

**تأثير الاستعداد للتغيير والمناخ الإبداعي على العلاقة بين جودة العنصر
البشري ومقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي في مديريات
الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية**

د. إبراهيم جمال الدين محمود محجوب د. صالح محمد شحاتة
Email: dr_ebrahim_mahgoob@mans.edu.eg Email: salehshehata@mans.edu.eg
00201009499380 00201000406083

قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة المنصورة

ملخص الدراسة:

تستهدف هذه الدراسة قياس علاقة الاستعداد للتغيير والمناخ الإبداعي على العلاقة بين جودة العنصر البشري (ممثلاً ب: العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، ومشاركة العاملين، والدوافع الذاتية للعاملين) ومقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي في مديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية، وذلك وفقاً لإطار مفاهيمي تم استخلاصه من مراجعة الدراسات السابقة وتم بناء واختبار العلاقات بين متغيراته باستخدام نموذج المعادلة البنائية SEM. وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع متغيرات الدراسة وبعضها البعض باستثناء الدوافع الذاتية، وتشير النتائج أيضاً إلى أن استعداد العاملين للتغيير يؤثر سلبياً ومعنوياً بشكل مباشر على مقاومة هؤلاء العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي، كما تشير النتائج إلى أن كلاً من العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس ومشاركة العاملين يؤثر سلبياً ومعنوياً على مقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي سواء بشكل مباشر أو من خلال التأثير على استعداد العاملين للتغيير، بينما لم تثبت معنوية تأثير الدوافع الذاتية على أي من المتغيرات التابعة، كما لم تثبت أيضاً معنوية تأثير المناخ الإبداعي على هذه العلاقات.

الكلمات الافتتاحية:

العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، ومشاركة العاملين، والدوافع الذاتية للعاملين، واستعداد العاملين للتغيير، ومقاومة العاملين للتغيير، واستراتيجيات التحول الرقمي في القطاعات الحكومية المصرية.

Abstract:

This research aims to measure the effect of Readiness to change and the innovation climate on the relationship between the quality of the people (represented by: Leader-member exchange, employee engagement, and the Intrinsic motivation) and employees' resistance to digital strategies in the directorates of public services in Dakahlia Governorate, a conceptual framework was developed from a previous studies, and the relationships between its variables were built and tested using the structural equation model (SEM). The results indicate that there is a significant correlation between all the variables and each other except for Intrinsic motivation. the results also indicate that the Readiness to change has a negative, direct, and significant effects on the resistance of digital strategies. the results also indicate that both the Leader-member exchange and employee engagement negatively and significantly affects resistance to digital strategies, either directly or by mediation of Readiness to change. while Intrinsic motivation has on significant effects on any of the dependent variables, nor the innovation climate also has no significant effect on these relationships. This research provides practical and academic recommendations.

Keywords:

Leader-Member Exchange, Employee engagement, Intrinsic motivation, Employees' Readiness to change, employees' resistance to change, and Digital strategies in the Egyptian government sectors.

المقدمة:

تعد إدارة التغيير داخل المنظمات من أحد العوامل الهامة لبقاء ونجاح المنظمات في البيئات الديناميكية وغير المتوقعة (Oreg and Berson, 2011; Pieterse et al., 2012). وعلى الرغم من أن استراتيجيات التغيير دائماً تسعى إلى تعزيز الجوانب الإيجابية لدى المنظمات والقضاء على تحدياتها إلى أن ما يقرب من 70 % مبادرات التغيير تبوء بالفشل (Pieterse et al., 2012). ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب التي من أهمها مقاومة العاملين للتغيير (Ford and Ford, 2010; Pieterse et al., 2012)، وهو ما يؤكد أهمية المورد البشري لنجاح المبادرات نحو التغيير، حيث يساعد قبول العاملين للتغيير على نجاح التغيير بشكل كبير (Fugate et al., 2012).

وتوضح الدراسات السابقة ذات العلاقة أن مقاومة التغيير لها العديد من الأسباب، منها انعدام الأمن الوظيفي أو القلق أو فقدان السيطرة (Oreg, 2006)، بالإضافة إلى ذلك فإن عدم المساواة بين العاملين يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وجودة العمل مما يزيد من مقاومة العاملين نحو التغيير (Fuchs and Edwards, 2011).

ونظراً لأن بيئة الأعمال اليوم تواجه بشكل متكرر اتجاهات السوق المتغيرة كالعولمة والتقدم التكنولوجي، فإن المنظمات تحتاج إلى إعادة النظر باستمرار في عملياتها واستراتيجياتها وثقافتها (Petrou et al., 2018). حيث أقرت الدراسات المهمة بدراسة إدارة التغيير بأهمية التغيير التنظيمي ويمكن القول إن البدء في تنفيذ مبادرات إدخال التغيير تدريجياً أصبح مفتاحاً للبقاء (Burnes, 2009). لذلك تخضع المنظمات لضغط مستمر لبدء وتنفيذ التغيير التنظيمي (Shah, 2011).

ومع ذلك، فإن تنفيذ مبادرات التغيير تتسم بالصعوبة، وتتطلب مكافحة كبيرة من المنظمات عند تنفيذ استراتيجيات التغيير (Burnes, 2009). حيث توجد العديد من معوقات تنفيذ مبادرات التغيير، مثل: اتجاهات العاملين تجاه التغيير (Ahmad and Cheng, 2018)، عدم إدراك العاملين للمميزات الناتجة عن التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى تضخيم إحساس العاملين بالخوف من نواتج التغيير، حيث يعتبرون أن إدخال التغيير بمثابة عمل غير عادل (Ford and Ford, 2010)، مما ينتج لديهم اتجاهات وردود أفعال سلبية تجاه التغيير وهي ما يطلق مقاومة التغيير (Resistance -RST) to Change (Folger and Konovsky, 1989)، وبالتالي فإن إدارة مقاومة العاملين للتغيير تعد أمراً حيوياً للنجاح في تنفيذ هذا التغيير.

وفي محاولة للتعرف على العوامل التي تؤثر على مقاومة العاملين للتغيير، أشارت دراسة (Banguntopo, 2018) إلى أن استعداد العاملين للتغيير (Readiness for Change - RDS) يؤثر بشكل كبير على مقاومة العاملين للتغيير، وذلك من خلال تكوين اتجاهات إيجابية نحو التغيير. كما أثبتت بعض الدراسات أن معتقدات العاملين ومواقفهم ونواياهم (الدوافع الذاتية للعاملين) تجاه التغيير التنظيمي تؤثر على ارتفاع معدلات استعداد العاملين تجاه التغيير (Armenakis et al., 1993)، علاوة على ذلك يؤثر مدى استعداد العاملين نحو التغيير على سلوكياتهم وعواطفهم تجاه التغيير (Oreg, 2003).

ومن ناحية أخرى، فإن جودة العلاقة بين إدارة المنظمات والعاملين تؤدي إلى تعزيز الدوافع الذاتية الإيجابية للعاملين تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، مما يزيد من التزام واستعداد العاملين لقبول كل ما تسعى إليه المنظمة، وهو ما يعرف بالعلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين (LMX). حيث يمكن أن تؤدي علاقات التبادل الاجتماعي إلى نجاح تنفيذ مبادرات التغيير (Niehoff et al., 2001).

وتنص نظرية دور الهوية على أن الأفراد يهيئون أنفسهم لاتباع السلوك المناسب للوصف الوظيفي المحدد لهم، ويعتبرون أنفسهم أحد العناصر المكونة للهوية الذاتية. حيث يرتبط دور الهوية الذاتية في التأثير على سلوكيات العاملين داخل المنظمات (Utman, 1997)، ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي (SET) فإن السلوكيات الاجتماعية ينظر إليها على أنها ناتجة عن التبادل، ويقودها الدافع لزيادة المنافع وتقليل النفقات إلى أقصى حد ممكن، ويحظى مفهوم مشاركة الموظفين باهتمام كبير من الباحثين، حيث تم الاعتماد على استراتيجيات مشاركة العاملين لاكتساب ميزة تنافسية للمنظمة لتحقيق التميز للمنظمة (Mann and Harter, 2016).

وتماشياً مع رؤية مصر 2030 واستراتيجية مصر لتحقيق التحول الرقمي، شرعت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في بناء مصر الرقمية. وتمثل مصر الرقمية رؤية وخطة شاملة وتُعد بمثابة حجر الأساس لتحويل مصر إلى مجتمع رقمي. وللبدء في هذا التحول إلى مجتمع رقمي وبناء اقتصاد رقمي قوي، يركز بناء مصر الرقمية على ثلاثة محاور أساسية، وهي التحول الرقمي، ومهارات الوظائف الرقمية، والإبداع الرقمي (https://mcit.gov.eg/ar/Digital_Egypt)، حيث تبذل الحكومة المصرية جهوداً ملموسة في سبيل "التحول الرقمي" وتعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد اللبانات الأساسية للتنمية. وقد شهد قطاع تكنولوجيا

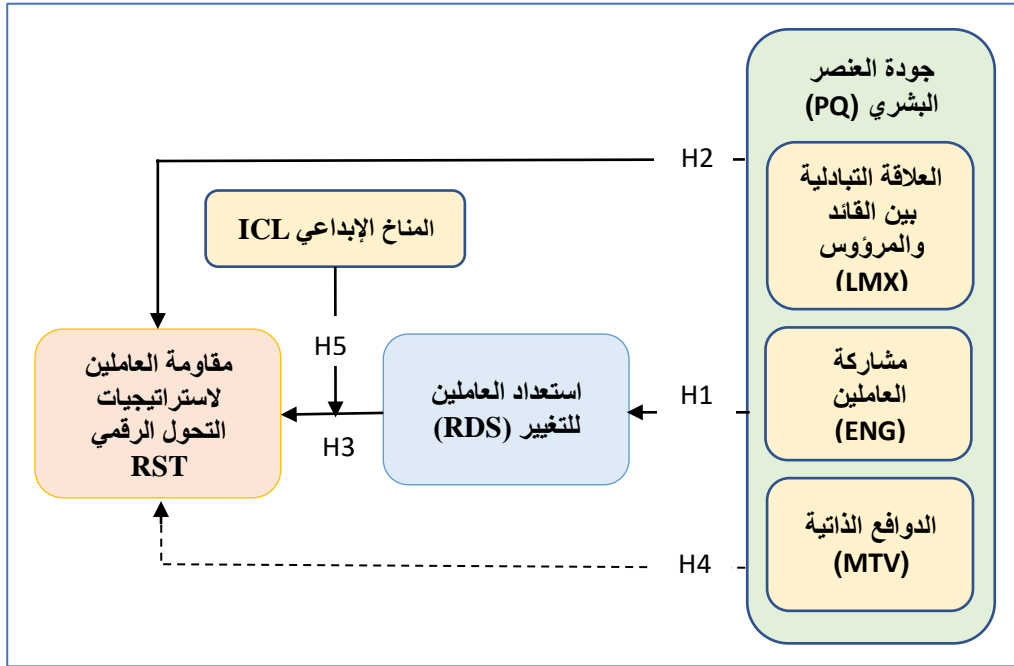
المعلومات والاتصالات طفرة تنموية باعتباره أسرع القطاعات المحلية نموًا بمعدل نمو 16٪ في عام 2021م، كما أثبت أنه الأكثر مرونة في مواجهة جائحة كوفيد-19. وأدت تلك المؤشرات إلى زيادة جاذبية مصر للمستثمرين وشجعت على زيادة الطلب من قبل الشركات العالمية لتختار مصر كوجهة موثوقة تُقدم الخدمات العابرة للحدود ومركز لخدمات الأعمال. وأطلقت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، بناءً على هذا الزخم، رؤية مصر الرقمية للخدمات العابرة للحدود 2022-2026 للدفع بالقطاع في مسار نمو أعلى (<https://itida.gov.eg/Arabic/Programs/Digital-Egypt->) (Strategy-for-Offshoring-Industry-2022-2026/Pages/default.aspx).

ومن ناحية أخرى، واجه العديد من المديرين في القطاعات الحكومية المصرية مجموعة من العقبات في سعيهم نحو توسيع نطاق السعي حول التحول الرقمي، والغريب أن أبرز هذه العقبات ليس تقنياً، ولكنه متعلق بإجراءات التعامل مع تطبيق مبادرات التحول الرقمي في القطاع الحكومي المصري، بالإضافة إلى ثقافة تجنب المخاطر، حيث تنتشر ثقافة مقاومة التغيير بشكل كبير في سلوكيات العاملين الذين يميلون إلى تجنب المخاطر الناتجة عن تطبيق مبادرات التحول الرقمي في القطاع الحكومي المصري.

وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على ما إذا كان نجاح تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي في مديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية يعتمد على تعزيز استعداد العاملين للتغيير من خلال العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، ومشاركة العاملين، والدوافع الذاتية للعاملين، والتعرف كذلك على ما إذا كان للمناخ الإبداعي دور في هذا الصدد.

