

تأثير الأدوات الرقمية على مقاومة التغيير في ظل جائحة كورونا دراسة تحليلية

لعينة من موظفي المكتبة المركزية/جامعة الموصل

أ.م. أنهار خيرالدين محمد

جامعة الموصل

م.م. سيف محمد الأشقر

جامعة الموصل

قيوں البحث: 10/09/2021

مراجعة البحث: 09/09/2021

استلام البحث: 28/08/2021

ملخص الدراسة:

تدرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الخاصة بالسلوك التنظيمي داخل المنظمات حيث هدفت الدراسة إلى التأكيد من وجود مقاومة للتغيير بالأسلوب الرقمي (البريد الإلكتروني الرسمي، حزمة الرقمية التي وفرتها الجامعة لإنجاز العمل الوظيفي الخ) وطبقت الدراسة على عينة طبقية من موظفي المكتبة المركزية وقد افترضت الدراسة الفرض العام التالي: توجد علاقة ارتباط معنوية بين مقاومة التغيير وبين الأدوات الرقمية وهناك علاقة تأثير معنوية بين الأدوات الرقمية ومقاومة التغيير. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات وهي وجود درجة عالية من الارتباط بين الأدوات الرقمية ومقاومة التغيير ووجود تأثير معنوي للأدوات الرقمية على مقاومة التغيير وهذا ما افصحت عنه نتائج الدراسة وهذا يدل على مرونة القيادة في مسألة التعامل مع العاملين من خلال استخدامها للأدوات الرقمية، وتوصي الدراسة بالتعرف على نفسية الموظفين واكتشاف ردود افعالهم، وبناء ثقافة التغيير لدى الموظفين ودفع الموظفين على الالتزام بمبادئه، واستطلاع آراء الموظفين ومشاكلهم واشراكهم في التغيير المرتبط بوظائفهم، ومساعدة المؤسسات التعليمية التحولات الرقمية والمتعددة واستغلالها في دعم اهداف التنمية الاقتصادية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: الأدوات الرقمية، مقاومة التغيير، جائحة كورونا، المكتبة المركزية

The effect of digital tools on resisting change in light of the Corona pandemic

Analytical study of a sample of Central Library staff / University of Mosul

Dr. Anhar KhairuAlDeen Mohammed

Assistant Professor, University Of Mosul, Iraq

Sayf Mohammed Al-Ashqar

University Of Mosul

Abstract:

This study falls within the studies of organizational behavior within organizations, where the study aimed to ensure that there is resistance to change in the digital way (official email, digital package provided by the university to complete the job work, etc.) and the study was applied to a stratified sample of central library employees. The study assumed the following general hypothesis: There is a significant correlation between resistance to change and digital tools, and there is a significant effect relationship between digital tools and resistance to change. The study reached a set of conclusions, namely, the presence of a high degree of correlation between digital tools and resistance to change, and the presence of a significant effect of digital tools in resisting change, and this is what the results of the study disclosed, and this indicates the flexibility of leadership in the issue of dealing with workers through their use of digital tools, and the study recommends identifying the psychology of employees and discovering their reactions, building a culture of change among employees and motivating employees to adhere to its principles, surveying employees' opinions and problems and involving them in the change related to their jobs, and keeping pace with educational institutions with digital and renewable transformations and exploiting them in support of sustainable economic development goals.

Keywords: resisting change, digital tools, corona pandemic, Central Library

المقدمة

تعد جائحة كورونا أول جائحة يتم فيها استخدام التكنولوجيا، ووسائل التواصل الاجتماعي، لإحاطة الناس، والتواصل فيما بينهم والحفاظ على سلامتهم، وإنجذبهم، وفي ظل ظاهرة التغيير الكبير لا تستطيع المنظمة الحكومية التي تسعى للازدهار والبقاء وتحقيق النجاح ان تترك الظروف تحكم بمصير المنظمة بل يتوجب على المديرين السعي الجاد والحازم لإدارة عملية التغيير، حيث اتبعت العديد من المؤسسات الحكومية ومنها جامعة الموصل نهجاً احترازياً للحد من انتشار فيروس COVID 19 عبر توجيه موظفيها للعمل من داخل المنزل او من خلال تطبيق قواعد الوقاية الصحية بأعتماد التباعد الاجتماعي وذلك عبر استخدام العديد من الأدوات الرقمية والاتصال والبرامج وتطبيقات المحادثات الخاصة بإجراء الاجتماعات وبرامج التدريب والمؤتمرات والندوات وورش العمل ؛ لتمكن المؤسسات من عقد الاجتماعات، وتكييف موظفيها من تلقي رسائل البريد الإلكتروني وإرسالها، والوصول إلى المعلومات المطلوبة، وحينما تظهر بوادر التغيير سوف ينعكس الامر على افراد المنظمة بمقاومة هذا التغيير بمعارضته أو مقاومته ويرجع السبب الى عدم قبول العاملين بالمنظمة بهذا التغيير، ونظرًا لكون المكتبة

المركزية إحدى مركبات جامعة الموصل، تحاول الدراسة دراسة مقاومة التغيير إذ تنقسم الدراسة إلى ثلاثة جوانب أساسية، الجانب الأول لمنهجية الدراسة بكافة محاورها من مشكلة وأدوات بحثية وفرضيات وأهداف، أما الجانب الثاني فقد تناول الجانب النظري للدراسة، واخيراً تناول الجانب الثالث عرض وتحليل النتائج باستخدام بعض الأساليب الإحصائية ووضع العديد من المقترنات أمام المعنيين في إدارة المكتبة المركزية.

