



## الحواجز النفسية كعامل مؤثر فى إعاقة إحداث التغيير الإيجابي في المجتمع السعودي (دراسة وصفية تحليلية)

إعداد:

أ.د. نسرین يعقوب محمد

أستاذ مساعد

رئيس قسم علم النفس فرع البنات

كلية التربية بجامعة الملك عبد العزيز

### المستخلص:

المقدمة: يهدف البحث إلى توضيح دور الفرد في إحداث التغيير الإيجابي بشكل عام. حيث تم نقاش المراحل الانتقالية التي يمر بها الفرد في أي عملية تغيير مع توضيح للسماة النفسية الأكثر تأثيراً بشكل سلبي لجعل عملية التغيير أكثر صعوبة. الهدف: تهدف الدراسة للتركيز على الحواجز النفسية التي تجعل التغيير عملية انتقائية على عينة من 30 من عضوات هيئة التدريس في جامعات السعودية لإبراز الافكار اللاعقلانية التي تمارسها والتي قد تؤثر على قدرتهن على مواكبة التغيير و تقبله.

النتائج: وبناء على البيانات التي تم جمعها نرى ان الاستبصار بتلك الافكار والمراحل مع القدره على مواجهتها هي سمة الغالب منهن حيث اثبتت المعيدات و المعينات حديثا قدرتهن على رؤية اهداف واضحة وعملية تخص القسم الذي ينتمين وتتعلق أيضا بهن كافراد.

الخاتمة: الفرد المعني بالتغيير قد يساهم في تلك العمليات و قد يكتفي بالمشاهدة و قد يساهم في تباطى عمليات التغيير أو إبطالها وان يكون هناك تركيز واضح على مقومات الشخصية.

## 1- مقدمة:

هدفت الورقة الحالية إلى توضيح دور الفرد في إحداث التغيير الإيجابي في كل المجالات بشكل عام و مجال التنمية الذاتية بشكل خاص. حيث تم نقاش المراحل الانتقالية التي يمر بها الفرد في أي عملية تغيير مع توضيح للسمات النفسية الأكثر تأثيراً بشكل سلبي على جعل عملية التغيير أكثر صعوبة.

حيث أبرزت الكثير من الدراسات الاجتماعية و النفسية أهمية الفرد في نقل الثقافة أو تغييرها مع الوضع في الاعتبار أن السلوك المناهض للتغيير يعني أن ثقافة المجتمع ستستعصي على التغيير بالذات و أن أفرادها يجتهدون في الحفاظ عليها سواء أن كانت ايجابية أم سلبية فهم يرون أن ما يعرفونه من الأنظمة و الممارسات و التجارب أفضل و أسهل من أي شيء جديد يقع في دائرة المجهول و يتطلب عددا من التنازلات.

مهارات الفرد و مرونته و نضجه الانفعالي تؤثر و بشكل واضح على قدرته على فهم و تقبل التغيير. مرجع و لأحداث التغيير المنشود في أي ثقافة فلا بد من أن يتمتع أفرادها بالمرونة التي تسمح لهم أن ينفثوا على العالم الخارجي و أن يحملوا و يتخيلوا أبعاد ايجابية للتغيير و أن يلمسوا و بطلاقة فوائد و ايجابيات أي خطة تنموية قبل سلبياتها و أعبائها حتى لا تقع في دائرة مقاومة الجديد. و نحن في هذا العمل تطرقنا إلى الأمثلة الواقعية من الثقافة السعودية و التي يمارس فيها نوعا من المقاومة ضد التغيير قد لا تكون متعمده و شعورية و قد لا تكون تمثل كل أفراد المجتمع إلا أنها مقاومة تعود إلى أسباب نفسية يشترك فيها الجنس البشري في كل الثقافات مع اعتبار الفروق الفردية بين افراد المجتمع الواحد و الفروق الثقافية بين شتى الثقافات.

طبقا لمعظم التقديرات فإن ما نسبته: **50-70** % من مبادرات التغيير في الشركات التي حدثت في الثمانينات والتسعينات يبين أن: ثلثي الجهود التي بذلت في محاولات إعادة الهيكلة للشركات فشلت في تحقيق النتائج التي رسمت لتحقيقها، بينما أفاد ممارسو إعادة الهندسة في تلك الشركات أن نسب النجاح التي حققوها بين ألف شركة، كانت أقل من **5**% وربما وصلت إلى حد **20**% (د. طارق السويدان، **2001**، ص: **11**). ويرجع ذلك إلى مقاومة التغيير، أي عدم استجابة الأشخاص للتغييرات، فعملية التغيير ليست سهلة لأنها غالبا ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد أو الجماعات على مستوى المؤسسة ككل.

## 2- مشكلة البحث:

ولقد تبين من خلال تحليل الدراسات السابقة و ما توصل له الكثير من علماء و باحثين في مجال علم النفس و الاجتماع أن سياسة التغيير و بالذات في عناصر الثقافة الاجتماعية تتعرض لمقاومة من أفراد مجتمعها اعتمادا على مهارات الأفراد في فهم عمليات التغيير و قدراتهم على استيعاب ما تحمله متطلبات هذا التغيير بالإضافة إلى أن هناك سمات نفسية و شخصية تجعل التغيير أمراً صعباً مما يكلف صناعات القرار و واضعي الخطط التنموية الكثير من الجهد و الوقت و المال للحصول على النتائج المرجوة.

