

عنوان البحث

أثر مقاومة التغيير على أداء العاملين في شركات القطاع الهندسية بدولة الإمارات العربية المتحدة
:الدور الوسيط للدعم الإداري وبرامج التدريب

إعداد الطالب/

أحمد عادل الامين أحمد

الرقم الجامعي - 243002333

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ رَبَّ السَّمَاوَاتِ السَّبْعِ وَرَبُّ الْعَرْشِ الْمَجِيدِ

الاهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق المقاصد والغايات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

إلى والديَّ الكريمين،

لمن كانا بعد الله مصدر عطائي، وأصل ثباتي، ودعامة تقدمي.
إليكما، يا من غرستم في نفسي قيمة العلم، وأورثتماني معنى الالتزام والصبر،
تفيض كلمات الشكر مهما سمت، ويعجز اللسان مهما حاول،
ففضلكما بعد الله هو ما حملني إلى هذه المرحلة من حياتي العلمية.
أسأل الله أن يمد في أعماركما على الطاعة، وأن يجزيكما عني خير الجزاء.

وإلى إخوتي الأعزاء،

سندي الدائم وعوني الثابت، الذين شاركوني رحلتي بالصبر والمواظرة،
وكانوا لي قوة حين يضعف العزم، وطمأنينة حين تزدحم الظروف،
فلهم مني كل التقدير والمحبة والدعاء.

وإلى أصدقائي الكرام،

رفقاء الدرب، وشركاء المحطات الصعبة قبل السهلة،
الذين كان لتشجيعهم الصادق، ودعمهم المستمر، أثر بالغ في استكمال هذه المسيرة.
أهدي إليهم جميعاً تقديراً لصدق المواقف وتُبل الصحبة.

وإلى أساتذتي الأفاضل،

الذين بذلوا من علمهم ووقتهم وجهدهم ما يليق بمكانتهم العلمية الرفيعة،
فكانوا قدوة في الإخلاص، ومنارة في المنهج، ودعامة في مسار البحث العلمي.
أتقدم لهم بجزيل الشكر والتقدير، اعترافاً بفضلهم وتأثيرهم العميق.

وإلى كل من أسهم بفكرة، أو توجيه، أو كلمة دعم،

وأثرى رحلتي العلمية ولو بقدر يسير،

أهدي هذا العمل العلمي، راجياً من الله أن ينفع به،

وأن يكون لبنة في مسيرة المعرفة، وخطوة في سبيل خدمة المجتمع والمؤسسات.

الشكر و التقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله نتحقق الغايات.

وبعد...

يشرفني أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى كل من كان له إسهام، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، في إتمام هذا العمل العلمي. إن مسيرة البحث والدراسة لا تكتمل إلا بتضافر الجهود وتنوع مصادر الدعم، ولا تُبنى إلا على المعرفة والتوجيه والمساندة التي يقدمها من نلتقي بهم في طريق العلم. كما أتوجه بالشكر إلى كل من وضع بصمة في تقدمي العلمي، من أصحاب الخبرة والعلم، ممن أسهموا في توفير بيئة معرفية داعمة ومحفزة على التفكير والتحليل والبحث. ولمن أتاحوا الفرصة للوصول إلى مصادر المعلومات، وقدموا التوجيهات التي أثرت هذه الدراسة وساعدت على تطوير محتواها ومنهجيتها.

ولا يسعني إلا أن أعبر عن امتناني لكل من قدم رأياً بناءً، أو نصيحة صادقة، أو توجيهاً علمياً، فكانت كلماتهم دافعاً للاستمرار، ومصدراً لإعادة النظر والتطوير، ومساهمة مهمة في الارتقاء بجودة هذا العمل. فالشكر موصول لكل من أفادني بمعرفته، أو ساندني بخبرته، أو قدم لي معلومة كان لها أثر في بناء هذا البحث.

كما أخص بالشكر كل من وقّروا لي الدعم المعنوي خلال هذه الفترة، من مشجعين وداعمين، ممن كانوا يحثونني على المضي قدماً حين تشتد الضغوط وتتعدد التحديات. فقد كان لتشجيعهم المستمر أثر عميق في مواصلة السعي وإكمال هذا الجهد العلمي بروح إيجابية وعزيمة ثابتة.

