



# استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته

سليم العايب: أستاذ التعليم العالي

قسم علم الاجتماع، جامعة البليدة 2

نوال زاوي: أستاذة مساعدة "ب"

قسم علم الاجتماع، جامعة المدية

## ملخص :

يقتضى استمرار المنظمات والمحافظة على كيانها ضرورة تكييفها مع المتغيرات البيئية التي تواجهها وذلك انطلاقا من أن المنظمة نسقا مفتوحا، يؤثر ويتأثر بالنظم الداخلية لها والخارجية المحيطة بها، ومن هنا ظهرت أهمية التغيير التنظيمي وحميته في كونه عملية مقصودة وهادفة للبقاء والتكيف، والتأقلم والملاءمة بين ما ذكرناه من متغيرات البيئة لذا أصبحت قضية التغيير التنظيمي من أهم القضايا الحديثة التي تشغل المؤسسات الحالية كونها تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير، مما حتم على المؤسسة مواجهة تحديات التغيير التنظيمي فهو ليس بالأمر السهل، بحيث يتطلب منها ذلك تبني خطط قوية وفعالة تسمح لها بالاستمرار والاستقرار في ظل حاجتها إلى التغيير المستمر للمحافظة على موقعها التنافسي سواء في الحاضر أو في المستقبل، إلا أن ضرورة التغيير وحميته لا تجعل تطبيقه في الواقع المؤسساتي يتم بشكل سريع وسهل، فإحداث عملية التغيير تواجهها صعوبات وعراقيل تتمثل في مقاومته من طرف العمال، بحيث تكون هذه المقاومة فردية أو جماعية والسبب في ذلك يعود إلى صعوبة التظبيع مع المواقف الجديدة والتي تعتبر عناصر دخيلة بالنسبة للأفراد، ورغم هذا كان لزاما على المؤسسة والأفراد في جميع المستويات أن يشعروا بالحاجة الماسة للتغيير، لأنه لا يوجد خيار آخر أمامهم لتفاديته، فهو مرحلة لا بد منها لمسايرة التطورات، واقتناص الفرص، وتدارك النقائص والحد من الضغوط الداخلية والخارجية.

لذا ارتأينا أن نجيب في هذا المقال عن التساؤلات التالية :

ما هو المقصود بعملية التغيير التنظيمي وما هي أهدافه ؟

وما هي أهم العوامل التي تزيد من حدة مقاومة العمال للتغيير التنظيمي، وما هي

الطرق الفعالة للتقليل من مظاهر مقاومة التغيير؟

**الكلمات المفتاحية:** التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير.

**Abstract:**

The continuation of organization and the perseverance of their state invokes accommodation with the environmental variables that face them and this starting from the point that says that the organization is an open string, it affects and it can be affected by the internal systems and by the external ones that surround them.

In this context that emerges the importance of organizational change and its evidence since it represents a purposeful process for continuation and accommodation, appropriateness and appropriateness between what is said about the environmental variables this is why the organizational change question because among the current questions of the present day enterprises since they work under environment conditions that are dynamic and quickly changeable, and this latter obliged the enterprise to face the challenges of the organizational change because it is not an easy thing because it requires strong and active plans which allow it to continue and to stabilize since it requires a continuous change in order to preserve its competitive status either in the present or in the future, but the necessity and evidence of the change can't be applied in the actual enterprise with an easy and fast manner because the changing process is faced with hindrances and obstacles such as: it is resisted by the workers, and this resistance can be individual or collective and the cause is the difficult accommodation with the new requirements and which are odds for the individuals, but despite of this, the enterprise and the individuals at all levels must feel the need of the change because no choice is left for them to be avoided because it is an important stage for reaching the developments, for thatching the lacks and for stopping the internal and external pressures.

This is why we are going to answer the following questions:

What is meant by organizational change and what are its aims?

And what are the important factors which raise the sharpness of the workers resistance to the organizational change and what are the active ways for reducing the change resistance.

**Key words:** Organizational change- change resistance.

أولا : ماهية التغيير وخصائصه :

1- مفهوم التغيير :

التغيير هو تحول ديناميكي بإتباع الطرق والأساليب المستحدثة ناجمة عن الإبتكارات المادية والفكرية ليحمل بين ثناياه آمالا للبعض و إحباطا للبعض الأخر وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها .

ويعرف كذلك بأنه تحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل.

وهو أيضا عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيا، وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة .

وبالتالي التغيير هو عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف طويلة و قصيرة المدى كي تعود بالنفع على الفرد و المؤسسة أو كليهما معا<sup>1</sup>.

أما التغيير التنظيمي فهو عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات .

وهناك تعريف آخر للتغيير التنظيمي يشير إلى أنه تغير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة الداخلية والخارجية. وهو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير خاص في التغيير بإقتناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة .

كما أن هناك فرق بين التغيير التنظيمي والتغير التنظيمي فالتغيير التنظيمي هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، فهي تلقائية وعفوية قد تتجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو مخرجاتها، أما التغيير التنظيمي فهو تغير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل وبذلك تك ربط التغيير بالمنظور الواسع في بيئة المنظمة الخارجية، أما التغيير فتم ربطه بالمنظور الضيق في البيئة الداخلية للمنظمة.

## 2- خصائص إدارة التغيير التنظيمي:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها و معرفتها و الإحاطة بجوانبها المختلفة ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

- 1- **الاستهداف:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
- 2- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العلمي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- 3- **التوافقية:** يجب أم يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- 4- **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة إي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوة الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- 5- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- 6- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية والقانونية والأخلاقية في ان واحد ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع إتجاهات التغيير فإنه يتعين أولا تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
- 7- **الإصلاح:** حتى تتجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من إختلالات في المنظمة؟
- 8- **الرشد:** والرشد صفة لازمة لكل عملية إدارية و بصفة خاصة في عملية إدارة التغيير إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لإعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.
- 9- **القدرة على التطوير والإبتكار:** هي خاصية لازمة لإدارة التغيير فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
- 10- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إدارة التغيير تهتم بالتكيف السريع مع الأحداث وبالتالي فهي لا تتفاعل مع الأحداث فقط بل تتوافق وتتكيف مع معها

وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وتقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.<sup>2</sup>

ومن خلال ما سبق نستنتج بأن عملية التغيير يمكن تلخيص خصائصها في أنها عملية مخططة، عملية هادفة، منظمة، عملية تتم وفق مبادرة ذاتية من إدارة المنظمة، تحقق التكامل بين المنظمة بكاملها، تزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات المحيطة بها، تتم بتغيير ثقافة المنظمة وتغيير القيم والمفاهيم والاتجاهات كما تعمل على مواجهة المشكلات والأزمات.

### ثانيا : دوافع التغيير التنظيمي مجالاته أهدافه :

#### 1- دوافع التغيير التنظيمي :

تواجه المنظمة عددا من التغييرات والمستجدات في بيئة عملها، كما تتعرض للعديد من الضغوط التي تفرض عليها إحداث تغيير وتطوير تنظيمي ويمكن أن نقسم أسباب التغيير إلى أسباب داخلية وأخرى خارجية :

#### - دوافع خارجية :

تواجه المنظمة العديد من الظروف البيئية التي تلزم الإستجابة لها بالتغيير والتطوير، وعادة ما يستهدف التغيير تحقيق التوافق بين المنظمة وبين بيئتها والسيطرة على تلك البيئة أو جزء منها<sup>3</sup>، وهي القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبينها، ومن أهم القوى الخارجية التي تدفع التغيير التنظيمي هي:

-التنافس الحاد بين المنظمات.

-التطورات التكنولوجية المتسارعة.

-الثورة المعرفية والنمو المتسارع في مجالات العلم والمعرفة جميعها.

-التقدم السريع للمنتجات سواء كانت سلعاً أو خدمات"قصر دورة حياة المنتج".

-التغيير في طبيعة وتركيبية القوى العاملة ويشمل ذلك القيم والأهداف والمستوى التعليمي.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نخلص إلى أن :

عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما هناك أسباب تدعو المنظمة إلى

إجراء التغيير والقيام به ومن بين هذه الأسباب:

- الحفاظ على حيوية المنظمة وفعاليتها.

- تنمية القدرة على الابتكار

- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء.

