالجة المشكلات المالية التي تواجهه هو وأسرته، ما يجعل الحوافز أداة فعالة في حل هذه التحديات، وهذا بدوره يعزز شعور الانتماء لدى الموظف تجاه منظمته، إضافة إلى ذلك هناك علاقة وثيقة بين الكفاءة الإنتاجية والدوافع المرتبطة بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد.

ومن هذا المنطلق يمكن للإدارة أن تثير الدوافع لدى الموظفين من خلال تلبية احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم، مما يؤدي إلى تحسين كفاءتهم الإنتاجية، والكفاءة هنا تمثل العلاقة بين إسهام الموظف الشخصي في الأداء والنتائج المحققة وذلك وفقا لمبادئ خطط الحوافز التي تبدأ من المستويات الأساسية وصولا إلى القمة، بما يعكس خصوصية توجهات الإدارة في تحقيق الأهداف المؤسسية[20].

I.3. 2– دور التحفيز الوظيفي في تحقيق التكيف مع التغيير التنظيمي من خلال الالتزام التنظيمي:

إن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين داخل المنظمة يرتبط بشكل كبير بدعم الإدارة العليا، حيث يلعب دورا محوريا في تنسيق الجهود وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويظهر هذا الدعم من خلال تعزيز الروح المعنوية للموظفين من خلال منحهم مزيدا من الاستقلالية في أداء مهامهم، وتلبية احتياجاتهم، وإشراكهم في وضع السياسات واتخاذ القرارات، إذ يسهم هذا النهج في تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين وتشجيعهم على تطوير الخدمات بشكل فعال ومبتكر، ونتيجة ذلك يشعر الموظفين بالإخلاص والانتماء للمنظمة، مما يؤدي إلى تعزيز التزامهم التنظيمي، هذا الالتزام ينعكس إيجابا على جودة المنتجات والخدمات المقدمة[21].

I.3. 3– دور التحفيز الوظيفي في تحقيق التكيف مع التغيير التنظيمي من خلال الولاء التنظيمي:

فيما يتعلق بالعلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي، أشار "مارش وسايمون" في نموذج الحوافز– المساهمات إلى أن انخفاض الحوافز المقدمة للموظفين داخل المنظمات يؤدي إلى تراجع تفضيلاتهم تجاه العمل في تلك المنظمات، وهو ما ينعكس سلبا على جهودهم وأدائهم وبالتالي تنخفض مساهماتهم وإنتاجيتهم وقد يدفعهم ذلك في النهاية إلى ترك وظائفهم.

تؤثر الحوافز بشكل مباشر على أداء الموظفين حيث يؤدي تقديمها إلى تحفيز الموظفين لبذل أقصى جهودهم من أجل الحصول على المزيد منها، وينشأ عن ذلك شعور الموظف بأهميته وحاجته إلى المنظمة لتحقيق أهدافه، مما يعزز التزامه وانتماءه لها بالإضافة إلى ذلك يؤدي منح الحوافز إلى تعزيز ثقة الموظفين بالتنظيم، حيث يشعرون بتقدير المنظمة لجهودهم وهذا يساهم في تعزيز ولائهم التنظيمي.

وفي هذا السياق أوضح (Mowday & Others, 1979) أن تقليص الحوافز يقلل من ولاء الموظفين تجاه منظماتهم، مما يؤدي إلى ظهور توجهات سلبية نحو العمل والمكان، وبالتالي انخفاض الأداء والإنتاجية، ويتوافق هذا المفهوم مع رؤية "بيكر" للولاء التنظيمي الذي يشير إلى أن ارتباط الموظفين بالمنظمة يتأثر بالمكاسب المادية والمعنوية التي يحققونها والذي يعزز ولاءهم تجاهها، ولهذا السبب تلجأ بعض المنظمات إلى إشراك الموظفين في الأرباح والمكاسب، حيث يترابط نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها مع تحقيق أهداف الموظفين، هذا التعاون يحفز الموظفين على دعم منظماتهم والعمل على إنجاحها[22].