1. الإطار النظري والخلفية النظرية وتنمية الفروض:

تتناول هذه الدراسة أربع متغيرات أساسية، هي: جودة العنصر البشري (ممثلاً بأبعاده الثلاثة، وهي: العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، ومشاركة العاملين، والدوافع الذاتية)، واستعداد العاملين للتغيير، ومقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي، والمناخ الإبداعي، وفي ضوء الدراسات السابقة قام الباحثان باستخلاص إطار مفاهيمي للعلاقة بين هذه المتغيرات، وذلك على النحو الموضح في الشكل التالي:



شكل رقم (1): الإطار المفاهيمي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة.

وفيما يلي يتعرض الباحثان تفصيلاً للمتغيرات التي يتضمنها هذا الإطار:

1.1 العلاقة بين أبعاد جودة العنصر البشري واستعداد العاملين للتغيير:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر الجوهرية اللازمة لنجاح تنفيذ مبادرات التغيير التنظيمي، حيث يساعد في تحسين سلوك العاملين نحو التغيير، وذلك من خلال جانبين أساسيين، هما: جودة العمل، وجودة العنصر البشري (Kreitner & Kinichi, 2007; Fachrunnisa et al., 2019 and Peterson & Baker, 2015).

وقد اهتمت العديد من الدراسات السابقة ببحث دور هذين الجانبين في زيادة الاستعداد الفردي للتغيير؛ حيث أشارت دراسة (Zhang and Bartol, 2010) إلى أن جودة العنصر البشري وجودة أساليب العمل تؤثر معنوياً على مدى الاستعداد نحو التغيير. كما أشارت دراسة (Peterson & Baker, 2015) إلى أن الاستعداد الفردي للتغيير يرجع إلى الموارد الداخلية والخارجية للفرد التي تدعم تغيير السلوك. ويعد الاستعداد الفردي للتغيير عامل نجاح حاسم لأن المنظمات لا تتغير إلا من خلال أعضائها، وحتى أكثر الأنشطة الجماعية التي تحدث في المنظمات هي نتيجة اندماج

بعض الأنشطة الفردية للعاملين بالمنظمة (Vakola, 2014). حيث إن الاستعداد التنظيمي للتغيير هو نتيجة تعكس مدى استعداد العاملين للتغيير. وعندما يكون العاملون مستعدون وقادرون على تحمل مسؤولية تنفيذ التغييرات فإن احتمالية نجاح التغيير التنظيمي تكون كبيرة. ومع ذلك، ليس من الضروري أن يكون جميع العاملين بالمنظمة لديهم استعداد للتغيير من أجل البدء في اتخاذ خطوات نحو التغيير بشكل تدريجي (Griffin et al., 2018). كما أشار كل من (Val and Fuentes (2003) and Zhou et al. (2004) إلى أن نجاح القائد في يساعد المنظمات على إحداث مبادرات التغيير (Fachrunnisa et al., 2019).

وسوف تركز هذه الدراسة على واحد فقط من هذين الجانبين، وهو جودة العنصر البشري، وفي ضوء ذلك فقد تمت صياغة الفرض الأول على النحو التالي:

الفرض الأول (H1): يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد العنصر البشري على استعداد العاملين للتغيير بالقطاع محل الدراسة.

وتعتبر جودة العنصر البشري متغيراً متعدد الأبعاد، حيث يضم ثلاثة أبعاد، هي: العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، ومشاركة العاملين، والدوافع الذاتية للعاملين (Fachrunnisa et al., 2019). وفي ضوء ذلك يعرض الباحثان الإطار النظري والعلاقة المقترحة لكل بعد من هذه الأبعاد بتغييرات الدراسة كما يلي:

1.1.1 العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس واستعداد العاملين للتغيير:

تفترض نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس (LMX) أن القادة يطورون أنواعاً مختلفة من علاقات التبادل مع مرؤوسيه، وأن جودة هذه العلاقات تؤثر على سلوكيات كلا منهم (Georgalis et al., 2015). ويعرف Scandura (1999) العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين بأنها عبارة عن النتائج المرتبة على تبادل العلاقات بين القائد والمرؤوس (Rehman et al., 2021). حيث تشير كلمة "تبادل" إلى أن جودة هذه العلاقة تعتمد على كونها علاقة ذات اتجاهين وذات نتائج متبادلة بين القائد والمرؤوس، وكلما كانت جودة العلاقة عالية فسيكون هناك المزيد من الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل والمعلومات المتبادلة بين الطرفين، وكلما ساءت العلاقة بين القائد والمرؤوس تسبب ذلك في انخفاض مستوى الثقة (Bauer and Green, 1996). كما عُرِفَت العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على أنها "علاقات ثنائية وأدوار عمل تم تطويرها والتفاوض بشأنها بمرور الوقت من خلال العلاقات

التبادلية بين القائد والمرؤوس" (Bauer and Green, 1996; Kim et al., 2010). ووفقاً لدراسة (Newman et al., 2017) فإن العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين تعبر عن تبادل العلاقات الشخصية بين القائد والمرؤوس.

وهناك نوعان من ردود الفعل التي قد تعجل بمقاومة التغيير وهي ردود الفعل على مبادرات التغيير، وردود الفعل تجاه نتائج التغيير (Oreg, 2006). وبالتالي تتضمن عملية تنفيذ التغيير تبادلاً اجتماعياً بين العامل ومديره، أو ما يعرف بالعلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس (Burton et al., 2008; Furst and Cable, 2008). وأثناء عملية تنفيذ التغيير، يجب على إدارة المنظمات تعزيز العلاقات الإيجابية بين إدارة المنظمات والعاملين والتفاعل معهم بشكل متزامن. لذا، فإن جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين تعد من أهم العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير. لذلك، يمكن القول إن جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس تحدد نية العامل نحو مبادرة التغيير، وتساعد على زيادة معدلات ولاء والالتزام العاملين، وزيادة احترام القادة مما يسهل التأثير في سلوكهم (Brower et al., 2000)، كما تؤدي إلى تعزيز السلوك الإيجابي والالتزام والثقة واستعداد العاملين للتغيير (Karriker and Williams, 2009). وبالتالي فإن العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين تؤثر إيجابياً على استعداد العاملين نحو التغيير (Eby et al., 2000). كما أظهرت دراسة (Notgrass, 2013) أن العلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين تؤثر بشكل كبير على استعداد العاملين للتغيير. كما يؤكد (Gu et al., 2015) وجود تأثير معنوي للعلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين على الابتكار مما يزيد من استعداد العاملين للتغيير ويقلل من احتمالية مقاومتهم للتغيير.

وفي ضوء ما سبق فقد تمكن الباحثان من صياغة الفرض الفرعي الأول من الفرض الأول على النحو التالي:

الفرض الفرعي الأول (H1a): يوجد تأثير معنوي إيجابي لـ LMX على استعداد العاملين للتغيير بالقطاع محل الدراسة.

2.1.1 العلاقة بين مشاركة العاملين واستعداد العاملين للتغيير:

خلال العقود الثلاثة الماضية، حظي مفهوم مشاركة الموظفين على اهتمام كبير من الباحثين، حيث تم الاعتماد على استراتيجيات مشاركة العاملين لتحقيق التميز واكتساب ميزة تنافسية للمنظمة (Mann and Harter, 2016). ورغم الجهود التي

بذلتها الدراسات السابقة لتحديد آلية مشاركة العاملين، إلا أن Akingbola and van den Berg (2019) قد أشار إلى ندرة الدراسات حول مشاركة العاملين في القطاع الخدمي. ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن السلوكيات الاجتماعية ينظر إليها على أنها نتيجة التبادل، ويقودها الدافع لزيادة المنافع إلى أقصى حد وتقليل النفقات، حيث إنه في حالة حصول العاملين على العديد من المزايا من المنظمة، فسيشعرون بأنهم ملزمون بمشاركة أنفسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وقد تعددت الأدبيات التي اهتمت بدراسة مشاركة العاملين والمصطلحات الأخرى وثيقة الصلة به، مثل: المشاركة في العمل، ومشاركة العمل، ومشاركة الدور الشخصي للعامل. ويشير (Bailey et al., 2017) إلى أن هذه المفاهيم يمكن تصنيفها إلى عدة مجموعات، مثل: مشاركة الدور الشخصي وهي المشاركة الشخصية من قبل العاملين (Kahn, 1990)، ومشاركة مهمة العمل أو المشاركة الوظيفية التي ركزت على مورد الطلب على العمل (Maslach et al., 2001) وهي حالة ذهنية إيجابية ومرضية مرتبطة بالعمل (Schaufeli et al., 2002)، والمشاركة متعددة الأبعاد والتي تشمل المشاركة الوظيفية والمشاركة التنظيمية (Saks, 2019)، والمشاركة كممارسة إدارية والتي تركز على المشاركة الإدارية، وأخيراً المشاركة الذاتية مع الأداء ويقصد بها الشعور بالمسؤولية والالتزام بالأداء (Liu et al., 2022). وتعتمد هذه الدراسة على تعريف (Nguyen & Nguyen, 2022) لمشاركة العاملين بأنها عبارة عن "توافر بعض الصفات المميزة للعاملين مثل القوة، والتفاني والإتقان في العمل، واستيعاب كافة الأمور المتعلقة بالمنظمة".

وعندما تتوفر المشاركة لدى العاملين داخل المنظمات فإنهم يدركون حجم مسؤولياتهم ويسعون إلى تفوقهم في إنجاز مهامهم وواجباتهم، وأيضاً يعملون على تحفيز زملائهم على نجاح المنظمة. حيث تم تحديد النتائج الإيجابية الجوهرية لمشاركة الموظفين، بما في ذلك تحقيق معدلات مرتفعة من الرضا الوظيفي للعامل، وانخفاض معدلات نوايا ترك العمل، وتعزيز الأداء الفردي، مما يزيد من استعداد العاملين للتغيير المستمر والفعال وبالتالي زيادة قدرة العاملين على الاستجابة لإحداث كافة مبادرات التغيير مما يحسن معدلات الأداء التنظيمي (Liu et al., 2022). مما أدى إلى زيادة اهتمام الدراسات السابقة بمقدمات ونواتج مشاركة العاملين داخل المنظمات (Saks, 2019).

وتشير الدراسات بأن مشاركة العاملين من أكثر العوامل تأثيراً على تقليل مقاومة العاملين نحو التغيير، حيث أن تعميم ثقافة مشاركة العاملين في مراحل التدريب والتخطيط والتنفيذ لعملية التغيير تؤثر بشكل كبير على التزامهم بالتغيير ومن ثم تقليل مقاومتهم له، بالإضافة إلى أن المشاركة في مبادرات التغيير مرتبطة بأراء أكثر إيجابية للتغيير وتقليل المقاومة (Erwin and Garman, 2010). علاوة على ذلك، فإن مشاركة العاملين هي إحدى السلوكيات التي تعمل على تحفيز العاملين على رفع معدلات الأداء الوظيفي داخل المنظمة، مما يزيد من قدرة العاملين على تحقيق مصالحهم الشخصية ومن ثم الأهداف التنظيمية مما يزيد من الابتكار والإبداع (Zhang and Bartol, 2010).

وفي ضوء ما سبق فقد تمكن الباحثان من صياغة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الأول على النحو التالي:

الفرض الفرعي الثاني (H1b): يوجد تأثير معنوي إيجابي لمشاركة العاملين على استعداد العاملين للتغيير بالقطاع محل الدراسة.

3.1.1 العلاقة بين الدوافع الذاتية للعاملين واستعداد العاملين للتغيير:

وفقاً لنظرية دور الهوية فإن الأفراد يهيئون أنفسهم لاتباع السلوك المناسب للوصف الوظيفي المحدد لهم، ويعتبرون أنفسهم أحد العناصر المكونة للهوية الذاتية. حيث يؤثر دور الهوية الذاتية على سلوكيات العاملين داخل المنظمات. وتعرف الدوافع الذاتية بأنها عبارة عن المدى الذي يكون فيه العامل موجهاً ذاتياً، أو مهتماً بمهمة ومقتنع بها وحريص على أدائها، وينخرط فيها من أجل المهمة نفسها (Utman, 1997). ووفقاً لمفهوم (Amabile's, 1983) فإن الدافع الذاتي هو أحد أهم العوامل التي تؤثر على إبداع الموظف وزيادة اقتناعه بإنجاز المهام الموكلة إليه (Zhang and Bartol, 2010).

حيث أشار (Blackman et al., 2013) إلى أن الدافع الذاتي للعاملين نحو التغيير له تأثير على الاستعداد نحو التغيير. كما أشار (Haffar et al., 2012) على أن الدوافع الذاتية للعاملين نحو التغيير يؤثر بشكل مباشر ومعنوي على استعداد العاملين للتغيير. ومن ثم، ترتبط جودة الأشخاص بشكل كبير بالاستعداد الفردي للتغيير.

وفي ضوء ما سبق فقد تمكن الباحثان من صياغة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الأول على النحو التالي:

الفرض الفرعي الثالث (H1c): يوجد تأثير معنوي إيجابي للدوافع الذاتية على استعداد العاملين للتغيير في القطاع محل الدراسة.