- التوافق مع متغيرات الحياة.

- زيادة مستوى الأداء<sup>4</sup>.

وتظهر الحاجة إلى التغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه المنظمة مشكلات ذاتية داخلية، مما ينتج عنه عدم ملاءمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحالية في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم، مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير أو تطوير تنظيمي.

## 2- مجالات التغيير:

يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير في المجالات الأساسية التالية:

### أ- الأهداف والإستراتيجيات:

تعد مسألة مواكبة التغييرات البيئية ضرورة حتمية لبقاء المنظمات واستمرارها سواء كان ذلك وجهة نظر المنظمة والعاملين فيها أو المتعاملين معها، وتبرز هذه الأهمية على نحو واضح عندما يحقق التغيير هدف تحسين نشاطات إشباع الحاجات الاقتصادية للأفراد وتحقيق الرفاهية الاجتماعية. وتؤكد النظريات الإدارية المعاصرة على أن كلاً من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات تواجه تغييراً سريعاً ومستمرًا، ففي البيئة الخارجية للمنظمة، يلاحظ أن الظروف البيئية قلما تكون مستقرة، وعلى نحو عام فالأوضاع الاقتصادية والإمكانيات المادية وتذبذب أسعار العملات والتطور التكنولوجي وتطور المعرفة من خلال نظم الاتصالات المتطورة والأنظمة المعلوماتية، يمكن عدها مؤشرات تستوجب من إدارات المنظمات إجراء التغييرات المناسبة إزاءها، وبدورها تشكل العوامل الداخلية والعوامل الخاصة بالمنظمة مؤشرات تدفع المنظمة إلى إحداث التغييرات المطلوب وتقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وإستراتيجياتها لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغييرات البيئة المحيطة، فمثلا التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة واستحداث نظام التعليم عن بعد يتطلب من الجامعات تعديل أهدافها وإستراتيجياتها من أجل مواكبة تلك التغييرات.

### ب- السياسات وقواعد العمل:

يتطلب التغيير في ظروف وبيئة العمل بالنسبة للمنظمة تغيير وتطوير بالنسبة للسياسات وقواعد العمل بها، سواء كانت بإستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

### ج- الأعمال والأنشطة التي تمارسها المنظمة:

ويتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال فائتة أو تغيير أو تطوير أسلوب أداء الأعمال والأنشطة الحالية.

### د- الهيكل التنظيمي أو العلاقات التنظيمية:

تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغييرات في الهياكل التنظيمية ، ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس و معايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا أو من خارجها<sup>5</sup>.

### ثالثا: أهداف عملية التغيير مستوياته و عوامله:

#### 1-أهداف التغيير:

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وإرتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ، ومن أهداف التغيير التنظيمي ما يلي:

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل مع كافة المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- بناء جو من الثقة والانفتاح.
- بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- تمكين المدراء من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من الأساليب الإدارية القديمة.
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- العمل على إيجاد نظام حيوي في المنظمة ونقل المنظمة من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات والذي يكثُر فيه إجراءات العمل وقواعده والقائم على دفع العاملين للعمل باستخدام منهج المكافأة والعقاب إلى نظام حيوي قائم على اللامركزية في السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات .

- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة لتتسجم مع التغييرات التي حدثت في المنظمة .
- إدخال التقنية الجديدة في النظام التكنولوجي للمنظمة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد وإجراءات التعديلات اللازمة في نظم المنظمة الداخلية و المطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي .
- تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن.<sup>6</sup>

## 2- مستويات التغيير:

هناك أربع مستويات للتغيير وهي:

- 1- **المعرفة** : وهي أن يتم التعرف على الفكرة أو المشروع التغييرى وأبعاده المختلفة وجوانبه المتعددة.
- 2- **التوجيه** : وهنا لا بد من الإقتناع بالتغيير حتى يصبح لدى الفرد توجيه إيجابي وحماس لهذا التغيير .
- 3- **السلوك الفردي**: وهو ذلك السلوك يدل على الإيمان بالتغيير والإقتناع به والإصرار على تحقيقه .
- 4- **السلوك الجماعي**: حيث تتبنى المجموعة فكرة التغيير والمطابقة به والعمل بمقتضاه ومن ثم يصبح التغيير سلوكا جماعيا .

## 1- عوامل التغيير التنظيمي:

يظهر التغيير التنظيمي استجابة لما يحدث في البيئة وذلك لأن المنشأة نسقاً مفتوحاً تؤثر في البيئة وتتأثر بها من خلال التبادلات التي تحدث بينهما من مدخلات ويمكن اختصار هذه العوامل فيما يأتي ومخرجات

### - هيكل المنشأة وبنيتها وتغير أهدافها:

يؤدي ازدياد حجم المنشأة إلى مجموعة من الأعراض والمشاكل المترابطة، فمثلاً يتلازم كبر الحجم مع انخفاض مستوى إشباع حاجات الفاعلين الذين تكثر غياباتهم بعد ذلك مما يعقد عملية التنسيق بين المهام المترابطة فترتفع درجة الإحباط في العمل ويصبح النسق في حد ذاته سلسلة من المعوقات الاجتماعية والإنسانية، فالبحث عن تطوير المنشأة من أكثر العوامل التي تدفع بها إلى التغيير بشكل يجعل البيئة التنظيمية لها تساعد وتشجع على تدفق المعلومات والأفكار البناءة وتشير روح الإبداع وإيجاد الحلول السريعة للمشاكل والصعوبات، وعادة ما يهدف التطور إلى التحكم في التكاليف والوصول إلى درجة من الفعالية تمكنها من المنافسة مع مثيلاتها.



### - الفاعلون داخل المنشأة:

يسهم الفاعلون داخل المنشأة بدور كبير في سيرها أو عدم سيرها فهم الذين يخلقون القيمة المضافة داخلها، وعادة ما يشكلون أحد العوامل التي تؤدي بالمنشأة إلى التغيير، فمثلاً هناك من يحال على التقاعد، وآخرون تنتهي مهامهم أو يموتون، وبعضهم يبعدون أو تتم ترقيتهم، وبعضهم يفقدون أهميتهم بسبب تخلي المنشأة عن الوظيفة التي يقومون بها أو تغييرها.

### - المنتج وطريقة العمل:

يدفع تفاعل المنشأة مع بيئتها إلى محاولة التكيف مع متطلباتها، ويتجلى ذلك خاصة في تحسين نوعية منتجاتها من سلع أو خدمات، وقد يشمل التغيير كذلك سيرورة الإنتاج وذلك بإدخال مناهج وتجهيزات جديدة.

### - البيئة الخارجية:

تمثل العلاقة بين الأعمال التجارية والحكومية قوة خارجية للتغيير تتمثل خاصة في تنظيم الحكومة تدخلها لهذه الأعمال من خلال الضرائب والتشريعات المتعلقة بالتوظيف ومشكلات معالجة التكتلات الاحتكارية والعلاقات مع الحكومات الأجنبية، كما أن التطور التكنولوجي الذي يمس المنشآت في جميع المجالات والنشاطات يساعد على تحقيق الفوائد الإنتاجية لكنه يؤدي إلى تقليص حجم العمل الإضافي، ويتطلب مؤهلات جديدة، الشيء الذي يدفع المنشأة إلى ضرورة التكيف معه بالاستغناء عن بعض المهام والاعتماد على التدريب فضلاً عن توظيف أيدي عاملة ذات مؤهلات وكفاءات عالية.<sup>7</sup>

### رابعاً: أنواع التغيير التنظيمي ومراحله:

#### 1-أنواع التغيير:

يجمع أغلب الباحثين في مجال التنظيم الإداري على وجود نوعين من التغيير لا بد من التفرقة بينهما حسب المعايير المعتمدة في ذلك. ونبدأ بالتغيير حسب معيار التخطيط بحيث لا بد أن نميز بين نوعين من التغيير، تغيير مخطط وآخر عشوائي.

#### 1- التغيير المخطط:

هو اتفاق مسبق بين جميع الأطراف في المؤسسة على إجراءات محددة حول أسلوب جمع البيانات وتحليلها وطريقة تطبيقها ومتابعة آثارها والتدخل لتعديل مسار التطبيق عند الحاجة لذلك، ويتبع خطة واضحة ويسعى إلى تحقيق أهداف ملموسة مخططاً لها سلفاً، كما يتم بالفعالية ونابع عن قصد إرادي.