استنادا إلى ما سبق تعد دراسة الولاء التنظيمي لدى الموظفين من العوامل الأساسية لتحقيق نجاح المنظمة وتطورها، فالموظف يعتبر من أهم المدخلات الرئيسية التي تساهم في نجاح المنظمة، وفي هذا السياق يعتمد نجاح عملية التغيير داخل المنظمة والانتقال إلى الوضع المنشود بشكل كبير على وجود موظفين مؤهلين يتمتعون بإيمان عميق بمهنهم وبأعلى مستويات الولاء تجاه منظماتهم، هذا الولاء يمكن الموظفين من التكيف بفعالية مع مراحل واستراتيجيات التغيير المخططة، وهذا يعزز فرص نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

I.3. 4– شروط التحفيز للتكيف مع التغيير التنظيمي: التحفيز هو عملية منظمة تتطلب تخطيطًا دقيقا وجهودا مكثفة لجعل الموظفين أكثر تقبلا للتغيير ومشاركين فاعلين في تنفيذه، ولتكون الحوافز أداة فعالة لتحفيز الموظفين على التكيف مع التغيير والمساهمة في إنجاحه، يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط أبرزها[23]:

– **ربط الحافز بأداء الموظف أثناء عملية التغيير** : يجب أن يشعر الفرد بأن المجهودات التي سيبذلها أثناء تنفيذ التغيير ستؤدي لحصوله على الحوافز، وأن تكون هذه العلاقة مفهومة وواضحة، وهو ما سيعزز رغبته واستعداده للتغيير؛

– **العدالة:** إن تقديم الحوافز بطريقة عادلة بين الموظفين بحيث تتناسب مع مجهودات وأداء كل موظف، هو ما سيعزز ثقته في الإدارة ، في المقابل فإن عدم تحقيق العدالة يؤدي إلى شعور الموظف بالاستياء وهو ما سينعكس سلبا على أداءه؛

– **التفاوت:** فلا يجب أن يحصل الموظفين على نفس القدر من الحوافز، وإلا فقدت قيمتها و لم تحقق الهدف المرجو، ويجب أن يرتبط التفاوت بأداء الموظف ومجهوداته في سبيل إنجاح التغيير التنظيمي؛

- **الكفاية:** يجب أن يغطي نظام الحوافز المقدم للموظفين احتياجاتهم ويتناسب مع رغباتهم، وهو ما سنعكس إيجابا على موقفهم اتجاه التغيير والتزامهم بتنفيذه وإنجاحه؛
- **المشاركة:** إن إشراك الموظفين في وضع نظام الحوافز من شأنه أن يزيد من اقتناعهم به، وتحمسهم له؛
- **التنويع:** يجب أن يكون نظام الحوافز متنوع ومختلف في أشكاله، فيكون مرضي لكافة الاحتياجات والرغبات، والتي تتنوع بين مادية كالمكافئات والعلاوات...الخ والمعنوية بمختلف أنواعها بما في ذلك خطابات الشكر وشهادات الشكر والعرفان...الخ .فمهما كان الحافز بسيطا أو ذا قيمة كبيرة فإنه سينعكس إيجابا على رغبة الموظف وقبوله للتغيير وكذا مساهمته الفعالة في إنجاحه؛
- **الشمولية:** يجب أن يشمل نظام الحوافز ويكون موجه لكل الموظفين في المنظمة مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي، وباختلاف وظائفهم، وهو ما سيعزز من روح المسئولية لدى كل فرد في المنظمة.

