

## تأثير الادوات الرقمية على مقاومة التغير 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

قبول البحث: 10/09/2021

مراجعة البحث: 09/09/2021

استلام البحث: 28/08/2021

### ملخص الدراسة:

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الخاصة بالسلوك التنظيمي داخل المنظمات حيث هدفت الدراسة الى التأكد من وجود مقاومة للتغيير بالأسلوب الرقمي(البريد الالكتروني 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 و هناك علاقة تأثير معنوية بين الأدوات الرقمية ومقاومة التغيير. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات وهي وجود درجة عالية من الارتباط بين الأدوات الرقمية ومقاومة التغيير ووجود تأثير معنوي للأدوات الرقمية على مقاومة التغيير وهذا ما افصحته عنه نتائج الدراسة وهذا يدل على مرونة القيادة في مسالة 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، ومسايرة المؤسسات التعليمية التحولات الرقمية والمتجددة واستغلالها في دعم اهداف التنمية الاقتصادية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: الادوات 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، وإنتاجيتهم، وفي ظل ظاهرة التغيير الكبير لا تستطيع المنظمة الحكومية التي تسعى للازدهار والبقاء وتحقيق النجاح ان تترك الظروف تتحكم 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 ؛ لتمكين المؤسسات من عقد الاجتماعات، وتمكينهم 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، ونظراً لكون المكتبة

المركزية إحدى مرتكزات 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، وأخيراً تناول الجانب الثالث عرض وتحليل النتائج باستخدام بعض الأساليب الإحصائية ووضع العديد من المقترحات أمام المعنيين في إدارة المكتبة المركزية.

## أولاً- الاطار المنهجي للدراسة

### مشكلة الدراسة

انتهاج المنظمات الحكومية ومنها الجامعات منهج التغيير كأحد القرارات المهمة في مسيرتها فلا بد 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 الاجابة على التساؤلات التالية:

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

### اهداف البحث

انطلاقاً من المشكلة المذكورة فأت هدف الدراسة يتمثل بما يأتي

- 1- التعرف على مستوى الأدوات الرقمية التي تستخدمها المكتبة المركزية من وجهة نظر الموظفون والاداريون.
- 2- التعرف على المقاومة التي يبددها الموظفون والاداريون لقرارات التغيير.
- 3- التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين الادوات الرقمية في المكتبة المركزية ومقاومة قرارات التغيير التي يبددها 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 الأنموذج أعلاه ولتحقيق أهداف الدراسة، يمكن تحديد الفرضيتين الرئيسيتين الآتيتين :  
 الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين مقاومة التغيير وبين الأدوات الرقمية.  
 الفرضية الرئيسة 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 :

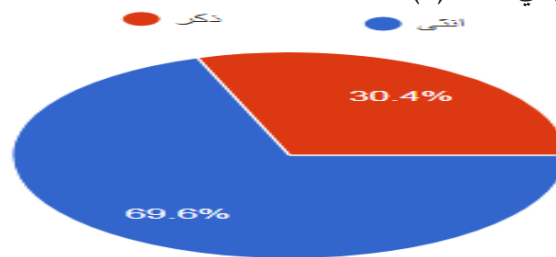
## وصف عينة الدراسة على وفق العوامل الديمغرافية

جدول(1): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	الذكور	24	30,4 %
	الاناث	55	69,6 %
المجموع		79	100 %

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 الاناث(69,6 %) أي أن الغلبة كانت العنصر الانثوي، وكما موضح في الشكل(2)



الشكل(2): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

المصدر: (من اعداد الباحثان)

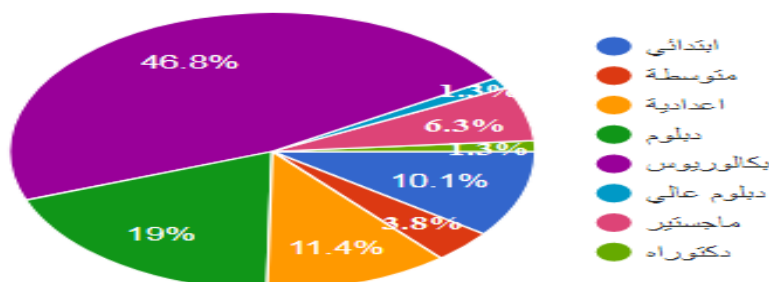
جدول(2): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

