

درجة تفعيل القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز للبعد النفسي عند إحداثهم للتغيير وإدارته

د/ مبارك فهيد القحطاني

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك

كلية التربية

جامعة سلمان بن عبدالعزيز

المُلخَص

هدف البحث إلى التعرف على درجة تفعيل القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز للبعد النفسي (الفردى والجمعى) عند إحداثهم للتغيير وإدارته، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفى حيث بنى أداة بحثه (الاستبانة) والمكونة من (٧٩ متغيراً)، وقد طبق ذلك على عينة من القيادات الأكاديمية (١١١ عضواً)، وقد توصل إلى عدد من النتائج منها أن التفعيل فى الجامعة لجميع عبارات البعد النفسى (الفردى والجمعى) أتى بدرجة متوسطة عدا عبارتين فى البعد الفردى أتت بدرجة ضعيفة، الأمر الذى يعنى أن الجامعة بحاجة لزيادة تفعيل المتغيرات الواردة بشكل عام، أما من حيث ترتيب درجة التفعيل فقد احتل المتغير: "يتم التغيير مع جماعات العمل بالمنطق والمناقشة والحوار وليس بالقوة و الشدة" المرتبة الأخيرة فى التفعيل، الأمر الذى يعنى أن على القيادات الأكاديمية بالجامعة استخدام استراتيجيات تغييرية حوارية منطقية مع جماعات العمل، بينما حصل "تلافي القلق أو خفضه بتقليل فرص الفشل لجماعات العمل من قبل قادة التغيير" على التفعيل الأول فى الجامعة الأمر الذى يعنى أن الجامعة تعمل على تقليل فرص الفشل لدى جماعات العمل بدرجة متوسطة، الأمر الذى أدى إلى تلافي القلق أو خفضه لدى جماعات العمل فى الجامعة.

كلمات مفتاحية: جامعة سلمان بن عبدالعزيز، القيادات الأكاديمية، البعد النفسى، إدارة التغيير.

مُقَدِّمَةٌ:

المناسبة، و يرى (Okes 2013، ص١٧) أن إدارة التغيير الاستراتيجى فى المؤسسات يمكن إنجازها من خلال إدراك عملية استيعاب الأظمة وفهمها بشكل جيد وفهم الدوافع النفسية الخاصة بها، والمتغيرات ونظريات التعلم تمثل أداة هامة وإحدى الوسائل الضرورية لتحديد زمان ومكان وكيفية إحداث التغييرات الاستراتيجية.

فمعرفة أسباب مقاومة التغيير والاختلافات فى الدوافع بين الأفراد على اختلاف أماكنهم الوظيفية يساعد فى تحديد الوقت المناسب للبدء فى خطط التغيير الاستراتيجى داخل المؤسسات، ويعد ذلك أداة مناسبة لضمان نجاح تلك الخطط التغييرية.

فعلى قادة التغيير مراعاة ردود الأفعال والاستجابات الشخصية للأفراد وفرق العمل، فهم يشعرون بقدر معين من الحيرة والارتباك والضغط، وربما راودهم إحساس بالضيق، وبالتالي يستجيبون للشك وعدم اليقين بطرق مختلفة. (مايكل دي. ماجين، ٢٠٠٧م، ص٤٠)

تمر جامعة سلمان بن عبدالعزيز بمخطوات تطويرية وتحسينية ترتب عليها تبني عدد من الاستراتيجيات التغييرية كتنبي الخططة الاستراتيجية والبدء فى تنفيذها، وكذلك تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، والتعلم الإلكتروني، والاستخدام التقني فى تعاملاتها الإدارية والمالية والأكاديمية وغيرها، وعادة ما يواجه هذا التغيير والتحسين فى أي منظمة إدارية أو تعليمية قبولاً أو مقاومة من قبل المستهدفين أو المستخدمين أو المستخدمين من منسوبي المنظمة. ولا بد من تنمية وتوظيف القيادات الأكاديمية من أجل تحريك عجلة التغيير والتطوير والتكيف معها لتحقيق الأداء الوظيفي الفعال (الثويني، ٢٠١٤م، ص١٤٨).

و يشير راوولي وشيرمان (٢٠٠٦م، ص١٩) أن على قادة العمل الأكاديمي بالجامعات أن يدركوا أن ميدان العمل لم يعد كما كان عليه قبل نحو عشر سنوات، فلقد تجاوز مرحلة التغيير وتغير حقاً فعلمهم أن يكونوا على استعداد لمواجهة هذه التغيرات الجديدة بالقرارات

كما أن مقاومة التغيير ظاهرة طبيعية تعكس ردود الأفعال المناهضة له، وقد تم تحليلها من عدد من الباحثين عن طريق التحليل النفسي، الذي يعتبر الفرد مقاوماً للتطور لما يحدثه من زيادة القلق لديه واختلال توازنه الأصلي، وبالتالي يدفعه إلى تعبئة ميكانزمات الدفاع التقليدية لديه (الهادي بوقلقول، ٢٠٠٥م)

والإنسان بمفرده وكذلك جماعات العمل (الرسمية وغير الرسمية) في المنظمات عموماً وفي الجامعات على وجه التخصيص تلعب دوراً رئيساً في إحداث التغيير وإدارته، ويتأثرون قبولاً أو مقاومة بعوامل عديدة منها البعد النفسي الذي يشمل في هذا البحث (الفروق الفردية والجماعية (أي بين جماعات العمل)، التوافق والتكيف النفسي، الاحتياجات النفسية، الميول والاتجاهات، الفهم والإدراك، الانفعالات، الدوافع، الرضا الوظيفي، والاستعداد)، ولعل هذا البحث يوضح درجة تفعيل القيادات الأكاديمية لجامعة سلمان بن عبدالعزيز للبعد النفسي في إحداث التغيير وإدارته داخل الجامعة.

٢-١ مشكلة البحث وأسئلته:

تمر الجامعات والجامعات السعودية على وجه الخصوص بعدد من العمليات التغييرية وكلها تواجه بالقبول أو المقاومة ولما للبور النفسي الفردي والجمعي من أهمية في قبول التغيير أو مقاومته (التحطاني، ٢٠١٤م، ص ٦٧) فقد رأى الباحث بصفته أحد منسوبي الجامعة وقد مارس العمل القيادي وعضو في العديد من العمليات التغييرية بالجامعة ونتيجة لأهمية البور النفسي في بحث له سابق أراد معرفة درجة تفعيل القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز للبعد النفسي عند إحداثهم للتغيير وإدارته لذا فإن مشكلة البحث تكمن في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة تفعيل القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز للبعد النفسي عند إحداثهم للتغيير وإدارته؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما درجة تفعيل القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز للبعد النفسي الفردي (قبولاً أو مقاومة) عند إحداثهم للتغيير وإدارته؟
- ٢- ما درجة تفعيل القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز للبعد النفسي الجمعي (قبولاً أو مقاومة) عند إحداثهم للتغيير وإدارته؟
- ٣- هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (١%) لدرجة تفعيل القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز في البعد النفسي الفردي أو البعد النفسي الجمعي عند إحداثهم للتغيير وإدارته يعزى لأي من المتغيرات (الجنس، المؤهل، الوظيفة، الخبرة الإدارية، الخبرة الأكاديمية)؟

٣-١ أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على: درجة تفعيل القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز للبعد النفسي عند إحداثهم للتغيير وإدارته والذي تفرع منه الأهداف التالية للتعرف على:

- ١- درجة تفعيل القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز للبعد النفسي الفردي (قبولاً أو مقاومة) عند إحداثهم للتغيير وإدارته.
- ٢- درجة تفعيل القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز للبعد النفسي الجمعي (قبولاً أو مقاومة) عند إحداثهم للتغيير وإدارته.
- ٣- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (١%) لدرجة تفعيل القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز في البعد النفسي الفردي أو البعد النفسي الجمعي عند إحداثهم للتغيير وإدارته يعزى لأي من المتغيرات (الجنس، المؤهل، الوظيفة، الخبرة الإدارية، الخبرة الأكاديمية).

٤-١ أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في:

- ١- إبراز أحد المحركات الرئيسة لقبول التغيير أو مقاومته في الجامعات ألا وهو البعد النفسي عند إحداث التغيير وإدارته في العمل الجامعي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات.
- ٢- تحديد الأولويات عند تفعيل دور القيادات الأكاديمية للجامعات للبعد النفسي الفردي (قبولاً أو مقاومة) عند إحداثهم للتغيير وإدارته.
- ٣- تُعد نتائج البحث ذات أهمية بالغة لجامعة سلمان بن عبدالعزيز كمنهجية راجعة وخصوصاً لمنهجي ومراجعي وقادة العمليات التغييرية بالجامعة كالياديات الأكاديمية والإدارية وكلما كتب التنفيذي للخطوة الاستراتيجية بالجامعة، كما أنه يمكن الاستفادة منها في بقية الجامعات بالمملكة في حال مرورها بمثل تلك العمليات التغييرية.
- ٤- يُعد البحث إضافة علمية للمكتبة العربية والعالمية فبالرغم من الاهتمام الكبير الذي أعطاه الباحثون لدراسة مقاومة التغيير المؤسسي من الموظفين والعاملين إلا أن تلك الأبحاث أغفلت جانباً مهماً وهو البعد النفسي في أبعاده الإيجابية كالشعور بالأمل والتفاؤل والسهولة في التكيف، فهذه الخصائص النفسية التي يتسم بها الأفراد تلعب دوراً بارزاً في مدى تقبل التغيير في المنظمات (Luthans.F., T.S.Wersnig, J., Avey.2008).

٦-١ مصطلحات البحث: سيتبنى الباحث المصطلحات التالية كمصطلحات إجرائية استخدمها في هذا البحث:

- ١- القيادة: هي القدرة على التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح، ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعة (العجمي، ١٤٢٨هـ، ص ٥٨)
- ٢- القيادة الأكاديمية: هي نشاط يعمل على التأثير في سلوك العاملين في المجال الأكاديمي (على مستوى القسم أو الكلية أو الجامعة)، والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعة.
- ٣- التغيير: هو التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة. (روبنسون وزميله د.ت، ص ٢٠)
- ٤- إدارة التغيير: هي تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة، وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقلل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادياً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة. (الصرن، ٢٠٠٠م، ص ٩٠)
- ٥- إدارة التغيير الجامعي: هي تحرك الإدارة الجامعية لمواجهة الأوضاع الجديدة، وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقلل عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادياً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف الاستراتيجية للجامعية (القحطاني، ٢٠١٤م، ص ٦٨).
- ٦- مقاومة التغيير: هي استجابة عاطفية وطبيعية تجاه ما يُعد خطراً حقيقياً أو متوقفاً يهدد أسلوب العمل الحالي. فمقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما أن التغيير أمر حتمي، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة التغيير لما قد يسببه من إرباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، لعدم تأكده من النتائج المترتبة (مخلوفي، وبلعربي، ٢٠٠٥م) (لعويسات، ٢٠٠٣م).
- ٧- البعد النفسي الفردي: خاصية الفرد أو حالته النفسية التي يتصرف بها (شعورياً أو لاشعورياً) في مواجهة عملية التغيير (قبولاً أو مقاومة) (القحطاني، ٢٠١٤م، ص ٦٩).
- ٨- الجماعة التنظيمية: كل أعضاء الوحدة التنظيمية وفرادى وجاعات العمل الذين لهم هدف مشترك وتوقع محدد. (الخزامي، ١٩٩٨م، ص ١٦) سواءً جاعات رسمية أو غير رسمية.

٩- البعد النفسي الجمعي: خاصية الجماعة أو حالتها النفسية التي يتم التصرف بها (شعورياً أو لاشعورياً) في مواجهة عملية التغيير (قبولاً أو مقاومة) (القحطاني، ٢٠١٤م، ص ٦٩).

٧-١ حدود البحث:

- ١- الحدود الزمانية: اقتصر البحث على القيادات الأكاديمية (الحالية والسابقة) منذ إنشاء جامعة سلمان بن عبدالعزيز (رمضان ١٤٣٠هـ) حتى بداية الفصل الدراسي الثاني (عام ٢٠١٤م) ويقدر عددهم بـ (١٥٥ فرداً).
- ٢- الحدود المكانيّة: جامعة سلمان بن عبد العزيز حيث تشمل خدماتها خمس محافظات جنوب الرياض وهي: محافظة الخرج، ومحافظة الحوطة والحريق، ومحافظة الأفلاج، ومحافظة السليل، ومحافظة وادي الدواسر.
- ٣- الحدود الموضوعية: تفعيل القيادات الأكاديمية للبعد النفسي دون غيره من الأبعاد والعوامل الأخرى في عمليتي القبول أو المقاومة لإحداث التغيير وإدارته من خلال التطبيق على عينة من القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتناول هذا الفصل بحثين رئيسيين: أحدهما إطار نظري مشتمل على تمهيد واستعراض للبعدين النفسي الفردي والجمعي والبور الذي يلعبانه عند إحداث التغيير الجامعي وإدارته من القبول أو المقاومة، كما تناول إدارة التغيير الجامعي، والآخر يتناول الدراسات السابقة.