وبما أن الفرد هو العنصر المحافظ على القديم و الناقل له من جهة و هو أيضا الشيء المحرك للتغيير و المساهم في نجاحه فإنه من المهم إلقاء الضوء على أبرز المعوقات و الحواجز النفسية التي تقف أمام أي فرد يعيش كجزء من عمليات التغيير و التطور و التنمية حتى نستطيع فهم أهم النواحي التي لا بد و أن نضعها في الاعتبار عند رسم أي خطط مستقبلية تنموية.

### 3 – أهمية البحث:

إن الإنسان هو ثروة المستقبل بالنسبة لكل بلاد العالم وإن استثماره يعد مؤشر حضاري لتفوق الأمم. و الاستثمار الناجح هو الذي يعتمد على مجموعة عوامل أهمها بلا شك الإنسان الذي يشكل القاعدة الأساسية التي تقوم عليها المنشآت بشتى أنواعها وهذا الفرد لا يولد كبيراً وإنما يبدأ صغيراً تجسيداً لسنة الحياة و الخلق في أن يبدأ الإنسان علاقة إلى أن يصبح أنسانا كامل النمو. ولا نعني بالنمو هنا النمو الجسمي فحسب لان ذلك الإنسان لا يكون ذا نفع متميز لمجتمعه وبلده إلا إذا كان الاهتمام به كبيراً من جميع النواحي النفسية والتربوية والثقافية ليستطيع أن يكون استثماراً مجدياً وعائلاً مضموناً ناجحاً لوطنه حتى يصبح بحد ذاته مشروعاً حضارياً.

فإذا أردنا أن نستعرض الأسباب النفسية التي قد تقف عائقاً أمام المعلم ليغير في الطريقة التي درس بها سابقاً و هو طالب نقلها هو بدوره كمعلم اعتاد عليها فأننا قد نجد أن كثيرا من الأسباب التي طرحها علماء النفس قد تفيدنا في تفسير الظاهرة. و هذا لا يعني أبداً أن المعلم يقف عقبة أمام التغيير بل على العكس فلقد أثبتت الكثير من التجارب و الإحصائيات أن المعلم كان له الدور المباشر في نجاح الكثير من مشاريع القائمين على تطوير المناهج و المقررات و الخطط التنموية الخاصة بالتعليم. و إنما نود طرح مثال حي لدور فردي هام في تحريك عجلة التغيير للأفضل في أهم و اكبر مناشاة حكومية ذات صلة وثيقة بالمجتمع و التي تعتبر من عناصر و أبعاد الثقافة الاجتماعية من جهة، و أيضا نظرا للتطور السريع و الإلحاح القائم على دفع عجلة التنمية في مرافق التعليم في المملكة لكي تحقق التطور المنشود على المستوى العالمي من جهة أخرى.

على صعيد التعليم و وضعت خطط التنمية و طلبات الاعتماد الأكاديمي العالمي لرفع التصنيف العالمي للمدارس و الجامعات تعبيرا عن طموحات القائمين على التربية و التعليم و أيضا الطلاب و أولياء الأمور و المواطنين في أن يصل التعليم إلى التطور المنشود إليه في المملكة. بالإضافة إلى أن الدولة قد رصدت المبالغ الطائلة لذلك إلا أن حماس و شفافية القائمين على التنفيذ تكاد تكون القوى المحركة للتغيير و أول هؤلاء القائمين هو المعلم و المعلمة.

### 4 – أهداف البحث:

تهدف الباحثة إلى التركيز على أهم الحواجز النفسية التي تجعل التغيير عملية انتقائية و التي تجعل الأفراد يقفون عقبة أمام التغيير للأفضل بالذات و أن الكثير من الكتاب و الباحثين قد أشاروا أن التغيير في المجتمعات النامية يعتبر تغييرا ايجابيا إلا انه يحدث و بشكل اكبر في النواحي المادية عن النواحي المعنوية (سلى الخطيب 2006) ليظل الإرث النفسي جيلا بعد جيل أقوى سلطة و أثرا من خطط حالة في مجالات التنمية و التغيير نحو الأفضل.

ولكن و استنادا لما أبرزته الخطة كمجموعة من القضايا والتحديات التي تواجه ارتقاء المملكة في مراتب التنافسية العالمية، كانت هناك العديد من الثغرات التي أرقّت المهتمين بالتطور المنشود للمملكة على المستوى المعنوي و المادي. فلقد كانت الحاجة إلى رفع المستوى التعليمي للقوى العاملة بالإضافة إلى ضعف مشاركة المرأة السعودية في الكثير من المجالات وفق مؤشر مشاركة المرأة في سوق العمل و غيره و أيضا الحاجة إلى تعزيز الاستثمار في أنشطة البحث و التطوير والابتكار على اعتبار ان هناك نقص في أعداد المتخصصين في مجالات العلوم والهندسة مضافاً إلى ذلك ضعف العلاقات بين المجتمع الأكاديمي و مجتمع الأعمال من أهم و ابرز ما القي الضوء عليه كنقاط لا بد من الوقوف عندها. ومن هنا ستهدف الدراسة الى القاء الضوء على ابرز الافكار

اللاعقلانية التي تمارسها مجموعة من عضوات هيئة التدريس بالجامعات السعودية و التي قد تؤثر على قدرتهن على مواكبة التغيير و تقبله في مجالات الاعتماد الاكاديمي و تطوير مناهج التعليم في الجامعات.

