

المرونة المعرفية كمنبئ بمقاومة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة  
الفيوم<sup>١</sup>

## Cognitive Flexibility as Predictor of Resistance to Change among Faculty members of Fayoum University

إعداد

أ. رحمة علي عبد الرازق عبد السميع  
باحثة ماجستير في علم النفس  
كلية الآداب. جامعة الفيوم

أد. طارق محمد عبد الوهاب  
أستاذ علم النفس ووكيل كلية الآداب للدراسات العليا والبحوث  
جامعة الفيوم

د. شيرين فاروق طنطاوي  
مدرس علم النفس كلية الآداب . جامعة الفيوم

عدد يونيو ٢٠٢٢

---

<sup>١</sup> دراسة أجرتها الباحثة الأولى بإشراف الباحث الثاني والباحثة الثالثة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير من قسم علم النفس بكلية الآداب – جامعة الفيوم.

## المرونة المعرفية كمنبئ بمقاومة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم

**الملخص:** هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة المرونة المعرفية كمنبئ بمقاومة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٣) عضو هيئة تدريس بجامعة الفيوم (٤٨ ذكور، ٨٥ إناث)، وتم تطبيق أداتي الدراسة وهما مقياس المرونة المعرفية من إعداد صلاح شريف ٢٠١١، و مقياس مقاومة التغيير من إعداد طارق محمد ٢٠٠٤، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين المرونة المعرفية ومقاومة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم، وعن إسهام المرونة المعرفية في التنبؤ بمقاومة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات الدراسة في (المرونة المعرفية - مقاومة التغيير) وفقاً لمتغير الجنس وكانت الفروق في اتجاه مجموعة الذكور.

### Cognitive Flexibility as Predictor of Resistance to Change among Faculty members of Fayoum University

**Abstract:** The present study aimed to study cognitive flexibility as predictor of resistance to change among faculty members of fayoum university, The sample of the study consisted of (133) faculty member (48males, 85females), the study applied two scales; cognitive flexibility scale prepared by Salah Sherif (2011), and resistance to change scale prepared by Tarek Mohammed (2004), Results of the study: there was a positive significant correlation between cognitive flexibility, resistance to change among faculty members of fayoum university, and contribution of cognitive flexibility in predicting resistance to change among faculty members of fayoum university, there were significant differences in

cognitive flexibility and resistance to change among faculty members of Fayoum university according to gender in favor of males.

### مدخل إلى مشكلة الدراسة:

يُعد التغيير جزءاً لا يتجزأ من المجتمع بما في ذلك مجتمع التعليم (Loi ( Zedda, Thibodeau, Forget & Frenette, 2019) وخاصة مجتمع التعليم العالي والذي يحتاج إلى إعادة تقييم مخزونه المعرفي الحالي وذلك مع استمرار نمو التعليم عبر الإنترنت (Rojas, 2020,6)، ولم يكن التغيير جذرياً كما كان في عام ٢٠٢٠ مقارنة بالسنوات السابقة، لطالما كانت التطورات التكنولوجية تمثل قوة دافعة رئيسة للتغييرات في العديد من شركات التكنولوجيا الفائقة، وأصبحت جائحة COVID-19 أكبر محفز في دفع تبني التكنولوجيا مثل ظهور مؤتمرات الفيديو والتعلم الإلكتروني والمعاملات غير التلامسية والتسوق عبر الإنترنت وما إلى ذلك، كل هذه الأحداث أجبرت الشركات والمؤسسات على تسريع الابتكارات وتغيير طرق عملها القديمة (Lum, 2021)؛ حيث أدت ممارسات الحجر الصحي والتباعد الاجتماعي في أوائل عام ٢٠٢٠ على مستوى العالم استجابة لانتشار COVID-19 إلى تعطل كبير لسير العمل في جميع أنحاء العالم عبر القطاعين العام والخاص، ولحل هذه المشكلة الناتجة عن هذا الأمر في المؤسسات تم اللجوء إلى العمليات الرقمية (Malik et al, 2021).

ومؤسسات التعليم العالي كغيرها من المؤسسات التي تُسهم في التنمية البشرية؛ فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات والصراعات والتكيف، وبذلك يصبح التغيير ظاهرة طبيعية تسعى من خلاله إلى تعزيز قدرتها على التكيف مع متغيرات العصر وانتقالها من وضع قائم تقليدي إلى وضع آخر مستهدف يضمن لها الاستمرارية والبقاء في بيئة عالمية مضطربة ومعقدة (شرف إبراهيم ، ٢٠١٣ ، ٢٥٢)، وتعد الجامعة مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي والتي تسعى جاهدة لتحقيق العديد من الأهداف المختلفة، إلا أن المهمة الأساسية للجامعة هي تطوير

المجتمع وتتميته والقضاء على المشكلات التي تواجهه من خلال وظائفها الرئيسية الثلاثة (التدريس ، البحث العلمي ، خدمة المجتمع ) (سماتي حاتم ، ٢٠١٨ ، ٨٥)، و لذلك أصبحت الجامعة محط اهتمام المسؤولين لإيمانهم بقدرتها على التغيير، وإلى كونها بيت الخبرة ومصدر المعرفة، القادر على الاستجابة والتكيف مع المتغيرات المتسارعة التي يعيشها العالم (فؤاد طه ، ٢٠٠٧ ، ٣٢٥)، ومن أهم الأشخاص ذوي التأثير داخل الجامعة أعضاء هيئة التدريس، والذين يُمكنهم إحداث تغيير ذي مغزى؛ فهم صلب أي كلية أو جامعة قلباً وروحاً، فمنهم تتبع المعرفة وعلى أيديهم تنتشر، وهذه هي الرسالة الكبرى لأية مؤسسة تعليمية (محمود السيد ، ٢٠١١ ، ٩٢).

وعلى الرغم من ضرورة وحتمية التغيير وأنه أمراً طبيعياً لا يُمكن تجنبه؛ فهو ليس بالأمر السهل، إذ تتجلى صعوبته في المقاومة التي يبديها بعض الأشخاص أو الجماعات وهم عادة من أصحاب المصالح أو العاملين غير المدركين لفوائد التغيير، حتى وإن كانت المقاومة رد فعل طبيعي، لأن من طبيعة الإنسان وفطرته ميله إلى مقاومة تغيير وضع ألفه وأعتاد عليه (معيزي قويدر ، ٢٠١١ ، ٧٠٩ :٧١٠)؛ حيث عرّف (Caruth & Caruth , 2013 , 13) مقاومة التغيير بأنها "سلوك يُمكن ملاحظته كنتيجة لإدخال أفكار أو طرق أو أجهزة جديدة"، ولهذه المقاومة قدرة عالية على إحباط التغيير وإيقاف التطوير، ولمعرفة قدرة مقاومة التغيير على إفشال تطور المنظمات فقد أشارت الدراسات في مجال السلوك التنظيمي إلى أن (٧٧%) من المنظمات التي أجرت عمليات التغيير قد فشلت في هذه الإجراءات بسبب ظاهرة مقاومة التغيير (عادل عبد الله ، ٢٠١٦ ، ٢٥١).

وبالتالي تعد مقاومة التغيير من أهم القضايا المشتركة بين غالبية المنظمات والتي تعيق عملية التغيير التنظيمي وتضعفه (مريم إسماعيل ، ٢٠١٦ ، ٢٢)، ولكن إذا انبثقت مقاومة التغيير من داخل الجامعات؛ فهي مسألة ذات أهمية، وعن ظاهرة مقاومة التغيير في الجامعات كشفت دراسة (Gohar, El-Basil &

Gomaa , 2018 ) أن مقاومة التغيير هي السمة الأبرز لأعضاء هيئة التدريس والعائق الرئيس لقبول التغيير، وقدمت الدراسة رؤية مقترحة لمتطلبات مقاومة التغيير لتعزيز الاتجاه نحو التطور والتغيير بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط .

وفي عام ٢٠٠٨ أطلقت جامعة إيلينوي ( the University of Illinois العالمية بالولايات المتحدة برنامج the University of Illinois, Global (UIGC) ( Campus ) كان الهدف منه هو إنشاء موقع على الإنترنت، تم تمويل (UIGC) باستثمار مبدئي قدره ١٨ مليون دولار، وفي أقل من عام ونصف فشل (UIGC) وانتهى البرنامج، والسبب الرئيس الذي لوحظ كان جزء كبير منه يرجع إلى مقاومة أعضاء هيئة التدريس لنموذج التعلم عبر الإنترنت Rojas (2020).

وقد عرّف كلٌّ من ( Gohar, El-Basil & Gomaa , 2018 , 2775 ) مقاومة التغيير بأنها " اعتماد سياسات ترفض كل فكر لتطوير الجامعات على المستوى الأكاديمي أو التقني أو المستويات الإدارية، وذلك لاعتبارات وإدانات من قبل أولئك الرافضين للتغيير "، ولذا يُنظر إلى مقاومة التغيير على أنها عدو التغيير التنظيمي (Tai & Abdull Kareem, 2019, 2)، ومن هنا يتعين على مسؤولي التعليم الجامعي التعامل مع هذه الفئة من المقاومين للتغيير، ومعرفة أسباب تلك المقاومة لديهم باعتبار أن مشاركتهم في عملية التغيير والتطوير قد يؤدي إلى تقليل درجة مقاومتهم ( عبد الله حمد ، ٢٠١٦ ، ١١٠).

و أضاف ( Radzi & Othman, 2014,73 ) أن هناك العديد من الأسباب التي تجعل الأشخاص يقاومون التغيير، ويرجع العديد من هذه الأسباب إلى أسباب شخصية مثل : فقدان السيطرة والصلابة المعرفية والتعصب مع فترات التكيف، ونقص المرونة النفسية، وتفضيل مستوى منخفض من التحفيز، والإحجام عن التخلي عن العادات القديمة.

ولأن مشكلة التغير السريع الشامل من أكبر المشكلات التي تواجه الإنسان في العصر الحديث، لذا فعليه أن يواجه الحياة برصيد من الوعي والمرونة المعرفية، وأن يعيد تعرفه على البيئة في كل لحظة ولا يُمكنه القيام بهذا الدور إلا إذا توافر له الانفتاح الذهني (مجدي محمد ، ٢٠١٢ ، ٣٥٥)؛ حيث تعد المرونة المعرفية من أبرز مهارات التفكير وأحد المتطلبات الأساسية في التفكير، بل هي من المكونات الأساسية للتفكير الإبداعي للفرد في مواجهة المواقف المختلفة التي يواجهها، وما ينتج عنها من متغيرات مفاجئة، وعليه أن يواجه تلك المواقف بأساليب متباينة تتفق مع المتغيرات التي تتعلق بها (سامر رافع ، ٢٠١٧ ، ١٦١)، و عَرَفَ (Esen - Aygun , 2018,106) المرونة المعرفية بأنها " قدرة الفرد على اختيار أفضل طريقة من خلال تقييم جميع الخيارات مقابل المواقف الحالية الجديدة، وفي هذا الصدد أشار (Das, Byadwal & Singh, 2017,151) إلى أن الموظفين المرنين في المنظمة هم البلورات التي تسمح للضوء بالدخول إلى المنظمة بأكملها، وهنا يشير مصطلح " النور " إلى الفكرة المبتكرة والمهارة الاستباقية للموظف من أجل تحسين المنظمة.

ويؤدي تعلم الفرد لمهارة المرونة المعرفية إلى التكيف مع الظروف والمواقف التعليمية الجديدة عن طريق اختزالها، ومقارنتها بالتجارب القديمة، وتبسيط التجارب المعقدة منها، والنظر إلى الأشياء المألوفة فيها على أنها مألوفة وعادية، في حين أن واقعه يتطلب منه التعامل مع المعقد منها دون تبسيط والنظر إليها بطريقة غير مألوفة وعادية (Khasawneh, 2021,49)، وقد أكد (Hon, Bloom & Crant, 2014 , 922) على أنه كلما كان الفرد أكثر مقاومة للتغيير كلما قل استعداده للتفكير بطريقة مختلفة.

ومن الواضح أن مرونة التفكير لا غنى عنها في التكيف مع المستجدات والمعلومات الجديدة التي يواجهها المعلم والمتعلم في المؤسسة التعليمية وخارجها، ولاغنى عن هذه المهارة أيضاً في حياتنا العملية التي تتزايد مشكلاتها تعقيداً يوماً

بعد يوم في مختلف ميادين الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية (يوسف حمه ، ٢٠٠٨ ، ٤٢٠)، ولذلك أوصت دراسة ( ميمي السيد ، فاطمة محمد ، ٢٠١٩ ) بضرورة وضع برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتوعيتهم بمفهوم المرونة المعرفية وأهمية هذا المفهوم في مجال التعليم.

### مشكلة الدراسة .:

برزت مشكلة الدراسة الحالية لدى الباحثة من خلال الروافد الآتية:

- مقترحات وتوصيات بعض الدراسات السابقة ومنها: دراسة (طارق محمد ، ٢٠٠٤) حيث اقترحت الدراسة دراسة متغيرات (مقاومة التغيير والذكاء الوجداني وفعالية الذات ) لدى عينات أخر كأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، كما أوصت دراسة (بلال مجيدر ، ٢٠١٥) بالتحلي بالمرونة في القيام بعملية التغيير وفي التعامل مع ظاهرة مقاومة التغيير.
- ندرة الدراسات العربية والأجنبية - في حدود علم الباحثة - التي تناولت العلاقة بين (المرونة المعرفية، مقاومة التغيير)؛ حيث تحاول الدراسة الحالية سد الفجوة الموجودة في التراث حول العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة.
- عمل الباحثة بكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة الفيوم والاهتمام الشخصي للباحثة بموضوع مقاومة التغيير.