أولاً: الإطار النظري:

١-٢ تمهيد: يرتبط التغيير في المنظمات بالعديد من العوامل منها: العوامل النفسية، والثقافية، والاجتماعية، والتنظيمية، والاقتصادية، ولعل من أبرزها العوامل النفسية حيث يرتبط تحرك السلوك الإنساني لأي عمليات تغييرية في المنظمات -منها الجامعات- بمكوناته الشخصية، وإدراكاته ودوافعه واتجاهاته وخبراته، لذا ركز الباحث على البعد النفسي ومراعاته عند إحداث التغيير وإدارته في الجامعات، والذي ربما تم تجاهله من بعض قادة التغيير رغم أهميته، ويعتد التغيير قاعدة وليس استثناءً، والعالم من حولنا يتغير باستمرار، لذا ينبغي أن تكون مفاهيمنا عن حاجاته ورغباته مرنة على الدوام (دروكر، ١٩٩٥م، ص ٤٢٦)

كما أن على قيادي الجامعات أن يسهموا في جعل بقية منسوبي الجامعة يشعرون بالارتياح عند إحداثهم للتغيير (راولي وشيرمان، ٢٠٠٦م، ص ٤٤٤).

حيث تتوقف التغييرات التي تطرأ في بناء الجماعة إلى حد ما على خصائص الفرد و العكس بالعكس، فدرجة جمود الفرد مثلاً سوف تحدد إلى حد ما سرعة التغير الثقافي، كما أن درجة الثبات الانفعالي تحدد أيضاً ثبات التكوينات الثقافية أمام عوامل التغير الثقافي (جابر وسلطان، ١٩٩٤م، ص ١٧٨)

وسوف يتناول الباحث الأبعاد النفسية الفردية والجماعية في مواجهة العمليات التغييرية كما يلي:

٢-٢ البعد النفسي (الفردى) في عملية التغيير قبولاً أو مقاومة: يتناول الباحث البعد النفسي الفردي في عملية التغيير من خلال استعراض عدد من العوامل المؤثرة في الفرد من الناحية النفسية وأثرها على عملية قبول أو مقاومة التغيير.

فالتأثير بين الشخصية (باعتبارها مجموعة نزعات موجّهة نحو هدف) ومجالها الخارجي تأثير متبادل مستمر دائم، كما أنها مزودة ببعض النزعات الوراثية، إلا أن هذه النزعات قابلة للتغيير والتعديل بحكم العوامل المؤثرة فيها من المجال (صالح، ١٩٧٩ م، ص ٣٢-٣٣)، وإن العمل الذي لا يتناسب مع ميول وحاجات الفرد قد يساعد على عدم توافق الشخصية، كما أن الزملاء في العمل لهم أثرهم في توجيه ميول الفرد و اتجاهاته.

ويؤثر المجال السلوكي (الحيز المحيط بالذات) في شخصية الفرد من خلال مجموعتين من العوامل: الأولى عوامل داخل الكائن الحي، والأخرى موجودة حوله (دمهوري وآخرون، ١٤٢١هـ، ص ١٢٤).

ولقد دلت البيانات الاجتماعية والإكلينيكية على أن الفرد حينما يتعرض للانتقال من حال إلى أخرى يتناوب بعض الإحباط والانتواء الفصامي والاكتفاء الذاتي، وتخلخل في القيم الأخلاقية (جابر وسليمان، ١٩٩٤م، ص ١٨٦)، وقد يسبب التغيير الذي يحدث عادة في المنظمات مشاكل خطيرة في تكيف شخصية الفرد، ففي التغيير السريع قد يتدرب الأفراد على أدوار لا يكون لها وجود مع مرور الوقت، وبهذا لا يجد الأفراد ما يتوقعونه فيعانون من إحباط عام وإحساس بعدم الأمن تبدو مظاهرهما في الكآبة وفقدان الثقة واحترام الذات. (جابر وسليمان، ١٩٩٤، ص ١٧٦)

إن مبدأ الدافعية والتدعيم يؤكد على أن القدرة والفرصة والإرشاد لا تكفي للفرد لكي يتعلم أو يتدرب أو يغير سلوكه ما لم يكن هناك ما يدفعه لذلك، فالفرد لا يقوم بنشاط من غير دافع، وكلما كان الدافع قوياً زادت فعالية التعلم والتدريب والتغيير السلوكي ولكن يجب التنبيه إلى أن زيادة شدة الدافع عن حد معين يعطل التدريب والتعلم، فالخوف الشديد من الفشل قد يعطل الأداء، ولقد ترتب على إهمال الدوافع والميول في ميداني التعلم والصناعة نتائج سيئة (دمهوري وآخرون، ١٤٢١هـ، ص ١٤٠) ومن صور الدافعية (الثواب والعقاب، والمنافسة، معرفة الفرد لمدى تقدمه (دمهوري وآخرون، ١٤٢١هـ، ص ١٤١-١٤٣) ويرى أبو حطب وصادق، (١٩٩٦م، ص ٤٣٨) إضافة إلى ما سبق أن دافع الانتساب إلى العمل أحد الدوافع المهمة ويمكن الرجوع إلى هرم ما سلو للحاجات باعتبار تحقيقها من أهم الدوافع لقبول التغيير، ويمكن لقادة التغيير الجماعي أن يستخدموا الميول لدى الأفراد كدوافع للإنجاز شريطة إيضاح الأهداف والرؤية نحو التغيير مع تحقيق متطلباتهم وفق استعداداتهم.

ولقد أجمعت الدراسات على أن الدوافع تزيد من الرضا الوظيفي، وهي تتمثل في الآتي:

أ- الأجر وملحقاته. ب- العمل الثابت. ج- فرص الترقية والتقدم. د- شروط العمل الجيد. هـ- العلاقات الطيبة بين الموظفين. و- الاعتراف بأهمية الفرد. ز- الرقابة والإدارة الجيدة. ح- الاهتمام بالعمل. ط- ساعات عمل مقبولة. ي- المزايا والحوافز (عثمان، ١٤٢٠هـ، ص ٣٠).

وعلى قادة التغيير أن يراعوا الفروق الفردية كعوامل مؤثرة، والفروق الفردية: هي تلك الصفات والخصائص التي تميز بها كل إنسان عن غيره من بني البشر، سواء كانت هذه الخصائص تتعلق بالنواحي الجسمية، أم بالنواحي العقلية، أم بالنواحي الاجتماعية، أم المزاجية، أم الأخلاقية، وبالتالي فإن التفرد بهذا المعنى هو صفة تميز البشر، إذ لا وجود لفردين متشابهين تماماً حتى التوائم المتماثلة لما يميز بعضها عن بعض.

و التمايز بين الأفراد في أي صفة ما هو إلا تمايز في درجة الصفة و ليس في تمتع الفرد بها أولاً. (دمهوري وآخرون، ١٤٢١هـ، ص ٢٢٦).

و التقبل في اللغة: الرضى بالشئ عن طيب خاطر، والتقبل هو ما تقبله النفس. (الزاوي، ١٤١٧هـ، ص ٥٥٦)

وفي الاصطلاح: هو العملية التي تنطوي على تمثل كل من أنماط السلوك و القيم الداخلية للثقافة الجديدة (أيكة، ١٩٩٣م، ص ٢٩٤ - ٩٩٥)، ويقصد الباحث بالتقبل: العمل على تنفيذ إجراءات التغيير وإدارته وإحداثه بروح معنوية عالية، وتعد مرحلة التقبل للتغيير، من المراحل المهمة التي يتم من خلالها تحقيق الولاء والاهتمام بجميع الأطراف، فعملية قبول العاملين لقائد التغيير ذات أهمية عالية في تحقيق الانسجام، و الوصول إلى تحقيق الأهداف بدرجة فاعلة، وذلك لن يتم إلا من خلال التعرف على احتياجات الأفراد الذين يتم التعامل معهم، والقبول هو أساس التفاعل فإذا تقبلت شخصاً ما، فقد تولدت لديك القناعة بأقواله وأفعاله، فبممكن أن يتم التعامل معه ومع أساليبه التغييرية بسهولة وتفاعل. (قشطة، ١٩٨١م، ص ٦٠)

أما المقاومة الانفعالية للتغيير فتظهر بسبب مفهوم أو إدراك أن التغيير سيكون له أثر سلبي، فهي ليست منطقية ولكن أصلها يعود إلى عوامل نفسية قوية، ولا يمكن التغلب عليها بمجرد توفير المعلومات والحقائق، ففيها تتور مشاعر الخوف والقلق والشك بسبب إدراك الفرد لمدى تأثير التغييرات عليه، وبسبب الطبيعة الشخصية للمقاومة الانفعالية، فإنها غالباً ما يصعب فهمها من قبل الآخرين. (عثمان، ١٤٢٠هـ، ص ١٢ - ١٣).

إن أهداف المنظمة والتخصص وتقسيم العمل، وأثر تسلسل الأوامر على إنتاجية العامل وحالته المعنوية ووحدة الاتجاه، بمعنى الموازنة بين مصلحة الفرد والعمل، ودور الرقابة وأثرها النفسي على العاملين في المنظمة؛ كلها عوامل مؤثرة في تفاعل الفرد مع منظمته، فإذا لم يشعر الفرد في المنظمة أن ما يقوم به من عمل يشبع رغباته ويتواءم مع

شخصيته فإنه ينكمش ويصبح مجرد شخص سلمي غير مسؤول، يميل إلى التهرب من المسؤولية. (الصاب، ١٤٢٠هـ، ص ١٧٧).

٢-٣ البعد النفسي (الجمعي) في عملية التغيير قبولاً أو مقاومة: إن الإنسان كائن اجتماعي لا يستطيع العيش بمعزل عن جماعته، فهو يتدرب ويتعلم ليحقق اجتماعيته، كذلك يتأثر في عملية تدريبه وتعلمه بكل ما يحكم حياة جماعته من أفكار وقيم ومشاعر وعادات وتقاليد. (دمهري وآخرون، ١٤٢١هـ، ص ٣٧). ويرى القريوتي (٢٠٠٠م، ص ٣٢٢) أن هناك مسؤولية على جماعات العمل في تحقيق التغيير المرغوب فيه، وحينما يتم إشراكهم فيه تنخفض مقاومتهم وتزداد فرص تعاونهم، كما يرى القريوتي أن جماعات العمل في إحداث التغيير لها دور مؤثر يفوق دور الأفراد، وسوف يتناول الباحث بعض العوامل النفسية لجماعات العمل ودورها في عملية التغيير قبولاً أو مقاومة.

إن فهم طبيعة الجماعات وما ينشأ فيها من علاقات ضروري للعاملين في مختلف مجالات الحياة، كجمال العمل، ومن خلال فهمنا لهذه الطبيعة تنبني إمكانية توجيه عملها ونشاطها إلى ما هو أفضل، ومن ثم المضي قدماً بالمجتمع إلى آفاق أرحب ومستويات أعلى من الكفاية والفاعلية. (جابر وسليمان، ١٩٩٤م، ص ١)

والجماعات كالأفراد تكتسب السات الديناميكية عن طريق العقاب و الثواب الذي يعقب استجاباتها (جابر وسليمان، ١٩٩٤م، ص ١٧١)، وحيث تتكون الجماعة من فردين أو أكثر يتفاعل الواحد منها مع الآخر أو الآخرين في سياق، ومن خارج هذه الجماعة، وبهذا المعنى يطلق على العمال في مصنع واحد أو الموظفين في قسم واحد كلمة جماعة، ولا بد في بناء الجماعة من مراعاة: بناء الاتصال المنظم بين الأفراد لتحديد موقع كل فرد من الجماعة، والبناء النفسي للجماعة (التكيف)، وبناء الحركة (آلية التحرك والتنقل) (جابر وسليمان، ١٩٩٤م، ص ٢٩)، كما تراعى الروح المعنوية للجماعة من خلال إظهار ثقة الأفراد بجماعتهم، وفي الثقة بالذات نحو ما يقوم به الفرد من دور في الجماعة وإخلاص لها، واستعداد للكفاح في سبيل أهدافها. (جابر وسليمان، ١٩٩٤م، ص ٦٣)

ويزداد تماسك الجماعة حين يجد أعضاؤها أعظم الفرص لإشباع دوافعهم الفردية، فإذا اشتغلت جماعتان من الموظفين في ظل ظروف عمل واحدة فإن من المتوقع أن نجد الجماعة التي يرضى موظفوها عن أجورهم أكثر تماسكاً من الجماعة الأخرى، كما أن اتفاق الأهداف الفردية والجماعية ييسر إشباع الحاجات النفسية للأفراد، ومن ثم تتحقق الكفاءة والفاعلية في العمل والرضى من قبل جماعات العمل، وكذلك من خلال القيادة الجيدة حيث ترفع من روح الجماعة المعنوية، وبالمثل لا بد من تناسب أهداف الجماعة لإمكاناتها وقدرات أفرادها.

