

## البنية العاملية والخصائص السيكومترية لمقياس الاستعداد للتغير وعلاقته ببعض المتغيرات الديموجرافية لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات المصرية

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى إعداد مقياس مقنن للاستعداد للتغير يتمتع بخصائص سيكومترية جيدة؛ في ضوء التحليل النظري للأدبيات المتاحة واستنباط نموذجاً نظرياً يعبر عن بنية مفهوم الاستعداد للتغير، والتحقق من صدق مكوناتها على العينة الحالية باستخدام أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، مع الكشف عن احتمالية وجود تباين في الاستعداد للتغير وفقاً لبعض المتغيرات الديموجرافية مثل النوع، و مستوي الخبرة، والدرجة العلمية. وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (ن = 220) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من كليات وتخصصات مختلفة. وأسفرت النتائج عن مطابقة جيدة للنموذج النظري المفترض مع بيانات عينة الدراسة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي حيث جاءت قيمة كاي 2 غير دالة (كا = 0.81) بدرجات حرية (2) وهي غير دالة إحصائياً، والنسبة بين مربع كاي ودرجات الحرية (0.4/3) مما يؤكد صدق البنية العاملية للمقياس. أيضاً كشفت نتائج تحليلات الصدق والثبات ونتائج التحليل العاملي عن خصائص سيكومترية جيدة للمقياس، وعن أربعة عوامل تفسر 49.92 من التباين الكلي للمقياس بجذر كامن 3.01 فأكثر، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات مقياس الاستعداد للتغير ترجع إلى الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، والنوع.

الكلمات المفتاحية: مقياس الاستعداد للتغير، أعضاء هيئة التدريس، البنية العاملية، الخصائص السيكومترية.

### Abstract

**Factorial Structure and Psychometric Properties to the Readiness for Change Scale on a differentiated Sample of Egyptian Universities members**

The present study aimed prepare standardized Scale of readiness for change has properties psychometric good in light of the theoretical analysis of the literature available and devise a theoretical model reflects the factorial structure of the concept and verify the validity of components on the current sample using two styles which factor analysis exploratory and assertive, with a detection if there are probability of variance in readiness for

change according to for some demographic variables such as the gender and level of experience, and degree. study on a sample of (220), Faculty member at Egyptian universities , from different colleges and Specialties. The results showed a good match with the supposed theoretical model on sample data using factor analysis. Chi-square value = 0.81 and  $df = 2$  , It is not statistically significant, and the ratio between the Chi-square and degrees of freedom (3 / 0.4) which confirms the validity of the scale. the results also revealed of good psychometric properties of the Scale by using analyzes of validity and reliability and factor analysis , and detected four factors explain 49.92 total of variance ,Eigenvalues = 3.01 or more, as the results showed no significant differences between the readiness of change Caused to the degree , gender , or years of experience

**Key words:** properties psychometric factorial structure, change Readiness Scale,

. مقدمة الدراسة:

تشهد الحياة المعاصرة عديداً من التطورات، والتغيرات، والثورات المعلوماتية والتكنولوجية الحادثة في كافة سياقات المجتمع مما أدى إلي زيادة تعقد المؤسسات والمنظمات بأشكالها المتباينة وغموضها، فأصبحت تشكل تحدياً خطيراً للقادة والمديرين بحيث أصبح الاعتماد علي استخدام النماذج القديمة التي تركز على الخبرة والكفاءة في ضبط سلوكيات الأفراد وتوجيهها في ظل هذه الظروف إجراءً لا جدوى منه.

وتعد المؤسسات التعليمية من مدارس وجامعات، احدي المنظمات الاجتماعية الأكثر تأثراً بتلك التطورات والتغيرات مما يجعلها في أمس الحاجة لملاحقة ما يحدث علي المستوي الاجتماعي أو الاقتصادي، المحلي أو العالمي، وتحسين قدرات وإمكانيات العاملين فيها، وتهيئتهم من أجل الاستعداد للاستجابة لهذه التغيرات (Jafari.& Mostafa,2012,5812)

وتزخر الجامعات بالعاملين من طلاب وموظفين وأعضاء هيئة تدريس، وإداريين. ومن أكثر هذه الفئات تأثراً وأكثرها قدرة علي ملاحقة التغيرات السابق ذكرها، والاستعداد لها هم أعضاء هيئة التدريس نتيجة لما يتطلبه العمل في التدريس الجامعي من استعداد دائم للتغير وفقاً لمتطلبات العصر وتطوير جودة الأداء الجامعي. ولما لهم من دور مؤثر وفعال في تغيير وتطوير التعليم الجامعي وإثراء الدراسة العلمية بكل ما هو جديد ومفيد ومؤثر بواسطة أبحاثهم ومؤلفاتهم العلمية، ودورهم الفعال في تشكيل عقول طلابهم وسلوكياتهم.. ولخلق الحافز نحو التغير، وتحقيق التهيئة المطلوبة لا بد أن نضع في

اعتبارنا مفهوم غاية في الأهمية وهو مفهوم الاستعداد للتغير **Readiness for Change**.

ويعبر هذا المفهوم عن مقدار تهيؤ الفرد أو أعضاء المؤسسة نفسياً وسلوكياً للتغير. بحيث إذا كان الفرد مهيناً بدرجة كبيرة، نجده أكثر احتمالاً لبذل مجهود أكبر، وإظهار مثابرة أعلى وسلوك تعاوني أوضح. وجميع هذه المظاهر تصب في إحراز وتحقيق التغير المفترض بشكل فعال. ومن ثم تمثل دراسته علي المستوي النظري مؤشراً هاماً للعوامل السابقة، كما تيسر للمسئولين بناء توقعات وتنبؤات موضوعية لما سيؤول إليه الوضع في حالة ظهور موضوعات ملحة تستحق التغير، ووضع خطط مسبقة للتصدي لأي مقاومة أو لخلق المناخ المشجع علي تنمية الاستعداد اللازم لذلك (Stevens,2015,343).

ويعتبر استعداد العضو أو الموظف للتغير عامل هام في كفاءة ونجاح المؤسسة. علاوة علي سماته ودوافعه ومعارفه وقيمه وسلوكياته. وهذا الاستعداد يتباين وفقاً لخبرات الفرد ومعارفه، كما يعتمد علي مدركاته (80 , Naimatullah, 2009).

ويظهر أثر الاستعداد للتغير لدي الأعضاء العاملين بالمؤسسات في مجموعة من المتغيرات المرتبطة بالمهنة مثل الرضا الوظيفي، الاندماج، والعلاقات الاجتماعية، ومجموعة من المتغيرات المرتبطة بالمؤسسة مثل الرواتب و الحوافز، الانجذاب الوجداني.

كما أن الاستعداد الفردي للتغير يظهر في العلاقات الاجتماعية، والمهارات والمعارف المهنية، والمعتقدات، والرضا، والتوافق. أي أنه من المفاهيم التي لها صدى واسع ومرتبات عديدة من كافة الجوانب المعرفية، والوجدانية، والاجتماعية والسياقية (Dean,Karen& Barbara 2013,3).

وقد أكد كل من ( Madsen , Cameron & Miller, 2006 , 93 ) ، علي أن التغيرات المستمرة التي تواجه الموظفين، تحتاج قدرأ من التكيف والتحسين المستمر؛ لأنها تنتج في كثير من الأحيان عدم الرضا والتعثر لدي البعض. أو ارتفاع نسبة القلق، وانخفاض الأداء والرضا الوظيفي. ومن ثم تظهر المقاومة للتغير المطلوب بشكل مفرط وفوري. فيكون تنمية الاستعداد للتغير أسهل وأقل جهداً وتكلفة من أن نبدأ في تنظيم جديد تماماً أو تغيير ثقافة موجودة دون مقدمات.

فالتغير هو: "عملية تحويل سلوكيات الأفراد، وردود أفعالهم، وتفاعلاتهم للانتقال من الوضع القائم للمنظمة إلي الوضع المنشود مستقبلاً (Douglas,2009). (Jenny,Evans&Kristen,2015 ,550)

ويعد مفهوم الاستعداد للتغير من المفاهيم الحديثة علي الساحة السيكلوجية، التي لم تحظ بالاهتمام والرعاية الكافية من قبل العلماء والباحثين في البيئة العربية، أي أنه وفقاً لرأى (Coreg , et. al. (2011) ما زال طور التحقق والدراسة. كما أنه يحتاج إلى

رعاية وتطوير وتنمية، لتحديد إذا ما كان حالة أو ظرف أم سمة دائمة لشخص ما أو مؤسسة.

وقد أشارت الأدبيات ذات الصلة إلى مفهوم الاستعداد للتغير ما يزال غامضاً وينقصه التحديد لمجاله ومحتواه، والذي ربما ينظر له باعتباره مطلباً قليباً غاية في الأهمية لتفعيل صدي المفهوم وقياسه (In Stevens,2015,343)

وعلاوة على ذلك يميل بعض أنصار التوجهات النظرية المتباينة لمعالجة المفهوم من " داخل الصومعة" بدلاً من المحاولات الجادة لدمج الأدبيات المتاحة، وتحديد مدي التشابه والتمايز بينها نظرياً وإمبريقياً.

