

# أثر مقاومة التغيير للتحويل الرقمي كمتغير وسيط على العلاقة بين التدريب وكفاءة الأداء

(الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بمصر العربية أنموذجاً)

د. شريف محمود حمدي<sup>(\*)</sup>

د. ميسون الفيومي<sup>(\*\*)</sup>

مقدمة:

يعد المورد البشري في المجتمع من أهم الموارد على الإطلاق، حيث يمثل المحرك الرئيس في عجلة التنمية والحراك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، لذا فإن على هذا المورد البشري ومن يديره أن يكونا على درجة من الكفاءة والقدرة على أداء العمل الذي يتضمن بدوره كمية العمل وجودته والوقت المستغرق في هذا العمل. وعليه فقد أصبح موضوع تدريب العاملين متداولاً ومترداداً بكثرة، وذلك لرفع كفاءة العمل من خلال الأداء الكفاء.

ومع التقدم التكنولوجي وتزايد أهمية التحويل الرقمي في تحسين طرق أداء العمل وجودته، وفي اختصار الوقت المستغرق للإنجاز، وتقليل كلفة العمل، ورفع جودة الأداء وتقليل حجم الأخطاء، أصبحت المنظمات تتفاعل مع هذه التغيرات المتسارعة وتعمل على تقييم أوضاعها وأداء كوادرها وسد أي خلل أو نقص في مهارات العاملين بها، وذلك عن طريق الأخذ بعملية التدريب كوسيلة وليست غاية بحد ذاتها، ومن هنا

(\*) أستاذ الإدارة العامة المساعد، معهد الفراعنة العالي للحاسب الآلي ونظم المعلومات، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

(\*\*) مدرس الإدارة، معهد القاهرة العالي للغات والترجمة والعلوم الإدارية والحاسب الآلي، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

تنبع أهمية التدريب الذي يمثل الاستثمار طويل الأجل على مستوى الموارد البشرية في المنظمة.

وفي السنوات الأخيرة، أصبح استخدام التكنولوجيا الجديدة أحد أكثر المتطلبات إلحاحًا بالنسبة للمنظمات، حيث تتعرض المنظمات لضغوط كبيرة لجعل تحولاتها الرقمية أولوية إستراتيجية لاعتماد الفرص التي توفرها أحدث التقنيات. ويعرف التحول الرقمي لمنظمة ما بأنه: «استخدام تقنيات رقمية جديدة، مثل وسائل التواصل الاجتماعي أو الهواتف المحمولة أو الحاسبات أو الأجهزة المدججة، وذلك من أجل عمل تحسينات كبيرة في الأعمال مثل تحسين تجربة العملاء، أو تبسيط العمليات، أو إنشاء نماذج أعمال جديدة، وعلى هذا فإن التحول يتجاوز مجرد تحويل الموارد إلى ملفات رقمية إنما يؤدي إلى خلق القيمة وزيادة الإيرادات من الأصول الرقمية».

وما دام هناك توجه للتحول إلى تطبيقات التكنولوجيا الرقمية في مجالات الحياة، فمن المهم النظر إلى ما سيتم مواجهته من مشاكل عديدة والإعداد لها ولما يمكن عمله حيالها لتتم تلك العمليات بسلاسة وبأقل المشاكل والعقبات، وفي مقدمة ذلك ما يتعلق بمقاومة التغيير والتي تتمثل في أبسط صورة في وضع العراقيل والأسباب والمشاكل والمبررات حتى لا يتم التحول والذي ينجم عنه التغيير وذلك بمحاولة تأخير قدر المستطاع.

وعلى وفق ما سبق تحاول هذه الدراسة توضيح الأثر السلبي الذي تلعبه مقاومة التغيير للتحول الرقمي بالمنظمات كمتغير وسيط يقع بين (التدريب) كمتغير مستقل و(كفاءة الأداء بتلك المنظمات) كمتغير تابع، وذلك بالتطبيق على أحد القطاعات الخدمية الحكومية بجمهورية مصر العربية، وهو: (الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي)، حيث إن هناك توجهاً داخل هذا القطاع بالتحول الرقمي في جميع العمليات داخل تلك المنظمة.

## الدراسات السابقة:

سوف نتعرض هنا إلى أحدث الدراسات الدولية التي تناولت أثر المتغيرات الوسيطة على العلاقة بين متغير مستقل وآخر تابع، مع التركيز بشكل كبير على متغيرات التدريب والأداء داخل المنظمات.

- دراسة **María, et. al (2014)**<sup>(1)</sup>: طرحت تلك الدراسة فكرة أن التدريب ليس له تأثير مباشر على أداء الشركات على الرغم من وجود علاقة بين التدريب والأداء معترف بها في الأدبيات، وكان أحد التفسيرات المحتملة التي طرحتها تلك الدراسة أن التدريب ليس له تأثير مباشر على الأداء ولكن له تأثير غير مباشر من خلال تحسين النتائج التنظيمية الأخرى. وأكدت الدراسة أن التعلم التنظيمي هو أحد تلك المتغيرات، وأنه يتوسط العلاقة بين التدريب والأداء، وأن اعتماد التدريب الموجه نحو التعلم يعزز الأداء من خلال تأثيره الإيجابي على التعلم التنظيمي. كما قدمت هذه الدراسة دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الإسبانية، والتي أكدت صحة فرضية أن التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين التدريب والأداء.

وأكدت الدراسة أيضًا أن التدريب هو الأداة الرئيسة لتطوير قدرة التعلم التنظيمي على مستوياتها الثلاثة للتحليل (الفردية والجماعية والتنظيمية). وأظهرت أن التدريب على الاستثمار يوتي ثماره. كما أوصت بأن تدرك الشركات أن جهود التدريب لن تؤدي إلى أداء أفضل مباشرة ولكن يجب أن يكون التدريب موجهاً إلى قدرة التعلم التنظيمية كمتغير وسيط من أجل القيام بذلك.

- دراسة **Felipe, et. al (2016)**<sup>(2)</sup>: ألفت هذه الدراسة الضوء على أن التدريب محور اهتمام مفاهيمي وتجريبي كبير ولكنه يعتبر عاملاً ذا صلة للميزة التنافسية في

(1) María. L. B, Daniel. J. J and Raquel.S. V, (2014), Training and performance: The mediating role of organizational learning, Business Research Quarterly, Vol (17), pp: 161-173.

(2) Felipe. H., Juan. M. G and Benito. Y. A (2016), Training and business performance: the mediating role of absorptive capacities, Springer Plus, Vol (5):2074. DOI 10.1186/s40064-016-3752-6.

الشركات لأن له تأثيرًا إيجابيًا على أداء الأعمال كما قدمت الدراسة تحليلًا أعمق للعملية التي تنطوي على تحويل التدريب إلى أداء، عن طريق تنفيذ منهج القدرات الاستيعابية كإطار مفاهيمي مناسب لتصميم نموذج يعكس العلاقة بين التدريب وأداء الأعمال من خلال توسط القدرات الاستيعابية. وبناءً على الإطار المفاهيمي أعلاه وباستخدام التطبيق المنهجي المزدوج توصلت الدراسة لطريقة جديدة لتحليل العلاقة بين التدريب والأداء، حيث أكد النموذج المعروض بالدراسة على أن الجهود في التدريب لن تؤدي إلى الأداء دون وساطة القدرات الاستيعابية. واستنتجت الدراسة أيضًا أنه لكي يتحول التدريب إلى أداء فلا بد أن تكون القدرات الاستيعابية متضمنة في هذه العملية، وعندها يصبح النموذج المقترح إطارًا مناسبًا لشرح عملية تحويل التدريب إلى أداء تنظيمي، حيث تلعب القدرات الاستيعابية دورًا رئيسًا. وذهبت النتائج التي تم الحصول عليها إلى أبعد من ذلك بسبب وجود مجموعة من القدرات الاستيعابية المختلفة، لذلك فإن الاستغلال لتلك القدرات شرط ضروري لتحقيق أداء تنظيمي أفضل لأن التدريب القائم على القدرة الاستيعابية سوف يساعد في تحسين الأداء. وهذا الاستنتاج مناسب جدًا لتطوير جانب جديد من القدرات الاستيعابية من خلال ربطها بالتدريب مما يؤدي إلى آثار جيدة على إدارة الموارد البشرية.

- دراسة (Esmael, et. al (2016)<sup>(1)</sup>: قامت هذه الدراسة بدراسة تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي وأداء العاملين في بنك الجمهورية في ليبيا حيث عرضت الدراسة عامل السياسات كمتغير مستقل، وعامل أداء الموظف كمتغير تابع. كما هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من دور «الالتزام التنظيمي» كمتغير وسيط بين سياسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف. ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحثون المنهج الوصفي والتحليلي (الكمي) من أجل التحقق من العلاقة الهيكلية لمتغيرات الدراسة الثلاثة، وذلك باستخدام (SEM-AMOS)، ومثلت عينة الدراسة

(1) Esmael. M. A. Tabouli1, Nasser. A. H and Mohammad. N. S, (2016), the Impact of Human Resources Management on Employee Performance: Organizational Commitment Mediator Variable, Asian Social Science; Vol (12), No. 9, pp: 176-192.



جميع العاملين في بنك الجمهورية والفروع في العاصمة الليبية طرابلس. وقد خلصت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين. كما وجدت الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً غير مباشر على إدارة الموارد البشرية من خلال الالتزام التنظيمي بنسبة أعلى من التأثير المباشر. كما أوصى الباحثون بأن يهتم جميع صانعي السياسات في إدارة الموارد البشرية (HRM) بالسياسات والممارسات المتعلقة بالموظفين والتي تؤدي إلى تطوير أداء الموظفين، كما أكدت أنه يجب على صانعي السياسات داخل البنك التركيز على الجوانب العاطفية للموظفين والتي بدورها تؤدي إلى تأثير إيجابي أعلى على أدائهم مقارنة بالتأثير المباشر على أدائهم.

- دراسة (Raed, et. al (2018)<sup>(1)</sup>: هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأثر التنظيمي لفحص تأثير القيادة على الأداء التنظيمي والالتزام التنظيمي كوسيط في شركات التصنيع في اليمن. وقد اقتصرت منطقة الدراسة على أربعة مجالات فقط، لظروف الحرب الأهلية، كما تم تنفيذ المنهج الكمي بناءً على إجابة الاستبانة في جمع البيانات. وأكدت الدراسة أن القيادة هي مؤشر رئيس على الالتزام والنجاح والأداء التنظيمي، لذلك يجب على المنظمات أن تتعهد بتطوير وإجبار قادتها بممارسات معينة مثل التدريب من أجل تحسين معرفتهم وتنفيذها في مؤسساتهم، حيث تساعد القيادة على أداء عملهم بشكل أفضل.

ومن النتائج المهمة لهذه الدراسة إعطاء الدليل على العلاقة بين القيادة والالتزام التنظيمي والأداء التنظيمي، كما أمكن استنتاج نجاح هذا البحث في تطوير بعض المفاهيم للقيادة على الأداء التنظيمي، حيث يمكن تحقيق الأداء من قبل المرؤوسين لأن القادة يلهمون المرؤوسين لتوسيع قدرتهم على النجاح، وتدريب المرؤوسين على مواجهة المشكلات وحلها. وأخيراً تم التأكيد على أن القيادة التحويلية لها علاقة إيجابية بالأداء التنظيمي.

---

(1) Raed. M. M, Mohammed. N, Nasser. H And Osama. I,(2018), The Effect of Leadership Style on Organizational Performance: Organizational Commitment as a Mediator Variable in the Manufacturing Sector of Yemen, International Journal of Management and Human Science (IJMHS), Vol (2), Issue 4, pp:13-24.