١-٣ إدارة التغيير الجامعي: يشير القريوتي (٢٠٠٠م،

ص ٣٣٢) إلى أنه يمكن تحديد المراحل التي تمر

بها إدارة التغيير بثلاث مراحل رئيسة تتضمن

بدورها عدة خطوات:

أ - مرحلة تقليل عوامل الجمود Unfreezing Stage: خلق شعور لدى أكبر عدد من العاملين بالحاجة الماسة للتغيير لتقليل مقاومتهم له للحد الأدنى.

ب - مرحلة القيام بالتغييرات المطلوبة Changing Process: ويقصد بها إحداث التغييرات في المجالات المطلوبة بهدف تحسين الأداء والإنتاجية، واستمرارية التنظيم بأداء مهامه بكفاءة وفعالية.

ج - مرحلة تثبيت التغييرات التي تمت Refreezing: وتعني حماية وصيانة التغييرات التي تم إحداثها والحفاظ على المكاسب والمزايا الناتجة عن ذلك.

فإدارة التغيير الجامعي تمر بمراحل هي نفسها مراحل إدارة التغيير بصورة عامة، إلا أن العنصر البشري في الجامعة أكثر تنوعاً من حيث الفئات العمرية ونوع الجنس والمستوى التعليمي و اختلاف الكوادر الإدارية والتعليمية والصحية والأمنية والفنية، وبالتالي ما يصلح لفئة قد لا يصلح لفئة أخرى، لذا فالوعي الإداري الجامعي في كل مرحلة من مراحل التغيير مطلب ضروري لنجاح العمليات التغييرية.

ويشير عثمان (١٤٢٠هـ، ص ١٤) إلى أن المؤسسة الناجحة: هي المؤسسة دائمة التغيير لتتلاءم مع المحيط الذي تعمل فيه، ولكن التغيير قد يكون مؤلماً ويقابل بالمقاومة من جانب العاملين. وفيما يلي بعض الأفكار التي قد تساعد على التغلب على هذه المقاومة:

- ١- المشاركة في التغيير: بحيث يعطي إحساساً بالانتماء و التوحد مع المنظمة.
- ٢- تقديم الحوافز من أجل التغيير، وتأخذ الشكل المعنوي والمادي.
- ٣- استخدام الاتصال الفعال من القمة إلى القاعدة.
- ٤- تغيير ما هو مألوف، وذلك عن طريق تنمية الفكر الإبداعي.
- ٥- إدخال تغييرات متعددة يشعر بها الموظفون تعود عليهم وعلى المنظمة بالنفع.
- ٦- العمل من خلال القادة غير الرسميين.
- ٧- استخدام الدوافع الطبيعية في الناس، مثل: دافع الإنجاز، و التفوق و الانتماء والتوحد.
- ٨- فرض التغيير بالمنطق و المناقشة والحوار، وليس بالقوة والشدة.
- ٩- التغيير الذي يبدأ من أسفل الهرم الوظيفي يكتب له النجاح والاستمرار.

ويخلص الباحث من العرض السابق للعوامل النفسية المؤثرة في شخصية الفرد والجماعة وإدارة التغيير الجامعي بأنها حقاً بالغة الأهمية عند إحداث التغيير، بهدف قبوله، والتفاعل معه، والتكيف في

بيئته، و التقبل له، وزيادة الدافعية لإنجاز الأعمال في المنظمة التابع لها الفرد والجماعة، وتلاشياً لردود الفعل لديهم لمقاومة التغيير لأسباب نفسية وعوامل تم ذكرها سابقاً، ويقترح الباحث على قيادات التغيير ووكلائهم أن يراعوا التعامل المناسب مع العوامل النفسية للفرد والجماعة التنظيمية والتي تعكس قبول أو رفض التغيير ومقاومته، كما يقترح على قادة التغيير عند وضعهم لآلية إحداث التغيير أن يراعوا البعد النفسي الفردي والجمعي وآلية التعامل معه.

ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة القحطاني (٢٠١٤م): عن دور الجانب النفسي (الجمعي والفردي) في إحداث التغيير وإدارته في التعليم الجامعي، وهي دراسة هدفت للتعرف على درجة أهمية الجانب النفسي الفردي والجمعي عند إحداث التغيير وإدارته في التعليم الجامعي، حيث أظهرت الدراسة أهمية هذا الدور بدرجة عالية إلى عالية جداً، وقد طبقت بالترام مع الدراسة الحالية على نفس العينة، و باستخدام المنهج الوصفي وفي ذات الوقت ونفس المتغيرات، إلا أن الدراسة الحالية ركزت على درجة تفعيل القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبد العزيز للبعد النفسي عند إحداثهم للتغيير وإدارته.

دراسة لسرين يعقوب (٢٠١٢م): عن الحواجز النفسية كعامل مؤثر في إعاقة إحداث التغيير الإيجابي في المجتمع السعودي (دراسة وصفية تحليلية) على عينة (٣٠) من عضوات هيئة التدريس في جامعات سعودية من خلال حلقات نقاش وتحويل المعلومات الكيفية إلى بيانات كمية تعتمد النظرية الأرضية (وهي طريقة يقرأ بها الباحث بياناته منطلقاً من أرضية جديدة تسمح له بالانطلاق في رؤية النتائج دون الارتباط بأي دراسات سابقة) وقد هدفت إلى توضيح دور الفرد في إحداث التغيير الإيجابي بشكل عام، حيث تم نقاش المراحل الانتقالية التي يمر بها الفرد في أي عملية تغيير، مع توضيحها للسمات النفسية الأكثر تأثيراً بشكل سلبي لجعل عملية التغيير أكثر صعوبة. وقد توصلت إلى عدد من النتائج منها أن الاستبصار بتلك الأفكار والمراحل المعتمدة على أن التغيير هو (الاعتقاد الأكاديمي) مع القدرة على مواجهتها هي سمة الغالب من عينة الدراسة، كما أثبتت المعيدات الجدد قدرتهن على رؤية أهداف واضحة تخص أقسامهن.

وفي دراسة: (Ayodeji Akinlolu, Agboola.2011) بعنوان "إدارة الانحراف السلوكي ومقاومة التغيير"، حيث هدفت إلى الكشف عن العوامل المؤثرة في مقاومة الموظفين أو العاملين بالمنظمات في مقاومة التغيير، وقد ركزت على كيفية إدارة الانحراف السلوكي والمقاوم لعملية التغيير في المنظمات، واستخدم الباحث منهج دراسة الحالة من خلال تطبيق الدراسة باختيار ثلاث منظمات أجريت عليها عمليات تغيير، ولعل من أبرز النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة ما اتضح أنه عندما قامت إحدى المنظمات بوقف العلاوات السنوية للموظفين لدعم مشاريع تطويرية أخرى بالمنظمة؛ جاء هذا الإعلان عن هذا التغيير بمثابة صدمة للموظفين وتفاقم الوضع بسبب أن الإدارة لم تهنيء الموظفين مسبقاً، وقد برزت بعض

السلوكيات المنحرفة والتمرد على نظام المنظمة لدى العاملين. وأصبح بعض الموظفين لديه سلوك عدائي تجاه ممتلكات المنظمة وقراراتها، وقد أدى ذلك إلى انخفاض إنتاجيتها، وقد استخدمت لأول مرة القوة القسرية بسبب ضيق الوقت لوقف خسائر المنظمة، واتخذت إجراءات تأديبية ضد الموظفين المعنيين، وبعد ذلك وضعت مبادرة تفاعلية هدفت إلى تحسين نفسيات ومعنويات العاملين، وتم ترشيح أعضاء من الموظفين يشاركون في عملية التغيير، وإعطاء الموظفين المميزين حوافز مادية، وبعد ذلك لوحظ تحسن الروح المعنوية للعاملين وانخفاض السلوك السلبي وبدأ يتحسن الأداء، ومن ثم الإنتاجية.

وفي دراسة (Winkler. 2010)، فقد كشفت عن طرق دعم وتطوير مدارك أعضاء الفرق الإدارية العاملة داخل بعض مؤسسات التعليم العالي والتي أنشئت في بريطانيا بعد عام ١٩٩٢م، وذلك لمساعدتهم على التجاوب الفعال عند إحداث بعض التغييرات الاستراتيجية داخل تلك المؤسسات. كما تشير الدراسة إلى أهمية التواصل الفعال بين أفراد المؤسسة التعليمية وأفراد الطاقم الإداري، وكذلك إلى إظهار التقدير لدور الطاقم الإداري ومنحه السلطات الكافية أثناء إحداث عملية التغيير، وكذلك إلى ضرورة إيجاد إطار عمل لإحداث عملية التغيير، وكذلك ضرورة التركيز على تقديم دلائل عملية لكيفية تطوير كفاءات الطاقم الإداري بالجامعة قبل وأثناء وبعد عمليات التغيير.

وفي دراسة (Luthans. F، T.S، Wersnig، J، Avey.2008): شملت ١٣٢ موظفاً من شريحة واسعة من المنظمات، وكان من أبرز نتائجها: أن العوامل النفسية وما ينتج عنها من مشاعر إيجابية يكون لها أثر واضح في تغيير الاتجاهات والسلوك نحو الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، وإن الوعي لدى الموظفين يتفاعل مع ما يتسم به الموظفون من خصائص نفسية: كالتفائل، والأمل، والمرونة، أي قدرتهم على التكيف، مما ينتج عنه مشاعر إيجابية تساعد في قبول التغيير المؤسسي، أي أن المشاعر تمثل جسر عبور بين العوامل النفسية وردة الفعل من قبل الموظفين نحو التغيير بحيث كلما كان الفرد يتصف باستقرار نفسي وعاطفي فإن ذلك سينجم عنه مشاعر إيجابية تجعل الفرد يتفاعل مع برامج التغيير بشكل يساهم ويساعد في إحداث التغيير.

وفي دراسة توماس. ج وإدقار (١٩٩٩م، ص ٨٩) حول استمرارية القوى الدافعة لعملية التغيير توصل إلى نتيجة أنه لا بد من تنمية المهارات والقدرات اللازمة لعملية التغيير، سواء أكانت هذه المهارات فنية خاصة باكتساب المعرفة، أو مهارات خاصة بتغيير أنماط السلوك وتوثيق العلاقات بين أعضاء المنظمة، ودعم ومساندة أنماط السلوك الجديد اللازمة لعملية التغيير، وذلك يربط نظام الحوافز الرسمية بأنماط السلوك المرغوب فيه، أو عن طريق أساليب التقدير والتشجيع المعنوي.

مشرف أو رئيس قسم	٦٧	%٦٠.٤
أخرى	٢٨	%٢٥.٢
محاضر	١٢	%١٠.٨
أستاذ مساعد	٧٥	%٦٧.٦
أستاذ مشارك	١٥	%١٣.٥
أستاذ	٩	%٨.١
أقل من ٣ سنوات	١١	%٩.٩
من ٣-٦ سنوات	٢٣	%٢٠.٧
أكثر من ٦ سنوات	٧٧	%٦٩.٤
أقل من ٣ سنوات	٣٥	%٣١.٥
من ٣-٦ سنوات	٤٥	%٤٠.٥
أكثر من ٦ سنوات	٣١	%٢٧.٩
المجموع	١١١	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (١) أن غالبية أفراد عينة البحث هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم (٥٤.١%) من النسبة الكلية ، و(٤٥.٩%) من الإناث ، كما يتضح أن أعلى نسبة للمبحوثين وفق متغير الوظيفة هم مشرفو ورؤساء الأقسام إذ بلغت نسبتهم (٦٠.٤%) من النسبة الكلية لأفراد عينة البحث، و(٢٥.٢%) لهم وظائف أخرى ، (٦.٣%) عميد ، (٥.٤%) وكيل عمادة، و(١.٨%) وكيل جامعة، (٠.٩%) مشرف على كليات، كما يتضح أن المؤهل العلمي لغالبية أفراد عينة البحث هم أستاذ مساعد، إذ بلغت نسبتهم (٦٧.٦%) من النسبة الكلية لأفراد عينة البحث، و(١٣.٥%) أستاذ مشارك، و(١٠.٨%) محاضر، وأيضاً (٨.١%) أستاذ، وكذلك يتضح أن أعلى نسبة للمبحوثين وفق متغير سنوات الخبرة الأكاديمية هم الذين لديهم خبرة أكاديمية (أكثر من ٦ سنة)، إذ بلغت نسبتهم (٦٩.٤%) من النسبة الكلية لأفراد عينة البحث، و(٢٠.٧%) خبراتهم من (٣-٦ سنة)، و(٩.٩%) لهم أقل من ٣ سنة خبرة أكاديمية، وهذا يعني أن أفراد العينة من ذوي الخبرة الأكاديمية العالية، وكذلك أن أعلى نسبة للمبحوثين وفق متغير سنوات الخبرة الإدارية هم الذين لديهم خبرة إدارية (من ٣-٦ سنة)، إذ بلغت نسبتهم (٤٠.٥%) من النسبة الكلية لأفراد عينة البحث، و(٣١.٥%) خبراتهم (أقل من ٣ سنة)، (٢٧.٩%) لهم أكثر من ٦ سنة خبرة إدارية.