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

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

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

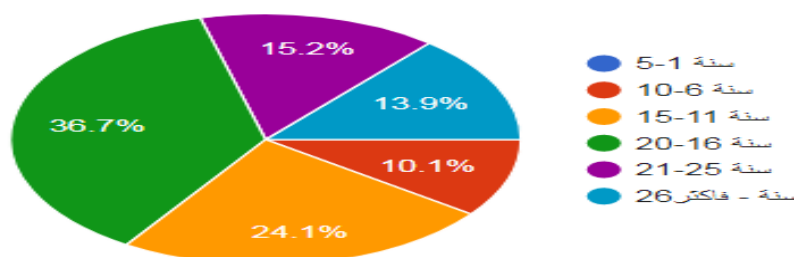
المصدر: من إعداد الباحثان

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

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخدمة	1-5 سنة	0	0 %
	6-10 سنة	8	10,1 %
	11-15 سنة	19	24,1 %
	16-20 سنة	29	36,7 %
	21-25 سنة	12	15,2 %
	26 سنة-فاكثر	11	13,9 %
المجموع		79	100 %

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-فاكثر)، 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

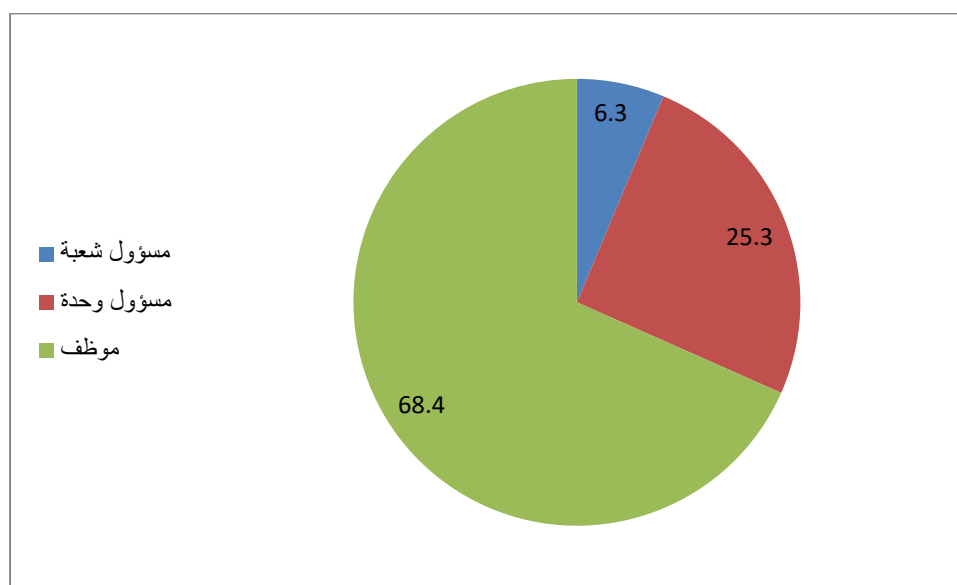
يمتاز اغلبية أفراد العينة بالأقدمية في العمل والخبرة اللازمة من خلال المدة التي قضوها في العمل داخل المكتبة المركزية وعاشوا جميع التغييرات التي مرت بها المكتبة المركزية.

جدول(4): يبين توزيع المبحوثين حسب المنصب الوظيفي

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخدمة	مسؤول شعبة	5	6,3 %
	مسؤول وحدة	20	25,3 %
	موظف	54	68,4 %
المجموع		79	100 %

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

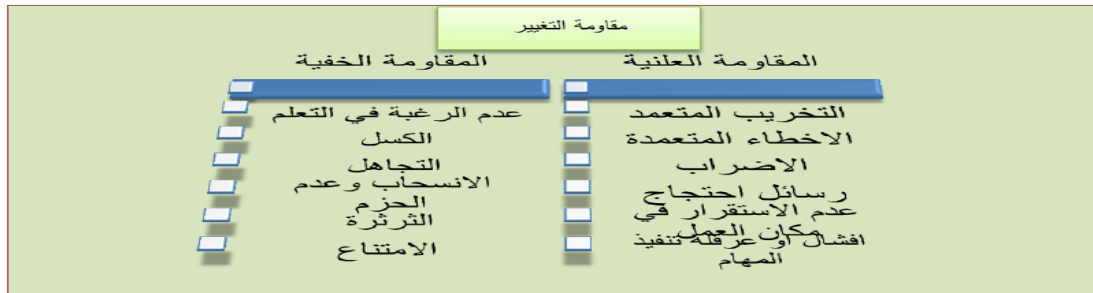
### مفهوم مقاومة التغيير

تعد ادارة التغيير من الامور الصعبة التي ينبغي على الإدارة التعامل معها بسبب تفضيل الناس للأمر 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 عقلاني ومخطط. وهناك عدة تعاريف لمقاومة التغيير نذكر منها عرفت [1] "ظاهرة ايجابية تمنح المنظمات الفرصة في تحسين جودة اتخاذ القرارات والاستجابة الفاعلة للمشاكل الناجمة عن عدم مشاركة العاملين في صياغة تلك القرارات".