ولتكون الحوافز أكثر فعالية في عملية التغيير يجب مراعاة ما يلي[24]:

- وضوح الهدف من التغيير: يجب أن يكون الهدف من التغيير واضحا تماما مع توضيح العلاقة بين الحوافز والتغيير الموظفين المتأثرين به؛
- العدالة في تقديم الحوافز: ينبغي ضمان دقة تقييم أداء الموظفين بحيث تمنح الحوافز للمستحقين، خاصة أولئك الذين ساهموا بشكل مباشر في إنجاح عملية التغيير؛
- قياس التكلفة والعائد: يجب وضع مقياس واضح لتكاليف التغيير وعوائده، مع إجراء تقييم موضوعي للنتائج الملموسة وربطها بمكافآت تتناسب مع تلك النتائج؛
- **تحديث** الحوافز: الحوافز المقدمة يجب أن تخضع للمتابعة المستمرة والتجديد، إذ قد يفقد الحافز جاذبيته إذا لم يعد يلبي احتياجات الموظفين مع مرور الوقت، لذلك يجب تكييف الحوافز لتظل محفزة وفعالة؛
- جاذبية الحوافز: يجب أن تكون الحوافز التي تقدمها المنظمة جذابة ومرغوبا فيها من قبل الموظفين، حيث أن تأثير الحوافز غير المرغوبة على الأداء يكون ضعيفا؛
- التوقيت المناسب: توقيت تقديم الحوافز يلعب دورا حاسما فالحافز الذي يقدم مباشرة بعد تحقيق الإنجاز يكون أكثر تأثيرا مقارنة بالحافز الذي يؤخر تقديمه لفترة طويلة؛
- المشاركة في تصميم نظام الحوافز: إشراك الموظفين في تصميم نظام الحوافز المطبق عليهم يعزز من تقبلهم له ويزيد من حماسهم وإقناعهم به، وهذا يجعلهم أكثر استعدادا للدفاع عنه؛
- تنوع الحوافز: يجب توفير مزيج من الحوافز المادية والمعنوية التي تناسب احتياجات الموظفين وتدفعهم إلى تقبل التغيير وتنفيذ استراتيجياته بنجاح.

II – تجربة شركة جوجل نموذجا :

II. 1 – التعريف بشركة جوجل:

جوجل هي شركة تقنية أمريكية تأسست في 04 سبتمبر 1998 على يد لاري بيج وسيرجي برين، ويقع مقرها الرئيسي في ماونتن فيو، كاليفورنيا. اسم الشركة مستوحى من كلمة "googl" التي تشير الر الرقم 1 متبوعا ب 100 صفر، ما يعكس هدفها في تنظيم كم هائل من المعلومات وجعلها متاحة للجميع.

تتمثل رؤية جوجل في تنظيم المعلومات في العالم وجعلها متاحة ومفيدة عالميا مع التركيز على الابتكار واستخدام التكنولوجيا لحل المشاكل اليومية، وتقدم الشركة مجموعة واسعة من الخدمات من أبرزها محرك البحث الأكثر شهرة عالميا، ونظام التشغيل اندرو يد ومنصة يوتيوب، وخدمات السحابة مثل :Google Drive وخرائط جوجل، وتسعى أيضا لتحقيق الاستدامة البيئية من خلال تقليل الانبعاثات الكربونية والوصول إلى الحياد الكربوني[25].

II. 2 – التحفيز الوظيفي في شركة جوجل:

تبنت شركة جوجل نهجا جديدا ومبتكرا في التعامل مع موظفيها، مما أسهم بشكل كبير في تحقيق تفوقها المستمر ونموها المتواصل عاما بعد عام، ويعد استمرار عمل العديد من الموظفين الأوائل في الشركة حتى اليوم دليلا واضحا على نجاح هذا النهج.

تعتمد جوجل على غرار كبرى الشركات العالمية على استراتيجيات لا تقتصر فقط على جذب المواهب والخبرات، بل تولي اهتماما أكبر بالحفاظ على موظفيها الأكفاء وتعزيز إنتاجيتهم المتميزة، إذ تدرك الشركة أن موظفيها هم رأسمالها الحقيقي ومصدر الأفكار الجديدة ومحرك التطوير والتنفيذ الفعال، ومن بين أبرز أساليب التحفيز التي تتبناها الشركة ما يلي:

– **الفترة الحرة:** تمنح شركة جوجل موظفيها فترة حرة أسبوعيا للعمل بشكل مستقل، سواء في تطوير مهاراتهم أو القراءة والبحث أو التفكير في مشروعات جديدة، ومن أبرز ثمار هذه الفترات الحرة كان تطوير مشروع (جوجل ماب).