## 5- تساؤلات وفروض البحث:

تشكل المعتقدات و الافكار اللاعقلانية مشكلة كبيرة في مواجهة الضغوط و احداث الحياه اليومية بالاضافة الى ان الانسان ينتقل في مراحل التغيير من مرحلة الى مرحلة يحتاج فيها ان يتمتع بالمرونة و الاستعداد لتقبل الجديد و فهمه و توظيفه. و من هنا افترضت الباحثة ان هناك معوقات نفسية تصعب على الفرد المرور بتلك المراحل بسلام.

1. و من هنا افترضت الباحثة ان الافراد الذين يعبرون عن كونهم يستغرقون وقت اطول في مراحل القلق، التهديد، الانكار،

العدوان يحملون فكره او اكثر من الافكار اللاعقلانية التي اتى بها البرت اليس و هي كالتالي:

- يجب أن يكون محبوبا وقادرا على الاكتفاء، وأن يكون ذا تحصيل عال حتى يشعر بقيمته
- انه لمن النكبات المؤلمة أن تسير الأمور على غير ما يريده المرء لها
- انه من السهل أن نتفادى بعض الصعوبات والمسئوليات الشخصية عن أن نواجهها
- ينبغي على الفرد أن يكون مستندا على آخرين وان يكون هناك شخص أقوى منه يستند عليه
- إن الخبرات والأحداث المتصلة بالماضي هي المحددات الأساسية للسلوك في الوقت الحاضر وان تأثير الماضي لا يمكن استبعاده

• هناك دائما حل صحيح أو كامل لكل مشكلة ، ويجب أن نبحث عن هذا الحل لكي لا تصبح النتائج مؤلمة

2. ايضا افترضت الباحثة ان افراد العينة الذين يتمتعون بمرونة و سرعه في المرور على مراحل التغيير هم اقل من غيرهم من

افراد العينة ممارسة للسلوكيات المعرفية غير العقلانية التي تم ذكرها سابقا.

3. و اخيرا افترضت الباحثة ان حملة الشهادات العليا هم اكثر مرونة في تحمل مراحل التغيير و اقل ممارسة للافكار و

المعتقدات اللاعقلانية من عضوات هيئة التدريس اللواتي هن بصدد البدء بالدراسات العليا.

## 6- مفاهيم الدراسة:

مفهوم التغيير: يرى هولتكرانس انه عبارة عن التحول الذي يتناول كل التغييرات التي تحدث في اى فرع من فروع الثقافة، بما في ذلك الفنون والعلوم والفلسفة والتكنيك، كما يشمل صور وقوانين التغيير و التنظيم الاجتماعي نفسه، كما يشمل كل التغييرات التي تحدث في أشكال وقواعد النظام الاجتماعي. يعبر التغيير الثقافي عن التغيير الذي يحدث في أجزاء الثقافة، اى في بنائها أو في عناصرها أو في مضمونها، وسرعة وحجم ومجال التغيير الثقافي تختلف من مجتمع إلى آخر. (دلال ملحس استيتية،

2004)

## 7- المنطلقات النظرية والدراسات السابقة للبحث:

نماذج تقاوم التغيير: أن تمسك الفرد بصورته أمام قيم المجتمع و نقده تؤثر و بشكل واضح على قدرته على فهم و تقبل التغيير. فمثلا بين محمد الرميحي أن اختلاف النظرة إلى القيم في الكويت بين المواطنين من شأنها أن تعيق عملية التغيير والتنمية الاجتماعية عموماً، وقد ذكر أن وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل قد قامت ببحث استطلاعي لقياس اتجاهات مقدمي الطلبات للحصول على قسائم وقروض حول مدى رغبتهم في سكن الشقق عام 1967م، وبلغ عدد الحالات التي بحثت (672) حالة من (1517) طلباً تقدم أصحابها للحصول على قسائم وقروض في الفترة ما بين 1962-1967م أي أن النسبة قد شملت (62%)، وقد شمل البحث مقدمي الطلبات من العاملين في القطاع الحكومي (92,3%) والقطاع الأهلي (7,7%) وتركز المبحوثون في (22) جهة حكومية من وزارات الداخلية والدفاع والتربية والصحة .. أي أن العينة كانت على مستوى لأبأس به من التعليم، فكانت النتيجة العامة للبحث أن (95.5%) من العينة رفضوا سكني الشقق، وكانت أكبر نسبة للرافضين (7,67%) بسبب العادات والتقاليد أي القيم السائدة في المجتمع. لهذا فإن القيم الاجتماعية تفرض نمطاً معيناً من الإسكان، وهذا المثل يمكن أن ينطبق على الأقطار العربية كافة. أي أن هناك قيماً اجتماعية معيقة لعملية التغيير الاجتماعي.

حيث يرى أفراد هذه العينة في المجتمع الكويتي أن المحافظة على البناء الأسري المتعلق بالأسرة الممتدة بكل احتياجاتها الاجتماعية و المادية أمراً هاماً و في الوقت نفسه من شأنه أن يعيق عملية التغيير الاجتماعي، بعكس بناء الأسرة الصغيرة "الأسرة النووية". ففي دراسة عن العلاقات الاجتماعية في بعض الأسر الأردنية قام بها مجد الدين خيرى على عينة مؤلفة من (274) أسرة نووية تسكن في مختلف مناطق عمان السكنية، توصل إلى أن صغر حجم الأسرة يؤدي إلى العمل على استمرار التقدم المهني وإلى اكتساب أنماط سلوكية واتجاهات جديدة. وأن من شأن التنظيم البيروقراطي وانتشاره أن يؤدي إلى تكون الأسرة النووية أي أن عملية التغيير ترتبط إلى حد بعيد - من هذه الناحية - بتكون الأسرة الصغيرة وهو نظام اجتماعي سائد في المجتمعات الصناعية المتقدمة.