وبناءً عليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الإجابة على

### التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المرونة المعرفية ومقاومة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم؟
- هل تُسهم المرونة المعرفية في التنبؤ بمقاومة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم؟

. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المرونة المعرفية ببعديها (التكفي - التلقائي) ومقاومة التغيير بأبعادها (الشخصية - المعرفية - التنظيمية) وفقاً لمتغير الجنس؟

### أهداف الدراسة :

تتبع أهداف الدراسة الحالية من أهداف العلم وهي ( الفهم، التفسير، التنبؤ) حيث تهدف هذه الدراسة إلى :

- ١- محاولة فهم وتفسير العلاقات بين متغيرات المرونة المعرفية ومقاومة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، كذلك التنبؤ بأداء عضو هيئة التدريس من خلال معرفة درجته على المرونة المعرفية ومقاومة التغيير.
- ٢- التعرف على الأسباب الحقيقية لمقاومة التغيير وسبل علاجها ، والذي يساهم تحديد أسبابها وأساليب معالجتها في التنبؤ بإنجاح مبادرات التغيير والتطوير لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

### أهمية الدراسة :

١. تتمثل أهمية إجراء الدراسة الحالية في عدة مبررات نظرية وعملية نجملها فيما يلي  
١. فهم طبيعة العلاقة المتبادلة لهذه المتغيرات داخل أحد المؤسسات المهمة وهي جامعة الفيوم.
٢. قلة الدراسات (العربية والأجنبية) - في حدود علم الباحثة - التي تناولت العلاقة بين المرونة المعرفية ومقاومة التغيير بصفة عامة، ولدى أعضاء هيئة التدريس بصفة خاصة.
٣. أهمية بحث المتغيرات والعوامل المرتبطة بمقاومة التغيير والذي يُمثل موضوعاً خصباً من موضوعات الاهتمام الحديثة في ظل التطورات التي تمر بها المؤسسات التعليمية؛ في ضوء محاولات تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية؛ ونظراً لوجود مؤشرات عديدة لمقاومة التغيير في عديد من المؤسسات وما يترتب عليه من جمود و ركود لا يتناسب مع النمو والتطور المنشود ( Rojas



Gohar, ٢٠١٨ ؛ سماتي حاتم ، 2019؛ Terosky, & Conway, 2020  
أية ؛ Watty, McKay & Ngo, 2016؛ El-Basil & Gomaa , 2018  
الله عبده ، إبراهيم شوقي ، أيمن عامر ، ٢٠١٦ ؛ محمد صفر ، ٢٠١٦ ؛ خالد  
عبد الله ، ٢٠١٦ ؛ بلال مجيدر ، ٢٠١٥ ؛ أحمد نصحي ، ٢٠١١ ؛ Saleh,  
2008 ؛ طارق محمد ، (٢٠٠٤).

٤. أهمية المجتمع الذي تناولته الدراسة وهم أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم؛  
كونهم أهم العناصر الأساسية المستهدفة للتغيير، وأهمية الدور الذي يقومون به في  
تطوير العملية التعليمية الجامعية، كما أنهم أهم الدعامات الأساسية للإصلاح  
التربوي والتعليمي.

٥. يوجد جانب مهم يتعلق بالدلالات التطبيقية للدراسة، وما تُقضي إليه من نتائج،  
وذلك من خلال بحث طرق علاج مقاومة التغيير، ومساعدة الإدارة العليا بالجامعة  
في التعرف على الصعوبات والمعوقات التي تواجه عملية قيادة التغيير، والأساليب  
التي من خلالها يكون هناك تقبل إيجابي داعم للتغيير.

٦. تقديم التوصيات المناسبة في ضوء ما تتوصل إليه الدراسة الحالية من نتائج لتجنب  
أكبر قدر من عملية المقاومة، وتحديد تعزيز جوانب القوة وتلافي جوانب القصور  
في قيادة التغيير.

#### التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة:

#### المرونة المعرفية (Cognitive Flexibility):

تتبنى الباحثة تعريف (صلاح شريف ٢٠١١ ، ٢٦) للمرونة المعرفية بأنها "  
تغيير الوجهة الذهنية أو التنوع في الأفكار الغير متوقعة وتوليدها وتوجيهها وتحويل  
مسارها وتوظيفها، بما يتناسب مع المثير أو متطلبات الموقف مع سلاسة التفكير  
وعدم الجمود الفكري " وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس على  
مقياس المرونة المعرفية المستخدم في الدراسة الحالية من إعداد صلاح شريف  
(٢٠١١).

### مقاومة التغيير (Resistance to Change):

تتبنى الباحثة تعريف طارق محمد (٢٠٠٤، ١١) لمقاومة التغيير بأنها " اتجاهات سلبية تجاه ما يحدث من تغيير في المؤسسة التي يعمل فيها الفرد وتتضمن قيامه بسلوك يتضمن إعاقة أية جهود للتغيير كمنع المعلومات أو كبتها أو التحكم في تدفق المعلومات، أو تحويل هذه الجهود لمنفعته، كما تتضمن بذل أقصى جهد للإبقاء على الوضع الراهن ومنع حدوث أي تغيير "، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس على مقياس مقاومة التغيير المستخدم في الدراسة الحالية من إعداد طارق محمد (٢٠٠٤).

### أعضاء هيئة التدريس (Members of teaching staff):

**عضو هيئة التدريس الجامعي:** هو الشخص الذي يحمل رتبة أكاديمية في الجامعة، وهو الذي يقوم بالإضافة إلى عملية التدريس بعمليات البحث العلمي وخدمة المجتمع، وكما أنه يقوم بدور المرشد للطالب في الأمور الأكاديمية أو غير الأكاديمية، وتتنوع مؤهلاتهم العلمية ما بين الدكتوراه والماجستير والبكالوريوس، كما تختلف سنوات الدراسة من عضو لآخر، وتتنوع تخصصاتهم طبقاً لحاجات الجامعة (أحمد نصحي ، ٢٠١١ ، ٣٣٦).

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### أولاً: مفهوم مقاومة التغيير (Resistance to Change):

لقد تطور نظام التعليم العالي بشكل كبير، وأصبح يعيش سكانه في بيئة من التغيير المستمر (Dunican & Gearin, 2018,22) ، ومن القضايا الرئيسة التي تواجه الكليات والجامعات، الحاجة إلى التملص من النموذج الأكاديمي التقليدي والعثور على نماذج تعليمية جديدة تتسلح بجوانب من القوة تتناسب مع فرص السوق الجديدة، وتحتاج الكليات إلى وضع أكثر تناسباً مع بيئتها (دانييل جيمس ، هيربيرت شيرمان ، ٢٠٠٧ ، ٤٨)، حيث توصف الجامعات اليوم بأوصاف

مختلفة : مؤسسة خربة "، تراجعت إلى الجري وراء تفوق أجوف وهمي؛ إنها مؤسسة "منهكة" تصارع في التعامل مع عصر التعقيد الفائق؛ حتى إنها أصبحت "ديناصوراً" يعيش في بيئة متشابكة جديدة تفضل مخلوقات أحدث تطوراً وأكثر رشاقة، وهناك مظهر واحد مشترك في جميع الأوصاف السابقة للجامعة المعاصرة ومساراتها في المستقبل، مفاده إن المعلومات وتقنيات الاتصالات، وفوق كل ذلك الإنترنت عناصر مهمة في الوضع المعاصر (جيمس ر. كورنفورد ، نيل ب . بولوك، ٢٠١٠ ، ١٣).

ويشير التغيير إلى صنع شيء مختلف عن موضعه الأولي وينطوي على المواجهة مع المجهول وفقدان المؤلف (Agboola & Salawu, 2011,235) ، وبعبارات بسيطة فإن التغيير قد يُعني أن عضو هيئة التدريس بالجامعة لا يُمكنه فعل الأشياء بالطريقة التي اعتاد عليها (Selvanathan, et al ,2019,2568). وقد قُدّم مصطلح مقاومة التغيير لأول مرة عام ١٩٤٧ وفي عام ١٩٤٨ ارتبط بالمؤسسات؛ حيث وصفت القوى المناهضة لعملية التغيير والتي تنشط في المؤسسات عند تقديم أي برنامج للتغيير أنها أبرز عائق للتغيير في المؤسسات (محمود حامد ، صالح سويلم ، ٢٠١٤ ، ٦٧)؛ حيث يُعد مرجع "التغلب على مقاومة التغيير" من قبل الفرنسيين (French، Coch) عام 1948، أول مرجع منشور معروف للبحوث حول مقاومة التغيير في المنظمات، حيث أجرى الباحثان بحثاً في شركة هاروود للتصنيع Harwood Manufacturing Company (Dent & Goldberg, 1999,31).

**تعريف مقاومة التغيير :**

**أولاً التعريف اللغوي :**

مصطلح التغيير مشتق من الفعل غَيَّرَ، وغيره : حوله وبدله كأنه جعله غير ما كان، وفي التنزيل العزيز: (ذلك بأن الله لم يك مغيراً نعمة أنعمها على قوم ، حتى يغيروا ما بأنفسهم ) (الأنفال ، الآية ٥٣)، ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو حتى

يبدلوا ما أمرهم الله ، ويقال تغايرت الأشياء يعني : اختلفت، وغير عليه الأمر :  
حوله ( محمد الفاتح ، ٢٠١٦ ، ٣٥١ ).

### ثانياً التعريف الاصطلاحي :

عرف طارق محمد (٢٠٠٤ ، ١١) مقاومة التغيير بأنها " اتجاهات سلبية تجاه ما يحدث من تغيير في المؤسسة التي يعمل فيها الفرد وتتضمن قيامه بسلوك يتضمن إعاقة أية جهود للتغيير كمنع المعلومات أو كبتها أو التحكم في تدفق المعلومات، أو تحويل هذه الجهود لمنفعته، كما تتضمن بذل أقصى جهد للإبقاء على الوضع الراهن ومنع حدوث أي تغيير ".

أما (Oreg, 2006,76) فعرف مقاومة التغيير بأنها " موقف ثلاثي الأبعاد (سلبى) تجاه التغيير؛ حيث تتألف مقاومة التغيير من ثلاثة مكونات وهي (العاطفية، والسلوكية، والمعرفية)، وتعكس هذه المكونات ثلاثة مظاهر مختلفة لتقييم الأشخاص للموقف، فالمكون العاطفي يتضمن شعور المرء تجاه التغيير (على سبيل المثال، غاضب، قلق) ؛ و المكون المعرفي ينطوي على تفكير المرء في التغيير (على سبيل المثال، هل هو ضروري؟ هل سيكون مفيداً؟)؛ و يتضمن المكون السلوكي إجراءات أو نية للعمل استجابة للتغيير (على سبيل المثال ، الشكوى من التغيير، محاولة إقناع الآخرين أن التغيير سيء)، بالطبع المكونات الثلاثة ليست مستقلة عن بعضها البعض، فما يشعر به الأشخاص تجاه التغيير غالباً ما يتوافق مع ما يفكرون فيه و مع نواياهم السلوكية.

بينما عرّف بلال مجيدر (٢٠١٥ ، ٣٦) مقاومة التغيير بأنها "شكل من أشكال رفض التغيير المزعم القيام به في مؤسسة ما، أو هي عدم قبول ذلك التغيير حيث يقوم الأفراد والجماعات بإجراءات مناقضة ومناهضة لعملية التغيير".  
وعرّف أيضاً خالد عبد الله (٢٠١٦ ، ٩) مقاومة التغيير بأنها " ردود الفعل العاطفية التي يظهرها المعلم والسلوكيات والتصرفات السلبية تجاه التغيير؛ لضعف

قناعته بجدوى التغيير؛ والتعود على أنماط وسلوكيات مُعيّنة؛ وربما لخوفه من التغيير؛ وغياب النظرة المستقبلية".

كما عرّف عبد الله حمد (٢٠١٦، ١١٣) مقاومة التغيير بأنها " أي فعل أو إجراء أو اتجاه يعكس عدم الرغبة في قبول أو دعم أو تنفيذ التغيير الذي ترغب الجامعة في مباشرته أو تطبيقه على أرض الواقع دعماً للتطوير ".

#### أسباب مقاومة التغيير :

وأشار " Oreg " أن أسباب مقاومة التغيير يمكن تلخيصها في أربعة أبعاد وهي : السعي للروتين، ورد الفعل العاطفي، والتركيز على المدى القصير، والصلابة المعرفية، ويأتي توضيحها على النحو التالي :

#### البعد الأول : السعي للروتين Routing Seeking :

يقاوم المعلمين التغيير خوفاً مما قد ينتج عنه من زيادة في الأعباء، وربما تكليفهم بأشياء لا يستطيعون القيام بها، أو لا تتناسب مع قدراتهم ، فيميلون إلى البقاء على الوضع الحالي والروتين الذي تعودوا عليه، كالبقاء على طرق التدريس القديمة والتي أصبحوا يطبقونها دون وعي.

#### البعد الثاني : رد الفعل العاطفي Emotional reaction :

يركز رد الفعل العاطفي على مدى تعرض الأفراد للانزعاج، وعدم وجود الحماس، والقلق عند فرض التغيير عليهم.

#### البعد الثالث : التركيز على المدى القصير Short-term focus :

يحدد التركيز على المدى القصير درجة قلق الأفراد حول المضايقات والانزعاج التي تأتي مع التغيير، بدلاً من التركيز على الفوائد المحتملة والراحة التي يمكن أن تأتي على المدى الطويل.

#### البعد الرابع : الصلابة المعرفية Cognitive rigidity :

تتضمن الصلابة المعرفية ضعف مرونة الفرد في التفكير وصعوبة قبول الأفكار، ووجهات النظر والأساليب البديلة.

ومن المؤشرات الدالة على وجود مقاومة للتغيير لدى المعلمين في بعد الصلابة المعرفية ما يلي :

- تمسك المعلمين بأرائهم مهما كانت، وصعوبة قبول الأفكار الأخرى وعدم وجود المرونة في التفكير لإجراء عملية التغيير كالتصلب في البقاء على طرق التدريس التقليدية وإيجاد المبررات غير المقنعة بعدم أهمية تطبيق أساليب التدريس الحديثة والتمسك ببعض النتائج التي فشلت في هذا المجال دون النظر للدراسات التي حققت النجاح (في: محمد صفر ، ٢٠١٦، ١٣ : ١٤).

ويقسم بعض المؤلفين أسباب مقاومة التغيير إلى : أ) أسباب شخصية، ب) أسباب اجتماعية، ج) أسباب تنظيمية، وتختلف أسباب مقاومة الموظفين للتغيير المقترح؛ حيث أكد هؤلاء المؤلفون على أن الأسباب الأكثر شيوعًا لمقاومة الموظفين للتغيير هي: أ) المصالح الفردية، ب) سوء فهم التغيير وآثاره، ج) انخفاض تحمل التغيير، وقد قسمت دراسات أخرى مصادر مقاومة الموظفين للتغيير إلى: أ) عدم الثقة وانعدام الثقة، ب) الاستجابة العاطفية، ج) الخوف من الفشل، د) ضعف التواصل، هـ) الوقت، وفيما يلي شرح لهذه الأسباب:

أ- **عدم الثقة وانعدام الثقة** **Mistrust and lack of confidence** : يعد الافتقار إلى الثقة السبب الأكثر شيوعًا لمقاومة التغيير التنظيمي، من ناحية أخرى، تؤدي الثقة في الإدارة دورًا مهمًا في استجابة الموظفين للتغيير، فإذا كانوا يثقون بقائد التغيير ويشعرون بالثقة فيه، فسيكونون أكثر انفتاحًا على التغيير وإلا سيرفضونه.