– **تقييم رؤساء العمل:** تجري شركة جوجل مرتين سنويا استبيانا يتألف من 10 إلى 15 سؤالا، يتيح للموظفين تقييم رؤسائهم ولضمان دقة الإجابات يمكن للموظفين اختيار عدم ذكر أسمائهم، ولتفادي المشكلات والشكاوى الكيدية، لا تؤثر نتائج التقييم على الترقيات، بدلا من ذلك يحرص رؤساء العمل بعد الاطلاع على النتائج على عقد جلسات حوارية مع مرؤوسيهم لمعالجة أي قضايا تواجههم.

– **تأمين الأسرة بعد الوفاة:** تقدم بعض أنظمة الشركة مزايا استثنائية لأسر الموظفين المتوفين، حيث تحصل الزوجة على 50% من راتب الموظف لمدة عشر سنوات ويتلقى الأبناء راتبًا شهريًا قدره 1000 دولار حتى بلوغ سن التاسعة عشرة، كما قد تستمر تغطية التأمين الصحي للعائلة لفترة محددة بعد وفاة الموظف، ويتم تحويل الأسهم أو العوائد المستحقة للموظف إلى ورثته القانونيين.

– **إجازة الأمومة:** تمنح شركة جوجل إجازة أمومة تصل إلى 24 أسبوعا مدفوعة الأجر، وتم تثبيت هذه الميزة بعد ما كانت 18 أسبوعا فقط، بالإضافة إلى ذلك يحصل الآباء الآخرون على إجازة أبوة تصل إلى 18 أسبوعا بعد ما كانت 12 أسبوعا سابقا.

– **بيئة العمل المريحة:** تعتبر شركة جوجل من أفضل أماكن العمل عالميا بفضل بيئتها المريحة والمحفزة للإبداع، حيث تسعة الشركة إلى خلق بيئة تمكن الموظفين من تحقيق أقصى إمكانياتهم من خلال العديد من المزايا من بينها المكاتب المصممة بإبداع التي تشمل مساحات مفتوحة وألون مريحة وأماكن استرخاء، وتوفير وجبات صحية مجانية ومراكز رياضية مجهزة داخل الشركة، كما توفر خدمات دعم الأسر مثل مراكز رعاية الأطفال.

كما تتبنى شركة جوجل بعض الاتجاهات الحديثة التي يتبعها أفضل الشركات العالمية للربط بين الأداء والحوافز المالية نذكر منها:

– **الاحتفاظ باستعراض الأداء السنوي:** من أكثر الطرق شيوعا تقديم المزيد من التغذية المرتدة غر الرسمية واستعراضات الأداء الفصلية، مع الاحتفاظ باستعراض أداء سنوي واحد ورسمي لاتخاذ قرار بشان الحوافز المالية، فبدلا من إعلام الموظفين بنتيجة أدائهم حتى استعراض الأداء السنوي، يمكن إبلاغهم بطرق غير رسمية من اجل أن يعرفوا أين يقفون بالتحديد وكيف تطوروا خلال كل تصنيف ربع سنوي، رغم أن الحوافز المالية ترتبط بالتغذية المرتدة في نهاية العام، إلا أن التغذية المرتدة التي يتلقاها الموظفون خلال العام ترتكز على النمو والتنمية.

– **معايير كفاءة الأداء:** بدلا من الاعتماد على المديرين فحسب لاتخاذ معظم القرارات، تلجا بعض الشركات إلى تحديد الأجور وفقا لأراء زملاء العمل، إذ يتم سؤال لموظفين العديد من الأسئلة حول زملائهم " كيف نما زميل العمل على مدار الثلاثة أشهر الماضية مع إعطاء أمثلة".