أولاًً- الاطار المنهجي للدراسة

مشكلة الدراسة

انهاج المنظمات الحكومية ومنها الجامعات منهج التغيير كأحد القرارات المهمة في مسیرتها فلابد لها من معرفة مدى مقاومة العاملين فيها من (الموظفون والاداريون) لقرارات التغيير باعتبار أن مقاومة التغيير مشكلة قد تواجه المؤسسات التعليمية وعليه تتمثل مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- هل توجد مقاومة للتغيير التي فرضتها جائحة كورونا في المكتبة المركزية؟
- 2- ما طبيعة العلاقة والاثر بين الادوات الرقمية في المكتبة المركزية ومقاومة قرارات التغيير التي يبديها الموظفون فيها؟

اهداف البحث

انطلاقاً من المشكلة المذكورة فأـتـ هـدـفـ الـدـرـاسـةـ يـتـمـثـلـ بـمـاـ يـأـتـيـ

- 1- التعرف على مستوى الأدوات الرقمية التي تستخدمها المكتبة المركزية من وجهة نظر الموظفون والاداريون.
- 2- التعرف على المقاومة التي يبديها الموظفون والاداريون لقرارات التغيير.
- 3- التعرف على طبيعة العلاقة والاثر بين الادوات الرقمية في المكتبة المركزية ومقاومة قرارات التغيير التي يبديها الموظفون والاداريون فيها.

نموذج الدراسة وفرضياتها

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة بناء انموذج رياضي افتراضي يعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة من خلال المخطط الآتي:



الشكل(1): انموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثان

من خلال الأنماذج أعلاه ولتحقيق أهداف الدراسة، يمكن تحديد الفرضيتين الرئيسيتين الآتـيـنـ :

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين مقاومة التغيير وبين الأدوات الرقمية.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة تأثير معنوية بين الأدوات الرقمية ومقاومة التغيير.

أدوات الدراسة:

أ- استمارة الاستبانة: اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها على استمارة استبانة تم اعدادها، إذ تضمنت الاستمارة ثلاثة أجزاء أساسية يرتبط الأول بالمعلومات الديموغرافية عن المستجيب، والثاني يرتبط بمقاومة التغيير، في حين يرتبط الثالث بالأدوات الرقمية.

ب- الأساليب الإحصائية المستخدمة: لاختبار فرضيات الدراسة تم اعتماد اساليب التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية ونماذج الارتباط وتحليل الانحدار لمعالجة البيانات ومعالجتها بالاعتماد على البرمجية الجاهزة SPSS 27.0

5-1 وصف عينة البحث

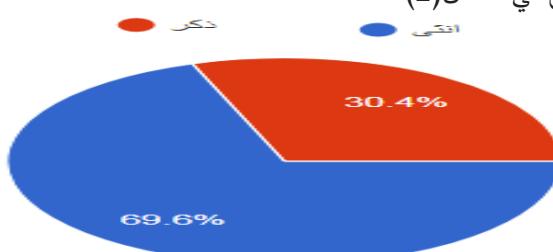
عمدت الدراسة على اختيار عينة مكونة من الموظفين المتواجدين في المكتبة المركزية/جامعة الموصل والبالغ عددهم الكلي(101) موظف، حيث تم تصميم الاستمارة Google form وتم توزيع الرابط على الموظفين وقد تم الاجابة عليها من قبل(79) موظف وتفاصيل العينة كما يلي :

وصف عينة الدراسة على وفق العوامل الديمografية**جدول(1): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس**

| النسبة المئوية | النكرار | العينة | المتغيرات |
|----------------|---------|--------|-----------|
| % 30,4 | 24 | الذكور | الجنس |
| % 69,6 | 55 | الإناث | |
| %100 | 79 | | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرمجية SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور بلغت(30,4 %) من عينة الدراسة في حين بلغت نسبة الإناث(69,6 %) أي أن الغلبة كانت العنصر الأنثوي، وكما موضح في الشكل(2)

**الشكل(2): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس**

المصدر: (من اعداد الباحثان)

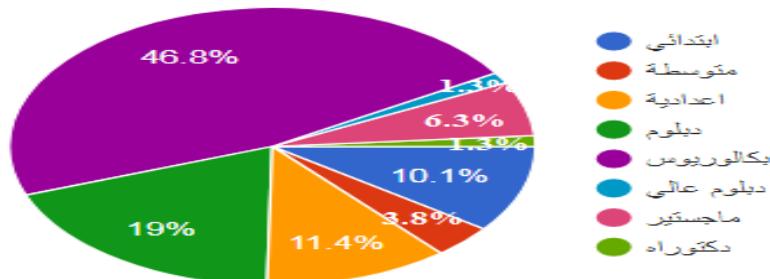
جدول(2): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | النكرار | العينة | المتغيرات |
|----------------|---------|-----------|---------------|
| % 10,1 | 8 | ابتدائي | المؤهل العلمي |
| % 3,8 | 3 | متوسطة | |
| % 11,4 | 9 | إعدادية | |
| % 19 | 15 | دبلوم | |
| % 46,8 | 37 | بكالوريوس | |

| | | | |
|-------|----|------------|---------|
| % 1,3 | 1 | دبلوم عالي | |
| % 6,3 | 5 | ماجستير | |
| % 1,3 | 1 | دكتوراه | |
| %100 | 79 | | المجموع |

