

عنوان البحث

مستويات الجاهزية والتحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص

Readiness Levels and Challenges Associated with Employee Training Systems and Professional Development for Reducing Resistance to Change Among Employees in Private Sector Organizations

إعداد الطالب/

عبدالرحمن شاكر خليل

٢٤٢٠٠١١١٥

إشراف/

د. الفيصّل عبدالحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٤ م

مقدمة:

تتسم بيئات العمل الحالية بالتطورات السريعة والتغيرات المستمرة، مما يُلزم المؤسسات في مختلف القطاعات بالتصدي لتحديات متزايدة تتطلب استجابة مرنة وفعالة، ويتعين على هذه المؤسسات اللحاق بالركب التكنولوجي لضمان استمراريته وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية.

في هذا السياق، تعتبر الجاهزية والاستعداد المسبق لتقبل التغيير من العناصر الجوهرية التي تؤثر على نجاح أي مبادرة تتعلق بالتغيير التنظيمي، فهي تتطلب تجهيز القدرات البشرية، وتوفير الموارد المادية، وإرساء بنية تحتية مناسبة، بالإضافة إلى تلبية المتطلبات اللازمة لمواجهة التحديات المستقبلية (الصيعرية وآخرون، ٢٠٢٢، ص. ١٠).

وتتضح أهمية الجاهزية بالنسبة لأي مؤسسة من دورها الحيوي في تحديد احتياجاتها من المهارات والمعارف والقدرات، وبالتالي، تسهم في تطويرها ومنحها تلك المعارف (البواردي، ٢٠٢٠، ص. ٣٦٢). كما تنعكس هذه الأهمية على مستوى الأفراد والعاملين داخل المنظمة من خلال تعزيز قدرتهم على أداء المهام بكفاءة، والالتزام بتنفيذ التغييرات المدعومة من الإدارة العليا، بالإضافة إلى ذلك، تسهم الجاهزية في تحسين وتحديث القدرات التنظيمية وتقييمها، مما يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المحيطة (حسين وعلوان، ٢٠٢٣، ص. ٣٨٣).

وتُعد مستويات الجاهزية للتغيير عاملاً حاسماً لنجاح أي مبادرة تهدف إلى تبني تغييرات جديدة، ولا يمكن تحقيق هذه التغييرات في المؤسسات دون أن تكون هناك قابلية لدى الموظفين واستعداد لدعم هذه المبادرات والمشاركة فيها، وتتسم الجاهزية بعدد من الأبعاد المهمة؛ وأحد أبرز هذه الأبعاد هو بُعد جاهزية المؤسسة، والذي يُعبر عن مدى قدرة المؤسسات على توفير كافة الجوانب الفيزيائية، والتكنولوجية، والإدارية للتدريب (أبو حشيش، ٢٠٢٢، ص. ١٦٨). كما تشمل الجاهزية بُعد استعداد العاملين على المستويات الفردية والجماعية، لذا، يُعتبر من الضروري أن يسعى المديرون إلى خلق حالة من الاستعداد للتغيير لدى الأفراد في المنظمة والحفاظ عليها، خاصة في ظل الثورة الصناعية الرابعة، التي أدت إلى بروز الحاجة إلى مواكبة التغييرات وتبني نماذج جديدة من العمل (Samal, et al, 2021, P. 1505).

ويرتبط ذلك بشكل مباشر بتطبيق أنظمة وأساليب تدريب فعالة وتطوير مهني يسهم في تمكين العاملين من اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة للتكيف مع المتطلبات الجديدة، حيث أشار أحمد والمعمري (٢٠٢١، ص. ٦) إلى أن هذه الأنظمة بمثابة سلسلة من البرامج يتم التخطيط لها بشكل جيد من قبل المؤسسة، يكون الهدف منها إكساب

العامل مختلف المهارات والمعلومات والاتجاهات الإيجابية حول المهنة التي يمتثلها؛ حتى يتمكن من أداء الأعمال الموكلة إليه بكفاءة وفعالية أعلى؛ وبالتالي تحقيق الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة.

فأنظمة التدريب والتطوير المهني تُشكل ثقافة تشجع على التعلم المستمر وتطوير المهارات، مما يمكن العاملين من تطوير أنفسهم والتقدم في مساهمهم المهني. هذه الثقافة تعزز من رغبتهم في تحسين أدائهم، مما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية والفاعلية في العمل (الحداد، ٢٠٢٣، ص. ٨٥٨). وبذلك، أصبح التدريب والتطوير حاجة ملحة في عصر يتسم بالتغير والتحول المستمر، حيث أصبح الخيار الاستراتيجي الأول لأي مؤسسة تسعى لمواكبة التطورات السريعة وتلبية المتطلبات المتزايدة في سوق العمل (تجاني، ٢٠٢١، ص. ٢١١).

لذا ازداد في الآونة الأخيرة اهتمام المؤسسات بعمليات التدريب والتطوير، إذ يُعتبر هذا الاهتمام أحد أبرز الطرق لتحقيق التوافق بين قدرات العاملين ومهاراتهم والمهام المنوطة بهم، وبالتالي، يُعد التدريب والتطوير ركيزة أساسية لتنمية المورد البشري وزيادة كفاءته (عبد الحكيم، ٢٠٢٣، ص. ٤٠٧). وعليه فإن عمليات التدريب والتطوير الخاصة بأي مؤسسة تحتاج إلى ما يُعرف بالجاهزية؛ والتي تُعبر عن مدى استعداد المؤسسات والعاملين للتدريب والتطوير وإحداث مختلف التغييرات المطلوبة، وكذلك تزويد العاملين بها بمستوى الدافعية المطلوب؛ لتحقيق الأهداف المرجوة (الجنوبي، ٢٠٢٢، ص. ١٢٧).

ورغم أهمية التدريب والتطوير المهني للعاملين، تواجه المؤسسات عدة تحديات عند تنفيذ برامج تدريبية فعالة، فقد أشار "لي وآخرون" (Lee, et al, 2019, P. 108) أن أنظمة التدريب تواجه العديد من التحديات التي تعيق فاعليته في تدريب العاملين، ومن هذه التحديات سرعة التطور التكنولوجي، لا سيما بعد ظهور الذكاء الاصطناعي الذي أدى إلى الأتمتة الأنظمة وإحداث ثورة في طبيعة العمل؛ مما أدى إلى ظهور الحاجة إلى تتطور برامج التدريب باستمرار لتزويد العمال بالمهارات اللازمة، بالإضافة إلى العمال المُسنين الذين يشكلون تحدياً في سوق العمل؛ حيث يتطلبون برامج تدريب مهنية مخصصة لتلبية احتياجاتهم وزيادة إنتاجيتهم.

هذا إلى جانب ما أضافه الحجاجي (٢٠١٩، ص. ٣٧) من تحديات مثل كثرة الأعباء الوظيفية، وتعارض أنظمة التطوير المهني مع أوقات العمل الرسمية، وغالباً ما تتطلب هذه الأنظمة وقتاً إضافياً خارج ساعات الدوام الرسمي، مما يؤدي إلى صعوبة التوازن بين المسؤوليات الوظيفية والمشاركة في أنشطة التطوير المهني المتاحة، كما يُلاحظ ضعف

الإعلان عن هذه الأنشطة وضعف الحوافز المادية للمشاركة فيها، فضلاً عن عدم توافق هذه الأنظمة مع احتياجات العاملين، بالإضافة إلى التكاليف المالية التي تتطلبها لتنفيذها.

ومن الجوانب الأخرى التي يجب مراعاتها هي مقاومة التغيير نفسها؛ إذ إنها ظاهرة شائعة قد تنبع من مخاوف الموظفين من المجهول أو القلق بشأن فقدان الامتيازات الوظيفية، إذ تُعبر مقاومة التغيير عن كافة الأشكال التي يستخدمها العاملون للتعبير عن رفضهم للتغيرات والتحولات المرغوب تفعيلها بداخل المؤسسة التابعين لها (الصالح، ٢٠٢٣، ص. ١٦١).

وتظهر المقاومة خلال امتناع وعزوف العاملين عن تنفيذ عمليات التغيير كلية كانت أو جزئية؛ وذلك بإظهار عدم الامتثال له ومنع تنفيذ التعليمات والأوامر المحققة لها، والحفاظ على الوضع القائم كما هو عليه، والإحالة دون تحقيق التغيير لأهدافه (بازيد وفتح، ٢٠٢٤، ص. ٢٠٦). بما أن التغيير يعد ضرورة لا مفر منها، فإن هذه المقاومة تمثل عقبة يجب على المؤسسات التغلب عليها للتصدي لتأثيراتها السلبية، والتي تتمثل في إعاقتها لعمليات التدريب والتطوير المتعلقة بالموارد البشرية، لذا، يتوجب على المؤسسات وضع استراتيجيات فعالة لمعالجة هذه المقاومة والتخفيف من آثارها السلبية على عمليات التدريب والتطوير (لعشب ونزالي، ٢٠٢٢، ص. ٢٢).

وتنطوي مقاومة التغيير على مجموعة من الأبعاد التي تقف عائقاً دون تحقيق أهداف التدريب والتطوير المهني للعاملين داخل المؤسسات؛ وتشمل أولاً الجمود الفكري الذي يعبر عن تمسك الأفراد بالأفكار والممارسات القديمة مما يؤدي إلى رفضهم لمختلف عمليات التطوير والتجديد، وثانياً اللامبالاة والسلبية التي تنشأ من هيمنة النزعة الإجرائية التقليدية على الهيكل الإداري، حيث تُعتبر محاربة الأفكار والرؤى الجديدة منهجية عمل (أبو شينة، ٢٠٢٢، ص. ٧٧). وثالثاً الخوف من التغيير والذي يكون بسبب ضعف الثقة بين العاملين والجهاز الإداري الموجود بالمؤسسة؛ إذ يؤدي هذا الشعور إلى مقاومة أي شكل من أشكال التغيير، بسبب الغموض المرتبط بالنوايا الخفية للإدارة من وراء التغييرات المقترحة (قلش ٢٠١٦، ص. ٥). وأخيراً التركيز على المدى القصير، ويعكس مدى انخراط الأفراد في الصعوبات القصيرة الأجل مقارنة بالفوائد المحتملة على المدى الطويل للتغيير (Elgohary & Abdelazyz, 2020, P. 4).