– **الأهداف والنتائج الرئيسة:** تحديد الأهداف والنتائج الرئيسية عملية تقوم بها كبرى الشركات مثل "جوجل"، "انتل"، "لينكد إن" فالسماح للموظفين بتحديد أهدافهم يوفر قدرا اكبر من الوضوح فيما هو متوقع لأدائه ، وما يجب القيام به من اجل تحقيق أفضل أداء، وتقوم مثل هذه الشركات بتحديد الحوافز المالية كالتالي:

- يضع الموظفين الأهداف الرئيسية الفردية الخاصة بهم بموافقة المدير؛
- في نهاية فترة الأداء يتم اتخاذ قرارات الحوافز المالية بتقييم الموظفين لما وضعوا من أهداف؛
- لا يحقق الموظفين دائما كل الأهداف، لكن يتم وضع سعيهم نحو تحقيقها في الاعتبار؛
- قد تسير هذه العملية جنبا إلى جنب مع ملية استعراض الأداء التي يتم من خلالها جمع المعلومات من المديرين والزملاء.

II. 3 – دور التحفيز الوظيفي في التكيف مع التغيير في شركة جوجل:

تظهر شركة جوجل أن التحفيز الوظيفي يلعب دورا محوريا في دعم الموظفين للتكيف مع التغيير التنظيمي، وتتسم العلاقة بين التحفيز والتكيف بالاستمرارية، إذ يسهم التحفيز في تعزيز المرونة الموظفين وتطوير قدراهم للتعامل مع تحديات التغيير، ويبرز دور التحفيز في التكيف مع التغيير في شركة جوجل من خلال:

– **زيادة الالتزام التنظيمي:** عندما يشعر الموظفون بالتقدير والتحفيز داخل بيئة العمل يصبح لدهم دافع قوي للمساهمة في تحقيق أهداف الشركة حتى في ظل ظروف غير مستقرة، حيث يتعامل الموظفون الملتزمون مع التغيير كتحد ايجابي بدلا من مقاومته، وعلى سبيل المثال خلال إعادة هيكلة جوجل تحت مظلة Alphabet ، ساعدت استراتيجيات التحفيز الموظفين على تقبل التغيير باعتباره خطوة ضرورية للتطوير, وأكد لازولو بوك (Lazalo Bock) نائب الرئيس السابق لعمليات الأفراد في جوجل على أن الشركة تعتمد على ثقافة مؤسسية مبتكرة تركز على تمكين الموظفين ودعم الابتكار, وان البيئة المفتوحة هي المفتاح لجعل الموظفين يتقبلون التغيير ويتفاعلون معه بايجابية, كما أوضح بان الشركة لا تعتمد فقط على المكافآت المادية, بل على التقدير العلني وتشجيع الابتكار, مما يجعل الموظفين يشعرون بالتقدير والرضا.

- **تعزيز المرونة النفسية والمهنية:** تقديم الدعم النفسي والمعنوي للموظفين يسهم في تعزيز ثقتهم بقدراتهم على مواجهة التحديات، في جوجل يستخدم التحفيز لدفع الموظفين إلى التفكير الايجابي والإبداعي تجاه التغيير، وقد ذكر سوندار بيتشاي (Sundar Pichai) الرئيس التنفيذي لجوجل والفابت أن الشركة تعتمد نظام عمل مرن، سواء في ساعات العمل أو في أماكنه، مما ساعد الموظفين على التكيف مع التغييرات مثل التحول إلى العمل عن بعد خلال الأزمات، وأشار إلى أن جوجل تقدم برامج الدعم النفسي وخدمات صحية شاملة للموظفين، مما يخفف من التوتر الناتج عن التغييرات التنظيمية.