- دراسة **Benito, et. al (2018)**<sup>(1)</sup>: اقترحت هذه الدراسة حلاً تجريبياً للتساؤل الأشهر، وهو: «هل هناك علاقة مباشرة بين تدريب الموارد البشرية والتحسين في أداء الأعمال؟»، حيث عرضت نموذج وساطة متعددًا للقدرات الديناميكية. وبناءً على هذا النموذج المقترح قدمت الدراسة إسهامًا كبيرًا في فعالية التدريب على المستوى التنظيمي، حيث بينت الدراسة أن العلاقة «الحقيقية» بين التدريب والأداء تتوسطها القدرات الاستيعابية والابتكارية، لأنه من الصعب حصول أثر مباشر من التدريب على أداء الأعمال، وأكدت الدراسة على وجوب أن يتم ذلك من خلال سلسلة من المتغيرات الوسيطة، كما أوضحت أن التدريب مرتبط بشكل غير مباشر بالأداء من خلال القدرة الاستيعابية في المقام الأول والقدرة المبتكرة في المرتبة الثانية بالتتابع بهذا الترتيب (تأثير التوسط ثلاثي المسارات). وأثبت تحقيق الأثر الموضح جزئيًا عبر القدرة الاستيعابية وجزئيًا عن طريق الابتكار. كما بين الباحثون أن العلاقة المباشرة من خلال التدريب ليست مهمة وتظهر فقط نسبة صغيرة من الأثر في الأداء. وتم التوصل لنتائج تلك الدراسة من خلال الجمع بين طريقتين للتحليل PLS-SEM و FSQCA باستخدام بيانات من استطلاع عبر الإنترنت، حيث سمحت هذه المنهجية المزدوجة في دراسة الظاهرة نفسها بالتغلب على قيود كل طريقة، كما ساعدت كلتا الطريقتين على تأكيد النتائج التي حصلنا عليها.

- دراسة **Rahmat, et. al (2019)**<sup>(2)</sup>: تعرضت هذه الدراسة لتأثير التدريب على أداء الأعمال للنساء في نيجيريا باستخدام الابتكار كمتغير وسيط من أجل تحسين أداء الأعمال للنساء، والذي يسهم على المدى الطويل بشكل إيجابي في زيادة الناتج المحلي الإجمالي النيجيري. وتم جمع البيانات المطلوبة للدراسة من النساء العاملات في الولايات الشمالية الغربية من نيجيريا وباستخدام تصميم العينات الطبقيّة غير

(1) Benito. Y. A, Felipe. H. P and Juan. M. G, (2017), From Training to Organizational Behavior: A Mediation Model through Absorptive and Innovative Capacities, Frontiers in Psychology, Vol (8), doi: 10.3389/fpsyg.2017.01532.

(2) Rahmat. M. A, Tunku. S. T and Norshahrizan. N, (2019), The Influence of Training on Business Performance of Women Entrepreneurs: The Mediating Role of Innovation, Sainshumanika, Vol (11), pp: 91-97.

المتناسبة، حيث تم توزيع استبانة مصممة على السكان المستهدفين البالغ عددهم 576 سيدة، واعتمدت تلك الدراسة على نموذج المعادلة الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، حيث كشفت النتائج أن التأثير الوسيط للابتكار في التدريب عنصر إستراتيجي مهم لتعزيز أداء الأعمال بين النساء في المشاريع المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في نيجيريا. كما كشفت النتائج أيضًا أن أداء الأعمال للنساء في المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة يعتمد على درجة التدريب الذي تحضره النساء. وتوصلت الدراسة إلى أن الابتكار متغير متوسط في الآثار بين التدريب وأداء الأعمال للمرأة. وقدمت نتائج هذه الدراسة رؤى مهمة للنساء اللائي يملكن (مديرات) المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة وصانعي السياسات والباحثين لفهم آثار التدريب على الابتكار وأداء الأعمال للنساء في المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع النساء على تحسين تدريبهن على الابتكار مما قد يزيد من جودة أداء أعمالهن.

- دراسة **Luisinha, et. al (2020)**<sup>(1)</sup>: قدمت هذه الورقة دراسة تجريبية لدور التحفيز في التوسط بين تأثير التعليم والتدريب وأسلوب القيادة على أداء موظفي وزارة التعليم في تيمور ليشتي بالبراجواي، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 86 موظفًا وذلك خلال الاستبانات، حيث قام الباحثون بتطبيق طريقة SEM-PLS لتحليل نموذج العلاقة المقترح. وأظهرت النتائج التجريبية أن التحفيز متوسط بين تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظف، ولكن ليس على التدريب التعليمي. كما رأى الباحثون أن تلك النتائج يمكن أن توفر رؤية قيمة لإدارة الخدمة العامة بالبراجواي.

- دراسة **Nur, et. al (2020)**<sup>(2)</sup>: قدمت هذه الدراسة خلفية جيدة عن المنظمات

(1) Luisinha. F.G, Armanu. and Rofiat, (2020), The role of work motivation as a mediator on the influence of education-training and leadership style on employee performance, Management Science Letters, Vol (10,pp: 1497-1504.

(2) Nur. I. M, Azman. I and Azmawaty. M. N, (2020), The Relationship Between Management Support In Training Programs And Motivation To Perform Task With Motivation To Learn As Mediator, Scientific Journal of Logistics; Vol (16), No. 3,pp:431-446.

التجارية والمنظمات العامة التي تعمل معاً لوضع سياسات لوجستية وطنية لمطلوبات التنمية الوطنية في ماليزيا. وعرضت الدراسة ما قامت به قيادة القطاع العام بماليزيا من تخطيط وتنفيذ برامج تدريبية لكشف أحدث إستراتيجيات وعمليات الإدارة اللوجستية للموظفين. وبينت أن أحدث النتائج المستخلصة من دراسات الإدارة اللوجستية التي تم تداولها في القرن الحادي والعشرين أن رغبة الإدارة في دعم برامج التدريب قد استحثت بقوة دافع الموظفين لتعلم الأساليب اللوجستية الإبداعية. ونتيجة لذلك قام الباحثون بدراسة دور الدافع للتعلم كمتغير وسيط في العلاقة بين دعم الإدارة في برامج التدريب والدافع لأداء المهمة، حيث تم استخدام استبانات المسح لجمع البيانات من الموظفين في الوكالات الحكومية المركزية الخاضعة لسيطرة الحكومة الفيدرالية الماليزية، وتم استخدام Smart PLS لقياس خصائص القياس النفسي واختبار فرضيات البحث، ومن ثم أظهرت هذه الدراسة أن الدافع للتعلم كان بمثابة وسيط مهم للعلاقة بين دعم الإدارة في برامج التدريب والدافع لأداء المهمة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

تناول الباحثان عددًا من الدراسات الحديثة حل المتغيرات الوسيطة وأثرها على العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة فيما يخص المتغيرات الإدارية، وخلصا من تلك الدراسات إلى ما يلي:

- على الرغم من أن العلاقة بين التدريب والأداء مذكورة في أدبيات الإدارة بشكل كبير إلا أن أغلب الدراسات أكدت أن تلك العلاقة ليست بالضرورة أن تكون ذات أثر مباشر بل إن هناك ميلاً وبشدة لكون العلاقة تتأثر دائماً بمتغير وسيط يُفسر من خلاله تلك العلاقة.

- تطرقت العديد من الدراسات لمتغيرات وسيطة تؤثر على العلاقة بين التدريب والأداء منها على سبيل المثال القدرات الاستيعابية، والتحفيز، والالتزام التنظيمي، والابتكار والتعلم التنظيمي.

- لم يصل الباحثان إلى أي دليل على أن هناك من تناول أثر مقاومة التغيير



كمتغير وسيط على العلاقة بين التدريب وأداء العاملين، وهذا ما يجعل هذه الدراسة جديدة في مجالها الدقيق.

### إشكالية الدراسة:

لاشك أن المعرفة وتطبيقاتها تعد من أبرز تحديات القرن الحالي، فهي التي تضمن لمنظمات اليوم اكتساب المعرفة وتوزيعها ومشاركتها والوصول إلى تطبيقها في عملياتها وأنشطتها المختلفة. وإدراكاً من حكومة جمهورية مصر العربية لأهمية تطوير أداء الأجهزة الحكومية والعاملين فيها كضرورة من ضرورات التنمية حتى تتمكن هذه الأجهزة من تادية عملها بكفاءة وفاعلية. وبما أن الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي تعد إحدى القطاعات الحكومية التي يناط بها تنفيذ السياسات الخاصة للدولة والقيام بإنهاء مصالح الأفراد بشكل سريع، وحساب المعاشات للمواطنين، وأيضاً تحصيل الإيرادات الخاصة بالدولة في هذا القطاع بشكل سليم وسريع، فإن الأمر يتطلب منها التطوير المستمر ومواكبة التغييرات للإيفاء بمتطلبات المستفيدين، واستخدام أفضل الأساليب الحديثة والمبتكرة في أنشطتها من خلال استعمال المعرفة المكتسبة والتي تتمثل في التحول من أداء الأعمال بالأسلوب اليدوي إلى استخدام الحاسبات الرقمية وتطبيقها ودمجها في أنشطتها المختلفة للإفادة منها في سرعة إنهاء المهام والخدمات.

من جهة أخرى فإن للتدريب أهمية خاصة لما لذلك من تأثير في زيادة معارف العاملين، وتحسين مهاراتهم وقدراتهم للتكيف مع الظروف والمواقف الجديدة التي يتعرضون لها عند التعامل مع عملية التحول إلى أداء الأعمال رقمياً، حيث إن التدريب سوف يؤثر بالإيجاب في استيعاب المهام ورفع القدرات وتقليل الأخطاء، مما يؤدي بالضرورة إلى تقليل الأثر السلبية لمقاومة التغيير للتحول الرقمي داخل المنظمة.

### تساؤلات الدراسة:

لغلة الدراسات والبحوث التي اهتمت بدراسة أثر مقاومة التغيير كمتغير وسيط،

كما اتضح من خلال الدراسات السابقة التي تناولت التدريب كمتغير مستقل وكفاءة الأداء داخل المنظمة كمتغير تابع فإنه يمكن التعبير عن إشكالية الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

**التساؤل الأول:** ما مستوى تصورات المبحوثين نحو التدريب على التقنيات الرقمية بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي؟

**التساؤل الثاني:** ما مستوى تصورات المبحوثين نحو تقييم أداء العاملين في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي؟

**التساؤل الثالث:** ما مستوى تصورات المبحوثين نحو مدى قناعتهم بالتحول الرقمي ومدى رفضهم لذلك التحول ومقاومته؟

**التساؤل الرابع:** ما أثر مقاومة التغيير للتحول الرقمي على التدريب على تلك التقنيات؟

**التساؤل الخامس:** ما أثر مقاومة التغيير للتحول الرقمي على كفاءة الأداء داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي؟

**التساؤل السادس:** هل وجود مقاومة التغيير للتحول الرقمي كمتغير وسيط يكون له أثر سلبي في العلاقة بين التدريب وكفاءة الأداء داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي؟

**أهداف الدراسة:**

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

(أ) التعرف إلى واقع التحول الرقمي داخل الهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بجمهورية مصر العربية.

(ب) التعرف إلى واقع التدريب على التقنيات الرقمية ومدى قابلية العاملين لذلك التحول.