وكما أسلفنا سابقاً في مقدمة هذه الورقة فإن أنواع التغيير تشمل الاكتشاف و الاختراع و الانتشار و هي التي يرى فينكي (1990,37) أن الإنسان خلافاً للكائنات الأخرى يستطيع تجاوز الواقع وبناء تكوينات ذهنية تفيده في تحسين الواقع وتطويره. وبالخيال استطاع الإنسان إدخال الأواقع في الواقع. ويوضح (يونج وبويل) أن الخيال نشاط نفسي يرتبط ارتباطاً عضوياً وثيقاً بكافة نشاطات الإنسان المختلفة وبخاصة نشاطه العقلي والمعرفي.

بل أن الخيال هو مكون أساسي من مكونات هذا النشاط العقلي والمعرفي، كما أنه ركن من أركان نمو الشخصية نمو نفسياً ويرتبط ارتباطاً عضوياً وثيقاً بكافة نشاطات الإنسان وبخاصة نشاطه العقلي (صابر حجازي عبد المولى) وقد يقتصر الخيال خلال مرحلة من نشاطه على القيام بعمليات مراجعة واستعادة للماضي وفي بعض الأحيان يقوم بالتركيز على الحاضر فقط أو يتوجه بنشاطه إلى المستقبل. ويؤكد (سومر هولف) أهمية التفكير التخيلي في سلوك الفرد حيث أنه يرشد العقل ويوجهه لترجمة حاجاته إلى صور عقلية لمواقف معينة يتم من خلالها إشباع تلك الحاجات. والخيال يتميز بتلقائية مرتفعة كما يتسم بالبناء والابتكار وشموله على الكثير من عمليات التنظيم العقلي ويشكل الخيال خطط المستقبل.

و لإحداث التغيير المنشود في أي ثقافة فلا بد من أن يتمتع أفرادها بالمرونة التي تسمح لهم أن يفتحوا على العالم الخارجي و أن يحلموا و يتخيلوا أبعاد ايجابية للتغيير و أن يلمسوا و بطلاقة فوائده و ايجابيات أي خطة تنموية قبل سلبياتها و أعبائها حتى لا تقع في دائرة مقاومة الجديد. و نحن في هذا العمل سنتطرق إلى الأمثلة الواقعية من الثقافة السعودية و التي يمارس فيها

نوعاً من المقاومة ضد التغيير قد لا تكون متعمده و شعورية و قد لا تكون تمثل كل أفراد المجتمع إلا أنها مقاومة تعود إلى أسباب نفسية يشترك فيها الجنس البشر في كل الثقافات مع اعتبار الفروق الفردية بين أفراد المجتمع الواحد و الفروق الثقافية بين شتى الثقافات.

مفهوم وتعريف مقاومة التغيير: المشكلة الأساسية التي تواجهها أغلب المؤسسات هي أن التغيير ليس عملية سهلة، لأنها غالباً ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد أو الجماعات أو على مستوى المؤسسة ككل (بومدين بلكبير وفؤاد بوفطيمة، 2005)، وهي ظاهرة طبيعية ومعروفة تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير. فهذه المقاومة تم تحليلها من طرف الكثير من الباحثين الذين قاموا بدراسة هذه الظاهرة عن طريق التحليل النفسي، فالتحليل النفسي يعتبر أن الفرد مقاوم للتطور، لأن ذلك يؤدي إلى زيادة القلق لديه ويؤدي إلى اختلال في توازنه الأصلي وبالتالي فإن ذلك يدفعه إلى تعبئة ميكانيزمات الدفاع التقليدية لديه. (الهادي بوقلقول، 2005)

من هذا السياق يمكن تعريف مقاومة التغيير على أنها "إستجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي. فمقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما أن التغيير أمر حتمي لامناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميول إلى الاستقرار) لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظراً لعدم تأكده من النتائج المترتبة" (عبد السلام مخلوفي وعبد الكريم بلعربي، 2005) (جمال الدين لعويسات، 2003). وفي هذا السياق يقول داريل كونر (1992 Daryl conner) مؤسس ورئيس "مركز تطوير المؤسسات والمنظمات" وصاحب كتاب "الإدارة على إيقاع التغيير في 1992: "إننا لا نقاوم الأشياء الدخيلة والجديدة على حياتنا بقدر ما نقاوم نتيجة هذه التغييرات، والتي تتمثل في فقدان التحكم والسيطرة. وفي الحقيقة يمكن القول بأنه يمكن اعتبار مقولة "مقاومة التغيير" مقولة مضللة، فالناس لا يقاومون التغيير بقدر ما يقاومون نتائج السلبية وتأثيراته، إنه ذلك الشعور بالخوف من الغموض الناجم عن فقدان ما هو مألوف ومعتاد" (طارق السويدان، 2001، ص: 33).

طبقاً لمعظم التقديرات فإن ما نسبته: 50-70٪ من مبادرات التغيير في الشركات التي حدثت في الثمانينات والتسعينات يبين أن: ثلثي الجهود التي بذلت في محاولات إعادة الهيكلة للشركات فشلت في تحقيق النتائج التي رسمت لتحقيقها، بينما أفاد ممارسو إعادة الهندسة في تلك الشركات أن نسب النجاح التي حققوها بين ألف شركة، كانت أقل من 5٪ وربما وصلت إلى حد 20٪ (د. طارق السويدان، 2001، ص: 11). ويرجع ذلك إلى مقاومة التغيير، أي عدم إستجابة الأشخاص للتغييرات، فعملية التغيير ليست سهلة لأنها غالباً ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد أو الجماعات على مستوى المؤسسة ككل.