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

### انواع مقاومة التغيير

هنالك 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

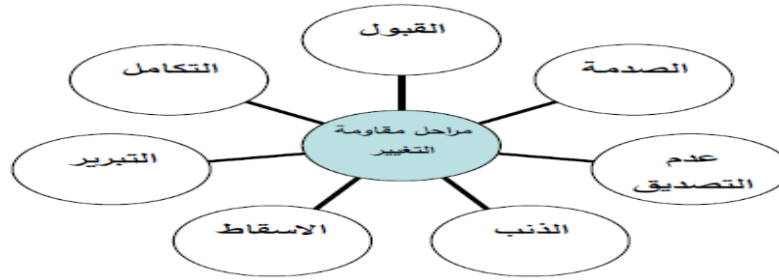
هناك العديد من المواقف التي تساعد رئيس العمل على القيام بإجراء تغييرات على طرق العمل وأدواته ويمكن التمييز بين العديد من المراحل التي تمر بها عملية مقاومة التغيير وكما موضح في الجدول (5) والشكل (8)

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 - الاسقاط	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 أساليب التغلب على مقاومة التغيير موضحة في الجدول (6)

جدول (6)

أساليب التغلب على مقاومة التغيير

المرحلة	الموقف الذي يستخدم فيه	المزايا	العيوب
1	الاتصال للإقناع	لا تتوافر للمستهدفين بالتغيير	عندما يتم الإقناع سيساعد الأشخاص على تنفيذ التغيير
2	المشاركة في صياغة وإدارة خطط التغيير	لا تتوفر جميع المعلومات المطلوبة لمخططي التغيير لتصميمه	إذا ضغط المشاركون بالتغيير على تقديم تصميم غير مناسب يمكن ان يسبب في استغراق تنفيذ التغيير وقتا طويلا



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

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 لتمكيننا من التواصل بوسائل وطرق لم نشهدها من قبل [8].

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

وعرفتها كلا من [10] بأنها جميع التقنيات التي تستخدم في الاتصالات، ووسائط البث، وأنظمة المعالجة والارسال السمعية والبصرية وغيرها والموقع الذي تمارس فيه المشاركة والتعبير وتبادل المعلومات والأفكار ويولد افكارا واساليب لها اهميتها وايضاً طرق جديدة للتنظيم والتعاون بين افراد المجتمع .

واهم مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي (المكونات المادية Computer Hardware، البرمجيات المادية Computer 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 استمارة الاستبيان التي تم تصميمها ب Google Form والمكونة من (79)موظف. يظهر الجدول(7) الخاص بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري الخاصة بمتغير مقاومة التغيير لدى عينة البحث، اذ بلغ المعدل العام للاتفاق(42,62%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على الفقرات الواردة مقابل (33,31%) غير متفقون مع هذه الفقرات في حين بلغت نسبة الاجابات المحايدة (22,65%)، وبلغت قيمة متوسط الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين (3,82) وهي اكبر من الوسط الحسابي الفرضي(3) مما يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين حول فقرات مقاومة التغيير وبانحراف معياري (0,93).

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

المتغير	اوافق بشدة	اوافق		محايد		اوافق		اوافق بشدة		سؤال		
		مقاومة التغيير										
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
0,87	3,29	2,5	2	20,15	12	38	30	20,39	31	5,1	4	1س
1,07	2,97	3,8	3	40,5	32	19	15	29,1	23	7,6	6	2س
1,05	3,39	5,1	4	19	15	16,5	13	50,6	40	8,9	7	3س
0,82	3,54	1,3	1	10,1	8	19,6	23	51,9	41	7,6	6	4س
0,90	3,76	1,3	1	8,9	7	21,5	17	49,4	39	19	15	5س
0,83	2,76	2,5	2	39,2	31	40,5	32	15,2	12	2,5	2	6س
0,83	4,11	1,3	1	1,3	1	17,7	14	44,3	35	35,4	28	7س
0,90	3,85	1,3	1	5,1	4	26,6	21	41,8	33	25,3	20	8س
0,83	4,16	1,3	1	3,8	3	8,9	7	50,6	40	36,7	28	9س
0,79	3,95	1,3	1	2,5	2	19	15	54,4	43	22,8	18	10س
1,11	3,20	3,8	3	30,4	24	19	15	35,4	28	11,4	9	11س
0,87	3,48	2,5	2	11,4	9	27,8	22	51,9	41	6,3	5	12س
1,07	2,97	6,3	5	31,6	25	25,3	20	30,4	24	6,3	5	13س
0,81	3,43			12,7	10	2,39	31	40,5	32	7,6	6	14س
0,74	2,04	21,5	17	57	45	17,7	14	3,8	3			15س
0,87	2,15	19	15	58,2	46	12,7	10	8,9	7	1,3	1	16س
1,00	2,42	15,2	12	46,8	37	22,8	18	11,4	9	3,8	3	17س
0,87	3,28	2,5	2	13,9	11	43	34	34,2	27	6,3	5	18س