- (ج) توضيح أثر مقاومة العاملين للتحويل إلى التقنيات الرقمية على التدريب.
- (د) دراسة العلاقة بين مقاومة التغيير للتحويل الرقمي والتدريب داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية.
- (هـ) بيان أثر متغير مقاومة التغيير للتحويل الرقمي كمتغير وسيط على العلاقة بين التدريب وكفاءة الأداء داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية.

#### أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية هذه الدراسة على المستوى العلمي والعملية فيما يلي:
- تعتبر هذه الدراسة إضافة في حقل الإدارة نتيجة تناولها لأبعاد جديدة لم يتم تناولها من قبل مما يفتح آفاقاً جديدة أمام الباحثين في دراسة المتغيرات الإدارية وعلاقتها ببعض في ظل وجود ما يسمى بالمتغيرات الوسيطة.
  - تلقي الدراسة الضوء على أثر مقاومة التغيير للتحويل الرقمي كمتغير وسيط على العلاقة بين التدريب وكفاءة الأداء داخل منظمات الأعمال. ويعتبر هذا الموضوع من الموضوعات التي لم يتطرق لها أحد من قبل.
  - تأتي الأهمية العملية لهذه الدراسة في كونها تتناول التدريب في واحدة من أهم القطاعات الحكومية في جمهورية مصر العربية وهي قطاع التأمين الاجتماعي، حيث يركز معظم نشاط وأعمال هذا القطاع في التعامل المباشر مع الجمهور وتقديم الخدمات للمستفيدين سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات، الأمر الذي يستلزم التطوير والتجديد المستمرين لأساليب وأدوات العمل، ومنها التحويل للتقنيات الرقمية. كما توضح الدراسة أن عملية تدريب العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية لها مردود مباشر على تقليل مشكلات استيعاب التحويل للتقنيات الرقمية مما يرفع من كفاءة الأداء لدى العاملين، حيث يؤدي ذلك إلى سرعة الانجاز في أداء الخدمات للمواطنين، وضمان التحصيل السريع للرسوم وتجنب الوقوع في الأخطاء.

## فرضيات الدراسة:

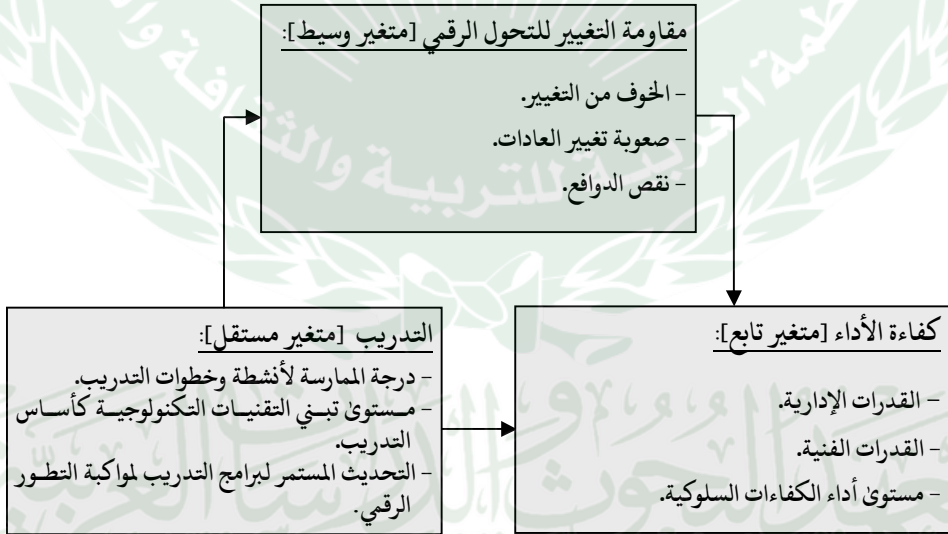
استنادًا إلى إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضيات الرئيسة التالية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين مقاومة التغيير للتحول الرقمي داخل منظمات الأعمال والتدريب.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين التدريب وكفاءة الأداء داخل منظمات الأعمال.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) لمقاومة التغيير للتحول الرقمي داخل منظمات الأعمال كمتغير وسيط على العلاقة بين التدريب وكفاءة الأداء داخل منظمات الأعمال.

وفي ضوء ما سبق يمكن عرض نموذج الدراسة في الشكل (1) التالي:



المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

شكل (1): العلاقات بين متغيرات الدراسة



## متغيرات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على العلاقة بين ثلاثة متغيرات، هي: التدريب (وهو المتغير المستقل في هذه العلاقة)، وكفاءة الأداء (وهو المتغير التابع في هذه العلاقة)، ومقاومة التغيير للتحويل الرقمي (وهو المتغير الوسيط في هذه العلاقة).

وفيما يلي نعرض كل متغير بشيء من التفصيل:

### 1- التدريب بوصفه متغير مستقل في العلاقة:

يشير التدريب والتطوير إلى عملية الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لتنفيذ نشاط أو وظائف محددة، لذلك فإن فوائد التدريب لكل من المؤسسة والفرد ذات طبيعة إستراتيجية، وبالتالي فهي أنسب بكثير لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية للمؤسسات. ويفترض التدريب مجموعة واسعة من إجراءات التعلم بدءاً من تدريب الفرد على مهامه الحالية، علاوة على ذلك، مشاركة المعرفة لتحسين أفق المؤسسة وخدمة العملاء التي تركز على تطويرهم الوظيفي وإثرائهم، وبالتالي توسيع الفعالية الفردية والجماعية والتنظيمية<sup>(1)</sup>.

وتعرف الأمم المتحدة عملية التدريب بأنها: «عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالحياة العملية، وهي نشاط لنقل المعرفة إلى الأفراد والجماعات الذين يعتقد أنهم يستفيدون منها، فالتدريب باختصار هو نقل للمعرفة وتطوير للمهارات».

وتعرف عملية التدريب - أيضاً - بأنها: «عملية منظمة تهتم باكتساب قدرات معينة أو الاحتفاظ بها، فالتدريب له أهمية على مستوى المجتمع والمنظمة والفرد، حيث إن دور أنشطة التدريب في تنمية الموارد البشرية تتجسد أهميتها من حيث

---

(1) Niazi, A. (2011), Training and development strategy and its role in organizational performance. MS Scholar, Iqra University Islamabad Campus, Pakistan, Journal of Public Administration and Governance. ISSN 2161-7104.

انعكاس هذه الأنشطة بالإيجاب لصالح المجتمع والمنظمة والعاملين»<sup>(1)</sup>.

وتحتوي عملية التدريب على ما يلي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية: بمعنى بذل الجهد المنظم للوصول إلى معرفة ماهية التدريب المطلوب لإكساب القدرة أو المهارة المعينة. ويتضمن الجهد القيام بالدراسة والتحليل الذي يقود لمعرفة القدرة المطلوب توفيرها لدى الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى لإنجاز العمل الذي يتطلب أدائه توافر تلك القدرة فيه.

- المتدربون: وهم العناصر المستفيدة من التدريب والذين يجري عليهم التدريب.

- المدربون: وهم الأشخاص الذين يقومون بنقل المعرفة وإكساب المهارات للمتدربين.

- الدورات التدريبية: وهي مجموعة من النشاطات المنظمة والمخطط لها والمستمرة والهادفة إلى تزويد القوى البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء<sup>(2)</sup>.

ويرى الباحثان أن محاور التدريب في هذه الدراسة هي: (درجة الممارسة لأنشطة وخطوات التدريب، ومستوى تبني التقنيات التكنولوجية كأساس التدريب، والتحديث المستمر لبرامج التدريب لمواكبة التطور الرقمي).

## 2- كفاءة الأداء بوصفها متغيرًا تابعًا في العلاقة:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد والذي يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، حيث إن عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى

(1) Armstrong, M, (2008), Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 4th Edition, Kogan Page, London, p.11.

(2) Niazi, A. (2011), Training and development strategy and its role in organizational performance. MS Scholar, Iqra University Islamabad Campus, Pakistan, Journal of Public Administration and Governance. ISSN 2161-7104.

ونوعية أدائه، ويذكر الباحثون أن عملية تقييم الأداء تهتم بمراجعة أداء الموظف خلال فترة زمنية معينة والحكم عليه من حيث الجودة<sup>(1)</sup>. ويؤكد الباحثون - أيضًا - أن من استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء تحديد الاحتياجات التدريبية ومتطلبات وضع خطة تدريبية سليمة، وأن إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاج إليها المنظمة والمشاركين فيها، حيث تمثل هذه الخطوة اللبنة الأساسية في إعداد أي برنامج تدريبي سليم.

ويتم تقييم الأداء للإفادة من الموارد البشرية إلى أقصى حد ممكن وذلك من خلال الإفادة من نتائج التقييم في اتخاذ القرارات الإدارية كأساس في تحديد أساليب ووسائل الاختيار التي تتواءم مع متطلبات العمل كمدخل في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين، وحيث يستخدم تقييم الأداء لإغراض تنمية الأفراد وأدائهم، فإن ذلك يتطلب تزويدهم بالمعلومات عن الأداء المتوقع والنتائج المترتبة عليه والتدريب الملائم لمقابلة ما هو متوقع إنجازه ولم يتحقق بعد<sup>(2)</sup>.

ويرى الباحثون أن أبعاد كفاءة الأداء في هذه الدراسة هي (القدرات الإدارية، والقدرة الفنية، ومستوى أداء الكفاءات السلوكية).

### 3- مقاومة التغيير للتحويل الرقمي بوصفها متغير وسيط في العلاقة:

إن مقاومة التغيير عملية تحدث عندما ينتهي شيء ما ليبدأ شيء آخر جديد. والفارق بين هاتين المرحلتين يشكل المفترق الذي يتعلم الأفراد عنده كيف يودعون الماضي ويقبلون على الحاضر والجديد، بمعنى الانتقال من المؤلف إلى غير المؤلف، وحتى عندما يكون التغيير إيجابياً فلا بد أن يحدث نوعاً من التأثير النفسي. والخطأ

(1) Ameen, A. A and Ahmad, K. (2014), A Systematic Strategy for Harnessing Financial Information Systems in Fighting Corruption Electronically, Knowledge Management International Conference (KMICe), pp: 320-325.

(2) Abd. Jalani. A, (2013), measuring the Effect of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study at B.M. Nagano Industries Sdn. Bhd, (Pasir Gudang, and Johor). Retrieved from: <http://etd.uum.edu.my>: <http://etd.uum.edu.my/1119/>.

الشائع في إدارة التغيير يتمثل في التقليل من شأن التأثير الذي يتركه التغيير على العاملين، فكثير من القادة والمديرين يظنون أنه بمجرد أمر موظفيهم بالتغيير سيتغيرون ولا يدرك هؤلاء مدى الاضطراب الذي يصاحب التخلي عن أنماط العمل المألوفة وتفهم حقيقة أن العاملين بحاجة إلى وقت للتكيف، فمن الطبيعي وجود من يواجه صعوبة في تفهم الخسارة التي قد يسببها هذا التغيير<sup>(1)</sup>.

ورغم اتفاق كل الدراسات على أن مقاومة التغيير تعتبر من أهم المشكلات التي تقابل القائمين على التخطيط للتغيير إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لمقاومة التغيير فكل باحث يرى المقاومة من منظور فهمه الخاص للجوانب السلوكية أو التنظيمية أو التكنولوجية المتعلقة بهذا الشأن.

فقد عرفها البعض بأنها: «كل قوة كاجحة ومعيقة للتغيير». كما عرفوها من جهة أخرى على أنها: «التعبير الصريح أو الضمني لرد الفعل الدفاعي تجاه التغيير»<sup>(2)</sup>.