1.2 العلاقة بين أبعاد جودة العنصر البشري ومقاومة العاملين للتغيير:

توضح أدبيات التبادل الاجتماعي ومقاومة التغيير وجود علاقة عكسية بين العلاقة التبادلية الجيدة بين القائد والمرؤوسين ومقاومة التغيير. حيث إن العاملين أصحاب المستويات المرتفعة من العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين أكثر تفاعلاً تجاه النتائج المتعلقة بالتغيير. لذلك فهم يميلون إلى المشاركة في الأنشطة المتعلقة بالتغيير بدلاً من مقاومتها (Lee et al., 2010). وأشار (Biao and Cheng, 2014) إلى أهمية مشاركة العاملين في إحداث مبادرات التغيير وذلك لتقليل مقاومة التغيير، وأنه إذا تم توجيه ممارسات الإدارة بشكل هادف لتحسين العلاقات بين القائد والأعضاء ومشاركة العاملين فسيساعد ذلك على إدارة مقاومة العاملين أثناء إحداث التغيير (Georgalis et al., 2015). وهذا يساعد على تعزيز الدوافع الذاتية للعاملين نحو زيادة استعداد العاملين لقبول مبادرات التغيير.

وفي ضوء ما سبق فقد تمكن الباحثان من صياغة الفرض الثاني كما يلي:

الفرض الثاني (H2): يوجد تأثير معنوي سلبي أبعاد جودة العنصر البشري على مقاومة العاملين للتغيير في القطاع محل الدراسة.

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول (H2a): يوجد تأثير معنوي إيجابي للعلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين على مقاومة العاملين للتغيير في القطاع محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثاني (H2b): يوجد تأثير معنوي إيجابي لمشاركة العاملين على مقاومة العاملين للتغيير في القطاع محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثالث (H2c): يوجد تأثير معنوي إيجابي للدوافع الذاتية للعاملين على مقاومة العاملين للتغيير في القطاع محل الدراسة.

1. 3 العلاقة بين استعداد العاملين للتغيير ومقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي:

يعد البعد الإنساني أحد العوامل الحاسمة في نجاح مبادرات التغيير، حيث اهتمت الدراسات السابقة بدراسة ردود أفعال العاملين نحو التغيير، واهتمت بالجانب السلبي لردود أفعالهم وهي مقاومة العاملين نحو التغيير (Ford and Ford, 2010). وأشار (Yue, 2008) إلى أن التحدي الأكبر الذي تواجهه المنظمة أثناء عملية التغيير هو التعامل مع مقاومة العاملين. ولسنوات عديدة كان يُعتقد أن مقاومة التغيير هي عنصر يؤدي إلى نتائج عكسية يعكس ردود الموظفين السلبية الفردية والجماعية (Rehman et al., 2021). ونظرًا لأن مقاومة العاملين هي عامل يساهم بشكل كبير في فشل التغيير، فقد تم بذل جهود بحثية جادة لتحديد متنبئين بالمقاومة، والتصورات الفردية والجماعية حول التغيير، وتأثيرها على المقاومة، الفوائد والتهديدات المرتبطة بالتغيير (Erwin and Garman, 2010).

وقد عرف (Zaltman & Duncan, 1977) مقاومة التغيير بأنها أي سلوك يساعد على استمرار الوضع الراهن وعدم تقبل التغيير إلى الأوضاع الحديثة (Georgalis et al., 2015). كما عرف (Folger & Skarlicki, 1999) مقاومة العاملين للتغيير على أنها بناء قائم على الاستياء نحو كل ما هو جديد، وتعرف بأنها ردود أفعال العاملين الذين لديهم غضب ملحوظ نحو التغيير (Sirkin et al., 2005)، كما تعرف بأنها عبارة عن سلوكيات العاملين التي تسعى إلى تحدي إدارة المنظمة نحو إحداث تغييرات هيكلية بالمنظمة (Collinson, 1994). بالإضافة إلى ذلك فإن إدارة المنظمات تنظر إلى مقاومة العاملين للتغيير على أنها ظاهرة تؤدي إلى نتائج عكسية يجب التغلب عليها، حيث يتم تقديمها على أنها مواقف وسلوكيات سلبية فردية أو جماعية (Trader-Leigh, 2002; Georgalis et al., 2015).

وعلى الرغم من الظروف التي تدفع من أجل التغيير، فمن المرجح أن يظهر العاملون مقاومة من خلال التمسك بفكرة أنهم لا يحتاجون إلى التغيير (Robins et al., 2011)، حيث يرى (Robbins & Galperin, 2010) أن مقاومة التغيير التنظيمي هي شعور تلقائي من قبل العاملين تجاه كل ما هو جديد، بالإضافة إلى ذلك يشعر العاملون عمومًا بالتوتر بسبب الخوف من المجهول.

وعلى الرغم من عدم وجود تعريف محدد لمقاومة التغيير، فمن المنظور السلوكي يمكن تعريف المقاومة على نطاق واسع على أنها أي سلوك يساعد على

استمرار الوضع الراهن وعدم تقبل التغيير إلى الأوضاع الحديثة (Georgalis et al., 2015). بينما تنظر بعض الدراسات السابقة إلى مقاومة العاملين على إنها عمليات تعتمد على الفرد والنفسية بشكل أكبر وتدعم الاستجابات السلبية للتغيير (Ford et al., 2008; Foster, 2010).

ويرى البعض أن مقاومة التغيير هي العقبة الرئيسية في طريق جهود المنظمة للتحسين، أو البقاء، وتبني التقنيات الجديدة. خصوصاً عندما لا تأخذ الإدارة في الاعتبار آراء العاملين حول عملية التغيير، والذي يصبح سبباً رئيسياً للمقاومة، وقد يؤدي إلى فشل تنفيذ التغيير. ومن ثم يجب ألا ترى الإدارة المقاومة على أنها مجرد عقبة، بل فرصة للتعلم وتقليلها لاحقاً (Ahmad and Cheng, 2018).

ويرى البعض أن مقاومة العاملين للتغيير تعتبر مفهوماً متعدد الأبعاد، حيث يرى (Piderit, 2000) أن المقاومة تتضمن ثلاثة أبعاد، منها: مقاومة عاطفية ومعرفية ومتعمدة للتغيير، ومنها التركيز على ردود الفعل العاطفية، ومنها المعتقدات المتعلقة بالتغيير، ويحدد (Oreg, 2006; Piderit, 2000) أبعاد مقاومة العاملين في: الأبعاد المعرفية والعاطفية والسلوكية للمقاومة. بينما يرى (Ford et al., 2008) أن مقاومة التغيير تظهر كنتيجة لعدم توافر الثقة بين العاملين وإدارة المنظمات.

وأظهرت الدراسات أن نجاح التغيير التنظيمي يعتمد بشكل أساسي على موقف واستجابة العاملين تجاه التغيير (Ahmad and Cheng, 2018). في واقع الأمر، فإن التحول المناسب في سلوك العاملين نحو التغيير يحدد نجاحه على المدى الطويل، نظراً لأن الاستجابة المبكرة والنية نحو التغيير من أحد العوامل التي تؤدي إلى نجاح التغيير (Bayiz Ahmad et al., 2020)، حيث تدعم مجموعة كبيرة من الأبحاث دور المواقف الإيجابية للموظفين في نجاح التغيير (Rehman et al., 2021). وفي المقابل، أشار (Hughes, 2006) إلى كثرة الاهتمام بالسلوكيات السلبية للعاملين تجاه التغيير التي تؤثر سلباً على تنفيذ التغيير. حيث تعكس ظاهرة مقاومة التغيير المواقف والسلوكيات السلبية التي يعبر عنها العاملون في أوقات التغيير التنظيمي. وأثناء عملية تنفيذ التغيير، يتمثل التحدي الأكبر الذي تواجهه المنظمات في كيفية إدارة هذا التغيير، خاصة للتعامل مع المقاومة التي يشكها العاملون كمحاولة لإبطاء عملية التغيير أو إنهاء التغيير تماماً (Rehman et al., 2021).

وتشير الدراسات السابقة إلى أنه عند توافر الاتجاهات والمعتقدات والسلوكيات الإيجابية لدى العاملين تجاه تنفيذ مبادرات التغيير، فإن ذلك يعني توافر الاستعداد الكامل

نحو التغيير (French et al., 2005)، حيث إن استعداد العاملين نحو التغيير يساعد على سهولة تنفيذ مبادرات التغيير بشكل مباشر. فكلما زاد استعداد العاملين تجاه التغيير التنظيمي، زاد إيمانهم بنتائج التغيير الإيجابي، وبالتالي زيادة فرص نجاح التغيير داخل المنظمات (Rafferty et al., 2013). وبناء على ما سبق، في حالة توافر استعداد العاملين للتغيير فإن العاملين يحرصون على قبول التغيير ويسعون إلى تنفيذ مبادرات التغيير بدلاً من مقاومته، وهذا يشير إلى انخفاض معدلات مقاومة العاملين للتغيير (Rehman et al., 2021). لذلك يعتبر استعداد العاملين للتغيير مؤشراً فعالاً لخفض مقاومة التغيير.

وفي ضوء ما سبق فقد تمكن الباحثان من صياغة الفرض الثالث كما يلي:

الفرض الثالث (H3): يوجد تأثير معنوي سلبي لاستعداد العاملين للتغيير على مقاومة العاملين للتغيير في القطاع محل الدراسة.

1.4 **توسيط استعداد العاملين للتغيير في العلاقة بين أبعاد جودة العنصر البشري ومقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي:**

بناء على ما سبق، واعتماداً على تنمية الفروض السابقة فنشير الدراسات السابقة إلى وجود تأثير سلبي لأبعاد العنصر البشري على مقاومة العاملين داخل القطاعات المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، وجود تأثير سلبي لاستعداد العاملين نحو التغيير على انخفاض معدلات مقاومة العاملين للتغيير، وأخيراً وجود تأثير إيجابي لأبعاد العنصر البشري على ارتفاع معدلات استعداد العاملين نحو التغيير، مما يمكن الباحثين من صياغة الفرض الرابع على النحو التالي:

الفرض الرابع (H4): يوجد تأثير معنوي سلبي أبعاد جودة العنصر البشري على مقاومة العاملين للتغيير عند توسيط استعداد العاملين للتغيير.

1.5 **الدور التفاعلي للمناخ الإبداعي في العلاقة بين استعداد العاملين للتغيير ومقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي:**

تعددت الدراسات التي اهتمت بدراسة الإبداع التنظيمي، حيث تم تعريف الإبداع بشكل عام، على أنه تطوير واستخدام أفكار أو سلوكيات أو ممارسات جديدة. ومن الجانب التنظيمي، لا يقتصر الإبداع على نقل المعرفة الموجودة بين الأعضاء أو نشرها أو إعادة تدويرها، بل يهتم باستخدام المعرفة والممارسات لتنفيذ مبادرات التغيير

التنظيمي (Moolenaar et al., 2010). ووفقاً (James & Sells, 1981, p. 276) فإن المناخ يعرف بأنه مجموعة من الممارسات التنظيمية التي تدفع العاملين نحو تعزيز السلوكيات داخل المنظمة، فقد جادل (Schneider & Reichers, 1983) بأن المناخ يجب أن يكون موجهاً نحو تحقيق أهداف المنظمات، مثل المناخ الإبداعي. وبالتالي فإن المناخ الإبداعي هو المناخ الذي يدعم بدء الأفكار الجديدة وتطويرها، والاعتراف بالإبداع الفردي، والتميز بالاستقلالية (Van Esch et al., 2016). وعرف (Luo et al., 2018) المناخ الإبداعي بأنه إدراك العاملين للسياسات التنظيمية والسلوكيات التي تدعم الإبداع بشكل مباشر أو غير مباشر داخل المنظمة، كما يعرف بأنه مشاركة المعرفة وتعزيز الوعي للعاملين داخل المنظمات حول الممارسات المستدامة من خلال التفاعل الاجتماعي بين العاملين وإدارة المنظمة (Bahrami, 2018).

وتشير بعض الدراسات إلى أن تمكين القيادة يساعد على تحسين العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين لتعزيز التمكين نحو الإبداع والابتكار (Zhang and Bartol, 2010). حيث إن جودة العنصر البشري داخل المنظمات تزيد من استعداد العاملين تجاه التغيير (Fachrunnisa et al., 2019). بالإضافة إلى ذلك وجود تأثير لجودة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي للعاملين (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019).

وبناء على ما سبق فإن قابلية العاملين لإحداث مبادرات التغيير نحو التحول الرقمي تعزز أكثر عندما يدرك العاملون في القطاع محل الدراسة للمناخ الإبداعي الداعم. وبناءً على نظرية التبادل الاجتماعي، يجب أن ينقل المناخ الإبداعي للعاملين الأفراد أن الاستعداد للتغيير هو سلوك ذو قيمة تنظيمية يمكن للعاملين من خلاله تحسين الأداء التنظيمي بشكل فعال. لذلك من المرجح أن يعزز المناخ الإبداعي التأثير السلبي للاستعداد نحو التغيير على مقاومة العاملين لاستراتيجيات التغيير.