ومن ثم يجب على الباحثين السعي لإلقاء مزيداً من الضوء على التصورات النظرية للاستعداد للتغير باعتباره أحد العوامل المفتاحية التي تحدد مسبقاً مدي نجاح تدخلات إحداث التغير من عدمه Christian ,Dean, Smith& Kelly, Hogan,2011,57

وهذا ما تسعي إليه الدراسة الحالية من دراسة للأدبيات ذات الصلة، وتحليلها، وتصنيفها، وتحديد أوجه الشبه والاختلاف بينها.فقد أشار Stevens,2015 إلى وجود غموض واضح يحول دون تصور الاستعداد كواحد أو أكثر من عدد من المفاهيم النفسية مثل المعتقدات والاتجاهات والنوايا(Stevens,2015,335). مما يؤكد ضرورة توضيح التباينات بين هذه المفاهيم ومفهوم الاستعداد للتغير للوقوف على بنية واضحة له. ومن المحاولات الرائدة في ذلك (Weiner et. al,2008) الذي توصل إلي أن الاستعداد بنية ثنائية البعد *Tow – dimensional construct* لها بعد دافعي يشير إلي نوايا واتجاهات الأفراد، وبعد القدرة يشير إلي الحدود السلوكية كدالة للقدرة ومدي الكفاءة في استخدامها (In Stevens,2015,343).

وقد أكد Haffar,Al-KaraghoulI& Irani,,2016,10 علي وجود اهتمام متزايد نحو قياس الاستعداد للتغير في الآونة الأخيرة.

وأشار كل من (Christopher, Sara& Denise 2014,9)) إلي أن معظم الأدوات المتاحة لا تنطلق من تصور نظري واضح ومحدد، وثباتها ضعيف وصدقها منخفض. كما أن الخصائص السيكومترية المرضية لمثل هذه الأدوات يحتاج لقياس الاستعداد في مجالات بعينها أي يتم بلورة المفردات بما يناسب مجال الدراسة والفئة المستهدفة (مثل: مجال التدريس في الجامعة ).

كما توصل كل من Gagnon,Attieh&Ghandour,2014 في دراستهما التي هدفت إلي مراجعة أدوات قياس الاستعداد للتغير المتاحة في الأدبيات. وقد اشتملت المراجعة علي الدراسات من 2012 إلي وجود (26) أداة لقياس الاستعداد للتغير في

السياقات الطبية منها (19) أداة قدمت محكات صدق وثبات غير مرضية، و(5) لم يتوافر لها محكات صدق وثبات، وأداة واحدة تتميز بأعلى نسبة صدق، وأخرى تتميز بأعلى نسبة ثبات. أي أن المتوافر من أدوات قياس الاستعداد للتغير لا يتمتع بصدق وثبات مرضي، مما يستدعي ضرورة اهتمام البحوث المستقبلية ببناء أدوات تتمتع بخصائص سيكومترية جيدة. (Bayes, Jennifer & David, 2016, 240).

وبناءً على ما سبق فإن الدراسة الحالية تهدف إلى إعداد مقياس للاستعداد للتغير الفردي لدي عينة متباينة من حيث مستوى الخبرة، والدرجة العلمية، والنوع، من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، في ضوء بنية نظرية محددة أو منطلق نظري واضح المعالم يستند إلى التحليل النظري للأدبيات المتوفرة حول المفهوم، ثم التحقق من بنيته العاملية وخصائصه السيكومترية.

### مشكلة الدراسة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات عديدة اقتصادية، واجتماعية، وسياسية، وبيئية، نتيجة تزايد معدلات التغير التكنولوجي والإداري والاجتماعي. ولمواجهة هذه التحديات، أصبحت مؤسسات التعليم العالي أكثر تعقيداً حتى تتمكن من مواجهة هذه التحديات عن طريق التدريس، والبحوث، والوظائف الخدمية، والمهام المختلفة التي يؤديها الموظفون وأعضاء هيئة التدريس والطلاب. (Naimatullah, 2009, 32)

ومن المحتمل أن تحقيق النتائج المرجوة يحتاج بشكل أساسي مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المخلصين، المتحمسين أصحاب المعارف والإبداعات، الراغبين في التغير والمستعدين له بكل طاقاتهم؛ لتلبية الاحتياجات المنشودة؛ ولتصبح جامعاتهم أكثر فاعلية وكفاءة؛ فالجامعات بحاجة لمجموعة واسعة من المهارات والمعارف والقدرات التعليمية والدراسية فضلاً عن المهارات الإدارية والاجتماعية ذات الصلة حتى يتمكن أعضاء هيئة التدريس من إثراء خبرات طلابهم ويسهموا في المجالات الاجتماعية والاقتصادية، وعوامل التنمية (Naimatullah, 2009, 32), (Robert, 1990, 5)

ومن ثم يمكن بلورة مشكلة الدراسة الحالي في التساؤلات التالية:

1. ما مدى تطابق النموذج النظري المفترض لبنية مقياس الاستعداد للتغير مع بيانات عينة الدراسة الحالية؟
2. هل تتحقق البنية العاملية لمقياس الاستعداد للتغير في البيئة المصرية؟
3. هل يحقق مقياس الاستعداد للتغير خصائص سيكومترية جيدة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستعداد للتغير ترجع إلى متغير الدرجة العلمية (معيد- مدرس مساعد - مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ)؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستعداد للتغير ترجع إلى متغير مستوى الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات)؟

6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الاستعداد للتغير؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الموضوع التي تتصدي لدراسته بصفة عامة، وأهمية العينة المستهدفة بصفة خاصة ويتضح هذا فيما يلي:

- لا توجد أي دراسات عربية على حد علم الباحثين في هذا الموضوع، ومن ثم تظهر الحاجة الملحة لدراسته في البيئة المصرية للتعرف على طبيعته، واستكشاف بنيته، وقياسه، لما له من أهمية في نجاح المؤسسات علي اختلافها.
- تمثل دراسة الاستعداد للتغير علي المستوى النظري مؤشراً هاماً لبناء توقعات وتنبؤات موضوعية لما سيؤول إليه الوضع في حالة ظهور موضوعات ملحة تستحق التغير داخل إطار الجامعة.
- كما يعد هذا الموضوع مؤشراً هاماً للعديد من المظاهر مثل استعداد الفرد أو أعضاء المؤسسة نفسياً وسلوكياً للتغير، فعندما يكون هذا الاستعداد مرتفعاً: نجد الأعضاء أكثر احتمالاً للتغير المبدئي، وبذل مجهود أكبر، وإظهار مثابرة أعظم، وإصدار سلوك تعاوني أكبر. وجميع هذه المظاهر تصب في إحراز وتحقيق التغير المفترض بشكل فعال.
- كما ترجع أهميته إلى أهمية العينة المستهدفة وهم من أعضاء هيئة التدريس الجامعيين؛ لما لهذه الفئة من دور مؤثر وفعال في تغيير وتطوير التعليم الجامعي، وإثراء الدراسة العلمي بكل جديد ومفيد ومؤثر من خلال أبحاثهم ومؤلفاتهم العلمية، وأيضاً لما لهم من دور فعال في تشكيل عقول طلابهم وسلوكياتهم. وما يتطلبه العمل في التدريس الجامعي من استعداد دائم للتغير وفقاً لمتطلبات العصر وتطوير وجودة النظام الجامعي.

## ثانياً: الأهمية التطبيقية:

ترجع أهمية الدراسة التطبيقية إلى:

- إمكانية وضع خطط مسبقة للتصدي لأي مقاومة للتغيير أو لخلق المناخ المشجع علي تنمية الاستعداد اللازم للتغيير.
- إمداد المكتبة العربية بمقياس مقنن يتمتع بخصائص سيكومترية جيدة على البيئة المصرية للكشف عن الاستعداد للتغيير عند أعضاء هيئة التدريس.
- يتوقع أن يفتح المجال أمام الباحثين لإعداد برامج إثرائية لتنمية استعداد أعضاء هيئة التدريس للتغيير، ونشر الوعي بأهميته، ووضع الخطط المناسبة للتصدي للمقاومين له خاصة وأن المجتمع يمر بمرحلة انتقالية جديدة وتطورات عديدة تستحق الاهتمام، ووضعها في الاعتبار والاستعداد لأي متربات وعواقب قد تكون ناتجة عن هذه الأوضاع علي كافة المستويات خاصة علي مستوى التعليم الجامعي.
- الكشف عن طبيعة الاستعداد للتغيير يساعد الباحثين في دراسته في علاقته بجوانب أخرى جديدة ويساعد في تقديم الدعم المناسب لتنميته وتطويره بشكل أفضل مما ينعكس على نجاح المؤسسات المختلفة وفعاليتها خاصة المؤسسات التعليمية.

## أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى:

- إعداد مقياس مقنن للاستعداد للتغيير يتمتع بخصائص سيكومترية جيدة في ضوء التحليل النظري للأدبيات المتاحة واستنباط نموذج نظري يعبر عن بنيته العاملية والتحقق من صدقها علي العينة الحالية باستخدام أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي.
- الكشف عن احتمالية وجود تباين في الاستعداد للتغيير وفقاً لمتغيرات مستوي الخبرة والدرجة العلمية، والنوع.

## مصطلحات الدراسة:

## الاستعداد للتغيير: Change Readiness

لا يوجد تعريف واحد للاستعداد للتغيير فقد تعددت التعريفات بتعدد وجهات نظر أصحابها وتصوراتهم النظرية. ومن بين هذه التعريفات: "أنه عملية دينامية مستمرة متعددة الأبعاد تنتج في بعض الاستجابات الايجابية النشطة نحو التغيير.

وفي موضع آخر اتجاه كلي يعكس مدي وحجم ميل الفرد أو مجموعة الأفراد وجدانيا ومعرفيا لقبول واعتناق موضوع ما وتبني الخطط الخاصة به (In Stevens,2015 ,337).

الاستعداد جهد نشط لتوليد مشاركة نشطة وإيجابية (Stefanie &Hans,2012,543).

وتري الباحثتان أن الاستعداد للتغير مفهوم افتراضي يعبر عن بنية متعددة الأبعاد تنتج في استجابات أعضاء هيئة التدريس السلبية أو الإيجابية نحو التغير، وتحدد مقدار دافعيتهم ومستوي قدرتهم علي التنفيذ.