أدوات البحث:

استخدم الباحث استبانة قام بإعدادها مكونة من (٧٩ فقرة) في صورتها النهائية، وقد اشتملت على بعدين رئيسيين هما: البعد النفسي الفردي وهو مكون من (٤٤ عبارة)، والآخر البعد النفسي الجمعي وهو مكون من (٣٥ عبارة)، وقد قسمت هذه العبارات على تسعة محاور فرعية هي (الفروق الفردية أو الجماعية) (الفروق بين جماعات العمل)، (الانفعالات، الميول و الاتجاهات، الدوافع، الرضى الوظيفي، الاستعداد، الاحتياجات، التوافق والتكيف، الفهم والإدراك). وقد صممت وتم استخدام هذه الاداة في بحث سابق

وفي دراسة سكوت وجافي (د.ت، ص ١٠٧) تبين أن الشكوى الأساسية للمديرين خلال فترات التغيير هي صعوبة تحفيز الموظفين، لأنهم غير متحفزين في المراحل الأولى للتغيير، ويميزون بالسلبية أو عدم الاهتمام بالعمل المحتاج إلى الإنجاز، وقد توصل الباحثان إلى أن تحفيز الناس على العمل هو اكتشاف عامل الرغبة لديهم، وبكميات أكثر بساطة، فإن ذلك يعني تعليمهم ما يريدون عمله، إن التغيير يجعل الموظفين يشعرون بالإثارة عندما يرون أنفسهم في هذا التغيير، ويتجاوبون بحماس عندما يشعرون أن لهم دوراً في تحديد شكل مشاركتهم في هذا التغيير، بل تبين من خلال الاستطلاعات أن ٥١% من القرارات الفردية أقل دقة من القرارات الناجمة عن فرق العمل، ومع زيادة التفاعل تزداد فرص التوصل إلى قرار جيد.

التعليق على الدراسات السابقة وعلاقتها بالبحث الحالي:

تؤكد جميع الدراسات السابقة على أهمية الجانب النفسي في عملية إحداث التغيير وتقبله فيما إذا تم مراعاته وإشراكه في إحداث وإدارة التغيير، وهذا ما يتفق مع البحث الحالي، والدراسات اللتان ركزت في عينتها على العنصر الأكاديمي في الجامعات السعودية هي دراسة التحطائي ودراسة نسرين يعقوب، ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في كونه ركز على درجة تفعيل القيادات الأكاديمية دون غيرهم عبر محوري البعد النفسي الفردي والجمعي في قبول أو مقاومة التغيير في العمل الجامعي بجامعة سلمان بن عبدالعزيز، من خلال بناء أداة قام بها الباحث متأكداً من صدقها وثباتها في تحديد درجة تفعيل القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز للمعايير التي وضعها عند إحداث التغيير وإدارته.

إجراءات الدراسة

منهجية البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال آراء عينة من الممارسين للقيادة الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبد العزيز وكذلك دراسة الحالة من خلال جامعة سلمان بن عبدالعزيز.

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث هم جميع القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز ويقدر عددهم ب (١٥٥ فرداً)، وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع وكانت الاستجابة (١١١) أي بفاقد نسبته ٢٨%

وفيما يلي وصف لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الأساسية وهي:

جدول رقم (١) يوضح خصائص أفراد عينة البحث

المتغير	مستوى المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٦٠	%٥٤.١
	أنثى	٥١	%٤٥.٩
الوظيفة	وكيل جامعة	٢	%١.٨
	مشرف على كليات	١	%٠.٩
	عميد	٧	%٦.٣
	وكيل عمادة	٦	%٥.٤

منشور للباحث (القحطاني ، ٢٠١٤م) إلا أنها هنا ركزت على درجة التفعيل وفي البحث السابق ركزت على أهمية المتغيرات علماً بأن المحاور الفرعية وعباراتها هي نفسها.

ثبات وصدق أداة البحث:

للتأكد من الثبات و الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحيه أسئلة الاستبانة من حيث الصياغة والوضوح؛ حيث قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجالات قريبة لمجال البحث الحالي. وبعد استعادت الاستبيانات من المحكمين

تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها، وبعدها قام الباحث باختبار الصدق والثبات كما يلي:

- تم حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وبطريقة التجزئة النصفية باستخدام برامج SPSS
- كما قام بحساب معاملات التمييز لكل سؤال من أسئلة الاستبيان حيث يتم حذف السؤال الذي معامل تمييزه ضعيف (أقل من 20%) أو سالب.

جدول (٢) يوضح معاملات الثبات لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق طريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية

وفقاً لدرجة تفعيلها لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبد العزيز		الأبعاد
طريقة ألفا كرونباخ	طريقة التجزئة النصفية	
معاملات الثبات	معاملات الثبات	
٠.٩٦٣٦	٠.٩٦٤٣	النفسي الفردي
٠.٩٧٨٩	٠.٩٦٠٤	النفسي الجمعي
٠.٩٨٦٢	٠.٩٧٩٢	الاستبيان كاملاً

استبانة البحث تتصف بالثبات والصدق بدرجة عالية بما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

- كما قام الباحث بحساب معاملات التمييز لجميع العبارات حسب المحاور المختلفة وفق الجدول التالي:

يتضح من نتائج الجدول (٢) أن جميع معاملات الثبات لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بجميع محاور الاستبيان كاملة كانت أكبر من (٩٦%)، الأمر الذي يدل على أن

جدول (٣) يوضح معاملات التمييز لجميع العبارات حسب الأبعاد المختلفة من خلال أقل وأكبر قيمة من قيم عبارات البعد المعين.

معاملات التمييز وفقاً لدرجة تفعيلها عند إحداث التغيير الجامعي لدى قيادات جامعة سلمان بن عبدالعزيز (تراوحت بين)	الأبعاد
(٠.٨٢١٩ — ٠.٣١٧٧)	البعد النفسي الفردي
(٠.٨٤٨٨ — ٠.٥٧٣٢)	البعد النفسي الجمعي

- لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للفقرات تم إيجاد معاملات الارتباط بين معدل كل فقرة ومعدل المحور التابعة له وايضا تم إيجاد معاملات الارتباط بين معدل كل محور والمعدل الكلي للفقرات والنتائج في الجدول التالي:

من الجدول (٣) يتضح أن معاملات التمييز لجميع العبارات حسب المحاور المختلفة جميعها موجبة و أكبر من ٢٠% وهذا يعني كل عبارة من عبارات الاستبيان مرتبطة بالمحور الخاص بها ولا يمكن حذف أي منها.

الجدول (٤) يوضح معاملات الارتباط بين معدل كل فقرة ومعدل المحور التابعة له وأيضاً تم إيجاد معاملات الارتباط بين معدل كل محور والمعدل الكلي لل فقرات وفقاً لدرجة تفعيلها لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز :

محور الدراسة الثاني: البعد النفسي الجمعي						محور الدراسة الأول: البعد النفسي الفردي						المحاور الفرعية		
معامل	معامل	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	معامل	معامل	رقم	معامل	رقم			
الارتباط	الارتباط	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	الارتباط	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة			
بالاستبيان	بالمحور	بالمحور		بالمحور		بالاستبيان	بالمحور	بالمحور		بالمحور				
كاملا	الكلي	الفرعي		الفرعي		كاملا	الكلي	الفرعي		الفرعي				
0.960**	.795**	.801**	46	.886**	45	0.969**	.703**	.877**	2	.776**	1	الفروق الفردية او الجماعية		
	.925**	.864**	50	.825**	47		.841**	.799**	7	.433**	3	.827**	4	التوافق والتكيف
		.757**	51	.869**	48			.748**	8	.835**	5			
		.786**	52	.803**	49			.827**	9	.808**	6			
		-	-	-	-			.659**	10					
	.865**	-	-	.787**	53		.819**	.776**	14	.821**	11	.851**	12	الاحتياجات
		-	-	.887**	54			.835**	15	.865**	13			
		-	-	.908**	55			-	-					
	.881**	-	-	.909**	56		.849**	.759**	19	.791**	16	.827**	17	الميول والاتجاهات
		-	-	.936**	57			.793**	20	.840**	18			
		-	-	.881**	58			-	-					
	.925**	.876**	62	.834**	59		.899**	.831**	24	.727**	21	.714**	22	الفهم والإدراك
		.872**	63	.830**	60			.876**	25	.790**	23			
		-	-	.855**	61			.874**	26					
	.911**	.906**	67	.743**	64		.881**	.872**	30	.831**	27	.874**	28	الانفعالات
		.855**	68	.903**	65			.821**	31	.891**	29			
		.742**	69	.883**	66			.807**	32					
	.888**	.848**	72	.841**	70		.858**	.886**	36	.799**	33	.856**	34	الدوافع
		.892**	73	.893**	71			.842**	37	.845**	35			
		-	-	-	-			-	-					
	.871**	.841**	76	.790**	74		.829**	.831**	40	.863**	38	.859**	39	الرضا الوظيفي
		.796**	77	.876**	75			.843**	41					
	.864**	.929**	79	.923**	78		.770**	.837**	44	.843**	42	.838**	43	الاستعداد
		-	-	-	-			-	-					

ملاحظ (**) تعني أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

معامل الثبات. ٥- معاملات التمييز للمتغيرات. ٦- الوسيط ٧- اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات المختلفة. ٨- اختبار F (جدول تحليل التباين الأحادي One way ANOVA) لدلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة حسب: العمل الحالي ، المؤهل العلمي ، الخبرة الأكاديمية ، الخبرة الإدارية. ٩- اختبار T

الأساليب والمعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف البحث و للتحقق من محاوره ، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- ١- التوزيع التكراري للإجابات. ٢- النسب المئوية. ٣-
- معامل ارتباط بيرسون. ٤- معادلة سبيرمان لحساب

عرض النتائج وتحليلها
 في عرض النتائج يحاول الباحث الإجابة عن أسئلة البحث، وللإجابة عن السؤال الأول:
 ما درجة تفعيل القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز للبعد النفسي الفردي (قبولاً أو مقاومةً) عند إحداثهم للتغيير وإدارته؟
 استخدم الباحث الجداول (٥-٨) التالية:

للعينتين المستقلتين Independent Samples Test
 دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الجنس. ١٠- للحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وكذلك برامج أكسل (Excel).

جدول (٥) يوضح نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات والوسيط على كل عبارة من عبارات البعد النفسي الفردي

ت	العبارة	درجة تفعيلها لدى القيادات الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز			
		قيمة إختبار كاي	الترتيب	P-Value	الوسيط
٢٢	تلافي مشاعر الشك بسبب عدم وضوح البرنامج التغييري.	١١٢	١	٠.٠٠٠٠	متوسطة
١٦	تقبل منسوبي الجامعة لقادة التغيير يساعد في تغيير اتجاهاتهم نحو قبول التغيير الجامعي وسهولة إدارته.	١١١.٥	٢	٠.٠٠٠٠	متوسطة
٩	جعل تأثير التغيير متبادل باستمرار بين منسوبي الجامعة وبيئة العمل.	١٠٨.١	٣	٠.٠٠٠٠	متوسطة
٣	المواءمة بين المصلحة الشخصية لمنسوبي الجامعة والعمل الجامعي التغييري	١٠٧.٤	٤	٠.٠٠٠٠	متوسطة
١٤	إشباع دوافع التقدير من خلال التغيير لمصلحة منسوبي الجامعة الثقة بالنفس.	١٠٦.٣	٥	٠.٠٠٠٠	متوسطة
٥	إحداث توافق نفسي لمنسوبي الجامعة مع بيانات عملهم	١٠٤	٦	٠.٠٠٠٠	متوسطة
٢١	إدراك إيجابية التغيير من قبل منسوبي الجامعة.	٩٣.١	٧	٠.٠٠٠٠	متوسطة
١	مراعاة الفروق الفردية في توزيع الأعمال بين منسوبي الجامعة.	٩١.٤	٨	٠.٠٠٠٠	متوسطة
٨	إحداث توازن نفسي بالتغيير الناتج.	٩٠.٤	٩	٠.٠٠٠٠	متوسطة
٧	بناء مهارات التكيف مع التغيير لدى منسوبي الجامعة	٨٨.٢	١٠	٠.٠٠٠٠	متوسطة
١٧	تفعيل دور الناذج التوضيحية (القنوات الفعلية أو الأمثلة) لتغيير اتجاهات منسوبي الجامعة نحو قبول التغيير.	٨٨	١١	٠.٠٠٠٠	متوسطة
٢٤	تعرف قادة التغيير على طبيعة الأنماط السلوكية ومسبباتها على السمات الشخصية لتمكينهم من زيادة الفهم لمروسيهم ومنسوبيهم..	٨٦.٣	١٢	٠.٠٠٠٠	متوسطة
٤٣	مراعاة استعدادات الأفراد المرتبطة بنضجهم (الجسمي والعقلي والنفسي).	٨٦.٢	١٣	٠.٠٠٠٠	متوسطة
٣٤	العمل على تنفيذ إجراءات التغيير بروح معنوية مرتفعة.	٨٦	١٤	٠.٠٠٠٠	متوسطة
٢٠	تفعيل دور زملاء العمل في توجيه ميول منسوبي الجامعة واتجاهاتهم نحو قبول التغيير.	٨٤	١٥	٠.٠٠٠٠	متوسطة
٢٨	تلافي القلق أو خفضه بتقليل فرص الفشل من قبل قادة التغيير.	٨٢	١٦	٠.٠٠٠٠	متوسطة
٤	إعادة تنظيم الخبرة الشخصية بما يتوافق مع التغيير.	٨١	١٧	٠.٠٠٠٠	متوسطة
١٩	جعل العمل التغييري يتناسب مع ميول واتجاهات منسوبي	٧٩.١	١٨	٠.٠٠٠٠	متوسطة