المصدر : من إعداد الباحثان

يوضح الجدول(2) المستوى التعليمي للمبحوثين، حيث كانت النسبة الكبيرة لذوي البكالوريوس بـ(46,8%) من اجمالي العينة تليها مباشرة في الترتيب الدبلوم بنسبة(19%), ثم الإعدادية بنسبة(11,4%), ثم يليها ابتدائية بنسبة (10,1%) ثم الماجستير بنسبة(6,3%), ثم المتوسطة بنسبة(3,8%) ثم يليها في الأخير الدبلوم العالي والدكتوراه بنسبة(1,3%), وكما موضح في الشكل(3)



الشكل(3): يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي

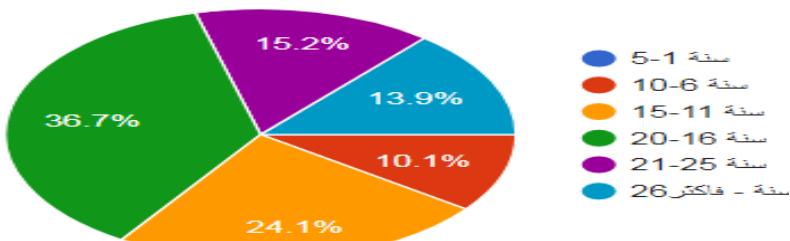
المصدر : من إعداد الباحثان

جدول(3): يبيّن توزيع المبحوثين حسب الخبرة في العمل

| النسبة المئوية | العينة | المتغيرات |
|----------------|---------------------------|--------------|
| %0 | سنوات الخدمة 1-5 سنة | سنوات الخدمة |
| % 10,1 | سنوات الخدمة 6-10 سنة | |
| % 24,1 | سنوات الخدمة 11-15 سنة | |
| % 36,7 | سنوات الخدمة 16-20 سنة | |
| % 15,2 | سنوات الخدمة 21-25 سنة | |
| % 13,9 | سنوات الخدمة 26 سنة فأكثر | |
| %100 | | المجموع |

المصدر : من إعداد الباحثان

يوضح الجدول(3) توزيع المبحوثين حسب الخبرة في العمل، حيث كانت النسبة الأكبر من 16-20 سنة بنسبة(36,7%)، من اجمالي العينة تليها مباشرة في الترتيب الفئة من 11-15 سنة بنسبة(24,1%)، ثم تليها فئة 21-25 سنة بنسبة (15,2%)، ثم يليها فئة(26 سنة فأكثر)، ثم فئة 6-10 سنة بنسبة(10,1%) وكما موضح في الشكل(4)



الشكل(4): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

المصدر : من إعداد الباحثان

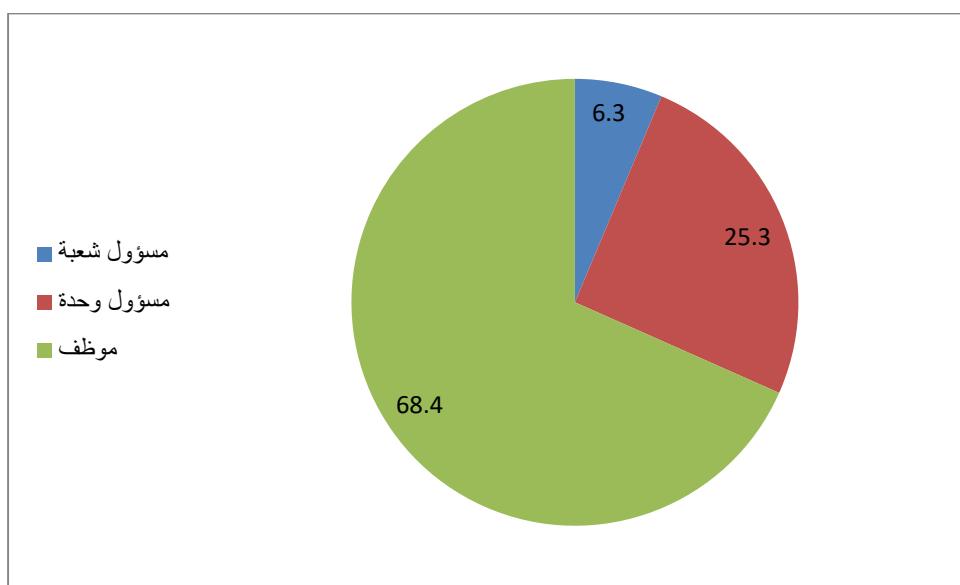
يمتاز اغلبية أفراد العينة بالأقدمية في العمل والخبرة اللازمة من خلال المدة التي قضوها في العمل داخل المكتبة المركزية وعايشوا جميع التغيرات التي مرت بها المكتبة المركزية.

جدول(4): يبين توزيع المبحوثين حسب المنصب الوظيفي

| النسبة المئوية | النكرار | العينة | المتغيرات |
|----------------|---------|------------|--------------|
| % 6,3 | 5 | مسئول شعبة | سنوات الخدمة |
| % 25,3 | 20 | مسئول وحدة | |
| % 68,4 | 54 | موظف | |
| %100 | 79 | المجموع | |

المصدر : من إعداد الباحثان

يوضح الجدول(4) المنصب الوظيفي للمبحوثين، كانت النسبة الأكبر لفئة الموظفين بنسبة (68,4 %) من اجمالي العينة الموكلة اليهم العمل والاعمال التنفيذية التي تحتاج الى وقت وجهد، تليها مباشرة مسؤول وحدة بنسبة(24,0 %) ثم مسؤول شعبة بنسبة(7,6 %) وهم من حاملي الشهادات العليا وخبرات في الجانب الاداري والتسييري ، وكما موضح في الشكل التالي