#### التعريف الإجرائي:

الاستعداد للتغير هو ما تكشف عنه درجة الفرد في مقياس الاستعداد للتغير لدي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

#### 1. تعريف عضو هيئة التدريس:

هو أحد المدخلات الرئيسية في التعليم الجامعي ويقوم بدور مزدوج هو الدراسة والتدريس معاً. (Naimatullah,2009,44)

كما عرفه أحمد بديوي (1980، 341): بأنه كل موظف من موظفي الجامعة يهتم مباشرة بالتعليم أو الإشراف على التعليم فيها.

وعرفه كل من محمد سرحان، وخالد المخلافي (2001، 191) أنه كل فرد يزاول مهنة التدريس في كلية التربية، ويحمل لقباً عند مستوى أستاذ أو أستاذ مشارك أو أستاذ مساعد.

وفي تعريف محمد عبد القادر عابدين (2003، 185) المدرسون الذين يقومون بالتدريس والدراسة في الجامعة وفي مراكزها وبرامجها المختلفة، وهم متفرغون للعمل في الجامعة ويحملون إحدى الرتب العلمية من مرتبة محاضر فأعلى.

تعريف جبريل حسن العريشي، وهند العروان (2004، 6): هو الشخص الذي يقوم بالتدريس أو بالتعليم والذي يحمل رتبة أكاديمية في الجامعة.

وعرفه حسين جدوع، جبار الدايني (2008، 183) بأنه الشخص الحاصل على شهادة الماجستير أو الدكتوراه والذي يزاول مهنة التدريس في كلية التربية والحاصل على اللقب العلمي الجامعي.



ويشير في الدراسة الحالية إلى القائمين بالتدريس والدراسة العلمية من أساتذة، وأساتذة مساعدين، ومدرسين، ومدرسين مساعدين، ومعيدین، وفقاً لما تنص عليه لائحة التعليم الجامعي بالجامعات المصرية.

المفاهيم ذات صلة بالاستعداد للتغير:

### أولاً: مفهوم الاتجاه: Attitude

من وجهة نظر الدافعية، فالاتجاه يمثل حالة من الاستعداد لاستثارة الدافع، فاتجاه الفرد نحو موضوع ما هو استعداد لاستثارة دوافعه فيما يتصل بالموضوع وهذا الاستعداد يتأثر بخبرة الفرد ومعارفه السابقة عن هذا الموضوع سلباً أو إيجاباً

ويؤكد آخرون علي أن الاتجاه استعداد متعلم للاستجابة بطريقة منسقة وبأسلوب محدد لأشخاص أو موضوعات أو مفاهيم معينة. (في عبد الفتاح دويدار، 1994، 160).

ويري آخرون (In Ajzen,1991,183) أن الاتجاه مفهوم نفسي له مكوناته المعرفية والوجدانية ومؤشراته السلوكية، وتتباين مكوناته من حيث قوتها واستقلالياتها. فقد يمتلك الشخص معلومات وفيرة عن موضوع ما (مكون معرفي)، ولكنه لا يشعر حياله برغبة قوية (مكون انفعالي)، تؤدي به إلى اتخاذ عمل أو استجابة (مكون سلوكي). أما الاستعداد للتغير فقد توصل Weiner, et.al,2008 إلى أنه بنية ثنائية البعد، الأول دافعي يشير إلى نوايا واتجاهات الأفراد، والثاني يشير إلى الحدود السلوكية كدالة للقدرة ومدى الكفاءة في استخدام هذه القدرة (In Stevens,2015,343)، مما يعني أن الاتجاهات هي أحد أبعاد الاستعداد للتغير.

ومن تصورات الاستعداد للتغير " باعتباره رسالة للتغير" تشير إلى الأبعاد التي تشكل معتقدات الأفراد واتجاهاتهم ومقاصدهم نحو التغير. أي أن أبعاد الاستعداد للتغير تؤثر في اتجاهات الأفراد ومقاصدهم مما يؤكد التباين بين مفهوم الاستعداد والمفاهيم الأخرى ذات الصلة مثل الاتجاهات والمقاصد (Stevens,2015,335).

### ثانياً: مفهوم القدرة Ability

جاء في تعريف قاموس 1, 1975 , Good، هي القوة الفعلية الموجودة لدى أي كائن لإنجاز أو إكمال عمل بتكيفات ناجحة.

كما عرفها الزغبى (124,2001) (أنها كل ما يستطيع الفرد أدائه في اللحظة الحاضرة من أعمال عقلية أو حركية سواء بتدريب أو من غير تدريب.

يتضح من التعريفات السابقة أن القدرة هي إمكانية القيام بعمل معين في الوقت الراهن سواء بتدريب أو بدون تدريب. أي أن القدرة ترتبط بسلوك فعلي، أما الاستعداد فهو بنية ثنائية البعد أحد أبعادها قدرة الأفراد علي تنفيذ التغيير.

إن الفرق بين الاستعداد والقدرة يتمثل في: أن القدرة جزء من الاستعداد للتغيير أو أحد مكوناته أو هي الجانب التنفيذي للاستعداد للتغيير.

### ثالثاً مفهوم المعتقد Belief:

هو شكل من أشكال التمثيل العقلي، ووحدة من لبنات بناء الفكر الواعي Churchland,1986

ويرى Pehkonen & Pietilä, 2003,2 الاعتقاد نوع من المعرفة الذاتية يقوم علي الخبرة السابقة، ويكون في كثير من الأحيان ضمناً.

كما يعتبره البعض حكماً شخصياً يأتي من خلال الخبرة الشخصية, Raymond, 1997, 552

ويلاحظ من التعريفات السابقة أن المعتقد جزء من الاستعداد قائم علي المعارف الذاتية والخبرات الشخصية.

### التصور النظري والدراسات ذات الصلة:

تركز الأدبيات النفسية علي الاستعداد للتغيير الفردي بشكل أكبر من الاستعداد المؤسسي الذي يشير إلى "بنية متعددة المستويات multi-level construct يمكن قياسها علي مستوي الفرد أو مستويات أكبر (مثل: فريق العمل، القسم، المؤسسة ككل.....)"(Christopher ,et. al.,2014,10). وكاستجابة لمثل هذه التوجهات قامت الباحثتان بمراجعة التصورات النظرية المختلفة حول مفهوم الاستعداد للتغيير وتحليلها، وتم تصنيفها تحت المحاور التالية:

#### 1. الاستعداد باعتباره رسالة للتغيير Readiness as change message

تشير رسالة التغيير إلي الأبعاد التي تشكل معتقدات الأفراد، واتجاهاتهم، ومقاصدهم، نحو التغيير أي ما يسمى "إظهار التناقض"، كما تتضمن الرسالة الإيجابية عن سؤال هام هو: ما مدي احتياجنا للتغيير؟ وتشتمل أيضاً علي مدي ملائمة التغيير المفترض لإزالة هذا التناقض أي "درجة نجاح عملية التغيير". كذلك درجة تأييد الأعضاء والمؤسسات للتغيير. وأخيراً تشير لمدرجات الفرد (سلبية / إيجابية) لعملية التغيير وهو ما يسمى التكافؤ الشخصي Personal Valence. ولإحداث التغيير لابد أن نأخذ في الحسبان الديناميات البيئشخصية، والعوامل السياقية Contextual Factors (Khan , Timmings & Moore, 2014,26)

وخلص ما سبق، أن رسالة التغير تعتبر أن الاستعداد جهد نشط لتوليد مشاركة نشطة وإيجابية أي سابقة معرفية Cognitive Precursor تعتمد علي خمس معتقدات لرسالة التغير هي: التناقض، والملائمة، والكفاءة، والتأييد الأساسي، والتكافؤ الشخصي. (Stefanie, & Hans,2012,543)

## 2. الاستعداد كمراحل للتغير Readiness as stage of change

ويشير هذا التصور إلي مراحل التغير التالية:

- ما قبل الفحص والتأمل Pre contemplation، وهي مرحلة تسبق أعمال الذهن والتأمل في التناقضات ودواعي التغير.
- مرحلة التأمل والتفكير contemplation
- مرحلة التحضير Preparation، وفيها يركز الفرد مجهوده علي التخطيط والإعداد للإجراءات اللازمة للتغير
- مرحلة السلوك /أو الفعل Action، وهي مرحلة التنفيذ.
- مرحلة الإحراز أو التحقيق Maintenance.

كما يشير إلي التحولات الموجهة أو القائمة علي قرار متوازن وبعض الميكانيزمات المعرفية الأخرى (Sherman & Aimee, 2013,3035),(Erdogan & Gunes, 2016)

## 3. الاستعداد باعتباره التزام بالتغير Readiness as commitment to change

يشير إلي القوة التي تقيد الأفراد بمحتوي سلوكي معين. وهو متعدد الأبعاد: يشمل الوجدان Affective، والاستمرارية Continuity، والالتزام المعياري (Meyre,Srinivas&Topolnytsky,2007)

كما يشار له باعتباره اتجاه يعكس بشكل كلي مدي وحجم ميل الفرد أو مجموعة الأفراد وجدانياً ومعرفياً لقبول واعتناق موضوع ما وتبني الخطط الخاصة به، ويتأثر بالمحتوي الخاص بموضوع الاستعداد والعملية والسياق والأفراد المندمجين فيه. (In Kathleen & Claudia,2012,172)

تستنتج الباحثتان من هذا التصور أن الجانب الوجداني أحد أبعاد الاستعداد للتغير

#### 4. الاستعداد كافتتاح علي التغيير أو تقبله Readiness as openness to change

علاوة علي الاتجاهات متعددة الأبعاد تجاه التغيير، والتقييم الشامل لموضوع التغيير المشار له في التصور السابق، نجد أن الانفتاح علي التغيير من وجهة نظر Elias,2009 يشير للولع Willingness أو الرغبة في تأييد التغيير (In Stevens,2015,336)

وفي هذا إشارة واضحة للدافعية المرتفعة، والرغبة الشديدة في التغيير إدراكاً لأهميته وفوائده التي تعود علي الفرد والمؤسسة ككل.