إن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي يتوافر بها قادة يؤمنون بحتمية التغيير المخطط الذي يقوم على فكرة التوجه بنشاط المؤسسات نحو خلق المستقبل، والتي تنظر للمستقبل من موقع الفاعل القادر على إحداث التغيير وصناعته وهم فعلا القادة المستقبليون أو صناع التغيير القادرين على تحديد ما يرغبون في حدوثه، ثم يحولون تلك الرغبات إلى حقيقة واقعة، من خلال الحرص بصورة دائمة على مواجهة المواقف أو الظروف التي تتميز بالاستمرارية في التغيير بمزيج من الإجراءات الوقائية والمتوازنة، تجمع بين الأمدن الطويل والقصير في أحسن الصور والأشكال.

## 2 - التغيير العشوائي :

يعرفه موسى اللوزي بأنه "التغيير الذي لا يكون مبنيا على خطة واضحة، كما لا تبذل فيه أي محاولة لتحقيق أي هدف. ويعتبر التغيير العشوائي أسلوب دفاعي تتخذ فيه الإدارة مجموعة من الإجراءات في مواجهة التغيرات والأزمات دون خطة مسبقة لذلك، والإدارة التي تلجأ إلى التغيير العشوائي حين تشد عليها الضغوط الخارجية أو الداخلية هي إدارة مشاكل أو أزمات والتي غالبا ما تكون نتائجها غير فعالة وأقل من التكلفة والجهد المبذول، وحين تنقضي الأزمة تعود إلى حالة السكون، والمؤسسات التي تعتمد هذا الأسلوب تكون عرضة للتهديدات الخارجية لأنها عاجزة عن استغلال فرص النجاح ولا تتمتع ببعده النظر والتخطيط الاستراتيجي للتعويض بالضغوط والتهديدات.

ويمكن للتغيير أن يكون ماديا ويشمل الهياكل المادية كالتغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير التكنولوجي، الذي يمس الوسائل التكنولوجية المستخدمة والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو التغيير المعنوي النفسي أو الاجتماعي والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برامج التكوين والتنمية، وقد يكون التغيير شامل لجميع المجالات في المؤسسة أو يقتصر على جانب معين دون الجوانب الأخرى، كما يؤدي التغيير الجزئي في بعض الأحيان إلى حالة عدم التوازن، بحيث يتطور جانب معين ويبقى آخر مما يقلل من فاعلية التغيير، وهناك من يعتمد درجة عمق التغيير كأساس للتصنيف، حيث يعد التغيير بسيطا إذا كان على امتداد فترة زمنية معينة، وبطريقة منتظمة وتدرجية أما إذا كان التغيير مفاجئ وعارض ويستغرق مدة طويلة، وكانت ميزته ترك آثار واضحة على كامل المؤسسة فهو تغيير جذري، كما يمكن للتغيير أن يكون مفروض بالقوة على العاملين أو بمشاركتهم ورضاهم.<sup>8</sup>

## 2-التغيير حسب درجة الشمولية:

هناك تغيير شامل يشتمل على كافة أو معظم الجوانب و المجالات في المنظمة وأما الجزئي فيقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، إلا أنه قد ينجر عنه نوع من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة وهذا ما يؤثر سلبا على فاعلية التنظيم، لذا يجب التأكيد على مراعاة التوازن.

## 3-التغيير كأساس للتصنيف:

إذا أخذنا موضوع التغييرات أساسا لأمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي، أي أن التغيير في الهيكل التنظيمي يشمل الاختصاصات والمسؤوليات وكذا يتبعه تغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم بمعنى أنه يبرز تقسيم جديد للعمل في المنظمة، ثم إن التغيير في وسائل التكنولوجيا يؤدي إلى تحول النسق العمال خاصة المهارات المكتسبة حديثا عن طريق الرسكلة بما تتطلبه الآلة الجديدة من صقل لمهارات العمال والتي تسمى في علم النفس بالأرغونوميا.

أما التغيير المعنوي فهو نفسي اجتماعي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج للتنمية البشرية أو التدريب، إلا أن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير يتميز بعدم الفاعلية بوصفه سطحيًا.

## 4-التغيير حسب درجة سرعته:

إذا أخذنا السرعة كمعيار لتصنيف التغيير لاستطعنا أن نميز بين التغيير السريع والتعبير البطيء التدريجي فالأول يتميز بالسرعة نظرا لطبيعة الظرف المؤدى للعملية إذ يحدث نتيجة للتطور والتغير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين مثل الذوق، والثاني تغيير تدريجي، إذ تعمل المؤسسة على التغيير رويدا رويدا لترسيخ ما نميز به المنظمة وبشكل بطيء.

## 5-وهناك تغيير مفروض أو بالمشاركة:

فالمفروض من قبل الإدارة وجبرا على العاملين من طرف السلطة وعادة ما يقابل بالرفض، أما التغيير بالمشاركة فيكون نصيب تدخل العمال مُحددا يصاحبه الرضا والمشاركة في التخطيط

## 6-التغيير حسب درجة العمق:

حسب هذا المعيار التصنيفي هناك التغيير التنظيمي السطحي، وآخر جذري راديكالي فلو كان سطحيًا لكان إحداث هذا النوع تدريجا على امتداد فترة معينة وبطريقة

شبه منتظمة، إذ يهتم المغير في هذه الحالة بالجانب الإنساني خاصة مستمداً فعاليته عن طريق الاستمرارية والتطبيق الشامل في كامل النسق التنظيمي، ثم إن التغيير الجذري يتميز بفجائيته واستغراقه لمدة طويلة ويترك آثاراً على كامل المنظمة، إذ نجده يطبق في المجال التجاري أو عند القيام بتغييرات هيكلية. بالإضافة إلى أنه هناك آلية أخرى تعتمد لتقسيم وتحديد أنواع التغيير التنظيمي، وتسمح بتسميته وتجزئته إلى أربعة أنواع، كما يلي:

1. **تغير على مستوى المنظمة** : يتميز هذا النوع من التغيير بشموليته إذ يشمل كافة العناصر أو المستويات الإدارية من خلال استخدام المسوحات لواقع التنظيم واجتماعات المكاشفة.
2. **التغير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم**: هو ما نريد دراسة تأثيره على التنظيم من خلال التفاعلات بين الأفراد، إذ يشمل هذا النوع إعادة تصميم الوظائف والمهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين، وتغيير نمط الإشراف، اتخاذ القرارات، وتحليل الأدوار وإتباع منهج الإدارة بالأهداف والنتائج.
3. **التغيير على نمط العمل الفردي** : يعتمد هذا المستوى والنوع على إتباع المشاركة والتشاور والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة وبناء الفريق واستغلال نمط التحليل للمشاركة بواسطة الفريق وتحسين العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة.
4. **التغيير في العلاقات الشخصية**: يتم هذا النوع من التغيير من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتبارها مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة. إضافة إلى ما سبق تفصيله عن أنواع التغيير توصلنا إلى هناك عدة تغييرات قد تكون:

\_\_ في محتوى الوظيفة.

\_\_ تغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة .

\_\_ تغيير من خلال المس بـمداخل الأفراد.

\_\_ التغيير في المواقع الجغرافية للعمل.

\_\_ التغيير في ظروف العمل وفترات الدوام كما حصل في تغيير يوم العطلة الأسبوعية

\_\_ تغيير في المعتقدات والقيم السائدة واستبدالها بأخرى<sup>9</sup>.

## 2- مراحل التغيير التنظيمي :

انطلاقاً من مقولة "لا توجد طريقة أفضل ووحيدة في التسيير" يقودنا هذا التسليم إلى أن كل مؤسسة لها طريقة معينة تعتمد عليها في التسيير، وتجدها هي الأفضل بحيث

تختارها حسب الظروف الموجودة، وتستغني عليها كلما دعت الحاجة إلى ذلك، نتيجة تغير في محيط البيئة الداخلية أو الخارجية مما يحتم عليها اختيار طريقة معينة لإحداث التغيير عبر مراحل محددة ووفق شروط خاصة من أجل ضمان النجاح حيث يرى "كيرت ليفن" بأن التغيير لا بد أن يمر عبر ثلاث مراحل أساسية هي:

- مرحلة الإذابة.
- مرحلة التغيير.
- مرحلة التجميد.