الشكل(5): يوضح توزيع المبحوثين حسب المنصب الوظيفي للمبحوثين

ثانياً- الجانب النظري

مفهوم مقاومة التغيير

تعد ادارة التغيير من الامور الصعبة التي ينبغي على الادارة التعامل معها بسبب تفضيل الناس للأمور التي اعتادوا عليها فالرد الطبيعي هو مقاومته بقوة في اغلب الاحيان في البداية بسبب أن الناس يعتقدون بأنه تهديداً لأساليب وعلاقات قائمة ويخشون ان يضر بمصالحهم، ولهذا فإن أي تغيير يشكل تحدياً للجماعات العاملة والأفراد وهكذا فان مقاومة التغيير من قبل الأفراد قد تكون غير مخططة وغير عقلانية وقد تكون قائمة على أساس عقلي ومحبط. وهناك عدة تعريفات لمقاومة التغيير نذكر منها عرفها [1] ”ظاهرة ايجابية تمنع المنظمات الفرصة في تحسين جودة اتخاذ القرارات والاستجابة الفاعلة للمشاكل الناجمة عن عدم مشاركة العاملين في صياغة تلك القرارات.“

بينما عرفتها [2] ”سلوك يقوم به المقاوم يصدر من إحساسه بنقص أو عجز عن القيام بالتغيير المطلوب، وعدم اليقين بنتائجها بهدف الثبات على الوضع الراهن ومحاولة إفشال التغيير المبرمج“. وعرفها [3] ”تعني مقاومة التغيير امتناع الموظفين عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والرکون الى الاوضاع القديمة القائمة.“.

أنواع مقاومة التغيير

هناك نوعين من مقاومة التغيير هما المقاومة العلنية والمقاومة الخفية، ان المقاومة الخفية تشير إلى آثار نفسية داخل الفرد تعكس عدم رغبته في التغيير الحاصل في المنظمة، اما المقاومة العلنية فهي مقاومة تظهر كسلوكيات وتصرفات يقوم بها الفرد بشكل صريح ازاء التغيير والشكل(6) يوضح هذين النوعين



الشكل(6): انواع مقاومة التغيير

المصدر: [4]

ودرجات مقاومة التغيير في المنظمات موضحة في الشكل التالي



الشكل(7): درجات مقاومة التغيير

المصدر: من اعداد الباحثان

مراحل مقاومة التغيير

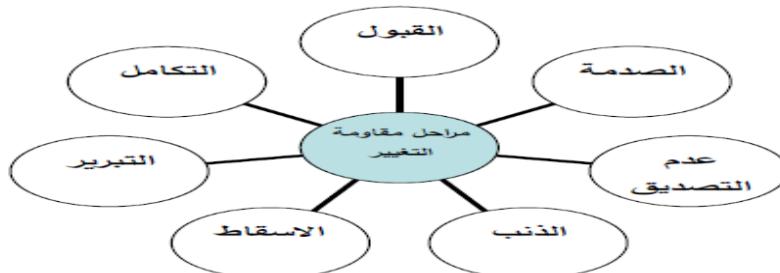
هناك العديد من المواقف التي تساعد رئيس العمل على القيام بإجراء تغييرات على طرق العمل وادواته ويمكن التمييز بين العديد من المراحل التي تمر بها عملية مقاومة التغيير وكما موضح في الجدول(5) والشكل(8)

جدول(5): مراحل مقاومة التغيير

| | |
|-----------------|--|
| ١ - الصدمة | شعور الفرد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف |
| ٢ - عدم التصديق | الشعور بعدم الواقعية وموضوعية سبب التغيير |
| ٣ - الذنب | شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث |
| ٤ - الاسقط | قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث. |
| ٥ - التبرير | قيام الفرد بوضع اسباب التغيير. |
| ٦ - التكامل | قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا يتمتع بها الفرد او النظام |
| ٧ - القبول | خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير |

المصدر : [5]

وكما موضح في الشكل(8)



الشكل(8): مراحل مقاومة التغيير

المصدر : [6]

أساليب التغلب على مقاومة التغيير

أهم اساليب التغلب على مقاومة التغيير موضحة في الجدول(6)

جدول (6)

اساليب التغلب على مقاومة التغيير

| المرحلة | الموقف الذي يستخدم فيه | المزايا | العيوب |
|--|---|--|--|
| الاتصال للإقناع 1 | لا توافق المستهدفين بالتغيير | عندما يتم الإقناع سيساعد الأشخاص على تنفيذ التغيير | اذا زاد عدد الاشخاص المستهدفين بالتغيير سيستغرق ذلك وقت طويلا |
| المشاركة في صياغة وادارة خطط التغيير 2 | لا تتوفر جميع المعلومات المطلوبة لمخطط التغيير لتصميمه | الالتزام المشاركون بتغيير وسيقومون جميع المعلومات المتعلقة بخطوة التغيير | اذا ضغط المشاركون بالتغيير على تقديم تصميم غير مناسب يمكن ان يسبب في استغراق تنفيذ التغيير وقتا طويلا |