وفي هذا السياق سعت المملكة العربية السعودية جاهدة في سبيل تطوير قطاعها الخاص، وتوفير فرص عمل عالية الجودة لعاملها، وامتيازات لائقة وفرصاً للتدريب والتطوير المهني، وقد ركزت عدد من الجهود التي بذلتها المملكة

لتطوير القطاع بما يتماشى مع رؤية ٢٠٣٠، وتحسين تعليم المواطنين وصقل مهاراتهم، وإجراء الإصلاحات المناسبة لتحسين بيئة العمل (مؤسسة راند، ٢٠٢١، ص. ٣).

ومما سبق تناوله يمكن القول إن الجاهزية وأنظمة التدريب والتطوير المهني للعاملين يلعبان دورًا حاسمًا في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئات العمل الحديثة؛ إذ تتطلب عملية التغيير الفعال استجابة شاملة من جميع مستويات المؤسسة، وبالتالي، فإن تحديات مقاومة التغيير، مثل الجمود الفكري واللامبالاة والخوف من التغيير، تستدعي استراتيجيات مدروسة وممنهجة للتعامل معها وتحويلها إلى فرص للنمو والتطوير، لذا جاءت الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على مستويات الجاهزية والتحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني، مع التركيز على كيفية الحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

في ظل التحولات السريعة التي باتت تشهدها بيئات الأعمال على الصعيدين المحلي والدولي، وما يصاحبها من تطورات تكنولوجية متسارعة ومتطلبات مهنية جديدة، تزداد الحاجة إلى اعتماد استراتيجيات فعالة لتعزيز قدرة العاملين على التكيف مع هذه المتغيرات، وتعتبر أنظمة التدريب والتطوير المهني من أهم الأدوات التي تسهم في تحسين كفاءات العاملين وإعدادهم لمواكبة الممارسات الحديثة في سوق العمل، ومع ذلك، فإن بيئة العمل في مؤسسات القطاع الخاص السعودي لا تزال تواجه تحديات متزايدة تتعلق بتطوير المهارات وتحديث الكفاءات بما يلي متطلبات السوق المتغيرة.

وتشير الأدبيات إلى أن نقص التدريب والتطوير في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة يعتبر عائقًا رئيسيًا أمام تحقيق الكفاءة المطلوبة، حيث أوضح الجبني والدوسري (٢٠٢١) أن نقص الدورات التدريبية المستمرة يشكل تحديًا يُعيق العاملين عن الوصول إلى مستويات متقدمة من الأداء الوظيفي، وهو ما يؤدي إلى عدم مواكبة التطورات المهنية المطلوبة، حتى عند توافر الدورات التدريبية، فإن عددها غالبًا لا يكون كافيًا لسد الاحتياجات المهنية الملحة للعاملين في القطاع الخاص.

وتسعى المملكة العربية السعودية إلى إعادة توازن اقتصادها عن طريق تعزيز نشاط القطاع الخاص، إلا أن تحقيق هذا الهدف يواجه تحديات تتعلق بجذب العمالة للعمل في هذا القطاع، وبالرغم من الجهود الرامية لتغيير

النظرة نحو العمل في القطاع الخاص، لا يزال معظم السعوديين يفضلون العمل في القطاعين الحكومي وشبه الحكومي، ويرجع ذلك بشكل أساسي إلى ضعف فرص التدريب والتطوير المتاحة في القطاع الخاص، بالإضافة إلى الحاجة لمهارات متخصصة يصعب اكتسابها على المدى القصير (مؤسسة راند، ٢٠٢١).

وتشير نتائج دراسة خلاشي (٢٠٢٠) إلى وجود علاقة مباشرة بين التغيرات التنظيمية المتلاحقة في مؤسسات القطاع الخاص السعودي وبين تحسين الأداء المؤسسي، حيث أن نجاح سياسات التغيير في ظل بيئة تنظيمية متقلبة يعتمد بشكل أساسي على قدرة الموظفين على التكيف مع تلك التغيرات، ومع ذلك، لا تزال مقاومة العاملين للتغيير وندرة المهارات المتخصصة تشكل تحديات تعرقل تحقيق النمو المستهدف، ما يستدعي العمل على تدريب الموظفين وفق الأنظمة الجديدة وتقديم الدعم اللازم لتجاوز المشكلات الناجمة عن التغيرات التنظيمية.

وفي هذا السياق، توصي دراسة الشهراني (٢٠٢٢) بأهمية المحافظة على استمرارية برامج التعليم والتدريب والتطوير المهني في مؤسسات القطاع الخاص السعودي، لما لذلك من أثر كبير في تطوير الموارد البشرية واكتشاف الكفاءات القادرة على تحمل مهام جديدة، وتسهم هذه الاستراتيجيات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات. كما أشار القضاة وآخرون (٢٠٢٢) إلى الأثر الإيجابي للتدريب والتطوير المهني على أداء مؤسسات القطاع الخاص في المملكة.

على الرغم من الجهود المبذولة في تطوير مهارات العاملين وتعزيز أدائهم في مؤسسات القطاع الخاص، إلا أن هناك فجوة لا تزال قائمة بين الأداء الفعلي للعاملين والأداء المتوقع منهم. هذه الفجوة تستدعي اهتمامًا مستمرًا بتطوير مهارات الموظفين وتحسين قدراتهم من خلال برامج التدريب والتطوير المهني التي تتماشى مع احتياجات السوق (الجهني وآخرون، ٢٠٢٣).

وتعد إحدى العقبات الرئيسية التي تواجه مؤسسات القطاع الخاص عند محاولة تطبيق أنظمة جديدة للتدريب والتطوير، حيث أشار العمري (٢٠١٧) إلى أن نجاح القطاع الخاص السعودي في تحقيق أفضل مستويات الأداء يعتمد بشكل كبير على عملية التغيير التي يقوم بها العاملون، والتي تتطلب دعمًا من الإدارة العليا، فإن غياب هذا التغيير الفعّال يؤدي إلى تراجع الأداء، ويعوق الإدارة عن تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي، فإن التغلب على مقاومة التغيير يعد خطوة حاسمة في تحسين الأداء المؤسسي وضمان نجاح عمليات التطوير المهني.

وبناءً على ما سبق يتضح أنه لا يزال هناك تحديات تواجه مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية فيما يتعلق بتطبيق أنظمة تدريب وتطوير مهني فعّالة للعاملين، وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتحسين

مهارات الموظفين، إلا أن الحاجة الملحة لتطوير أنظمة التدريب والتطوير التي تتماشى مع المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال تبقى ضرورية، لذا تنبثق مشكلة الدراسة من السؤال الرئيس التالي: ما هي مستويات الجاهزية والتحديات المرتبطة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص السعودي؟

أهمية الدراسة:

• الأهمية النظرية:

١. تنبع أهمية الدراسة العلمية من أهمية دراسة موضوع مستويات الجاهزية لدى العاملين والذي يسهم في تعزيز المعرفة حول كيفية تقييم مدى استعداد المؤسسة للتغيير، وتحديد جوانب القوة والضعف مما يسهم في اتخاذ قرارات أكثر فعالية قبل تطبيق التغيير.
٢. التركيز على موضوع أنظمة التدريب والتطوير المهني للعاملين والذي يعد من الموضوعات المهمة لتقنين مقاومتهم للتغيير، وجعل كفاءة البرامج التدريبية أكثر توافقًا مع الاحتياجات الفعلية للعاملين.
٣. تسليط الضوء على مقاومة التغيير باعتبارها من التحديات التي تؤرق المنظمات المعاصرة، والعمل على الحد منها ووضع الاستراتيجيات الفعالة للتعامل معها، وضمان التحول السلس مما يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها.
٤. إثراء المكتبات العربية والعمل على سد الفجوة في الأدبيات فيما يتعلق بأنظمة التدريب والتطوير المهني وتأثيرها على مقاومة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص وبخاصة في البيئة السعودية، مما يوفر مرجعًا علميًا يمكن الاعتماد عليه من قبل الباحثين والمهتمين بمجالات الإدارة والتدريب والتطوير.

• الأهمية التطبيقية:

١. تُسلط الدراسة الضوء على مستويات الجاهزية والتحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص السعودية.
٢. يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تحسين الأداء المؤسسي بمنظمات القطاع الخاص السعودية من خلال الحد من مقاومة التغيير، بما يعزز من فعالية تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية وتحقيق الأهداف المؤسسية.

٣. تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها تحسين أنظمة التدريب والتطوير المهني في القطاع الخاص، مما يساهم في تعزيز جاهزية الموظفين للتغيير.

٤. مساعدة المسؤولين وصُناع القرار في مؤسسات القطاع الخاص السعودي على تبني استراتيجيات ملائمة تساهم في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز التكيف السلس مع المتغيرات.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

١. التعرف على مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص.
٢. التعرف على التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص.
٣. التعرف على مستوى الحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص.
٤. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة).
٥. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة).
٦. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في مستوى الحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة).

تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص؟
٢. ما التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص؟
٣. ما مستوى الحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل -الخبرة)؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل - الخبرة)؟
٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل -الخبرة)؟

فروض الدراسة:

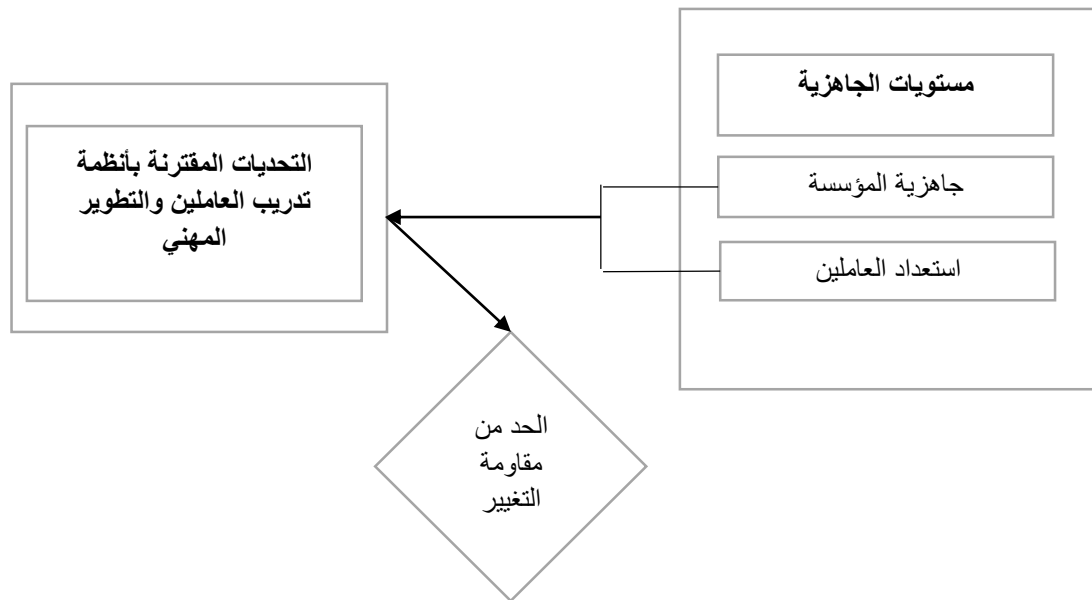
تسعى الدراسة للتحقق على الفرضيات التالية:

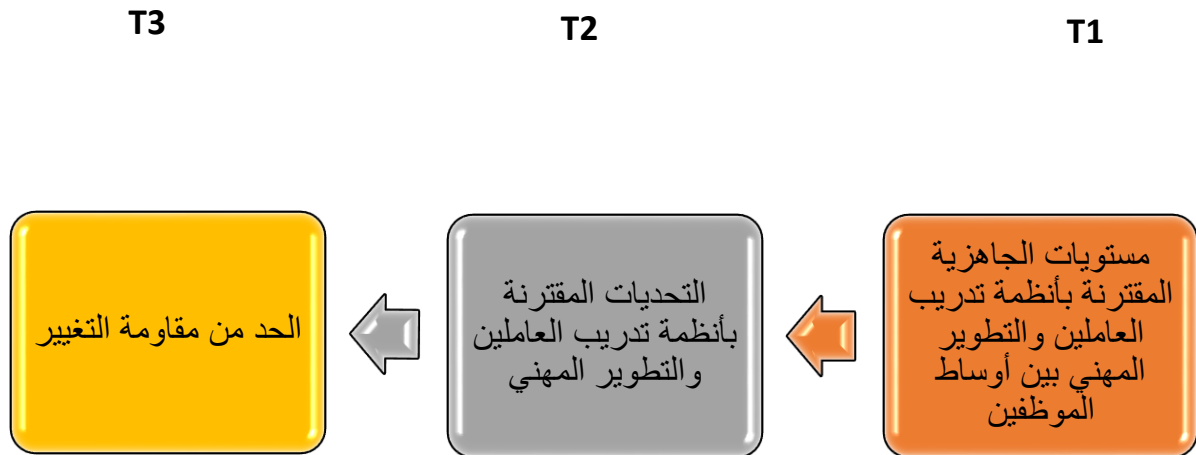
١. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل -الخبرة).

٢. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل - الخبرة).

٣. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل - الخبرة).

نموذج الدراسة





المتغير الوسيط: الحد من مقاومة التغيير

المتغير التابع: التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني

المتغير المستقل: مستويات الجاهزية المقترحة بأنظمة تدريب العاملين

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات تناولت أنظمة التدريب والتطوير المهني للعاملين

هدفت دراسة عباس وفرحات (٢٠٢٣) بعنوان "تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي داخل الهيئة العامة للضرائب في العراق" إلى الكشف عن وجود علاقة دالة إحصائية بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي الهيئة العامة للضرائب في الجمهورية العراقية، واشتملت عينة الدراسة على (١٥٠) موظف في العراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانت الدراسة بالاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائية بين التدريب والتطوير ورفع كفاءة الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء الأولوية دخل المنظمات للتدريب والتطوير لتعزيز كفاءة أداء الموظفين، مما يساهم في الحد من الفساد الذي يعيق تحقيق الأهداف المؤسسية، كما ينبغي توفير كافة الوسائل لقياس الأداء الوظيفي لتحديد الاحتياجات الأساسية لتطوير مهاراتهم وتحسين الأداء.

هدفت دراسة بربار وبودلال (٢٠٢٣) بعنوان "دور التكوين المهني في زيادة تعزيز مستوى الكفاءة المهنية لدى العمال: دراسة ميدانية بمعهد الوطني للتكوين المهني زيان بلقاسم- تيارت" إلى التعرف على دور التكوين المهني في تعزيز مستوى الكفاءة المهنية لدى العمال، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمعهد التكوين الوطني زيان بالقاسم بولاية تيارت، واشتملت عينة الدراسة على (٢٩) عامل في الجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعانت الدراسة بالملاحظة، والمقابلة، والاستمارة كأدوات للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التكوين المهني يساهم في زيادة تعزيز الكفاءة المهنية لدى العمال، ويظهر ذلك من خلال مساهمة البرامج التكوينية في تحسين أداء العمال عبر تطوير المهارات المهنية وتقديم تغذية راجعة لمعالجة نقاط الضعف مما يزيد من فعالية الأداء، كما تساهم الأساليب المهنية في تعديل سلوك العمال واستيعابهم للمهام، مما يعزز من قدرتهم على تحمل المسؤولية ودعمهم

لأهداف المؤسسة، وتساهم البرامج التكوينية في تنمية المهارات لدى العمال من خلال التركيز على الجوانب التنظيمية، والتطويرية، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطوير مهارات العاملين مما يعزز من كفاءتهم ويزيد من قدرتهم على تحقيق الأهداف المؤسسية، كما ينبغي مشاركة العاملين في تحديد أهداف المؤسسة مما يساهم في تقوية الثقة بين الإدارة والموظفين وزيادة الإنتاجية.

هدفت دراسة "أدموفا" (Adamova, 2022) بعنوان: "تأثير الثقافة المؤسسية على تطوير نظام تدريب الموظفين في مؤسسات الاقتصاد الجديد" إلى الكشف عن تأثير نظام تدريب الموظفين في تحقيق النجاح المؤسسي في عصر التغيير السريع والتكنولوجيا، والكشف عن كيفية تأثير الثقافة المؤسسية على نظام تدريب الموظفين، وقد تكون مجتمع الدراسة من أفراد في شركات تشيكية صغيرة ومتوسطة وكبيرة، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٨٦) من أفراد في مؤسسات صغيرة ومتوسطة وكبيرة، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي التحليلي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة، وتحليل الوثائق المأخوذة من قواعد بيانات اسكوباس، وجوجل سكولار، وريسرش جيت، وويب أوف ساينس، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي لنظم تدريب الموظفين على المؤسسات؛ حيث يعمل التدريب المناسب على تعزيز رضا الموظفين والتزامهم، وأدائهم، وسلوكهم الابتكاري، كما يمكن التدريب المناسب الشركات من تغيير مواقف وسلوكيات الموظفين تجاه تبني التكنولوجيا واستعداديتهم لتطبيق الثورة الصناعية الرابعة، وكذلك يمكن أن تؤثر الثقافة المؤسسية على نظام تدريب الموظفين من خلال بعض القيم، مثل مستوى التواصل العالي، والتنظيم الهيكلي الذي يدعم التعاون، والثقة المتبادلة، وتحمل المخاطر، والتعلم من الأخطاء، والتعلم والتطور المستمر، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب على الشركات تدريب الموظفين على مهارات ومعارف جديدة وحيوية وتجهيزهم لتنفيذ الثورة الصناعية الرابعة.

هدفت دراسة مكمن وبوشيكري (٢٠٢٢) بعنوان "برامج التكوين ودورها في رفع مستوى الكفاءة المهنية لدى الموظفين داخل المؤسسة: دراسة ميدانية بالمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية- البشري إبراهيمي- عين تموشنت" إلى التعرف على مدى مساهمة برامج التكوين المهني في رفع مستوى الكفاءة المهنية لدى الموظفين، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي المعهد الوطني للتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية، واشتملت عينة الدراسة على (٢٠٧) موظف في الجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي ومنهج دراسة الحالة كمناهج للدراسة، واستعانت الدراسة بالاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن برامج التكوين المهني تساهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة المهنية لدى الموظفين من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة التي تعزز من قدراتهم على الإنجاز، كما تساهم في تقوية الروابط الاتصالية بين الموظفين والرؤساء، مما يخلق بيئة تفاعلية تعزز جودة الأداء، وتتيح فرصاً للترقية والاندماج داخل بيئة العمل، وأوصت الدراسة بضرورة وضع آليات لقياس مدى تأثير برامج التكوين على أداء الموظفين، كما ينبغي متابعة تطوير الأداء المهني للموظفين وتقديم ملاحظات مستمرة لتحسين أدائهم.

هدفت دراسة كل من "أكثر، ورحمن" (Akther & Rahman, 2022) بعنوان: "التحقيق في فعالية التدريب لموظفي البنوك العامة والخاصة في هذا العصر الرقمي: دراسة إمبريقية" إلى الكشف عن تأثير عوامل ما قبل التدريب وبعد التدريب على فعالية تدريب موظفين البنك في العصر الرقمي، والكشف عن دور القيادة الأصيلة في البيئة التدريبية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع عاملين البنوك الذين يعملون في البنوك لمدة لا تقل عن عامين وتم ترشيحهم لبرنامج تدريبي حديث في بنجلاديش، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٧٠٢) عامل، وقد تبنت الدراسة المنهج المستعرض، كما استعانت الدراسة بالاستبانة المسحية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

وجود تأثير إيجابي لعوامل ما قبل التدريب (مثل بيئة التدريب، جودة المدرب) وعوامل ما بعد التدريب (مثل دافعية المتدرب، كفاءة المتدرب الذاتية، وممارسات القيادة الأصلية) على فعالية تدريب موظفين البنك في العصر الرقمي، ووجود دور فعال للقيادة الأصلية في عملية التدريب؛ حيث يمكن للقيادة الأصليين إلهام وتحفيز المتدربين مما يؤدي إلى زيادة التفاعل والاحتفاظ وتطبيق المهارات المكتسبة بعد الانتهاء من التدريب، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها بضرورة تطوير القيادة الأصلية وتعزيز فعالية التدريب في نطاق موظفي القطاع المالي لإدارة الموارد البشرية وتطويرها في العصر الرقمي.