وفي ضوء ما سبق فقد تمكن الباحثان من صياغة الفرض الخامس كما يلي:

الفرض الخامس (H5): هناك تأثير معدل سلبي للمناخ الإبداعي في العلاقة بين استعداد العاملين للتغيير ومقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي.

1.6 تأثير المتغيرات الحاكمة على متغيرات الدراسة:

بالإضافة إلى ما سبق، تشير بعض الدراسات السابقة إلى بعض العوامل الحاكمة المؤثرة على متغيرات الدراسة، مثل النوع وعدد سنوات الخدمة والمستوى التعليمي (Oreg, 2006; Bouckenoghe & Broeck, 2009; Georgalis et al., 2021; Rehman et al., 2015)، ومما سبق يمكن للباحثين صياغة الفرض التالي:

الفرض السادس (H6): يوجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالقطاع محل الدراسة باختلاف (النوع وعدد سنوات الخدمة والمستوى التعليمي) حول متغيرات الدراسة.

2. مشكلة الدراسة:

حتى يتمكن الباحثان من عرض مشكلة الدراسة بشكل واضح، تم مراجعة نتائج الدراسات السابقة لتحديد الفجوة البحثية من ناحية، ومن ناحية أخرى تم إجراء دراسة استطلاعية معتمدة على المقابلات الشخصية مع العاملين محل الدراسة. تبين من مراجعة نتائج الدراسات السابقة وجود فجوة بحثية تتمثل فيما يلي:

1/2 ركزت الدراسة على جودة العنصر البشري وأثره على انخفاض مقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي، حيث ركزت الدراسات السابقة على جودة العمل وجودة أساليب العمل لنجاح استراتيجيات التحول الرقمي.

2/2 أما فيما يتعلق بدراسة المناخ الإبداعي كمتغير معدل في العلاقة بين استعداد العاملين نحو التغيير ومقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي بالقطاع محل الدراسة لتعزيز دور الإبداع والابتكار في انخفاض معدلات مقاومة العاملين فلا توجد دراسة على حد علم الباحثين تناولت هذه العلاقة.

3/2 الاهتمام بجودة العنصر البشري مقوم بالدور المعدل للمناخ الإبداعي في انخفاض معدلات مقاومة العاملين، مع عدم وجود دراسة اهتمت بدراسة متغيرات الدراسة مجتمعة في حدود علم الباحث.

وفي سبيل فهم أعمق لمشكلة الدراسة، قام الباحثان بإجراء مجموعة من مقابلات شخصية مع بعض العاملين في مديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية وتمثل إطار المقابلة في الملحق رقم (1).

- وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية تم إثارة بعض التساؤلات التالية:
- هل تتأثر معدلات استعداد العاملين نحو التغيير بجودة العنصر البشري (العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، ومشاركة العاملين، والدوافع الذاتية للعاملين) في القطاع محل الدراسة؟
 - هل تتأثر معدلات مقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي بمعدلات استعداد العاملين نحو التغيير في القطاع محل الدراسة؟
 - هل تتأثر معدلات مقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي بمعدلات جودة العنصر البشري (العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، ومشاركة العاملين، والدوافع الذاتية للعاملين) في القطاع محل الدراسة؟
 - هل يتوسط استعداد العاملين للتغيير في العلاقة بين جودة العنصر البشري (العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، ومشاركة العاملين، والدوافع الذاتية للعاملين) ومقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي؟
 - هل يزيد المناخ الإبداعي كمتغير معدل في تأثير استعداد العاملين للتغيير على مقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي؟
 - هل يوجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة باختلاف النوع ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة بالقطاع محل الدراسة؟

3. أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- 1/3 قياس التأثير المباشر لأبعاد جودة العنصر البشري (العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، ومشاركة العاملين، والدوافع الذاتية للعاملين) على استعداد العاملين للتغيير في القطاع محل الدراسة.
- 2/3 معرفة التأثير المباشر لأبعاد جودة العنصر البشري (العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، ومشاركة العاملين، والدوافع الذاتية للعاملين) على معدلات مقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي في القطاع محل الدراسة.
- 3/3 تحديد التأثير المباشر لاستعداد العاملين للتغيير على معدلات مقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي في القطاع محل الدراسة.
- 4/3 معرفة التأثير غير المباشر لأبعاد جودة العنصر البشري (العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، ومشاركة العاملين، والدوافع الذاتية للعاملين) على معدلات مقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي عند توسيط استعداد العاملين للتغيير.

5/3 قياس الدور المعدل للمناخ الإبداعي على العلاقة بين استعداد العاملين للتغيير ومقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي في القطاع محل الدراسة.

6/3 تحديد الفروق بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة باختلاف النوع ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة بالقطاع محل الدراسة.

4. أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنه يتناول ثلاثة من المفاهيم الحديثة في أدبيات إدارة الأعمال، ووهي: جودة العنصر البشري (العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، ومشاركة العاملين، والدوافع الذاتية للعاملين)، واستعداد العاملين للتغيير، ومقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي، والمناخ الإبداعي. وهو ما يسهم في إثراء الجانب النظري للمكتبة العربية.

وتتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في محاولة تعزيز قدرة القطاع محل الدراسة – بصفة خاصة – والقطاعات الخدمية في مصر – بصفة عامة – على إدارة معدلات مقاومة العاملين نحو استراتيجيات التحول الرقمي. وتقديم توصيات لمديري هذه القطاعات حول كيفية مواجهة عقبات نشر ثقافة التحول الرقمي.

5. منهجية الدراسة:

فيما يلي إيضاح للمنهجية المستخدمة في هذه الدراسة من حيث: إعداد أداة جمع البيانات الأولية، ومجتمع وعينة الدراسة ومعدل الاستجابة، واختبارات صدق وثبات أداة جمع البيانات الأولية، وذلك على النحو التالي:

5.1 إعداد أداة تجميع البيانات الأولية:

اعتمد الباحثان في تجميع البيانات الأولية لهذه الدراسة على قائمة استقصاء، تم إعدادها في ضوء الدراسات السابقة، وقد تضمنت العديد من العبارات لقياس متغيرات الدراسة على النحو الموضح بالملحق رقم (2)، والجدول التالي يوضح أكواد متغيرات الدراسة وعبارات قياسها ومراجع كلٍ منها:

جدول رقم (1)

أكواد متغيرات الدراسة وعبارات قياسها ومراجعها

المرجع	عبارات القياس			الكود	البعد	المتغير
	إلى	من	العدد			
(Graen & Uhl-bien, 1995)	(10)	(1)	10	LMX	1. العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس.	جودة العنصر البشري (PQ)
(Zhang & Bartol, 2010)	(19)	(11)	9	ENG	2. مشاركة العاملين.	
(Zhang & Bartol, 2010)	(22)	(20)	3	MTV	3. الدوافع الذاتية.	
Bouckenoghe &) (Broeck, 2009)	(34)	(23)	12	RDS	استعداد العاملين للتغيير.	
(Oreg, 2006)	(52)	(35)	18	RST	مقاومة استراتيجيات التحول الرقمي	
(Zhang & Bartol, 2010)	(57)	(53)	5	ICL	المناخ الإبداعي	

المصدر: أدبيات الدراسة.

وقد طُلب من المستقصي منهم اختيار استجابة واحدة لكل عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء لتحديد مستوى حدوثها في بيئة العمل من بين خمسة مستويات، هي (دائماً – غالباً – أحياناً – نادراً – أبداً)، كما تضمنت القائمة جزءاً آخر للسؤال عن كلٍ من: النوع والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

2.5 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع العاملين بدواوين مديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية، والبلغ عددهم (4890) مفردة وفقاً لمركز المعلومات بمديرية التنظيم والإدارة في محافظة الدقهلية، وتتمثل وحدة المعاينة في جميع العاملين بالمديريات محل الدراسة، وتم تحديد حجم العينة من المجتمع محل الدراسة بواسطة برنامج Sample Size Calculator وهي تبلغ (356) مفردة. وتم توزيع (400) قائمة على العاملين بالقطاع محل الدراسة وتم الحصول على (196) قائمة صحيحة، وذلك خلال الفترة من شهر يونية إلى متوسط شهر أغسطس عام 2022م. ويوضح الجدول رقم (2) بيان بتوزيع حجم العينة على المديريات محل الدراسة.

جدول رقم (2)

توزيع مجتمع وعينة الدراسة

م	المديريات	حجم المجتمع	النسبة المئوية (%100)	حجم العينة
1	الشباب والرياضة	345	0.07	25
2	الطب البيطري	327	0.07	25
3	الزراعة	489	0.10	36

م	المديريات	حجم المجتمع	النسبة المئوية (%100)	حجم العينة
4	التضامن الاجتماعي	443	0.09	32
5	التنظيم والإدارة	214	0.04	14
6	التربية والتعليم	862	0.18	64
7	الأسكان والمرافق	443	0.09	32
8	التموين التجارة الداخلية	509	0.10	36
9	القوى العاملة والهجرة	232	0.05	18
10	الشئون الصحية والسكان	751	0.15	53
11	الطرق والنقل	275	0.06	21
	الإجمالي	4890	%100	356

المصدر: مركز المعلومات بمديرية التنظيم والإدارة في محافظة الدقهلية

وقد تنوعت خصائص هذه العينة من حيث النوع وعدد سنوات الخبرة والمستوى التعليمي على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (3)
خصائص عينة الدراسة

النوع	عدد سنوات الخدمة	المستوى التعليمي		
		تعليم متوسط	تعليم جامعي	دراسات عليا
ذكر	أقل من 5 سنوات	6	7	3
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10	17	7
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	10	23	7
	15 سنة فأكثر	0	3	1
	إجمالي	26	50	18
أنثى	أقل من 5 سنوات	1	20	1
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	4	33	3
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	3	14	4
	15 سنة فأكثر	0	16	3
	إجمالي	8	83	11
إجمالي	أقل من 5 سنوات	7	27	4
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	14	50	10
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	13	37	11
	15 سنة فأكثر	0	19	4
	إجمالي	34	133	29

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج جمع البيانات.

5.3 اختبار صدق وثبات أداة جمع البيانات الأولية:

في سبيل التأكد من أن قائمة الاستقصاء ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة، قام الباحثان بإجراء اختبار صدق وثبات هذه القائمة، باستخدام معامل الصدق التقاربي (AVE) ومعامل ثبات المكونات (CR) ومعامل ألفا لكرونباخ.

وكما هو موضح بالجدول رقم (4) فقد أشارت النتائج أن قيمة كل من: ثبات المكونات (CR) وألفا لكرونباخ لكل من: مشاركة العاملين (ENG) - كأحد أبعاد جودة العنصر البشري - ومقاومة العاملين للتحويل الرقمي (RST) والمناخ الإبداعي (ICL) أكبر من 0.7، وهو ما يؤكد ثبات المقياس لكل من بعد من هذه الأبعاد. كما أن المعاملات المعيارية للعلاقة بين كل بعد من هذه الأبعاد وعبارات قياسه تزيد عن 0.6، وجميعها معنوية عند مستوى 1% كما أن قيمة معامل الصدق التقاربي (AVE) لكل بعد من هذه الأبعاد تزيد عن 0.5، وهو ما يؤكد صدق قائمة الاستقصاء فيما يتعلق بهذه الأبعاد. (Kock, 2018, p. 78).

بينما أشارت النتائج إلى أن قيمة معامل الصدق التقاربي (AVE) لكل من: مقياس العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس (LMX) ومقياس الدوافع الذاتية (MTV) - كأبعاد لجودة العنصر البشري - ومقياس استعداد العاملين للتغيير (RDS) أقل من 0.5، وهي دلالة على أن صدق مقياس هذه الأبعاد يحتاج إلى التحسين، كما أن قيمة ألفا لكرونباخ لمقياس الدوافع الذاتية (MTV) أقل من 0.7 وهي دلالة على أن ثبات مقياس هذا البعد يحتاج إلى التحسين أيضاً.

وفي محاولة لهذا التحسين تم حذف العبارة (LMX02) من مقياس العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس (LMX)، وتم حذف العبارة (MTV01) من مقياس الدوافع الذاتية (MTV)، كما تم حذف العبارات (RDS01، RDS02، RDS03) من مقياس استعداد العاملين للتغيير (RDS) في ثلاث محاولات متتالية على الترتيب، مما أدى إلى ارتفاع معامل الصدق التقاربي (AVE) لهذه المقاييس الثلاثة عن 0.5، كما وزادت المعاملات المعيارية للعلاقة بين هذه الأبعاد وعبارات قياسها - بعد حذف العبارات المذكورة - عن 0.6 وجميعها معنوية عند مستوى 1%.

وفي ذلك يمكن القول بأن جميع معاملات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة ولأبعادها الفرعية أصبحت - بعد محاولات التحسين - ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة (Kock, 2018, p. 78).