درجة تفعيلها لدى القيادات الأكاديمية في جامعة سلمان بن عبدالعزيز					العبارة	ت
التفسير	الوسيط	P-Value	الترتيب	قيمة إختبار كاي		
					الجامعة.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	١٩	٧٩	بناء مهارة التعامل مع المواقف والمشكلات تحقق الاستعداد للتكيف.	٤٤
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢٠	٧٨.٢	إيضاح جوانب قصور الوضع الراهن من قبل قادة التغيير يساعد في تغيير اتجاهات منسوبي الجامعة نحو قبول التغيير.	١٨
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢١	٧٥.٤	زيادة الرضا الوظيفي عن طريق دافع العلاقات الطيبة بين منسوبي الجامعة.	٤٠
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢٢	٧١.١	مراعاة قيادة التغيير لأثرها لرقابة النفسي على منسوبي الجامعة.	٣١
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢٣	٧٠.٤	تلافي القلق أو خفضه بتأكيد أسلوب التعاون من قبل قادة التغيير.	٢٩
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢٤	٦٧	استباقية قادة التغيير في معرفة السلوك المتوقع من منسوبي الجامعة في المواقف المختلفة لعملية التغيير.	٢٣
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢٥	٦٦.٤	زيادة التهيئة النفسية من خلال التغيير في بيئة العمل.	٦
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢٦	٦٦.٣	تلافي حدوث المقاومة الانفعالية كالخوف أو العدوان أو القلق من خلال التهيئة النفسية.	٣٢
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢٧	٦٤.٥	إحداث تغييرات انفعالية وجدانية عن طريق تفعيل التدريب لمنسوبي الجامعة.	٢٧
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢٨	٦٤	إشعار منسوبي الجامعة بأن العمل التغييرى سيمسح الفرد الفرصة لإثبات ذاته.	١٢
ضعيفة	١	٠.٠٠٠٠	٢٩	٦٣.١	مراعاة المؤثرات الشخصية للفرد بالتغيير الذي يحدث في بيئة العمل كالإحباط أو الاضطواء أو تخلخل منظومة القيم لديه.	١٠
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٣٠	٦٢.٥	تزويد منسوبي الجامعة بنتائج تقدمهم في عمليات التغيير الإيجابي.	٣٣
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٣١	٦٢.٣	منح منسوبي الجامعة فرصتهم في إبراز قدراتهم.	٣٧
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٣٢	٥٩.٤	إبراز النتائج المتميزة لعمليات التغيير كالتأثير السارة للأفراد.	٣٦
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٣٣	٥٦	تلافي القلق أو خفضه بتنظيم بيئة العمل نحو الإنجاز من قبل قادة التغيير.	٣٠
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٣٤	٥٥	إيضاح أهداف التغيير لجميع منسوبي الجامعة .	٢٦
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٣٥	٥١.١	إيضاح الرؤية نحو التغيير لجميع منسوبي الجامعة.	٢٥
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٣٦	٤٨.٢	جعل التغيير يحقق احتياجات أساسية خاصة لمنسوبي الجامعة (كزيادة الدخل أو الترقية).	١١
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٣٧	٤٨	تحقيق الاستقرار النفسي لمنسوبي الجامعة عن طريق نظام مالي مميز.	١٥
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٣٧	٤٨.١	زيادة الرضا الوظيفي عن طريق دافع تحقيق العدالة.	٤٢
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٣٨	٤٧.٨	إتاحة الفرصة لمنسوبي الجامعة لتحقيق ذواتهم من خلال إطلاق قواهم الكامنة (الإبداع - الإنجاز...).	١٣

ت	العبارة	قيمة إختبار كاي	الترتيب	P-Value	الوسيط	التفسير
٣٨	زيادة الرضا الوظيفي عن طريق دافع الحافز المعنوي (كالاعتراف بأهميته - كلمات الشناء...).	٤٤	٤١	٠.٠٠٠٠	٢	متوسطة
٢	إجراء اختبارات نفسية قبلية للمقبولين في وظائف الجامعة	٣٤.٥	٤٢	٠.٠٠٠٠	١	ضعيفة
٣٥	بناء دوافع الانتماء للجامعة بحيث تكون الجامعة كالأسرة من حيث الحب والود والألفة والعلاقات الإنسانية المتراطة	٣٣	٤٣	٠.٠٠٠٠	٢	متوسطة
٤١	زيادة الرضا الوظيفي عن طريق دافع فرص الترقية.	٣٢	٤٤	٠.٠٠٠٠	٢	متوسطة

(١%) بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الإجابة المفسرة لقيمة الوسيط لكل عبارة، وكذلك للعبارة مجتمعة.

يمكن تفسير نتائج الجدول (٥) أعلاه كالتالي:

- بما أن القيمة الاحتمالية المصاحبة لقيم اختبار مربع كاي دلالة الفروق المعنوية بين إجابات كل عبارة من عبارات البعد النفسي الفردي وفقاً لدرجة تفعيلها لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان كانت (٠.٠٠٠٠) أقل من مستوى الدلالة (١%)؛ واعتماداً على ما ورد في الجدول أعلاه؛ فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة
- تم ترتيب كل عبارة حسب درجة تفعيلها من بين عبارات البعد النفسي الفردي اعتماداً على قيمة اختبار مربع كاي، وعليه فالعبارة التي تأتي في المرتبة الأولى من حيث درجة التفعيل هي ذات القيمة الأكبر لاختبار مربع كاي، والعبارة التي تأتي في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التفعيل هي ذات القيمة الأصغر لاختبار مربع كاي.

جدول (٦) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب عبارات المحاور الفرعية للبعد النفسي الفردي وأيضاً بـ صور إجابية لجميع العبارات

ت	العبارة	درجة تفعيلها لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبد العزيز				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
١	الفروق الفردية	١٢ %٥.٤	٤٠ %١٨	٨٤ %٣٧.٨	٥٦ %٢٥.٢	٣٠ %١٣.٥
٢	التوافق والتكيف	٣٦ %٤.١	١١٤ %١٢.٨	٤٤٥ %٥٠.١	٢٢٩ %٢٥.٨	٦٤ %٧.٢
٣	الاحتياجات	٣٢ %١٠.٣	٨٧ %٢١.١	٢٦٢ %٤٧.٢	١١٧ %١٥.٧	٥٧ %٥.٨
٤	الميول والاتجاهات	٢٤ %٤.٣	٩٢ %١٦.٦	٢٩٣ %٥٢.٨	١١٣ %٢٠.٤	٣٣ %٥.٩
٥	الفهم والإدراك	٣٠ %٤.٥	١١٧ %١٧.٨	٣٣٢ %٤٩.٨	١٤٤ %٢١.٦	٤٣ %٦.٥
٦	الانفعالات	٤١ %٦.٢	٨٨ %١٣.٢	٣٢٦ %٤٨.٩	١٥٢ %٢٢.٨	٥٩ %٨.٩
٧	الدوافع	٤٤ %٧.٩	٧٦ %١٣.٧	٢٦٦ %٤٧.٩	١٠٥ %١٨.٩	٦٤ %١١.٥
٨	الرضا الوظيفي	٣٥ %٧.٩	٦٩ %١٥.٥	١٩٨ %٤٤.٦	٨٩ %٢٠	٥٣ %١١.٩

ت	العبارة	درجة تفعيلها لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبد العزيز				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
٩	الاستعداد	١١	٥٧	١٦٤	٦٨	٣٣
		%٣.٣	%١٧.١	%٤٩.٢	%٢٠.٤	%٩.٩
	جميع عبارات البعد الأول	٢٦٥	٧٤٠	٢٣٧٠	١٠٧٣	٤٣٦
		%٨.٩	%٢٢	%٤٨.٥	%١٥.٢	%٥.٤

الجدول (٧) ملخص نتائج اختبار كاي والوسيط لجميع المحاور الفرعية للبعد النفسي الفردي وفقاً لدرجة تفعيلها لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبد العزيز عند إحداث التغيير وإدارته:

ت	العبارة	درجة تفعيلها لدى القيادات الجامعية				
		قيمة إختبار كاي	الترتيب	P-Value	الوسيط	التفسير
٢	التوافق والتكيف	٦٢٦	١	٠.٠٠٠	٢	متوسطة
٥	الفهم والإدراك	٤٤١	٢	٠.٠٠٠	٢	متوسطة
٤	الميول والاتجاهات	٤٢٥	٣	٠.٠٠٠	٢	متوسطة
٦	الانفعالات	٤٠٢	٤	٠.٠٠٠	٢	متوسطة
٣	الاحتياجات	٢٩٣	٥	٠.٠٠٠	٢	متوسطة
٧	الدوافع	٢٨٨	٦	٠.٠٠٠	٢	متوسطة
٩	الاستعداد	٢٠٧	٧	٠.٠٠٠	٢	متوسطة
٨	الرضا الوظيفي	١٥٦	٨	٠.٠٠٠	٢	متوسطة
١	الفروق الفردية	٦٧	٩	٠.٠٠٠	٢	متوسطة
	جميع عبارات البعد الأول	٢٨٧٢	-	٠.٠٠٠	٢	متوسطة

جدول (٨) يوضح نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات والوسيط والترتيب حسب عبارات المحاور الفرعية لبعد الجانب النفسي الفردي.

المحور الفرعي	العبارة	درجة تفعيلها لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبد العزيز				
		قيمة إختبار كاي	الترتيب	P-Value	الوسيط	التفسير
الدوافع	تزويد منسوبي الجامعة بنتائج تقدمهم في عمليات التغيير الإيجابي.	٦٢.٥	٢	٠.٠٠٠	٢	متوسطة
	العمل على تنفيذ إجراءات التغيير بروح معنوية مرتفعة.	٨٦	١	٠.٠٠٠	٢	متوسطة
	بناء دوافع الانتماء للجامعة بحيث تكون الجامعة كالأُسرة من حيث الحب والود والألفة والعلاقات الإنسانية المترابطة.	٣٣	٥	٠.٠٠٠	٢	متوسطة
	إبراز النتائج المتميزة لعمليات التغيير كالنتائج السارة للأفراد.	٥٩.٤	٤	٠.٠٠٠	٢	متوسطة
الرضا الوظيفي	منح منسوبي الجامعة فرصهم في إبراز قدراتهم.	٦٢.٣	٣	٠.٠٠٠	٢	متوسطة
	زيادة الرضا الوظيفي عن طريق دافع الحافز المعنوي (كالاعتراف بأهميته -كلماتثناء...)	٤٤	٣	٠.٠٠٠	٢	متوسطة
	زيادة الرضا الوظيفي عن طريق دافع الحافز المادي (كالسورات التدريبية أو المكافآت...).	٤٤.٨	٢	٠.٠٠٠	٢	متوسطة
	زيادة الرضا الوظيفي عن طريق دافع العلاقات الطيبة بين	٧٥.٤	١	٠.٠٠٠	٢	متوسطة