هدفت دراسة "كوي" (Cui, 2022) بعنوان: "البحث في معضلة وحل تدريب الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصين" إلى تحليل مشكلات تدريب الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصين، والتعرف على أسباب مشاكل التدريب لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة، وقد تبنت الدراسة المنهج التحليلي القائم على تحليل البيانات المأخوذة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصين، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: كانت أهم مشكلات تدريب الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصين، هي افتقار الدورات التدريبية إلى العملية، وافتقار المحتويات إلى الصلة، وافتقار نظام التدريب إلى النظامية، وافتقار المتدربين إلى الحماس، وكانت من أبرز أسباب مشاكل التدريب، هي عدم تولية الإدارة الاهتمام الكافي للتدريب، ونقص في تحليل احتياجات التدريب والتخطيط الأولي للتدريب، ونقص في آليات التقييم، والحوافز، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إجراء تحليل جيد لاحتياجات التدريب قبل العمل، مع مراعاة اختيار الطريقة المناسبة للتدريب.

هدفت دراسة كل من "أشفتة وأورانجيان" (Ashofteh & Organgian, 2021) بعنوان: "تقييم فعالية وحساب معدل العائد على الاستثمار لدورات التدريب باستخدام نماذج كيرك باتريك وفيليبس" إلى تقييم فاعلية دورات التدريب في المصانع وورش الإنتاج، وحساب عائد الاستثمار لدورات التدريب في المصانع وورش الإنتاج، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي جميع الموظفين العاملين في وحدات الإنتاج بمصنع في إيران، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٢٠) موظف من وحدات الإنتاج في مصنع، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت الدراسة بالمقابلات، والوثائق، والاستبانات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود فاعلية لبرامج التدريب في المصانع وورش الإنتاج على ردود فعل الموظفين؛ حيث كانت مستويات الرضا بعد التدريب أعلى بكثير من مستويات الرضا قبل التدريب، ويشير معدل العائد المالي المحسوب الذي يزيد عن ١٠٠% إلى عائد اقتصادي قوي وتؤكد الفائدة الاقتصادية لبرنامج التدريب، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب الاستثمار في تدريب الموظفين كأداة استراتيجية لتعزيز الإنتاجية والجودة والأداء العام للمنظمة.

هدفت دراسة القرشي والجهني (٢٠١٩) بعنوان "دور برنامج التدريب على رأس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين في المنظمات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة مسحية على وزارة العمل والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية" إلى التعرف على دور برامج التدريب على رأس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين؛ والتعرف على مستوى كفاءة أداء العاملين في المنظمات؛ والكشف عن وجود علاقة دالة إحصائية بين برامج التدريب على رأس العمل وكفاءة أداء العاملين؛ والكشف عن فروق دالة إحصائية في دور برامج التدريب على رأس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين في المنظمات تعزى لمتغير (الجنس، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، وعدد الدورات التدريبية)، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة العمل والتنمية الاجتماعية في جدة، واشتملت عينة الدراسة على (١٧٥) موظف

في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، واستعانت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن برامج التدريب على رأس العمل ساهمت بشكل كبير في رفع كفاءة أداء العاملين، وذلك من خلال جودة التدريبات المقدمة، وفترة التدريب، وتحديد الاحتياجات التدريبية، واختيار المدربين، وتقييم العملية الإدارية، وقد جاء مستوى كفاءة أداء العاملين في المنظمات بدرجة عالية، وقد جاءت في الرتبة الأولى عبارة (زاد التدريب من مهارة العاملين في القدرة على اتخاذ القرارات)، فيما جاءت في الرتبة الأخيرة عبارة (زاد الالتحاق بالتدريب من دقة العاملين في إنجاز الأعمال)؛ وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين برامج التدريب على رأس العمل ورفع كفاءة أداء العاملين لتحقيق رؤية ٢٠٣٠؛ عدم وجود فروق دالة إحصائية في دور برامج التدريب على رأس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين في المنظمات تعزى لمتغير (المستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، وعدد الدورات التدريبية)، فيما تبين وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وأوصت الدراسة بضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدور للأداء، كما ينبغي ملائمة المدة الزمنية للبرامج التدريبية مع التخصص.

هدفت دراسة الحطاب (٢٠١٩) بعنوان "تطوير أنظمة التدريب وتأهيل العاملين في شركات الطيران لغرض تحقيق جودة الحياة الوظيفية" إلى التعرف على مدى كفاءة أنظمة التدريب في تأهيل العاملين؛ والتحديات التي تواجهها الأنظمة التدريبية؛ والتعرف على دور الأنظمة التدريبية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين الفنيين والمندنيين في شركات الطيران العاملة في مصر، واشتملت عينة الدراسة على (١٨٤) عامل فني ومدني في جمهورية مصر العربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التقييمي، والمنهج الاستنباطي كمناهج للدراسة، واستعانت الدراسة بالاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود كفاءة عالية لأنظمة التدريب في تأهيل العاملين، كما تبين وجود متطلبات أساسية غير مستوفاة في الأنظمة التدريبية، وتشمل نقص الموازنة التدريبية، وعدم القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية المستمرة، وضعف استخدام الأنظمة التدريبية المحوسبة وللبرامج التدريبية دورًا بارزًا في تعزيز جودة الحياة الوظيفية من خلال تحسين المهارات القيادية، وتوجيه العاملين وتمكينهم من إظهار قدراتهم وإبداعهم، كما تساهم البرامج في إشراك الموظفين في وضع الرؤية المستقبلية للشركة وتدريب المشرفين على إدارة الأزمات، ومن جانب التكنولوجيا؛ تُحقق البرامج التدريبية فاعلية في التحول الرقمي للأداء في الشركة، وتقليل الجهد، والإنجاز في الأعمال، كذلك تدعم الأمن الوظيفي من خلال تأهيل الموظفين ورفع كفاءتهم، كما ترتبط العملية التدريبية بنظام الحوافز والترقيات، مما يعزز استقرار الموظفين وتطورهم، وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة سبل التحسين في جودة الحياة الوظيفية عند تطبيق الأنظمة التدريبية، وذلك من خلال تحليل الأثر بين عناصر التدريب وجود الحياة الوظيفية بشكل مستمر، بما يعكس التغيرات المستجدة ويسهم في تعديل متطلبات التدريب لتحقيق الجودة والتحسين المستمر.

هدفت دراسة "زيجي" (Zegeye, 2018) بعنوان: "ممارسات وتحديات تدريب الموظفين في البنك التجاري الإثيوبي (المنطقة الشرقية)" إلى الكشف عن التحديات التي تواجه نظام تدريب العاملين في البنك المركزي الإثيوبي، والكشف عن مدى تماشي برنامج التدريب مع الخطة الاستراتيجية للبنك المركزي، وقد تكون مجتمع الدراسة من ٣٦٠ موظف من البنك المركزي الإثيوبي في أديس أبابا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (١٧٠) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج المختلط بشقيه الكمي والنوعي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة، والمقابلات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: تمثلت أهم التحديات التي واجهت نظام تدريب العاملين في نقص توفير المرافق الأساسية، والموقع الغير مريح، وعدم وجود وقت كافٍ لتغطية محتوى التدريب، ونقص المهارات اللازمة، والمنهجية الغير مناسبة في التدريب، وعدم وجود ميزانية كافية، وصعوبة في الحصول على مدربين كفؤ، كما تتماشى معظم أهداف التدريب مع الخطة الاستراتيجية للبنك، على الرغم من عدم تماشي بعض الأنشطة التي تنفذ مع الخطة الاستراتيجية للبنك، مثل

اختيار الموظفين للتدريب، وتحديث محتويات التدريب والأنشطة الأخرى، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب تقييم احتياجات التدريب على المستوى الفردي والتنظيمي مع الأخذ في الاعتبار احتياجات الموظفين، كما يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة ومفهومة ومشتقة مباشرة من الخطة الاستراتيجية للبنك.

هدفت دراسة "تشو" (Zhou, 2015) بعنوان: "تأثيرات تدريب الموظفين على إدارة الموارد البشرية في الصين" إلى الكشف عن أهمية تدريب الموظفين في شركة هواوي، وقد تكون مجتمع الدراسة من الصينيين الذين يبحثون عن عمل وموظفي بعض الشركات الصينية، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٢٥١) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج المختلط بشقيه الكمي والنوعي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة والمسح، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود أهمية لبرامج التدريب الشاملة في شركة هواوي؛ حيث تركز على التعلم والتطوير المستمر للموظفين، كما يعمل التدريب الفعال على سد الفجوة بين المعرفة الأكاديمية والتطبيق العملي بعد التخرج من الجامعة للموظفين الجدد، لتعزيز وتطوير مهاراتهم، كما تستثمر شركة هواوي في أنظمة التدريب لتطوير مهارات ونتاجية الموظفين مما يمنحها ميزة تنافسية في الأسواق، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب الاستثمار في تدريب الموظفين وجذب المواهب، بجانب تطبيق نظم إدارة التعلم لتبسيط عمليات التدريب وتبني التقدم.

ثانيًا: دراسات تناولت مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين

هدفت دراسة كل من "باجراتيوني، وغورديينكو" (Bagrationi & Gordienko, 2024) بعنوان: "ديناميكيات التغيير التنظيمي: المقاومة، والجاهزية، والطريق إلى الأمام" إلى الكشف عن استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير وتعزيز جاهزية التغيير، وقد تبنت الدراسة المنهج الوثائقي القائم على المراجعة المنهجية لجميع المقالات باللغة الإنجليزية المنشورة في مجلات الفئة الأولى بين عامي ١٩٤٨ و ٢٠٢٢ في فئة الإدارة والأعمال والمحاسبة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: تمثلت أهم استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير، في القيادة الفعالة للتوجيه والتحفيز، والشفافية والتواصل الفعال، ومشاركة الموظفين، ومعالجة المخاوف الفردية، كالخوف من المجهول، والتحيز بناءً على التجربة، وتأثير البيئة الاجتماعية، كما تمثلت أهم استراتيجيات تعزيز جاهزية التغيير، في توفير المعرفة والمهارات اللازمة للموظفين، وتحفيز الموظفين والاعتراف بالسلوكيات الإيجابية من قبل الإدارة ووكلائها في عملية التغيير التي تسعى المنظمات إلى تنفيذها، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها من الضروري تشكيل برامج تهدف إلى التغلب على المقاومة وتعزيز الجاهزية وتوفير فرص للتدريب لتعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع التغيير

هدفت دراسة فريد (٢٠٢١) بعنوان "دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة مع دراسة حالة مؤسسة صناعية جزائرية" إلى التعرف على العوامل المؤثرة في قبول العاملين للتغيير، وقد تكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة انابيب في الجزائر، واشتملت عينة الدراسة على (٤٤) عامل في الجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كمناهج للدراسة، واستعانت الدراسة بالاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نجاح التغيير في المؤسسة يتوقف على قبول العاملين له وتعاونهم، حيث يتأثر سلوكهم تجاهه بدوافعهم النفسية، وخبراتهم، وعلاقاتهم الاجتماعية، مما قد يؤدي إلى اختلاف استجاباتهم بين التأييد والمعارضة، كما أن المنافسة والإدارية العليا تؤثران بشكل كبير على مواقف العمال نحو التغيير، وأوصت الدراسة بضرورة توعية العمال بأهمية التغيير ودوره في تعزيز تنافسية المؤسسة، كما ينبغي مكافأة العاملين عند مشاركتهم في عملية التغيير والتركيز على الابتكار لضمان الاستدامة التنافسية.