وأقدم ببالغ الامتنان لكل من آمن بأن العلم رسالة، وأن البحث مسؤولية، وأن تطوير المعرفة واجب يسهم في خدمة المجتمع ومؤسساته. فإلى كل من أدرك قيمة العلم، وساهم في الحفاظ على مسيرة الباحث ودعم تقدمه، أهدي هذا الإنجاز تقديراً واحتراماً لجهودهم.

وفي الختام، أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يجعله لبنة في صرح المعرفة، ودعماً لكل من يسعى إلى الارتقاء بالعلم والعمل. إنه ولي ذلك والقادر عليه.

الفهرس

ب	الاهداء.....
ج	الشكر و التقدير.....
ز	قائمة الجداول.....
ح	فهرس الأشكال.....
ط	المستخلص.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
2	1.1 المقدمة.....
3	1.2 مشكلة الدراسة.....
3	1.3 أهمية الدراسة.....
3	1.3.1 الأهمية النظرية.....
4	1.3.2 الأهمية التطبيقية.....
4	1.4 أهداف الدراسة.....
5	1.5 تساؤلات الدراسة.....
5	1.6 فروض الدراسة.....
5	1.7 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....
6	1.8 خاتمة الفصل.....
7	الفصل الثاني : الإطار النظري و الدراسات السابقة.....
8	2.1 المقدمة.....
8	2.2 الإطار النظري.....
8	2.2.1 مفهوم مقاومة التغيير.....
9	2.2.2 الدعم الإداري.....
10	2.2.3 برامج التدريب.....
10	2.2.4 الأداء الوظيفي.....
10	2.3 العلاقات النظرية بين المتغيرات.....
11	2.4 الدراسات السابقة.....
11	2.4.1 الدراسات العربية:.....
13	2.4.1 الدراسات الأجنبية:.....
21	2.5 عرض موجز للدراسات السابقة.....
23	2.6 الفجوة البحثية.....
23	2.7 ما يميز الدراسة الحالية.....
23	2.8 خاتمة.....

24.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
25.....	3.1. المقدمة
25.....	3.2. المنهجية و طرق البحث
25.....	3.2.1. منهج الدراسة
25.....	3.2.2. نوع البيانات
25.....	3.2.3. أداة جمع البيانات
25.....	3.2.4. الإختبارات الإحصائية
25.....	3.3. أدوات الدراسة
25.....	3.3.1. محتوى الأداة
26.....	3.3.2. صدق الأداة
26.....	3.4. مجتمع البحث
26.....	3.5. حدود الدراسة
26.....	3.5.1. الحدود الموضوعية
26.....	3.5.2. الحدود الجغرافية
26.....	3.5.3. الحدود الزمنية
26.....	3.5.4. الحدود المنهجية
27.....	3.5.5. مجتمع الدراسة
27.....	3.5.6. عينة الدراسة
27.....	3.6. متغيرات الدراسة
27.....	3.6.1. المتغير المستقل
27.....	3.6.2. المتغيران الوسيطان
27.....	3.6.3. المتغير التابع
27.....	3.6.4. الإطار المفاهيمي للدراسة
28.....	3.7. إجراءات الدراسة الميدانية
28.....	3.8. الأساليب الإحصائية المستخدمة
29.....	3.9. خاتمة
30.....	الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج
31.....	4.1. مقدمة
31.....	4.2. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
40.....	4.2.1. التحليل العام للخصائص الديموغرافية
41.....	4.3. التحليل الوصفي لبنود الاستبانة
41.....	4.3.1. مقاومة التغيير (النفسي – السلوكي – الرقمي)
44.....	4.3.2. الدعم الإداري
45.....	4.3.3. برامج التدريب