فبالرغم من أن نقص المعلومات حول الخطط الجديدة و أهدافها قد يؤدي إلى خلق الغموض لدى الأفراد، فلا يعلمون كيفية التغيير وإلى ماذا يهدف بالإضافة إلى أن الوقت قد يكون غير مناسب للتغيير، نظراً لعدم الإعداد الكافي للأفراد لقبوله كلها أسباب تعيق الفرد من الاندماج في عملية التغيير إلا أن جيمس أوتول (1996) يرى أن هناك أسباب أخرى عديدة نفسية تقف حجر عثرة أمام الأفراد المعنيين في أي منشأة من أن يلبوا توقعات صناع القرار و المخططين و الممولين لأي تغيير في مؤسسة كبيره مثل:

قد يرى بعض الأفراد أن التغيير ليس حالة طبيعية، وأن الأمور لا تسير على ما يرام، مما يشكل لهم حالة من القلق اتجاه التغيير المرتقب.

- معظم الأفراد يكتفون بالطريقة التي تسير بها المؤسسة، أي أنهم يطمئنون لها، وليس لديهم ميل لتغييرها.
  - الأشخاص الذين يتبنون التغيير قد لا يقدمون الأدلة الكافية التي تثبت أن التغيير سيعود بالمنفعة على جميع الأفراد وعلى المؤسسة.
  - بالنسبة لبعض الأفراد، قد يكون التغيير قفزة نحو المجهول، لذلك يتوجسون منه خوفاً.
  - بعض الأفراد والجماعات، قد يرون أن التغيير سيكون مفيداً لأطراف أخرى وليس لهم.
  - قد يتكون شعور لدى أفراد المؤسسة، بأنهم ليسو بمستوى التحديات الجديدة التي يواجهونها، أي أن لديهم ضعف في الثقة بالنفس عند مواجهة التغيير.
  - قد يرى البعض أن التغيير لا فائدة ترجى منه، وأنه نوع من العبثية والاصطناع والعمليات التجميلية المملوءة بالزيف.
  - بعض الأشخاص لا يعترفون بالعود ولا يصدقونها، ويريدون الحصول على نتائج فورية، وبالنسبة لهم التغيير يقوم على وعود مستقبلية لذلك هم لا يتقنون به.
  - بعض الجماعات تتبنى موقفاً سلبياً من التغيير، لذلك يرى أعضائها أن إرضاء المجموعة أهم من التغيير.
  - يرى بعض الأشخاص أن التغيير قد ينجح في مكان آخر، وليس بالضرورة أن ينجح عندنا، لأن قيمنا متعارضة مع التغيير.
  - بعض الأشخاص يستفيدون من المحافظة على الوضع الحالي للمؤسسة، في حين أن التغيير يجعلهم يخسرون الإمتيازات الحالية أو يقللها.
  - هناك أشخاص آخرون يرفضون التغيير لأنه يحملهم المزيد من الأعباء، أو يتطلب منهم معارف ومهارات جديدة لا يمتلكونها أي أنهم يرون التغيير في هذه الحالة تهديداً لهم
- هذا و يمر الفرد بمراحل كثيرة خلال عملية التغيير حتى يصل إلى تقبله و استيعابه أو إلى رفضه و الانسحاب الذهني الكامل من كل معطياته حتى يصبح صورته تزيد في العيب على أي خطة نحو التغيير ناجحة من أن ترى النور. هذا و قد لاقت محاولة جون فيشر في تفسير هذه المراحل قبولا لدى الكثير من علماء النفس و الاجتماع سنسردها باختصار.
- منحنى جون فيشر الانتقالي للشخصية عبر مراحل التغيير:**
- يرى جون فيشر ان مقاومة الفرد لعملية التغيير تمر بمراحل عديدة و مرتبة بغض النظر عن وجود الفروق الفردية في الأفراد حين يعيشون تلك المراحل من حيث المدة المستغرقة في كل مرحلة و من حيث عمق المعاناة في كل مرحلة. و يوضح الرسم أدناه شكل الانتقال بين تلك المراحل.
- فهو يرى أن الـ **anxiety** قلق هو ردة الفعل الأولى عند مواجهة التغيير حين يعتقد الفرد انه غير قادر على تصور دوره ضمن هذا التغيير و ما الذي سيضيفه هذا الدور لعملية التغيير و هل هو أهل لهذا التغيير أم لا بالإضافة إلى عدم القدرة على تصور المستقبل بناءً على هذا التغيير. بعدها يشعر الفرد بالسعادة و هو الشعور بالترقب و الاثارة و انه لا بد من التطور بالذات و أنها أحلام الجميع في أن يحدث شيء مشرق و ناجح بغض النظر كون الوضع الراهن سلبياً أو ايجابياً فان هناك تطورات للأفضل و الخطير في هذه المرحلة أن تكون توقعات و طموحات الفرد اكبر مما سيحصل عليه بالفعل و لذلك فلا بد من توضيح هذه الأمور و التعامل معها بواقعية. و لكن ما يلبث أن يعود للانحدار و يشعر بالخوف بعد أن وضعت الخطط و رصدت المبالغ و أبدى الفرد حماسة و تطلعه للتغيير فانه سيبدأ يفكر في حجم التغيير المطلوب منه كفرد الآن حتى تنجح عملية التغيير و تبدأ

صورة الآخرين عنه و صورته عن نفسه تتأثر و لا بد أن تتغير. و يجد نفسه يحاول أن يحدث تغيير بسيط في التصرفات وهو الأمر الذي قد لا يفي بتحريك العجلة إلى الأمام. **threat** و تبدأ مرحلة التهديد للفرد بان التغيير في أسلوب الحياة و النظام القديم سيتزامن مع الوقت الذي تبدأ فيه معايير و قواعد جديدة مرغوبة و في خطة التغيير مرسومة إلا أنها لم تؤسس واقعا بعد من وجهة نظره.