كما عرفها البعض الآخر بأنها: «استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي»<sup>(3)</sup>.

وعرفها آخرون بأنها: «النتيجة ذات الصلة بمجموع السلوكيات الإيجابية أو السلبية الفردية أو الجماعية التي تعيق عملية التغيير»<sup>(4)</sup>.

وتم تصنيف مقاومة التغيير من قبل المختصين إلى ثلاثة أصناف من المقاومة:

( أ ) المقاومة العمياء: حيث يقوم مجموعة من الأشخاص في المنظمة يخافون من التغيير ولا يتسامحون معه ويقاومونه مقاومة عمياء بغض النظر عما ينتج عن ذلك التغيير من آثار.

( ب ) المقاومة السياسية: حيث يقوم الأشخاص بمقاومة التغيير لمجرد شعورهم

(1) Carnal. C, (1999), Managing change in organizations. London: Prentice Hall.

(2) Gaylor. T and Kent. J, (2001), Factors Affecting Resistance to Change: A Case Study of Two North Texas Police Departments, Master of Arts (Sociology).

(3) Burke. W. W, (2008), Organization change: Theory and practice, London: Sage.

(4) Carnal. C, (1999), Managing change in organizations. London: Prentice Hall.



بفقد بعض المكتسبات مثل منصب ما أو عائد ما نتيجة حدوث التغيير.

(ج) المقاومة الأيديولوجية: وتكون هنا مقاومة التغيير ناتجة عن الاختلافات الفكرية في المعتقدات أو المشاعر أو الفلسفات الحقيقية. ولتوضيح ذلك، قد يشعر المعلمون أن التغييرات المقترحة في المدارس أمر خاطئ، وتنتهك قيمهم الراسخة مثل التحول من التعليم الورقي إلى التعليم عن بعد<sup>(1)</sup>.

ويرى الباحثان أن أبعاد مقاومة التغيير في هذه الدراسة هي (الخوف من التغيير، وصعوبة تغيير العادات، ونقص الدوافع).

#### حدود الدراسة:

تشمل حدود الدراسة ما يلي:

- الحدود المكانية: وتتمثل في قطاع التأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية.
- الحدود الزمانية: قام الباحثان بتطبيق الدراسة في الفترة من 2019/12 إلى 2020/3.

#### منهجية الدراسة:

تقوم الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف تحليل المتغيرات والعلاقات فيما بينها.

#### البيانات ومجتمع الدراسة والعينة:

( أ ) مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بوظائف إدارية داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، ويقدر عددهم بـ 24000 موظف إداري (عدا العمال) والذين رأى الباحثان استثنائهم لعدم ارتباطهم بموضوع الدراسة.

(1) Derya. Y and Gökhan. k,(2013), Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations, European Journal of Research on Education, Vol (1), pp:14-21.

(ب) عينة الدراسة: تم اختيار عينة من العاملين بوظائف إدارية داخل الهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية وعددهم 378 فردًا يمثلون الإدارات والدرجات الوظيفية كافة على أساس عشوائي لأن هذا النوع من العينات يعطي فرصًا متكافئة لجميع أفراد المجتمع، وكذا يحتوي على أنواع المفردات المختلفة في المجتمع من إطارات، العمر، ومدة الخدمة، وباقي الاختلافات كالمستوى التعليمي، الجنس... إلخ. وقد اعتمد الباحثان في تحديد حجم العينة على قانون تحديد حجم العينة في حالة كون حجم المجتمع معلومًا.

وقد قام الباحثان بتوزيع عدد 380 استمارة استقصاء وفقًا لعينة الدراسة موزعة على فئات الدراسة، وقد تم استلام 374 استمارة، وتحليل تلك الاستمارات اتضح أن القوائم الصالحة للتحليل تبلغ 371 قائمة بنسبة 98.4% من إجمالي حجم العينة. ويُلخص الجدول (1) مواصفات عينة الدراسة من حيث التكرارات والنسب المئوية، وذلك فيما يتعلق بخمسة متغيرات ديموجرافية.

جدول رقم (1): يوضح الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة

| المتغيرات  | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| النوع      |         |                |
| ذكر        | 248     | 67%            |
| أنثى       | 123     | 33%            |
| الوظيفة    |         |                |
| مدير عام   | 58      | 16%            |
| مدير إدارة | 85      | 23%            |
| أخصائي     | 228     | 61%            |

| المتغيرات                      | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------------------|---------|----------------|
| العمر                          |         |                |
| أقل من 30                      | 87      | 24%            |
| من 30 إلى أقل من 40            | 131     | 35%            |
| من 40 إلى أقل من 50            | 88      | 24%            |
| 50 فأكثر                       | 65      | 17%            |
| مدة الخدمة                     |         |                |
| أقل من 5                       | 59      | 16%            |
| من 5 إلى أقل من 10             | 192     | 52%            |
| من 10 إلى أقل من 15            | 60      | 16%            |
| 15 فأكثر                       | 60      | 16%            |
| مستوى التعليم                  |         |                |
| مؤهل متوسط                     | 87      | 24%            |
| مؤهل عال                       | 131     | 52%            |
| دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه) | 88      | 24%            |
| إجمالي مفردات العينة           | 371     | 100%           |

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي.

يصف الجدول (1) عينة الدراسة المكونة من 371 فردًا، 67% منهم ذكور والباقي من الإناث. ومن حيث الوظيفة فإن نسبة مديري العموم تساوي 16%، في حين أن مديري الإدارات تقترب نسبتهم من 23%، والأخصائيين يمثلون نسبة 61% من إجمالي العينة. ومن حيث الفئة العمرية فإن نسبة 24% من المشاركين في الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، في حين أن نسبة الأعمار من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة تمثل 35%، كما أن نسبة الأعمار من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة تمثل 24%، وكانت أقل الأعمار مشاركة في العينة أصحاب العمر 50 سنة فأكثر، حيث مثلت

نسبتهم 17% من إجمالي العينة. ومن حيث مدة الخدمة فإن نسبة 16% من المشاركين في الدراسة مدة خدمتهم أقل من 5 سنوات، في حين أن نسبة من مدة خدمتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بلغت 52%، كما أن نسبة من مدة خدمتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بلغت 16%. وكان أصحاب مدة الخدمة 15 سنة فأكثر، حيث كانت نسبتهم 16% من إجمالي العينة. ومن حيث المؤهل مثلت نسبة الحاصلين على مؤهل متوسط 24%، في حين مثلت نسبة الحاصلين على مؤهل عالٍ 35%، في حين مثلت نسبة الحاصلين على دراسات عليا 24% من إجمالي مفردات عينة البحث.

### نماذج الوساطة والاختبارات المتبعة في الدراسة:

قمنا في هذه الدراسة باختبار صحة الفرضيات عن طريق تطبيق اختبارات المتغيرات الوسيطة وقياس نوع الأثر للمتغير الوسيط، وهو: (مقاومة التغيير للتحول الرقمي سواء كان جزئياً أو كلياً)، كما حددنا نوع الوساطة للمتغير الوسيط هل هي وساطة كلية أم جزئية، وذلك من خلال الاختبارات التالية:

(أ) اختبار المتغير الوسيط باستخدام نموذج بارون وكيني<sup>(1)</sup>: في هذا الاختبار تم صياغة ثلاثة نماذج انحدارية بين كل من المتغير المستقل  $x$  والمتغير الوسيط  $M$  والمتغير التابع  $Y$ ، جاءت على النحو التالي:

$$(1) \quad M = b_0 + b_1x$$

$$(2) \quad y = c_0 + c_1x$$

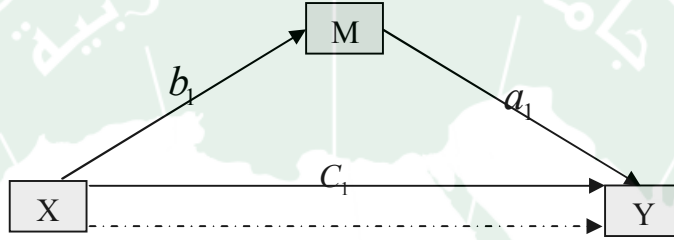
$$(3) \quad y = a_0 + a_1M + a_2x$$

ونلاحظ أن النموذج الأول والثاني نموذجا انحدار خطي بسيط، أما النموذج الثالث فهو نموذج انحدار متعدد.

(1) Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986), the Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, Journal of Personality and Social Psychology, Vol (6), pp: 1173-1182.



وبعد تطبيق نماذج الانحدار السابقة، والحصول على قيمة المقدرات، ومعرفة مدئ معنوياتها صممتنا الشكل (2) كما يلي:



المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

شكل (2): العلاقات بين المتغير المستقل والتابع والمتغير الوسيط

ونلاحظ أنه:

- إذا كانت قيمة المعامل  $a_2$  أقل من قيمة المعامل  $C_1$  كقيم مطلقة (تهمل إشارة المعامل هنا)، وكان المعامل  $a_2$  ليس دالاً إحصائياً (غير معنوي) تكون الوساطة هنا وساطة كلية.
  - إذا كانت قيمة المعامل  $a_2$  أقل من قيمة المعامل  $C_1$  كقيم مطلقة، وكان المعامل  $a_2$  دالاً إحصائياً (معنوياً) تكون الوساطة هنا وساطة جزئية.
- والجدير بالذكر هنا أن دلالة المعامل  $a_2$  تتوقف على قيمة مستوى المعنوية المستخدم في الدراسة  $\alpha$ ، حيث يأخذ القيمة 5%، أو القيمة 1%. وعليه فقد يحدث في بعض المواقف أن تكون الوساطة كلية عند مستوى معنوية 5%، وتتحول إلى وساطة جزئية عند مستوى معنوية 1%.

وللمتغير الوسيط تأثيران على العلاقة هما:

- أثر مباشر، ويعبر عنه بقيمة المعامل  $a_2$ .
- أثر غير مباشر، ويعبر عنه بحاصل ضرب العاملين  $(b_1 \times a_1)$ .

وبالتالي يكون الأثر الكلي للمتغير الوسيط على العلاقة هو:

$$\text{الأثر الكلي} = a_2 + (b_1 \times a_1)$$

(ب) اختبار المتغير الوسيط باستخدام نموذج سوبل<sup>(1)</sup>: في هذا الاختبار يتم صياغة الثلاثة نماذج الانحدارية السابقة، ثم يتم حساب فترة ثقة للأثر غير المباشر ( $a_1 b_1$ ) من العلاقة التالية:

$$a_1 b_1 - z_{\alpha/2} se_{a_1 b_1} \leq \tau \leq a_1 b_1 + z_{\alpha/2} se_{a_1 b_1}$$

حيث إن:

$Z_{\frac{\alpha}{2}}^2$  : القيمة الجدولية المقابلة لمعامل الثقة 95%.

$se_{a_1 b_1}$  : الخطأ المعياري لنموذج الانحدار الثالث.

$\tau$  : يمثل الأثر غير المباشر على مستوى المجتمع ككل.

ووفق ما سبق فإنه:

- إذا كان الصفر محصوراً بين الحد الأدنى والحد الأعلى للفترة السابقة لا يتوسط المتغير الوسيط العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- إذا كان الصفر غير محصور بين الحد الأدنى والحد الأعلى للفترة السابقة يتوسط المتغير الوسيط العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

نتائج الدراسة:

قام الباحثان بإجراء التحليل الإحصائي لمتغيرات البحث، وشمل التحليل الإحصائي كلاً من: الإحصاء التحليلي، وفيه تم عمل نماذج الانحدار والارتباط الخطي البسيط والمتعدد لدراسة العلاقات الواردة بالدراسة، وتم عمل اختبارات لبيان تأثير المتغير الوسيط، وهو: (مقاومة التغيير للتحويل الرقمي).