- **دعم الابتكار والإبداع:** تشجع جوجل موظفيها على الابتكار من خلال سياسات تسمح للموظفين بالعمل على مشاريع جانبية ذات صلة بالتطوير المهني، وفي أوقات التغيير يتم توجيه الابتكار نحو تقديم حلول جديدة للمشكلات التنظيمية ، مما يساعد الموظفين على رؤية التغيير كفرصة بدلا من كونه عقبة، وأكدت روتشد كاكار (Ruth K. Poortat) المديرة المالية لجوجل والفابت أن الشفافية والتواصل المفتوح مع الموظفين عند اتخاذ قرارات تنظيمية كبيرة مثل تأسيس شركة " الفابت" كانت ضرورية لنجاح التغيير، وأشارت إلى برنامج Time 20% الذي يتيح للموظفين العمل على مشاريع جانبية ، مما يحفزهم على الابتكار ويزيد من استعدادهم للتكيف مع التغيير.

- **تحسين العمل الجماعي والتعاون:** تعمل جوجل على خلق بيئة عمل مشجعة للتعاون بين الفرق المختلفة، من خلال مبادرات مثل تنظيم أنشطة جماعية وتقديم حوافز مادية ومعنوية للفرق الأكثر كفاءة، هذا النوع من التحفيز يسهم في تعزيز التعاون بين الموظفين أثناء التغيير، حيث تصبح الفرق أكثر استعدادا لدعم بعضها البعض ومشاركة الأفكار والخبرات للتكيف مع التحديات الجديدة، كما أكد اريك شميدت (Eric Schmidt) المدير التنفيذي السابق لجوجل أن دور القيادة في الشركة يتمثل في تمكين الفرق من اتخاذ قرارات مستقلة وتشجيعهم على المخاطرة والإبداع، إذ أن القيادة القائمة على التمكين تساعد على التكيف مع التغييرات التنظيمية بشكل أسرع وأكثر كفاءة، كما بين أهمية التعليم والتطوير مشيرا إلى أن جوجل تستثمر في برامج تدريبية لموظفيها لإعدادهم للتغييرات المستقبلية.

ومن بين الأمثلة التطبيقية للتكيف مع التغيير في شركة جوجل ما يلي:

- **إعادة الهيكلة تحت مظلة Alphabet**: في عام 2015 قررت جوجل إعادة هيكلة أعمالها لتصبح تحت مظلة الشركة القابضة Alphabet بهدف إعطاء مزيد من الاستقلالية لقطاعات الشركة المختلفة مثل: Waymo, Youtube , وللتكيف مع هذا القرار تم القيام بالعديد من الإجراءات منها تدريب القادة والمديرين الجدد لقيادة الفروع المستقلة وإشراك الموظفين في عملية التحول التنظيمي عبر جلسات استماع ومناقشات مفتوحة، وكذا إنشاء نظام مكافآت يشجع الأقسام الجديدة على تحقيق الأهداف المرجوة.
- **التحول نحو العمل عن بعد:** مع جائحة كوفيد-19 اضطرت جوجل إلى التحول السريع نحو العمل عن بعد من خلال اتخاذ جملة من الإجراءات أبرزها تطوير أدوات داخلية لدعم التواصل بين الموظفين مثل Google Meet، وتقديم تعويضات مالية لشراء المعدات العمل من المنزل والتركز على الصحة النفسية للموظفين من خلال جلسات دعم وإجازات مرنة.
- **التوسع في الذكاء الاصطناعي:** مع تزايد أهمية الذكاء الاصطناعي اعتمدت جوجل التغيير في استراتيجياتها التقنية بإنشاء أقسام جديدة متخصصة في الذكاء الاصطناعي مثل Google DeepMind ، وتدريب الموظفين غير التقنيين على أساسيات الذكاء الاصطناعي بالإضافة إلى تطوير منتجات تعتمد على الذكاء الاصطناعي مثل Google Assisant وBard.