### 1- المرحلة الأولى مرحلة الإذابة:

تعد الإذابة من أهم مراحل التغيير لأنها تتعلق بحالة النظام، ويمدى استعداده لممارسة التغيير كما تهدف هذه المرحلة إلى إعداد العاملين نفسيا ومعنويا لاستقبال التغييرات المتوقع حدوثها وإشعارهم بالأمان تجاهها مع إبراز العوائد والفوائد التي تترتب عن التغيير، والتخفيف من قيمة السلبيات المحتملة، كما يجب البدء بتغيير القوى البيئية التي تؤثر في العاملين، كنمط القيادة، نظم الحوافز وغيرها، مما يشجع العاملين على تقبل التغييرات المتعلقة مباشرة بهم، ويتم في هذه المرحلة أيضا العمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات، وكذا السلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل المؤسسة في الوقت الحالي، مع العمل على تهيئة الأجواء لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، وتقوية شعورهم بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد، ومن خلال عملية التهيئة التي تمس الأفراد يتم تحرير الموقف الذي يتعرضون له من أي متغيرات تؤدي إلى ثباته، ووفق أساليب معينة مثل منع أي مدعيات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها، وذلك بإظهار أن السلوكات السيئة هي شيء غير مرغوب فيه إلى جانب ذلك تقديم الانتقادات للتصرفات التي تؤدي إلى مشاكل، كزرع الإحساس بالذنب أو الحط من القيمة، كما يعتبر التكوين والنقل الوظيفي وكذا تغيير بعض الظروف المحيطة من الأساليب الهامة في هذه المرحلة والتي تساعد على التمهيد في التغيير.

### 2- المرحلة الثانية: مرحلة التغيير:

يجب في هذه المرحلة على الفرد التركيز على تعلم أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث تكون بدائل جديدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، ويتم أيضا العمل على إجراء تغييرات في المهام والواجبات وكذا الهياكل الموجودة، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة للعاملين والتي تسمح بتغيير

مهاراتهم وسلوكياتهم وتطويرها، ويحذر "لفين" في هذه المرحلة من الإقدام بشكل متسرع على التنفيذ وإحداث التغيير، مما يترتب على ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح، مما يحول دون تحقيق المطلوب ومدى التغيير يتراوح من تغيير محدود الى تغيير رئيسي وجوهري، كتغيير إجراءات التعيين، أو القيام ببرنامج تكويني بسيط يتضمن مجموعة محدودة من الأفراد يعد تغييرا محدودا وعلى العكس من ذلك فإن التغييرات الجوهرية التي تتضمن عدد كبير من الأفراد، وقد تتمثل في إثراء مكثف للعمل، أو إعادة الهيكلة وغيرها من الأمور الجوهرية، ويمكن لهذه المرحلة أن تتطلب فترة زمنية طويلة نسبيا قد تستغرق عدة شهور أو في بعض الأحيان عدة سنوات لوضع التغييرات موضع التنفيذ.

### 3-المرحلة الثالثة: مرحلة التجميد:

في هذه المرحلة يتم التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف و الأنماط السلوكية الجديدة ثابتة من خلال ما يتم إكسابه للأفراد العاملين في المرحلة السابقة مما يتطلب حماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه في هذه المرحلة، ويتم المحافظة على التغيير المحدث بإتباع النصائح، كالمتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها وتصحيحها. كما يجب توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التطوير، مع بناء حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين للمساهمة في عمليات التغيير، إلى جانب ذلك إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطوير والتغيير وتشجيع السلوك الإبداعي والابتكاري سواء في العمليات الفنية الوظيفية والعمليات الإدارية، مع تكثيف الاجتماعات الدورية والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبل علاجها.<sup>10</sup>

### رابعا: مقاومة التغيير التنظيمي أسبابه:

#### 1- مقاومة التغيير التنظيمي:

لا شك أن مجرد التعبير عن التغيير أو التجديد بين الأفراد أو المؤسسات غالبا ما يجد الفرد نفسه أمام مقاومة لذلك، وهذه المقاومة قد تكون قوية أو يعبر عنها بعدم الإقتناع وهذا أمر طبيعي فبالرغم من أن التغيير هو ظاهرة عالمية لا يمكن تجاهلها، إلا أنه نادرا ما يحدث بطريقة هادئة متوازنة إذ أن مقاومة التغيير رد فعل عادي كما أن لها دور إيجابي في بعض الأحيان منها أنها تدفع بالمسؤولين في التمثل في تنفيذ التغيير وزيادة التفكير في

ضرورته وغالبا ما تكون مقاومة العاملين في الدرجة الأولى خوفا على وضعهم و امتيازاتهم ، كما أن هناك مقاومة تأتي من خارج المؤسسة ممن يستفيدون من خدماتها وخاصة إذا شعروا بأن هذه الخدمات قد تتأثر سلبا بسبب هذا التغيير ، كما أنها ليست في جميع الأحوال رد فعل سلبي، فقد تكون دفعا للمسؤولين للتفكير مليا في التغيير أو تكون تحذيرا أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به وفي هذه الحالة تستفيد الإدارة من ذلك. وقد تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم ويقول "الأعرجي" في هذا السياق "قد تأخذ المقاومة شكلا آخر، وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعملية التغيير وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحيان، فإيجابيتها تتمثل في سلبية التغيير عندما تكون الفوائد المحصلة أقل من التكاليف المدفوعة، والعكس عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الموظف والمؤسسة كبيرين مقارنة بالتكاليف تكون المقاومة سلبية، وتعتبر شيء ملازم للتغيير وتلاقي أهمية بالغة عند القيام بتنفيذ التغيير على أرض الواقع، كما تأخذ المقاومة عدة جوانب قد تكون فردية أو تنظيمية أو ثقافية والمقاومة الفردية لها درجات تكون إما قوية أو ضعيفة، ويصبح التغيير هنا كترجمة للفرد وفي كل تغيير يوجد أفراد سيربحون أو يخسرون بطريقة ما، فإذا كانت ترجمة الفرد لهذا التغيير على أساس أن الخسارة من ورائه أكثر من الربح على مستوى التنظيم سوف يؤدي حتما إلى المقاومة كما يمكن لجانب المقاومة أن يكون ثقافيا، فثقافة المؤسسة عامل قوي يحدد ما إذا كان التغيير مرغوبا فيه أو مرفوض وقد يرتبط ذلك بانعدام روح المبادرة، أو الأخطاء السابقة ويمكن للهيكلة التنظيمي إذا كان ذو طبيعة سلمية أن يدفع بالمؤسسة في حد ذاتها إلى عدم قبول التغيير، وقد يرجع ذلك إلى غياب رؤية واضحة واستعمال أنظمة قياس متناقضة.

كما يعتبر التغيير من أصعب الأمور في التعامل معه، وذلك لسبب بسيط هو حب الناس لما اعتادوا عليه حتى لو كان شيء سيئ، لذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير هو مقاومته في البداية بقوة فالتغيير يهدد أنماط وعلاقات وأساليب ومصالح قائمة ، وعلى اعتبار أن التنظيم الجيد يجب أن ينظر إلى نفسه ككيان عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة والمناخ السياسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يتواجد فيه ومن هذا المنطلق يجب على المعنيين بالتغيير محاولة توضيح أسباب التغيير وليس التغيير في حد ذاته.<sup>11</sup>

وهناك مجموعة من السلوكيات متوقعة من الفرد إتجاه التغيير ندرجها في

الجدول التالي:<sup>12</sup>

مدى الإستجابة له	التغيير المقترح
- يقاوم علنا ودون خوف .	- يرى أن التغيير ضار وهدام
- يقاوم سرا .	- يرى أن التغيير قد يمثل تهديدا لاستقراره وأمنه .
- احتمالية قبوله أو إجازته بحذر .	- يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له .
- مشاركة في إحداثه و إنجاحه .	- يدرك أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف .

## 2- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي :

هناك مجموعة من الأسباب التي تدفع العاملين بمقاومة التغيير و عدم الإمتثال له ومن بين هذه الأسباب موجز ما يلي:

### 1- أسباب اقتصادية:

تتمثل في الخوف من الخسائر المادية الناتجة عن تخفيض الأجور أو المكافآت والحوافز المترتبة عن رفع معدلات الإنتاج، لهذا فعالمياً ما تقوم الجماعات المستفيدة مادياً من الوضع القائم سابقاً بالمقاومة إذا رأت أن هناك تهديداً لمصالحها الشخصية، ففي المنشآت الجزائرية مثلاً، ترتب على التعديلات الهيكلية معاناة كثير من الفاعلين وحرمانهم حيث برزت أغلبية من المتضررين وقلّة من المنتفعين الشيء الذي ينذر بحدوث اضطرابات اجتماعية يقوم بها المتضررون من ذلك تعبيراً دفاعياً منهم للحفاظ على مناصب الشغل من جهة والإبقاء على العلاقات الصناعية التي خبروها سابقاً من جهة أخرى، أي العمل على تأجيل التحول نحو الوضعية الجديدة للاقتصاد الحر.

### 2- أسباب اجتماعية:

تبرز خاصة من خلال التغيير في العلاقات والروابط الشخصية الناتجة عن فقدان المركز والنفوذ جراء التعديلات الجديدة، مما يؤدي إلى الخوف من ظهور وضعيات اجتماعية جديدة تنتج عنها درجة إشباع أقل، فضلاً عن الاستياء الناتج من عدم المشاركة في عملية التغيير، مما يجعل الفاعلين ينظرون إليه على أنه في صالح القمة فقط، وفي هذا المجال يرى الباحث عبد الله ساقور أن التحكم عن بعد عند الشروع



في عملية التحويل طريقة تفتقد أدنى شروط الكفاءة، فهي عملية معقدة تستوجب جوانب غاية في التخطيط والتفصيلية ويشترط فيها أن لا تتعارض ومطالب ذوي العلاقة بالتحويل ذاته.

### 3- أسباب شخصية:

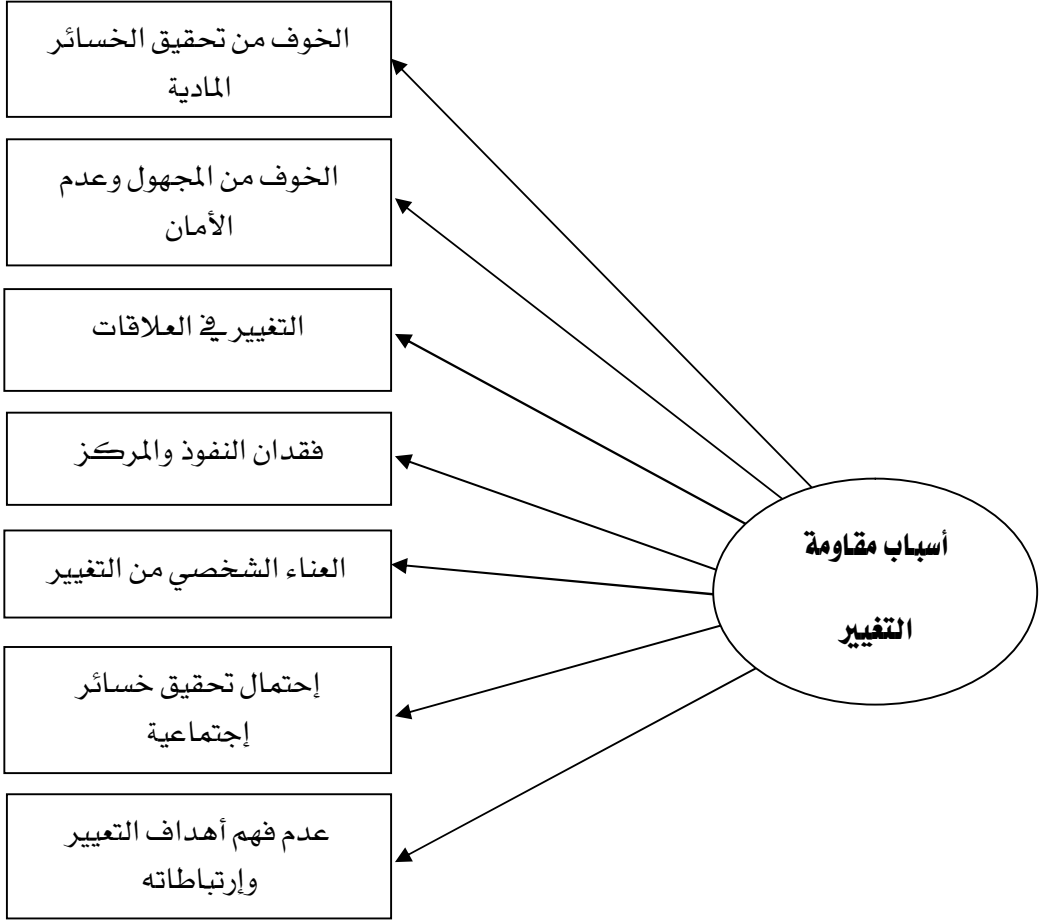
تمثل العادات والسلوكيات المترسبة من المرحلة السابقة عائقاً رئيسياً أمام التغيير، ومما يزيد من تقويتها هو غياب الوضوح حول عملياته وأهدافه الشيء الذي يدعم التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاح الخوف من المجهول عند الفاعلين ولاسيما إذاً كانت هناك تجارب سابقة قد عرفت الفشل.<sup>13</sup>

ويقاوم العمال التغيير في حالة إعتقادهم أنهم سوف يفقدون الإعتبار وفي هذه الحالة فإن غالبية الأفراد المعنيين بالأمر يهتمون بأنفسهم فقط ونادرا ما يفكرون في المنفعة العامة التي قد تترتب على التغيير، بحيث أن شعور العامل بالتغيير يسبب تهديدا مباشرا لمصالحه الشخصية والمهنية وغالبا ما تؤدي إلى المقاومة وقد حددت هذه المصالح في:

- **القوة:** السلطة ومراقبة السلوك التنظيمي .
- **النفوذ:** وهو مرتبط بالزيادة في مستوى الدخل أو ما يشبه ذلك .
- **المقام:** وهو مرتبط بالمكانة و الإحترام والقبول من طرف الآخرين .
- **درجة الجهد المبذول** وتجنب الظروف التي تتطلب جهد أكبر
- **الكفاءة المهنية:** الإحترام من طرف مجموعة العمل بسبب الكفاءة .
- **قلة الفهم والثقة:** يميل الأفراد إلى مقاومة التغيير عند عدم فهمهم للهدف وميكانيزمات التغيير المسطر، ويحدث هذا خاصة عند إنعدام الثقة بين الأطراف المتورطة في تقديم المشروع، وإعطاء إقتراحات التعديل .

- **إختلاف التقييمات:** تكون مقاومة التغيير عندما يختلف الأفراد المساهمون في التنظيم حول تقييمهم للمصاريف والأرباح الناتجة عن التغيير المقترح، ويكون هذا الإختلاف في التقييم عندما تكون المعلومات عن التغيير غير دقيقة وهنا يظهر جانب إيجابي للمقاومة لأنها تساعد على دفع المسؤولين للتحري والبحث عن المعلومات الكاملة والدقيقة وإعادة الحسابات والتحليلات حتى تتوحد التقييمات و التوقعات.<sup>14</sup>

والشكل التالي يبين أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي<sup>15</sup> :



#### أنماط مقاومة التغيير :

يمكن تمييز ثلاثة أنماط رئيسية في مقاومة التغيير التنظيمي وهي : النمط الطبيعي حيث تظهر المقاومة بوصفها نتيجة طبيعية لظهور الجديد التغيير باختلاف الوضعية عن سابقتها، لأن الفاعل داخل المنشأة بحاجة إلى وقت وجهد لكي يتأقلم مع المواقف الجديدة ومدى قناعته بضرورتها، أما الشكل الثاني فهو النمط السلوكي الانفعالي الذي يعتمد على أسباب مرتبطة بالجانب النفسي مثل :الخوف اللاشعوري من نتائج التغيير أو عدم الثقة بالقائمين به، وفي الأخير هناك النمط القائم على العوامل الاجتماعية ومصالح الجماعة الذي له تأثير كبير في مناخ العمل السائد، فهناك كثير من القيم والمصالح القائمة على