وتم التعرض - أيضاً - للإحصاء الوصفي، حيث تم حساب كلٍ من التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي المرجح، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف

(1) Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Ed.), Sociological methodology, (pp.290-312). San Francisco: Jossey-Bass.

المعياري، والترتيب على أساس القيم الأقل تشتتًا، أو الأكثر تجانسًا من خلال معامل الاختلاف.

وقبل كل ذلك تم قياس مدى ثبات وصدق محتوى محاور استمارة جمع البيانات كما يلي:

## 1- الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات البحث:

جدول رقم (2): معامل الثبات والصدق الذاتي لمحاور الدراسة

| المقياس                           | عدد الفقرات | معامل الثبات alpha | معامل الصدق |
|-----------------------------------|-------------|--------------------|-------------|
| محور مقاومة التغيير للتحول الرقمي | 10          | 0.889              | 0.943       |
| محور أداء المنظمة                 | 9           | 0.988              | 0.994       |
| محور التدريب                      | 11          | 0.99               | 0.995       |

وقد تبين من الجدول رقم (2) أنه باستخدام معامل الثبات الفاكرونباخ (alpha) لقياس ثبات المحتوى لمتغيرات الدراسة سابقة الذكر. تبين أن معامل الفاكرونباخ تراوح بين 0.99 و0.889 لمحاور الدراسة، مما انعكس أثره على معامل الصدق، حيث تراوحت قيمة بين 0.995 و0.943 مما يدل على الثبات المرتفع لمتغيرات الدراسة على مستوى عينة البحث.

## 2- الإحصاء الوصفي لمحتوى استمارة جمع البيانات:

قمنا من خلال التساؤلات التالية بعمل التحليل الوصفي الخاص بالجزء الأول من قائمة الاستقصاء والتحليل على العينة الإجمالية بالكامل، وذلك على النحو التالي:

(أ) تحليل الأسئلة الخاصة بالمحور الأول، وهو: «مقاومة التغيير للتحول الرقمي»: انقسمت هذه المجموعة من التساؤلات إلى مجموعات فرعية. وبتحليل هذه المجموعات حصلنا على التالي:

### جدول رقم (3): التوزيع التكراري والنسبي وبعض المقاييس الإحصائية

| الترتيب                            | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المستويات [التكرار أسفلة النسبة] |                 |       |       |              | الفقرة  |
|------------------------------------|----------------|-------------------|-----------------|----------------------------------|-----------------|-------|-------|--------------|---|
|                                    |                |                   |                 | أوافق تمامًا                     | لا أوافق تمامًا | محايد | أوافق | أوافق تمامًا |   |
| <b>1- بُعد الخوف من التغيير</b>    |                |                   |                 |                                  |                 |       |       |              |   |
| 2                                  | 15.35%         | 0.70              | 4.59            | 6                                | 1               | 8     | 110   | 246          | التغيير لنظام العمل الرقمي مختلف  |
|                                    |                |                   |                 | 2%                               | 0%              | 2%    | 30%   | 66%          |   |
| 4                                  | 17.25%         | 0.78              | 4.53            | 6                                | 3               | 22    | 98    | 242          | هناك صعوبة في أداء مهام العمل بعد التحول الرقمي   |
|                                    |                |                   |                 | 2%                               | 1%              | 6%    | 26%   | 65%          |   |
| 3                                  | 15.81%         | 0.73              | 4.59            | 4                                | 3               | 20    | 86    | 258          | أصبح العمل أقل صعوبة بعد فترة من العمل على النظام الجديد                                  |
|                                    |                |                   |                 | 1%                               | 1%              | 5%    | 23%   | 70%          |   |
| 1                                  | 13.89%         | 0.65              | 4.69            | 4                                | 1               | 12    | 72    | 282          | التدريب على التحول الرقمي أسهم في تقليل مخاوف الوقع في أخطاء في أثناء العمل               |
|                                    |                |                   |                 | 1%                               | 0%              | 3%    | 19%   | 76%          |   |
| -                                  | 11.88%         | 0.55              | 4.59            | المتوسط العام                    |                 |       |       |              |   |
| <b>2- بُعد صعوبة تغيير العادات</b> |                |                   |                 |                                  |                 |       |       |              |   |
| 3                                  | 17.13%         | 0.79              | 4.60            | 6                                | 5               | 20    | 68    | 272          | يحتاج نظام العمل بعد التحول الرقمي إلى تركيز أكثر   |
|                                    |                |                   |                 | 2%                               | 1%              | 5%    | 18%   | 73%          |   |
| 2                                  | 15.78%         | 0.74              | 4.66            | 6                                | 1               | 20    | 58    | 286          | يقيّد نظام العمل بعد التحول الرقمي من حركة الموظف بعيداً عن مكان عمله                     |
|                                    |                |                   |                 | 2%                               | 0%              | 5%    | 16%   | 77%          |   |
| 1                                  | 15.39%         | 0.72              | 4.65            | 6                                | 1               | 14    | 74    | 276          | يساعد التدريب على العمل بعد التحول الرقمي في تغيير بعض العادات والسلوكيات المرتبطة بالعمل |
|                                    |                |                   |                 | 2%                               | 0%              | 4%    | 20%   | 74%          |   |
| -                                  | 11.88%         | 0.56              | 4.71            | المتوسط العام                    |                 |       |       |              |   |
| <b>3- بُعد نقص الدوافع</b>         |                |                   |                 |                                  |                 |       |       |              |   |
| 3                                  | 16.25%         | 0.74              | 4.57            | 6                                | 1               | 18    | 96    | 250          | تقوم الإدارة بتحفيز العمال بعد تنفيذ التغيير بنجاح بهدف تشجيعهم                           |
|                                    |                |                   |                 | 2%                               | 0%              | 5%    | 26%   | 67%          |   |
| 1                                  | 14.57%         | 0.67              | 4.63            | 4                                | 3               | 8     | 97    | 259          | تؤدي عملية التدريب على خلق الدوافع لدى العاملين نحو التغيير                               |
|                                    |                |                   |                 | 1%                               | 1%              | 2%    | 26%   | 70%          |   |
| 2                                  | 15.44%         | 0.71              | 4.57            | 4                                | 1               | 20    | 100   | 246          | استحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات يؤدي إلى العمل بدوافع أفضل                           |
|                                    |                |                   |                 | 1%                               | 0%              | 5%    | 27%   | 66%          |   |
| -                                  | 12.32%         | 0.57              | 4.59            | المتوسط العام                    |                 |       |       |              |   |

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي.



ونلاحظ من الجدول (3) أنه تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات كل بعد من الأبعاد الثلاثة، كما تم حساب متوسط عام لكل بُعد بانحراف معياري عام ومعامل اختلاف عام.

واتضح من نتائج الجدول أن البعد الثاني، وهو: «بُعد صعوبة تغيير العادات» أعطى متوسطًا حسابيًا (4.71)، وأقل انحراف معياري (0.56)، مما انعكس أثره على معامل الاختلاف (12.76٪)، يليه في الترتيب البعد الأول، وهو: «بُعد الخوف من التغيير» الذي أعطى متوسطًا حسابيًا (4.59) وانحرافًا معياريًا (0.56) مما انعكس أثره على معامل الاختلاف (11.88٪)، يليه في الترتيب البعد الثالث، وهو: «بُعد نقص الدوافع» الذي أعطى متوسطًا حسابيًا (4.59) وانحرافًا معياريًا (0.57) مما انعكس أثره على معامل الاختلاف (12.32٪).

واتضح أيضًا أن جميع المتوسطات، سواء العامة أو التفصيلية [لكل فقرة]، أكبر من 3، وهذا يعني أن آراء المبحوثين تميل إلى الموافقة وبشدة على جميع تلك الفقرات. وقام الباحثان بترتيب الفقرات داخل كل بُعد بناء على قيمة معامل الاختلاف، حيث يعبر معامل الاختلاف عن الفقرات الأقل تشتتًا (لها أعلى متوسط بأقل انحراف معياري)، وتم الترتيب وفقًا لقيمة معامل الاختلاف من الأقل قيمة إلى الأعلى قيمة.

(ب) تحليل الأسئلة الخاصة بالمحور الثاني، وهو: «كفاءة الأداء للمنظمة»: انقسمت هذه المجموعة من التساؤلات إلى مجموعات فرعية، وتحليل تلك المجموعات حصلنا على التالي:

جدول رقم (4): التوزيع التكراري والنسبي وبعض المقاييس الإحصائية

| الترتيب                                     | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المستويات [التكرار أسفلة النسبة] |                 |       |       |              | الفقرة  |
|---|----------------|-------------------|-----------------|----------------------------------|-----------------|-------|-------|--------------|---|
|   |                |                   |                 | أوافق تمامًا                     | لا أوافق تمامًا | محايد | أوافق | أوافق تمامًا |   |
| <b>1- بُعد القدرات الإدارية</b>             |                |                   |                 |                                  |                 |       |       |              |   |
| 2   | 13.07%         | 0.61              | 4.68            | 1                                | 1               | 20    | 72    | 277          | تقدم الإدارة للعاملين طرقًا وأفكارًا جديدة للعمل              |
|   |                |                   |                 | 0%                               | 0%              | 5%    | 19%   | 75%          |   |
| 4   | 12.64%         | 0.59              | 4.68            | 1                                | 3               | 10    | 84    | 273          | يقوم العاملون بإنجاز المهام في الوقت المحدد                   |
|   |                |                   |                 | 0%                               | 1%              | 3%    | 23%   | 74%          |   |
| 3   | 14.11%         | 0.65              | 4.63            | 2                                | 1               | 21    | 84    | 263          | يسعى العاملون لتطوير أنفسهم لمواكبة عملية التغيير             |
|   |                |                   |                 | 1%                               | 0%              | 6%    | 23%   | 71%          |   |
| -   | 12.88%         | 0.6               | 4.66            | المتوسط العام                    |                 |       |       |              |   |
| <b>2- بُعد القدرات الفنية</b>               |                |                   |                 |                                  |                 |       |       |              |   |
| 3   | 13.62%         | 0.63              | 4.62            | 2                                | 0               | 18    | 96    | 255          | تتوافر برامج الحاسوب الضرورية لإنجاز المهام أسرع وأدق         |
|   |                |                   |                 | 1%                               | 0%              | 5%    | 26%   | 69%          |   |
| 2   | 14.78%         | 0.68              | 4.62            | 2                                | 3               | 22    | 79    | 265          | التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى سرعة إنجاز العمل                |
|   |                |                   |                 | 1%                               | 1%              | 6%    | 21%   | 71%          |   |
| 1   | 13.08%         | 0.60              | 4.62            | 1                                | 1               | 15    | 104   | 250          | البرامج التدريبية تزيد مهارات ومعارف العاملين                 |
|   |                |                   |                 | 0%                               | 0%              | 4%    | 28%   | 67%          |   |
| -   | 13.41%         | 0.62              | 4.62            | المتوسط العام                    |                 |       |       |              |   |
| <b>3- بُعد مستوى أداء الكفاءات السلوكية</b> |                |                   |                 |                                  |                 |       |       |              |   |
| 3   | 12.79%         | 0.60              | 4.68            | 2                                | 2               | 8     | 89    | 270          | البرامج التدريبية غيرت من سلوك العاملين للأفضل                |
|   |                |                   |                 | 1%                               | 1%              | 2%    | 24%   | 73%          |   |
| 1   | 13.51%         | 0.62              | 4.61            | 1                                | 2               | 16    | 102   | 250          | تحسن أساليب التعامل والخدمة بين العاملين والجمهور طالب الخدمة |
|   |                |                   |                 | 0%                               | 1%              | 4%    | 27%   | 67%          |   |
| 2   | 14.27%         | 0.65              | 4.58            | 2                                | 2               | 16    | 110   | 241          | يوجد جو من الثقة والاحترام بين العاملين والإدارة              |
|   |                |                   |                 | 1%                               | 1%              | 4%    | 30%   | 65%          |   |
| -   | 13.01%         | 0.6               | 4.62            | المتوسط العام                    |                 |       |       |              |   |

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي.