عندها **guilt** يبدأ الشعور بالذنب من ردود أفعال في الماضي و عدم القدرة على الموازنة بين ما هو جديد و ما هو معتاد عليه و دور ذلك في رفع صورة الفرد عن نفسه و تصور دوره بشكل ايجابي. و إذا أسرف الفرد في الإحساس بالذنب فانه سيدخل في مرحلة الاكتئاب و هي التي تلي مرحلة الإحساس بالذنب والشعور بالذنب بخصوص ردود افعال في الماضي و عدم قدره على الموازنة بين المقاييس الجديدة الافتقار إلى الدوافع والارتباك بالإضافة إلى أن الفرد يكون غير متأكد مما يخبئه المستقبل مع عدم وضوح قواعد للاستجابات السليمة في الأدوار الجديدة مما يزيد الأمر سوءا . **disillusionment** أما خيبة الأمل فهو الوعي بان ما يحمله الفرد من قيم و معتقدات و أهداف هي غير متوافقة مع حملات التغيير في المجتمع المحيط و يظهر ذلك على شكل عدم التركيز ، عدم الرضا، الانسحاب التدريجي ، أما عقليا بإعطاء مقترحات سطحية أو القيام بالحد الأدنى من المطلوب أو الانتقاد و إبراز الشكوى و إذا لزم الأمر تقديم الاستقالة. و حينها يجد نفسه معبرا عن عدم الارتياح و الرضا و اتسم بنوع من العدا و مواصلة الجهود بإثبات أن التوقعات بالفشل كانت في مكانها بالإضافة إلى تكرار محاولات فشلت في السابق لتحقيق نتائج مرجوة و تجاهل القوانين الجديدة. و يبدأ بإنكار **denial** عدم القدرة على تقبل أي تغيير و إنكار لأي اثر ايجابي بالذات على الفرد نفسه و يبدأ يتصرف الفرد و يمارس القديم كما لو لم يحدث أي شيء.

كما هو موضح في شكل المراحل التي رسمها فيشر فان مرحلة القلق هي أول مرحله إلا أن منحنى الانتقال يتجه من الأسفل إلى الأعلى حتى يصل إلى مرحلة السعادة التي قد يتخللها إنكار لفهم طبيعة التغيير و يظهر الفرد سعيدا و لكن يسأل نفسه أي نوع من التغيير يا ترى سيحدث و من هنا يتضح لنا الاستفسار الذي يقع فيه الفرد و كأنه محاولة لتضييع الوقت لإتاحة الفرصة للفهم و الاستيعاب أكثر. و من الطبيعي عند فيشر أن يعود الفرد في الانحدار قليلا لأنه سيتسائل عن ماهية التأثير الناجم عن التغيير.

وإذا استمر في إحساسه بالخوف فانه سينحدر أكثر ليتحول الخوف إلى تهديد بسبب كونه اقل أو اضعف من أن يساهم في إحداث و تحريك التغيير مما قد يترتب عليه تقصير في الأعباء الموكلة أو تقاعس أو انسحاب فينخفض منحنى الانتقال إلى ما يسمى بالشعور بالذنب حيال ذلك. و نستطيع ان نصف هذه المرحلة بالخطرة بالذات و أنها استمرار للانحدار مع استسلام الفرد لفكرة انه لا منفعة منه أو مما قد يساهم به في تلك العمليات مما قد يوقعه في حالة الاكتئاب و هو الاضطراب النفسي الذي يتأتى من فقدان الإنسان لقيمة الأشياء من حوله حتى لا يعود يرى إي دافع أو سبب يجتهد و يكافح من اجله.

و تعتبر هذه المرحلة خطيرة لسببين أولهما لان الحالة النفسية لها خاصية الانتشار و هذا يعني أن الفرد الذي يصل إلى هذه المرحلة سيبدأ ينشر ثقافة عدم النفع من إي محاولات مع إبراز مساوئ و تبعات الخطط الجديدة بالإضافة إلى كونه ينسحب من تقديم إي مساعدة أو أن يقوم بالمطلوب منه في اقل مستوى من الأداء لرفع الحرج و حفظ ماء الوجه و كأنه يرى انه فعل الكثير. أما السبب الثاني فلأنها نقطة تحول لدى الفرد. فهو أما أن يتمتع بشيء من الاستبصار و القدرة على مواجهة الذات و جهاد النفس و موازنة الأمور ليعود المنحنى الانتقالي في الارتفاع ثانية و أما أن يعتبر الفرد هذا التغيير مكلف جدا لاعتبارات و قيمه و بالتالي يستنفذ محاولاته لإيقاف ذلك التغيير و يلجأ إلى استجابات أكثر عنفا كان يستقبل أو يشوش على تركيز و جهود الآخرين.