| | | | | |
|--|---|---|------------------------|---|
| سرعة الحصول على التجاوب السريع مع برنامج التغيير | نقل وتلاشى مقاومة المستهدفون بالتغيير في حالة اطمئنانهم على جدية الوعود والدعم الكافي | عد قدرة المستهدفون بالتغيير على التكيف مع متطلبات التغيير | الوعد بالمساعدة والدعم | 3 |
| اذا ضغط المستهدف/المستهدفون بالتغيير للمقاومة قد يكون مكلفاً لطلب مقابل على الموافقة/التيسير على التغيير | تسهيل تجنب المقاومة ذات الشأن | سيتم خسارة مجموعة أو افراد وله القدرة العالية على ملاحظة المقاومة | التفاوض | 4 |
| اذا حس الأشخاص المستهدفون بالتغيير قد يتسبب بمشكلات مستقبلية | قد يكون غير مكلف وحل سريع نسبياً لمشكلات المقاومة | تعذر استخدام مداخل اخرى ومكلفة للغاية | المناورة | 5 |
| قد يشكل مخاطرة ان ترك الافراد حانقين على مخططات التغيير | يمكن التغلب على صور المقاومة بأجراء حل سريع | تكون قوة ملحوظة لمخطط التغيير او تكون سرعة التغيير ضرورية/حتمية | الالتزام الضمني/الصريح | 6 |
| قد تبدي الادارة بمظهر استبدادي وقد يتم فقدان كفاءات مؤثرة | التخلص من مقاومة فعالة ومؤثرة وردع مقاومين اخرين | الشخص الرافض قد يكون ذا مركز مؤثر ولا يقبل بالالتزام | التعيين، الفصل والنقل | 7 |

المصدر: [7]

تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تُعد في هذا الوقت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمثابة منظومة متكاملة تعمل على نمو تسريع وتمكين أعمال أصحاب المصلحة الذين يستثمرون هذه التكنولوجيا على نحو هادف. نحن نعيش اليوم واقعاً استثنائياً لم تشهده البشرية سابقاً، ومع تحول حياتنا اليومية، على الصعيدين الوظيفي والشخصي، لاعتماد خدمات رقمية أكثر تقدماً، أثبتت شبكات الاتصالات المتنقلة، ذات الجودة الفائقة، أهميتها الحيوية لتمكيناً من التواصل بوسائل وطرق لم نشهدها من قبل[8].

ويمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات " بأنها استخدام مجموعة من الآلات التكنولوجية والتكنولوجيا الحديثة في التخزين أو الاتصال ولغرض معالجة البيانات والمعلومات بدقة"[9]

وعرفتها كل من [10] بأنها جميع التقنيات التي تستخدم في الاتصالات، ووسائل الاتصال، وأنظمة المعالجة والرسائل السمعية والبصرية وغيرها والموقع الذي تمارس فيه المشاركة والتعبير وتبادل المعلومات والأفكار ويولد أفكاراً وسائل لها أهميتها وأيضاً طرق جديدة للتنظيم والتعاون بين أفراد المجتمع .

واهم مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي (المكونات المادية Computer Hardware، البرمجيات المادية Software ، تكنولوجيا الاتصالات والاتصالات عن بعد communication & Telecommunications Technology)، قواعد البيانات Database، والبيانات Data). [11] [12] [13]

ثالثاً- الجانب التطبيقي

تم الاجابة من قبل موظفي المكتبة المركزية عينة البحث على استماره الاستبيان التي تم تصميمها ب Google Form والمكونة من (79) موظف. يظهر الجدول(7) الخاص للتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعيارية الخاصة بمتغير مقاومة التغيير لدى عينة البحث، اذ بلغ المعدل العام للاتفاق(42,62%) من أفراد عينة الدراسة متتفقون على الفقرات الواردة مقابل (33,31%) غير متتفقون مع هذه الفقرات في حين بلغت نسبة الاجابات المحابية (22,65%)، وبلغت قيمة متوسط الأوساط الحسابية لاجابات المبحوثين (3,82) وهي اكبر من الوسط الحسابي الفرضي(3) مما يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين حول فقرات مقاومة التغيير وبيانحراف معياري (0,93).

جدول(7):التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعوامل مقاومة التغيير