III- الخلاصة :

تتعامل مختلف المنظمات مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية والتعقد وعدم التأكد خاصة مع اشتداد حدة المنافسة، برز التغيير التنظيمي كمطلب حيوي ومفتاح لاستمرارية المنظمة ونجاحها، حيث تواجه المنظمات تحديات تستدعي تكيفها وتحسين أدائها بشكل مستمر، وضمن هذا المجال يعد التحفيز الوظيفي كأحد العوامل الأساسية التي تؤثر على قدرة الموظفين على التكيف مع التغييرات التنظيمية، إذ أن التحفيز الفعال يعزز الالتزام والانخراط في أهداف المنظمة مما يجعل الموظفين أكثر استعدادا لقبول ودعم التغيير التنظيمي.

III. 1- النتائج: توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- التحفيز الوظيفي أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، ويمكن استغلاله لأداء دور مهم في توجيه سلوك الموظفين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة بشكل عام؛
- إن التغيرات البيئية جعلت التغيير التنظيمي أمر حتمي وضرورة ملحة لكل منظمة إذا أرادت البقاء والاستمرار؛
- إن خلق بيئة عمل تحفيزية له تأثير ايجابي لا يقتصر على أداء الموظفين فقط بل يمتد إلى قدرتهم على التكيف مع التغييرات؛
- يسهم التحفيز الوظيفي بشكل كبير في تحسين الالتزام والرضا الوظيفي لدى الموظفين، وبالتالي يكونون أكثر استعدادا للتكيف مع التغييرات في بيئة العمل؛

– تظهر ممارسات شركة جوجل أن التحفيز الوظيفي ليس مجرد إستراتيجية لتحسين الأداء، بل هو أداة أساسية في دعم الموظفين للتكيف مع التغيير التنظيمي، من خلال التركيز على الابتكار، التعاون، وتطوير المهارات.

III. – 2 التوصيات: في ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

– ضرورة تعزيز برامج التحفيز من خلال وضع برامج متنوعة وملهمة تلبي احتياجات الموظفين وتفضيلاتهم المختلفة؛

– تعزيز التواصل الفعال من اجل فهم الموظفين ومخاوفهم والذي يمكن أن يؤدي إلى تكيف أفضل مع عمليات التغيير؛

– تعد شركة جوجل نموذجا رائدا في اعتماد سياسات تحفيزية مبتكرة تمكن الموظفين من التكيف بفعالية مع التغيير التنظيمي بالنظر إلى طبيعة نشاطها في قطاع التكنولوجيا، لذا فان استفادة المنظمات الجزائرية من تجربتها واستراتيجياتها في مجال التحفيز الوظيفي قد يمنحها القدرة على مواكبة التحولات التنظيمية ومواجهة التحديات بمرونة وفعالية؛

– ضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات في هذا المجال لتحديد أفضل السياسات والممارسات التي تعزز التحفيز الوظيفي الذي يدعم قدرة الموظفين على التكيف مع التغيير بفعالية.

– الإحالات والمراجع :

[1] داود معمر، (2006)، **منظمات الأعمال الحوافز والمكافئات**، القاهرة: دار الكتاب الحديث، ص: 30.

[2] عاطف جابر طه عبد الرحيم، (2009)، **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص: 539.

[3] حيضر كاظم محمود، (2008)، **مبادئ إدارة الأعمال**، الطبعة الأولى، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، ص:.318

[4] محمد صالح فالح، (2004)، **إدارة الموارد البشرية**، عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، ص:.122

[5] منير بن احمد دريدي، (2015)، **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية**، الطبعة الأولى، الأردن: دار الابتكار للنشر والتوزيع، ص: 143.

[6] عبد الوهاب بن بريكة، سميرة هيشر، (2018)، **مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية– دراسة حالة:مستشفى زيوشي محمد طولقة بسكرة–**، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة 03(05)، الجزائر: جامعة المسيلة، ص: 124، عبر الخط: https://asjp.cerist.dz/en/article/85453 (تاريخ الزيارة 2025/02/07).

[7] زاهد محمد ديري، (2011)، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص: 300.