#### 5. الاستعداد باعتباره قدرة Readiness as Capacity

تشير للخصائص أو العوامل السياقية العامة أو الخاصة لأي مؤسسة مثل: الثقافة، والمناخ، والمصادر. والتي من شأنها تيسير عملية التغيير. كذلك السمات الفردية مثل الذكاء العملي Practical Intelligence، وفعالية الذات، ومقاومة التغيير Soumyaja,Kamalanabhan&Phattacharyya,2011 (In Khan,et al.,2014,14)

هنا يؤكد أنصار هذا التصور أن الاستعداد للتغيير يعبر عن عاملين أساسيين أحدهما داخلي خاص بالفرد والآخر خارجي خاص بالسياق المحيط.

#### 6. الاستعداد كحالة متعددة الأبعاد Readiness as multidimensional state

ويشير هذا التصور للاستعداد باعتباره:

بنية ثنائية البعد Two – dimensional construct تتمثل في دافعية أعضاء المؤسسة وقدرتهم علي تطبيق التغيير. (In Stevens,2015,337)

مراحل تنمية الاستعداد في السياق التربوي:

أشار (Dean,et al.,2012,3) إلي مراحل تنمية الاستعداد للتغيير بالمدارس والمؤسسات التعليمية وهي:

الاستكشاف Exploration : وفيها يتم تحديد مبررات للتغيير، ومعرفة التدخلات المحتملة التي قد تكون حلاً مناسباً، وتنمية الاستعداد للتغيير، ومعرفة الإجراءات اللازمة لتنفيذ التغييرات المبتكرة بشكل فعال.

التثبيت Installation: تحديد المصادر اللازمة لاستخدام التغييرات المبتكرة، والموارد اللازمة لتنفيذها بدقة مما يؤدي إلي نتائج جيدة للطلاب.

**التنفيذ المبدئي Initial Implementation:** أول استخدام للتغيرات المبتكرة من قبل المعلمين، وغيرهم من العاملين في المدارس والبيئة المحيطة. وتهتم بطرق الدعم للعمل الجديد ويطلق عليها أحيانا باسم "المرحلة الحرجة"

**التنفيذ الكامل: Full Implementation:** بعض التغيرات تتم في أسرع وقت وبعضها يستغرق وقت طويل

**محكات الاستعداد للتغير وأمثلة للعبارات:**

التخطيط مثل: أخطط للمهام والأهداف القادمة، أعرف تماماً متطلبات التغير وآلياته. الإحساس بالحاجة الملحة مثل: أشعر بأهمية موضوع التغير، وأدرك عواقب الفشل في حدوثه.

التدعيم الخارجي مثل: يتم مساندي من قبل الإدارة ورئيس القسم.

التركيز الشخصي مثل: أخصص وقت كافي للإلمام بمتطلبات موضوع التغير (Douglas,2009)

**خصائص وسمات الأفراد ذوي الاستعداد للتغير المرتفع:**

القدرة علي تطوير ووضع الخطط واختيار المناسب منها في معظم المواقف.

التفاؤل: أو القدرة علي إدراك الفرص والممكّنات.

حب التحدي: فعلي الرغم من المخاطرة والغموض في مواقف التحدي نجد أدائهم جيد.

الولع والشغف: ويشير إلي مستوي الدينامية في الشخصية.

التوافق: ويشمل عنصرين هامين هما: المرونة والبروز.

الثقة: تحمل الغموض

وتشير بروفيالات الفرد إلي أن بعض سمات ذوي الاستعداد للتغير أكثر نمواً من غيرها (Eva ,2015,35)

**تعقيب علي تصورات الاستعداد:**

من الملاحظ أن التصورات المتعددة سألقة الذكر للاستعداد، أشارت بشكل ضمني

أو صريح لمكونات أساسية للاستعداد للتغير وتتمثل في:

المكون الوجداني: ويقصد به الميل للتغير والإحساس بأهميته، وتقبله دون مقاومة وقد ذكر بمسميات مختلفة في بعض التصورات، وأشار إليه ضمناً في أخري مثل: "الوجدان"

في نموذج الاستعداد كإففتاح علي التغيير، "الولع والرغبة في التغيير"، أيضاً تحت "العوامل الخاصة بالفرد" في نموذج الاستعداد كقدرة، "والدافعية" في نموذج الاستعداد كحالة متعددة الأبعاد، "والإحساس بالحاجة الملحة" ضمن محكات الاستعداد.

المكون المعرفي: ويعنى وعى الفرد بأهمية التغيير وإيجابياته، ومتطلباته، وإدراك عواقب الفشل في إحداثه. والوعي بقدرته علي ذلك وقد ذكر في نموذج الاستعداد كرسالة تغيير تحت ما يسمى "سابقة معرفية"، متمثلاً في معرفة مدي الحاجة للتغيير، والمدرجات السلبية أو الإيجابية للتغيير، وهل سيكون عملية ناجحة أم لا. كما تواتر ذكره بشكل ضمنى في نموذج مراحل التغيير وهي "مرحلة الفحص والتأمل والتفكير"، كذلك تحت "العوامل الخاصة بالفرد" في نموذج الإففتاح علي التغيير، "وتوليد الوعي" في مراحل خلق الاستعداد.

المكون السلوكي: ويشمل استجابات الفرد والإجراءات التي يقوم بها من أجل إحداث التغيير "مثل تخصيص وقت كافي أو التخطيط المسبق له" وقد ذكر بمسمى "المحتوي السلوكي" في نموذج الاستعداد كالتزام بالتغيير، "والقدرة علي التصرف" في نموذج الاستعداد كحالة متعددة الأبعاد، "والتركيز الشخصي" ضمن محكات الاستعداد.

المكون السياقي: (الدعم والمساندة): ويقصد به كل ما يقدم من قبل السياق البيئي من دعم للفرد يشجعه علي التغيير. وقد تواتر ذكره في عدة تصورات بشكل صريح مثل نموذج رسالة التغيير، ونموذج الاستعداد كقدرة، والاستعداد كحالة متعددة الأبعاد، وضمناً تحت ما يسمى التدعيم في تصور مراحل خلق الاستعداد، والتدعيم الخارجي ضمن محكات الاستعداد.

والأدلة علي منطقية الاستنتاجات السابقة عديدة منها: تأكيد (Jafari & Mostafa, 2012, 5811) علي أن الاستعداد للتغيير لدي الأفراد يحدث في ثلاثة جوانب أساسية:

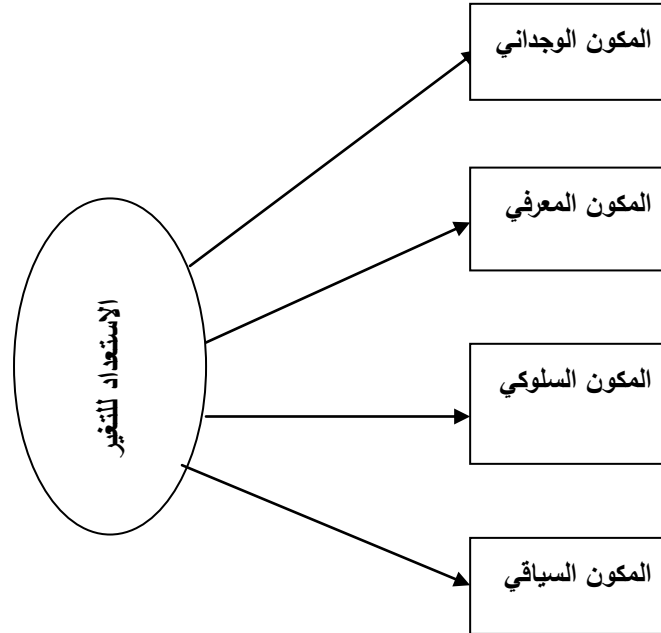
الجانب الوجداني: ويشير لميل الفرد للاستمتاع بالتغيير داخل المنظمة، والولع بها، والاتجاه الإيجابي نحوها. والجانب المعرفي: ويشمل مدى إدراك الفرد لموضوع التغيير، ومتطلباته، ومزاياه، والجانب السلوكي يشير إلى قيام الفرد بأداء أنشطة معينة من أجل دعم التغييرات الجديدة وتأييدها والالتزام بها.

كما صنفت الأدبيات المتاحة حول المفهوم عوامل الاستعداد للتغيير لدي الموظف إلي فئتين هما: عوامل فردية: مرتبطة بالجوانب النفسية والاجتماعية، وعوامل سياقية مثل التسهيلات في بيئة العمل. ومن المتوقع أن العوامل الفردية تشمل ما هو معرفي ووجداني وسلوكي، مضافاً لهم الجانب السياقي.

أيضا تؤكد معظم نماذج الاستعداد للتغير علي ضرورة توليد الوعي بالحاضر، وتدعيم القدرة المدركة لدي الفرد. (Dean,et. al.,2012,4)، وهذا يعني ضرورة التركيز علي الجانب المعرفي والسلوكي.

كذلك ما أشار إليه بعض الباحثين للعوامل أو الإعتبارات التي تحفز وتستثير الإستعداد للتغير، وهي الإحساس بالحاجة للمعرفة الجديدة (جانب معرفي)، وفهم منافع التغير(معرفي)، والقدرة علي الإلتزام الكلي(سلوكي)، والمشاركة الأكبر (معرفي/سلوكي)، وسياق التواصل المناسب للتعلم (السياقي).