علاقات معينة في نطاق جماعة العمل داخل المنشأة التي يحاول فاعلوها الحفاظ عليها، لهذا فبمجرد ظهور التغيير يتساءلون عن مدى توافقه مع مصالحهم وعلاقاتهم وصدقاتهم، فإذا كان لا يؤثر فيها تجاوزوا معه أما إذا تعارض معها فإن ذلك يدفعهم إلى التوقّع والنظرة الضيقة إليه ومن ثمة مقاومته. خلاصة القول، إن أنماط مقاومة التغيير تختلف من منشأة إلى أخرى، لكنها في أغلب الأحيان لا تختلف على ما سبق ذكره، فلا يمكن توقع الدعم الكامل له حتى في أفضل وضعيات العمل، فقد تظهر بعض المعارضة أو سوء الفهم لاختلاف الإدراك والمفاهيم عند الفاعلين، وتكون مقاومته علنية أو ضمنية، مباشرة أو مؤجلة، فقد يتخذ الفاعلون مواقف علنية للحفاظ على الوضع القائم تتمثل في الإضرابات والاحتجاجات، التباطؤ في الإنتاج، اللجوء إلى النقابات، الرفض والمعارضة الشديدة و لو كان ذلك دون أسباب والاستقالة في أقصى الحالات، ويمكن أن تكون المقاومة ضمنية تتمثل في افتقاد الولاء للمنشأة من خلال فقدان الدافعية للعمل وظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي والتهاون و التماطل في التعلم وكثرة الغيابات والتمارض والتذمر وعدم الرضا، وهذه الظواهر سواء كانت علنية أو ضمنية فإنها ذات أثر كبير في إحداثه ونتائجه، لهذا فبمجرد ظهور تغيير تالي بعد مدة زمنية معينة تكون مقاومته أكثر شدةً وعنفاً، ويمكن تلخيص الإجراءات العملية لمقاومة الفاعل للتغيير فيما يأتي :

- كثرة التغيب بسبب المرض، التذمر، التباطؤ في الإنتاج.
- محاولة الارتفاع في السلم التنظيمي والابتعاد عن المستويات التي يمكن أن يمسه التغيير.
- استخدام وسائل دفاعية مثل العدوانية والإسقاط.
- الانضمام إلى التنظيم غير الرسمي الذي يتشكل على أساس التشابه في القيم والمبادئ والميولات والرغبات الاجتماعية طلباً للحماية من الأوضاع الجديدة، إذ يجد فيه فرصة للتعبير عن معارضته ومشاعره التي لا يستطيع إبرازها في أمكنة أخرى.
- الانسحاب النهائي من المنشأة.<sup>16</sup>

#### خامسا : مجالات مقاومة التغيير وآلياته :

##### 1- مجالات مقاومة التغيير :

إن مقاومة التغيير لها عدة أسباب متعددة ومجالات محددة تتركز أساسا في ثلاث نقاط:

أ- **مقاومة طبيعة التغيير:** قد يشهد التغيير مقاومة لطبيعة التغيير نفسه لأن الراضون يعتقدون أنهم أولى بأنفسهم و لكي تتقلص هذه المقاومة يجب على القائمون بالتغيير أن إقتراحهم يشتمل على العناصر الآتية :

- يجب أن يكون التغيير مفيد و يدخل تحسينات على العمال أكثر مما سبق .
- يجب أن يكون التغيير متماشيا مع خصوصيات المعنيين بالتغيير و يتماشى مع قيمهم وتجاربهم المكتسبة من قبل .
- التغيير يجب أن يكون بسيط نسبي وليس معقد على المعنيين فهمه وتطبيقه بدقة .
- يجب أن يرفق التغيير بفترة اختبار، بحيث يستطيع الفريق المعني بالتغيير تجربته تدريجيا بأنفسهم وملاحظة التغيرات الناجمة عنه.

#### ب- مقاومة إستراتيجية التغيير:

- الفريق المعني بالتغيير يجب عليهم التحضير الجيد لمواجهة مقاومة شرسة لإستراتيجية التغيير التي يطبقونها وعليهم في الوقت نفسه معرفة ما يلي :
- الإستراتيجية الشرعية ينجم عنها مقاومة من الذين يتدمرون من التغيير السلطوي الصارم أو اللجوء إلى التهديدات،
- إن إستراتيجية الإقناع العقلي ينجم عنها مقاومة إذا كانت المعطيات التي تركز عليها مشكوك فيها
- إن إستراتيجية اقتسام السلطة قد ينجم عنها مقاومة إذا اعتقد الأفراد أنها سياسة نفاق، وأنهم موجهون من الأعلى.

ج- **مقاومة عامل التغيير:** هذا النوع من المقاومة من التغيير يوجه إلى الشخص القائم و المشرفون على التغيير وهي تتعلق دائما بمشاكل شخصية و تأخذ أشكال أخرى مثل المقارنة بين المغير والمعنيين بالتغيير.

إن أعوان التغيير قد يثيرون ردود أفعال مقاوماتية وهم في غالب الأحيان لا تربطهم علاقات بالأشخاص المراد تغييرهم، فالدراسات بينت أن أعوان التغيير ينظر إليهم من مؤشرات السن، التكوين، خصوصيات إجتماعية وإقتصادية، مختلفة عن الأشخاص المراد تغييرهم تحدث مقاومة منهم<sup>17</sup>، وعليه يتضح أن عامل التغيير له دور فعال في نجاح أو فشل التغيير المقترح لذا وجب قبل البدء في تنفيذ خطوات التغيير التأكد من مهارة العامل على التغيير في تنفيذ هذه الخطوات بشكل يمكنه من تفادي وتجنب المقاومة الشرسة أو له القدرة على التهدئة و التعامل معها.

## 2- آليات وطرق مواجهة مقاومة التغيير:

هناك مجموعة من الطرق والإستراتيجيات المساعدة على مواجهة المقاومة وتسهيل عملية إنجاح التغيير التنظيمي وفيما يلي سنتطرق إلى مجموعة من هذه الطرق والإستراتيجيات:

1- **المشاركة في تخطيط التغيير** : إن أحسم طريقة لإزالة أي غموض أو إلتباس في نوايا المسؤولين هو إشراك العمال في الإعداد عملية التغيير والسماح لهم بإبداء رأيهم و تساؤلاتهم وتقديم تحفظاتهم وشرحها وطرح اقتراحاتهم ومناقشتها ، وهو ما يشعرهم بمسؤوليتهم في التنظيم وبالتالي يسهل إجراء التغييرات التي تكون في صالح التنظيم.<sup>18</sup>

2- **تحسين الإتصالات** : من خلال توحيد التصور عن طريق شرح و توضيح ونشر المعلومات وتسهيل المناقشات وتقبل الاستفسارات وشرح الملابسات و النقاط الغامضة ، وهذا يساهم في تقارب الأفكار و توضيح حسن النوايا ، وإعادة الثقة إلى نفوس العمال المعنيين بالتغيير.<sup>19</sup>

3- **إشعار العاملين بالتغيير**: يجب في هذه المرحلة التمهيد لعملية التغيير وإشعار العاملين لأن عملية التغيير تتم لمصلحة المؤسسة والعاملين على حد سواء ، كما يجب إخبارهم بكيفية التغيير وأثره عليهم ، وما هو متوقع منهم ومحاولة التقليل من الإتجاهات السلبية التي قد يفكر بها العمال من جراء هذه العملية ، لأن معظم مشاكل الموظفين عند إحداث التغيير تكون في المراحل الأولى الإنتقالية حيث يكون الإلتباس وعدم التأكد من الإجراءات ، وما هو المطلوب بشكل دقيق ، مما يحدث الأخطاء وعدم إنجاز العمل بكفاءة عالية و لهذا نجد مقاومة العاملين لعملية التغيير، ولتقليل هذه المخاوف والإلتباس يجب على من يقوم بالتغيير تعريف العاملين به بطريقة واضحة وفعالة ، وكذلك المهارة المطلوب تعليمهم وتدريبهم عليها للقيام بالتغييرات بكفاءة وإقتدار. المشاركة في التخطيط للتغيير :إن أحسن طريقة لإزالة أي إلتباس أو غموض في نوايا المسؤولين هو إشراك العمال في الإعداد لعملية التغيير و السماح لهم بإبداء رأيهم و تساؤلاتهم وتقديم تحفظاتهم وشرحها وطرح إقتراحاتهم ومناقشتها وهو ما يشعرهم بمسؤوليتهم وأهميتهم في التنظيم وبالتالي يسهل إجراء التغييرات التي تكون في مصالح التنظيم.<sup>20</sup>

4- وضع مجموعة متكاملة من المؤشرات التي تدل على وجود الحاجة حقيقة للتغيير والتطوير التنظيمي .