ب- **الاستجابة العاطفية** **Emotional response** : أشار بعض الباحثين بأن مقاومة التغيير هي استجابة لاحتياجات الموظفين، حيث أكد أوج Oreg في نموذج لاختبار المقاومة أن رد الفعل العاطفي للموظفين له تأثير قوي في رفض الموظف للتغيير التنظيمي.

ج - **الخوف من الفشل Fear of failure**: في بعض الأحيان، يتعين على الموظفين تعلم مهارات جديدة لتنفيذ التغيير التنظيمي، وقد يكون لدى الموظفين الرغبة في الانفتاح على التغيير، لكنهم قد يشعرون أنهم لا يمتلكون المعرفة أو القدرات الصحيحة لتنفيذ التغيير التنظيمي، ويتعين على المديرين تقييم قدرة موظفيهم وفقاً للتغيير المقترح، ولكي يكون لديهم القدرة المناسبة على التغيير و يتم تنفيذه بنجاح، أولاً يجب تدريب الموظفين لاكتساب المعرفة الصحيحة، ثم عليهم أن يشعروا بالراحة لتطبيق المعرفة التي اكتسبوها، وبالتالي يشعرون أن لديهم الحرية لتنفيذ التغيير في المنظمة.

د - **ضعف التواصل أو الاتصال Poor communication**: التواصل هو عنصر أساسي أثناء عملية التغيير، فإذا كان الموظفون يفتقرون إلى المعلومات حول سبب أهمية التغيير، وما الذي سيؤدي إليه التغيير المقترح، فمن المحتمل أنهم سيرفضونه، فعندما لا تشارك المنظمة المعلومات مع موظفيها، فإنهم يشعرون بأنهم غير مهمين بالنسبة للمنظمة، كما أن ضعف التواصل يخلق شكوكاً حول التغيير من حيث هدف التغيير ونتائجه، وما إلى ذلك، ولتجنب مقاومة الموظفين، يجب على المديرين التواصل معهم وإدراك ردود أفعال الموظف تجاه التغيير، وإذا كان الموظفون مهتمين بالتغيير، فيجب على قائد التغيير تحفيزهم وشرح سبب ضرورة التغيير للمنظمات وما الذي سيحققه لهم.

هـ - **الوقت Time** : كل تغيير يحتاج إلى وقت ليحدث، مقدار الوقت المطلوب للتغيير يعتمد على نوع التغيير التنظيمي، فالوقت سمة أساسية للتغيير، حيث يحتاج الموظفون إلى وقت لفهم التغيير

. أسباب مقاومة التغيير في مؤسسات التعليم العالي:

في التعليم العالي، كما هو الحال في أي قطاع، من الصعب تعميم أسباب مقاومة التغيير، ويُمكن توقع العديد من أسباب مقاومة التغيير في الجامعات والكليات (إن لم يكن كلها)، وسيتم تناول عدد قليل فقط من أسباب مقاومة التغيير

في التعليم العالي، و هذه الأسباب قد تبدو أكثر أهمية وقد أوضحها Chandler, (2013) في مجموعة من الأسباب الآتية:

١- أعضاء هيئة التدريس **Faculty Members**: تعد مقاومة الأفكار الجديدة فطرية بين المجتمعات الأكاديمية، بسبب ثقافة الكلية لذلك لا عجب أن أعضاء هيئة التدريس معروفون بمقاومتهم للتغييرو يُمكن تلخيص الأسباب بشكل أفضل حول هذا الموضوع في الآتي:

. أجرى (Thomson,1993) بحثًا مكتفًا في كلية إيرلهام (Earlham College) وذلك للبحث عن إجابة للسؤال: لماذا يقاوم بعض الأعضاء التعليمات البيولوجرافية؟ فمن الجدير النظر في نتائج هذا البحث لأنها توفر نظرة ثاقبة حول أسباب مقاومة التغيير في التعليم العالي:

١. "إنهم مرهقون.... ليس لديهم الوقت لتعلم أشياء جديدة، خاصة عندما يبدو مؤيدو "الأشياء الجديدة" وكأنهم يبيعون ألواح الألومنيوم".
٢. "إنهم مهووسون بالتغطية وقد قاموا بتعبئة دوراتهم بالواجبات. ليس هناك مجال للإضافات أو التغييرات".
٣. "هم لا يريدون أن تنتهك حرمة غرفهم الصفية، ربما جنون العظمة هو الذي يدفعهم إلى هذا الموقف، كما أنه ليس هناك أشخاص حقيقيين يخبرون أعضاء هيئة التدريس بما يجب أن يحدث في فصولهم الدراسية".
٤. معظم أساتذة الكليات في معظم الجامعات، على الرغم من معاناتهم وتضحياتهم الحقيقية، يتمتع أعضاء هيئة التدريس بمكانة مميزة للغاية، فهم ينظرون إلى أمناء المكتبات و السكرتارية كأولاد وفتيات مهمات، وليس كزملاء لهم"، وينظرون إلى أنفسهم على أنهم حراس الأرض.
٥. "أساتذة الكليات في كثير من الأحيان لا ينتقدون أنفسهم بشدة، قد يكونون محاضرين وكتاب جيدين، لكنهم ليسوا معادين على إخضاع سلوكهم للنقد. . . . لا نحب أن يظهر جهلنا".



. تم إدراج القضايا المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس أولاً من بين العديد من العوامل التي تسبب مقاومة التغيير حيث يبدو أن هذه هي الأسباب الأكثر ذكراً أو المحتملة للتغيير.

٢- **عامل الوقت The Time Factor**: تم ذكره على أنه أحد العوامل الخاصة في جميع المجالات باعتباره العبء الأكبر على أعضاء هيئة التدريس، ليس فقط في التعليم العالي ولكن في التعليم على جميع المستويات، فغالباً ما يتعرض أعضاء هيئة التدريس للضغط بمرور الوقت، وبالتالي فمن المرجح أن يقاوموا أي مقترحات تغيير تستغرق وقتاً وجهداً أطول.

٣- **الشعور بالإقليميم (الأرض) A sense of Territory**: ثقافة التعليم العالي مجزأة للغاية إلى مجموعة واسعة من الثقافات الفرعية (والثقافات المضادة)، تخلق هذه الثقافات الفرعية أيضاً إحساساً بالملكية فيما يتعلق بالمجالات الرمزية (مجالات الملكية) وهناك احتمال كبير لمقاومة التغيير، خاصة عندما قد يهدد التغيير المقترح هذه المناطق المتصورة.

٤- **المسؤولين مقابل أعضاء هيئة التدريس Administrators vs. Faculty**: تاريخياً، حدث أكبر صدام أثناء التغيير في التعليم العالي بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، هذا يرجع إلى جانب آخر من جوانب ثقافة التعليم العالي: وهي التقاليد، فغالباً ما يُنظر إلى أعضاء هيئة التدريس على أنهم "حراس" الثقافة والتقاليد في الحرم الجامعي، وبالتالي عندما يتم تحدي المعتقدات الثقافية القائمة منذ فترة طويلة من خلال تغيير مقترح، فمن الطبيعي لأعضاء هيئة التدريس أن يدركوا أن هذا التغيير يمثل تهديداً، لذلك ما لم تتم معالجة العناصر الثقافية، ستكون هناك مقاومة كبيرة من أعضاء هيئة التدريس لأي جهود التغيير.

٥- **تخصيص الموارد Resource Allocation**: هناك سبب آخر لمقاومة التغيير في التعليم العالي وهو تخصيص الموارد، يلتزم الأفراد ببعض الثقافات الإدارية وبالتالي، إذا تم نقل أي موارد بعيداً عن هذه المناطق وإعادة تخصيصها،

فسيتم اعتبارها خسارة يجب تجنبها بأي ثمن، هذا احتمال كبير لمقاومة التغيير حيث أن أموال الجامعات والكليات غالبًا ما تكون محدودة وفعالية التكلفة وتخصيص الميزانية هما فقط سببان من بين عدد من الأسباب لإعادة تخصيص الموارد.

#### ٦- التقاليد (الحفاظ على الوضع الراهن) (Traditions ( Maintaining

**the Status Quo** من الواضح أن هذا الموضوع يمثل مقاومة للتغيير ويشير إلى تفضيل الحفاظ على الوضع الراهن حتى لو كانت المعتقدات حول مؤسسة التعليم العالي مجرد أمنيات أو تستند إلى ظروف لم تعد موجودة.

٧- القيادة **Leadership**: العديد من القادة في الجامعات والكليات غير مستعدين لقيادة التغيير، وبالتالي فإن الموظفين قد يشعرون بانعدام الثقة في الإدارة، كما أن الرؤية غير الواضحة، والأهداف الغامضة تؤدي إلى الشعور بالعزلة (على سبيل المثال لا الحصر)، في الواقع قد تفنقر الإدارة الأكاديمية إلى التدريب لمجرد أنها تأتي من خلفية أكاديمية وليست خلفية إدارية أو تجارية، ويؤدي نقص المهارات أو المعرفة حول نماذج التغيير إلى مقاومة شديدة للتغيير؛ حيث يتم شغل معظم المناصب القيادية وأعضاء هيئة التدريس بهدف اختيار المرشحين الذين يحافظوا على الوضع الراهن بدلاً من أن يكونوا عاملاً للتغيير.

٨- التواصل **Communication**: غالبًا ما يتم الاستشهاد بأنظمة الاتصال الضعيفة كسبب رئيس للصراع ومقاومة التغيير في العديد من المنظمات، وليس فقط في التعليم العالي، ومع ذلك، فإن هذا لا يشير فقط إلى الاتصال بين الأقسام أو بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة ولكن أيضًا بين موظفي المؤسسة والقادة السياسيين الذين يتخذون قرارات لها تأثير على مؤسسة التعليم العالي والمجتمع الذي تخدمه مؤسسات التعليم العالي والمدارس التي تعد الطلاب للتعليم العالي و أرباب العمل الذين سيوظفون الطلاب حديثي التخرج، يمكن أن يتسبب هذا

التواصل السيئ في الافتقار إلى الرؤية أو التوجيه، وانعدام الأمن للموظفين، وانعدام الثقة في عملية التغيير، على سبيل المثال لا الحصر.

٩- **قوة النقابات Power of Unions**: تختلف قوة اتحادات أعضاء هيئة التدريس من مؤسسة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى؛ حيث تُشكل النقابات أيضًا عوامل من أسباب مقاومة التغيير حيث "وجد أعضاء هيئة التدريس والإداريون في عدد من الجامعات أن صياغة عقد أعضاء هيئة التدريس يحد في الواقع من قدرتهم على استكشاف تصميمات وأشكال تعليمية جديدة ومبتكرة"، بعبارة أخرى، أبدت النقابات في عقود الموظفين بعض المقاومة للتغيير.

١٠- **المقاومة الفردية Individual Resistance**: إن الأسباب الأكثر شيوعًا للأفراد الذين يقاومون التغيير في التعليم العالي هي كما يلي: المصلحة الذاتية (التغيير ضار)؛ التأثير النفسي (الأمن الوظيفي، الوضع الاجتماعي، إلخ)؛ طغيان العرف (المحاصر في شبكة التقاليد)؛ عامل إعادة التوزيع (التغييرات في أدوار العمل والمسؤوليات والمهام)؛ تأثير زعزعة الاستقرار (الموظفون الجدد / الإدارة)؛ عدم التوافق الثقافي.

### أشكال مقاومة التغيير :

من السهل بكثير تحديد الموظفين (عادةً المديرين والمشرفين، وقادة المجموعات غير الرسمية) الذين يقاومون التغيير علانية، فبمجرد تحديدهم، فإنه يمكن تطبيق الإستراتيجيات والوسائل المناسبة لحل المشكلة، لكن عادة ما يستخدم الموظفون وسائل سرية لمقاومة التغيير، وهذا يمثل التحدي الأكبر للإدارة، فهؤلاء الأفراد يميلون إلى تبني دعماً شفهياً للتغيير ولكن داخلياً يأملون في تعطيل التغيير، وتنقسم أشكال مقاومة التغيير إلى نوعين وهما:

### ١- الأشكال العلنية (الصريحة) لمقاومة التغيير وتتمثل في الأشكال التالية:

- التخريب.
- المعارضة الصوتية.

• إثارة الآخرين .

٢- الطرق الخفية (السرية) لمقاومة التغيير وتتمثل في الأشكال التالية:

• تقليل الإنتاج .

• حجب المعلومات .

• طلب المزيد من البيانات أو الدراسات .

• تعيين فرق العمل واللجان للإطالة عملية صنع القرار (Recardo, 1995,8).

التغلب على مقاومة التغيير . الوسائل العامة لإدارة مقاومة التغيير :

هناك ست أساليب أو استراتيجيات يمكن استخدامها للتعامل مع مقاومة التغيير ،

ومن بين أهم الاستراتيجيات أو الوسائل العامة لإدارة مقاومة التغيير بنجاح ما يلي

١- التعليم والاتصال : وتتضمن مناقشة موضوع التغيير مع العاملين مسبقاً، وإعلامهم

عن التغيير المزمع إحداثه ومبرراته وأهدافه ... إلخ من خلال المناقشات

والاجتماعات والمذكرات وغيرها .

٢- المشاركة : وتتضمن السماح للآخرين بل وتشجيعهم على المساعدة في تخطيط

وتصميم التغيير وتنفيذه والطلب من الأفراد تقديم اقتراحاتهم وأفكارهم ومشوراتهم ،

أو تشكيل لجان وفرق عمل .

٣- الدعم والمؤازرة : تقديم المساندة الاجتماعية (العاطفية) للتغلب على صعوبات

ومخاطر التغيير، والإصغاء بعناية للمشكلات والتذمر، وتوفير التدريب والتعليم

على الأساليب الجديدة وغيرها .

٤- التفاوض والقبول : تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير وإجراء

بعض المساومات وتقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة

التغيير .