وفي ضوء التعقيب السابق تقترح الباحثتان نموذجاً نظرياً للاستعداد للتغير الفردي يتميز بالشمول والتكامل "تسميانه نموذج متكامل متعدد الأبعاد لبنية الاستعداد للتغير"، وتستندا إليه في دراسة بنية الاستعداد للتغير كسمة متعددة الأبعاد يتم التأكد منها إمبريقيا، وإعداد أداة القياس الشاملة لكل مكوناتها. ويشير الشكل التالي (شكل رقم 1) للنموذج النظري المفترض



شكل (1): نموذج نظري مفترض لبنية الاستعداد للتغير الفردي "نموذج متكامل متعدد الأبعاد للاستعداد للتغير"

## الدراسات ذات الصلة:

من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالي:

### دراسة Naimatullah,2009

التي هدفت إلي دراسة بعض العوامل المنبئة بالاستعداد للتغير عند الموظف وهي العوامل المرتبطة بالفرد مثل: الاندماج الوظيفي، والرضا الوظيفي، والعلاقات مع رفاق العمل، والتدريب وتطوير المهارات. أيضا بعض العوامل الديموجرافية مثل: سنوات الخبرة، والدرجة العلمية، والنوع. علي عينة قوامها (556) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات من جميع أنحاء أندونيسيا من فئات متنوعة مثل الأساتذة والأساتذة المساعدين والمدرسين. وفي ضوء نظرية الحاجات الهرمية لماسلو قامت الباحثة بإعداد مقياس الاستعداد للتغير متعدد المفردات، وتوصلت الدراسة من خلال نمذجة المعادلة البنائية والتحليل العاملي التوكيدي إلي تنبؤ التزام الموظف وبعض العوامل الاجتماعية باستعدادات الفئة المستهدفة للتغير، وإلي وجود فروق دالة بين الجنسين في اتجاهاتهم وسلوكياتهم نحو التغير المنشود التي تفرده ظروف المجتمع.

### دراسة Jafari& Mostafa,2012

هدفت إلي فحص العلاقة بين أبعاد المنظمات التعليمية واستعداد المعلمين للتغير. واشتملت عينة الدراسة علي 117 مدرس وموظف إداري من مجمع روزبه للتربية في طهران، ومنهم من تم اختياره باستخدام أسلوب العينة الطبقية (90) شخصا. وتوصلت الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد واختبار "ت" إلي وجود علاقة دالة إحصائية بين أبعاد المؤسسات التعليمية والاستعداد للتغير، ولم تجد علاقة بين أبعاد المجال السلوكي والاستعداد للتغير، كما لم تجد علاقة بين أبعاد المجال الوجداني مع الاستعداد للتغير.

هذه الدراسة تساعد المراكز التعليمية لتحديد الثغرات والقصور، والعقبات فيما يتعلق بالمنظمات التعليمية، لتطوير الوعي حول إعداد الموظفين من أجل التغير بحيث تستخدم المنظمات هذه البيانات للتخطيط لتحقيق المثل العليا. وبالإضافة إلى ذلك، فإن هذه الدراسة تسلط الضوء على العلاقة بين المنظمات التعليمية والاستعداد للتغير

### دراسة Christopher et.al.,2014

هدفت إلي إعداد مقياس جديد يسمي الاستعداد المؤسسي للتغير **Organizational Readiness for Implementing Chang**، والذي تم بناؤه بالاستناد إلي نظرية **Weiner's Theory** في الاستعداد للتغير، وذلك من خلال عدة دراسات: في الدراسة الأولى، تم قياس مدى ملائمة محتوى الأداة الجديدة باستخدام



القياس الكيفي. وفي الثانية، تم اختبار البنية العاملية للأداة مع حساب الثبات. وفي الدراسة الثالثة، تم الاعتماد علي بيانات الدراسة السابقة لحساب صدق وثبات الأداة الجديدة علي مستوي الأفراد. وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

أشارت نتائج قياس ملائمة المحتوي أن المفردات تقيس جانبيين هما الالتزام بالتغير وكفاءة التغير وهذا ما يعكسه التصور النظري المفترض.

كما أشارت نتائج التحليل العاملي التوكيدي والاستكشافي إلي عاملين مرتبطين كما هو متوقع، مع مطابقة جيدة للنموذج وتشبع عالي بالمفردات. و أشارت تحليلات الثبات إلي اتساق داخلي عالي. ومن ثم فإن هذه الدراسة تمدنا بدليل يؤيد مقياس الاستعداد للتغير.

### كما هدفت دراسة Gagnon,et. al.,2014

إلي مراجعة نظامية لأدوات قياس الاستعداد للتغير في الأدبيات. وقد اشتملت المراجعة علي الدراسات من 2012 خاصة التي تهدف لإعداد مقياس أو الدراسة الامبريقية للاستعداد للتغير في مجال العناية بالصحة. مع التركيز علي الخصائص السيكومترية للأدوات المتاحة. وتوصلت الدراسة لوجود (26) أداة ووفقا لمعايير الاختبار النفسي والتربوي اتضح أن (19) أداة تقدم محكات للصدق والثبات، و(5) لم يتوافر لها محكات ثباتها وصدقها، وأداة واحدة تتميز بأعلى نسبة صدق، وأخري أعلى نسبة ثبات أي أن المتوافر من أدوات قياس الاستعداد للتغير في سياقات طبية لا يتمتع بصدق وثبات مرضي، مما يستدعي ضرورة اهتمام البحوث المستقبلية ببناء أدوات تتوافر فيها الخصائص السيكومترية.

### وفي دراسة Khan et al.,2014

التي هدفت إلي إعداد مقياس للاستعداد للتغير في ضوء منحي متعدد المكونات للأدبيات ذات الصلة لتحديد المقاييس الأساسية في الاستعداد للتغير. Multi- component approach وفقا للخطوات التالية: القيام بمراجعة نظامية

عمل مسح للمفردات الفردية للمقاييس المتاحة وتصنيفها وفقا لنية الاستعداد الأساسية التي تنعكس في التصورات النظرية من خلال باحثين وخبراء في الميدان. تحديد المفردات ذات الصلة والهامة في المقاييس التي تم انتقائها. بناء مقياس الاستعداد للتغير المناسب لمجال الدراسة في ضوء الخطوات السابقة. اختبار مدي قابلية الأداة للاستخدام. (Khan et al.,2014, )

## تعقيب علي الدراسات السابقة

يتضح من العرض السابق للدراسات ذات الصلة ما يلي:

1. قلة عدد الدراسات المتاحة في حدود علم الباحثان التي تصدت لموضوع الاستعداد للتغير في الأدبيات الأجنبية.
2. لا توجد أي دراسات عربية في حدود علم الباحثان استهدفت هذا الموضوع.
3. هدفت معظم الدراسات إلي إعداد أدوات لقياس المفهوم والتحقق من الخصائص السيكومترية له أو مراجعة ما تم إعداده من مقاييس.
4. الدراسات المتاحة وجهت بشكل أكبر للاستعداد المؤسسي أكثر من الاستعداد الفردي في سياق الصحة والعمل.
5. لا توجد سوي دراسة واحدة تصدت لقياس الاستعداد للتغير في السياق التربوي، وخاصة علي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

### فروض الدراسة:

1. تتحقق البنية العاملية لمقياس الاستعداد للتغير.
2. يوجد تطابقاً جيداً بين النموذج النظري المفترض وبيانات عينة الدراسة .
3. يتمتع مقياس الاستعداد للتغير بخصائص سيكومترية جيدة على البيئة المصرية.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستعداد للتغير ترجع إلي متغير الدرجة العلمية (معيد - مدرس مساعد - مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ)
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستعداد للتغير ترجع إلي متغير مستوى الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات)
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين من أعضاء هيئة التدريس في الاستعداد للتغير.

## إجراءات الدراسة.

### أولاً: عينة الدراسة

عينة الدراسة الاستطلاعية: تكونت العينة الاستطلاعية للدراسة من (175) عضو هيئة تدريس من عدة جامعات متباينين من حيث مستوي الخبرة، والدرجة العلمية، طبق عليهم مقياس الاستعداد للتغير.

تكونت عينة الدراسة الأساسية من (220) من أعضاء هيئة التدريس من جامعات وتخصصات مختلفة. من الجنسين، ومن درجات علمية مختلفة، وخبرات مختلفة، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً للنوع والخبرة والدرجة العلمية :

جدول (1) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والدرجة العلمية وسنوات الخبرة

الدرجة العلمية					الخبرة			النوع	
معيد	مدرس مساعد	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ	أكثر من 10 سنوات	من 5: 10 سنوات	أقل من خمس سنوات	أنثى	ذكر
7	19	68	110	16	16	178	26	152	68

كما يشير الجدول التالي لتوزيع أفراد العينة وفقاً لجامعاتهم، وكلياتهم، وأقسامهم العلمية

جدول (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً للجامعات والكليات والأقسام العلمية

					المنصورة	المنيا	الإسكندرية	القاهرة	عين شمس	الجامعات	
					40	45	43	45	47	العدد	
الصيدلة	رياض الأطفال	طب الأسنان	العلوم	الآداب	التربية					الكليات	
25	26	15	24	38	92					العدد	
—	—	—	بيولوجي	وثائق ومكتبات	تكنولوجيا وتعليم	أصول تربية	تربية خاصة	مناهج وطرق تدريس	صحة نفسية	علم نفس	الأقسام
25	26	15	24	38	12	15	15	15	15	20	العدد

### ثالثاً: أدوات الدراسة:

#### مقياس الاستعداد للتغير

#### خطوات إعداد المقياس:

- الاطلاع على الأدبيات، والمقاييس التي أعدت في هذا المجال، حيث لم تجد الباحثان أداة عربية لقياس الاستعداد الفردي للتغير، كما أن الدراسات الأجنبية كانت أدواتها تقيس الاستعداد المنظومي أو المؤسسي للتغير، وتم ترجمتها و الاستفادة منها في التعرف على أبعاد المقياس.
- صياغة عبارات المقياس في ضوء الأبعاد الأربعة للاستعداد الفردي للتغير.
- عرض المقياس في صورته الأولية على المحكمين من المختصين، لإبداء رأيهم من حيث علاقة العبارات بالسمة المقاسة وكذلك صحة الصياغة، ومن ثم تم التعديل في العبارات ليصبح المقياس في صورته الأولية مكوناً من (47) عبارة.
- تطبيق المقياس على العينة الاستطلاعية، وحساب صدق وثبات المقياس للتأكد من الخصائص السيكومترية للمقياس.