درجة تفعيلها لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز					العبارة	المحور الفرعي
التفسير	الوسيط	P-Value	الترتيب	قيمة إختبار كاي		
					منسوي الجامعة.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٤	٣٢	زيادة الرضا الوظيفي عن طريق دافع فرص الترقية.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٣	٤٨.٢	جعل التغيير يحقق احتياجات أساسية خاصة لمنسوي الجامعة (كزيادة الدخل أو الترقية).	الإحتياجات
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢	٦٤	إشعار منسوي الجامعة بأن العمل التغييرى سيجنح الفرد الفرصة لإثبات ذاته.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٥	٤٧.٨	إتاحة الفرصة لمنسوي الجامعة لتحقيق ذواتهم من خلال إطلاق قواهم الكامنة (الإبداع - الإنجاز...).	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	١	١٠٦.٣	إشباع دوافع التقدير من خلال التغيير ليجنح منسوي الجامعة الثقة بالنفس.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٤	٤٨	تحقيق الاستقرار النفسى لمنسوي الجامعة عن طريق نظام مالي مميز.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢	١٠٧.٤	المواءمة بين المصلحة الشخصية لمنسوي الجامعة والعمل الجامعي التغييرى	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٦	٨١	إعادة تنظيم الخبرة الشخصية بما يتوافق مع التغيير.	التوافق والتكيف
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٣	١٠٤	إحداث توافق نفسى لمنسوي الجامعة مع بيئات عملهم	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٧	٦٦.٤	زيادة التهيئة النفسية من خلال التغيير في بيئة العمل.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٥	٨٨.٢	بناء مهارات التكيف مع التغيير لدى منسوي الجامعة	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٤	٩٠.٤	إحداث توازن نفسى بالتغير الناتج.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	١	١٠٨.١	جعل تأثير التغيير متبادل باستقرار بين منسوي الجامعة وبيئة العمل.	
ضعيفة	١	٠.٠٠٠٠	٨	٦٣.١	مراعاة المؤثرات الشخصية للفرد بالتغيير الذي يحدث في بيئة العمل كالإحباط أو الانطواء أو تخلخل منظومة القيم لديه.	الفهم والإدراك
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢	٩٣.١	إدراك إيجابية التغيير من قبل منسوي الجامعة.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	١	١١٢	تلافي مشاعر الشك بسبب عدم وضوح البرنامج التغييرى.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٤	٦٧	استباقية قادة التغيير في معرفة السلوك المتوقع من منسوي الجامعة في المواقف المختلفة لعملية التغيير.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٣	٨٦.٣	تعرف قادة التغيير على طبيعة الأنماط السلوكية ومسبباتها على السمات الشخصية لتمكينهم من زيادة الفهم لمرووسيمهم ومنسويهم.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٦	٥١.١	إيضاح الرؤية نحو التغيير لجميع منسوي الجامعة.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٥	٥٥	إيضاح أهداف التغيير لجميع منسوي الجامعة	الانفعالات
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٥	٦٤.٥	إحداث تغييرات افعالية وجدانية عن طريق تفعيل التدريب لمنسوي الجامعة.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	١	٨٢	تلافي القلق أو خفضه بتقليل فرص الفشل من قبل قادة	

درجة تفعيلها لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز					المحور الفرعي
التفسير	الوسيط	P-Value	الترتيب	قيمة إختبار كاي	
					التغيير.
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٣	٧٠.٤	تلافي القلق أو خفضه بتأكيد أسلوب التعاون من قبل قادة التغيير.
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٦	٥٦	تلافي القلق أو خفضه بتنظيم بيئة العمل نحو الإنجاز من قبل قادة التغيير.
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢	٧١.١	مراعاة قيادة التغيير لأثر الرقابة النفسي على منسوبي الجامعة.
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٤	٦٦.٣	تلافي حدوث المقاومة الانفعالية كالخوف أو العدوان أو القلق من خلال التهيئة النفسية.
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	١	١١١.٥	تقبل منسوبي الجامعة لقادة التغيير يساعد في تغيير اتجاهاتهم نحو قبول التغيير الجامعي وسهولة إدارته.
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢	٨٨	تفعيل دور النماذج التوضيحية (القدوات الفعلية أو الأمثلة) لتغيير اتجاهات منسوبي الجامعة نحو قبول التغيير.
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٥	٧٨.٢	إيضاح جوانب قصور الوضع الراهن من قبل قادة التغيير يساعد في تغيير اتجاهات منسوبي الجامعة نحو قبول التغيير.
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٤	٧٩.١	جعل العمل التغييري يتناسب مع ميول واتجاهات منسوبي الجامعة.
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٣	٨٤	تفعيل دور زملاء العمل في توجيه ميول منسوبي الجامعة واتجاهاتهم نحو قبول التغيير.
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٣	٤٨.١	زيادة الرضا الوظيفي عن طريق دافع تحقيق العدالة.
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	١	٨٦.٢	مراعاة استعدادات الأفراد المرتبطة بنضجهم (الاجسي والعقلي والنفسي)
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢	٧٩	بناء مهارة التعامل مع المواقف والمشكلات تحقق الاستعداد للتكيف.
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	١	٩١.٤	مراعاة الفروق الفردية في توزيع الأعمال بين منسوبي الجامعة.
ضعيفة	١	٠.٠٠٠٠	٢	٣٤.٥	إجراء اختبارات نفسية قبلية للمقبولين في وظائف الجامعة.

الواردة بشكل عام وبخاصة العبارتين الواردين على نحو ضعيف.

كما وجد الباحث أن التفعيل في الجامعة للمحاور الفرعية في البعد النفسي الفردي أتى أولها تفعيلاً: (محور التوافق والتكيف)، وآخرها تفعيلاً: (محور مراعاة الفروق الفردية بين منسوبي الجامعة)، وكلها أتت بدرجة متوسطة، الأمر الذي يعني أن الجامعة بحاجة لزيادة تفعيل جميع المحاور الفرعية.

أما من حيث ترتيب درجة التفعيل والتطبيق في الجامعة فقد احتلت العبارة رقم (٤١) والتي تنص على "زيادة

واستكمالاً للإجابة على السؤال الأول حول: درجة تفعيل القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان لأهم العوامل في البعد النفسي الفردي التي تساعد في إحداث التغيير وإدارته فهي كما يلي:

وجد الباحث أن التفعيل في الجامعة لجميع عبارات البعد النفسي الفردي أتى بدرجة متوسطة عدا عبارتين أتيا بدرجة ضعيفة هما: "إجراء اختبارات نفسية قبلية للمقبولين في وظائف الجامعة" و"مراعاة المؤثرات الشخصية للفرد بالتغيير الذي يحدث في بيئة العمل كالإحباط والافتقار أو تخلخل منظومة القيم لديه"، الأمر الذي يعني أن الجامعة بحاجة لزيادة تفعيل العبارات

الرضا الوظيفي عن طريق دافع فرص الترقية" المرتبة الأخيرة في التفعيل رغم حصولها على درجة الأهمية الثالثة في عبارات البعد النفسي الفردي (القحطاني، ٢٠١٤م، ص٩٤)، بينما حصلت العبارة رقم (٢٢) والتي تنص على "تلافي مشاعر الشك بسبب عدم وضوح البرنامج التغييرى" على التفعيل والتطبيق الأول في الجامعة، الأمر الذي يعني أن الجامعة لديها رؤية واضحة ومعلنة في عمليات التغيير أدت إلى تلافي مشاعر الشك.

وللإجابة عن السؤال الثاني: ما درجة تفعيل القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز للبعد النفسي الجمعي (قبولاً أو مقاومةً) عند إحداثهم للتغيير وإدارته؟ استخدم الباحث الجداول (٩-١٢) التالية:

جدول رقم (٩) يوضح نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات والوسيط على كل عبارة من عبارات البعد النفسي الجمعي

ت	العبارة	درجة تفعيلها لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبد العزيز			
		قيمة إختبار كاي	الترتيب	P-Value	الوسيط
٦٥	تلافي القلق أو خفضه بتقليل فرص الفشل لجماعات العمل من قبل قادة التغيير.	١٠٠	١	٠.٠٠٠٠	٢
٤٥	مراعاة الفروق الجماعية بين جماعات العمل الجامعي بتوزيع الأعمال بما يتوافق مع إمكانات الجماعات	٩٨.٤	٢	٠.٠٠٠٠	٢
٤٨	توظيف قيادات التغيير لطبيعة الجماعات وما ينشأ فيها من علاقات نحو تسيير التغيير.	٩٨	٣	٠.٠٠٠٠	٢
٧٠	رفع الروح المعنوية لجماعات العمل في الجامعة يظهر ثقة الأفراد بجماعاتهم.	٩٠	٤	٠.٠٠٠٠	٢
٦٧	تلافي القلق أو خفضه بتنظيم البيئة العملية لجماعات العمل نحو الإنجاز من قبل قادة التغيير	٨٨	٥	٠.٠٠٠٠	٢
٧٩	بناء مهارات فرق العمل في التعامل مع المواقف والمشكلات تحقق الاستعداد للتكيف مع التغيير.	٨٦.٤	٦	٠.٠٠٠٠	٢
٦٠	تبدأ قيادات التغيير على إيجاد شعور لدى أكبر عدد من منسوبي الجامعة بالحاجة الماسة للتغيير لتقليل مقاومتهم له للحد الأدنى (تهيئة التغيير).	٨٦	٧	٠.٠٠٠٠	٢
٦٦	تلافي القلق أو خفضه لجماعات العمل بتأكيد أسلوب التعاون من قبل قادة التغيير.	٨٥	٨	٠.٠٠٠٠	٢
٤٦	مراعاة الفروق الفردية في بناء جماعات العمل التغييرى.	٧٩	٩	٠.٠٠٠٠	٢
٥٣	زيادة تماسك جماعات العمل عن طريق تفعيل أعضاؤها التقدير المتبادل بين أفرادها.	٧٧.٥	١٠	٠.٠٠٠٠	٢
٦٩	تلافي حدوث المقاومة الانفعالية كالخوف أو العدوان أو القلق من خلال التهيئة النفسية لجماعات العمل.	٧٧	١١	٠.٠٠٠٠	٢
٧٨	إدخال قيادة التغيير الجامعي تغييرات متعددة تشعر بها جماعات العمل تعود عليهم وعلى الجامعة بالنفع.	٧٥.٤	١٢	٠.٠٠٠٠	٢
٤٩	تبني قادة التغيير الجامعي التوفيق بين الأهداف الشخصية والجماعية.	٧٥	١٣	٠.٠٠٠٠	٢
٧٢	تشجيع جماعات العمل عن طريق الثواب والعقاب الذي يعقب الاستجابة.	٧٣.٣	١٤	٠.٠٠٠٠	٢

متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	١٥	٧٣.٢	توظيف قيادة التغيير الجامعي القادة غير الرسميين في جماعات العمل لإحداث التغيير.	٥١
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	١٦	٦٩.٢	مراعاة قيادة التغيير لأثراً لرقابة النفسي على جماعات العمل في الجامعة.	٦٨
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	١٧	٦٨	إحداث تغييرات افعالية وجدانية بتفعيل التدريب لجماعات العمل.	٦٤
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	١٨	٦٥.٥	زيادة الرضا الوظيفي عن طريق دافع الحافز المعنوي الجماعي كالاتعريف بأهميتهم أو بكلمات الثناء.	٧٦
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	١٩	٦٥	يزداد قبول التغيير في جماعات العمل حين يجد أعضاؤها الفرص في إبراز قدراتهم.	٧١
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢٠	٦٤.٤	إحداث التوافق بين جماعات العمل الجامعي	٥٢
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢١	٦٣.٤	إحياء روح المنافسة بين جماعات العمل في تغيير اتجاهاتهم نحو قبول التغيير.	٥٨
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢٢	٦٣.٢	إبراز النتائج المتميزة لعمليات التغيير كالتناج السارة لجماعات التنظيم الجامعي.	٧٣
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢٢	٦٢	إدراك قيادة التغيير الجامعي لأهمية التكيف بين أعضاء جماعة العمل.	٥٩
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢٣	٦٢.٢	زيادة الرضا الوظيفي بمراعاة قيادة التغيير الجامعي بناء الاتصال المنظم بين جماعات العمل.	٧٥
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢٥	٥٨	مراعاة الانسجام في بناء جماعات العمل الجامعي	٤٧
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢٦	٥٧	جعل أهداف جماعات العمل تتناسب مع إمكانات وقدرات أفرادها.	٥٠
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢٧	٥٦.٤	تقوم قيادة التغيير الجامعي في تغيير ما هو مألوف عن طريق تنمية الفكر الإبداعي لدى جماعات العمل.	٦١
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢٨	٥٦	منح التصور لدى جماعات العمل بأن التغيير سيكون له أثر إيجابي.	٦٣
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢٩	٥٤	تحديد دور كل فرد في جماعات العمل.	٧٤
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٣٠	٤٩.٥	تشهم قيادة التغيير الجامعي أن التغيير الذي يبدأ من أسفل الهرم الوظيفي يكتب له النجاح والاستمرار والقبول.	٦٢
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٣١	٤٩	زيادة الرضا الوظيفي عن طريق دافع الحافز المادي الجماعي كالندوات التدريبية أو بمكافآت...	٧٧
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٣٢	٤٨.٦	جعل التغيير يحقق احتياجات أساسية لجماعات العمل (كال مكافآت المجزية...)	٥٤
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٣٣	٤٧	تقبل جماعات العمل الجامعي لقيادة التغيير.	٥٧
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٣٤	٤٤	إشعار جماعات العمل الجامعي بأن التغيير سيمتدح الفرصة لإبراز جهودهم ومكافئهم.	٥٥
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٣٥	٤٢	يتم التغيير مع جماعات العمل بالمنطق والمناقشة والحوار وليس بالقوة والشدة.	٥٦

يمكن تفسير نتائج الجدول (٩) أعلاه كالآتي:

سلمان بن عبد العزيز كانت (٠.٠٠٠٠) أقل من مستوى الدلالة (١%)، واعتاداً على ما ورد في الجدول أعلاه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (١%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الإجابة المفسرة لقيمة الوسيط لكل عبارة وكذلك للعبارة مجتمعة.