47.....	4.3.4. الأداء الوظيفي
48.....	4.4. اختبار فرضيات الدراسة
48.....	4.4.1. الفرض الأول: أثر مقاومة التغيير على الأداء الوظيفي
50.....	4.4.2. الفرض الثاني: أثر الدعم الإداري في العلاقة بين مقاومة التغيير والأداء الوظيفي (الدور الوسيط)
53.....	4.3.3. الفرض الثالث: أثر التدريب في العلاقة بين مقاومة التغيير والأداء الوظيفي (الوساطة)
56.....	4.5. مناقشة النتائج:
58.....	4.6. خاتمة
59.....	الفصل الخامس: الاستنتاجات و التوصيات
60.....	5.1. المقدمة
60.....	5.2. ملخص النتائج
61.....	5.3. الاستنتاجات العامة للدراسة
61.....	5.4. التوصيات العملية
62.....	5.5. التوصيات البحثية المستقبلية
62.....	5.6. خاتمة الدراسة
63.....	المراجع
64.....	المراجع العربية
64.....	المراجع الأجنبية
65.....	الملاحق
71.....	Abstract
72.....	Title

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول
22	جدول (2.1) مقارنة بين الدراسات السابقة
31	جدول (4.1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة – الجنس
32	جدول (4.2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة – العمر
33	جدول (4.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة – المؤهل العلمي
34	جدول (4.4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة – سنوات الخبرة
35	جدول (4.5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة – المسمى الوظيفي
36	جدول (4.6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة – نوع الشركات
37	جدول (4.7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة – نزع قطاع الشركات
38	جدول (4.8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة – منطقة العمل
39	جدول (4.9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة – منطقة العمل داخل الإمارات
40	جدول (4.10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة – طبيعة العمل
41	جدول (4.11) تحليل الأبعاد النفسية و السلوكية و الرقمية
44	جدول (4.12) تحليل الدعم الإداري
45	جدول (4.13) تحليل برامج التدريب
47	جدول (4.14) تحليل الأداء الوظيفي
48	جدول (4.15) تحليل الارتباط للفرضية الأولى
50	جدول (4.16) تحليل الارتباط للفرضية الثانية
51	جدول (4.17) تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الثانية (مستخرج من SPSS)
52	جدول (4.18) تحليل تأثير مقاومة التغيير على الدعم الإداري (مستخرج من SPSS)
52	جدول (4.19) تحليل تأثير مقاومة التغيير و الدعم الإداري على الأداء الوظيفي (مستخرج من SPSS)
52	جدول (4.20) تحليل التأثير غير المباشر عبر الدعم الإداري (مستخرج من SPSS)
53	جدول (4.21) تحليل الارتباط للفرضية الثالثة
54	جدول (4.22) تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الثالثة (مستخرج من SPSS)
55	جدول (4.23) تحليل أثر مقاومة التغيير على التدريب
55	جدول (4.24) تحليل أثر مقاومة التغيير و التدريب على الاداء الوظيفي
55	جدول (4.25) تحليل التأثير غير المباشر عبر التدريب (الوساطة)

فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل
28	شكل (1) الإطار المفاهيمي للدراسة
31	شكل (2) الخصائص الديموغرافية: الجنس
32	شكل (3) الخصائص الديموغرافية: العمر
33	شكل (4) الخصائص الديموغرافية: المؤهل العلمي
34	شكل (5) الخصائص الديموغرافية: سنوات الخبرة
35	شكل (6) الخصائص الديموغرافية: المسمى الوظيفي
36	شكل (7) الخصائص الديموغرافية: نوع الشركات
37	شكل (8) الخصائص الديموغرافية: نوع قطاع الشركات
38	شكل (9) الخصائص الديموغرافية: منطقة العمل
39	شكل (10) الخصائص الديموغرافية: منطقة العمل داخل الإمارات
40	شكل (11) الخصائص الديموغرافية: طبيعة العمل

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر مقاومة التغيير على أداء العاملين في شركات القطاع الهندسي في دولة الإمارات العربية المتحدة، مع تحليل الدور الوسيط لكل من الدعم الإداري وبرامج التدريب في تعزيز القدرة التنظيمية على إدارة التغيير بفعالية. كما يتناول البحث أحد الأبعاد المعاصرة لمقاومة التغيير، والمتمثل في تأثير التحول الرقمي والعمل عن بُعد أو الهجين على تقبل الموظفين للتغيير داخل بيئات العمل الهندسية.