والجدول رقم (4) التالي يلخص مؤشرات صدق وثبات قائمة الاستقصاء قبل وبعد محاولات التحسين:

جدول رقم (4): مؤشرات صدق وثبات قائمة الاستقصاء قبل وبعد محاولات التحسين

بعد محاولات التحسين **					قبل محاولات التحسين					كود	
معامل ألفا لكرونيباخ	ثبات المكونات (CR)	الصدق التقاربي (AVE)	المعاملات المعيارية*	العبرة	معامل ألفا لكرونيباخ	ثبات المكونات (CR)	الصدق التقاربي (AVE)	المعاملات المعيارية*	العبرة	البعد	المتغير
0.901	0.919	0.559	(0.687)	LMX01	0.869	0.935	0.522	(0.700)	LMX01	LMX	(PQ)
			**	**				(0.475)	LMX02		
			(0.697)	LMX03				(0.703)	LMX03		
			(0.755)	LMX04				(0.767)	LMX04		
			(0.669)	LMX05				(0.691)	LMX05		
			(0.763)	LMX06				(0.749)	LMX06		
			(0.792)	LMX07				(0.774)	LMX07		
			(0.823)	LMX08				(0.809)	LMX08		
			(0.758)	LMX09				(0.746)	LMX09		
			(0.771)	LMX10				(0.760)	LMX10		
0.921	0.939	0.615	(0.790)	ENG01	0.921	0.761	0.615	(0.790)	ENG01	ENG	
			(0.838)	ENG02				(0.838)	ENG02		
			(0.868)	ENG03				(0.868)	ENG03		
			(0.785)	ENG04				(0.785)	ENG04		
			(0.833)	ENG05				(0.833)	ENG05		
			(0.708)	ENG06				(0.708)	ENG06		
			(0.798)	ENG07				(0.798)	ENG07		
			(0.738)	ENG08				(0.738)	ENG08		
			(0.677)	ENG09				(0.677)	ENG09		
0.695	0.868	0.766	**	**	0.534	0.880	0.535	(0.418)	MTV01	MTV	
			(0.875)	MTV02				(0.824)	MTV02		
			(0.875)	MTV03				(0.867)	MTV03		
0.906	0.923	0.573	**	**	0.853	0.880	0.435	(0.275)	RDS01	RDS	RDS
			**	**				(-0.025)	RDS02		
			**	**				(0.022)	RDS03		
			(0.751)	RDS04				(0.750)	RDS04		
			(0.787)	RDS05				(0.791)	RDS05		
			(0.812)	RDS06				(0.808)	RDS06		
			(0.813)	RDS07				(0.811)	RDS07		
			(0.710)	RDS08				(0.701)	RDS08		

بعد محاولات التحسين **					قبل محاولات التحسين					كود	
معامل ألفا لكرونيخ	ثبات المكونات (CR)	الصدق التقاربي (AVE)	المعاملات المعيارية*	العبرة	معامل ألفا لكرونيخ	ثبات المكونات (CR)	الصدق التقاربي (AVE)	المعاملات المعيارية*	العبرة	البعد	المتغير
			(0.705)	RDS09				(0.708)	RDS09		
			(0.705)	RDS10				(0.711)	RDS10		
			(0.793)	RDS11				(0.791)	RDS11		
			(0.728)	RDS12				(0.723)	RDS12		
0.945	0.951	0.519	(0.669)	RST01	0.945	0.951	0.519	(0.669)	RST01	RST	RST
			(0.639)	RST02				(0.639)	RST02		
			(0.624)	RST03				(0.624)	RST03		
			(0.684)	RST04				(0.684)	RST04		
			(0.646)	RST05				(0.646)	RST05		
			(0.721)	RST06				(0.721)	RST06		
			(0.772)	RST07				(0.772)	RST07		
			(0.729)	RST08				(0.729)	RST08		
			(0.774)	RST09				(0.774)	RST09		
			(0.728)	RST10				(0.728)	RST10		
			(0.788)	RST11				(0.788)	RST11		
			(0.772)	RST12				(0.772)	RST12		
			(0.804)	RST13				(0.804)	RST13		
			(0.754)	RST14				(0.754)	RST14		
			(0.719)	RST15				(0.719)	RST15		
			(0.745)	RST16				(0.745)	RST16		
			(0.726)	RST17				(0.726)	RST17		
			(0.643)	RST18				(0.643)	RST18		
0.848	0.892	0.623	(0.852)	ICL01	0.848	0.892	0.623	(0.852)	ICL01	ICL	ICL
			(0.836)	ICL02				(0.836)	ICL02		
			(0.762)	ICL03				(0.762)	ICL03		
			(0.769)	ICL04				(0.769)	ICL04		
			(0.721)	ICL05				(0.721)	ICL05		

* معنوية عند مستوى 1%.

** تم حذف العبارات (RDS03، RDS02، RDS01، MTV01، LMX02) لتحسين صدق وثبات الاستقصاء.

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

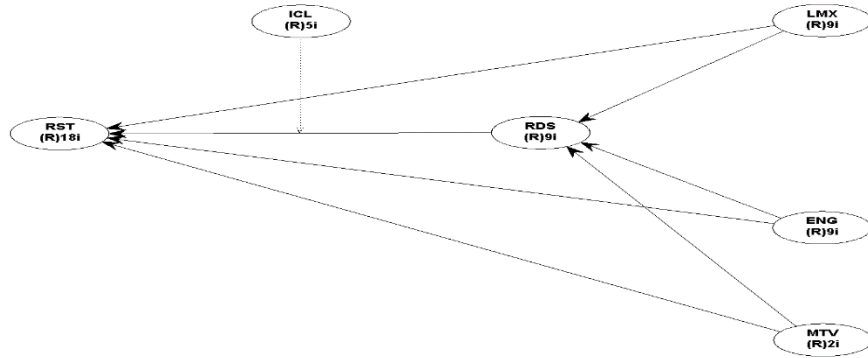
5.4 مؤشرات نموذج القياس:

أظهرت نتائج تحليل معنوية نموذج القياس أن متوسط معامل المسار (APC) يساوي (0.231) ومتوسط معامل الارتباط (ARS) يساوي (0.687) ومتوسط معامل الارتباط المعدل (AARS) يساوي (0.681) وجميعها معنوية عند مستوى 1%. كما أظهرت النتائج أيضاً أن متوسط التباين لمعامل التضخم (AVIF) يساوي (2.14)، ومتوسط العلاقة الخطية المتداخلة الكاملة (AFVIF) يساوي (2.808)، ونسبة مساهمة معامل الارتباط (RSCR) تساوي (1)، وأن كلاً من: نسبة التناقض لسيمبسون (SPR) ونسبة الوضوح الإحصائي (SSR) يساوي (1)، وأن نسبة اتجاه السببية ذات الثنائية الخطية (NLBCDR) يساوي (0.875).

وفي ضوء معنوية كلٍّ من: مؤشر APC ومؤشر ARS ومؤشر AARS، وانخفاض قيمة كلٍّ من: مؤشر AVIF ومؤشر AFVIF عن (5)، وزيادة قيمة مؤشر RSCR عن (0.9) وزيادة قيمة كلٍّ من: مؤشر SPR ومؤشر SSR ومؤشر NLBCDR عن (0.7)، فإن هذه المؤشرات تدل على معنوية نموذج القياس (Kock, 2018, p. 62).

6. تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

في سبيل اختبار مدى صحة فروض الدراسة استخدم الباحثان نموذج المعادلة البنائية SEM مع الاستعانة بالبرنامج الإحصائي WarpPLS, V.8، وأسلوب "كروسكال والس" و "مان ويتني" مع الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS, V.22. حيث تمت صياغة النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة على النحو التالي:



شكل رقم (2)

النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الإطار المفاهيمي للبحث.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للنموذج السابق ما يلي:

1.6 علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة:

لاختبار فروض الدراسة تم تحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة باستخدام مصفوفة (Square roots of AVEs)، وتشير النتائج إلى أن جميع قيم معاملات ارتباط كل بعد أو متغير بنفسه أكبر من قيمة ارتباطه بباقي متغيرات الدراسة الأخرى، ويوضح الجدول رقم (5) وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين كل من: العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس (LMX) ومشاركة العاملين (ENG) واستعداد العاملين للتغيير (RDS) والمناخ الإبداعي (ICL). كما ثبت وجود علاقة ارتباط سلبية ومعنوية بين مقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي العاملين (RST) وبين كل من: العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس (LMX) ومشاركة العاملين (ENG) واستعداد العاملين للتغيير (RDS) والمناخ الإبداعي (ICL).

جدول رقم (5)

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام Sq. rts. of AVEs

ICL	RST	RDS	PQ			البعد	المتغير
			MTV	ENG	LMX		
					(0.748)	LMX	PQ
				(0.784)	0.745*	ENG	
			(0.875)	0.000	0.047	MTV	
		(0.757)	0.071	0.741*	0.667*		RDS
	(0.721)	-0.781*	-0.132	-0.803*	-0.788*		RST
(0.790)	-0.771*	0.627*	0.057	0.667*	0.689*		ICL

* معنوية عند مستوى 1%.

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ومن ناحية أخرى تم تحديد علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة من خلال اختبار مدى صحة الفروض من الأول إلى الرابع من فروض الدراسة. والجدول التالي يلخص نتائج اختبار النموذج المقترح لعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

جدول رقم (6)

نتائج اختبار النموذج المقترح لعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

معامل التفسير	معامل		معامل المسار غير المباشر	معامل المسار المباشر	كود المتغير	
	التفصيلي	المسار الكلي			التابع	المستقل
0.605	0.251	0.348*	–	0.348*	RDS	LMX
	0.351	0.470*	–	0.470*	RDS	ENG
	0.003	0.021	–	0.021	RDS	MTV
0.768	0.265	-0.435*	-0.104**	-0.331*	RST	LMX
	0.254	-0.457*	-0.141*	-0.316*	RST	ENG
	0.009	-0.053	-0.006	-0.047	RST	MTV
	0.235	-0.300*	–	-0.300*	RST	RDS
	0.005	0.015	–	0.015	RDS→RST	ICL

* معنوي عند 0.01. ** معنوي عند 0.05.

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق وجود العديد من علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة، وفيما يلي تفصيل هذه العلاقات:

6.1.1 التأثير المباشر لجودة العنصر البشري على استعداد العاملين للتغيير:

تم قياس التأثير المباشر لأبعاد جودة العنصر البشري على استعداد العاملين للتغيير (RDS) من خلال اختبار مدى صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة، وتشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لبعض أبعاد جودة العنصر البشري (PQ) على استعداد العاملين للتغيير (RDS) بالعينة محل الدراسة، حيث أن قيمة معامل مسار التأثير المباشر للعلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس (LMX) على استعداد العاملين للتغيير (RDS) قد بلغت (0,348) وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1% وبمعامل تفسير (0.251)، كما أن قيمة معامل مسار التأثير المباشر لمشاركة العاملين (ENG) على استعداد العاملين للتغيير (RDS) قد بلغت (0.470) وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1% وبمعامل تفسير (0.351)، بينما لم تثبت معنوية التأثير المباشر للدوافع الذاتية (MTV) على استعداد العاملين للتغيير (RDS). وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول بالرفض الجزئي للفرض الأول من فروض الدراسة.

6. 2.1 التأثير المباشر لجودة العنصر البشري على مقاومة استراتيجيات التحول

الرقمي:

تم قياس التأثير المباشر لأبعاد جودة العنصر البشري على مقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي (RST) من خلال اختبار مدى صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة، وتشير النتائج إلى وجود تأثير سلبي مباشر لبعض أبعاد جودة العنصر البشري (PQ) على مقاومة استراتيجيات التحول الرقمي (RST) بالعينة محل الدراسة، حيث أن قيمة معامل مسار التأثير المباشر للعلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس (LMX) على مقاومة استراتيجيات التحول الرقمي (RST) قد بلغت (-0.331) وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1%، كما أن قيمة معامل مسار التأثير المباشر لمشاركة العاملين (ENG) على مقاومة استراتيجيات التحول الرقمي (RST) قد بلغت (-0.316) وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1%، بينما لم تثبت معنوية التأثير المباشر للدوافع الذاتية (MTV) على مقاومة استراتيجيات التحول الرقمي (RST). وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول بالرفض الجزئي للفرض الثاني من فروض الدراسة.

6. 3.1 التأثير المباشر لاستعداد العاملين للتغيير على مقاومة استراتيجيات التحول

الرقمي:

تم قياس التأثير المباشر لاستعداد العاملين للتغيير (RDS) على مقاومة استراتيجيات التحول الرقمي (RST) بالعينة محل الدراسة من خلال اختبار مدى صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة، وتشير النتائج إلى وجود تأثير سلبي مباشر لاستعداد العاملين للتغيير (RDS) على مقاومة استراتيجيات التحول الرقمي (RST) بالعينة محل الدراسة بقيمة معامل مسار تأثير مباشر (-0.300)، وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1%. وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول بالرفض الجزئي للفرض الثالث من فروض الدراسة.