- بما أن القيمة الاحتمالية المصاحبة لقيم اختبار مربع كاي لدلالة الفروق المعنوية بين إجابات كل عبارة من عبارات البعد النفسي الجمعي لدرجة تفعيلها لدى القيادات الأكاديمية بجامعة

جدول (١٠) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب عبارات المحاور الفرعية للبعد النفسي الجمعي وأيضاً بصور إجمالية لجميع العبارات:

ت	العبارة	درجة تفعيلها لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
١	الفروق الجماعية	١١ %٥	٣٤ %١٥.٣	١٢١ %٥٤.٥	٣٨ %١٧.١	١٨ %٨.١
٢	التوافق والتكيف	٢٧ %٤.١	١١٩ %١٧.٩	٣٢١ %٤٨.٢	١٥٠ %٢٢.٥	٤٩ %٧.٤
٣	الاحتياجات	١٩ %٥.٧	٦٢ %١٨.٦	١٥١ %٤٥.٣	٧٠ %٢١	٣١ %٩.٣
٤	الميول والاتجاهات	٢٥ %٧.٥	٧٩ %٢٣.٧	١٤٤ %٤٣.٢	٦٣ %١٨.٩	٢٢ %٦.٦
٥	الفهم والإدراك	٣٣ %٥.٩	١١٠ %١٩.٨	٢٥٩ %٤٦.٧	١١٧ %٢١.١	٣٦ %٦.٥
٦	الانفعالات	٢٧ %٤.١	١٢٠ %١٨	٣٣٨ %٥٠.٨	١٤٢ %٢١.٣	٣٩ %٥.٩
٧	الدوافع	٢٦ %٥.٩	٨٦ %١٩.٤	٢١٩ %٤٩.٣	٩٢ %٢٠.٧	٢١ %٤.٧
٨	الرضا الوظيفي	٤١ %٩.٢	٩١ %٢٠.٥	٢٠٦ %٤٦.٤	٧٧ %١٧.٣	٢٩ %٦.٥
٩	الاستعداد	١٥ %٦.٨	٣٣ %١٤.٩	١١٦ %٥٢.٩	٤٥ %٢٠.٣	١٣ %٥.٩
	جميع عبارات البعد الثاني	٢٢٤ %٥.٨	٧٣٤ %١٨.٩	١٨٧٥ %٤٨.٣	٧٩٤ %٢٠.٤	٢٥٨ %٦.٦

جدول (١١) ملخص نتائج اختبار مربع كاي والوسيط لجميع المحاور الفرعية وأيضاً للبعد النفسي الجمعي بصورة إجمالية:

ت	العبارة	درجة تفعيلها لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز			
		قيمة اختبار كاي	الترتيب	P-Value	الوسيط
٦	الانفعالات	٤٦٨	١	٠.٠٠٠	متوسطة
٢	التوافق والتكيف	٤٠٦	٢	٠.٠٠٠	متوسطة
٥	الفهم والإدراك	٣٠٣	٣	٠.٠٠٠	متوسطة
٧	الدوافع	٢٨٧	٤	٠.٠٠٠	متوسطة
٨	الرضا الوظيفي	٢٢٢	٥	٠.٠٠٠	متوسطة
١	الفروق الجماعية	١٧٦	٦	٠.٠٠٠	متوسطة
٩	الاستعداد	١٦٠	٧	٠.٠٠٠	متوسطة
٣	الاحتياجات	١٦٠	٨	٠.٠٠٠	متوسطة
٤	الميول والاتجاهات	١٤٨	٩	٠.٠٠٠	متوسطة
	جميع عبارات المحور الثاني	٢٢٩٤	-	٠.٠٠٠	متوسطة

جدول (١٢) يوضح نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات والوسيط والترتيب حسب عبارات المحاور الفرعية للبعد النفسي الجمعي.

درجة تفعيلها لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز					العبارة	المحور الفرعي
المتوسط	P-Value	الترتيب	قيمة اختبار كاي	التفسير		
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	١	٩٨.٤	مراعاة الفروق الجماعية بين جماعات العمل الجامعي بتوزيع الأعمال بما يتوافق مع إمكانات الجماعات	الفروق الجماعية
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢	٧٩	مراعاة الفروق الفردية في بناء جماعات العمل التغيري.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٥	٥٨	مراعاة الانسجام في بناء جماعات العمل الجامعي	التوافق والتكيف
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	١	٩٨	توظيف قيادات التغيير لطبيعة الجماعات وما ينشأ فيها من علاقات نحو تسيير التغيير.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢	٧٥	تبني قادة التغيير الجامعي التوفيق بين الأهداف الشخصية والجماعية.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٦	٥٧	جعل أهداف جماعات العمل متناسب مع إمكانات وقدرات أفرادها.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٣	٧٣.٢	توظيف قيادة التغيير الجامعي القادة غير الرسميين في جماعات العمل لإحداث التغيير.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٤	٦٤.٤	إحداث التوافق بين جماعات العمل الجامعي	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	١	٧٧.٥	زيادة تماسك جماعات العمل عن طريق تفعيل أعضاؤها التقدير المتبادل بين أفرادها.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢	٤٨.٦	جعل التغيير يحقق احتياجات أساسية لجماعات العمل (كالمكافآت المجزية...)	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٣	٤٤	إشعار جماعات العمل الجامعي بأن التغيير سيمسح الفرصة لإبراز جهودهم ومكائنتهم.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٣	٤٢	يتم التغيير مع جماعات العمل بالمنطق والمناقشة والحوار وليس بالقوة والشدّة.	المبول والاتجاهات
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢	٤٧	تقبل جماعات العمل الجامعي لقادة التغيير.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	١	٦٣.٤	إحياء روح المنافسة بين جماعات العمل في تغيير اتجاهاتهم نحو قبول التغيير.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢	٦٢	إدراك قيادة التغيير الجامعي لأهمية التكيف	الفهم والإدراك

درجة تفعيلها لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز					العبارة	المحور الفرعي
التفسير	الوسيط	P-Value	الترتيب	قيمة اختبار كاي		
					بين أعضاء جماعة العمل.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	١	٨٦	تبدأ قيادات التغيير في إيجاد شعور لدى أكبر عدد من منسوبي الجامعة بالحاجة الماسة للتغيير لتقليل مقاومتهم له للحد الأدنى (تهيئة التغيير).	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٣	٥٦.٤	تقوم قيادة التغيير الجامعي في تغيير ما هو مألوف عن طريق تنمية الفكر الإبداعي لدى جماعات العمل.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٥	٤٩.٥	تتفهم قيادة التغيير الجامعي أن التغيير الذي يبدأ من أسفل الهرم الوظيفي يكتب له النجاح والاستمرار والقبول.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٤	٥٦	منح التصور لدى جماعات العمل بأن التغيير سيكون له أثر إيجابي.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٦	٦٨	إحداث تغييرات انفعالية وجدانية بتفعيل التدريب لجماعات العمل.	الاشتمالات
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	١	١٠٠	تلافي القلق أو خفضه بتقليل فرص الفشل لجماعات العمل من قبل قادة التغيير.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٣	٨٥	تلافي القلق أو خفضه لجماعات العمل بتأكيد أسلوب التعاون من قبل قادة التغيير.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢	٨٨	تلافي القلق أو خفضه بتنظيم البيئة العملية لجماعات العمل نحو الإنجاز من قبل قادة التغيير.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٥	٦٩.٢	مراعاة قيادة التغيير لأثره لرقابة النفسي على جماعات العمل في الجامعة.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٤	٧٧	تلافي حدوث المقاومة الانفعالية كالخوف أو العدوان أو القلق من خلال التهيئة النفسية لجماعات العمل.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	١	٩٠	رفع الروح المعنوية لجماعات العمل في الجامعة يظهر ثقة الأفراد بجماعاتهم.	الدوافع
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٣	٦٥	يزداد قبول التغيير في جماعات العمل حين يجد أعضاؤها الفرص في إبراز قدراتهم.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢	٧٣.٣	تشجيع جماعات العمل عن طريق الثواب والعقاب الذي يعقب الاستجابة.	

درجة تفعيلها لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز					العبارة	المحور الفرعي
التفسير	الوسيط	P-Value	الترتيب	قيمة اختبار كاي		
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٤	٦٣.٢	ليراز النتائج المتميزة لعمليات التغيير كالتأثير السارة لجماعات التنظيم الجامعي.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٣	٥٤	تحديد دور كل فرد في جماعات العمل.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢	٦٢.٢	زيادة الرضا الوظيفي بمراعاة قيادة التغيير الجامعي بناء الاتصال المنظم بين جماعات العمل.	الرضا الوظيفي
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	١	٦٥.٥	زيادة الرضا الوظيفي عن طريق دافع الحافز المعنوي الجماعي كاعتراف بأهميتهم أو بكلمات الثناء.	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٤	٤٩	زيادة الرضا الوظيفي عن طريق دافع الحافز المادي الجماعي كالسورات التدريبية أو بمكافآت...	
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	٢	٧٥.٤	إدخال قيادة التغيير الجامعي تغييرات متعددة تشعر بها جماعات العمل تعود عليهم وعلى الجامعة بالنفع.	الاستعداد
متوسطة	٢	٠.٠٠٠٠	١	٨٦.٤	بناء مهارات فرق العمل في التعامل مع المواقف والمشكلات تحقق الاستعداد للتكيف مع التغيير.	

المرتبة الأخيرة في التفعيل رغم حصولها على درجة الأهمية الخامسة عشر من بين ٣٥ عبارة (القحطاني، ٢٠١٤م، ص ١٠٠) في عبارات البعد النفسي الجمعي، الأمر الذي يعني أن على الجامعة استخدام استراتيجيات تغييرية حوارية مع جماعات العمل، تركز على الموضوعية والمنطقية في المجال التغييرية المراد تحقيقه.

بينما حصلت العبارة رقم (٦٥) والمنتجة للمحور الفرعي ذو الترتيب الأول في التفعيل للبعد النفسي الجمعي (الانفعالات) والتي تنص على أن "تلافي القلق أو خفضه بتقليل فرص الفشل لجماعات العمل من قبل قادة التغيير بالجامعة "على التفعيل والتطبيق الأول في الجامعة، ومؤذاه أن الجامعة تعمل على تقليل فرص الفشل لدى جماعات العمل بدرجة متوسطة، الأمر الذي أدى إلى تلافي القلق أو خفضه لدى جماعات العمل في الجامعة.

وللإجابة على السؤال الثالث بناءً على الجدولين (١٣، ١٤) يستنتج الباحث أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (١%)

كما سبق يستنتج الباحث:

- أن درجة تفعيل القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان للبعد النفسي الجمعي عند إحدائها للتغيير وإدارتها أتى بدرجة متوسطة في جميع المحاور الفرعية والعبارات والمحور كاملاً، الأمر الذي يعني أن الجامعة بحاجة لزيادة تفعيل العبارات الواردة بشكل عام، وخصوصاً أن العبارات ذات درجة أهمية عالية إلى عالية جداً الواردة في دراسة الباحث السابقة (القحطاني، ٢٠١٤م، ص ١٠٠).
- أما من حيث ترتيب درجة التفعيل والتطبيق في الجامعة فقد احتل المحور الفرعي (الانفعالات) المرتبة الأولى بينما احتل المحور الفرعي (الميل والاتجاهات) المرتبة الأخيرة، واحتلت العبارة رقم (٥٦) داخل محور الميول والاتجاهات والتي تنص على أنه "يتم التغيير مع جماعات العمل بالمنطق والمناقشة والحوار وليس بالقوة والشدة"

لتحديد درجة التفعيل والتطبيق في الجامعة في البعد النفسي الفردي أو الجمعي يعزى لأي من المتغيرات (الجنس، المؤهل، الوظيفة، الخبرة الإدارية، الخبرة الأكاديمية).