هدفت دراسة حمدي والفيومي (٢٠٢١) بعنوان "أثر مقاومة التغيير للتحويل الرقمي كمتغير وسيط على العلاقة بين التدريب وكفاءة الأداء: البيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية أنموذجاً" إلى التعرف على مستوى مقاومة التغيير للتحويل الرقمي، وكذلك التعرف على مستوى التدريب؛ والكشف عن وجود علاقة دالة إحصائية بين مقاومة التغيير للتحويل الرقمي والتدريب، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بوظائف إدارية داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، واشتملت عينة الدراسة على (٣٧١) عامل في جمهورية مصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانت الدراسة بقائمة الاستقصاء كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى مقاومة التغيير للتحويل الرقمي جاء بدرجة عالية جداً، وقد جاءت الأبعاد بالترتيب الآتي: (يُعد صعوبة تغيير العادات، ويليه بُعد الخوف من التغيير، ومن ثم بُعد نقص الدوافع)؛ جاء مستوى التدريب بدرجة مرتفعة جداً، وجاءت الأبعاد بالترتيب الآتي: (يُعد درجة الممارسة لأنشطة وخطوات التدريب، ويليه بُعد مستوى تبني التقنيات التكنولوجية كأساس للتدريب، ويلهم بُعد التحديث المستمر لبرامج التدريب لمواكبة التطورات)؛ وجود علاقة دالة إحصائية بين مقاومة التغيير للتحويل الرقمي داخل منظمات الأعمال والتدريب، حيث إن الاستمرار في عملية التدريب سيؤثر سلباً على مقاومة العاملين للتغيير، وأوصت الدراسة بضرورة تنظيم ورش عمل لدعم الموظفين لمواجهة المخاوف المتعلقة بالتغيير مع تعزيز فكرة أن التغيير جزءاً من النمو والتطور، كما ينبغي قياس تأثير برامج التدريب على مقاومة التغيير بشكل دوري.

هدفت دراسة "تومبيري" (Tombiri, 2019) بعنوان: "استراتيجيات يستخدمها قادة الأعمال الصغيرة لتقليل مقاومة الموظفين للتغيير" إلى الكشف عن الاستراتيجيات التي استخدمها بعض قادة الأعمال الصغيرة لتقليل مقاومة الموظفين للتغيير، وقد تكون مجتمع الدراسة من قادة الأعمال الصغيرة والذين لديهم أكثر من ٥ سنوات من الخبرة في المنطقة الوسطى والجنوبية من تكساس، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٣) من القادة، وقد تبنت الدراسة المنهج المختلط بشقيه الكمي والنوعي، كما استعانت الدراسة بالمقابلات شبه المنظمة، ومراجعة مستندات الشركة، والملاحظات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: كانت أهم الاستراتيجيات اللازمة لتقليل مقاومة التغيير، تتمثل في استراتيجية التواصل الفعال بشأن خطط التغيير مع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة طوال عملية تنفيذ التغيير، واستراتيجية الدعم الداخلي والخارجي من خلال التدريب، وتطوير الفريق، والتقييم، وكذلك استراتيجية التدريب في مختلف مجالات العمل التي توفر التطوير اللازم والحد من مقاومة التغيير، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها التغيير ضروري لتحقيق النمو التجاري للمنظمات، بالإضافة إلى تحسين مبادرات إدارة التغيير لقادات الأعمال لتحقيق نتائج مفيدة للأعمال التي قد تساهم في نمو المجتمع.

هدفت دراسة مباشر (٢٠١٨) بعنوان "دور القيادة التحويلية في الحد من مقاومة التغيير: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات" إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في الحد من مقاومة التغيير؛ والتعرف على واقع مقاومة التغيير لدى العاملين، وقد تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية ورؤساء الأقسام في المصرية للاتصالات، واشتملت عينة الدراسة على (٢٣١) قائد إداري ورؤساء الأقسام في جمهورية مصر العربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانت الدراسة بالمقابلات الشخصية، وقائمة الاستقصاء كأدوات للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مقاومة التغيير لدى العاملين تراوحت ما بين الدرجة المتوسطة والمنخفضة، وهو ما يؤكد على تأثير الإيجابي للقيادة التحويلية من قبل القيادات على انخفاض مقاومة العاملين للتغيير وعدم وصولها إلى مستويات مرتفعة، وفيما يتعلق بمستوى مقاومة التغيير المرتبطة بمدخل التغيير فقد تبين وجود مقاومة منخفضة في مجالات التغيير التكنولوجي، والهيكل التنظيمي، وطبيعة العمل، ومحالات تغير سلوك العاملين،

كما تبين وجود مقاومة منخفضة للعوامل الفردية لدى العاملين كالتكيف، والاندماج وتضارب الأهداف، وتغيير العادات، وقلة المعلومات، بينما كانت المقاومة متوسطة نتيجة لعوامل تهديد المصالح الاجتماعية، والتحلل من سلوك الجماعة، ووجود مقاومة منخفضة في جميع المجالات التنظيمية، وانخفاض تام لمقاومة التغيير باستخدام يلو ك اللامبالاة، والهروب من العمل، والتظلم، والشكاوى، وترك العمل، بالإضافة إلى انخفاض معدل الإنجاز، وأوصت الدراسة بضرورة تزامن برامج التغيير في الشركات وجود نظم جديدة للحوافز والمكافآت لتعزيز روح العمل والإنتاجية بين العاملين، كما ينبغي توافر معلومات كافية ودقيقة عن التغيير وأهدافه.

هدفت دراسة صلاح (٢٠١٦) بعنوان "أثر سمات فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير: دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات الأردنية" إلى التعرف على مستوى مقاومة التغيير في الشركات؛ والكشف عن فروق دالة إحصائية لآراء العاملين نحو مقاومة التغيير تعزى لمتغير (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة)؛ والكشف عن وجود علاقة دالة إحصائية بين سمات فرق العمل والحد من مقاومة التغيير، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، واشتملت عينة الدراسة على (٢٩٠) موظف في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى متوسط للمقاومة التغيير لدى الموظفين، وقد جاءت الأبعاد بالترتيب الآتي: (بُعد الطباع والعادات، ويليه بُعد الاستقرار، ويلهم بُعد عدم الفهم، ومن ثم بُعد الخوف الوظيفي، وأخيرًا بُعد الإدراك الشخصي)؛ عدم وجود فروق دالة إحصائية لآراء العاملين نحو مقاومة التغيير تعزى لمتغير (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة)؛ وجود علاقة ارتباطية سالبة بين سمات فريق العمل (وضوح الأهداف، والمهمة، والقيادة المناسبة، والاتصال، والمهارات المتخصصة) ومقاومة التغيير، فيما عدا بُعد الإدراك الاختياري كبُعد من أبعاد مقاومة التغيير، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز سمات فرق العمل كأحد الاستراتيجيات الفعالة لتقليل مقاومة التغيير، والعمل على تنمية اتجاهات العاملين الإيجابية نحو العمل الجماعي لخلق ثقافة تنظيمية تعزز سمات الفريق في بيئة العمل.

هدفت دراسة ياسف (٢٠١٥) بعنوان "العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير" إلى التعرف على التحديات التي تواجه المؤسسات في ظل مقاومة التغيير؛ والتعرف على العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف وتحليل العوامل التنظيمية التي تسهم في التغلب على مقاومة التغيير، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات تواجه تحديات متزايدة تتعلق بمقاومة التغيير، حيث تعمل في ظل متطلبات الأسواق التنافسية والجودة والكفاءة، ويُعد التغيير أمرًا هامًا لتنمية وإصلاح المؤسسات، كما يعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري ونظريته للتغييرات، وعليه تتطلب نجاح برامج التغيير؛ تحفيز العاملين، وضمان العدالة في الترقيات، وتحديث الأنظمة لتسهيل قبول التغيير، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتدريبهم على التفكير والتجديد، وتحديث الأنظمة والتعليمات لتسهيل عملية التدريب، وقد تبين وجود علاقة سالبة قوية بين درجة مقاومة التغيير التنظيمي وفاعلية التنظيم، فكلما ارتفعت درجة المقاومة، انخفضت الفاعلية التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تحفيزية تتضمن مكافآت مالية ومعنوية لتحفيز العاملين على قبول التغييرات الجديدة، كما ينبغي التأكيد على تطبيق معايير واضحة وشفافة للترقيات لضمان العدالة والمساواة بين جميع الموظفين.

ثالثاً: دراسات تناولت أنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير

هدفت دراسة كل من "جول، ورحمن" (Gull & Rehman, 2022) بعنوان: " أثر التدريب الأخضر على الاستدامة البيئية في ظل مقاومة الموظفين كوسيط: أدلة من قطاع النسيج في باكستان" إلى الكشف عن تأثير مقاومة الموظفين للتغيير في برامج التدريب الأخضر على مبادرات الاستدامة البيئية، والكشف عن تأثير برنامج التدريب الأخضر على الاستدامة البيئية، وقد تكون مجتمع الدراسة من ٣٣٠ من الموظفين قطاع النسيج في باكستان، بينما اشتملت عينة الدراسة على (١٠٠) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير سلبي لمقاومة الموظفين للتغيير على مبادرات حماية البيئة في المنظمة؛ حيث قد تعمل مقاومة التغيير على إعاقة المنظمة من التطور وإعاقة تحقيق أهداف المنظمة، ووجود تأثير إيجابي لبرنامج التدريب الأخضر على تحقيق الاستدامة البيئية؛ حيث يعمل على تزويد الموظفين بالمهارات والكفاءات اللازمة، مما يمكن الموظفين من تبني ممارسة تدابير الاستدامة البيئية بطريقة فعالة والتعامل مع التحديات البيئية التي تواجهها المنظمات، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز التركيز التنظيمي على توفير المهارات والكفاءات اللازمة لموظفيهم من خلال برامج التدريب الأخضر؛ لتمكين الموظفين من اعتماد وممارسة تدابير الاستدامة البيئية بشكل فعال.