ولتحقيق أهداف البحث، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتطوير استبيان مكوّن من أربعة محاور رئيسية هي: مقاومة التغيير (البعد النفسي والمعرفي، البعد السلوكي، مقاومة التغيير الرقمية المرتبطة بالعمل عن بُعد والهجين)، الدعم الإداري، برامج التدريب، وأداء العاملين. ويستهدف مجتمع الدراسة العاملين في شركات القطاع الهندسي في دولة الإمارات العربية المتحدة. وسيتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، والاختبارات الوصفية، والانحدار المتعدد، وتحليل المسار لقياس الدور الوسيط للمتغيرات.

ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية للإدارات الهندسية تتعلق بتقليل مقاومة التغيير وتعزيز الأداء الوظيفي عبر تحسين مستوى الدعم الإداري وتطوير برامج التدريب، إضافة إلى تمكين الموظفين من استخدام الأدوات الرقمية والتكيف مع بيئات العمل المرنة.

الكلمات المفتاحية: مقاومة التغيير، الدعم الإداري، برامج التدريب، العمل الهجين، التحول الرقمي، أداء العاملين، القطاع الهندسي.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

يُعدّ القطاع الهندسي واحدًا من أكثر القطاعات حيويةً في دولة الإمارات العربية المتحدة، نظرًا لاعتماده الكبير على المشاريع الكبرى، والتقنيات الرقمية المتقدمة، وأنظمة التشغيل الذكية التي تتطلب دقة عالية في الأداء وإدارة فعّالة للموارد البشرية. ويتميّز هذا القطاع بتعدد أصحاب المصلحة، وتسارع وتيرة التغيير التقني، وكثافة الاعتماد على الأنظمة الرقمية في التصميم، والإشراف، وإدارة المشاريع. وبسبب هذه الخصائص، فإن أي تغيير تنظيمي أو تقني يُحدث تأثيرًا مباشرًا على أداء العاملين وكفاءة تنفيذ المشروعات، مما يجعل دراسة مقاومة التغيير في هذا القطاع ضرورة علمية وعملية، خصوصًا في ظل التحول الرقمي المتسارع والاتجاه نحو العمل الهجين في المؤسسات الهندسية. حيث يمثل التغيير التنظيمي إحدى القضايا المحورية التي تستند إليها المؤسسات الحديثة لضمان قدرتها على الاستجابة للمتغيرات المتسارعة في بيئات العمل المعاصرة، خصوصًا في القطاعات الهندسية التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد الفني والمعرفي، وتحتاج باستمرار إلى تطوير أساليب الإدارة ورفع كفاءة العمليات التشغيلية. وتشير الأبحاث العلمية الحديثة إلى أن التغيير أصبح عنصرًا أساسيًا في تعزيز التنافسية والاستدامة المؤسسية، خاصة في القطاعات التقنية والمشروعات ذات التعقيد العالي. (Wang, 2021).

وفي سياق دولة الإمارات العربية المتحدة، شهد القطاع الهندسي طفرة نوعية في تبني التحول الرقمي، وتطبيق أساليب العمل الذكي، وتطوير الأنظمة الإلكترونية الداعمة للمشاريع الهندسية بما يتوافق مع توجهات الدولة نحو الابتكار والجاهزية المستقبلية. ورغم أهمية هذه التحولات، إلا أن المؤسسات تواجه تحديات واضحة تتمثل في مقاومة العاملين للتغيير، والتي تتخذ أشكالًا نفسية وسلوكية ومعرفية، إضافة إلى بروز شكل جديد يتمثل في المقاومة الرقمية، خصوصًا في ظل الانتقال نحو العمل الهجين والتعامل مع الأنظمة الإلكترونية المتقدمة، وهو ما أكدته دراسات تناولت التحديات التقنية والسلوكية المرتبطة بالتحول الرقمي (Carroll, 2022).

وتتميز بيئة المشاريع الهندسية بقدر كبير من الحساسية نظرًا لتعدد أصحاب المصلحة، وارتفاع متطلبات الجودة والدقة، وتسارع وتيرة الأعمال، مما يجعل التغيير التنظيمي — الإداري أو الرقمي — أكثر تأثيرًا في الأداء الوظيفي مقارنة بالقطاعات الأخرى. كما تشير الكتابات الأكاديمية الحديثة إلى أن معالجة مقاومة التغيير تتطلب وجود دعم إداري فعّال وبرامج تدريب متخصصة تعزز جاهزية العاملين للتكيف مع المتغيرات، وتقلل من الآثار السلبية للمقاومة التنظيمية (الشحي، 2022).