[8] عبد الوهاب بن بريكة، سميرة هشير، **مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية– دراسة حالة:مستشفى زيوشي محمد طولقة بسكرة–**، مرجع سابق، ص:.124

[9] بشار يزيد الوليد، (2008)، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص: 155.

[10] زيد منير عبودي، (2007)، **إدارة التغيير والتطوير**، الأردن: دار كنوز المعرفة، ص:.21

[11] ناصر جرادات، احمد معاني، احمد عريقات، (2013)، **إدارة التغيير والتطوير**، الأردن: دار إثراء، ص: 32.

[12] خضير كاظم حمود،(2010)، **منظمة المعرفة**، عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ص: 238.

[13] زيد منير عبودي، **إدارة التغيير والتطوير**، مرجع سابق، ص: 22–24.

[14] سيد سالم عرفة، (2012)، **اتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، الأردن: دار الراية، ص: 15.

[15] فؤاد القاضي، (1998)، **تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي**، مصر: دار صفاء، مصر، ص: 80–81.

[16] صورية بوطرفة، (2016)، **القيادة التحويلية و دورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعات من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص: علوم التسيير، جامعة بسكرة، ص:72.

[17] زايد مراد، (2014)، **إدارة التغيير وتحدياته العصرية مع الإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر"موبيليس"**، مجلة المؤسسة 04(01)، الجزائر : جامعة الجزائر–3، ص: 83، على الخط: https://asjp.cerist.dz/en/article/18353 (تاريخ الزيارة 2025/02/09).

[18] مصنوعة احمد، (2010)، **إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في تعزيز التغيير التنظيمي بمنظمات الأعمال**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا 06 (08)، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ص:148، على الخط: https://asjp.cerist.dz/en/article/48268 (تاريخ الزيارة2025/02/08).

[19] صورية بوطرفة، **القيادة التحويلية و دورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعات من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مرجع سابق، ص: 67.

[20] نهى عطايا، (2015)، **الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني**، أطروحة دكتوراه، تخصص علم نفس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا ، ص:131.

[21] عبد الله رجب إبراهيم السيد، محمد جمعة الروبي، رانية عبد المنعم شمعة, (2022), **اثر قياس الأداء ونظام الحوافز على الالتزام التنظيمي**, مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية 02(03)، مصر: جامعة السويس، ص: 223، على الخط: https://safq.journals.ekb.eg/article_249854.html (تاريخ الزيارة: 2025/02/10).

[22] نهى عطايا، **الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني**، مرجع سابق، ص: 129.

[23] بوديب دنيا، (2012)، **مساهمة إدارة الموارد البشرية في استعداد المنظمة للتغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر :جامعة الجزائر03، ،ص ص: 139-140.

[24] ملاك سميرة، يوسف جغلولي، (2018)، **دور الحوافز في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمات**، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي02 (01)، الجزائر: جامعة المسيلة، ص:155، على الخط: https://asjp.cerist.dz/en/article/83605 (تاريخ الزيارة 2025/02/12).

[25] جوجل، (بلا تاريخ)، تاريخ الاسترداد (12 فيفري 2025)، https://ar.wikipedia.org/wiki/ .

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

بثينة زديري & فيروز بدري (2025)، **التحفيز الوظيفي ودوره في التكيف مع التغيير التنظيمي- شركة جوجل نموذجا - Google as a Model -**، مجلة المؤسسة، المجلد 14 (العدد 01)، الجزائر: جامعة الجزائر-3، ص.ص 71-82.

يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـــ **رخصة المشاع الإبداعي نَسب المُصنَّف – غير تجاري – منع الاشتقاق 4.0 دولي** (CC BY-NC 4.0).

مجلة المؤسسة مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نَسب المُصنَّف – غير تجاري – منع الاشتقاق 4.0 دولي** (CC BY-NC 4.0).

The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.
Entreprise Review is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license** (CC BY-NC 4.0).


المؤسسة
entreprise