هدفت دراسة "جوزولي وآخرون" (Gozzoli, et al, 2018) بعنوان: "التدريب والمقاومة للتغيير: العمل مع مجموعة من حراس السجون" إلى الكشف عن دور مجموعات التدريب في معالجة مقاومة التغيير، والكشف عن دور المدرب في توجيه المجموعة خلال عملية التغيير، وقد تكون مجتمع الدراسة من مشرفين سجن لومباردي، بينما اشتملت عينة الدراسة على (١٥) مشرفاً، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت الدراسة بمقابلات مجموعات التركيز، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود دور فعال للمجموعات التدريبية في تقليل مقاومة التغيير؛ من خلال توفير مساحة آمنة للمشاركين للتعبير عن مخاوفهم بشأن التغيير وعمل مناقشات جماعية، كما لعب المدرب دور فعال في تسهيل المناقشات وخلق بيئة داعمة، بجانب إعادة تقييم الوضع الشخصي واكتساب المعرفة حول السياق التنظيمي الذي سيكون مفيداً في بيئة التدريب، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إنشاء برامج تدريبية توفر مساحة آمنة للموظفين لمشاركة مخاوفهم بشأن التغيير، وتوفير تدريب لقيادة المجموعات حول التواصل الفعال، وإدارة التغيير.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الموضوع تم استعراض عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ورغم أن هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة إلا أنها مشابهة لمجتمع الدراسة -خاصة الدراسات العربية- ومن خلال تحليل الدراسات السابقة تم رصد أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة؛ والتي كان لها أثر في بناء الدراسة الحالية.

أولاً: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

— اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول أنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني، مثل: دراسة عباس وفرحات (٢٠٢٣)، ودراسة بربار وبودلال (٢٠٢٣)، ودراسة "آدموفا" (Adamova, 2022)، ودراسة مكمين وبوشيكري (٢٠٢٢)، ودراسة كل من "أكثر، ورحمن" (Akther &

(Rahman, 2022)، ودراسة "كوي" (Cui, 2022)، ودراسة كل من "أشفتة وأورانجيان" (Ashofteh & Zegeye, 2021)، ودراسة القرشي والجيني (٢٠١٩)، ودراسة الخطاب (٢٠١٩)، ودراسة "زيجي" (Zegeye, 2018)، ودراسة "تشو" (Zhou, 2015).

— اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول مقاومة التغيير، مثل: دراسة كل من "باجراتيوني، وغوردينكو" (Bagrationi & Gordienko, 2024)، ودراسة فريد (٢٠٢١)، ودراسة مباشر (٢٠١٨)، ودراسة صلاح (٢٠١٦)، ودراسة ياسف (٢٠١٥).

— اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول أنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير، مثل: دراسة كل من "جول، ورحمن" (Gull & Rehman, 2022)، ودراسة حمدي والفيومي (٢٠٢١)، ودراسة "تومبيري" (Tombiri, 2019)، ودراسة "جوزولي وآخرون" (Gozzoli, et al, 2018).

— اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، وهو: المنهج الوصفي، مثل: دراسة عباس وفرحات (٢٠٢٣)، ودراسة بربار وبودلال (٢٠٢٣)، ودراسة كل من "أشفتة وأورانجيان" (Ashofteh & Organgian, 2021)، ودراسة القرشي والجيني (٢٠١٩)، ودراسة الخطاب (٢٠١٩)، ودراسة فريد (٢٠٢١)، ودراسة مباشر (٢٠١٨)، ودراسة صلاح (٢٠١٦)، ودراسة ياسف (٢٠١٥)، ودراسة حمدي والفيومي (٢٠٢١)، ودراسة "جوزولي وآخرون" (Gozzoli, et al, 2018).

— اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة، وهي: الاستبانة، مثل: دراسة عباس وفرحات (٢٠٢٣)، ودراسة بربار وبودلال (٢٠٢٣)، ودراسة "آدموفا" (Adamova, 2022)، ودراسة مكمين وبوشيكري (٢٠٢٢)، ودراسة كل من "أكثر، ورحمن" (Akther & Rahman, 2022)، ودراسة كل من "أشفتة وأورانجيان" (Ashofteh & Organgian, 2021)، ودراسة القرشي والجيني (٢٠١٩)، ودراسة الخطاب (٢٠١٩)، ودراسة "زيجي" (Zegeye, 2018)، ودراسة "تشو" (Zhou, 2015)، ودراسة فريد (٢٠٢١)، ودراسة صلاح (٢٠١٦)، ودراسة كل من "جول، ورحمن" (Gull & Rehman, 2022)، ودراسة حمدي والفيومي (٢٠٢١).

— اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة، وهي: الموظفين، مثل: دراسة عباس وفرحات (٢٠٢٣)، ودراسة بربار وبودلال (٢٠٢٣)، ودراسة "آدموفا" (Adamova, 2022)، ودراسة مكمين وبوشيكري (٢٠٢٢)، ودراسة كل من "أكثر، ورحمن" (Akther & Rahman, 2022)، ودراسة كل من "أشفتة وأورانجيان" (Ashofteh & Organgian, 2021)، ودراسة القرشي والجيني (٢٠١٩)، ودراسة الخطاب (٢٠١٩)، ودراسة "زيجي" (Zegeye, 2018)، ودراسة "تشو" (Zhou, 2015)، ودراسة فريد (٢٠٢١)، ودراسة مباشر (٢٠١٨)، ودراسة صلاح (٢٠١٦)، ودراسة كل من "جول، ورحمن" (Gull & Rehman, 2022)، ودراسة حمدي والفيومي (٢٠٢١).

ثانيًا: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

— اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، مثل: دراسة "آدموفا" (Adamova, 2022) التي استخدمت المنهج المسحي التحليلي، ودراسة مكمين وبوشيكري (٢٠٢٢) التي استخدمت المنهج الكمي ومنهج دراسة الحالة، ودراسة كل من "أكثر، ورحمن" (Akther & Rahman, 2022) التي استخدمت المنهج المستعرض، ودراسة "كوي" (Cui, 2022) التي استخدمت المنهج التحليلي، ودراسة "زيجي" (Zegeye, 2018)، ودراسة "تشو" (Zhou, 2015)، ودراسة "تومبيري" (Tombiri, 2019) حيث استخدمت تلك الدراسات المنهج المختلط، ودراسة كل من "باجراتيوني، وغوردينكو" (Bagrationi & Gordienko, 2024) التي

استخدمت المنهج الوثائقي، ودراسة كل من "جول، ورحمن" (Gull & Rehman, 2022) التي استخدمت المنهج الكمي.

— اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة، مثل: دراسة "كوي" (Cui, 2022)، ودراسة ياسف (٢٠١٥) التي اعتمدت على تحليل البيانات، ودراسة كل من "باجراتيوني، وغورديينكو" (Bagrationi & Gordienko, 2024) التي اعتمدت على مراجعة الأدبيات ذات الصلة، ودراسة "تومبيري" (Tombiri, 2019) التي استعانت بالمقابلات ومراجعة المستندات والملاحظات، ودراسة "جوزولي وآخرون" (Gozzoli, et al, 2018) التي استعانت بالمقابلات.

— اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة، مثل: دراسة مباشر (٢٠١٨) التي اشتملت على القيادات الإدارية ورؤساء الأقسام، دراسة "تومبيري" (Tombiri, 2019) التي اشتملت على القادة، ودراسة "جوزولي وآخرون" (Gozzoli, et al, 2018) التي اشتملت على المشرفين.

ثالثاً: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بأنها الدراسة الوحيدة في حدود إطلاع الباحث التي تناولت مستويات الجاهزية والتحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص، وهو ما يميز الدراسة الحالية ويسلط الضوء نحو إجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع، نظراً لقلّة الدراسات العربية والأجنبية التي تستهدف هذا الموضوع الهام.

رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

- عرض الإطار النظري ودعّمه بالمراجع المستخدمة.
- تدعيم الإطار النظري بنتائج دراسات وأبحاث حول مستويات الجاهزية والتحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص.
- بناء مشكلة الدراسة من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات المشابهة للدراسات السابقة بشكل ملائم.
- اختيار منهج الدراسة وبناء أداة الدراسة.
- التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- تم الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.
- ساعدت الدراسات في دراسة أسلوب استنتاج نتائج الدراسة، من خلال ما تحصل عليه من نتائج الدراسة الميدانية ورصد مدى الاتفاق، أو الاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية، والدراسات السابقة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

- نموذج نظرية التغيير Transtheoretical Model لبروتشاسكا وديكلمنتي: يعرف باسم نموذج مراحل التغيير كذلك، وهو إطار نظري شامل لتغيير السلوك، ويهدف إلى تقييم استعدادات الأفراد في المنظمات لتبني السلوكيات الجديدة، وتوفير استراتيجيات أو عمليات تغيير لتوجيه الأفراد خلال رحلة تغيير السلوك، ويتألف النموذج من عدة مكونات منها: مراحل التغيير، وعمليات التغيير، ومستويات التغيير، والتوازن

الحاسم، وقد تطورت النظري على يد كل من Prochaska & DiClemente في أواخر السبعينيات، حيث استمدوا معرفتهم من دراسات تحليلية، وافترضت النظرية أن الأشخاص لا يغيرون من سلوكياتهم بسرعة وبشكل قاطع، ولكن يحدث التغيير بشكل دوري ومتواصل (حلمي، ٢٠٢٤، ص. ٦٥). وترتبط هذه النظرية بالدراسة الحالية من خلال فهم كيفية تدرج العاملين داخل مؤسسات القطاع الخاص السعودي نحو قبول أنظمة التدريب والتطوير المهني، مما يساعد في تحليل مراحل جاهزية العاملين للتغيير مما يسهل تخطي مقاومة التغيير لديهم، ويزيد من انخراطهم في عمليات التطوير المهني.