وبناءً على ذلك، تبرز الحاجة إلى دراسة علمية معمّقة تفحص أثر مقاومة التغيير بأبعادها النفسية والسلوكية والرقمية على أداء العاملين في القطاع الهندسي بدولة الإمارات، وتبحث في الدور الوسيط لكل من الدعم الإداري وبرامج التدريب في هذه العلاقة.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من التوجه الواضح لدى الشركات الهندسية في دولة الإمارات نحو تحديث أنظمة العمل، وإدماج التقنيات الحديثة، وتطبيق ممارسات العمل المرنة، فإن الواقع العملي يُظهر تحديات جوهرية متعلقة بمقاومة العاملين لهذه التحولات. وتتجلى هذه المقاومة في عدة صور، من بينها: القلق من المجهول، ضعف الفعالية بالتغييرات التنظيمية، التمسك بأساليب العمل التقليدية، التردد في استخدام الأنظمة الرقمية، وصعوبة التكيف مع بيئات العمل عن بُعد أو العمل الهجين.

وتُعدّ هذه الظواهر من أكثر العوامل تأثيراً في مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الهندسية، إذ تقود إلى انخفاض الإنتاجية، وتراجع جودة المخرجات، وتعطل سير المشاريع، وارتفاع الأخطاء التشغيلية. كما تشير التجارب الميدانية إلى أنّ ضعف الدعم الإداري، وقصور برامج التدريب، يزيدان من حدة المقاومة ويقللان من قدرة العاملين على التكيف مع التغييرات الإدارية والتقنية.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

ما أثر مقاومة التغيير بأبعادها النفسية والسلوكية والرقمية على أداء العاملين في شركات القطاع الهندسي بدولة الإمارات العربية المتحدة، وما الدور الوسيط لكل من الدعم الإداري وبرامج التدريب في هذه العلاقة؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. الأهمية النظرية

تستمد الدراسة أهميتها النظرية من تناولها أحد الموضوعات الحديثة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة التغيير، والمتمثل في مقاومة التغيير الرقمية، والتي أصبحت من أبرز التحديات في المؤسسات التقنية والهندسية. كما تكتسب الدراسة أهميتها من:

- تطوير إطار نظري يدمج بين المتغيرات الأربعة: مقاومة التغيير، الدعم الإداري، برامج التدريب، الأداء الوظيفي.
- مساهمتها في إثراء المعرفة العلمية من خلال تقديم نموذج وساطة مزدوج يربط العناصر التنظيمية والرقمية.
- تعزيز الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير في القطاعات الهندسية، والتي لا تزال محدودة مقارنة بالقطاعات الإدارية والتجارية.
- سد فجوة بحثية تتعلق بدراسة أثر مقاومة التغيير الرقمية على الأداء في بيئة المشاريع الهندسية.

1.3.2. الأهمية التطبيقية

تتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة في ارتباط نتائجها المباشر ببيئة الشركات الهندسية في دولة الإمارات، ومن المتوقع أن تسهم في:

- تقديم دلائل عملية لصناع القرار حول كيفية الحد من مقاومة التغيير.
- تحسين آليات الدعم الإداري ورفع مستوى التواصل داخل المؤسسات.
- تطوير برامج تدريب فعّالة تستجيب لمتطلبات التحول الرقمي.
- تعزيز الأداء الوظيفي من خلال رفع قدرة العاملين على التكيف مع التغييرات التنظيمية والتقنية.
- دعم المؤسسات الهندسية في تنفيذ مبادرات التطوير دون تعطل أو مقاومة ميدانية.

1.4. أهداف الدراسة

❖ الهدف الرئيسي:

تحليل أثر مقاومة التغيير بأبعادها النفسية والسلوكية والرقمية على أداء العاملين في شركات القطاع الهندسي في دولة الإمارات العربية المتحدة، مع دراسة الدور الوسيط للدعم الإداري وبرامج التدريب.