واتضح من نتائج الجدول (4) أن البُعد الأول، وهو: «القدرات الإدارية» أعطى متوسطًا حسابيًا (4.66)، وأقل انحراف معياري (0.6)، مما انعكس أثره على معامل الاختلاف (12.88%)، يليه في الترتيب البُعد الثالث، وهو: «مستوى أداء الكفاءات السلوكية» الذي أعطى متوسطًا حسابيًا (4.62) وانحرافًا معياريًا (0.6)، مما انعكس أثره على معامل الاختلاف (13.01%)، وأخيرًا جاء البُعد الثاني، وهو: «القدرات الفنية» والذي أعطى متوسطًا حسابيًا (4.62) وانحرافًا معياريًا (0.62)، مما انعكس أثره على معامل الاختلاف (13.41%).

واتضح أيضًا أن جميع المتوسطات سواء العامة أو التفصيلية [لكل فقرة] أكبر من 3، وهذا يعني أن آراء المبحوثين تميل إلى الموافقة وبشدة على جميع تلك الفقرات.

(ج) تحليل الأسئلة الخاصة بالمحور الثالث، وهو: «التدريب»: بتحليل الفقرات التي تخص ذلك المحور حصلنا على التالي:

#### جدول رقم (5): التوزيع التكراري والنسبي وبعض المقاييس الإحصائية

| الترتيب                                     | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المستويات [التكرار اسفلة النسبة] |                 |       |       |              | الفقرة  |  |
|---|----------------|-------------------|-----------------|----------------------------------|-----------------|-------|-------|--------------|---|--|
|   |                |                   |                 | أوافق تمامًا                     | لا أوافق تمامًا | محايد | أوافق | أوافق تمامًا |   |  |
| 1- بُعد درجة الممارسة لأنشطة وخطوات التدريب |                |                   |                 |                                  |                 |       |       |              |   |  |
| 2   | 17.31%         | 0.79              | 4.59            | 1                                | 1               | 20    | 72    | 277          | تقوم الهيئة بعمل دورات تدريبية بشكل دوري للتدريب على نظام العمل الجديد                              |  |
|   |                |                   |                 | 7                                | 3               | 21    | 74    | 266          |   |  |
| 2   | 17.10%         | 0.79              | 4.62            | 7                                | 3               | 21    | 62    | 278          | يتم تقييم المتدرب في أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التدريبية |  |
|   |                |                   |                 | 2                                | 1               | 6     | 17    | 75           |   |  |
| 4   | 17.55%         | 0.80              | 4.54            | 7                                | 3               | 21    | 90    | 250          | يتم تقييم نتائج الدورات التدريبية من خلال انعكاسها على أداء المتدربين                               |  |
|   |                |                   |                 | 2                                | 1               | 6     | 24    | 67           |   |  |
| 3   | 14.47%         | 0.67              | 4.66            | 4                                | 4               | 7     | 83    | 273          | تؤدي الدورات التدريبية إلى زيادة كفاءة العاملين في أداء الأعمال اليومية المختلفة                    |  |
|   |                |                   |                 | 1                                | 1               | 2     | 22    | 74           |   |  |
| -   | 15.93%         | 0.73              | 4.6             | المتوسط العام                    |                 |       |       |              |   |  |

| الترتيب   | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المستويات [التكرار اسفلة النسبة] |                 |       |       |              | الفقرة  |  |
|---|----------------|-------------------|-----------------|----------------------------------|-----------------|-------|-------|--------------|---|--|
|   |                |                   |                 | أوافق تمامًا                     | لا أوافق تمامًا | محايد | أوافق | أوافق تمامًا |   |  |
| <b>2- بُعد مستوى تبني التقنيات التكنولوجية كأساس التدريب</b>        |                |                   |                 |                                  |                 |       |       |              |   |  |
| 3   | 16.91%         | 0.77              | 4.54            | 5                                | 5               | 18    | 101   | 242          | يتم التدريب بشكل عملي على مهام العمل نفسها وبالأجهزة ذاتها                            |  |
|   |                |                   |                 | 1%                               | 1%              | 5%    | 27%   | 65%          |   |  |
| 2   | 17.78%         | 0.80              | 4.51            | 6                                | 4               | 25    | 95    | 241          | يتم التدريب على أحدث وسائل التكنولوجيا التي تستخدم في التحول الرقمي                   |  |
|   |                |                   |                 | 2%                               | 1%              | 7%    | 26%   | 65%          |   |  |
| 2   | 16.38%         | 0.76              | 4.63            | 6                                | 3               | 18    | 70    | 274          | توجد شبكة اتصالات قوية تساعد في أداء المهام الرقمية بشكل سلسل ومنظم                   |  |
|   |                |                   |                 | 2%                               | 1%              | 5%    | 19%   | 74%          |   |  |
| 1   | 16.79%         | 0.77              | 4.60            | 6                                | 4               | 18    | 77    | 266          | تفضل أن تبقى الطرق وأساليب العمل بالكيفية التي عليها نفسها                            |  |
|   |                |                   |                 | 2%                               | 1%              | 5%    | 21%   | 72%          |   |  |
| -   | 16.29%         | 0.74              | 4.57            | المتوسط العام                    |                 |       |       |              |   |  |
| <b>3- بُعد التحديث المستمر لبرامج التدريب لمواكبة التطور الرقمي</b> |                |                   |                 |                                  |                 |       |       |              |   |  |
| 3   | 17.10%         | 0.78              | 4.58            | 6                                | 4               | 21    | 76    | 264          | يتم إبلاغك بأي تغيير في النظام مهما كان بسيطًا  |  |
|   |                |                   |                 | 2%                               | 1%              | 6%    | 20%   | 71%          |   |  |
| 1   | 16.19%         | 0.74              | 4.58            | 4                                | 3               | 24    | 82    | 258          | باعتبارك عضوًا في المنظمة تجد نفسك ملزمًا بتبني أي تطور جديد قد ينتج من عملية التغيير |  |
|   |                |                   |                 | 1%                               | 1%              | 6%    | 22%   | 70%          |   |  |
| 2   | 16.05%         | 0.74              | 4.59            | 4                                | 3               | 23    | 80    | 261          | توجد وحدة دعم وتطوير باهنية لمواكبة التطور الرقمي وتحديث النظام باستمرار              |  |
|   |                |                   |                 | 1%                               | 1%              | 6%    | 22%   | 70%          |   |  |
| -   | 16.1%          | 0.74              | 4.59            | المتوسط العام                    |                 |       |       |              |   |  |

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي.

واتضح من نتائج الجدول رقم (5) أن البُعد الأول، وهو: «درجة الممارسة لأنشطة وخطوات التدريب» أعطى متوسطًا حسابيًا (4.6) وأقل انحراف معياري (0.73)، مما انعكس أثره على معامل الاختلاف (15.93%)، يليه في الترتيب البُعد الثالث، وهو: «مستوى تبني التقنيات التكنولوجية كأساس التدريب» أعطى متوسطًا حسابيًا (4.59) وانحرافًا معياريًا (0.74) مما انعكس أثره على معامل الاختلاف (16.1%)، وأخيرًا جاء البُعد الثاني، وهو: «التحديث المستمر لبرامج التدريب لمواكبة التطور



الرقمي» أعطى متوسطًا حسابيًا (4.57) وانحرافًا معياريًا (0.74)، مما انعكس أثره على معامل الاختلاف (16.29%).

واتضح أيضًا أن جميع المتوسطات سواء العامة أو التفصيلية [لكل فقرة] أكبر من 3، وهذا يعني أن آراء المبحوثين تميل إلى الموافقة وبشدة على جميع تلك الفقرات.

### 3- اختبار صحة الفرضيات باستخدام الارتباط والانحدار الخطي:

نلاحظ هنا أن المتغير المستقل، وهو: (التدريب)، ويتم التعبير عنه بكل من المتغيرات التالية

1- متغير درجة الممارسة لأنشطة وخطوات التدريب، والذي تم التعبير عنه بالرمز  $X_1$ .

2- متغير مستوى تبني التقنيات التكنولوجية كأساس التدريب، والذي تم التعبير عنه بالرمز  $X_2$ .

3- متغير التحديث المستمر لبرامج التدريب لمواكبة التطور الرقمي، والذي تم التعبير عنه بالرمز  $X_3$ .

ويكون المتغير التابع، وهو: (كفاءة الأداء داخل المنظمة)، وتم التعبير عنه بكل من المتغيرات التالية:

1- متغير أداء القدرات الإدارية، والذي تم التعبير عنه بالرمز  $Y_1$ .

2- متغير أداء القدرات الفنية، والذي تم التعبير عنه بالرمز  $Y_2$ .

3- متغير أداء الكفاءات السلوكية، والذي تم التعبير عنه بالرمز  $Y_3$ .

قياس الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل، وهو: (التدريب)، وعلاقتها بأبعاد المتغير التابع، وهو: (كفاءة الأداء) - داخل المنظمة:

من خلال معامل ارتباط بيرسون تم التوصل لما يلي:

جدول رقم (6): معاملات الارتباط الخطي واختبار معنوية العلاقة

| المتغيرات التابعة |                   |                  |                   |                  |                   | المتغيرات المستقلة |                |
|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|--------------------|----------------|
| Y <sub>3</sub>    |                   | Y <sub>2</sub>   |                   | Y <sub>1</sub>   |                   |                    |                |
| مستوى<br>الدلالة  | معامل<br>الارتباط | مستوى<br>الدلالة | معامل<br>الارتباط | مستوى<br>الدلالة | معامل<br>الارتباط | المتغيرات المستقلة |                |
| 0.00              | 0.669**           | 0.00             | 0.68**            | 0.00             | 0.702**           |                    | X <sub>1</sub> |
| 0.00              | 0.677**           | 0.00             | 0.685**           | 0.00             | 0.68**            |                    | X <sub>2</sub> |
| 0.00              | 0.671**           | 0.00             | 0.687**           | 0.00             | 0.713**           |                    | X <sub>3</sub> |

\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

من الجدول رقم (6) يتضح الآتي:

- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بدرجة ثقة 99% بين متغير أداء القدرات الإدارية y<sub>1</sub>، والمتغيرات المستقلة الخاصة بأبعاد التدريب الثلاثة، حيث إن قيمة مستوى الدلالة جاءت أقل من 1% لكل معاملات الارتباط بالجدول السابق بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع y<sub>1</sub>.

- وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بدرجة ثقة 99% بين متغير أداء القدرات الفنية y<sub>2</sub>، والمتغيرات المستقلة الخاصة بأبعاد التدريب الثلاثة، حيث إن قيمة مستوى الدلالة جاءت أقل من 1% لكل معاملات الارتباط بالجدول السابق بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع y<sub>2</sub>.

- وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بدرجة ثقة 99% بين متغير أداء الكفاءات السلوكية y<sub>3</sub>، والمتغيرات المستقلة الخاصة بأبعاد التدريب الثلاثة، حيث إن قيمة مستوى الدلالة جاءت أقل من 1% لكل معاملات الارتباط بالجدول السابق بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع y<sub>3</sub>.

نتائج نماذج اختبارات الوساطة:

وبالتطبيق على عينة الدراسة حصلنا على النتائج التالية:

1- نتائج نموذج الانحدار الأول:

جدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار الخطي بين المتغير الوسيط، وهو: (مقاومة التغيير)

كمتغير تابع، والمتغير المستقل، وهو: (التدريب)

| معامل التحديد $R^2$ | قيمة «ف» F. test |          | قيمة «ت» t. test |        | المعلات المقدره $b_i$ | المتغير المستقل |
|---------------------|------------------|----------|------------------|--------|-----------------------|-----------------|
|                     | مستوى الدلالة    | القيمة   | مستوى الدلالة    | القيمة |                       |                 |
| 4%                  | 0.00             | 15.407** | 0.00             | 31.543 | 5.256**               | الجزء الثابت    |
|                     |                  |          | 0.00             | -3.925 | -.141**               | X               |

\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

من الجدول رقم (8) نجد أن المتغير المستقل، وهو: (التدريب) يفسر (4%) من التغيير الكلي في المتغير التابع، وهو: (مقاومة التغيير)، كما أن النموذج معنوي، حيث إن قيمة اختبار (F-test) هي (15.407) وهي ذات دلالة معنوية، جاء عند مستوى أقل من (0.01).

وبالتالي تكون معادلة الانحدار الأولي كالتالي

$$(1) \quad M = 5.256 - 0.141x$$

باستخدام اختبار (T.test) نجد أن متغير أسباب مقاومة التغيير في العلاقة مع المتغير الوسيط، وهو: (مقاومة التغيير) ذو دلالة معنوية عند مستوى أقل من (0.01)، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة له (0.00)، وهي قيمة أقل من (0.01).

وبالتالي يمكن القول بصحة الفرضية الأولى، وهي: «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين مقاومة التغيير للتحويل الرقمي داخل منظمات الأعمال والتدريب».

## 2- نتائج نموذج الانحدار الثاني:

جدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي بين المتغير التابع، وهو: (كفاءة أداء المنظمة)، والمتغير المستقل، وهو: (التدريب)

| معامل التحديد $R^2$ | قيمة «ف» F. test |          | قيمة «ت» T. test |        | المعلمة المقدره $C_i$ | المتغير المستقل |
|---------------------|------------------|----------|------------------|--------|-----------------------|-----------------|
|                     | مستوى الدلالة    | القيمة   | مستوى الدلالة    | القيمة |                       |                 |
| 17.3%               | 0.00             | 77.387** | 0.00             | 14.093 | 2.001**               | الجزء الثابت    |
|                     |                  |          | 0.00             | 8.797  | 0.575**               | X               |

\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

من الجدول رقم (9) نجد أن المتغير المستقل، وهو: (التدريب)، يفسر (17.3%) من التغير الكلي في المتغير التابع، وهو: (كفاءة أداء المنظمة)، كما أن النموذج معنوي، حيث إن قيمة اختبار (F-test) هي (77.387)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى أقل من (0.01).

وبالتالي تكون معادلة الانحدار الثانية كالتالي:

$$(2) \quad y = 2.001 + 0.575 x$$

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن متغير (التدريب) في العلاقة مع المتغير التابع، وهو: (كفاءة أداء المنظمة)، ذو دلالة معنوية عند مستوى أقل من (0.01)، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة له (0.00)، وهي قيمة أقل من (0.01).

وبالتالي يمكن القول بصحة الفرضية الثانية، وهي: «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التدريب وكفاءة الأداء داخل منظمات الأعمال».

INSTITUTE OF ARAB RESEARCH & STUDIES

عضو اتحاد الجامعات العربية



### 3- نتائج نموذج الانحدار الثالث:

جدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي بين المتغير التابع، وهو: (كفاءة أداء المنظمة)، والمتغيرات المستقلة، وهي: (مقاومة التغيير) و(التدريب)

| الخطأ المعياري<br>$se_{a_i b_i}$ | معامل التحديد<br>$R^2$ | قيمة «ف» F. test |           | قيمة «ت» T. test |        | المعلّات المقدرّة<br>$a_i$ | المتغير المستقل |
|----------------------------------|------------------------|------------------|-----------|------------------|--------|----------------------------|-----------------|
|                                  |                        | مستوى الدلالة    | القيمة    | مستوى الدلالة    | القيمة |                            |                 |
| 0.0022                           | %49.9                  | 0.00             | 183.017** | 0.00             | 9.646  | 2.612**                    | الجزء الثابت    |
|                                  |                        |                  |           | 0.00             | -2.642 | -0.116**                   | M               |
|                                  |                        |                  |           | 0.00             | 18.036 | 0.558**                    | X               |

\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

من الجدول رقم (10) نجد أن المتغيرات المستقلة، وهي (مقاومة التغيير) و(التدريب) يفسران (%49.9) من التغيير الكلي في المتغير التابع، وهو: (كفاءة أداء المنظمة)، كما أن النموذج معنوي، حيث إن قيمة اختبار (F-test) هي (183.017)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى أقل من (0.01).

وبالتالي تكون معادلة الانحدار الثالثة كالتالي:

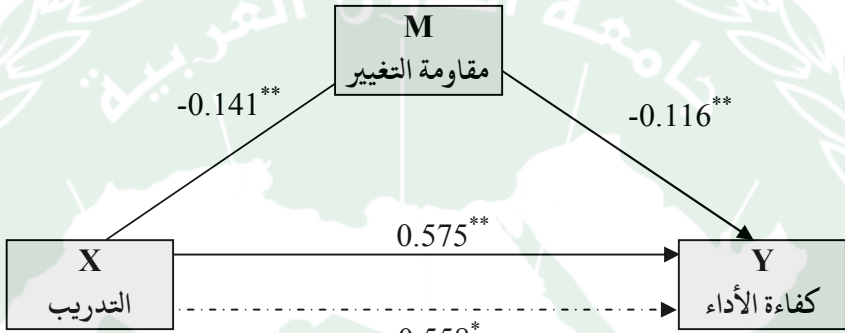
$$(3) \quad y = 2.612 - 0.116 M + 0.558 x$$

وباستخدام اختبار (T.test) نجد أن:

- متغير (التدريب) في العلاقة مع المتغير التابع، وهو: (كفاءة أداء المنظمة)، ذو دلالة معنوية عند مستوى أقل من (0.01)، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة له (0.00)، وهي قيمة أقل من 0.01.

- متغير مقاومة التغيير في العلاقة مع المتغير التابع، وهو: (كفاءة أداء المنظمة)، ذو دلالة معنوية عند مستوى أقل من (0.01)، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة له (0.00)، وهي قيمة أقل من (0.01).

وبتطبيق نتائج النماذج الثلاثة نحصل على الشكل (3).



المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

شكل (3): العلاقات بين المتغير المستقل والتابع والمتغير الوسيط بعد التطبيق على متغيرات الدراسة

من الشكل (3) نلاحظ أن:

عند مستوى معنوية 1% فإن قيمة المعامل  $a_2 = 0.558$  أقل من قيمة المعامل  $C_1 = 0.575$  كقيم مطلقة، وكان المعامل  $a_2 = 0.558$  دال إحصائياً (معنوياً)، فتكون وسيطة متغير مقاومة التغيير للتحويل الرقمي في هذه الحالة وسيطة جزئية.

ويكون للمتغير الوسيط، وهو: (مقاومة التغيير)، تأثيران على العلاقة هما:

- أثر مباشر =  $0.558$

- أثر غير مباشر =  $-0.116 \times -0.141 = 0.0164$

وبالتالي يكون الأثر الكلي للمتغير الوسيط على العلاقة هو:

$$\text{الأثر الكلي} = a_2 + (b_1 \times a_1) = 0.558 + 0.0164 = 0.575$$

ونلاحظ أن هذا يؤكد صحة النتائج، حيث إن قيمة الأثر الكلي دائماً  $C_1 = 0.575$ .

وباستخدام فترة الثقة باستخدام Soble test نجد أن:

$$0.012 \leq \tau \leq 0.0207$$

INSTITUTE OF ARAB RESEARCH & STUDIES

عضو اتحاد الجامعات العربية

ونلاحظ أن الصفر ليس ضمن فترة الثقة السابقة، وهذا يؤكد أن المتغير الوسيط، وهو: (مقاومة التغيير للتحويل الرقمي)، يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل، وهو: (التدريب)، والمتغير التابع، وهو: (كفاءة أداء المنظمة).

وبالتالي يمكن القول بصحة الفرضية الثالثة، وهي «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) لمقاومة التغيير للتحويل الرقمي داخل منظمات الأعمال كمتغير وسيط على العلاقة بين التدريب وكفاءة الأداء داخل منظمات الأعمال».

### مناقشة النتائج:

من التحليلات الإحصائية السابقة تبين الآتي:

- تم دراسة العلاقة الخاصة بالفرضية الأولى، وهي: «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب (X)، (درجة الممارسة لأنشطة وخطوات التدريب، ومستوى تبني التقنيات التكنولوجية كأساس التدريب، والتحديث المستمر لبرامج التدريب لمواكبة التطور الرقمي) وكفاءة الأداء في المنظمة (Y)، (أداء القدرات الإدارية، وأداء القدرات الفنية، مستوى أداء الكفاءات السلوكية)». وبحساب معاملات الارتباط الخطي تبين أن العلاقة ذات ارتباط معنوي، حيث كانت جميع معاملات الارتباط معنوية وطردية بين أبعاد التدريب مع كل بعد من أبعاد أداء المنظمة.

- تم تحليل نماذج الانحدار الخاصة بدراسة العلاقات بين كل من المتغير المستقل، وهو: (التدريب)، والمتغير التابع، وهو: (كفاءة أداء المنظمة)، والمتغير الذي يتوسط هذه العلاقة، وهو: (مقاومة التغيير للتحويل الرقمي داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي)، حيث تبين أن العلاقة بين مقاومة التغيير والتدريب علاقة عكسية، حيث كانت القيمة  $b_1 = -0.141$  في نموذج الانحدار الأول سالبة، وذلك يؤكد أن العلاقة عكسية، ولكن كانت القدرة التفسيرية لهذا النموذج منخفضة، حيث كانت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 4\%$ ، وهذا يعني أن متغير (التدريب) يفسر 4% من التغيرات التي تحدث في مقاومة التغيير للتحويل الرقمي.

- تبين أن العلاقة بين (كفاءة أداء المنظمة) و(التدريب) علاقة طردية، حيث كانت القيمة  $c_1 = 0.575$  في نموذج الانحدار الثاني موجبة، وذلك يؤكد أن العلاقة طردية، ولكن كانت القدرة التفسيرية لهذا النموذج منخفضة أيضاً، حيث كانت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 17.3$ ، وهذا يعني أن متغير (التدريب) يفسر 17.3% من التغيرات التي تحدث في (كفاءة أداء المنظمة)، ويمثل المعامل  $c_1 = 0.575$  في تلك العلاقة الأثر الكلي بين المتغير المستقل، وهو: (التدريب)، والمتغير التابع، وهو: (كفاءة أداء المنظمة).