#### (ب) وصف المقياس:

#### الصورة الأولية للمقياس:

- تكون المقياس في صورته الأولية من (47) عبارة، موزعة على أربعة أبعاد تنصب في (27) عبارة موجبة، و (20) عبارة سالبة، مع استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)
- الاتساق الداخلي: تم التحقق من الاتساق الداخلي لمقياس الاستعداد للتغير قبل التحقق من نتائج الدراسة وذلك بإيجاد قيم معاملات الارتباط بين درجات كل مفردة من مفردات المقياس وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه تلك المفردة وذلك علي عينة قوامها (ن=175)، والجدول التالي يوضح هذه المعاملات:

جدول (3) الاتساق الداخلي لعبارات مقياس الاستعداد للتغير (ن = 157)

تقبل التغير دون مقاومة		الدعم والمساندة من أجل التغير		إدراك أهمية التغير		التخطيط لإحداث التغير	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.64	14	**0.73	43	**0.87	2	**0.74	29
**0.61	20	**0.70	46	**0.87	3	**0.80	31
**0.71	18	**0.65	47	**0.81	1	**0.81	26
**0.64	17	**0.67	42	**0.82	7	**0.72	36
**0.52	19	**0.68	41	**0.82	4	**0.77	30
**0.64	22	**0.67	21	**0.81	10	**0.74	33
**0.50	23	**0.58	44	**0.71	15	**0.65	35
**0.47	11	**0.53	45	**0.71	6	**0.65	8
		**0.56	38	**0.66	9	**0.64	34
		**0.45	40	**0.58	24	**0.51	37
		**0.42	13	**0.55	39	**0.61	5
						**0.61	27
						**0.61	12
						**0.47	32
						**0.44	25

\*\* دالة عند 0.01

يتضح من جدول (3) أن قيم معاملات ارتباط درجات كل مفردة من مفردات المقياس بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه تراوحت بين .87. :42 وجميعها كانت دالة عند مستوى 0.01.

كما تم حساب الارتباط بين الأبعاد الفرعية و الدرجة الكلية للمقياس و كانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (4) معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس

البعاد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
السلوكي	**0.84
المعرفي	**0.77
السياقي	**0.66
الوجداني	**0.60

\*\* دال عند 0.01

يتضح من الجداول السابقة أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى 0.01، مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للمقياس، ويتضح من جدول (3) أن الأبعاد تتسق مع المقياس ككل حيث تتراوح معاملات الارتباط بين: (0.71 - 0.76) وجميعها دالة عند مستوى (0.01) مما يشير إلى وجود اتساقا بين جميع أبعاد المقياس.

نتائج الدراسة وتفسيرها:

الفرض الأول: ينص علي " تحقق البنية العاملية لمقياس الاستعداد للتغير لدي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية "

وللتحقق من هذا الفرض تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي

:Exploratory Factor analysis

للتحقق من الصدق العاملي لمقياس الاستعداد للتغير بطريقة المكونات الأساسية Principal Components (PCA) مع التدوير المتعامد بطريقة الفارماكس Varimax لمفردات المقياس (47) مفردة، و الاعتماد على محك كايزر Kaiser (لا تقل قيمة الجذر الكامن/ القيمة المميزة Eigenvalue عن الواحد الصحيح)، و استبعدت المفردات ذات التشبعات الأقل من (0.30). وقد أسفر التحليل عن ظهور أربعة عوامل " بجذر كامن قيمته 3.01 فأكثر" تفسر (49.02 %) من قيمة التباين الكلي للمقياس. حيث جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (5) يوضح قيم تشبعات مفردات المقياس بعد التدوير باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي

التشبعات			المفردات	أبعاد المقياس
		0.79	29	العامل الأول (البعد السلوكي)
		0.78	31	
		0.78	26	
		0.76	36	
		0.74	30	
		0.69	33	
		0.57	35	
		0.56	8	
		0.55	34	
		0.52	37	
		0.50	5	
		0.50	27	
		0.48	12	
		0.43	32	
		0.39	25	
			16	
			28	
	0.90		2	
	0.89		3	
	0.85		1	
	0.84		7	
	0.81		4	
	0.78		10	
	0.62		15	
	0.61		6	
	0.49		9	
	0.45		24	
	0.41		39	العامل الثالث (البعد السياقي)
0.74			43	
0.71			46	
0.69			47	
0.68			42	
0.62			41	
0.53			21	
0.50			44	
0.49			45	
0.45			38	
0.40			40	
0.32			13	0.73
			14	

التشبعات				المفردات	أبعاد المقياس
0.66				20	
0.60				18	
0.51				17	
0.50				19	
0.48				22	
0.42				23	
0.39				11	
3.01	3.64	4.5	11.87		
7.63	10.44	14.88	16.07		% للتباين المفسر لكل عامل
49.02					قيمة التباين المفسر للمقياس ككل

يتضح من جدول (5) أن قيم تشبعات المفردات المختلفة علي العامل الذي تنتمي إليه كل مفردة جميعها أكبر من 0.3، وأن هناك مفردتين لم تتشبع علي أي عامل (16، 28)، كما أسفر التحليل عن تشبع بعض المفردات علي عوامل أخرى وهي (8، 5، 21، 13)) ولكنها لا تتفق منطقياً مع التصور النظري للأبعاد لذا سيتم حذفها، والمفردات (12، 15، 24، 39) ومع ذلك سيتم الإبقاء عليها لاتفاقها مع البعد الجديد نظرياً. ومن ثم يصبح العدد الكلي لمفردات المقياس (45).

كما أسفرت نتائج التحليل علي وجود أربعة عوامل تفسر (49%) من التباين الكلي للمقياس: العامل الأول: كان عدد المفردات التي تشبعت عليه 15 مفردة امتدت تشبعاتها من (0.39) إلي (0.79)، و فسر هذا العامل (16.07%) من التباين الكلي المفسر بواسطة المقياس، و بلغت قيمته المميزة (11.87)، و يمكن تسمية هذا العامل في ضوء أعلى تشبعات البعد السلوكي.

والثاني: كان عدد المفردات التي تشبعت عليه (11) مفردة امتدت تشبعاتها من (0.41) إلي (0.90)، و فسر هذا العامل (14.88%) من التباين الكلي المفسر بواسطة المقياس، و بلغت قيمته المميزة (4.5)، و يمكن تسمية هذا العامل في ضوء أعلى تشبعات البعد المعرفي.

والثالث: كان عدد المفردات التي تشبعت عليه (11) مفردة امتدت تشبعاتها من (0.32) إلي (0.74)، و فسر هذا العامل (10.44%) من التباين الكلي المفسر بواسطة المقياس، و بلغت قيمته المميزة (3.64) و يمكن تسمية هذا العامل في ضوء أعلى تشبعات البعد السياقي.

والرابع: كان عدد المفردات التي تشبعت عليه (8) مفردات امتدت تشبعاتها من (0.39) إلي (0.73)، و فسر هذا العامل (7.63%) من التباين الكلي المفسر بواسطة

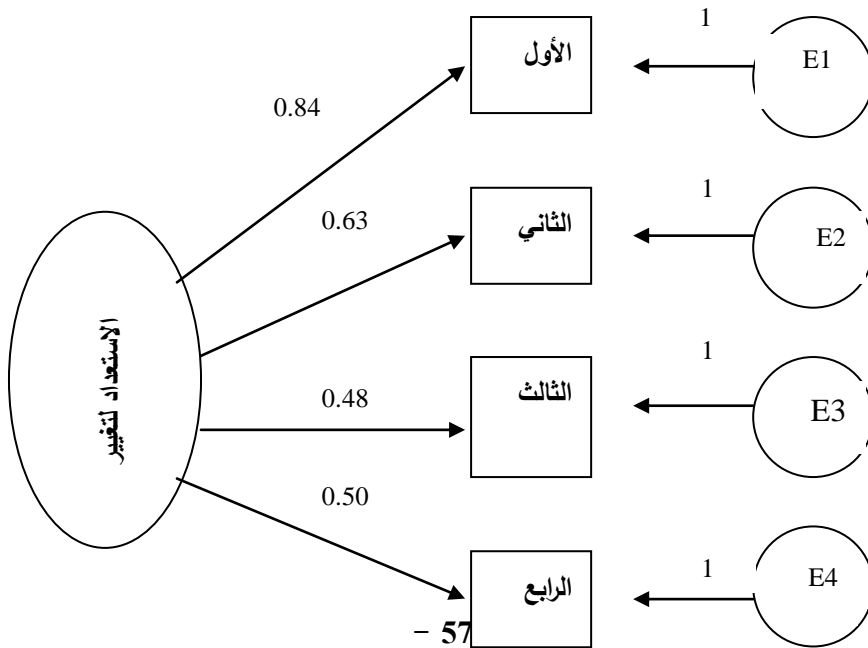


المقياس، و بلغت قيمته المميزة (3.01) و يمكن تسمية هذا العامل في ضوء أعلى تشبعات البعد الوجداني.