| السؤال | النحو | الكلمة | مقاومة التغيير | | | | | | | | | | | | المتغير | |
|--------|-------|--------|----------------|----|-------|----|-------|----|----------|----|---------------|----|------------|---|---------|--|
| | | | اوافق بشدة | | اوافق | | محايد | | لا اوافق | | لا اوافق بشدة | | اوافق بشدة | | | |
| | | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| س1 | 0,87 | 3,29 | 2,5 | 2 | 20,15 | 12 | 38 | 30 | 20,39 | 31 | 5,1 | 4 | | | | |
| س2 | 1,07 | 2,97 | 3,8 | 3 | 40,5 | 32 | 19 | 15 | 29,1 | 23 | 7,6 | 6 | | | | |
| س3 | 1,05 | 3,39 | 5,1 | 4 | 19 | 15 | 16,5 | 13 | 50,6 | 40 | 8,9 | 7 | | | | |
| س4 | 0,82 | 3,54 | 1,3 | 1 | 10,1 | 8 | 19,6 | 23 | 51,9 | 41 | 7,6 | 6 | | | | |
| س5 | 0,90 | 3,76 | 1,3 | 1 | 8,9 | 7 | 21,5 | 17 | 49,4 | 39 | 19 | 15 | | | | |
| س6 | 0,83 | 2,76 | 2,5 | 2 | 39,2 | 31 | 40,5 | 32 | 15,2 | 12 | 2,5 | 2 | | | | |
| س7 | 0,83 | 4,11 | 1,3 | 1 | 1,3 | 1 | 17,7 | 14 | 44,3 | 35 | 35,4 | 28 | | | | |
| س8 | 0,90 | 3,85 | 1,3 | 1 | 5,1 | 4 | 26,6 | 21 | 41,8 | 33 | 25,3 | 20 | | | | |
| س9 | 0,83 | 4,16 | 1,3 | 1 | 3,8 | 3 | 8,9 | 7 | 50,6 | 40 | 36,7 | 28 | | | | |
| س10 | 0,79 | 3,95 | 1,3 | 1 | 2,5 | 2 | 19 | 15 | 54,4 | 43 | 22,8 | 18 | | | | |
| س11 | 1,11 | 3,20 | 3,8 | 3 | 30,4 | 24 | 19 | 15 | 35,4 | 28 | 11,4 | 9 | | | | |
| س12 | 0,87 | 3,48 | 2,5 | 2 | 11,4 | 9 | 27,8 | 22 | 51,9 | 41 | 6,3 | 5 | | | | |
| س13 | 1,07 | 2,97 | 6,3 | 5 | 31,6 | 25 | 25,3 | 20 | 30,4 | 24 | 6,3 | 5 | | | | |
| س14 | 0,81 | 3,43 | | | 12,7 | 10 | 2,39 | 31 | 40,5 | 32 | 7,6 | 6 | | | | |
| س15 | 0,74 | 2,04 | 21,5 | 17 | 57 | 45 | 17,7 | 14 | 3,8 | 3 | | | | | | |
| س16 | 0,87 | 2,15 | 19 | 15 | 58,2 | 46 | 12,7 | 10 | 8,9 | 7 | 1,3 | 1 | | | | |
| س17 | 1,00 | 2,42 | 15,2 | 12 | 46,8 | 37 | 22,8 | 18 | 11,4 | 9 | 3,8 | 3 | | | | |
| س18 | 0,87 | 3,28 | 2,5 | 2 | 13,9 | 11 | 43 | 34 | 34,2 | 27 | 6,3 | 5 | | | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|------|------|----|-------|----|------|----|-------|----|------|----|--------------|
| 1,04 | 2,81 | 7,6 | 6 | 40,5 | 32 | 17,7 | 14 | 31,6 | 25 | 2,5 | 2 | 19 |
| 0,98 | 2,92 | 5,1 | 4 | 34,2 | 27 | 26,6 | 21 | 31,6 | 25 | 2,5 | 2 | 20 |
| 1,05 | 3,06 | 5,1 | 4 | 19,6 | 23 | 27,8 | 22 | 30,4 | 24 | 7,6 | 6 | 21 |
| 0,93 | 2,99 | 3,8 | 3 | 31,6 | 25 | 27,8 | 22 | 36,7 | 28 | 1,3 | 1 | 22 |
| 1,12 | 2,68 | 12,7 | 10 | 40,5 | 32 | 17,7 | 14 | 24,1 | 19 | 5,1 | 4 | 23 |
| 1,00 | 2,51 | 12,7 | 10 | 46,8 | 37 | 20,3 | 16 | 17,7 | 14 | 2,5 | 2 | 24 |
| 0,98 | 2,72 | 8,9 | 7 | 36,7 | 29 | 30,4 | 24 | 21,5 | 17 | 2,5 | 2 | 25 |
| 0,93 | 3,14 | 6,81 | | 26,50 | | 22,6 | | 32,71 | | 9,91 | | المعدل العام |
| محور الأجهزة والمعدات | | | | | | | | | | | | |
| 0,84 | 3,57 | 1,3 | 1 | 10,1 | 8 | 27,8 | 22 | 51,9 | 41 | 8,9 | 7 | 1 |
| 0,81 | 3,85 | 1,3 | 1 | 5,1 | 4 | 19 | 15 | 57 | 45 | 17,7 | 14 | 2 |
| 0,71 | 4,05 | | | 1,3 | 1 | 15,2 | 12 | 59,5 | 47 | 24,1 | 19 | 3 |
| 0,79 | 3,82 | 1,3 | | 5,5 | | 20,6 | | 56,1 | | 16,9 | | المعدل العام |
| محور البرمجيات | | | | | | | | | | | | |
| 0,75 | 4,03 | | | 1,3 | 1 | 19 | 15 | 54,4 | 43 | 25,3 | 20 | 1 |
| 0,72 | 4,01 | | | 1,3 | 1 | 13,9 | 11 | 62 | 49 | 21,5 | 17 | 2 |
| 0,73 | 4,02 | | | 1,3 | | 16,4 | | 58,2 | | 23,4 | | المعدل العام |
| محور الاتصالات | | | | | | | | | | | | |
| 0,73 | 3,84 | | | | | 15,2 | 12 | 65,8 | 52 | 19 | 15 | 1 |
| 0,84 | 3,95 | | | 3,8 | 3 | 15,2 | 12 | 59,5 | 47 | 21,5 | 17 | 2 |
| 0,67 | 3,97 | | | | | 22,8 | 18 | 54,4 | 43 | 21,5 | 17 | 3 |
| 0,75 | 3,97 | | | 3,8 | | 17,7 | | 59,9 | | 20,6 | | المعدل العام |