6. 4.1 التأثير غير المباشر لجودة العنصر البشري على مقاومة استراتيجيات التحول

الرقمي من خلال استعداد العاملين للتغيير:

تم قياس التأثير غير المباشر لجودة العنصر البشري على مقاومة استراتيجيات التحول الرقمي من خلال استعداد العاملين للتغيير بالعينة محل الدراسة في ضوء نتائج

اختبار مدى صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة، وتشير نتائج اختبار هذا الفرض إلى وجود تأثير سلبي غير مباشر لبعض أبعاد جودة العنصر البشري على مقاومة استراتيجيات التحول الرقمي من خلال استعداد العاملين للتغيير، حيث تشير النتائج إلى أن استعداد العاملين للتغيير (RDS) يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس (LMX) ومقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي (RST) بمعامل مسار غير مباشر بلغت قيمته (-0.104) وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1% وترتب عليه زيادة مسار التأثير الكلي العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس (LMX) ومقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي (RST) إلى (-0.435) بمعامل تفسير (0.265)، كما تشير النتائج أيضاً إلى أن حيث تشير النتائج إلى أن استعداد العاملين للتغيير (RDS) يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين مشاركة العاملين (ENG) ومقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي (RST) بمعامل مسار غير مباشر بلغت قيمته (-0.141) وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1% وترتب عليه زيادة مسار التأثير الكلي العلاقة بين مشاركة العاملين (ENG) ومقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي (RST) إلى (-0.457) بمعامل تفسير (0.254)، بينما تشير النتائج إلى عدم معنوية الدور الوسيط لاستعداد العاملين للتغيير (RDS) في العلاقة بين الدوافع الذاتية (ENG) ومقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي (RST). وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول بالرفض الجزئي للفرض الرابع من فروض الدراسة.

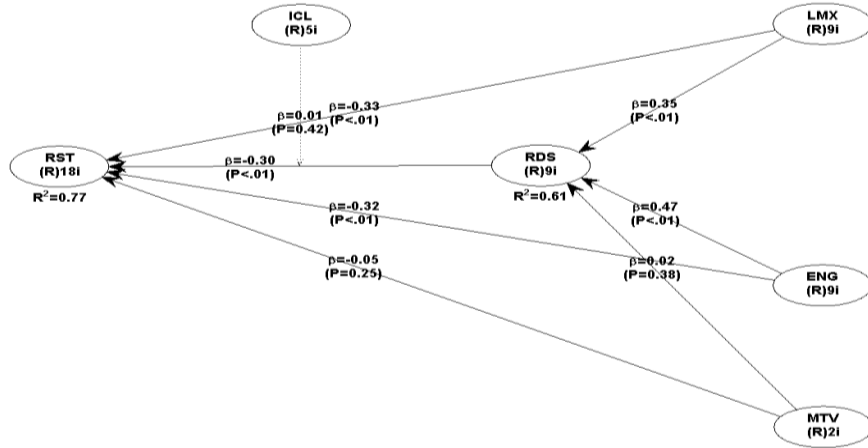
6. 5.1 الدور المعدل للمناخ الإبداعي في العلاقة بين استعداد العاملين للتغيير ومقاومة استراتيجيات التحول الرقمي:

تم قياس تأثير المناخ الإبداعي (ICL) على العلاقة بين استعداد العاملين للتغيير (RDS) ومقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي (RST) بالعينة محل الدراسة من خلال اختبار مدى صحة الفرض الخامس من فروض الدراسة، وتشير النتائج إلى عدم معنوية تأثير المناخ الإبداعي (ICL) على العلاقة بين استعداد العاملين للتغيير (RDS) ومقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي (RST) بالعينة محل الدراسة (P Value = 0.471). وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول برفض الفرض الخامس من فروض الدراسة.

6.1.6 معاملات تفسير التغير في المتغيرات التابعة:

تشير النتائج إلى أن (60.5%) من التغير في استعداد العاملين للتغيير (RDS) يرجع إلى التغير في أبعاد جودة العنصر البشري (PQ) ممثلة بأبعاده الثلاثة (العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، ومشاركة العاملين، والدوافع الذاتية)، وترجع النسبة المتبقية من التغير في استعداد العاملين للتغيير (RDS) إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. كما تشير إلى أن (76.8%) من التغير في مقاومة استراتيجيات التحول الرقمي (RST) يرجع إلى التغير في أبعاد جودة العنصر البشري (PQ) ممثلة بأبعاده الثلاثة واستعداد العاملين للتغيير (RDS) والمناخ الإبداعي (ICL)، وترجع النسبة المتبقية من التغير في مقاومة استراتيجيات التحول الرقمي إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

هذا، وفي ضوء النتائج السابقة يمكن عرض النموذج النهائي للعلاقة بين متغيرات الدراسة على النحو الموضح بالشكل التالي:



شكل رقم (1)

النموذج النهائي للعلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي للبيانات.

2.6 الفروق بين العاملين حسب خصائصهم الديموغرافية بشأن متغيرات الدراسة:

تم التعرف على الفروق المعنوية بين العاملين بشأن متغيرات الدراسة حسب خصائصهم الديموغرافية – ممثلةً في النوع وعدد سنوات الخبرة والمستوى التعليمي – من خلال اختبار مدى صحة الفرض السادس من فروض الدراسة، كما يلي:

6.2.1 الفروق المعنوية بين العاملين بشأن متغيرات الدراسة حسب النوع:

تم التعرف على الفروق المعنوية بين العاملين حسب النوع بشأن متغيرات الدراسة باستخدام اختبار "مان ويتني"، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (7)

الفروق بين العاملين بشأن متغيرات الدراسة حسب النوع

ICL	RST	RDS	PQ			بيان	النوع
			MTV	ENG	LMX		
4.34	1.65	4.17	4.18	4.28	4.43	الوسط الحسابي	ذكر (94 مفردة)
0.63	0.56	0.69	0.80	0.65	0.56	الانحراف المعياري	
4.33	1.74	4.01	4.41	4.09	4.31	الوسط الحسابي	أنثى (102 مفردة)
0.63	0.61	0.70	0.63	0.71	0.59	الانحراف المعياري	
4.33	1.70	4.09	4.30	4.18	4.37	الوسط الحسابي	إجمالي (196 مفردة)
0.63	0.59	0.70	0.72	0.69	0.58	الانحراف المعياري	
4745	4383	4125.5	3977	4020.5	4130	Mann-Whitney U	
-.126	-1.038	-1.695	-2.132	-1.959	-1.683	قيمة (Z)	
.900	.299	.090	.033	.050	.092	مستوى المعنوية	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق عدم وجود فروق معنوية بين العاملين حسب النوع بشأن جميع متغيرات الدراسة، وقد يرجع ذلك إلى أن بيئة العمل التي يعمل بها الإناث هي نفس البيئة التي يعمل بها الذكور في العينة محل الدراسة.

6.2.2 الفروق المعنوية بين العاملين بشأن متغيرات الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة:

تم قياس الفروق المعنوية بين العاملين حسب عدد سنوات الخبرة بشأن متغيرات الدراسة باستخدام اختبار "كروسكال والس"، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (8)

الفروق بين العاملين حسب عدد سنوات الخدمة بشأن متغيرات الدراسة

ICL	RST	RDS	PQ			بيان	عدد سنوات الخدمة
			MTV	ENG	LMX		
4.27	1.85	3.96	4.24	3.97	4.19	الوسط الحسابي	5 > (38 مفردة)
0.66	0.67	0.71	0.72	0.70	0.63	الانحراف المعياري	
4.49	1.50	4.28	4.30	4.51	4.58	الوسط الحسابي	من 5 إلى > 10 (74 مفردة)
0.59	0.47	0.65	0.83	0.47	0.44	الانحراف المعياري	
4.30	1.72	4.05	4.34	4.09	4.33	الوسط الحسابي	من 10 إلى > 15 (61 مفردة)
0.59	0.58	0.73	0.62	0.72	0.59	الانحراف المعياري	
4.03	2.05	3.79	4.30	3.71	4.06	الوسط الحسابي	15 ≤ (23 مفردة)
0.70	0.60	0.60	0.65	0.72	0.61	الانحراف المعياري	
4.33	1.70	4.09	4.30	4.18	4.37	الوسط الحسابي	إجمالي (196 مفردة)
0.63	0.59	0.70	0.72	0.69	0.58	الانحراف المعياري	
10.259	17.779	12.176	.555	31.615	20.934	Kruskal-Wallis H	
3	3	3	3	3	3	درجات الحرية	
.016	.000	.007	.907	.000	.000	مستوى المعنوية	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق عدم وجود فروق معنوية بين العاملين بالعينة محل الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة بشأن الدوافع الذاتية (MTV) والمناخ الإبداعي (ICL) بمتوسط (4.30، 4.33) على الترتيب. في حين تم التوصل إلى وجود فروق معنوية - عند مستوى معنوية 5% - بين آراء العاملين حسب عدد سنوات الخبرة بشأن باقي المتغيرات، وتظهر هذه الاختلافات بصورة أكثر وضوحاً فيما يتعلق مشاركة العاملين (ENG)، تليها العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس (LMX)، ثم مقاومة استراتيجيات التحول الرقمي (RST)، وأخيراً استعداد العاملين للتغيير (RDS). كما يلاحظ أن مشاركة العاملين (ENG)، والعلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس (LMX)، واستعداد العاملين للتغيير (RDS) لذوي مستوى الخبرة (من 5 إلى > 10) أكبر منه لدى الفئات الأخرى بمتوسط (4.51، 4.58، 4.28) على الترتيب، بينما يلاحظ أن مقاومة العاملين ذوي الخبرة (≤ 15) لاستراتيجيات التحول الرقمي (RST) أكبر منها لدى الفئات الأخرى بمتوسط (2.05).

ولمزيد من التفسير حول مصدر هذه الاختلافات، تم إجراء اختبار الفروق المعنوية بين العاملين حسب عدد سنوات الخدمة على مستوى كل بعد على حدة باستخدام اختبار "كروسكال والس". وتشير النتائج إلى أن الاختلافات المعنوية بين العاملين في العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس ترجع بشكل أكبر إلى الاختلاف في إدراك المرؤوسين لاحتمالية مساعدة القائد للمرؤوسين في حل مشكلات العمل، سواء من خلال استخدام القائد لسلطته (LMX04) أو على مسؤوليته الشخصية (LMX05). وترجع الاختلافات المعنوية بين العاملين فيما يتعلق بمشاركة العاملين إلى الاختلاف بشكل أساسي في ثقة المرؤوسين في قدراتهم على أداء أنشطة عملهم (ENG01) وإدراك أهمية العمل الذي يقومون به (ENG05). بينما ترجع الاختلافات المعنوية بين العاملين في الاستعداد للتغيير بشكل أكبر إلى الاختلاف في الاعتقاد بأن معظم التغييرات سيكون لها تأثير إيجابي على عملاء المنظمة (RDS04) وبأن خطط التحسين في المستقبل لن تأتي كثيراً (RDS05). وأما الاختلافات المعنوية بين العاملين في مقاومة استراتيجيات التحول الرقمي فإنها ترجع بشكل أساسي إلى الاختلاف في شعور العاملين حول مشروع التغيير (RST11) واعتبار العاملين أن التغيير عملية إيجابية (RST08).

6. 2. 3 الفروق المعنوية بين العاملين بشأن متغيرات الدراسة حسب المستوى

التعليمي:

تم قياس الفروق المعنوية بين العاملين حسب المستوى التعليمي بشأن متغيرات الدراسة باستخدام اختبار "كروسكال والس"، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (1)

الفروق بين العاملين حسب المستوى التعليمي بشأن متغيرات الدراسة

ICL	RST	RDS	PQ			بيان	المستوى التعليمي
			MTV	ENG	LMX		
4.32	1.63	4.18	4.24	4.26	4.44	الوسط الحسابي	تعليم متوسط (34 مفردة)
0.62	0.53	0.71	0.87	0.67	0.59	الانحراف المعياري	
4.34	1.70	4.06	4.33	4.18	4.36	الوسط الحسابي	تعليم جامعي (133 مفردة)
0.60	0.59	0.70	0.69	0.68	0.58	الانحراف المعياري	
4.32	1.78	4.08	4.24	4.08	4.29	الوسط الحسابي	دراسات عليا (61 مفردة)
0.77	0.65	0.70	0.71	0.75	0.57	الانحراف المعياري	
4.33	1.70	4.09	4.30	4.18	4.37	الوسط الحسابي	إجمالي (29 مفردة)
0.63	0.59	0.70	0.72	0.69	0.58	الانحراف المعياري	
.197	.714	.734	.374	.927	1.719	Kruskal-Wallis H	
2	2	2	2	2	2	درجات الحرية	
.906	.700	.693	.830	.629	.423	مستوى المعنوية	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق عدم وجود فروق معنوية العاملين بالجامعة محل الدراسة حسب المستوى التعليمي بشأن جميع متغيرات الدراسة، وقد يرجع ذلك إلى أن بيئة العمل التي يعمل بها الغالبية العظمى (68% تقريباً) من العاملين تقع ضمن فئة واحدة من فئات المستوى التعليمي وهي **فئة التعليم الجامعي**.

وفي ضوء النتائج السابقة يمكن القول بالرفض الجزئي للفرض من فروض الدراسة، حيث ثبت وجود فروق معنوية بين العاملين بالجامعة محل الدراسة بشأن بعض متغيرات الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية لهؤلاء العاملين.