٥- التحكم والاستمالة : تشمل استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين

وتزويد الأفراد بالمعلومات بصورة انتقائية .

٦- **الإجبار الصريح والضمني** : استخدام السلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير، وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بالنتائج السلبية التي يمكن اتخاذها بحقه في حال عدم الموافقة على التغيير ( حسين محمود ، شاعر جار الله ، ٢٠٠٦ ، ٨٧).

**النظريات والنماذج المفسرة لمقاومة التغيير:**

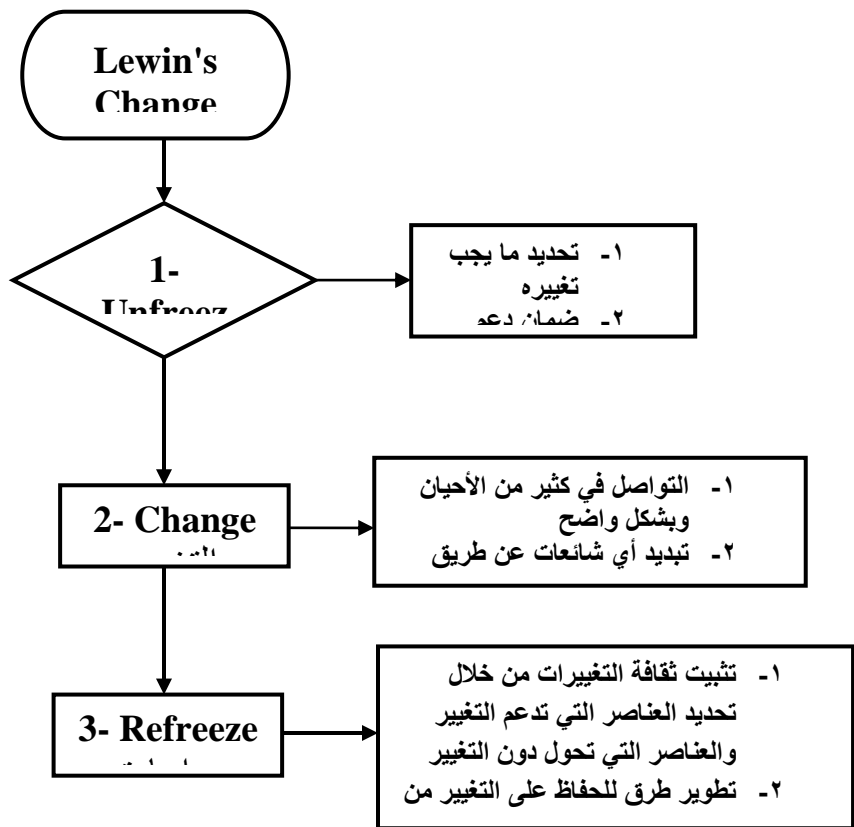
**ثانياً : نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin):**

لقد طور " لوين " نموذجاً متميزاً لإحداث التغيير حظي باهتمام كبير، ولقي قبولاً واسعاً في أوساط الإداريين، ويقترح "لوين" أن التغيير يقوم على ثلاث مراحل هي :

١- **إذابة الجليد:** إن هذه المرحلة مهمة جداً، وتؤدي دوراً كبيراً في نجاح عملية التغيير، وكثيراً ما تقشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إعطائها الاهتمام المناسب، وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية، بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة لملء هذا الفراغ، وتهدف هذه المرحلة إلى إضعاف القوى الحالية وجعل المؤسسة التعليمية قابلة ومستعدة لتقبل التغيير، وذلك عن طريق إظهار مساوئ الوضع الحالي، وأهمية إحداث التصحيحات والتعديلات، وتتطلب كذلك إعداد مقدمة للمعارف الجديدة والكفاءات والتكنولوجيا الحديثة عن طريق التدريب والتحضير.

٢- **مرحلة التغيير:** وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات ومعارف جديدة بحيث يسلك الفرد سلوكاً جديداً أو يؤدي عمله بطريقة جديدة، أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات والمهام أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي، ويحذر " ليفين " من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة؛ لأنه من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي، ويصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش، ومزيج من الشعور باللا أمان والقلق.

٣- **مرحلة تثبيت التغيير:** تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الطرق والأساليب الحديثة سهلة ومرضية، وينبغي استخدام التدعيم والتعزيز، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي والتعزيز والاستقرار في التغيير (في: نور خليل ، ٢٠١٣ ، ٣٠ : ٣١)، ويوضح شكل (٢) مراحل نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin).



شكل (٢) مراحل نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin) (Van Rooyen, 2018)

**ثانياً: مفهوم المرونة المعرفية (Cognitive Flexibility):**

تعد المرونة المعرفية إحدى العوامل المعرفية الهامة التي تُسهم في تحقيق النجاح للفرد في كافة المهام الحياتية التي تُطلب منه ( هاني فؤاد ، ٢٠١٦ ، ١٩٩

(، وقد تم دراسة المرونة المعرفية بشكل علمي كمتغير معرفي منذ عام (١٩٨٨) حيث وجدت أن الأطفال هم أكثر عرضة لمواجهة الحالات التي تستوجب عليهم أن يستجيبوا بمرونة مع الموقف، والتكيف طوعاً في تصرفاتهم مع التغيرات التي تحدث في البيئة لذلك يكتسب أو يطور الأطفال المرونة المعرفية ( عبد الكريم غالي ، فجر حسين ، ٢٠١٨ ، ٢٩٩).

### تعريف المرونة المعرفية:

تم دراسة المرونة المعرفية وتناولها باستخدام عدة مصطلحات وضمن الحقول المعرفية المختلفة، فقد تم دراستها على أنها الذكاء السائد ( Intelligence Prevailing ) أو المرونة النفسية ( Psychological Flexibility )؛ حيث نجد اختلافاً بسيطاً بين هذه المفاهيم، ومع ذلك فالمرونة المعرفية يُمكن وصفها على أنها مدى استجابة الفرد بسرعة للظروف البيئية الجديدة وغير المألوفة والتي تستدعي منه العمل على تحويل عملياته المعرفية باتجاه المتطلبات المفروضة من هذه الظروف واستخدام تصورات بديلة للتعامل معه، وهذا يشمل عدة مكونات مثل تغيير طريقة الحل أو النظر إلى المشكلة ( مديحة كامل ، ٢٠١٦ ، ١٧)، كما أن هناك مصطلحات أخرى للمرونة المعرفية منها: "المرونة الإدراكية، المرونة العقلية، تحول المجموعة الذهنية، التحول المعرفي، تحول أو تبديل المهمة، تحول أو تبديل الانتباه" (داليا يحيى ، ٢٠١٧ ، ٣٣).

**أولاً: التعريف اللغوي:** قال ابن فارس: " مرن . الميم والراء والنون . أصل صحيح يدل على لين شيء وسهولته "، وجاء في لسان العرب: " مَرَنٌ . يَمْرُنُ . مَرَانَةٌ ومُرُونَةٌ : وهو لين في صلابته، ومرنت يد فلان على العمل أي صلبت واستمرت، والمرانة: اللين " ( يحيى عمر ، ٢٠١٢ ، ٩).

### ثانياً: التعريف الاصطلاحي:

يُنظر إلى المرونة على أنها سمة مميزة للإدراك البشري والسلوك الذكي، وتعد مكون رئيس للنماذج المبكرة للإبداع والذكاء، وترتبط المرونة في العمليات المعرفية

بالقدرة على التبديل بسهولة بين عمليات التفكير المختلفة، والانخراط في التفكير المتشعب والانتباه المشتت، كما يُنظر إليها على أنها خاصة مهمة تسمح للبشر بالقيام بمتابعة المهام المعقدة، مثل تعدد المهام وإيجاد حلول للظروف الجديدة أو المتغيرة أو غير المتوقعة في البيئة (Kiss, et al, 2020, 2205)، ومعظم تعاريف المرونة المعرفية تشتمل على فكرة التحول في المجموعة المعرفية؛ فمصطلح المرونة المعرفية نادراً ما يتم تحديده خارج التعريفات العامة حول القدرة على تغيير المجموعة المعرفية من تفكير وانتباه من أجل إدراك أو معالجة أو الاستجابة للمواقف بطرق مختلفة (Rende, 2000, 121).

حيث عرّف (Deak , 2003, 275) المرونة المعرفية بأنها " قدرة الفرد على البناء والتعديل المستمر في العمليات العقلية وتوليد الاستجابات استناداً إلى المثيرات والمعلومات الموجودة في الموقف".

كما عرّفها (Cañas , Antolí, Fajardo & Salmerón, 2005, 1) بأنها "هي القدرة البشرية على تكييف وإعادة صياغة استراتيجيات المعالجة المعرفية للظروف الجديدة وغير المتوقعة في البيئة".

في حين عرّفها (Choi & Ohisson , 2010, 1) بأنها " قدرة الفرد على التصرف عندما تتغير الإعدادات البيئية المألوفة له مما يجعل المهارات المكتسبة سابقاً غير فعالة في مواجهة التغيرات الحديثة في البيئة المحيطة".

وأيضاً أشار (Yu, Beckmann & Birney, 2019, 4) إلى أن المرونة المعرفية " هي مجموعة من المهارات التكيفية التي تُلخّص بشكل جوهرى تقييم الموقف من خلال الاستراتيجيات المتاحة (التي غالباً ما يتم إنشاؤها بشكل خلاق من قبل الأفراد أنفسهم) وتنفيذها بشكل فعّال".

ووصفها (Alexopoulou, Batsou & Drigas, 2020, 152) بأنها " عملية ديناميكية تم اكتسابها من خلال النضج والتدريب وتتميز بالتنظيم الذاتي والقدرة على التكيف مع الجديد".



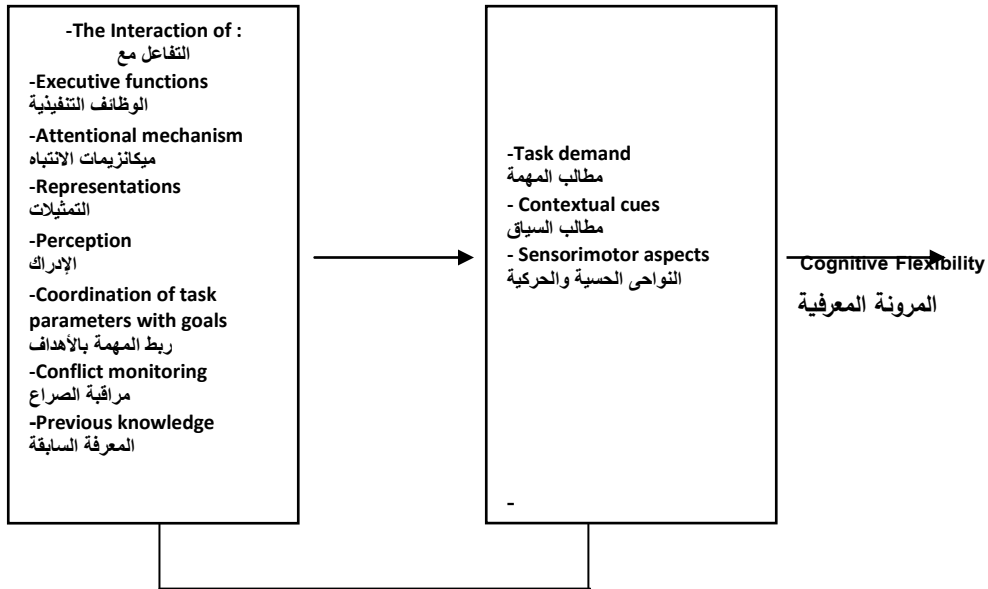
### أقسام المرونة المعرفية:

يتم تقسيم المرونة المعرفية إلى نوعين وهما:

- ١- المرونة التكيفية **Adaptive Flexibility**: والتي تشير إلى قدرة الفرد على تغيير الحالة الذهنية التي يتم من خلالها رؤية حل لمشكلة معينة.
- ٢- المرونة التلقائية **Spontaneous Flexibility**: والتي تشير إلى سرعة الفرد في إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة و المختلفة التي تتعلق بفكرة معينة (Khasawneh, 2021,49).

### بنية المرونة المعرفية:

وأشار (Ionescu, 2012,194:195) إلى أنه بالنظر إلى أدبيات المائة عام الماضية نجد أن مفهوم المرونة لم يكن من السهل تحديده، في حين أن المفهوم يبدو بديهياً، إلا أن المرونة المعرفية تظهر في مجموعة واسعة من السلوكيات وتفتقر إلى تعريف موحد حيث يُمكن نشوئها من تفاعل عدة آليات معرفية؛ و يوجد نوعان من التفاعل يؤديان إلى ظهور المرونة المعرفية وهما: (أ)الأول: تفاعل الآليات المعرفية ويشمل على سبيل المثال ( الوظائف التنفيذية، تحويل الانتباه، الصراع، المراقبة، والإدراك، ربط المهام بالأهداف، المعرفة السابقة (ب)الثاني: ويشمل (تفاعل الإدراك ، والآليات الحسية والحركية، والسياقات المختلفة) ويوضح شكل (٣) آليات المرونة المعرفية.



### شكل (٣) أليات المرونة المعرفية

(Ionescu, 2012,194:195)

#### خصائص المرونة المعرفية:

أشار (Canas, Fajardo & Salmeron, 2006, 296) إلى أن المرونة

المعرفية تتضمن ثلاث خصائص مهمة وهي:

- ١- قدرة : وتكتسب عن طريق الخبرة.
- ٢- تتضمن تكييف استراتيجيات المعالجة المعرفية للتغيرات والسلوكيات البيئية المعقدة، فهي مجموعة متسلسلة من العمليات التي تبحث في المشكلة، وتقديم بدائل عديدة لحل المشكلة واختيار البديل الأنسب.
- ٣- حدوث التكيف مع الاستجابات الجديدة وغير المتوقعة في الموقف.

#### أهمية المرونة المعرفية:

تتمثل أهمية المرونة المعرفية في النقاط التالية .:

- ١- هي أحد المتغيرات المهمة التي تساعد الفرد على أن يحيا حياة عالية الجودة.