نتائج الفرض الثاني: وينص علي " يوجد تطابقاً جيداً بين النموذج النظري المفترض وبيانات عينة الدراسة "

وللتحقق من هذا الفرض تم إجراء التحليل العائلي التوكيدي **Confirmatory factor analysis** باستخدام برنامج **Amos20** وأسفرت النتائج عن مطابقة جيدة للنموذج المفترض لبنية مقياس الاستعداد للتغير (الأربعة أبعاد) مع بيانات عينة الدراسة حيث كانت قيمة  $\chi^2 = 0.81$  بدرجات حرية = 2 و هي غير دالة إحصائياً، و كانت النسبة بين قيمة  $\chi^2$  إلى درجات الحرية =  $0.4 / 3$  ومؤشرات حسن المطابقة كما يلي:

RMSEA= 0.00 < 0.08 NFI= 0.99 > 0.90 ، CFI= 0.99 > 0.90



## شكل (2) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاستعداد للتغير

من خلال العرض السابق لنتائج الفرضين الأول والثاني، نلاحظ تحقق البنية العاملية لمقياس الاستعداد للتغير لدي أعضاء هيئة التدريس، حيث تم استخلاص أربعة عوامل تمثل الأبعاد الفرعية للمقياس وهي البعد المعرفي والسلوكي والوجداني والسياقي. وقد أكدت نتائج التحليل العاملي التوكيدي هذه الأبعاد بمؤشرات حسن مطابقتها جيدة .

محكومة بالعديد من العوامل، بما في ذلك الموظف، (Christian, et. al.,2011,9) كما أن جهود التغير من وجهة نظر المدير، والموقف من التغير (إمكانية حدوثه، ومدى الرغبة فيه)؛ دعم القيادة؛ الموارد، و التخطيط الكافي (وضوح الأهداف والأدوار). وآليات لتقييم والمتابعة المستمرة.

نتائج الفرض الثالث: وينص علي "يتمتع مقياس الاستعداد للتغير بخصائص سيكومترية جيدة على البيئة المصرية "

وللتحقق من الفرض السابق تم إجراء التحليلات الإحصائية التالية:

أولاً: الاتساق الداخلي:

يتضح من نتائج الاتساق الداخلي التي تم التحقق منها سابقاً أن المقياس يتمتع بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي كما هو واضح من جدولي (2)، (3) السابق عرضهما.

ثانياً: ثبات المقياس

تم حساب قيمة الثبات للعوامل الفرعية باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح هذه المعاملات:

جدول (6) يوضح ثبات العوامل المشتقة من التحليل العاملي الاستكشافي و المقياس ككل

الأبعاد الفرعية للمقياس	معامل ألفا كرونباخ	
السلوكي (التخطيط لإحداث التغيير)	0.89	1
المعرفي (الوعي بأهمية التغيير)	0.91	2
السياقي (الدعم والمساندة من أجل التغيير)	0.83	3
الوجداني (الرغبة في التغيير وتقبله)	0.73	4
المقياس ككل	0.92	

\*\* دال عند 0.01

يتضح من الجدول السابق (6) أن قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للأبعاد تتراوح ما بين (0.83)، (0.91) وهي قيم مقبولة لثبات المقاييس الفرعية كما كانت قيم معاملات ألفا كرونباخ للمقياس ككل (0.92) وهي قيمة مرتفعة، و بذلك فإن الأداة المستخدمة تتميز بالصدق و الثبات و يمكن استخدامها علمياً.

نتائج الفرض الرابع ونصه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستعداد للتغيير ترجع إلى متغير الدرجة العلمية (معيد - مدرس مساعد - مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ). و للتحقق من هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين الأحادي، و الجدولين التاليين يوضحان ما تم التوصل إليه من نتائج:

جدول (7) المتوسطات و الانحرافات المعيارية في أبعاد الاستعداد للتغيير و الدرجة الكلية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

ع	م	ن	الدرجة العلمية	البعد السلوكي
6.36	57.50	16	أستاذ	
6.90	56.15	110	أستاذ مساعد	
8.66	55.25	68	مدرس	
6.70	56.42	19	مدرس مساعد	
4.83	58.00	7	معيد	

ع	م	ن	الدرجة العلمية	البعد
8.16	40.63	16	أستاذ	البعد المعرفي
5.13	44.85	110	أستاذ مساعد	
7.11	42.96	68	مدرس	
8.25	43.26	19	مدرس مساعد	
2.94	45.43	7	معيد	
5.99	36.31	16	أستاذ	البعد السياقي
6.75	32.83	110	أستاذ مساعد	
5.96	33.19	68	مدرس	
4.52	34.37	19	مدرس مساعد	
5.71	35.57	7	معيد	
4.34	31.19	16	أستاذ	البعد الوجداني
4.03	31.07	110	أستاذ مساعد	
5.13	30.21	68	مدرس	
4.20	30.74	19	مدرس مساعد	
2.21	34.71	7	معيد	
19.54	165.63	16	أستاذ	الدرجة الكلية
17.57	164.91	110	أستاذ مساعد	
20.73	161.60	68	مدرس	
17.32	164.79	19	مدرس مساعد	
12.57	173.71	7	معيد	

جدول (8) تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات أبعاد مقياس الاستعداد للتغير والدرجة الكلية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
غير دالة	0.49	26.90	4	107.59	بين المجموعات	السلوكي
		54.75	215	11771.75	داخل المجموعات	
			219	11879.35	الكلية	
غير	2.24	88.94	4	355.74	بين	المعرفي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجموعات	داخل المجموعات	8531.69	215	39.68	دالة	
	الكلية	8887.43	219			
	بين المجموعات	225.55	4	56.39		
السياقي	داخل المجموعات	8439.81	215	39.26	غير دالة	1.43
	الكلية	8665.36	219			
	بين المجموعات	139.71	4	34.93		
الوجداني	داخل المجموعات	4164.09	215	19.37	غير دالة	1.80
	الكلية	4303.80	219			
	بين المجموعات	1186.68	4	296.67		
الدرجة الكلية	داخل المجموعات	74501.71	215	346.52	غير دالة	0.85
	الكلية	75688.38	219			
	بين المجموعات					

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجات العلمية المختلفة في البعد الأول حيث كانت قيمة "ف" = 0.49 وهي غير دالة إحصائياً. ويظهر من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجات العلمية المختلفة في البعد الثاني حيث كانت قيمة "ف" = 2.24 وهي غير دالة إحصائياً، و يتضح أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجات العلمية المختلفة في البعد الثالث حيث كانت قيمة "ف" = 1.43 وهي غير دالة إحصائياً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجات العلمية المختلفة في البعد الرابع حيث كانت قيمة "ف" = 1.80 وهي غير دالة إحصائياً، ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجات العلمية المختلفة في الدرجة الكلية حيث كانت قيمة "ف" = 0.85 وهي غير دالة

إحصائياً. وقد يرجع تفسير ذلك إلى أن النظام الجامعي موحد، والدرجة العلمية للعضو غير مؤثرة في استعداده حيث أن الجميع يتعرضون لنفس البيئة الجامعية ونفس نظام العمل. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة Naimatullah, 2009 وقد يرجع ذلك لاختلاف البيئات الثقافية.

نتائج الفرض الخامس: وينص علي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستعداد للتغير ترجع إلى متغير مستوى الخبرة (أقل من 5 سنوات – من 5 إلى 10 سنوات – أكثر من 10 سنوات)".

و للتحقق من هذا الفرض استخدمت الباحثتان تحليل التباين الأحادي، و الجدولين التاليين يوضحان ما توصلت إليه الباحثتان من نتائج:

جدول (9)المتوسطات و الانحرافات المعيارية  
في أبعاد الاستعداد للتغير و الدرجة الكلية تبعاً لمتغير مستوى الخبرة

ع	م	ن	الدرجة العلمية	البعد
6.20	56.85	26	أقل من 5 سنوات	السلوكي
7.61	55.81	178	من 5 إلى 10سنوات	
6.36	57.50	16	أكثر من 10 سنوات	
7.21	43.85	26	أقل من 5 سنوات	المعرفي
6.02	44.13	178	من 5 إلى 10سنوات	
8.16	40.63	16	أكثر من 10 سنوات	
4.78	34.69	26	أقل من 5 سنوات	السياقي
6.44	32.97	178	من 5 إلى 10سنوات	
5.99	36.31	16	أكثر من 10 سنوات	
4.14	31.81	26	أقل من 5 سنوات	الوجداني
4.49	30.74	178	من 5 إلى 10سنوات	
4.34	31.19	16	أكثر من 10 سنوات	

ع	م	ن	الدرجة العلمية	البعد
16.44	167.19	26	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
18.85	163.65	178	من 5 إلى 10 سنوات	
19.54	165.63	16	أكثر من 10 سنوات	

جدول (10) تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات أبعاد مقياس الاستعداد للتغير والدرجة الكلية تبعاً لمتغير مستوى الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
غير دالة	0.55	30.23	2	60.46	بين المجموعات	السلوكي
		54.47	217	11818.89	داخل المجموعات	
			219	11879.35	الكلية	
غير دالة	2.25	90.14	2	180.27	بين المجموعات	المعرفي
		40.13	217	8707.16	داخل المجموعات	
			219	8887.43	الكلية	
غير دالة	2.73	106.29	2	212.59	بين المجموعات	السياقي
		38.95	217	8452.77	داخل المجموعات	
			219	8665.36	الكلية	
غير دالة	0.69	13.61	2	27.21	بين المجموعات	الوجداني
		19.71	217	4276.59	داخل	

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	المجموعات الكلية	4303.80	219			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	319.89	2	159.95	0.46	غير دالة
	داخل المجموعات	75368.49	217	347.32		
	الكلية	75688.38	219			

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجات مستويات الخبرة المختلفة في البعد الأول حيث كانت قيمة "ف" = 0.55 وهي غير دالة إحصائياً. و يظهر من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الخبرة المختلفة في البعد الثاني حيث كانت قيمة "ف" = 2.25 هي غير دالة إحصائياً، ويتضح أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الخبرة المختلفة في البعد الثالث حيث كانت قيمة "ف" = 2.73 وهي غير دالة إحصائياً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الخبرة المختلفة في البعد الرابع حيث كانت قيمة "ف" = 0.69 وهي غير دالة إحصائياً، ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الخبرة المختلفة في الدرجة الكلية حيث كانت قيمة "ف" = 0.46 وهي غير دالة إحصائياً. ومن الملاحظ أن نتائج هذا الفرض تتباين مع ما توصلت إليه (Naimatullah,2009) من أن الاستعداد للتغير يتباين وفقاً لخبرات الفرد ومعارفه.