7. مناقشة نتائج الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على علاقة جودة العنصر البشري على مقاومة العاملين في مديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية لاستراتيجيات التحول الرقمي، وما إذا كان للمناخ الإبداعي تأثير على هذه العلاقة من عدمه، وقد تم بناء واختبار العلاقات بين هذه المتغيرات باستخدام نموذج المعادلة البنائية SEM، حيث تم التعرف على العلاقات الارتباطية وعلاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة.

كما أوضحت النتائج وجود **علاقة ارتباط إيجابية** معنوية بين كلٍ من: العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس ومشاركة العاملين (ويتفق ذلك مع ما توصل إليه Brower et al., 2000) واستعداد العاملين للتغيير والمناخ الإبداعي. بينما توجد **علاقة ارتباط سلبية** ومعنوية بين مقاومة استراتيجيات التحول الرقمي وبين كلٍ من: العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس ومشاركة العاملين واستعداد العاملين للتغيير والمناخ الإبداعي. بينما لم تثبت معنوية العلاقة الارتباطية بين الدوافع الذاتية وأيٍ من متغيرات الدراسة.

كما أوضحت النتائج أن **استعداد العاملين للتغيير يتأثر إيجابياً ومعنوياً بشكل مباشر** بكلٍ من: العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس (ويتفق ذلك مع ما توصل إليه Eby et al., 2000; Notgrass, 2013; Banguntopo, 2018; Karriker and Williams, 2009; Gu et al, 2015) ومشاركة العاملين، داخل في مديريات الخدمات العامة محل الدراسة.

كما أوضحت النتائج أن **مقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي تتأثر سلبياً ومعنوياً بشكل مباشر** بكلٍ من: العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، ومشاركة

العاملين، وكذلك استعداد العاملين للتغيير داخل في مديريات الخدمات العامة محل الدراسة.

بينما لم يثبت وجود تأثير معنوي مباشر للدوافع الذاتية على استعداد العاملين للتغيير (ويختلف ذلك عما توصل إليه Armenakis et al., 1993; Oreg, 2003; Blackman et al, 2013; Haffar et al., 2012) أو مقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي، ويعني ذلك أن اختلاف الدوافع الذاتية للعاملين لا يترتب عليها بالضرورة اختلاف استعداد هؤلاء العاملين للتغيير أو مقاومتهم لاستراتيجيات التحول الرقمي في المديريات محل الدراسة، ويقترح الباحثان مزيداً من الدراسة لهذه العلاقة في مجال تطبيق وبيئة عمل مختلفة.

كما أوضحت النتائج أيضاً وجود تأثير سلبي غير مباشر لكل من: العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس ومشاركة العاملين – كبعدين لجودة العنصر البشري – على مقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي من خلال استعداد هؤلاء العاملين للتغيير (ويتفق ذلك مع ما توصل إليه Ford and Ford, 2010; Rehman et al., 2021)، وهذا يعني أن استعداد العاملين للتغيير يساعد في زيادة تأثير العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس ومشاركة العاملين على انخفاض مقاومة هؤلاء العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي داخل في مديريات الخدمات العامة محل الدراسة.

كما أوضحت النتائج أن المناخ الإبداعي لا يؤثر معنوياً على العلاقة بين استعداد العاملين للتغيير ومقاومة هؤلاء العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي في المديريات محل الدراسة، ويقترح الباحث مزيداً من الدراسة لهذه العلاقة في مجال تطبيق وبيئة عمل مختلفة.

وأخيراً وقد أوضحت النتائج عدم وجود فروق معنوية بين العاملين بشأن جميع متغيرات الدراسة حسب النوع وكذلك حسب المستوى التعليمي، بينما أوضحت وجود فروق معنوية بين العاملين حسب عدد سنوات الخدمة بشأن متغيرات الدراسة باستثناء الدوافع الذاتية والمناخ الإبداعي.

8. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن إيجاز توصيات الدراسة فيما يلي:

8.1 نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه جودة العنصر البشري في تحسين درجة استعداد العاملين للتغيير وتقليل درجة مقاومتهم لاستراتيجيات التحول الرقمي يوصي الباحثان المسؤولين في المديرية محل الدراسة بتدعيمها، وذلك من خلال إظهار الاهتمام بالجوانب التالية:

- اطلاع المرؤوسين على مدى الرضا عن أعمالهم.
- تفهم مشاكل واحتياجات وظائف المرؤوسين.
- التعمق في التعرف على إمكانيات المرؤوسين.
- مساعدة المرؤوسين في حل مشكلات عملهم، ولو على مسؤوليتهم الشخصية.
- تدعيم ثقة المرؤوسين في قادتهم لدرجة تدفعهم لتبرير قرارات القادة في غيابهم.

8.2 نظراً لأهمية الدور الذي يلعبه استعداد العاملين للتغيير في تقليل درجة مقاومة هؤلاء العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي يوصي الباحثان المسؤولين في المديرية محل الدراسة بتدعيمها، من خلال إظهار الاهتمام بالجوانب التالية:

- عقد لقاءات دورية مع العاملين لإشعارهم بأهمية عملهم والمغزى منه.
- تدعيم ثقة العاملين في قدراته على القيام بأعمالهم وأداء أنشطة العمل بفعالية.
- تدريب العاملين من أجل إتقان المهارات اللازمة لأعمالهم.
- توفير الاستقلالية والحرية للعاملين في قرار كيفية القيام بأعمالهم.

8.3 في ضوء حداثة المتغيرات التي تتناولها هذه الدراسة وأهميتها لبيئة العمل، يوصي الباحث بإجراء العديد من الدراسات والبحوث المستقبلية ذات الصلة بهذه المتغيرات، ومنها:

- بحث العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة في مجال تطبيقي مختلف مثل المناطق الصناعية والمناطق الاستثمارية وفروع الشركات الأجنبية، وفي بيئة تطبيق مختلفة في جمهورية مصر العربية أو غيرها من الدول العربية.
- بحث العلاقة بين متغيرات مستقلة أخرى وبين استعداد العاملين للتغيير، مثل: أنماط القيادة الحديثة أو أنظمة العمل عالية الأداء.
- بحث دور متغيرات وسيطة أخرى في العلاقة بين جودة العنصر البشري ومقاومة استراتيجيات التحول الرقمي، مثل: إدراك الدعم التنظيمي أو إدراك العدالة التنظيمية أو البراعة التنظيمية.

- بحث الدور الوسيط للمناخ الإبداعي في العلاقة بين جودة العنصر البشري ومتغيرات أخرى مثل الأداء التنظيمي والسلوك الصوتي للموظف.

9. المراجع:

- Ahmad, A. B., and Cheng, Z. (2018). The role of change content, context, process, and leadership in understanding employees' commitment to change: the case of public organizations in Kurdistan region of Iraq. **Public Person. Manag.** 47, 195–216.
- Akingbola, K. and van den Berg, H.A. (2019), “Antecedents, consequences, and context of employee engagement in nonprofit organizations”, **Review of Public Personnel Administration**, Vol. 39 No. 1, pp. 46-74.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., and Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. **Hum. Relat.** 46, 681–703.
- Bahrami, S., (2018), 'Talent Management Strategies and Innovation Climate in Isfahan University of Medical Sciences', **Journal of Health Management & Informatics**, Vol 5, No. 2, P.P: 65-71.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. and Fletcher, L. (2017), “The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: a narrative synthesis”, **International Journal of Management Reviews**, Vol. 19 No. 1, pp. 31-53.
- Banguntopo, U. S. (2018). The effect of leader member exchange to dimension of readiness for change. **J. Akunt. Manaj. Ekon.** 20, 30–37.
- Bauer TN and Green SG (1996) Development of a leader-member exchange: A longitudinal test. **Academy of Management Journal** 39: 1538–1567.
- Bauer, T. N., and Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: a longitudinal test. **Acad. Manag. J.** 39, 1538–1567.
- Bayiz Ahmad, A., Liu, B., and Saleem Butt, A. (2020). Predictors and outcomes of change recipient proactivity in public organizations of the Kurdistan region of Iraq. **Int. Public Manag. J.** 23, 823–851.
- Blackman, D., O’Flynn, J., & Ugyel, L. (2013). A Diagnostic Tool for Assessing Organisational Readiness for Complex Change, **Australian and New Zealand Academy of Management conference**, Hobart, 4–6 December.
- Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. A. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an

- innovative climate. **The International Journal of Human Resource Management**, 30(18), 2661-2683.
- Bouckenooghe, D., Devos, G., & Van den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire–climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. **The Journal of psychology**, 143(6), 559-599.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., and Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: the integration of trust and leader–member exchange. **Leaders. Q.** 11, 227–250.
- Burnes, B. (2009). Reflections: Ethics and organizational change–Time for a return to Lewinian values. **J. Chang. Manag.** 9, 359–381.
- Burnes, B. (2009). Reflections: Ethics and organizational change–Time for a return to Lewinian values. **J. Chang. Manag.** 9, 359–381.
- Burton J, Sablynski C and Sekiguchi T (2008) Linking justice, performance, and citizenship via leader-member exchange. **Journal of Business and Psychology** 23: 51–61.
- Collinson D (1994) Strategies of resistance: Power, knowledge and subjectivity in the workplace. In: Jerimer JM, Knights D and Nord WR (eds) **Resistance and Power in Organisations**. New York, 25–68.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E., and Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Hum. Relat.* 53, 419–442.
- French, W. L., Bell, C., and Zawacki, R. A. (2005). *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change*. New York, NY: Macmillan/McGraw-Hill School.
- Erwin DG and Garman AN (2010) Resistance to organizational change: Linking research and practice. **Leadership and Organization Development Journal** 31: 39–56.
- Fachrunnisa, O., Siswanti, Y., Qadri, E., Mustofa, Z., & Harjito, D. A. (2019). Empowering leadership and individual readiness to change: The role of people dimension and work method. **Journal of the Knowledge Economy**, 10(4), 1515-1535.
- Folger R and Skarlicki DP (1999) Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment. **Journal of Organizational Change Management** 12: 35–45.
- Folger, R., and Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. **Acad. Manag. J.** 32, 115–130.
- Ford JD and Ford LW (2010) Stop blaming resistance to change and start using it. **Organizational Dynamics** 39: 24–36.

- Ford JD, Ford LW and D'Amelio A (2008) Resistance to change: The rest of the story. **Academy of Management Review** 33: 362–377.
- Foster RD (2010) Resistance, justice, and commitment to change. **Human Resource Development Quarterly** 21: 3–39.
- Fuchs S and Edwards MR (2011) Predicting pro-change behavior: The role of perceived organizational justice and organizational identification. **Human Resource Management Journal** 22: 39–59.
- Fugate M, Prussia GE and Kinicki AJ (2012) Managing employee withdrawal during organizational change: The role of threat appraisal. **Journal of Management** 38: 890–914.
- Furst SA and Cable DM (2008) Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. **Journal of Applied Psychology** 93: 453–462.
- Georgalis, J., Samaratunge, R., Kimberley, N., & Lu, Y. (2015). Change process characteristics and resistance to organisational change: The role of employee perceptions of justice. **Australian Journal of Management**, 40(1), 89-113.
- Griffin, M., Learnmonth, M., & Piper, N. (2018). Organizational readiness: culturally mediated learning through Disney animation. **Academy of Management Learning & Education**, 17(1), 4–23.
- Gu, Q., Tang, T. L.-P., & Jiang, W. (2015). Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and Leader-Member Exchange (LMX) in the Chinese context. **Journal of Business Ethics**, 126, 513–529.
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., & Ghoneim, A. (2012). An empirical investigation of the influence of organizational culture on individual readiness for change in Syrian manufacturing organizations. **Journal of Organizational Change Management**, 27(1), 5–22.
- <https://itida.gov.eg/Arabic/Programs/Digital-Egypt-Strategy-for-Offshoring-Industry-2022-2026/Pages/default.aspx>.
- https://mcit.gov.eg/ar/Digital_Egypt.
- James, L. R., & Sells, S. B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. In D. Magnussen (Ed.), *Towards a psychology of situations: An interactional perspective* (pp. 275–295). **Hillsdale, NJ: Erlbaum.**
- Kahn, W.A. (1990), “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work”, **Academy of Management Journal**, Vol. 33 No. 4, pp. 692-724.
- Kock, N. (2018). WarpPLS User Manual: Version 6.0. Script Warp Systems.
- Karriker, J. H., and Williams, M. L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: a mediated multifoci model. **J. Manag.** 35, 112–135.