جدول (١٣) يوضح نتائج اختبار F لدلالة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الأساسية:

درجة تفعيلها لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبد العزيز							المتغيرات الأساسية	البعد
التفسير	P-Value	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين		
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	.970	.179	.079	5	.396	بين المجموعات	العمل الحالي	البعد النفسي الفردي
			.443	105	46.500	داخل المجموعات		
				110	46.897	المجموع		
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	.704	.470	.203	3	.609	بين المجموعات	المؤهل العلمي	
			.433	107	46.287	داخل المجموعات		
				110	46.897	المجموع		
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	.054	2.993	1.231	2	2.463	بين المجموعات	الخبرة الأكاديمية	
			.411	108	44.434	داخل المجموعات		
				110	46.897	المجموع		
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	.758	.278	.120	2	.240	بين المجموعات	الخبرة الإدارية	
			.432	108	46.656	داخل المجموعات		
				110	46.897	المجموع		
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	.982	.142	.076	5	.381	بين المجموعات	العمل الحالي	البعد النفسي الجمعي
			.536	105	56.261	داخل المجموعات		
				110	56.642	المجموع		
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	.498	.797	.413	3	1.239	بين المجموعات	المؤهل العلمي	
			.518	107	55.403	داخل المجموعات		
				110	56.642	المجموع		
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	.094	2.422	1.216	2	2.432	بين المجموعات	الخبرة الأكاديمية	
			.502	108	54.210	داخل المجموعات		
				110	56.642	المجموع		

درجة تفعيلها لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبد العزيز							المتغيرات الأساسية	البعد
التفسير	P-Value	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين		
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	.790	.237	.124	2	.247	بين المجموعات	الخبرة الإدارية	الإستبيان كاملا
			.522	108	56.395	داخل المجموعات		
				110	56.642	المجموع		
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	.983	.140	.063	5	.315	بين المجموعات	العمل الحالي	
			.450	105	47.268	داخل المجموعات		
				110	47.583	المجموع		
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	.594	.635	.278	3	.833	بين المجموعات	المؤهل العلمي	
			.437	107	46.750	داخل المجموعات		
				110	47.583	المجموع		
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	.060	2.891	1.209	2	2.418	بين المجموعات	الخبرة الأكاديمية	
			.418	108	45.165	داخل المجموعات		
				110	47.583	المجموع		
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	.758	.277	.122	2	.243	بين المجموعات	الخبرة الإدارية	
			.438	108	47.340	داخل المجموعات		
				110	47.583	المجموع		

جدول رقم (١٤) يوضح نتائج اختبار T لدلالة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	الفئة	المحور
.224	109	-1.223	.67604	1.7920	ذكور	البعد النفسي الفردي
			.62124	1.9439	إناث	
.412	109	-.824	.75673	1.9152	ذكور	البعد النفسي الجمعي
			.67090	2.0280	إناث	

الاستبيان كاملاً	ذكور	1.8466	.69073	-1.075	109	.285
	إناث	1.9811	.61538			

٥. في البعد النفسي الجمعي فرع "الدوافع" احتل التنفيل

الرابع، وفي ذات الوقت حصل على الأهمية الثالثة (القحطاني، ٢٠١٤م، ص ١٠١)، وفي المتغيرات الفرعية له حصلت العبارة "إبراز النتائج المتميزة لعمليات التغيير كالنتائج السارة لمجموعات التنظيم الجامعي" على التنفيل الأخير في الفرع، والأهمية الثانية، مما يعني أن على الجامعة لزيادة الدوافع الجماعية، وخصوصاً إبراز النتائج لعمليات التغيير، كالنتائج السارة لمجموعات التنظيم الجامعي، عبر صحف الجامعة الورقية والإلكترونية ولوحات الشرف.

٦. يوصي الباحث بإجراء دراسات علمية مشابهة على جامعات سعودية أخرى.

٧. يوصي الباحث بإقامة ورش عمل ودورات تدريبية تهدف إلى التهيئة لعمليات التغيير والمشاركة فيها والتنوعية.

المراجع

- ١- أبو حطب وصادق، فؤاد وآمال صادق (١٩٩٦م)، "علم النفس التربوي"، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ط ٥.
- ٢- توماس. ج وإدقار (١٩٩٩م)، "التطوير التنظيمي وإدارة التغيير"، القاهرة: مجلة الإدارة، المجلد ٣١، ص ٣٤، ص ٨١-٩٨
- ٣- الثويني، طارق مُجَّد (٢٠١٤م)، درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحولية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، الرياض: جامعة الملك سعود، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، العدد ٤٤، ص ١٤٧-١٥٦
- ٤- جابر وسلطان، جابر عبد الحميد وعماد الدين سلطان (١٩٩٤م)، "الفرد وسيكولوجية الجماعة"، القاهرة: دار النهضة العربية.
- ٥- الخزامي، عبد الحكم أحمد (١٩٩٨م)، "المنظمات والتغيير بين المدير والخبير"، القاهرة: مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير.
- ٦- دروكر (١٩٩٥م) نقلاً عن راوالي وشيرمان، دانييل جيمس، وهيربيرتشيرمان (٢٠٠٦م): "من التخطيط إلى التغيير (تطبيق الخطة على مستوى التعلم العالي)"، ترجمة ياسين كلاس، الرياض: مكتبة العبيكان

التوصيات والمقترحات: في ضوء النتائج فإن الباحث يوصي بما يلي:

١. على قادة التغيير الجامعي زيادة درجة التنفيل الواقعي لما ورد من متغيرات في البعدين النفسي (الفردى والجمعي) (٧٩ متغيراً) لحصولها على درجة متوسطة في غالب المتغيرات، أو ضعيف في متغيرين فقط رغم أهميتها في التنفيل.
٢. تعطى الأولوية في التنفيل لكل المتغيرات (٧٩ متغيراً) وفق لضابطي: الأدنى تنفيلاً في الترتيب، وفي ذات الوقت الأعلى ترتيباً في الأهمية يكون ذو الأولوية الأولى ويقترح الباحث:
 - أ- بناء خطة تنفيذية في الجامعة لزيادة تفعيل المتغيرات ذات الأولوية الأولى.
 - ب- العمل على تنفيذ الخطة وقياس أثرها على قبول المستهدفين من العمليات التغييرية الجامعية.
٣. في البعد النفسي الفردي وكذلك الجمعي في المحاور الفرعية حصل "الرضا الوظيفي" على التنفيل ما قبل الأخير، وفي ذات الوقت حصل على الأهمية الثانية (القحطاني، ٢٠١٤م، ص ١٠١)، وفي المتغيرات الفرعية له حصلت العبارة "زيادة الرضا الوظيفي عن طريق دافع الترقية" على الأخير في التنفيل، بينما هي ذات الأهمية الأعلى في الفرع. لذا على الجامعة عند تفعيل الرضا الوظيفي وخصوصاً زيادة الرضا الوظيفي عن طريق دافع الترقية، يقترح الباحث: بناء مدونة خاصة ومعلنة تعني بعدالة وشفافية الترقية لكافة منسوبي الجامعة.
٤. في البعد النفسي الفردي في المحاور الفرعية حصلت "الدوافع" على التنفيل السادس من بين التسعة فروع وفي ذات الوقت حصل على درجة الأهمية الأولى (القحطاني، ٢٠١٤م، ص ٩٨)، وفي المتغيرات الفرعية له حصلت العبارة "بناء دوافع الانتماء للجامعة بحيث تكون كالأُسرة من حيث الحب والود والألفة والعلاقات الإنسانية المترابطة" على الأدنى في التنفيل، بينما حصلت على ذات درجة الأهمية الثانية في الفرع، لذا يقترح الباحث على الجامعة تفعيل دافع الانتماء عن طريق إقامة ملتقيات ونوادي اجتماعية تزيد من الألفة والترابط.

- داخل المنظمة، "الملتقى الدولي عن الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، ٨-٩ مارس.
- ٢٣- نسرين يعقوب مُجَدِّد (٢٠١٢ م)، الحواجز النفسية كعامل مؤثر في إعاقَة إحداث التغيير الإيجابي في المجتمع السعودي (دراسة وصفية تحليلية)، *المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية* (العدد الأول)، يوليو، ص ٦٧ - ٧٩
- ٢٤- الهادي بوقفلقول (٢٠٠٥م): 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: عنابة، ٢٧ إبريل
- ٢٥- Agboola, Ayodeji Akinlolu, (2011) Managing Deviant Behavior and Resistance to Change, *International Journal of Business and Management* Vol. 6, No. 1; January 2011.
- ٢٦- Avey, J., Wernsing, T.S., & Luthans, F. (2008), Can positive employees help impact organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1): 48-70.
- ٢٧- Winkler, Tamara, (2010), Creating 'Change Sophisticated People': developing a change competencies workbook based on school support staff's perceptions of strategic change in a post-92 higher education institution. Cardiff School of Education research papers, Volume 6 2010-2011, pp. 3-16.
- ٢٨- Okes, Dukes, (2013), Dealing with Change at Multiple Levels, *The Journal for Quality and Participation* 35.4 (Jan 2013): 15-18.
- ٧- دمنهوري وآخرون، رشاد صالح، "علم النفس التربوي"، جدة: مكتبة دار جدة، ١٤٢١هـ.
- ٨- راوالي وشيرمان، دانييل جيمس، وهيربيرت شيرمان (٢٠٠٦م): "من التخطيط إلى التغيير (تطبيق الحطة على مستوى التعليم العالي)"، ترجمة ياسين كلاس، الرياض: مكتبة العبيكان
- ٩- روبنسون وزميله، دانا جانيس وجيمس روبنسون (د.ت.)، "أدوات التغيير تحويل الأخطار إلى نتائج"، ترجمة مركز ميمك، القاهرة.
- ١٠- الزاوي، الطاهر أحمد (١٤١٧هـ)، "ترتيب القاموس المحيط على طريقة المصباح المنير وأساس البلاغة"، ج ١، الرياض: دار عالم الكتب، ط ٤.
- ١١- سكوت وجافي، سيثيادي، ودينس تي (د.ت.)، "إدارة التغيير في العمل، الرياض": دار المعرفة للتنمية البشرية، ترجمة: بشير البرغوثي.
- ١٢- صالح، أحمد زكي (١٩٧٩م)، "علم النفس التربوي"، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ط ١١.
- ١٣- الصباب، أحمد عبد الله (١٤٢٠هـ)، "أصول الإدارة الحديثة"، جدة: دار البلاد للنشر والتوزيع، ط ٨.
- ١٤- الصرن، رعد حسن (٢٠٠٠م)، "إدارة الابتكار والإبداع"، ج ١، القاهرة: دار الرضا للنشر والتوزيع
- ١٥- عثمان، فاروق السيد (١٤٢٠هـ)، "قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين"، مصر، المنصورة: دار الوفاء.
- ١٦- العجمي، مُجَدِّد حسنين (١٤٢٨هـ): "القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، الأردن: عمان: دار المسيرة.
- ١٧- القحطاني، مبارك فهيد (٢٠١٤م): دور الجانب النفسي (الجمعي والفردى) في إحداث التغيير وإدارته في التعليم الجامعي، مصر: مجلة كلية التربية العلمية بالمنصورة العدد (٨٦) يناير، ص ٦٣-١٠٤
- ١٨- القريوتي، مُجَدِّد قاسم (٢٠٠٠م)، "السلوك التنظيمي (دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)"، الشروق.
- ١٩- قشطة، عبد الحليم عباس (١٩٨١م)، "الجماعات والقيادة"، بغداد: وزارة التعليم العالي، ط ١.
- ٢٠- لعوسات، جمال الدين (٢٠٠٣م): "السلوك التنظيمي والتطوير الإداري"، الجزائر: دار هومة
- ٢١- مايكل دي. ماجين (٢٠٠٧م)، "الإدارة في أوقات التغيير"، الرياض: ترجمة مكتبة جرير.
- ٢٢- مخلوفي، وبلعري (٢٠٠٥م)، عبد السلام مخلوفي وعبدالكريم بلعري: التغيير التنظيمي وتحسين الأداء

The degree of activating the individual and collective psychological dimension when making a change and managing it by the academic leaders at Salman Bin Abdulaziz University

MUBARAK FEHAID ALKAHTANI

Associate Professor of Administration and Educational Planning

College of Education

Salman Bin Abdulaziz University

Abstract

In this research the concept of an activation of the psychological factor through an initiation of a managerial change conducted by the academic leadership in Salman bin Abdul Aziz University (individually and collectively) is investigated. To render this investigation possible, a descriptive methodology is designed as represented in a questionnaire with twelve variables and a sample of (111) members from the academic leadership. Results of this methodology have proved that activation of the psychological factors (both individually and collectively) ranked at a moderate level; whereas individually the ranking was low. This is an indicative that there is a need to increase the activation factor in all University variables. Efficiency of activation process that can be generated through logic and dialogue rather than through means of force and restriction ranked low. This means that academicians at the leadership level have to exercise strategies of logical dialogue with all working groups. What was ranked a priority is that "anxiety" can be either reduced or mitigated once leaders of change succeed in alleviating or mitigating chances of failure among working groups. Obtained results also showed that the University has been exerting an effort moderately towards reducing level of failure among working groups, a process that has helped avoiding, warding off, or rather reducing elements of anxiety among working groups.

Key words: Salman Bin AbdulAziz University, Academic Leadership, Psychological Dimension, Change-management