5- التأكد من قبول الأفراد لخطة وبرنامج التغيير والتطوير التنظيمي.

- 6- إكتساب ثقة الأفراد وتأكيد الموضوعية والحياد في تنفيذ عملية التغيير التنظيمي وتعميق الإلمئنان بأن هذه العملية لمصلحة المنظمة ومصالحهم في نفس الوقت.
- 7- وضع نظام حوافز متكامل وربط تطبيقه بتحمل الأفراد وتنفيذهم لخطة وبرنامج التغيير التنظيمي.<sup>21</sup>

#### سادسا: الخطوات الإستراتيجية لإنجاح عملية التغيير:

أ- **الخطوات الإستراتيجية للتعامل مع التغيير:** لتحقيق أهداف المنظمة وإنجاح عملية التغيير يجب تحديد المراحل أو الخطوات الكبرى في تنفيذ أو وضع استراتيجيات لعملية التغيير التنظيمي، مع احترام كل مرحلة من المراحل المحدودة مسبقا حيث أن هذه الطرق والإستراتيجيات تساعد على النجاح في إحداث التغيير:

- 1- **معرفة مصادر التغيير:** وهنا يكون المصدر إما بنية المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية، السياسية أو القانونية، وقد يكون داخليا كتغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال، وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد. "بيئة العمل"
- 2- **تقدير الحاجة إلى التغيير:** وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن "الحالي" وبين ما تريد تحقيقه وتحديد الهوة بين ما هو متوقع وما هو موجود
- 3- **تشخيص مشكلات المنظمات:** وهاته المشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، دوران العمل وغيرها من المشاكل.
- 4- **التغلب على مقاومة التغيير:** يجب وضع مبادئ واستراتيجيات مسبقة لتهيئة الأفراد الذين عليهم التغيير بصفة مباشرة خاصة حتى يكونوا أكثر استعدادا لإنجاحه وأقل تحفظا له وتوجها لمقاومته، مما يحول دون تحقيق أهداف المنظمة والأفراد معا، ومن خلال تطبيق الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التغيير التنظيمي.
- 5- **تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:** ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه واستعمال مبدأ المشاركة في التخطيط واتخاذ القرار.
- 6- **وضع استراتيجيات التغيير:** في هذه الحالة يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي إعداد تصميم الوظائف وإعادة وصف الأعمال، تغيير صلاحيات والمسئوليات، تغيير الهيكل التنظيمي، تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة، إدخال الأتمتة للمنظمة القوى البشرية التدريب أثناء العمل، توظيف جدي

7- تنفيذ الخطة خلال مدة معينة : أي العمل على إنجاز وتنفيذ ما تم التخطيط له من أجل إنجاز عملية التغيير التنظيمي.<sup>22</sup>

وبالتالي تتطلب إدارة التغيير قيادة إدارية قادرة على قيادة عملية التغيير تتعلق بصياغة رؤية جديدة ونشرها والعمل بشكل مستمر للوصول إليها ومن الضروري أن نقرر بعد ذلك كيفية الانتقال من حالة إلى أخرى . إدارة عملية التغيير في هذه الحالة الانتقالية هي مرحلة حاسمة في عملية التغيير . ومن هنا تنشأ مشكلات إدخال التغيير التي يجب التغلب عليها . وهذه المشكلات يمكن حصرها في مقاومة التغيير، ومستويات الضغط المرتفعة والطاقة غير الموجهة، والصراع وفقدان القوة الدافعة . وهنا تكون الحاجة لبذل كل ما يمكن من جهد لمقاومة ردود الأفعال والمعوقات المحتملة لإدخال التغيير.<sup>23</sup>

ب- فن التعامل مع مقاومة التغيير: تعتبر المقاومة الإنسانية للتغيير أمراً طبيعياً، وجزءاً لا يتجزأ من ديناميكية التغيير والتي تلاقي أهمية بالغة عند القيام بتنفيذ التغيير على أرض الواقع، ولو أردنا تحديد المشكلة الحقيقية في برامج التغيير لوجدناها تكمن في الأشخاص الذين يفترض فيهم أن يتغيروا، ولكنهم يتعمدون ويصرون على مقاومة ما يطلبه قادة التغيير، إذن فمقاومة التغيير هي تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضية للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه تتمثل أسبابها في وجود مصادر مرتبطة بالشخصية مثل الخوف المجهول، وتفضيل الاستقرار والقلق والإصرار في العلاقات والعادات والممارسات، وهناك مصادر مرتبطة بطريقة إحداث التغيير مثل الوقت والموارد المتوفرة للتكيف واحترام الأفراد والمهارات ومصداقية عامل التغيير، إضافة إلى المصادر المرتبطة بالنسق الاجتماعي مثل الانسجام مع المبادئ؛ القناعات وتماسك النظام أو ما يسمى عند الموظفين بالمحافظة على النسق والتكيف أضف إلى ذلك التماسك ومراعاة الفوائد، الحقوق الطبيعية والمقدسة لأشياء معينة ورفض غير المألوف.

وبالتالي عملية التغيير تتطلب المعرفة والدراية والتخطيط الإستراتيجي لذا فالتعامل مع مقاومة التغيير هو فن يعتمد على عدة خطوات للتغلب على مقاومة التغيير وأسبابها أهمها:  
يجب على الفاعلين القائمين بعملية التغيير تحليل المعلومات المتعلقة بها، فشدة المقاومة تكشف عن درجة تقبل التغيير وأين تكمن حساسية المرء من العوامل الشاملة والآثار المهملة، وبصفة عامة يمكن التغلب على أسباب مقاومة التغيير بما يلي:

\_ اعتراف الإدارة العليا بالمشكلة وبناء الثقة بين العاملين والإدارة العليا وتوسيع قاعدة المشاركة لإحداث التغيير وعدم طلب المستحيل التأكد من أن التغييرات المستهدفة معقولة وممكنة ،  
\_ تقديم الحوافز من أجل التغيير واستخدام الدوافع الإنسانية مثل دوافع الإنجاز، التفوق، والإنتماء، من أجل التغيير واختيار الوقت المناسب لتطبيق خطة التغيير وهناك العديد من الطرق العديد من العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار لضمان الجهود المبذولة في التطبيق والتي تؤدي إلى نجاح التغيير، مثل خلق رؤية عامة مشتركة في كل المؤسسة وتحديد العلاقة بين المخططين للعملية والمنفذين لها، وبناء وتوطيد العلاقات القوية الفعالة بين الفنيين والإداريين والتطبيق التمريني في مراحل التدريب، ثم تشجيع الأفكار الابتكارية والمحافظة على استمرارية جهود التغيير.

من جهة أخرى لا بد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير من خلال نظم اختبار وترقية تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة وكذلك إعادة التفكير في نظم الترقيات الحالية بحيث يعتمد الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كفريق معيارا للاختيار.

وكذلك يجب على القادة أو المشرفين لمباشرين أن يعملوا جاهدين على ترسيخ الثقافة التنظيمية، أو ضرورة دعوة العمال إلى التسلم بروح المبادرة أو الابتكار وقبول التغيير من أصله ثم لا بد أن تكون للتنشئة التنظيمية وما تحمله في مكوناتها من قيم ومعايير تنظيمية تسمح بإعداد الكوادر الوظيفية الذين لهم حق في التغيير كما لهم واجب قبول التغيير لما يكتسي من أهمية حين تبيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب عن العملية.<sup>24</sup>

### سابعا: إستراتيجيات إدارة التغيير حسب مشال كروزي :

إن الحل عند كروزيه هو في تحليل توازن القوى في التنظيم . لأن التغيير في حد ذاته هو مفهوم ديناميكي يمتاز بالسرعة والفورية .أي أن إستراتيجية التغيير عبارة عن نوع من تقييم مسار النتائج بصفة مستمرة من الموقف الحالي .وذلك من خلال عملية صنع القرار، ويمكن ذلك القدرات المحدودة أو العقلانية المحدودة للأفراد في صنع القرار. وقد عالج كروزيه ضرورة التدخل في التغيير ولاحظ أن أي تنظيم أو مؤسسة إذا أرادت تطبيق نموذج تراه صالحا أو اتخاذ أي قرار للإصلاح الإداري حتما سوف سيلقى معارضة لأن الفاعل بين أمرين إما المصلحة الشخصية أو المصلحة الجماعية وبالتالي فإن علينا أن نعالج الأمر



بالإقناع أي أن نضعهم بروح المسؤولية وبالتالي نجعلهم يؤمنون في قرارات أنفسهم أن هذه القرارات أو هذا الإصلاح الإداري هو الأفضل والأحسن.