## 8- منهجية البحث:

تكونت عينة البحث من 30 عضوة من عضوات هيئة التدريس في جامعات من مختلف انحاء المملكة و من مختلف التخصصات و الدرجات العلمية. حيث كانت هناك 8 معيدات و 4 محاضرات و 14 استاذ مساعد و 4 استاذ مشارك. تمت مقلبلتهن في ثلاث مجموعات كل مجموعة كان قوامها 10 عضوات حرصت الباحثة على تنوع الدرجات العلمية حتى يكون النقاش غني بالكثير من وجهات النظر المتعدده و التجارب المتنوعة. فلقد كان هناك على الاقل معيدتان و استاذ مشارك واحد في كل مجموعة تضم اغلبية من العضوات على درجة استاذ مساعد. (Garvin (1981

طريقة جمع البيانات: و لقد استخدمت الباحثة مدرج. (Jane Ritchie, Jane Lewis, (2003) كنموذج في بناء النقاش في المجموعات مع اعتبار الفرق الواضح في مضمون ما ركز عليه نموذجهما و اختلاف المادة العلمية، الا انه كان منظما لعملية جمع البيانات و تسجيل الجلسات مع كل مجموعة حتى يتم تفسير و توزيع البيانات لكل جلسة. و استغرقت كل جلسة من ساعة و نصف الى ساعتين كانت بداية و نهاية و تنظيم للحوار لكل واحد شبيها بالآخرى تحريا للدقة حتى لا تختلف الظروف المحيطة بالمجموعات عن بعضها البعض.

و كما هو موضح في مدرج. (Jane Ritchie, Jane Lewis, (2003) ان النقاش يمر بثلاث مراحل اساسية وهي الاستكشاف ثم الوصف ثم استخراج اهم انواع المشكلات و طرق التفكير و السلوكيات المعرفية التي يمارسها افراد المجموعة حتى يتم الخروج بواقع ملموس لتلك المجموعات اولا و ايضا مشكلات يشترك فيها الكثير من نفس نوع افراد العينة من جهه اخرى.

فلقد وضعت الباحثة نصب عينيها اهمية طرح قضية الاعتماد الاكاديمي و متطلباته الجديده مع نقاش الاولويات اللازم التركيز عليها لمواكبة هذا الاعتماد بالاضافة الى ما سيحققه على المستوى الشخصي و المجتمعي لافراد العينة. اما المرحلة الثانية فكانت وصفا دقيقا للمشكلات الفردية المتعلقة بالافراد القائمين على تنفيذ اليات هذا الاعتماد و المراحل التي يم بها خلال عمليات التغيير و التطوير بالاضافة الى السلوكيات المعرفية التي يمارسها الفرد في الانتقال من مرحلة الى اخرى في عملية التغيير. اما المرحلة الاخيرة فلقد كانت عبارة عن رسم شكل واضح للمواقف الذهنية الحقيقية الواقعية من عمليات التغيير بالاضافة الى اكثر المراحل التي يقف عندها الافراد خلال محاولاتهم لمواكبة هذا التغيير.

واعتمدت الباحثة في تحويل هذه الجلسات و المعلومات الكيفية الى بيانات كمية يمكن قرائتها قراءه علمية على النظرية الارضية او ما يسمى ب **grounded theory** و هي طريقة يقرأ بها الباحث بياناته منطلقا من ارضية جديده تسمح له بالانطلاق في رؤية النتائج دون الارتباط باي دراسات سابقة تحكم تفسير تلك النتائج او تضع لها رؤية، و لكن يضع الباحث الرؤيا الجديده التي نبعت من المعلومات المرتبطة بتجربته على وجه الخصوص. (Glaser and Strauss (1997

Gall, Borg, Gall. Strauss. A, and Corbin J, 1998

## 9- النتائج:

1. عبر ما لا يقل عن 5 عضوات هيئة تدريس عن الصعوبات التي يرينها امام تغيير طريقة التدريس و ان هذا التغيير يشكل تهديدا لهم بعد تحليل العبارات الاسقاطية خلال المقابلات و هو الامر الذي ابرز مخاوفهن من ان يقدمن على شئ جديد لا بد ان يكون مثاليا و يحمل معطيات و تسهيلات اكبر مما هو عليه في الواقع. و هذا يفسره البرت اليس على انه احد طرق التفكير غير المنطقي في ان يرى الفرد الامور بمثالية و ان يقيمها اما فاشلة تماما او ناجحه تماما بناء على الصورة المثالية التي رسمها لنفسه و للواقع.
2. ايضا عبرت عضوات اخريات على ان التغيير في حد ذاته كان نوعا من الاثارة و المتعة بالذات و انه يبشرهن ببصيص امل في ان ما خبرنه في تاريخ تعليمهن سيتغير للجيل الجديد الامر الذي ابرز رؤيتهن للامور على انها قد تاخذ وقت اطول و جهد عالي الا انها امر طبيعي و محتمل مع بعض المفاجئات و التنغيصات. و هذا بحد ذاته ابرز قدرتهن على التغلب على فكره غير عقلانيه هامه و هي ان الامور التي تحدث من حولنا امور مصيرية ثابتة لا يد لنا في تغييرها مع التحرر من فكرة ان ما قد لا يتحقق من خطط التنمية و التطوير لا يعد كارثة مقابل ما سوف يتحقق بالفعل.
3. اخيرا اظهرت النقاشات و التفاعل في طرح قضية التغيير استعداد الاصغر سنا و الاقل في المرتبة العلمية مرونة اعلى حيال عمليات التغيير على عكس ما توقعته الباحثة.