- عندما دخل أثر المتغير الوسيط، وهو: (مقاومة التغيير للتحويل الرقمي)، على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في نموذج الانحدار الثالث، تغيرت القدرة التفسيرية للنموذج فأصبحت  $R^2 = 49.9$ ، وهذا يعني أن متغير مقاومة التغيير ومتغير (التدريب) يفسران معاً 49.9% من التغيرات التي تحدث في (كفاءة أداء المنظمة)، وذلك لأن مقاومة التغيير أثرها سالب  $a_1 = -0.116$ ، على عكس أثر (التدريب) الذي له أثر موجب  $a_2 = 0.558$ ، فيقوم المتغير الوسيط، وهو: (مقاومة التغيير) بدور العامل السلبي الذي يقلل من (كفاءة أداء المنظمة) في هذه العلاقة، مما انعكس أثره على معامل التحديد بزيادة القدرة التفسيرية للنموذج.

- تم إثبات صحة المفهوم الذي عرضه الباحثان في إشكالية البحث والذي نبع من تحليل الدراسات السابقة، وهو: أن التدريب للعاملين داخل المنظمات قد يكون له أثرٌ على رفع كفاءة الأداء داخل المنظمة، ولكن ذلك الأثر لن يكون بالضرورة أثراً مباشراً، حيث إن وجود متغير مقاومة التغيير للتحويل الرقمي له دور في هذه العلاقة، حيث أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك أثر غير مباشر لمقاومة التغيير في هذه العلاقة، وذلك لأن استمرار العاملين في مقاومة التحويل للعمل الرقمي سيكون له أثر سلبي على كفاءة الأداء.

- بينت الدراسة أن الاستمرار في عملية التدريب للعاملين سيكون له أثر سلبي على هذه المقاومة مما يجعلها بمرور الوقت تقل، مما يساعد في النهاية على زيادة كفاءة الأداء.

\*



## المصادر والمراجع

- Abd. Jalani. A, (2013), measuring the Effect of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study at B.M. Nagano Industries Sdn. Bhd, (Pasir Gudang, and Johor). Retrieved from <http://etd.uum.edu.my>: <http://etd.uum.edu.my/1119/>.
- Ameen, A. A and Ahmad, K. (2014), A Systematic Strategy for Harnessing Financial Information Systems in Fighting Corruption Electronically, Knowledge Management International Conference (KMICe).
- Armstrong. M, (2008), Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 4th Edition, Kogan Page, London.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986), the Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, Journal of Personality and Social Psychology, Vol (6).
- Benito. Y. A, Felipe. H. P and Juan. M. G, (2017), From Training to Organizational Behavior: A Mediation Model through Absorptive and Innovative Capacities, Frontiers in Psychology, Vol (8), doi: 10.3389/fpsyg.2017.01532.
- Burke. W. W, (2008), Organization change: Theory and practice, London: Sage.
- Carnal. C, (1999). Managing change in organizations. London: Prentice Hall.
- Derya. Y and Gökhan. k,(2013), Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations, European Journal of Research on Education, Vol (1).
- Esmael. M. A. Tabouli<sup>1</sup>, Nasser. A. H and Mohammad. N. S, (2016), the Impact of Human Resources Management on Employee Performance: Organizational Commitment Mediator Variable, Asian Social Science; Vol (12), No. 9.
- Felipe. H., Juan. M. G and Benito. Y. A (2016), Training and business performance: the mediating role of absorptive capacities, Springer Plus, Vol (5):2074. DOI 10.1186/s40064-016-3752-6.
- Gaylor. T and Kent. J, (2001), Factors Affecting Resistance to Change: A Case Study of Two North Texas Police Departments, Master of Arts (Sociology).
- Luisinha. F.G, Armanu. and Rofiat, (2020), The role of work motivation as a mediator on the influence of education-training and leadership style on employee performance, Management Science Letters, Vol (10).
- María. L. B, Daniel. J. J and Raquel.S. V, (2014), Training and performance: The mediating role of organizational learning, Business Research Quarterly, Vol (17).
- Niazi, A. (2011), Training and development strategy and its role in organizational performance. MS Scholar, Iqra University Islamabad Campus, Pakistan, Journal of Public Administration and Governance. ISSN 2161-7104.

- Nur. I. M, Azman. I and Azmawaty. M. N, (2020), The Relationship Between Management Support In Training Programs And Motivation To Perform Task With Motivation To Learn As Mediator, Scientific Journal of Logistics; Vol (16), No. 3.
- Raed. M. M, Mohammed. N, Nasser. H And Osama. I,(2018), The Effect of Leadership Style on Organizational Performance: Organizational Commitment as a Mediator Variable in the Manufacturing Sector of Yemen, International Journal of Management and Human Science (IJMHS), Vol (2), Issue 4.
- Rahmat. M. A, Tunku. S. T and Norshahrizan. N, (2019), The Influence of Training on Business Performance of Women Entrepreneurs: The Mediating Role of Innovation, Sainshumanika, Vol (11).
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Ed.), Sociological methodology,. San Francisco: Jossey-Bass.



## ضوابط النشر في المجلة

ترحب مجلة معهد البحوث والدراسات العربية (نصف السنوية) بنشر الإسهامات البحثية للأكاديميين وأساتذة الجامعات والباحثين المتخصصين في المجالات السياسية والاقتصادية والقانونية والاجتماعية والإعلامية واللغوية والتاريخية الحديثة والمعاصرة والجغرافية والتربوية والتراثية والإدارية، وتقبل البحوث والدراسات باللغة العربية فقط وفق الضوابط التالية:

- 1- ضرورة أن تدرج المادة البحثية المقدمة ضمن مجالات اهتمام المجلة المذكورة أعلاه، وأن تقدّم إضافة علمية أصيلة في موضوع الدراسة.
- 2- يجب أن يستوفي البحث المقدم للمجلة شروط البحث العلمي من حيث سلامة المنهج، وتسلسل الأفكار، والرجوع إلى الأدبيات ذات الصلة، ودقة التوثيق، وسلامة اللغة وتدقيقها.
- 3- نبذ التحيزات بمختلف أنماطها وأشكالها، وعدم الإساءة إلى الأديان أو الثقافات.
- 4- يجب أن يكون البحث مكتوباً بواسطة الحاسوب، وذلك وفقاً لضوابط التحرير الآتية:

| العنوان الرئيس  | عنوان المتن   | المتن  | الهوامش/المراجع   |
|---|---|--|---|
| Deco Type Naskh Variants  | Times New Roman   | Times New Roman  | Times New Roman   |
| بنط (20)<br>مسافة بين السطور (مفرد)   | بنط (14)<br>مسافة بين السطور (22)<br>مسافة قبل العنوان (12) | بنط (14) عادي<br>مسافة بين السطور (22)<br>مسافة بين الفقرات (6)<br>اللغة الأجنبية بنط (12) | بنط (12)<br>مسافة بين السطور (17)<br>مسافة بين الفقرات (0)<br>اللغة الأجنبية بنط (10) |
| مقاس كتلة الصفحة (13 × 20) بالرقم<br>عدد سطور الصفحة (23) سطر تقريباً (تزيد/تنقص) حسب الفقرات والجداول والأشكال |   |  |   |

ويكتب البحث على وجه واحد، وتسلسل الهوامش في أسفل كل صفحة على حدة، وتدرج الرسوم البيانية والأشكال التوضيحية في النص، وتكون الرسوم والأشكال باللونين الأبيض والأسود وترقم ترقيمًا متسلسلاً، وتكتب أسماؤها والملاحظات التوضيحية أسفلها، وتدرج الجداول في النص، وترقم ترقيمًا متسلسلاً، وتكتب أسماؤها أعلاها، وتكتب الملحوظات التوضيحية أسفل الجدول. أما قائمة المصادر والمراجع فتوضع في نهاية البحث مرتبة ترتيباً ألفبائياً.

- 5- يقدم المؤلف ثلاث نسخ ورقية من عمله (أصل وصورتين)، ونسخة إلكترونية إلى هيئة تحرير المجلة.
- 6- يقدم المؤلف إقراراً خطياً بأنه لم يسبق له نشر بحثه المقدم للمجلة، كلياً أو جزئياً، ورقياً أو إلكترونياً، وألا يكون مرشحاً للنشر في الوقت نفسه في وسائل نشر أخرى.
- 7- يلتزم الباحث بعدم إرسال بحثه لأية جهة أخرى للنشر حتى يصله رد المجلة خلال ثلاثة أشهر.

- 8- يقدم كل صاحب بحث معروض على المجلة سيرته الذاتية التي تتضمن بياناته الشخصية (المؤهلات العلمية، والتسلسل الدراسي، ومقر العمل، والدرجة الوظيفية، والإنتاج العلمي، والعنوان البريدي والإلكتروني، ورقم التليفون).
- 9- تخضع البحوث المقدمة إلى المجلة للتحكيم السري من قِبَل أعضاء لجنة تحكيم مختارهم المجلة؛ لذا يجب ألا يظهر اسم الباحث داخل بحثه، ويقتصر ظهوره على صفحة العنوان فقط، ويخطر الباحث بنتيجة التحكيم خلال 3 أشهر من إبلاغه بقبول بحثه من قِبَل هيئة التحرير.
- 10- يلتزم الباحث بإجراء التعديلات المقترحة من المحكمين على بحثه وُقُف التقارير المرسله إليه، وموافاة المجلة بنسخة معدلة في مدة لا تتجاوز خمسة عشر يومًا.
- 11- تحتفظ المجلة بحق إجراء تعديلات في الصياغة التحريرية للمادة المقدمة، حسب مقتضيات النشر، على ألا تؤثر هذه التعديلات في محتوى النص.
- 12- في حال الموافقة بشكل نهائي على النشر، تؤول حقوق النشر كافة تلقائيًا إلى المجلة، ويصبح البحث بعد قبوله للنشر حقًا لمجلة المعهد، ولا يجوز النقل عنه إلا بالإشارة إلى مجلة المعهد.
- 13- يخضع ترتيب البحوث عند النشر في المجلة لمعايير فنية تحددها هيئة التحرير.
- 14- يتحمل الباحثون تكاليف التحكيم فور تقديمهم البحث لهيئة التحرير.
- 15- يتحمل الباحثون تكاليف النشر فور اجتياز البحث لإجراءات التحكيم.
- 16- يمنح صاحب البحث المنشور نسختين من العدد المنشور فيه بحثه على سبيل الإهداء، ويتحمل الباحث مسؤولية استلام نسخته حال إقامته خارج جمهورية مصر العربية.
- 17- للسادة أصحاب البحوث حق الحصول على خصم نقدي تحدده إدارة المعهد حال رغبتهم في شراء نسخ إضافية على النسختين الممنوحتين لهم.
- 18- لا يلتزم المعهد بإعادة الأعمال غير المقبولة إلى أصحابها.
- 19- تحتفظ هيئة التحرير بحق عدم إبداء أسباب رفض نشر البحث، ويجوز أن يزود الباحث بالملاحظات والمقترحات التي يمكن أن يفيد منها في إعادة النظر ببحثه.
- 20- ترسل البحوث على العنوان البريدي التالي: هيئة تحرير مجلة البحوث والدراسات العربية - معهد البحوث والدراسات العربية - 1 شارع اتحاد المحامين العرب (الطللمات سابقًا) - جاردن سيتي - القاهرة - جمهورية مصر العربية - ص.ب. 229. وترسل النسخة الإلكترونية على الموقع الرسمي لقسم البحوث والدراسات بالمعهد: [rsdept@iars.net](mailto:rsdept@iars.net)



INSTITUTE OF ARAB RESEARCH & STUDIES

عضو اتحاد الجامعات العربية