المصدر: من اعداد الباحثان

وبمتابعة العبارات التي استخدمت في بناء هذا البعد من خلال الجدول(7) يتضح ان نسبة المتغير (X9): (انفذ التعليمات التي تدعم التغيير باتجاه العمل الالكتروني في ظل جائحة كورونا) اذ كان اتفاق المبحوثين 87.3 وبلغ الوسط الحسابي (4,16) والانحراف المعياري الذي كان قدره(0,83) يليه في الاهمية المتغير (X7): (ارغب بحضور ورشات تدريبية الكترونية المتعلقة باستخدام الادوات الرقمية في ظل جائحة كورونا) اذ كان اتفاق المبحوثين(79.7 %) وبوسط حسابي قدره(4,11) وبانحراف معياري (0,83)، يليه في الاهمية المتغير (X10): (اتمنى التغيير نحو استخدام الادوات الرقمية التي تم تطبيقها منذ زمن طويل) باتفاق(77.2 %) وبوسط حسابي قدره(3,95) وبانحراف معياري (0,79)، يليه في الاهمية المتغير (X5):(حدث

التغيير بشكل مفاجئ بسبب تقشى جائحة كورونا وعدم الاعداد الكافي لقبول التغيير) باتفاق(68.4%) وبوسط حسابي قدره(3,95) وبانحراف معياري (0,79)، يليه في الاهمية المتغير (X8) (أشعر ان التغيير يجعلني اعمل بشكل افضل) باتفاق(67.1%) وبوسط حسابي قدره(3,85) وبانحراف معياري (0,90)، يليه في الاهمية المتغير (X3) (احساس الافراد بأن التغيير سيحملهم مزيداً من الاعباء) باتفاق(59.5%) وبوسط حسابي قدره(3,85) وبانحراف معياري(0,90)، وبنفس الاهمية المتغير (X4) : (الاشاعات السلبية عن جائحة كورونا التي سبقت التغيير)، وبوسط حسابي قدره(3,54) وبانحراف معياري(0,82)، يليه في الاهمية المتغير (X12) (اعتقد هناك صعوبة في تطبيق التغيير بالشكل المطلوب) باتفاق(58.2%) وبوسط حسابي قدره(3,48) وبانحراف معياري (0,87)، يأتي بعدها المتغير X14 . اعتقاد بان التغيير يدعم العاملين اكثر من العمل التقليدي السابق) باتفاق(48.1%) وبوسط حسابي قدره(3,43) وبانحراف معياري (0,87)،

يأتي بعدها المتغير 11X:(أشعر بالملل من التغيير المفاجئ في ظل جائحة كورونا)، باتفاق(46.8%) وبوسط حسابي قدره(3,20) وبانحراف معياري (1,11)، يأتي بعدها المتغير 18X:(التغيير يؤدي الى التقل من منصب الى اخر في المكتبة المركزية)، والمتغير باتفاق(40.5%) وبوسط حسابي قدره(3,28) وبانحراف معياري(0,87)، يأتي بعدها المتغير 21X.(وسائل العمل السابقة اسهل من وسائل العمل الحديثة)، و(38%) وبوسط حسابي قدره(3,06) وبانحراف معياري (1,05)، وبنفس الاتفاق المتغير(X22):(القلق من التغيير في ممارسة العمل التقليدي باتفاق واحد، وبوسط حسابي قدره(2,99) وبانحراف معياري (0,93)، يأتي بعدها المتغير 2X:(شعور الأفراد بهم ليسوا بمستوى التحديات التي فرضتها جائحة كورونا)، باتفاق(36.7%) وبوسط حسابي قدره(2,97) وبانحراف معياري (1,07)، وبنفس الاتفاق X13:(اعتقد بان التغيير لا يخدم التخصص في مجال العمل المكتبي)، يأتي بعدها المتغير 19X.(الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة)، باتفاق(34.1%) وبوسط حسابي قدره(2,81) وبانحراف معياري (1,04)، وبعدها المتغير 20X:(الخوف من تجاهل تقاليد وانماط ومعايير العمل في المكتبة المركزية)، باتفاق(34.1%) وبوسط حسابي قدره(2,92) وبانحراف معياري (0,98)، ويأتي بعدها المتغير 23X.(عدم تماشي التكنولوجيا مع متطلبات عمل في المكتبة المركزية)، باتفاق(29.1%) وبوسط حسابي قدره(2,68) وبانحراف معياري (1,12)، يأتي بعدها المتغير X1:(عدم وضوح أهداف التغيير)، باتفاق(25.49%) وبوسط حسابي قدره(3,29) وبانحراف معياري (0,87)، يليها المتغير 25X (الخوف من التغيير في اجراءات العمل)، باتفاق(24%) وبوسط حسابي قدره(2,72) وبانحراف معياري (0,98)، يليها المتغير X24 (الخوف من اضافة مهام جديدة في العمل)، باتفاق(20.2%) وبوسط حسابي قدره(2,51) وبانحراف معياري (1,00)، يليها المتغير X6 (لا يوجد سبب قوي للتغيير)، باتفاق(17.7%) وبوسط حسابي قدره(2,76) وبانحراف معياري (0,83)، ويليها المتغير X17 :(لا اوفق على المقترنات الخاصة بالتطوير في الاجتماعات)، باتفاق(15.2%) وبوسط حسابي قدره(2,42) وبانحراف معياري (1,00)، ويليها المتغير 16X (لا أتفاعل مع الأفكار الجديدة التي تطرح)، باتفاق(10.2%) وبوسط حسابي قدره(2,15) وبانحراف معياري (0,87)، واخيراً المتغير X15 :(لا أشارك في البرامج التطويرية في المكتبة المركزية)، باتفاق(3.8%) وبوسط حسابي قدره(2,15) وبانحراف معياري (0,87).