- ٢- الأفراد الذين يمتلكون مستويات عالية من المرونة المعرفية هم أكثر قدرة على النجاح والعثور على حلول للمشاكل الاجتماعية والأكاديمية والسلوكية التي يواجهونها داخل وخارج المؤسسة التعليمية.
- ٣- المرونة المعرفية تؤثر بشكل إيجابي على قدرة الفرد على التكيف مع مصادر الضغط النفسي الداخلية والخارجية بالإضافة إلى تأثيرها الإيجابي على الصحة العقلية والجسدية، كما لها دور مهم في التفاعل الاجتماعي مع الآخرين.
- ٤- علاوة على ذلك، تساعد المرونة المعرفية الأفراد على ذلك تقديم استجابات تلقائية للمشاكل الجديدة والمواقف، والتعامل مع المواقف والمهام الأكاديمية، لأنها تساعدهم في إنتاج أفكار وبدائل جديدة ومتعددة.
- ٥- تكمن أهمية المرونة المعرفية في كونها ضرورية لتطبيق المعرفة في المواقف الجديدة، كما تكمن أهميتها أيضاً في ملاءمتها النسبية مع مستوى التوتر الذي يعاني منه الفرد، مما يعني أنه كلما كانت مرونة الفرد أكبر كلما قل مستوى الإجهاد الذي يعاني منه (Khasawneh, 2021,50:51).
- ٦- تؤثر المرونة المعرفية على حل المشكلات الديناميكية المعقدة وعلى تكيف استراتيجيات المتعلمين للتغير غير المتوقع في بيئتهم.
- ٧- تعتبر المرونة العقلية الركيزة الأساسية والجوهر المعرفي والعمود الذي لا يمكن الاستغناء عنه في عملية التفكير الإبداعي.
- ٨- تساعد المرونة المعرفية على التكيف مع الظروف الجديدة، والفرد الذي لا يمكنه التكيف مع هذه الظروف ستقوده صلابته وجموده إلى التقهقر عن مواكبة العصر وملاحقة الركب، وذلك لأن الفرد الذي يتصف بالجمود يتأثر برأيه ويتشبث به، ومن ثم يقع ضحية لعدم التطور، إذا فالمرونة في التفكير سبب للمعرفة والتعلم وهنا تكمن الأهمية ( محمد علي ، ٢٠١٧ ، ٢١ :٢٢).
- النظريات المفسرة للمرونة المعرفية :**  
**نظرية المرونة المعرفية :**

وضع كلاً من ( Spiro ,Coulson, Feltovich & Anderson,1988 ) نظريتهم في المرونة المعرفية مفترضين أن تنمية المرونة المعرفية وتطويرها لدى المتعلمين يحتاج إلى توفير بيئة تعليمية تقوم على التنوع في طرق وأساليب تقديم المعلومات لهم؛ بحيث تساعدهم على اكتساب المعرفة في المجالات غير محددة البنية، لذلك يجب على المعلمين تجنب التبسيط الزائد في المعرفة المقدمة لهم، وتزويدهم بأنشطة تعليمية تعتمد على تمثيلات معرفية متعددة المحتوى، وتشجيعهم على بناء المعرفة بدلاً من نقلها، وهذا يتطلب من المتعلمين توليد بنية معرفية جديدة خاصة بالمفهوم من خلال البنى المعرفية الموجودة لديهم، وعدم تقسيم المعرفة وتجزئتها، فمصادر المعرفة تحتاج لأن تكون مترابطة إلى حد كبير بدلاً من أن تكون مجزأة، وعدم تقديم المعلومات بشكل خطي للمتعلمين عندما تكون هذه المعلومات معقدة وغير محددة البنية ، لأن النموذج الخطي يكون غير فعال وغير قادر على نقل المعرفة عبر مجالات جديدة ومتنوعة (في: مديحة كامل ، ٢٠١٦، ٢١: ٢٢).

ووضح ( بركات ، ٢٠٠٦ ) مبادئ نظرية المرونة المعرفية كالتالي:

١. تجنب النشاط الزائد.
٢. التأكيد على التعلم القائم على الحالة.
٣. تقديم المحتوى بطرائق متعددة.
٤. دعم المعرفة المعتمدة على السياق.
٥. دعم التعقيد في المعرفة.
٦. تأكيد بنية المعرفة وليس نقلها (في: ميمي السيد ، فاطمة محمد ، ٢٠١٩ ، ٩٣).

### العلاقة بين المرونة المعرفية ومقاومة التغيير:

فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين المرونة المعرفية ومقاومة التغيير، فقد اهتمت العديد من الدراسات ببحث هذه العلاقة ومن هذه الدراسات دراسة Chung, Su

(Su, 2012) والتي هدفت إلى بحث العلاقة بين ثلاثة سمات شخصية معرفية للعاملين، وهي المرونة المعرفية والبصيرة والتأمل الذاتي، والعلاقة بين ثلاثة متغيرات للمقاومة، وهي المقاومة العاطفية، والمقاومة المعرفية، والمقاومة السلوكية للتغيير التنظيمي، وشملت العينة ٤١٩ موظفًا من شركات تصنيع في تايوان ممن سبق لهم تجربة التغيير التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق الأدوات التالية : مقياس المرونة المعرفية، مقياس التأمل الذاتي والبصيرة، مقياس مقاومة التغيير، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المرونة المعرفية كانت مرتبطة سلباً بجميع متغيرات المقاومة.

كما هدفت دراسة (Lin, 2013) إلى معرفة العلاقة بين المرونة المعرفية والانفتاح على التغيير وآثارهما على الأداء الأكاديمي بين طلاب الجامعات في جامعة تايوان الوطنية، وتم جمع البيانات في بيئات الفصول الدراسية من (٧٧٠) مشاركاً طوعياً في المرحلة الجامعية من طلبة جامعة تايوان الوطنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الأدوات التالية : مقياس المرونة المعرفية، قائمة الانفتاح على التغيير والتي قيست الانفتاح على التغيير بمقاييس فرعية - عاطفية وإدراكية وسلوكية ، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين المرونة المعرفية والانفتاح على التغيير وبين المرونة المعرفية والأداء الأكاديمي، ووجود علاقة سلبية بين الانفتاح على التغيير و الأداء الأكاديمي بين نفس العينة.

في حين هدفت دراسة (Mohammadi & Asadbeigi , 2015) إلى التحقق من أثر المرونة المعرفية على مقاومة التغيير التنظيمي المتأثر بسلوك المواطنة التنظيمية في شركة غاز طهران، وكان مجتمع هذه الدراسة هم خبراء وكبار المديرين التنفيذيين والمتوسطين في شركة الغاز في طهران وعددهم (٣٧٥)، وبلغ حجم العينة (١٩٦) شخصاً تم اختيارهم عشوائياً من المجتمع الإحصائي، وتم استخدام استبيان لجمع البيانات، وتم استخدام تحليل المسار للعلاقات بين المتغيرات، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة بين هذه المتغيرات وهي :

البصيرة والتفكير الذاتي مع المرونة المعرفية، المقاومة العاطفية مع المقاومة السلوكية، المقاومة العاطفية مع المعرفة المعرفية، المرونة المعرفية مع المقاومة العاطفية، المرونة المعرفية مع المقاومة السلوكية، كما أظهر سلوك المواطن التنظيمية (OCB) تأثيرات قوية على هذه العلاقات.

أما دراسة (Barak, 2018) فهدفت إلى اختبار مرونة الطلاب الجامعيين في التفكير ومقاومتهم للتغيير (كسمة معاكسة) وفقاً لخبراتهم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT)، وشملت العينة ٦٧٩ من الطلاب الجامعيين من اثنين من مؤسسات التعليم العالي، وقد أجريت دراسة استكشافية، حيث كانت تدار استبيان على الإنترنت للطلاب الجامعيين، وأظهرت نتائج الدراسة أن الطلاب الجامعيين الذين يميلون إلى التكيف مع مواقف التعلم الجديدة هم أقل عرضة للسعي الروتيني والتفاعل عاطفياً والتركيز على المدى القصير، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن الطلاب الأكفاء في مجال التكنولوجيا أكثر ميلاً إلى المرونة في التفكير وأقل ميلاً إلى مقاومة التغيير من أولئك الأقل ذكاءً في التكنولوجيا، علاوة على ذلك، أظهر الطلاب الأكفاء في مجال التكنولوجيا والذين يفضلون التعلم بالتعاون عن أعلى ميل للتفكير بمرونة، وقد يشير هذا إلى أهمية دمج التكنولوجيا التعاونية كوسيلة لتسهيل التفكير المرن.

وفي إطار الدراسات التي تناولت مقاومة التغيير والمرونة المعرفية لدى أعضاء هيئة التدريس كانت دراسة (صلاح شريف، ٢٠١١) والتي هدفت إلى التعرف على المرونة المعرفية وعلاقتها بكل من منظور زمن المستقبل وأهداف الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق بين الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس في كل من المرونة العقلية (المرونة التكيفية - المرونة التلقائية)، والمنظور المستقبلي وأهداف الإنجاز، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٥) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق، ولتحقيق هدف

الدراسة تم تطبيق الأدوات التالية: مقياس المرونة المعرفية من إعداد الباحث ومقياس المنظور المستقبلي، مقياس أهداف الإنجاز، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس في مقياس المرونة العقلية وبعديه (المرونة التكيفية- المرونة التلقائية) ترجع إلى عامل الخبرة، إضافة إلى أن الأفراد مرتفعي المرونة التلقائية أكثر تكيفاً مع المواقف الجديدة أو الطارئة، ووجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات الثلاثة (المرونة العقلية- المنظور المستقبلي- أهداف الإنجاز) لدى أعضاء هيئة التدريس.

كما هدفت دراسة (محمود السيد، ٢٠١١) إلى التعرف على أسباب مقاومة التغيير تجاه ثقافة الجودة والاعتماد لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود العديد من العوامل وراء مقاومة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية منها على سبيل المثال (الخوف لدى أعضاء هيئة التدريس من أي تغيير، قلة المعلومات عن عملية التغيير من حيث أهميتها وأهدافها، ضعف نشر ثقافة الجودة والاعتماد لدى أعضاء هيئة التدريس).

و دراسة (هديل منصور وسليم الحسنية ومعاذ الشرفاوي، ٢٠١٤) والتي هدفت إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التدريسية، والتعرف على الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبيان واقع إدارة التغيير تبعاً لمتغيرات الدراسة: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣١) عضو هيئة تعليمية في جامعة دمشق، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على استبيان واقع إدارة التغيير ومتطلباتها وفق متغير الجنس، وجود فروق بين درجات إجابات أعضاء الهيئة التدريسية على استبيان واقع إدارة التغيير ومتطلباتها تُعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية لصالح أعضاء هيئة التدريس، وجود فروق بين درجات إجابات

أعضاء هيئة التدريس على استبيان واقع إدارة التغيير ومتطلباتها تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة لصالح أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم سنوات خبرة مابين (١١-٢٠) سنة.

وهدفت دراسة (آية الله عبده وابراهيم شوقي و أيمن عامر، ٢٠١٦) عن علاقة كل من الأساليب المعرفية الإبداعية وأساليب القيادة بمقاومة التغيير التنظيمي المرتبط بضمان جودة التعليم العالي، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٠) مشاركاً من القادة الأكاديميين والإداريين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة وحلوان، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق ثلاثة مقاييس هي: مقياس مقاومة التغيير التنظيمي المرتبط بضمان جودة التعليم العالي، من إعداد الباحثة، ومقياس توافقية القائد، ومقياس الأساليب المعرفية، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق دالة بين التكيفيين والتجديديين في مقاومة التغيير التنظيمي في اتجاه القادة التكيفيين، كذلك وجود فروق دالة بين القادة ذوي الأساليب القيادية اتجاه القادة التكيفيين.

وبمراجعة الدراسات السابقة التي سبق عرضها يتضح اجماعها على أهمية المرونة المعرفية في التخفيف من ظاهرة مقاومة التغيير، كما يتضح وجود علاقة ارتباطية سالبة بين المرونة المعرفية ومقاومة التغيير، وقد اختلفت نتائج الدراسات السابقة حول تأثير بعض المتغيرات كسنوات العمر، والجنس، والرتبة الأكاديمية على كل من المرونة المعرفية ومقاومة التغيير، وعلاوة على ما سبق يتضح اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة حيث تعد الدراسة الحالية الدراسة المحلية الوحيدة التي بحثت في موضوع المرونة المعرفية كمنبئ بمقاومة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة (في حدود علم الباحثة)، ويُمكن أن تسد هذه الدراسة شيئاً من الندرة في هذا الموضوع، مما يشير إلى إجراء المزيد من الدراسات، وهذه إحدى المبررات التي دفعت الباحثة لإجراء هذه الدراسة، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير الإطار النظري لهذه الدراسة، و



توجيه الفروض، والاطلاع على منهجية البحث وأدواته المتبعة في كل دراسة،  
الاطلاع على النتائج والمقترحات التي توصلت إليها تلك الدراسات.

### فروض الدراسة

في ضوء التحديد السابق لمشكلة الدراسة وأبعادها النظرية أمكن صياغة  
الفروض التالية لاختبار مدى صحتها:

- توجد علاقة ارتباطية بين المرونة المعرفية ومقاومة التغيير لدى أعضاء هيئة  
التدريس بجامعة الفيوم.

- تُسهم المرونة المعرفية في التنبؤ بمقاومة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس  
بجامعة الفيوم.

. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المرونة المعرفية ببعديها ( التكميلي - التلقائي  
( ومقاومة التغيير بأبعادها ( الشخصية - المعرفية - التنظيمية ) وفقاً لمتغير  
الجنس.

### منهج الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة: المنهج المُستخدم في الدراسة الحالية هو المنهج الوصفي  
الارتباطي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة هو أعضاء هيئة التدريس من الجنسين  
بجامعة الفيوم.

ثالثاً: عينة الدراسة: اشتملت الدراسة على عيّنتين من المشاركين وهما:

أ- العينة الاستطلاعية للدراسة: وهي العينة التي تم فحص الكفاءة السيكمترية  
لأدوات الدراسة عليها.

ب- العينة الأساسية: وهي العينة التي أجريت عليها الدراسة الحالية وهي أعضاء هيئة  
التدريس بجامعة الفيوم.

أ - العينة الاستطلاعية للدراسة: تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من ( ٥٥ ) مشاركا؛ منهم ( ١٤ ذكر ، ٤١ أنثى ) بمتوسط عمري 32,52 وانحراف معياري  $\pm 9,38$  ، واستخدمتها الباحثة لفحص الكفاءة السيكومترية لأدوات الدراسة. وللتحقق من الصدق العاملي التوكيدي لمقاييس الدراسة فقد تم زيادة عدد أفراد العينة الاستطلاعية إلى (١٢٤) مشاركا؛ منهم ( ٤١ ذكر ، ٨٣ أنثى ) بمتوسط عمري 32,75 وانحراف معياري  $\pm 8,47$  .