- **نظرية التوقع Expectancy Theory لفروم:** تعد النظرية من أكثر النظريات قبولاً في مجال تغيير دوافع الأفراد نحو العمل، وتعدّ نظرية التوقعات من النظريات الرائدة في مجال فهم السلوك البشري، حيث تشير إلى أن الأفراد يتفاعلون بشكل إيجابي مع التغيير عندما يكون لديهم توقعات إيجابية حول فوائده، كونها تقدم تفسيراً للأسباب التي تجعل الأفراد يختارون خياراً سلوكياً واحداً من عدة خيارات، أي أن سلوك الفرد ما هو إلا نتاج الخيارات المتاحة التي يتم ترتيبها حسب الأولوية، والنظرية في جوهرها توصف أن الفرد يقوم بتحديد الدافع لاختيار السلوك من خلال الرغبة في النتيجة المتوقعة، ولذلك فهي أذن عملية معرفية تكيفية معالجة الفرد للعناصر التحفيزية المختلفة وتنتهي باختيار الخيار النهائي، وترى هذه النظرية في التحفيز بأن الناس معقدون، وتوجد فروق فردية بينهم في عملية الدوافع مما يُشكل صعوبة في وضعهم ضمن مجموعة واحدة (السامرائي، ٢٠٢٢، ص. ٢٣١) وترتبط النظرية بالدراسة الحالية من خلال توضيحها كيفية تحفيز العاملين من خلال التوقعات الإيجابية عن نتائج التدريب والتطوير المهني وإمكانية أن يزيد من جاهزيتهم للتغيير والتقليل من مقاومتهم، ويمكن للمؤسسات القطاع الخاص السعودي تعزيز قناعة العاملين بأهمية هذه الأنظمة مما يؤدي إلى تخطي الحواجز النفسية المرتبطة بمقاومة التغيير لديهم.

- **نظرية الحاجات المكتسبة (Acquired Needs Theory) لديفيد ماكلياند:** اعتبرت النظرية أن هناك حاجات اكتسبها الفرد من البيئة والثقافة العامة التي يعيش فيها، وتسمى هذه النظرية بالحاجة للإنجاز، وقد استخدم ماكلياند في نظريته مصطلح الإنجاز ليشير إلى الحاجة والدافع معاً، ومن ثم طور مع زملاؤه قياساً لقياس قوة الحاجة، ودرسوا العلاقة بين قوة الحاجات في مجتمعات مختلفة والظروف التي عززت وزادت من هذه القوة، ونتائج الحاجات في منظمات الأعمال، وتعتمد النظرية في تنمية الدوافع على تعديل انطباعات العامل عن نفسه من خلال تصور يضع فيه نفسه مكان شخص آخر بحاجة للنجاح، وأن يحرص على

الحصول على التغذية العكسية (الصرن، ٢٠٠٤، ص. ٢٧٩). وترتبط النظرية بالدراسة الحالية من خلال فهم احتياجات العاملين الفردية وتأثيرها على استجاباتهم للتغيير، إذ تساعد في تصميم أنظمة تدريب مهني تُلبي احتياجات الإنجاز والانتماء لدى العاملين، مما يعزز من جاهزيتهم للتغيير والتقليل من مقاومة التغيير التي قد تحدث إذا لم يشعر العاملين بأن احتياجاتهم تؤخذ بعين الاعتبار في مؤسسة العمل.

مصطلحات الدراسة:

- مستوى الجاهزية:

عرف حسين وعلوان (٢٠٢٣، ص. ٣٧٧) مستوى الجاهزية بأنه "مستوى التكامل في المنظمة وتبني المناخ والدافع من أجل التغيير، وتعزز الالتزام الفردي والجماعي ضمن بيئة العمل، والتي تقود نحو أداء أفضل، وتسهم بشكل فاعل في التكيف مع البيئة المحيطة، والاستجابة للتحديات والمشكلات المستجدة وباستمرار".

ويُعرف مستوى الجاهزية إجرائيًا بأنه مدى استعداد العاملين في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية لقبول التغيير وتنفيذه، ويتم قياس مستوى الجاهزية من خلال أداة الدراسة المعتمدة التي سوف تقيس الاتجاهات والسلوكيات المتعلقة بالتغيير لدى العاملين.

- تدريب العاملين:

عرف "باراناغاما وآخرون" (Paranagama, et al, 2021, P. 4) تدريب الموظفين بأنه "طريقة منهجية لتطوير سلوكيات ومهارات ومواقف الموظفين بهدف تحسين أدائهم الوظيفي ثم الأداء العام للمنظمة".

كما عرف تجاني (٢٠٢١، ص. ٢١٤) تدريب العاملين بأنه "نشاط يركز على تزويد الأفراد بالمعلومات التي يتطلبها العمل والمهارات اللازمة لتحسين أداء العمل وتنمية الخبرات في سبيل مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، كل ذلك من ضمان تحسين أداء العمل وزيادة إنتاجية المنظمة".

ويُعرف تدريب العاملين إجرائيًا بأنه الأنشطة والبرامج التدريبية المقدمة للعاملين في مؤسسات القطاع الخاص في السعودية بهدف تطوير مهاراتهم الفنية والشخصية، والتي تنعكس على تحسين الأداء، وزيادة المعرفة والمهارات المتعلقة بوظائفهم، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التغييرات التنظيمية.

- التطوير المهني:

عرف "الشيداني" (Al-Shidhani, 2017, P. 15) التطوير المهني بأنه "عملية تحسين وتطوير مستمرة لقدرات الموظفين لمساعدتهم على النمو والتعلم؛ من خلال الحصول على فرص للتعليم والتدريب في مكان العمل أو من منظمات خارجية أو من خلال مراقبة الآخرين وهم يؤدون العمل".

بينما عرف بصبوص (٢٠٢٣، ص. ١١٧) التطوير المهني بأنه "مجموعة من المعارف والمهارات المستحدثة التي يتم إضافتها إلى المعرفة التي تم التدريب عليها مسبقًا، بهدف زيادة كفاءة العمل، وإعادة توجيه سلوك العاملين، وتنمية المهارات وتطوير الأداء بالاعتماد على الخبرة السابقة في مجال العمل، ويسهم في دعم العاملين ويدعم خططهم المستقبلية".

ويُعرف التطوير المهني إجرائيًا بأنه جميع العمليات التي تهدف إلى تحسين وتطوير القدرات المهنية للموظفين العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بالسعودية، ورفع مستوى كفاءتهم وجاهزيتهم للتحديات المستقبلية وتقبل التغيير.

● مقاومة التغيير:

عرف "بارت" (Barrett, 2018, P. 4) مقاومة التغيير بأنه "فعل من العصيان والتحدي للمعارضة يُظهر بها الموظفون رد فعل سلبي تجاه التغيير من خلال أفعالهم أو أفكارهم".

عرفت الحسابان (٢٠٢٣، ص. ٤٧٦) مقاومة التغيير بأنها "ظاهرة يمكن رصدها في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية، انطلاقات من مقاومة التغيير عند الأطفال وليس انتهاءً بمقاومة التغيير عند الفئات الاجتماعية والجماعات السياسية والنقابات".

وتُعرف مقاومة التغيير إجرائيًا بأنها السلوكيات والاتجاهات التي يُظهرها العاملون في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية والتي تعبر عن عدم قبولهم أو رفضهم للتغييرات التنظيمية أو التطورات المهنية الجديدة، والتي سيتم قياسها من خلال أداة الدراسة المعتمدة التي سوف تقيس مستوى مقاومة العاملين وتصوراتهم السلبية المرتبطة بالتغيير.

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

سوف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يعد مناسباً لدراسة مستويات الجاهزية والتحديات المرتبطة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص السعودي، فالمنهج الوصفي يعتمد على "وصف الظاهرة المدروسة بشكل دقيق ومنهجي، وتحليل البيانات المتعلقة بها لتحديد العلاقة بين المتغيرات المختلفة (بني يونس، ٢٠١٨، ص. ١٦١).

أداة الدراسة:

ستستخدم الدراسة أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لتقييم آراء العاملين حول مستويات الجاهزية لتطبيق أنظمة التدريب والتطوير المهني، والتحديات التي تواجههم، ومدى تأثير هذه الأنظمة على الحد من مقاومة التغيير.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وسيتم اختيار عينة عشوائية من الموظفين والإداريين من مختلف القطاعات لضمان تنوع الآراء وفعالية النتائج.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي سيتم جمعها من خلال أداة الدراسة، سوف يستخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال أساليب المعالجة الإحصائية الآتية:

١. التكرارات والنسب المئوية.

٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

٣. معامل الارتباط بيرسون.

٤. معادلة ألفا كرونباخ.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تحليل مستويات الجاهزية والتحديات المرتبطة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني، وتأثير هذه الأنظمة على الحد من مقاومة التغيير بين الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: تشمل الدراسة العاملين في مؤسسات القطاع الخاص السعودي ممن يرتبطون بأنظمة التدريب والتطوير المهني.
- الحدود المكانية: تُجرى الدراسة في مؤسسات القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: سوف يتم إجراء الدراسة في خلال العام الدراسي الجاري ٢٠٢٤ م.

المراجع

أولاً المراجع العربية:

- أبو حشيش، بسام محمد. (٢٠٢٢). مستوى جاهزية مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة للاستجابة لأزمة كورونا ومعوقاتها. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٢ (٤)، ١٦٣-١٨٢.
- أبو شينة، المبروك مفتاح. (٢٠٢٢). الإدارة التنظيمية وتأثيرها على مقاومة التغيير لدى عمال المصالح الإدارية: دراسة ميدانية على بعض العاملين في عينة شركات العام في مالي - السنغال- موريتانيا. *مجلة أكاديمية شمال أوروبا المحكمة للدراسات والبحوث*، ٣ (١٦)، ٦٧-٨٨.
- أحمد، عارف عثمان؛ المعمرى، عبد الملك أحمد أحمد. (٢٠٢١). أثر التدريب في الإبداع الإداري في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، ٢٧ (٣)، ١-٣٠.
- بازيد، سمير محمد صالح؛ فتاح، صالح حمزة. (٢٠٢٤). دور الثقافة التنظيمية في مواجهة مقاومة التغيير. *العلوم الاقتصادية*، ١٩ (٧٢)، ١٩٨-٢١٣.
- بربار، مروة؛ بودلال، فضيلة. (٢٠٢٣). دور التكوين المهني في زيادة تعزيز مستوى الكفاءة المهنية لدى العمال: دراسة ميدانية بمعهد الوطني للتكوين المهني زيان بلقاسم- تيارت. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر.
- بصبوص، أمل أحمد عبد ربه. (٢٠٢٣). أثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (٥٤)، ١١٥-١٢٣.
- بني يونس، أسماء عبد المطلب. (٢٠١٨). دليل المبتدئ إلى المناهج العامة في البحث العلمي. الأردن: دار النفائس في البحث العلمي.
- البواردي، فيصل بن عبد الله محمد. (٢٠٢٠). استعداد الأجهزة الحكومية بالخدمة المدنية السعودية لاكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٣ (٢)، ٣٥٣-٣٩٨.
- تجاني، الطيب حسن. (٢٠٢١). فاعلية التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية والميزانية. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (٥٢)، ٢٠٩-٢٣٤.
- تجاني، الطيب حسن. (٢٠٢١). فاعلية التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية والميزانية. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (٥٢)، ٢٠٩-٢٣٤.
- الجنوبي، منصور بن عبد الرحمن. (٢٠٢٢). مدى جاهزية جامعة شقراء لتطبيق معايير المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي المطورة للاعتماد المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين فيها. *مجلة كلية التربية*، (٤٦)، ١٢٥-١٧٨.
- الجبني، إياد محمد؛ ابن صقير، ريوف صقر؛ ابن جمعان، ماضي عبد المحسن. (٢٠٢٣). تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع بكلية الإمارات للعلوم التربوية*، (٩٥)، ١٢٥-١٥٨.
- الجبني، تهاني محمد ضيف الله؛ الدوسري، ذيب بن محمد بن ناصر. (٢٠٢١). المشكلات التنظيمية للمرأة السعودية العاملة في القطاع الخاص في مدينة الرياض: دراسة ميدانية. *مجلة شؤون اجتماعية*، ٣٨ (١٥١)، ١٠٥-١٣٦.

- الحجاجي، ربيع بن طالع. (٢٠١٩). سُبل مواجهة تحديات التطوير المهني للمعلمين في ظل العصر الرقمي بمدارس تطوير في محافظة الليث. *المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج*، (٦٨)، ٤٩-١.
- الحداد، علوي حافظ سالم. (٢٠٢٣). قياس دور الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان. *مجلة التطورات في البحوث الزراعية*، ٢٨ (٤)، ٨٥٢-٨٦٣.
- الحسبان، لانا خالد خلف. (٢٠٢٣). التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (٥٢)، ٤٦٩-٤٨٠.
- حسين، رافع عبدالواحد؛ علوان، فراس حسين. (٢٠٢٣). تأثير الجاهزية التنظيمية في تعزيز التجديد الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوي. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٩ (٦٤)، ٣٧٦-٣٩٨.
- الحطاب، نرمين السيد. (٢٠١٩). تطوير أنظمة التدريب وتأهيل العاملين في شركات الطيران لغرض تحقيق جودة الحياة الوظيفية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، ١٧ (٢)، ١٧٣-١٩٢.
- حلي، دعاء حامد الغواوي. (٢٠٢٤). استخدامات الحكومة لمنصات التواصل الاجتماعي وتأثيرها على السلوك السياحي للمواطن المصري. *المجلة العربية لبحوث الاتصال والإعلام الرقمي*، (٦)، ٥١-٨٦.
- حمدي، شريف محمود؛ الفيومي، ميسون يوسف محمد. (٢٠٢١). أثر مقاومة التغيير للتحوّل الرقمي كمتغير وسيط على العلاقة بين التدريب وكفاءة الأداء: الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية أنموذجاً. *مجلة البحوث والدراسات العربية*، (٧٥)، ٤٠٧-٤٤٤.
- خلاشي، نسرين طلال. (٢٠٢٠). تأثير القطاع الخاص بأمواج تقلبات الأنظمة الحديثة المتسارعة وطوق النجاة: دراسة واقع القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ورؤية ٢٠٣٠. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (١٦)، ١٧٣-٢٠١.
- السامرائي، مهدي صالح. (٢٠٢٢). *نظريات الغرائز والدوافع والحوافز والحاجات الإنسانية*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الشهراني، بدر سعيد فايز. (٢٠٢٢). آثار تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الأفراد على تنافسية شركات القطاع الخاص: دراسة حالة في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٦ (١٦)، ٢٣-١.
- الصالح، رشا مهدي. (٢٠٢٣). تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة في مقاومة التغيير: دراسة تحليلية في مديرية اتصالات البصرة. *العلوم الاقتصادية*، ١٨ (٦٩)، ١٥٠-١٧٣.
- الصرن، رعد حسن. (٢٠٠٤). *نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ ٤٠١ نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها*. دار الرضا للنشر.
- صلاح، مريم إسماعيل محمود. (٢٠١٦). *أثر سمات فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير: دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات الأردنية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.
- الصيعرية، مشاعل عوض؛ العاني، وجيهة ثابت؛ العبري، خلف مرهون. (٢٠٢٢). جاهزية مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان للثورة الصناعية الرابعة ورؤية عمان ٢٠٤٠ من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية والخبراء. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث- مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٦ (٤٥)، ٢٩-١.
- عباس، حوراء فاروق؛ فرحات، محمد يوسف. (٢٠٢٣). تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي داخل الهيئة العامة للضرائب في العراق. *مجلة الجامعة العراقية*، (٦٢)، ٣٥٨-٣٤٧.

- عبد الحكيم، شاهد. (٢٠٢٣). دور التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- تقرت. *مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة*، ٦ (١)، ٤٠٦-٤٢٣.
- العمري، محمد بن سعيد. (٢٠١٧). أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي. *المجلة العربية للإدارة*، ٣٧ (٤)، ١١٣-١٤٨.
- فريد، براءة. (٢٠٢١). دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة مع دراسة حالة مؤسسة صناعية جزائرية. *المجلة الدولية للأداء الاقتصادي*، ٤ (١)، ٣٩٤-٤٠٩.
- قاش، عبد الله. (٢٠١٦). تحليل الأبعاد النفسية والاجتماعية لمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات. *مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، ١٦ (١)، ٣-١٤.
- القرشي، سوزان بنت محمد؛ الجهني، ندى سعيد. (٢٠١٩). دور برنامج التدريب على رأس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين في المنظمات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة مسحية على وزارة العمل والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية*، ١٥ (١)، ١٠٦-٧٠.
- القضاة، فادي حامد محمد؛ أبودواس، وهيب عبد الوهاب؛ القضاة، نضال فوز. (٢٠٢٢). تطوير آلية إدارة الأزمات في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية والإنسانية*، ١٢ (١)، ١٦٥-١٣٨.
- لعشب، سهام؛ نزالي، سامي. (٢٠٢٢). مقاومة التغيير كركيزة للإصلاح الإداري: دراسة حالة وزارة المالية الجزائرية. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، ١٣ (١)، ٢١-٣٤.
- مباشر، محمد حسام سليم. (٢٠١٨). دور القيادة التحولية في الحد من مقاومة التغيير: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، ٣ (٣)، ٥٤١-٥٦٣.
- مكمن، نسرین؛ شريفة، بوشيكري. (٢٠٢٢). برامج التكوين ودورها في رفع مستوى الكفاءة المهنية لدى الموظفين داخل المؤسسة: دراسة ميدانية بالمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية- البشير إبراهيمي- عين تموشنت. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بلحاج بوشعيب، الجزائر.
- مؤسسة راند. (٢٠٢١). رفع جودة التوظيف في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية: دراسة قطاعية مستهدفة. سانتا مونيكا، كاليفورنيا.
- ياسف، حسيبة. (٢٠١٥). العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير. *مجلة الاقتصاد التطبيقي والإحصاء*، ١٢ (٢)، ٢١٢-٢٣٤.

ثانيًا المراجع الأجنبية:

- Adamová, M. (2022). *The Influence of Corporate Culture on the Development of Employee Training System in Enterprises of the New Economy* (No. 2022-02).
- Akther, S., & Rahman, M. S. (2022). Investigating training effectiveness of public and private banks employees in this digital age: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 43(2), 542-568.

- Al-Shidhani, S. S. H. (2017). *Developing capacity building through professional development and career options: Insights from the petroleum profession*. The University of Liverpool (United Kingdom).
- Ashofteh, H., & Orangian, E. (2021). Evaluating the effectiveness and calculating the rate of return on investment of training courses using Kirk Patrick and Phillips models. *Management and Educational Perspective*, 3(3), 143-179.
- Bagrationi, K., & Gordienko, O. (2024, September). Dynamics of Organisational Change: Resistance, Readiness, and the Road Ahead. In *European Conference on Innovation and Entrepreneurship* (Vol. 19, No. 1, pp. 81-88).
- Barrett, A. (2018). Information-seeking from organizational communication sources during healthcare technology change. *Communication Quarterly*, 66(1), 58-78.
- Cui, T. (2022, April). Research on the Dilemma and Solution of Employee Training in China's Small and Medium-sized Enterprises. In *2022 International Conference on Social Sciences and Humanities and Arts (SSHA 2022)* (pp. 1087-1090). Atlantis Press.
- Elgohary, E., & Abdelazyz, R. (2020). The impact of employees' resistance to change on implementing e-government systems: An empirical study in Egypt. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 86(6), e12139.
- Gozzoli, C., D'Angelo, C., & Tamanza, G. (2018). Training and resistance to change: Work with a group of prison guards. *World Futures*, 74(6), 426-449.
- Gull, S., & Rehman, H. (2022). Impact of green training on ecological sustainability in the presence of employee resistance as a moderator: evidence from textile sector of Pakistan. *Pakistan Journal of Engineering and Applied Sciences*.
- Lee, J. W., Han, J. S., & Song, E. (2019). The effects and challenges of vocational training in Korea. *International Journal of Training Research*, 17(sup1), 96-111.

- Paranagama, B., Dilan, H. K. T., Ranaweera, A. P., & Apponsu, R. (2021). Impact of training and development on operational level employees of a selected leading government body in Sri Lanka.
- Samal, A., Patra, S., & Chatterjee, D. (2021). Impact of culture on organizational readiness to change: context of bank M&A. *Benchmarking: An international journal*, 28(5), 1503-1523.
- Tombiri, M. E. (2019). *Strategies Small Business Leaders Use to Reduce Employees' Resistance to Change* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Zegeye, a. (2018). Employee training practices and challenges at commercial bank of ethiopia (eastern district) (doctoral dissertation, st. Mary's university).
- Zhou, J. (2015). THE INFLUENCES OF EMPLOYEE TRAINING TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN CHINA. Case Company: Huawei.