إن تحقيق الإجماع والمشاركة بين الأفراد في المؤسسة ينبنى على المشاركة الفعالة التي تؤدي إلى إجماع في الرأي بين من يؤيدون التغيير وبين من يرفضونه. ولأن الفاعل بما لديه من مجال الاستقلالية والحرية فإنه مدرك لإستراتيجيات اللعب وإلى مجموع الإكراهات.

ولكي يريح اللعب يجب أن يحافظ على وجود الخصم ، وكذلك ليكون هناك تغيير ميسر يجب أن يكون هناك إجراء تنشيط للفاعل، لأن في حالة التغيير لا بد أن يستدعي الوعي الأخلاقي الذي يتضمن عدة خطابات تيسيرية لمفهوم التحفيز والمشاركة، ولكي ينجح التغيير يجب أن يكون كل شيء شفافا وبالتالي إبعاد الظلم وعدم العدالة الاجتماعية، والفساد الإداري.

وقد ربط إذا كروزيه بين إشكالية التغيير وصعوبة اتخاذ القرار وباختلافات في الأهداف والغايات التي وضع من أجلها . فلا يمكن أن يوجد حكم ثابت على نجاعة التغيير للأبد ولا يوجد بالتالي ضمانات للمشاركين ببقاء سلطتهم المحصل عليها أي أنه يجب أن نبتعد عن الاعتماد على القوة في الإقناع واستعمال الصرامة الكبيرة بل يجب وجود مرونة و تبادل الحوار بين كل الفاعلين.

أي أن التغيير من القمة يجب أن يأخذ منحى علميا وذلك من خلال تحليل الوضعيات الحقيقية لكل فاعل. ولإنجاح هذه العملية يجب الأخذ بعين الاعتبار لكل الفاعلين وقدراتهم و إستراتيجياتهم وأن فشل عملية التغيير هو فشل في تحليل قدرات المشاركين أي أن اكتساب علاقات وتحولات في علاقات السلطة واستبدال نظام لعب هرمي مغلق، بنظام لعب أقل هرمية وكثر عدالة وأكثر انفتاحا يضم قبول كل المشاركين للإكراهات الجديدة.<sup>25</sup>

**خاتمة :**

وفي الأخير يمكن القول بأنه من أجل التغلب على مقاومة التغيير وأسبابه يجب على الفاعلين القائمين بعملية التغيير تحليل المعلومات المتعلقة بعملية التغيير تحليلاً جيداً يمس جميع الجوانب الداعية له وكذا تحديد الهدف من التغيير ونتاجه وأثاره إيجابية كانت أو سلبية، فشدة المقاومة تكشف عن درجة تقبل التغيير وأين تكمن حساسية المرء من العوامل الشاملة والآثار المهمة، وبصفة عامة يمكن التغلب على أسباب مقاومة التغيير من خلال:

اعتراف الإدارة العليا بالمشكلة الداعية للتغيير وبناء الثقة بين العاملين والإدارة العليا وتوسيع قاعدة المشاركة لإحداث التغيير من خلال إشراك العمال بوضع الخطة للتغيير بحيث يجب أن تكون التغييرات المستهدفة معقولة وممكنة.

كما يساعد تقديم الحوافز من أجل التغيير واستخدام الدوافع الإنسانية مثل دوافع الإنجاز، التفوق، والانتماء، من أجل التغيير واختيار الوقت المناسب لتطبيق خطة التغيير والعمل على خلق رؤية عامة مشتركة في كل المؤسسة، وبناء وتوطيد العلاقات القوية الفعالة بين الفنيين والإداريين والتطبيق التمريني في مراحل التدريب، ثم تشجيع الأفكار الابتكارية والمحافظة على استمرارية جهود التغيير. وكذلك يجب على القادة أو المشرفين لمباشرين أن يعملوا جاهدين على ترسيخ الثقافة التنظيمية، أو ضرورة دعوة العمال إلى التسليح بروح المبادرة أو الابتكار وقبول التغيير من أصله ثم لا بد أن تكون للتشئة التنظيمية وما تحمله في مكونات من قيم ومعايير تنظيمية تسمح بإعداد الكوادر الوظيفية الذين لهم حق في التغيير كما لهم واجب قبول التغيير لما يكتسبه من أهمية حين تبيان الفوائد المادية والمعنوية التي تترتب عن العملية.

ويتوقف إحداث التغيير داخل المنشأة على قبول الفاعلين وتعاونهم في تحقيقه، فهم يتبعون سلوكيات تتأثر بمجموعة من العوامل: النفسية، الاجتماعية، الحضارية، التنظيمية، والمادية، فالفاعل يبحث دائماً عن تحقيق أهدافه ورغباته ولهذا فعند حدوث التغيير ومهما كانت أسبابه وأهدافه ينظر إليه من زاوية خاصة تتلاءم والعوامل المؤثرة فيه وبالتالي فإن إستجابة الفرد للتغيير تكون حسب إدراكه له فإذا كان إدراك الفرد بأن التغيير ضار وهدام فإنه يعلن المقاومة لهذا التغيير مباشرة، وإذا أدرك الفرد بأن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فإن مقاومته للتغيير تكون سرا، أما إذا أدرك الفاعل أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق التطور فإنه يشارك في إحداثه وانجاحه وبالتالي فإن التغيير الناجح هو التغيير الذي يقوم على تحقيق أهداف المؤسسة ويخدم مصالح الفرد.

الهوامش:

- 1- محمد بن يوسف النمران عطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2006، ص 31، 94.
- 2- زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، دون طبعة، 2007. ص 21، 22، 23، 24.
- 3- رضا السيد: قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2007، طبعة 1، ص 57، 58.
- 4- إياد حماد: أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع، 2011، ص 389، 390.
- 5- رضا السيد: المرجع السابق، ص 59، 60.
- 6- جمال بن زورق: التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الإتصالي في نجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الأول، + الثاني، 2010، ص 413.
- 7- نفس المرجع، ص 413.
- 8- فريد سلام: دور الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية الآداب والعلوم الإجتماعية، جامعة سعد دحلب البليدة، 2012، ص 51، 52.
- 9- بوشمال أحمد: سوسيولوجيا التغيير وفعالية المنظمات مدخل التحليل الإستراتيجي، مذكرة ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2011، ص 43، 44، 45.
- 10- سلام فريد: المرجع السابق، ص 54، 53.
- 11- نفس المرجع: ص 55.
- 12- محمد بن يوسف النمران العطيات: المرجع السابق، ص 113.
- 13- جمال بن زورق: المرجع السابق. ص 413.
- 14- بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الثانية، ص 139، 1140.
- 15- رضا السيد: المرجع السابق، ص 103.
- 16- نفس المرجع، ص 104.
- 17- مولودي عاشور: تمثلات الإطار للتغيير التنظيمي داخل المنشأة الجزائرية، دراسة ميدانية في مؤسسات اتصالات الجزائر، مذكرة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005، ص 55، 56.
- 18- جمال بن زورق: المرجع السابق، ص 414.

- 19- محمد بن يوسف النمران : المرجع السابق، ص 117.
- 20- بوفلجة غياث: المرجع السابق، ص 139.
- 21- .رضا السيد: المرجع السابق، ص 107.
- 22- بوشمال أحمد المرجع السابق، ص 51.
- 23- إياد حماد ، تيسير زاهر : أثر القيادة التحويلية في إحداث التغيير، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع 2011، ص 388.
- 24- بوشمال أحمد : المرجع السابق، ص 49.
- 25- نفس المرجع، ص 96.