ب- العينة الأساسية: تكونت من (١٣٣) مشاركا (٤٨ ذكرا، و ٨٥ أنثى) من مختلف الكليات بجامعة الفيوم، للعام الجامعي ٢٠٢١/٢٠٢٢، واشتملت العينة على الأعضاء من الجنسين (ذكور وإناث) وتخصصات مختلفة، تراوحت أعمارهم ما بين أقل من ٣٠ سنة إلى أكثر من ٥٠ سنة بمتوسط عمري (33,48)، وانحراف معياري ( $\pm 9,63$ ).

رابعاً : الأدوات المستخدمة في الدراسة

#### مقياس المرونة المعرفية :

لغرض قياس المرونة المعرفية اطلعت الباحثة على بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وقد اختارت مقياس المرونة المعرفية المعد من قبل ( صلاح شريف ، ٢٠١١ )، ويتكون المقياس من (٣٠) فقرة موزعة على بعدين: الأول: المرونة التكيفية ويضم (١٥) فقرة، والثاني: المرونة التلقائية، ويضم (١٥) فقرة، وسلم استجابة ثلاثي؛ حيث يقابل كل عبارة ثلاثة اختيارات هي ( تنطبق تماما - تنطبق - غير متأكد )، إلا أنه تم في الدراسة الحالية تغيير سلم الاستجابة من ثلاثي إلى خماسي؛ حيث صمم فقرات هذا المقياس باستخدام ليكرت خماسي التدرج، والذي اشتمل على درجات الاستخدام الآتية: (٥) موافق بشدة - (٤) موافق - (٣) محايد (٢) غير موافق - (١) غير موافق بشدة، وحتى يكون هناك تلائم أيضاً بينه وبين المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، ويتمتع المقياس بمعاملات صدق: (صدق المحكمين)، (الصدق باستخدام (كا ٢))، وتبين أن جميع

قيم كا ٢١ للعبارات ذات دلالة احصائية عند مستويي ٠,٠١، ٠,٠٥، مما يدل على أن مقياس المرونة المعرفية يعد صادقاً، وأنه يقاس لما وضع لقياسه، وثبات: حُسب الثبات للمقياس ككل وبعديه باستخدام (معامل ألفا) حيث جاءت قيم معاملات ثبات ألفا للبعدين (المرونة التكيفية - المرونة التلقائية) على النحو التالي (٠,٧٣٨-٠,٧٧٨)، أما قيمة معامل ثبات ألفا للمقياس ككل فقد بلغت (٠,٧٦٩) وتعد تلك المعاملات ذات دلالة إحصائية تعبر عن ثبات المقياس.

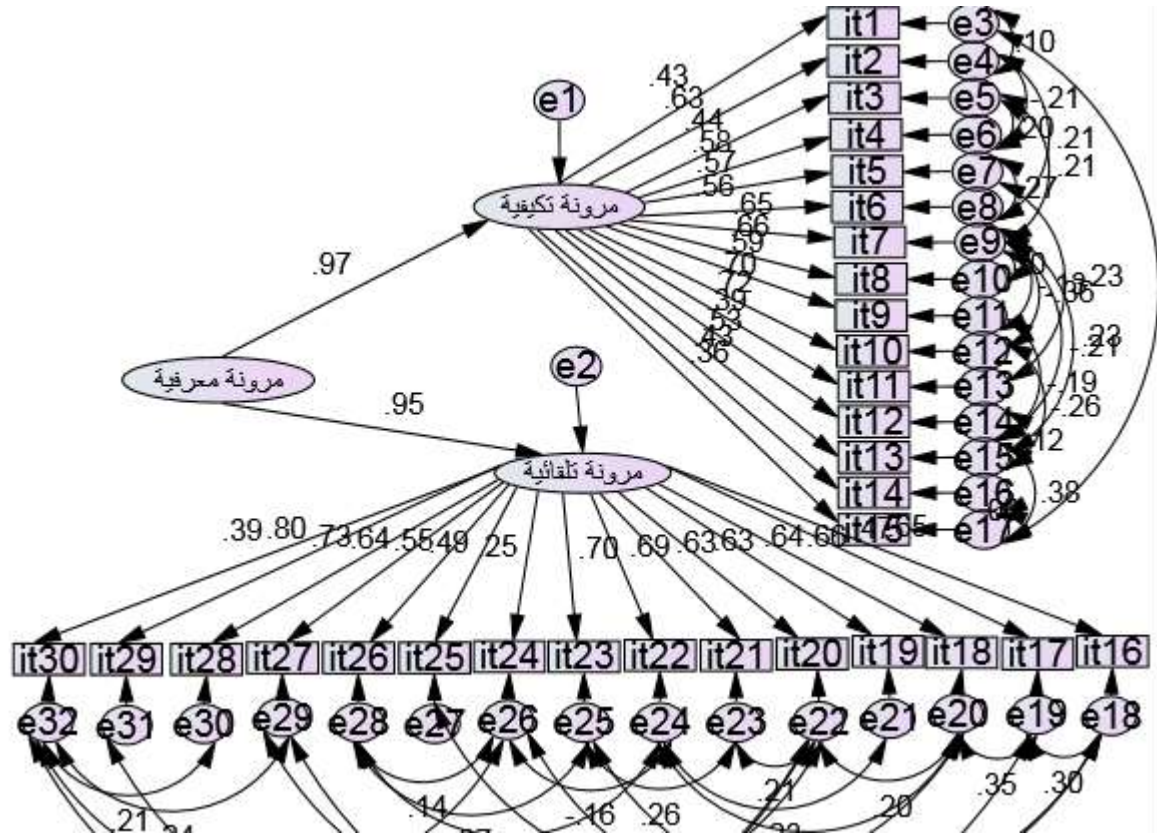
### \* الخصائص السيكومترية لمقياس المرونة المعرفية في الدراسة الحالية

#### **. الاتساق الداخلي للمقياس:**

حُسب الاتساق الداخلي لمقياس المرونة المعرفية باستخدام علاقة البند بالدرجة الكلية لأبعاد المقياس (المرونة التكيفية - المرونة التلقائية)، وبالدرجة الكلية للمقياس، ويتم اعتماد البند على أساس محك العلاقة التي تُقدَّر ب ٠,٣ فأكثر، وكشفت التحليلات عن وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين جميع البنود والدرجة الكلية للأبعاد والدرجة الكلية لمقياس المرونة المعرفية، وتبدو أهمية هذه النتيجة في أنها تكشف ببساطة عن بنية متجانسة للمقياس، ومن ثم تؤكد التصور النظري الذي انبثق عنه، كمقياس مستقل لقياس المرونة المعرفية.

#### **صدق مقياس المرونة المعرفية :**

حُسب الصدق البنائي لمقياس المرونة المعرفية باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، ولتنفيذ إجراءات التحليل العاملي التوكيدي استخدمت الباحثة حزمة البرامج الإحصائية المعروفة باسم أموس AMOS اصدار ٢٤، للتأكد من جودة مطابقة بنود المقياس لمكون المرونة المعرفية ببعديها ( التكيفي - التلقائي )، ويعرض جدول ( ١ ) الأوزان الانحدارية المعيارية لبعدي المرونة التكيفية والمرونة التلقائية على مكون المرونة المعرفية، و جدول ( ٢ ) الأوزان الانحدارية المعيارية لبنود المقياس على بعدي المقياس والنسب الحرجة والدلالة المعنوية، والمتضمنة في الشكل رقم ( ٤ ) للنموذج المقترح.



شكل (٤)

النموذج التوكيدي المقترح لمقياس المرونة المعرفية

جدول ( ١ )

الأوزان الانحدارية المعيارية والقيم الحرجة والدلالة المعنوية لبعدي المرونة

التكيفية والتلقائية على مكون المرونة المعرفية

البعد	الوزن الإحصائي المعياري	القيمة الحرجة	الدلالة
المرونة التكيفية	,949	تم تثبيت وزنه الانحداري	,000
المرونة التلقائية	,945	تم تثبيت وزنه الانحداري	,0٠٠

ويلاحظ من الجدول السابق أن الأوزان الانحدارية المعيارية لبعدي المرونة التكيفية والمرونة التلقائية على مكون المرونة المعرفية عالية الدلالة.

جدول ( ٢ )

الأوزان الانحدارية المعيارية لبنود مقياس المرونة المعرفية على بعديه والنسب الحرجة  
والدلالة المعنوية

المرونة التلقائية			رقم البند	المرونة التكوينية			رقم البند
الدلالة	القيمة الحرجة C.R	الوزن الانحداري المعياري		الدلالة	القيمة الحرجة C.R	الوزن الانحداري المعياري	
,000	5.495	,649	١٦	,000	4,502	.426	١
,000	4.397	,474	١٧	,000	تم تثبيت وزنه الانحداري	.627	٢
,000	5.521	,656	١٨	,000	4.429	.443	٣
,000	5.408	,635	١٩	,000	5.131	.581	٤
,000	5.398	,634	٢٠	,000	5.519	.570	٥
,000	5.392	,629	٢١	,000	6.152	.562	٦
,000	6.724	,685	٢٢	,000	6.106	.650	٧
,000	6.608	,700	٢٣	,000	6.263	.665	٨
,01	2.619	,246	٢٤	,000	5.665	.588	٩
,000	4.503	,489	٢٥	,000	6.524	.702	١٠
,000	تم تثبيت وزنه الانحداري	,551	٢٦	,000	6.705	.724	١١
,000	5.461	,641	٢٧	,000	3.943	.392	١٢

١٣	.527	5.145	,000	٢٨	,733	5.924	,000
١٤	.434	4.368	,000	٢٩	,802	6.222	,000
١٥	.359	3.673	,000	٣٠	,391	3.769	,000

ويلاحظ من الجدول السابق أن جميع النسب الحرجة عالية الدلالة لجميع بنود المقياس المكونة لمفهوم المرونة المعرفية.

### ثبات مقياس المرونة المعرفية :

تم حساب الثبات للمقياس بثلاث طرق هم ( التجزئة النصفية، ومعامل ثبات مكدونالد أوميجا، ومعامل ثبات ألفا )، ويوضح جدول (٣) قيم معاملات الثبات:

### جدول (٣)

#### قيم معاملات الثبات

المتغير	الجزء النصفية				
	مكدونالد أوميجا	كرونباخ ألفا	سبيرمان - براون		
			جتمان	جتمان	
			قبل تصحيح الطول	بعد تصحيح الطول	
المرونة التكيفية	,857	,859	,806	,808	,676
المرونة التلقائية	,887	,887	,840	,843	,729
الدرجة الكلية	,928	,929	,889	,892	,804

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الثبات مرتفعة بطريقة أوميجا مكدونالد وبطريقة التجزئة النصفية وكذلك بطريقة ألفا كرونباخ، وهذا يعني أن قياسنا للمرونة المعرفية يعد متحرراً من الخطأ؛ وبناءً على هذا، فإن القيم التي يتم الحصول عليها باستخدام هذا الاختبار تعد قابلة للتعميم، لأنها تتجاوز مجرد حدوثها النوعي في الظاهرة.

### مقياس مقاومة التغيير

لغرض قياس مقاومة التغيير اطلعت الباحثة على بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وقد اختارت مقياس مقاومة التغيير المُعدّ من قبل ( طارق محمد ، ٢٠٠٤)، ويتكون المقياس من (٤٧) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد هي: (جوانب شخصية، جوانب معرفية، جوانب تنظيمية )، و يُصحح المقياس بإعطاء كل فقرة في المقياس خمسة مستويات وفقاً لمقياس (ليكرت) لاختيار واحد من البدائل، هي (موافق تماماً- موافق - محايد - معارض - معارض تماماً )، وتصحح البدائل الخمسة بوضع أوزان متدرجة لها كما يلي: (١، ٢، ٣، ٤ ، ٥)، ويتمتع المقياس بمعاملات صدق: (صدق المحكمين)، (صدق الاتساق الداخلي) وأصبح العدد النهائي لبنود المقياس ٤٧ بنداً، ١٧ بند تمثل الجوانب الشخصية لمقاومة التغيير ، ٤ ا بنود تمثل الجوانب المعرفية ، ١٦ بند تمثل الجوانب التنظيمية، وثبات: حُسب ثبات المقياس بثلاث طرق مختلفة هي (التجزئة النصفية (فردى - زوجى )، وتصحيح الطول بواسطة معادلة (سبيرمان - براون ) ومعامل ألفا للاتساق الداخلي)، وكانت جميع معاملات الثبات مقبولة.

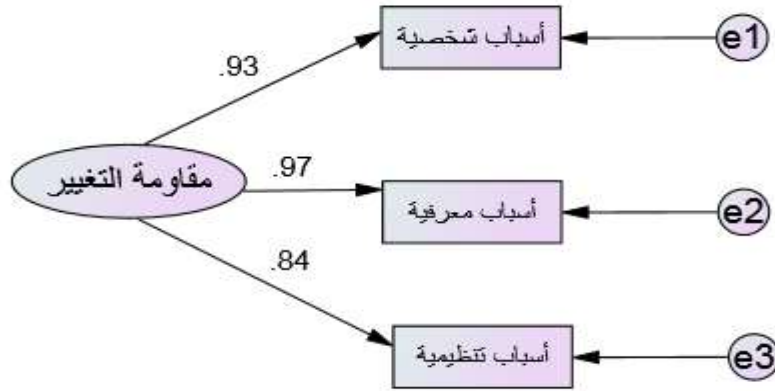
#### \* الخصائص السيكومترية لمقياس مقاومة التغيير فى الدراسة الحالية :

##### **الاتساق الداخلي للمقياس :**

حُسب الاتساق الداخلي لمقياس مقاومة التغيير باستخدام علاقة البند بالدرجة الكلية لأبعاد المقياس (أسباب شخصية -أسباب معرفية - أسباب تنظيمية)، وبالدرجة الكلية للمقياس، ويتم اعتماد البند على أساس محك العلاقة التي تُقدَّر بـ ٠,٣ فأكثر، وكشفت التحليلات عن وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين جميع البنود والدرجة الكلية للأبعاد والدرجة الكلية لمقياس مقاومة التغيير، وتبدو أهمية هذه النتيجة في أنها تكشف ببساطة عن بنية متجانسة للمقياس، ومن ثم تؤكد التصور النظري الذي انبثق عنه، كمقياس مستقل لقياس مقاومة التغيير.