اختبار انموذج الدراسة وفرضياتها

أ- علاقة الارتباط بين الادوات الرقمية ومقاومة التغيير

تشير النتائج الواردة في الجدول(8) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ومحبطة بين الادوات الرقمية ومقاومة التغيير على مستوى المكتبة المركزية/جامعة الموصل، اذ بلغ المؤشر الكلي(0,97533) عند مستوى معنوية (0,05)، وتؤكد هذه

النتيجة وجود علاقة ارتباط بينهما، وبهذه النتيجة تكون الفرضية الرئيسية للدراسة قد تحققت والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الادوات الرقمية و مقاومة التغيير

الجدول(8):معامل الارتباط الادوات الرقمية و مقاومة التغيير

| الادوات الرقمية | مقاومة التغيير |
|-----------------|----------------|
| ** (0,97533) | |

** معنوي عند مستوى 0,005 و N=79

المصدر: من اعداد الباحثان

ب. تحليل علاقة الأثر بين الادوات الرقمية و مقاومة التغيير

توضح معطيات الجدول(9) أن الادوات الرقمية تتأثر بمؤشرات الادوات الرقمية وبمعامل انحدار ويمكن تجسيد العلاقة المعنوية على وفق قيمة (F) المحسوبة (341.09893)، وهي اكبر من عند ($p=0.0001$) وعند مستوى معنوية ومعامل التحديد الذي يعبر عن قدرة المتغير التفسيري على تفسير البعد المستجيب، وجاءت قيمته(%) 82,87 وهذا يعني التباين في مقاومة التغيير تفسرة الادوات الرقمية.

جدول(9) اثر الادوات الرقمية في مقاومة التغيير

| P | F | R2 | الادوات الرقمية | | المتغير المستقل المتغير المعتمد |
|--------|-----------|--------|-----------------|--------|------------------------------------|
| 0.0001 | المحسوبة | 0.8782 | B1 | B0 | مقاومة التغيير |
| | 341.09893 | | 0.367 | 0.3687 | |

عند مستوى معنوي 0,005

الاستنتاجات

- وجود درجة عالية من الارتباط بين الادوات الرقمية و مقاومة التغيير هذا ما افصحت عنه نتائج الدراسة وهذا يدل على مرونة القيادة في مسألة التعامل مع العاملين من خلال استخدامها للادوات الرقمية .
- وجود تأثير معنوي للادوات الرقمية في مقاومة التغيير .

الوصيات

اهم التوصيات هي:

- التعرف على نفسية الموظفين واكتشاف ردود افعالهم.
- بناء ثقافة التغيير لدى الموظفون ودفع الموظفون على الالتزام بمبادئه.
- استطلاع آراء الموظفون ومشاكلهم واشراكهم في التغيير المرتبط بوظائفهم.
- مسيرة المؤسسات التعليمية التحولات الرقمية والمتقدمة واستغلالها في دعم اهداف التنمية الاقتصادية المستدامة.
- اعمال مستقبلية - استخدام تقييم البيانات في التنبؤ وتشخيص مستويات مقاومة التغيير.

المصادر

- [1] Lines , R ., Influence of participation in strategic change : resistance , organizational commitment and change goal achievement , 3 rd. edition , journal of change management , Australia 2010
- [2] صليحة بوصوري،2015، ”الإبداع كدخل لتسهيل التغيير في المؤسسة الاقتصادية“، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم- التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص64
- [3] Gentisa Furxhi,2021,“ Employee’s Resistance and Organizational Change Factors”, European Journal of Business and Management Research, Vol. 6 ,Issue 2 ,P.30.
- [4]Williams , Asamoah , 2012, “Resistance to organizational change : A case [4] study of oti yeboah complex limited”,Vol.4 , No.1 , international business and management , Canada.
- [5] Ahmad Hafizh Damawan & Siti Azizah,2020, “Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 395, **5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACCPCH 2019)**
- [6] Palakh Jain, Chavi Asrani, Tinu Jain,2018, Resistance to Change in an Organization, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 20, Issue 5. Ver. VII. (May. 2018), PP 37-43.
- [7] يوسف محواس و عبد الحليم لعشاش،2018، دور إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير، كلية : العلوم الاقتصادية والتتجارية وعلوم التسيير ، قسم : علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- [8] اكرم فاضل سعيد قصیر، حماية قواعد البيانات من مخاطر التنازع عنها والمنافسة غير المشروعية الواقعه عليها-دراسة تحليلية وتأصيلية لحماية قواعد البيانات في ضوء قانون حماية حق المؤلف العراقي رقم(3) لسنة 1971 المعدل النافذ والاتفاقيات الدولية التي تأثر بها.
- [9] ترامي،يعقوب،2017، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-الجزائر.
- [10] سارة محمود حسين،2020، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في أرشفة البيانات انموذج مقترن في قسم التدقيق والفحص الضريبي في الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية(JAFS) (المجلد 15)العدد 50.
- [11] هناء عبدالواهاب بن بريكه،(2016)، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير .
- [12] الاستاذ المساعد الدكتور نوفل عبد الرضا علوان و محمد زكي عبد الرزاق ،2016، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شركات السباحة والسفر وأثرها على عملية تطوير الخدمات المقدمة- دراسة تحليلية لعينة من شركات السباحة والسفر في مدینتي بغداد وكربلاء المقدسة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد السابع والاربعون
- [13] فؤاد علي فرحان و اثير عبد الجبار محمد،2020، استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بصراع حياة العمل لدى الاستاذ الجامعي، مركز البحوث النفسية، العدد 3 ، المجلد 31