نتائج الفرض السادس: ونصه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين من أعضاء هيئة التدريس في الاستعداد للتغير" و للإجابة عن هذا الفرض تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد و الدرجة الكلية بالنسبة لمجموعة الذكور و الإناث، وكذلك قيم " ت " و دلالتها الإحصائية، ويمكن عرض ما توصلت إليه الباحثان من نتائج فيما يلي:

جدول (11) يوضح الأعداد و المتوسطات و الانحرافات المعيارية و قيمة " ت " ودالتها في أبعاد مقياس الاستعداد للتغير والدرجة الكلية تبعاً لمتغير النوع



البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الأول	ذكور	68	56.19	6.21	0.18	غير دالة
	إناث	152	55.99	7.85		
الثاني	ذكور	68	43.29	6.30	0.85	غير دالة
	إناث	152	44.09	6.41		
الثالث	ذكور	68	32.78	5.21	1	غير دالة
	إناث	152	33.70	6.72		
الرابع	ذكور	68	30.66	4.18	0.53	غير دالة
	إناث	152	31.01	4.55		
الدرجة الكلية	ذكور	68	162.93	16.45	0.68	غير دالة
	إناث	152	164.78	19.50		

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث في البعد الأول حيث كانت قيمة "ت" = 0.18 وهي غير دالة إحصائياً، ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث في البعد الثاني حيث كانت قيمة "ت" = 0.85 وهي غير دالة إحصائياً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث في البعد الثالث حيث كانت قيمة "ت" = 1 وهي غير دالة إحصائياً، ويتضح أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث في البعد الرابع حيث كانت قيمة "ت" = 0.53 وهي غير دالة إحصائياً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث في الدرجة الكلية حيث كانت قيمة "ت" = 0.68 وهي غير دالة إحصائياً. وقد يرجع تفسير تلك النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس من الجنسين يتعرضون لنفس المهام المطلوبة من عضو هيئة التدريس الجامعي، حيث إنهم يعملون تحت نفس الظروف البيئية الجامعية من لوائح وروتين إداري عليهم إتباعه، ومن هنا لم تظهر أي فروق بين الجنسين في الاستعداد للتغير.

وتختلف نتائج هذا الفرض مع ما توصلت له دراسة شيرمان من وجود فروق بين الجنسين في دافعتهم نحو التغير أو أهدافهم من التغير في مجال العلاج من إدمان المخدرات مثل حشيش القنب

## التوصيات:

1. استخدام مقياس الاستعداد للتغير الذي توصلت إليه الدراسة للكشف عن الاستعداد للتغير لدى كل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين.
2. التوعية بأهمية التغير وقيمه في الحياة، وحث الأفراد على التهيؤ للتغير وإحداثه.
3. عمل برامج إثرائية لتنمية الاستعداد للتغير لدى أعضاء هيئة التدريس.

## البحوث المقترحة:

1. أثر برنامج تدريبي في تنمية الاستعداد للتغير لدى أعضاء هيئة التدريس.
2. الاستعداد للتغير وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.
3. الاستعداد للتغير لدى المعلمين والمعلمات في المراحل الثانوية، والإعدادية، والابتدائية.
4. العلاقة بين الاستعداد للتغير لدى المعلمين، والاستعداد للتغير لدى طلابهم.
5. الاستعداد الفردي للتغير وعلاقته بالاستعداد المؤسسي للتغير.
6. الاستعداد الفردي للتغير وعلاقته بأساليب تفكير الأفراد وقدرتهم على اتخاذ القرارات

## المراجع:

- أحمد بدوي، (١٩٨٠): معجم مصطلحات التربية والتعليم، القاهرة، دار غريب للطباعة .  
أحمد محمد الزعبي (2001): سيكولوجية الفروق الفردية وتطبيقاتها التربوية، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع.

حسين جدوع مظلوم المناصير، جبار رشك شناوة الدايني (2008): تقويم أداء عضو هيئة التدريس من وجهة نظر طلبة قسم التاريخ كلية التربية، مجلة القادسية في الآداب والعلوم التربوية، ع1، 2، م7، ص 177 – 203

جبريل حسن العريشي، وهند العروان (٢٠٠٤): الدور المعلوماتي لعضو هيئة التدريس في البيئة الأكاديمية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عبد الفتاح محمد دويدار (1994): علم النفس الاجتماعي، بيروت، دار النهضة العربية.

محمد سرحان خالد المخلافي، (٢٠٠١): أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، كلية التربية، مجلة جامعة دمشق، ع 2، م17.

محمد عبد القادر عابدين، (٢٠٠٣): تقييم أعضاء هيئة التدريس لبرامج الدراسات العليا في جامعة القدس، مجلة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، ع1، م7.

Ajzen , I.(1991): The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Process* , 50, 179 – 211.

Bayes, Jennifer& David, (2016): A Readiness for practice change: Evaluation of a tool for the Australian midwifery context. *Original Research – Qualitative / Women and Birth* 29 (2016) 240–244 241

Eva ,H. (2015): Individual Attributes of Change Readiness: A Case Study at Indonesia State- owned Railway Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 172 (2015) 34 – 41 *Global Conference on Business & Social Science-2014, GCBSS-2014, 15th &16th,ScienceDirect.*

Christopher ,M. S., Sara, R. J.& Denise, A. E.(2014): Organizational Readiness for implementing change: a psychometric assessment of a new measure. *Implementation.*

Christian D ,Dean B, Smith,J.,L. Kelly, P., A., Hogan, T., P., Hagedorn, H.,Patricia, M. ,D., and Anne, E., S(2011). Predicting implementation from organizational.

readiness for change: a study protocol. Helfrich et al. *Implementation Science*, 6:76.

Churchland , P.S., (1986) : *Neurophilosophy: Toward a Unified Science of the Mind/Brain.*Cambridge, MA: MIT Press.

Dean,F.,Karen,B.,Barbara,S. (2013): State Implementation &Scaling-up of evidence-based practices Readiness for Change,n,3,National Implementation Research Network,1-5.

- Douglas ,B. (2009): **Leading Chang in your School. How to conquer myths build commitment , and get results(ch2).**ASCD Professional Learnin Services. E. Book.
- Erdogan ,D.,G.,& Gunes ,D.,Z(2013):**The Relationship between individual innovativeness and change readiness condition of student attending faculty of education. Procedia - Social and Behavioral Sciences 106 ,3033**
- Gagnon, M.P., Attieh, R., Ghandour E.K., Le'gare', F.,& Ouimet M. (2014): **A Systematic Review of Instruments to Assess Organizational Readiness for Knowledge Translation in Health Care. PLOS on 9 (12): e114338. doi:10.1371/journal.pone.0114338 ,1-3.**
- Good, F. (1975). **Dictionary of Psychology. New York , 3ed,McGraw-Hill.**
- Jafaria ,P.& Mostafa, K. (2012 ): **Relationship between the dimensions of learning organization and readiness-to-change. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 46,5811 – 5815.**
- Haffar,M., Al-Karaghoul,W., Irani,Z.,..., (2016):**The influence individual readiness for change dimensions on quality management implementation in Algerian International Journal of Production Economics, 8-24.**
- Kathleen. O. & Claudia, D.(2012): **Individual differences in job-related relocation readiness The impact of personality dispositions and social orientations. Career Development International ,Vol. 17 No. 2, pp. 168-186.**
- Khan ,S., Timmings,R.,Moore,B.,(2014):**The development of an online decision support tool fork organizational readiness for change. Implementation Science, 1:56.**  
<http://www.implementationscience.com/content/9/1/56> .
- Madsen,S.,R., Cameron,R.,J., & Miller,D. (2006): **Influential Factors in Individual=Readiness for Change 94 Journal of Business and Management – Vol. 12, No. 2, 93.**
- Naimatullah ,S., (2009):**Determinants of employee readiness for organizational change. PhD Student, Brunel Business School, University,1-208**
- Pehkonen, E., & Pietilä, A. (2003): **On relationships between beliefs and knowledge in mathematics education. Paper presented at the CERME 3: Third conference of the European society for research in mathematics education, Bellaria, Italy**
- Raymond,A.M.(1997):**Inconsistency between a beginning elementary school teacher's mathematics beliefs and teaching**

---

practice. *Journal for Research in Mathematics Education*, 28, 550-576.

- Robert , H.,(1990): Questionnaire to Determine the Readiness of Staff for Team Development Linked with Change. b Practices Centralizing up of Evidence based Practices Center State Implementation & Scaling- up of Evidence
- Sherman ,J.,N., Baker, b., Aimee, L., Clark, M., (2016): Gender differences in cannabis use disorder treatment: Change Readiness and taking steps predict worse cannabis outcomes for women. 198 B. *Addictive Behaviors* 60 197–202
- Stevens, G. W. (2015): Toward a Process-Based Approach of Conceptualizing Change Readiness. *The Journal of Applied Behavioral Science*49(3)333–3.
- Stefanie , H. & Hans , G., (2012): Change at work and professional learning: how readiness to change, self-determination and personal initiative affect individual learning through reflection. *Eur Psycho l Educ* 27:539–555
- Jenny R. Evans,\* Kristen,Jessica W. G.,Steven, J. W (2015 ): Psychometric Properties of the Pain Stages of Change Questionnaire: New Insights on the Measurement of Readiness to Change in Adolescents, Mothers, and Fathers, *The Journal of Pain*, Vol 16, No 7 (July), 2015: pp 645-656.