##### **مقياس مقاومة التغيير :**

حُسب الصدق البنائي لمقياس مقاومة التغيير باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، ولتنفيذ إجراءات التحليل العاملي التوكيدي استخدمت الباحثة حزمة البرامج الإحصائية المعروفة باسم أموس AMOS اصدار ٢٤، للتأكد من جودة مطابقة الأبعاد الثلاثة للمقياس ( الأسباب الشخصية - الأسباب المعرفية - الأسباب التنظيمية )



الأسباب التنظيمية ) لمكون مقاومة التغيير، ويعرض جدول (٤) الأوزان الانحدارية المعيارية لأبعاد المقياس على مكون مقاومة التغيير، والمتضمنة في الشكل رقم (٦) للنموذج المقترح.

شكل (٦)

النموذج التوكيدي المقترح لمقياس مقاومة التغيير

جدول (٤)



## الأوزان الإندارية المعيارية والقيم الحرجة والدلالة المعنوية لأبعاد مقياس مقاومة التغيير

الأبعاد	الوزن الإنداري المعياري	النسبة الحرجة	الدلالة
أسباب شخصية –مقاومة التغيير	,934	21,333	,000
أسباب معرفية –مقاومة التغيير	,790	تم تثبيت وزنه الإنداري	,000
أسباب تنظيمية –مقاومة التغيير	,841	تم تثبيت وزنه الإنداري	,000

ويلاحظ من الجدول السابق أن جميع النسب الحرجة عالية الدلالة لجميع بنود المقياس المكونة لمفهوم مقاومة التغيير .

### ثبات مقياس مقاومة التغيير

تم حساب الثبات للمقياس بثلاث طرق وهم ( التجزئة النصفية، ومعامل ثبات مك دونالد أوميجا، ومعامل ثبات ألفا )، ويوضح جدول (٥) قيم معاملات الثبات:

### جدول (٥)

#### قيم معاملات الثبات

كرونباخ ألفا	مكدونالد أوميجا	جتمان	الجزئة النصفية		المتغير
			سبيرمان - براون		
			قبل تصحيح الطول	بعد تصحيح الطول	
,937	,941	,923	,857	,923	أسباب شخصية
,941	,946	,937	,887	,940	أسباب معرفية
,960	,960	,940	,889	,941	أسباب تنظيمية
,933	,936	,803	,812	,906	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الثبات مرتفعة بطريقة أوميجا مك دونالد وبطريقة التجزئة النصفية وكذلك بطريقة ألفا كرونباخ، وهذا يعني أن قياسنا

لمقاومة التغيير يعد متحرراً من الخطأ؛ وبناءً على هذا، فإن القيم التي يتم الحصول عليها باستخدام هذا الاختبار تعد قابلة للتعميم، لأنها تتجاوز مجرد حدوثها النوعي في الظاهرة.

#### خامساً : الأساليب الإحصائية المستخدمة

أجريت التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج حزمة التحليلات الإحصائية للعلوم الإنسانية والمعروف اختصاراً باسم (SPSS) وبرنامج أموس (AMOS) ، واستخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
٢. معامل ارتباط بيرسون.
٣. معاملات الثبات (ألفا، والتجزئة النصفية، وماكدونالد أوميغا).
٤. اختبار (ت) لحساب دلالة الفروق.
٥. تحليل الانحدار المتدرج.

#### سادساً : إجراءات وظروف التطبيق

- ١- اطلعت الباحثة على الإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة (المرونة المعرفية - مقاومة التغيير) .
- ٢- حددت الباحثة أدوات الدراسة.
- ٣- تم الحصول على الموافقات اللازمة لتطبيق أدوات الدراسة من المسؤولين بجامعة الفيوم.
- ٤- تم تطبيق الأدوات على عينة استطلاعية مكونة من (٥٥) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة للتأكد من الخصائص السيكومترية للأدوات.
- ٥- تم تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأساسية بعد التأكد من صدق وثبات وصلاحية الأدوات المستخدمة في الدراسة، وذلك من خلال توزيع (١٠٠) استبانة ورقية على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، استرجع منها (١٠)

استبانات، كما قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة الكترونياً على أفراد مجتمع الدراسة عبر موقع (Google Drive) .

٦- أجريت الدراسة الميدانية خلال العام الجامعي (٢٠٢١/٢٠٢٢م) على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم .

٧- تم إجراء التحليل الإحصائي الملائم وتفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

حُسبت الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة ( المتوسط ، الانحراف المعياري، معاملي التفرطح والالتواء) وذلك للتأكد من أن بيانات عينة الدراسة تتوزع توزيعاً اعتدالياً ، ويوضح جدول (٦) نتائج هذا الأسلوب الإحصائي:

#### جدول ( ٦ )

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة.

الخطأ المعياري	معامل التفرطح	الخطأ المعياري	معامل الألتواء	المتوسط	الانحراف المعياري	الإحصاءات متغيرات الدراسة
١,٣٨٩-	,٥٩٠-	,٨٢٤-	,١٧٥-	١٥٤,٢٠	١٤,١٥١١٠	المرونة المعرفية
٣,٩١٨-	- ١,٦٦٤	٢,٧٢٧-	,٥٧٩-	١٣٥,٢١٢١	٤٠,٦٨٢١٧	مقاومة التغيير

يتضح من الجدول السابق أن بيانات عينة الدراسة في ضوء متغيرات الدراسة تتوزع اعتدالياً فقيم معاملي الألتواء والتفرطح تنحصر بين  $(\pm ١,٩٦)$ ؛ وبالتالي فهي في النطاق.

#### الفرض الأول

"توجد علاقة ارتباطية بين المرونة المعرفية ومقاومة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم".

للتحقق من هذا الفرض تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين المرونة المعرفية ببعديها ( التكيفي - التلقائي ) ومقاومة التغيير بأبعادها ( مقاومة شخصية - مقاومة معرفية - مقاومة تنظيمية ) ، ويوضح جدول ( ٧ ). نتيجة هذا الإجراء:

### جدول (٧)

العلاقة بين المرونة المعرفية ومقاومة التغيير.

الدرجة الكلية للمرونة معرفية	مرونة تلقائية	مرونة تكيفية	المتغير
,301*	,309*	,216	مقاومة شخصية
,329**	,350**	,223	مقاومة معرفية
,150	,062	,214	مقاومة تنظيمية
,287*	,266*	,238	الدرجة الكلية لمقاومة التغيير

\* \* دال عند ٠,٠١

\* دال عند ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ و ٠,01 بين بُعد المرونة التلقائية لمقياس المرونة المعرفية وبين المقاومة الشخصية والدرجة الكلية لمقاومة التغيير والمقاومة المعرفية، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة بين بُعد المرونة المعرفية وبين المقاومة الشخصية والدرجة الكلية لمقاومة التغيير والمقاومة المعرفية عند مستوى الدلالة ٠,05 و ٠,٠١. بينما انعدمت العلاقة بين المرونة التكيفية ومقاومة التغيير بأبعادها الثلاثة، وبالتالي تحقق الفرض بشكل جزئي.

- ومن خلال هذه النتائج يُمكن قبول الفرض الأول للدراسة وتحققه حيث توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية **موجبة** للمرونة المعرفية على مقاومة التغيير، **وتختلف** هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين

المرونة المعرفية ومقاومة التغيير والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائياً بين المرونة المعرفية ومقاومة التغيير ومن هذه الدراسات دراسة كل من: (Mohammadi & Lin, 2013, Chung, Su & Su, 2012), (Barak, 2018, Asadbeigi, 2015).

### الفرض الثاني

"تسهم المرونة المعرفية في التنبؤ بمقاومة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم"

للتحقق من صحة الفرض تم إجراء تحليل الانحدار المتدرج بطريقة stepwise لأبعاد مقياس المرونة المعرفية كمتغير تابع على المرونة المعرفية كمتغير مستقل، ويوضح جدول ( ٨ ) نتائج هذا الأسلوب الإحصائي:

### جدول ( ٨ )

تحليل الانحدار التدريجي للتنبؤ بمقاومة التغيير من المرونة المعرفية.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	ف	بيتا	قيمة "ت"	المقدار الثابت	المتغيرات المستقلة التي استبعدت لعدم دلالة "ت"	المعادلة التنبؤية
المرونة التلقائية - الدرجة الكلية للمرونة المعرفية	المقاومة الشذوية	,309	,096	6,340*	,798	2,518	1,103	الدرجة الكلية للمرونة المعرفية	1,103 + (,798 × المرونة التلقائية)
المرونة التلقائية - الدرجة المعرفية	المقاومة المعرفية	,350	,122	8,361*	,701	2,891	-3,374	الدرجة الكلية للمرونة المعرفية	3,374 + - (,701)

× المرونة التلقائية								ة	الكلية للمرونة المعرفية
-0,065 + 1,065) ×( الدرجة الكلية للمرونة المعرفية	المرونة التكيفية	-0,065	2,317	1,065	5,367*	,082	,287	الدرجة الكلية لمقاومة التغيير	المرونة التلقائية - الدرجة الكلية للمرونة المعرفية

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

\*متغير المرونة التلقائية كمتغير مستقل لديه قدرة تنبؤية بدرجة المقاومة الشخصية بنسبة ٣١% لدى عينة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم .

\*متغير المرونة التلقائية كمتغير مستقل لديه قدرة تنبؤية بدرجة المقاومة المعرفية بنسبة ٣٥% لدى عينة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم .

\*متغير الدرجة الكلية للمرونة المعرفية كمتغير مستقل لديه قدرة تنبؤية بالدرجة الكلية لمقاومة التغيير بنسبة ٢٩% لدى عينة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم .

أسفرت نتائج تحليل الانحدار عن أن بعض المتغيرات المستقلة ( المرونة التلقائية - الدرجة الكلية للمرونة لمعرفية ) أسهمت في تباين درجات مقاومة التغيير ؛ واستبعدت باقى المتغيرات المستقلة من المعادلة التنبؤية لإسهامها الضعيف في التنبؤ بالمتغيرات التابعة.

- ومن خلال هذه النتائج يُمكن قبول الفرض الثاني للدراسة وتحققه حيث توصلت النتائج إلى أن متغير المرونة المعرفية كمتغير مستقل يُسهم في التنبؤ بمقاومة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة لم تجد

الباحثة نتائج دراسات سابقة تدعم نتائج الدراسة الحالية أو قريبة منها أو مشابهة لها؛ وهو ما يميز الدراسة الحالية من حيث انفرادها بهذه النتيجة في حدود علم الباحثة وحسب ما أمكن الاطلاع عليه من دراسات سابقة.

### الفرض الثالث

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المرونة المعرفية ببعديها ( التكيفي - التلقائي ) ومقاومة التغيير بأبعادها ( الشخصية - المعرفية - التنظيمية ) وفقاً لمتغير النوع (ذكر - أنثى).  
 للتحقق من الفروق في المرونة المعرفية ببعديها ( التكيفي - التلقائي ) ومقاومة التغيير بأبعادها ( الشخصية - المعرفية - التنظيمية ) وفقاً لمتغير النوع ( ذكر - أنثى)، تم استخدام اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، ويوضح جدول ( ٩ ) نتائج هذا الفرض.

### جدول (٩)

دلالة الفروق بين المتوسطات وفقاً لمتغير جنس أعضاء هيئة التدريس (ذكر - أنثى)  
 على المرونة المعرفية ومقاومة التغيير

المتغيرات	المجموعة	م	ع	ت	الدلالة المعنوية	اتجاه الفروق
المرونة التكيفية	ذكر	61.9792	6.95423	-,080	غ.د.	-
	أنثى	62.0833	7.37500			
المرونة التلقائية	ذكر	63.8125	6.26254	,863	غ.د.	-
	أنثى	62.5833	8.65289			
الدرجة الكلية للمرونة المعرفية	ذكر	125.7917	12.28554	,438	غ.د.	-
	أنثى	124.6667	15.16999			
مقاومة	ذكر	53.1667	16.80088	,853	غ.د.	-
	أنثى	50.7500	14.98021			

المتغيرات	المجموعة	م	ع	ت	الدلالة المعنوية	اتجاه الفروق
شخصية						
مقاومة معرفية	ذكر	42.7083	13.03670	,858	غ.د.	-
	أنثى	40.6786	13.09296			
مقاومة تنظيمية	ذكر	4٤.7٣٦٨	١٠.٨٦٧٠٩	1,971	,05	الذكور
	أنثى	٣٨.١١٦٣	1٢.٧١٨٩٦			
الدرجة الكلية لمقاومة التغيير	ذكر	137.6250	43.05594	,514	غ.د.	-
	أنثى	133.8333	39.46047			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير المقاومة التنظيمية وفقاً لمتغير نوع أعضاء هيئة التدريس عند مستوى دلالة 0,5 معنوية، وكانت الفروق في اتجاه مجموعة الذكور. بينما انعدمت الفروق بين باقي متغيرات الدراسة جميعاً فلم تصل قيمة "ت" لمستوى الدلالة المعنوية.

- ومن خلال هذه النتائج يُمكن قبول الفرض الثالث للدراسة وتحققه بشكل جزئي حيث توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات البحث في ( المقاومة التنظيمية) وفقاً لمتغير الجنس، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (هديل منصور وسليم الحسنية ، ومعاذ الشرفاوي، ٢٠١٤)، والتي أسفرت نتائجه عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على استبيان واقع إدارة التغيير ومتطلباتها وفق متغير الجنس.

#### قائمة المراجع :

أولاً : المراجع العربية :

١. أحمد نصحي . (٢٠١١) . دعم ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم الجامعي وأثرها على الحد من مقاومة التغيير . *مجلة مستقبل التربية العربية* ، ١٨ (٧١) ، ٣٢٩-٣٧٧.