ايضا جمعت الباحثة بيانات من مجموعات من اعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز حول ابرز المشاكل التي تواجههن في مواكبة التغيير الجذري القائم في اليات التعليم العالي بالمملكة على اعتبار ان نوع التغيير يستدعي مرونة عالية بالاضافة الى الالتزام و الرغبة في مواجهة التحديات حيال تحقيق اليات الاعتماد الاكاديمي. و بشكل مبدئي فان التحليل الكيفي الاولي للبيانات التي تم استخراجها من مجموعات ناقشت ابعاد و اليات التغيير فان العضوات راغبات و مشجعات للتغيير الحاصل و هم يتمتعن بحماس شديد الا ان عددا منهم رغم رغبته الشديده في التغيير الا انه يقع في مرحلة السعادة نحو هذا التغيير طبقا لمدرج فيشر مع الاحساس المختلط بالتهديد و الانكار. و ذلك قد يعود الى عوامل كثيرة منها ان الانسان طبقا لما يراه البرت اليس قد يفسر الواقع بطريقة غير عقلانية و يعتقد بان تغيير الاشياء من حوله امر مستحيل بالاضافة الى تعريف اي فشل او خطأ على انه من اكبر النكبات و اقواها. و هنا سنجد ان رغم السعادة و الحماس الا ان الفرد لا بد و ان يغير من سلوكه المعرفي في تفسير الاحداث و الضغوط و التغيرات حتى لا ينزل و بانحدار من مرحلة السعادة الى مرحلة التهديد و الانكار. و هذا النزول سيكون مبرر بان الفرد و بقناعه شديده يتبع التفسير غير العقلاني للاحداث و هذا في حد ذاته و مع الاسف يجر الفرد الى مراحل اكثر سوءا في مدرج فيشر.

ولكن و بناء على نفس البيانات التي يتم جمعها من المجموعات نرى ان الاستبصار بتلك الافكار و المراحل مع القدره على مواجهتها هي سمة الكثير منهن بالذات لو وضعنا عامل العمر و الدرجة العلمية في الاعتبار حيث اثبتت المعيدات و المعينات حديثا قدرتهن على رؤية اهداف واضحة و عملية تخص القسم الذي ينتمين اليه من جهه و ايضا تتعلق بهن كافراد ينتمون الى المنشاه من جهه اخرى.

## 10- الخاتمة:

نستخلص من هذا النقاش ان هناك الكثير من الأمور التي لابد و ان تضعها خطط التنمية في عين الاعتبار حتى لا نصدم بان الجدول الزمني و المادي لم يكونا كافيين لإحداث التطور المنشود. حيث أن الفرد المعني بالتغيير قد يساهم و بشكل واضح في تلك العمليات و قد يكتفي بالمشاهدة و قد يساهم في تبطئ عمليات التغيير أو إبطالها. لذلك فنحن لابد من ان نضع في دراسات الجدوى و مع ما ستحصده كل خطة جديدة حاملة بعض الاعتبارات الهامة للكثير من التدريبات وورش العمل للمعنيين باي تغيير مادي او معنوي و ان يكون هناك تركيز واضح على مقومات الشخصية الاكثر قدره على مواجهه و الاستمرار مع قدر عالي من المرونة. فهناك الكثير من المهارات و السمات التي لابد و ان نضعها في الحسبان و ان تكون الهدف المنشود من التدريب قبل و خلال البدء بأي خطة تنموية حاملة.

## 11- قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- استيته، دلال (2004) التغيير الثقافي و الاجتماعي. دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الاولى
- أسيل الشوارب، د.محمود الخوالده، النمو الخلقي والاجتماعي (عمان: دار الحامد، 2007)
- الخطيب، سلوى. (2006) نظرة في علم الاجتماع الأسري. مكتبة الشقري
- الهادي بوقلقول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: ضرورة تسيير التغيير ومتطلبات الحكمانية الجيدة، مداخلة ضمن الملتقى الثاني لنادي الاقتصاد حول: رهانات الاقتصاد الجزائري في ظل اقتصاد السوق والإصلاحات الجديدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار -عناية-، 27 أفريل 2005 .
- بومدين بلكبير وفؤاد بوفطيمة: ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، الملتقى الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08 و09 مارس 2005
- جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003.
- جيمس أوتول(1996) في كتابه التغيير الحاسم، الخلاف حول القيادة المسندة على القيم، كتب يلاتين، نيويورك،
- طارق السويدان(2001) منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم، بيروت
- عبد السلام مخلوفي وعبد الكريم بلعربي: التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة، الملتقى الدولي حول "الأداء متميز للمنظمات والحكومات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08 و09 مارس 2005.

### المراجع الاجنبية:

- Anthony, p. Carnevale et al. (1996). Workplace basics: The skills 20-employers want. Department of labor employment and training administration.
- Bahn, C.(1979): Can intelligence tests predict executive competency?
- Daniel David, Steven Jay Lynn, and Albert Ellis. (2009), Rational and Irrational Beliefs Research, Theory, and Clinical Practice
- Daryl CONNER :Managment at the speed of change, éd Villartd Books, New York, 1992.

- Fisher, Jhon (2000) **The Change and Transition Cycle**. Adelaid University. Australia
- Glaser. B. and Strauss. A, 1997, **The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research**. Chicago: Aldine.
- Gall. D, Borg. P, Gall. P, **Educational Research, An Introduction**. 6th ed. USA: Longman.
- Garvin. C, 1981. **Contemporary Group Work**. USA: Prentice–Hall, Inc.
- Jane Ritchie, Jane Lewis, (2003). **Qualitative research practice: a guide for social science students and researcher**. Jane Ritchie, Jane Lewis
- Strauss. A, and Corbin J, 1998, **Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques**, 2nd ed. London: Sage.