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

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): (حدوث

التغيير بشكل مفاجئ بسبب تفشي جائحة كورونا وعدم الاعداد الكافي لقبول التغيير) باتفاق (68.4 %) وبوسط حسابي قدره (3,95) وبانحراف معياري (0,79)، يليه في الاهمية المتغير (X8) (اشعر 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. (اعتقد بان التغيير يدعم العاملين اكثر من العمل التقليدي السابق) باتفاق (48.1 %) وبوسط حسابي قدره (3,43) وبانحراف معياري (0,87)،

يأتي بعدها المتغير X11: (اشعر بالملل من التغيير المفاجئ في ظل جائحة كورون)، باتفاق (46.8 %) وبوسط حسابي قدره (3,20) وبانحراف معياري (1,11)، يأتي بعدها المتغير X18: (التغيير يؤدي الى التنقل من منصب الى اخر في المكتبة المركزية)، والمتغير باتفاق (40.5 %) وبوسط حسابي قدره (3,28) وبانحراف معياري (0,87)، يأتي بعدها المتغير X21. (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 X2: (شعور الأفراد بانهم 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 X19. (الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة)، باتفاق (34.1 %) وبوسط حسابي قدره (2,81) وبانحراف معياري (1,04)، وبعدها المتغير X20: (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 X23. (عدم تماشي التكنولوجيا مع متطلبات عملي 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 X25 (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 اوافق على المقترحات الخاصة بالتطوير في الاجتماعات)، باتفاق (15.2 %) وبوسط حسابي قدره (2,42) وبانحراف معياري (1,00)، ويليها المتغير X16 (لا أفاعل 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 نموذج الدراسة وفرضياتها

##### أ- علاقة الارتباط بين الأدوات الرقمية ومقاومة التغيير

تشير النتائج الواردة في الجدول (8) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وموجبة بين الأدوات الرقمية ومقاومة التغيير على مستوى المكتبة المركزية/جامعة الموصل، إذ 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 الأدوات الرقمية ومقاومة التغيير

الجدول(8):معامل الارتباط الادوات الرقمية ومقاومة التغيير

مقاومة التغيير	الادوات الرقمية
	(0,97533) **

\*\* معنوي عند مستوى 0,005 و N=79

المصدر: من اعداد الباحثان

#### ب. تحليل علاقة الأثر بين الادوات الرقمية ومقاومة التغيير

توضح معطيات الجدول(9) أن الأدوات 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 تفسر الأدوات الرقمية.

جدول(9) اثر الادوات الرقمية في مقاومة التغيير

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

عند مستوى معنوي 0,005

#### الاستنتاجات

- 1- وجود درجة عالية من الارتباط بين الأدوات الرقمية ومقاومة التغيير هذا ما افصحت عنه نتائج الدراسة وهذا يدل على مرونة القيادة في مسالة التعامل مع العاملين من خلال استخدامها للأدوات الرقمية .
- 2- وجود تأثير معنوي للأدوات الرقمية في مقاومة التغيير.

#### التوصيات

اهم التوصيات هي:

- 1- التعرف على نفسية الموظفين واكتشاف ردود افعالهم.
- 2- بناء ثقافة التغيير لدى الموظفون ودفع الموظفون على الالتزام بمبادئه.
- 3- استطلاع آراء الموظفون ومشاكلهم واشراكهم في التغيير المرتبط بوظائفهم.
- 4- مساندة المؤسسات التعليمية التحولات الرقمية والمتجددة واستغلالها في دعم اهداف التنمية الاقتصادية المستدامة.
- 5- اعمال مستقبلية - استخدام تنقيب 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 بوصدوري، 2015، "الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم- التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص 64
- [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 (ACPCH 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 والتجارية وعلوم التسيير ، قسم : علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- [8] اكرم فاضل سعيد قصير، حماية قواعد البيانات من مخاطر التنازل عنها والمنافسة غير المشروعة الواقعة 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 مقترح في قسم التدقيق والفحص الضريبي في الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS) المجلد 15 العدد 50.
- [11] هناء عداوي و عبد الوهاب بن بركة، (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 مدينتي بغداد وكربلاء المقدسة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 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