- Kim B, Lee G and Carlson KD (2010) **An examination of the nature of the relationship between Leader-**
- Kreitner, R., & Kinichi, A. (2007). **Organizational behavior** (Vol. 7th ed). Avenues of The Americas, New York: McGraw Hill.
- Lee, H.-R., Murrmann, S. K., Murrmann, K. F., and Kim, K. (2010). Organizational justice as a mediator of the relationships between leader-member exchange and employees' turnover intentions. **J. Hosp. Mark. Manag.** 19, 97–114.
- Liu, X. R., Yu, J. J., Guo, Q., & Li, J. J. (2022). Employee engagement, its antecedents and effects on business performance in hospitality industry: a multilevel analysis. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, (ahead-of-print).
- Luo, Y., Cao, Z., Lu, Y., Zhang, H., & Wang, Z. (2018). Relationship between extraversion and employees' innovative behavior and moderating effect of organizational innovative climate. **Neuro Quantology**, Vol.16, No.6, P.P: 186-194.
- Mann, A. and Harter, J. (2016), "The worldwide employee engagement crisis", **Gallup Business Journal**, Vol. 7 No. 1, pp. 1-5.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. and Leiter, M.P. (2001), "Job burnout", **Annual Review of Psychology**, Vol. 52 No. 1, pp. 397-422.
- Member-Exchange (LMX) and turnover intent at different organizational levels. **International Journal of Hospitality Management** 29: 591–597.
- Moolenaar, N. M., Daly, A. J., & Slegers, P. J. (2010). Occupying the principal position: Examining relationships between transformational leadership, social network position, and schools' innovative climate. **Educational administration quarterly**, 46(5), 623-670.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: the roles of LMX, empowerment, and proactive personality. **Journal of Business Ethics**, 145(1), 49–62.
- Nguyen, H. M., & Nguyen, L. V. (2022). Employer attractiveness, employee engagement and employee performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, (ahead-of-print).
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G., and Fuller, J. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. **Group Organ. Manag.** 26, 93–113.
- Notgrass, D. (2013). The relationship between followers' perceived quality of relationship and preferred leadership style. **Leadership and Organization Development Journal**, 35(7), 605–621.

- Oreg S (2006) Personality, context, and resistance to organizational change. **European Journal of Work and Organizational Psychology** 15: 73–101.
- Oreg S and Berson Y (2011) Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders's personal attributes and transformational leadership style. **Personnel Psychology** 64: 627–659.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure. **J. Appl. Psychol.** 88:680.
- Peterson, S. M., & Baker, A. C. (2015). Readiness to change in communities, organizations, and individuals. **The early childhood educator professional development grant: research and practice** (Vol. 15).
- Petrou, P., Demerouti, E., and Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the change: the role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. **J. Manag.** 44, 1766–1792. doi: 10.1177/0149206315624961
- Piderit SK (2000) Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. **Academy of Management Review** 25: 783–794.
- Pieterse JH, Caniels MCJ and Homan T (2012) Professional discourses and resistance to change. **Journal of Organizational Change Management** 25: 798–818.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., and Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: a multilevel review. **J. Manag.** 39, 110–135.
- Rehman, N., Mahmood, A., Ibtasam, M., Murtaza, S. A., Iqbal, N., & Molnár, E. (2021). The psychology of resistance to change: The antidotal effect of organizational justice, support and leader-member exchange. **Frontiers in psychology**, 12, 678952.
- Robbins, D. L., and Galperin, B. L. (2010). Constructive deviance: striving toward organizational change in healthcare. **J. Manag. Mark. Res.** 5, 1–11.
- Robins, S. P., Judge, T. A., and Vohra, N. (2011). **Organization Behaviour, India Person Education. Inc.**
- Saks, A.M. (2019), “Antecedents and consequences of employee engagement revisited”, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 6 No. 1, pp. 19-38.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonz_alez-Rom_a, V. and Bakker, A.B. (2002), “The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach”, **Journal of Happiness Studies**, Vol. 3 No. 1, pp. 71-92.
- Shah, N. (2011). A study of the relationship between organisational justice and employee readiness for change. **J. Ent. Inform. Manag.** 24, 224–236.

- Sirkin H, Keenan P and Jackson A (2005) The hard side of change management. **Harvard Business Review** 83: 108–118.
- Trader-Leigh KE (2002) Case study: Identifying resistance in managing change. **Journal of Organizational Change Management** 15: 138–155.
- Utman, C. H. 1997. Performance effects of motivational state: A meta-analysis. **Personality and Social Psychology Review**, 1: 170–182.
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. **Leadership and Organizational Journal**, 35(3), 195–209.
- Van Esch, E., Wei, L. Q., & Chiang, F. F. T. (2016). High-performance human resource practices and firm performance: The mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. **International Journal of Human Resource Management**. 1–26.
- Wanberg CR and Banas JT (2000) Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. **Journal of Applied Psychology** 85: 132–142.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. **Academy of Management Journal**, 53, 107–128.

10. الملاحق

ملحق رقم (1): إطار الدراسة الاستطلاعية:

يرجى وضع علامة (√) في الخانة التي تعبّر عن درجة حدوث كل عبارة من العبارات التالية في بيئة عملكم:

م	الكود	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
(1)	LMX	يفهم قائدي مشاكل عملي ويساعدني في حلها وكلانا مستعد للدفاع عن الآخر.	5	4	3	2	1
(2)	ENG	العمل الذي أقوم به مهم جداً، ويمكنني اتخاذ قراراتي فيه باستقلالية.	5	4	3	2	1
(3)	MTV	أقوم بحل المشاكل المعقدة وتقديم أفكار لتحسين العمليات.	5	4	3	2	1
(4)	RDS	لدي استعداد كبير للمساهمة في إنجاح عملية التغيير.	5	4	3	2	1
(5)	RST	أشعر بأن التحول الرقمي سيكون مفيد جداً للمنظمة.	1	2	3	4	5
(6)	ICL	تساعد بيئة العمل الموظفين على تقديم أفكار إبداعية لتحسين العمل.	5	4	3	2	1

ملحق رقم (2): قائمة استقصاء الدراسة:

يرجى وضع علامة (√) في الخانة التي تعبّر عن درجة حدوث كل عبارة من العبارات التالية في بيئة عملكم:

م	الكود	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
أولاً	PQ	جودة العنصر البشري:					
(أ)	LMX	العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس: (Graen & Uhl-bien, 1995) كيف تصف علاقة العمل مع قائدك؟					
1	LMX01	هل تعرف عادة مدى رضا قائدك عما تفعله؟	5	4	3	2	1
2	LMX02	إلى أي مدى يفهم قائدك احتياجات وظيفتك؟	5	4	3	2	1
3	LMX03	إلى أي مدى يتعرف قائدك على إمكاناتك؟	5	4	3	2	1
4	LMX04	بغض النظر عن مقدار السلطة الرسمية التي يتمتع بها في منصبه.	5	4	3	2	1
5	LMX05	مرة أخرى، بغض النظر عن مقدار السلطة الرسمية التي يتمتع بها قائدك، ما هي فرص "إنقاذك" على مسؤوليته؟	5	4	3	2	1

م	الكود	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	
6	LMX06	هل لديك ثقة كافية في قائدك لدرجة أنك ستدافع عن قراره.	5	4	3	2	1	
7	LMX07	إلى أي مدى يفهم قائدك مشاكل وظيفتك؟	5	4	3	2	1	
8	LMX08	ما هي فرصة أن يستخدم قائدك سلطته لمساعدتك في حل المشكلات في عملك؟	5	4	3	2	1	
9	LMX09	هل لديك ثقة كافية في قائدك لدرجة أنك تبرره في غيابه.	5	4	3	2	1	
10	LMX10	هل لديك ثقة كافية في قائدك سيدافع عن أعمالك أمام الآخرين.	5	4	3	2	1	
(ب)	ENG	مشاركة العاملين: (Zhang & Bartol, 2010)						
11	ENG01	العمل الذي أقوم به مهم جداً بالنسبة لي.	5	4	3	2	1	
12	ENG02	أنشطة عملي ذات مغزى شخصياً بالنسبة لي.	5	4	3	2	1	
13	ENG03	العمل الذي أقوم به له معنى بالنسبة لي.	5	4	3	2	1	
14	ENG04	أنا واثق من قدرتي على القيام بعملي.	5	4	3	2	1	
15	ENG05	أنا واثق من قدراتي على أداء أنشطة عملي.	5	4	3	2	1	
16	ENG06	لقد أتقنت المهارات اللازمة لعملي.	5	4	3	2	1	
17	ENG07	لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية القيام بعملي.	5	4	3	2	1	
18	ENG08	يمكنني أن أقرر بنفسني كيفية القيام بعملي.	5	4	3	2	1	
19	ENG09	لدي فرصة كبيرة للاستقلال والحرية في كيفية القيام بعملي.	5	4	3	2	1	
(ج)	MTV	الدوافع الذاتية: (Zhang & Bartol, 2010)						
20	MTV01	أنا أستمتع بإيجاد حلول للمشاكل المعقدة.	5	4	3	2	1	
21	MTV02	أنا أستمتع بإنشاء إجراءات جديدة لمهام العمل.	5	4	3	2	1	
22	MTV03	أنا أستمتع بتحسين العمليات أو المنتجات الحالية.	5	4	3	2	1	
ثانياً	RDS	استعداد العاملين للتغيير: (Bouckenoghe & Broeck, 2009)						
23	RDS01	أريد أن أكرس نفسي لعملية التغيير	5	4	3	2	1	
24	RDS02	أنا على استعداد لتقديم مساهمة كبيرة للتغيير	5	4	3	2	1	

م	الكود	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
25	RDS03	أنا على استعداد لوضع الطاقة في عملية التغيير	5	4	3	2	1
26	RDS04	أعتقد أن معظم التغييرات سيكون لها تأثير إيجابي على العملاء الذين نخدمهم	5	4	3	2	1
27	RDS05	خطط التحسين في المستقبل لن تأتي كثيراً.	5	4	3	2	1
28	RDS06	معظم مشاريع التغيير التي من المفترض أن تحل المشاكل هنا ستفيد كثيراً	5	4	3	2	1
29	RDS07	لدي شعور جيد حول مشروع التغيير.	5	4	3	2	1
30	RDS08	أعتبر التغيير عملية إيجابية	5	4	3	2	1
31	RDS09	أجد التغيير منعشاً	5	4	3	2	1
32	RDS10	قسمي مفتوح للغاية.	5	4	3	2	1
33	RDS11	لدي شعور جيد حول مشروع التغيير.	5	4	3	2	1
34	RDS12		5	4	3	2	1
ثالثاً	RST	مقاومة استراتيجيات التحول الرقمي: (Oreg, 2006)					
35	RST01	أخاف من التحول الرقمي	5	4	3	2	1
36	RST02	كان لدي شعور سيء بشأن التحول الرقمي	5	4	3	2	1
37	RST03	كنت متحمساً جداً للتحول الرقمي	5	4	3	2	1
38	RST04	التحول الرقمي يجعلني مستاء	5	4	3	2	1
39	RST05	لقد كان التحول الرقمي مؤثراً	5	4	3	2	1
40	RST06	بحثت عن طرق سلوكية لمنع التحول الرقمي من الحدوث	5	4	3	2	1
41	RST07	لقد اعترضت على التحول الرقمي	5	4	3	2	1
42	RST08	اشتكت من التحول الرقمي لزملائي	5	4	3	2	1
43	RST09	لقد قدمت اعتراضاتي بخصوص التحول الرقمي إلى الإدارة	5	4	3	2	1
44	RST10	لقد انتقدت التحول الرقمي مع الآخرين	5	4	3	2	1
45	RST11	معرفة كنت أعتقد أن التحول الرقمي سيضر بالطريقة التي تتم بها الأمور في المنظمة	5	4	3	2	1
46	RST12	اعتقدت أن هذا التحول الرقمي أمر سلبي	5	4	3	2	1
47	RST13	اعتقدت أن التحول الرقمي سيجعل عملي أصعب	5	4	3	2	1

م	الكود	العبرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبدأ
48	RST14	اعتقدت أن التحول الرقمي لن يفيد المنظمة	5	4	3	2	1
49	RST15	اعتقدت أنه لا يمكنني شخصياً الاستفادة من التحول الرقمي	5	4	3	2	1
50	RST16	اعتقدت أن التحول الرقمي سيؤثر على علاقتي بالآخرين.	5	4	3	2	1
51	RST17	اعتقدت أن التحول الرقمي سيؤثر على معدلات تقييم أدائي.	5	4	3	2	1
52	RST18	اعتقدت أن التحول الرقمي سيؤخر ترقيتي.	5	4	3	2	1
رابعاً	ICL	المناخ الإبداعي: (Zhang & Bartol, 2010) إلى أي مدى يتكرر منك كل سلوك من السلوكيات التالية في بيئة العمل؟					
53	ICL01	أقترح طرقاً جديدة لتحقيق الأهداف.	5	4	3	2	1
54	ICL02	أقدم أفكار جديدة وعملية لتحسين الأداء.	5	4	3	2	1
55	ICL03	أبحث عن تقنيات جديدة في مجال العمليات وأساليب العمل والمنتجات.	5	4	3	2	1
56	ICL04	أقترح طرقاً جديدة لزيادة الجودة.	5	4	3	2	1
57	ICL05	أعتبر نفسي مصدراً جيداً للأفكار الإبداعية.	5	4	3	2	1

ثالثاً: البيانات الديموغرافية:

- النوع: () ذكر. () أنثى.
- عدد سنوات الخدمة: () أقل من 5 سنوات. () من 5 إلى أقل من 10 سنوات. () من 10 إلى أقل من 15 سنوات. () 15 سنة فأكثر.
- المستوى التعليمي: () تعليم متوسط. () تعليم جامعي. () دراسات عليا.