٢. أية الله عبده ، إبراهيم شوقي ، أيمن عامر . (٢٠١٦) . مقاومة التغيير التنظيمي المرتبط بضمان جودة التعليم العالي وعلاقتها بالأساليب المعرفية الإبداعية وأساليب القيادة . *دراسات نفسية* ، ٢٦ (٢) ، ٣٠٨ - ٢٥١ .
٣. بلال مجيدر . (٢٠١٥) . تماسك جماعة العمل وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية . *مجلة العلوم الإنسانية* ، (٤٤) ، ٢٦ - ٤٧ .
٤. جيمس ر . كورنفورد ، نيل ب . يولوك . (٢٠١٠) . *إنزال الجامعة على خط الإنترنت* . ط١ . ترجمة سامر عبد المحسن . الرياض : العبيكان للنشر .
٥. حسين محمود ، شاكرا جار الله . (٢٠٠٦) . أثر إدارة عملية التغيير التنظيمي في مقاومة العاملين للتغيير : دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكيماوية الأردنية. *إربد للبحوث والدراسات* ، ١٠ (١) ، ٦٩ - ١٢٨ .
٦. خالد عبد الله . (٢٠١٦) . مقاومة التغيير لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة الباحة وعلاقتها بمستوى ذكاءهم الوجداني . *مجلة القراءة والمعرفة* ، (١٨١) ، ١ - ٤٩ .
٧. داليا يحيى . (٢٠١٧) . *التنبؤ بسلوك حل المشكلة في ضوء المرونة المعرفية والأسلوب الإبداعي (التجديدي / التكيفي) لدى طلاب المرحلة الثانوية* . رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة دمنهور .
٨. دانييل جيمس ، هيربيرت شيرمان . (٢٠٠٧) . *من التخطيط إلى التغيير* . ط١ . ترجمة ياسين كلاس . الرياض : العبيكان للنشر .
٩. سامر رافع . (٢٠١٧) . فاعلية استخدام استراتيجيات التعلم النشط المستندة إلى النظرية المعرفية الاجتماعية في تنمية المرونة المعرفية ودافعية الانجاز لدى طلاب قسم علم النفس في جامعة حائل . *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية* ، ٥ (١٨٤) ، ١٥٩ - ١٧٧ .
١٠. سماتي حاتم . (٢٠١٨) . *واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين* . رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
١١. شرف إبراهيم . (٢٠١٣) . إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء . *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي* ، ٦ (١١) ، ٢٤٣ - ٣٠٥ .

١٢. صلاح شريف . (٢٠١١) . المرونة العقلية وعلاقتها بكل من منظور زمن المستقبل و أهداف الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة . *مجلة بحوث التربية النوعية* ، (٢٠) ، ٢١-٧٥ .
١٣. طارق محمد . (٢٠٠٤) . العلاقة بين مقاومة التغيير وكل من فعالية الذات والذكاء الوجداني وبعض المتغيرات الديموجرافية . *مجلة المنهج العلمي والسلوك* ، (٣) ، ٤٧٩ - ٥٢٤ .
١٤. عادل عبد الله . (٢٠١٦) . أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لدى مشرفي إدارة التدريب التربوي والابتعاث بمدينة الرياض من وجهة نظرهم . *مجلة البحث العلمي في التربية* ، (١٧) ، ٣٤٩-٣٦٣ .
١٥. عبد الكريم غالي ، فجر حسين . (٢٠١٨) . المرونة المعرفية لدى طلبة الجامعة . *مجلة أبحاث البصرة للعلوم الإنسانية* ، ٤٣ (٢) ، ٢٩٦-٣١٣ .
١٦. عبد الله حمد . (٢٠١٦) . مقاومة التغيير تجاه ثقافة الجودة والاعتماد لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية : تصور مقترح . *المجلة العربية للتربية* ، ٣٦ ، ١٠٥ . ١٣٩ .
١٧. فؤاد طه . (٢٠٠٧) . أساليب التفكير لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مودة وعلاقتها بالتخصص والرتبة الأكاديمية . *مجلة كلية التربية* ، ج ٣ (٣١) ، ٣٢٥-٣٥٥ .
١٨. مجدي محمد . (٢٠١٢) . الفروق الفردية في تقدير الذات وحل المشكلات بين مرتفعي ومنخفضي الدوجماتية لدى طلاب الجامعة . *مجلة كلية التربية* ، ٢٣ (٩٢) ، ٣٥٥-٣٩٤ .
١٩. محمد الفاتح . (٢٠١٦) . *السلوك التنظيمي* . ط١ . عمان : دار الجنان للنشر والتوزيع .
٢٠. محمد صفر . (٢٠١٦) . العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بمقاومة التغيير لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الليث . *مجلة القراءة والمعرفة* ، (١٨١) ، ١-٤٨ .
٢١. محمد علي . (٢٠١٧) . *المرونة العقلية وعلاقتها بالتفكير ما وراء المعرفي لدى عينة من طلاب جامعة أم القرى* . رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
٢٢. محمود السيد . (٢٠١١) . مقاومة التغيير تجاه ثقافة الجودة والاعتماد لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية : دراسة نظرية تحليلية . *التربية* ، ١٤ (٣٣) ، ٤٧-١٠٥ .
٢٣. محمود حامد ، صالح سويلم . (٢٠١٤) . مقاومة المعلمين للتغيير أسبابها وطرق التقليل منها من وجهة نظر معلمي ومعلمات مديرية التربية والتعليم لمنطقة قصبه المفرق في الأردن . *مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية* ، (١٢) ، ٦٥-٧٩ .

٢٤. مديحة كامل . (٢٠١٦) . *الحاجة إلى المعرفة وعلاقتها بالمرونة المعرفية في التفكير لدى طلبة المرحلة الثانوية في الجليل الأعلى* . رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية والنفسية ، جامعة عمان العربية .

٢٥. مريم إسماعيل . (٢٠١٦) . *أثر سمات فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير : دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات الأردنية* . رسالة ماجستير ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة مؤتة .

٢٦. معيزي قويدر . (٢٠١١) . *مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي ، إدارة التغيير ، مقاومة التغيير . أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة : دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية* ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة ، ج٢، ٧٠٣-٧١١.

٢٧. ميمي السيد ، فاطمة محمد . (٢٠١٩) . *المرونة المعرفية وعلاقتها بمفهوم الذات الأكاديمي لدى طالبات كلية العلوم والآداب بسراة عبيدة . المجلة التربوية* ، ج٦٢ ، ٨٥ - ١٠٩ .

٢٨. نور خليل . (٢٠١٣) . *أثر مقاومة التغيير على أداء العاملين : دراسة مقارنة بين آراء المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة الثانوية في مملكة البحرين* . رسالة ماجستير ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط .

٢٩. هاني فؤاد . (٢٠١٦) . *القيمة التنبؤية للمرونة المعرفية باستراتيجيات التعلم المنظم ذاتياً لدى عينة من طلاب الجامعة بكلية التربية . جامعة حلوان . دراسات تربوية واجتماعية* ، ٢٢ (٣) ، ١٩٧ - ٢٣٤ .

٣٠. هديل منصور، سليم الحسنية، معاذ الشرفاوي . (٢٠١٤) . *واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها (دراسة ميدانية على جامعة دمشق)* . مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، ٣٦ (٦) ، ٢٧٧ - ٢٩٧ .

٣١. يحيى عمر . (٢٠١٢) . *المرونة النفسية وعلاقتها بالرضا عن الحياة لدى طلبة الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة* . رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الأزهر - غزة .

٣٢. يوسف حمه . (٢٠٠٨) . *الأسلوب المعرفي . مجلة كلية الآداب* ، (٨١) ، ٤١٦ - ٤٤٤ .

### ثانياً : المراجع الأجنبية :

33. Agboola, A. A., & Salawu, R. O. (2011). Managing deviant behavior and resistance to change. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 235.

1. Alexopoulou, A., Batsou, A., & Drigas, A. (2020). Mobiles and Cognition: The Associations Between Mobile Technology and Cognitive Flexibility. *International Journal of Interactive Mobile Technologies (iJIM)*, *14(03)*, 146-156.
35. Barak, M. (2018). Are digital natives open to change? Examining flexible thinking and resistance to change. *Computers & Education*, *121*, 115-123.
36. Cañas\*, J. J., Antolí, A., Fajardo, I., & Salmerón, L. (2005). Cognitive inflexibility and the development and use of strategies for solving complex dynamic problems: effects of different types of training. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, *6(1)*, 95-108.
37. Canas, J. J., Fajardo, I., & Salmeron, L. (2006). Cognitive flexibility. *International encyclopedia of ergonomics and human factors*, *1*, 297-301.
38. Caruth, G. D., & Caruth, D. L. (2013). NOTE FOR EDITOR: Understanding Resistance To Change: A Challenge For Universities. *Turkish Online Journal of Distance Education*, *14(2)*, 12-21.
39. Chandler, N. (2013). Braced for turbulence: Understanding and managing resistance to change in the higher education sector. *Management*, *3(5)*, 243-251.
40. Choi, D., & Ohlsson, S. (2010). Learning from failures for cognitive flexibility. *In Proceedings of the Annual Meeting of the Cognitive Science Society (Vol. 32, No. 32)*.
41. Chung, S. H., Su, Y. F., & Su, S. W. (2012). The impact of cognitive flexibility on resistance to organizational change. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *40(5)*, 735-745.
42. Das, P., Byadwal, V., & Singh, T. (2017). Employee engagement, cognitive flexibility and pay satisfaction as potential determinants of employees' turnover intentions: An overview. *Indian Journal of Human Relations*, *51(1)*, 147-157.
43. Deak, G. O. (2003). The development of cognitive flexibility and language abilities. *Advances in child development and behavior*, *31*, 273-328.
44. Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "resistance to change". *The Journal of applied behavioral science*, *35(1)*, 25-41.
45. Dunican, B., & Gearin, C. A. (2018). Exploring resistance to change and intolerance to ambiguity in higher education institutions. *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education (IJTASE)*, *7(4)*.

46. Esen-Aygun, H. (2018). The Relationship between Pre-Service Teachers' Cognitive Flexibility and Interpersonal Problem Solving Skills. *Eurasian Journal of Educational Research*, 77, 105-128.
47. Furxhi, G. (2021). Employee's Resistance and Organizational Change Factors. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 30-32.
48. Gohar, A. S., El-Basil, M. M., & Gomaa, M. H. (2018). Requirements of facing change resistance in Damietta University from its faculty members' points of view. *Creative Education*, 9(16), 2773-2790.
49. Hon, A. H., Bloom, M., & Crant, J. M. (2014). Overcoming resistance to change and enhancing creative performance. *Journal of Management*, 40(3), 919-941.
50. Ionescu, T. (2012). Exploring the nature of cognitive flexibility. *New ideas in psychology*, 30(2), 190-200.
51. Khasawneh, M. A. S. (2021). Cognitive Flexibility of Students with Learning Disabilities in English Language and Its Relationship to Some Variables. *Shanlax International Journal of Education*, 9(3), 49-56.
52. Kiss, A. N., Libaers, D., Barr, P. S., Wang, T., & Zachary, M. A. (2020). CEO cognitive flexibility, information search, and organizational ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 41(12), 2200-2233.
53. Lin, Y. W. (2013). *The effects of cognitive flexibility and openness to change on college students' academic performance*. La Sierra University
54. Loi Zedda, M., Thibodeau, S., Forget, P., & Frenette, E. (2019). *Relationship between Resistance to Change and Loneliness of Quebec University Students*.
55. Lum, F. C. S. (2021). *Resistance to change: exploring Singapore blue-collar workers' perceptions of organizational change management approaches in the semiconductor industry* (Doctoral dissertation, Edinburgh Napier University).
56. Malik, N. K., Khalil, G. I., Al Amoodi, A. Y., Bakhsh, M. A. S., & Sahwan, M. R. (2021, September). Combatting Resistance to Change During the COVID 19 Pandemic with Design Thinking Approach: Making a Case for the Public Sector. *In 2021 International Conference on Innovation and Intelligence for Informatics, Computing, and Technologies (3ICT) (pp. 658-663)*. IEEE.
57. Mohammadi, M., & Asadbeigi, A. (2015). The Impact Of Cognitive Flexibility On Resistance To Organizational Change, Considering The Effect Of Organizational Citizenship Behavior (OCB), In Tehran Province Gas Company. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 5(8), 229-240.

58. Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology, 15(1)*, 73-101.
59. Radzi, N. I. M., & Othman, R. (2014). Resistance to change: The moderating effects of leader-member exchange and role breadth self-efficacy. *Journal of Advanced Management Science Vol, 4(1)*, 72-76.
60. Recardo, R. J. (1995). Overcoming resistance to change. *National Productivity Review, 14*, 5-5.-
61. Rende, B. (2000). Cognitive flexibility: Theory, assessment, and treatment. In *Seminars in Speech and Language* (Vol. 21, No. 02, pp. 0121-0153). Copyright© 2000 by *Thieme Medical Publishers, Inc., 333 Seventh Avenue, New York, NY 10001, USA. Tel.:+ 1 (212) 584-4663*.
62. Rojas, F. J. (2020). *Understanding Faculty Resistance to Change in Adopting Online Degree Programs* (Doctoral dissertation, Fielding Graduate University) .
63. Saleh, H. K. (2008). Computer self-efficacy of university faculty in Lebanon. *Educational Technology Research and Development, 56(2)*, 229-240.
64. Selvanathan, M., Supramaniam, M., Ter Shern, Y., Supramaniam, S., & Muhammad, A. M. (2019). The Impact of Resistance to Change among Lecturers in Private University. *Universal Journal of Educational Research, 7(12)*, 2568-2572.
65. Tai, M. K., & Abdull Kareem, O. (2019). The relationship between emotional intelligence of school principals in managing change and teacher attitudes towards change. *International Journal of Leadership in Education, 22(4)*, 469-485.
66. Terosky, A. L. P., & Conway, K. (2019). Learning to Change and Changing to Learn: Conceptions of Teaching Improvement Through a Faculty-Centered Lens. *Higher Education: Handbook of Theory and Research: Volume 35*, 1-50.
67. Van Rooyen, K. M. (2018). *The influence of emotional intelligence and Locus of control on resistance to change within the essential services provision industry* (Doctoral dissertation, North-West University).
68. Watty, K., McKay, J., & Ngo, L. (2016). Innovators or inhibitors? Accounting faculty resistance to new educational technologies in higher education. *Journal of Accounting Education, 36*, 1-15.
69. Yu, C., Beckmann, J. F., & Birney, D. P. (2019). Cognitive flexibility as a meta-competency/Flexibilidad cognitiva como meta-competencia. *Estudios de Psicología, 1-22*.