❖ الأهداف الفرعية:

1. قياس مستوى مقاومة التغيير لدى العاملين في الشركات الهندسية.
2. تحليل أثر المقاومة النفسية والمعرفية على الأداء الوظيفي.
3. دراسة أثر المقاومة السلوكية والتنظيمية على الأداء.
4. تحليل أثر المقاومة الرقمية المتعلقة بالعمل عن بُعد والهجين على الأداء.
5. قياس أثر الدعم الإداري في تعزيز قدرة العاملين على التكيف مع التغيير.
6. قياس أثر برامج التدريب في تحسين استجابة العاملين للتغيير.
7. اختبار الدور الوسيط لكل من الدعم الإداري وبرامج التدريب في العلاقة بين مقاومة التغيير والأداء الوظيفي.

1.5. تساؤلات الدراسة

❖ التساؤل الرئيسي :

ما أثر مقاومة التغيير على أداء العاملين في الشركات الهندسية بدولة الإمارات، وما الدور الوسيط لكل من الدعم الإداري وبرامج التدريب؟

❖ التساؤلات الفرعية:

1. ما أثر المقاومة النفسية والمعرفية على أداء العاملين؟
2. ما أثر المقاومة السلوكية والتنظيمية على الأداء الوظيفي؟
3. ما أثر المقاومة الرقمية المتعلقة بالعمل عن بُعد والهجين على الأداء؟
4. ما دور الدعم الإداري في الحد من مقاومة التغيير وتحسين الأداء؟
5. ما دور برامج التدريب في تعزيز القدرة على التكيف وتحسين الأداء؟
6. ما مدى مساهمة الدعم الإداري وبرامج التدريب كوسيطين في تفسير العلاقة بين مقاومة التغيير والأداء الوظيفي.

1.6. فروض الدراسة

❖ الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير بأبعادها النفسية والسلوكية والرقمية وأداء العاملين.

❖ الفروض الفرعية:

1. توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المقاومة النفسية والمعرفية والأداء الوظيفي.
2. توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المقاومة السلوكية والتنظيمية والأداء الوظيفي.
3. توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المقاومة الرقمية المرتبطة بالعمل عن بُعد والهجين والأداء الوظيفي.
4. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدعم الإداري والأداء الوظيفي.
5. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والأداء الوظيفي.
6. يلعب كل من الدعم الإداري وبرامج التدريب دورًا وسيطًا ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين مقاومة التغيير والأداء الوظيفي.

1.7. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

ترتكز الدراسة على نموذجين نظريين يُعدّان الأكثر ارتباطاً بتحليل استجابة العاملين للتغيير التنظيمي وهما:

أولاً: نموذج لوين للتغيير التنظيمي

يقوم هذا النموذج على ثلاث مراحل: فكّ الجمود، التغيير، وإعادة التجميد. ويرتبط على نحو مباشر بمكونات الدراسة:

- مرحلة فكّ الجمود ← المقاومة النفسية والسلوكية
- مرحلة التغيير ← الدعم الإداري وبرامج التدريب
- مرحلة إعادة التجميد ← الأداء الوظيفي واستدامة التغيير

ثانياً : نموذج "أدكار" لإدارة التغيير (ADKAR)

يتكون من خمسة عناصر: الوعي، الرغبة، المعرفة، القدرة، التعزيز. وهو مناسب لبيئات العمل الهندسية، حيث يرتبط بـ:

- الوعي والرغبة ← الدعم الإداري
- المعرفة والقدرة ← برامج التدريب
- التعزيز ← الأداء الوظيفي والسلوكيات الجديدة

مبررات الجمع بين النموذجين

- نموذج "لوين" يفسّر الجوانب السلوكية للمقاومة.
- نموذج "ادكار" يفسّر الجاهزية الرقمية وقدرة العاملين على تبني التغيير.
- الجمع بينهما يوفّر إطاراً متكاملًا لفهم العلاقة بين المقاومة والدعم والتدريب والأداء.

1.8. خاتمة الفصل

يقدم هذا الفصل الإطار العام للدراسة من خلال عرض المقدمة، وتحديد المشكلة وأهميتها وأهدافها وتساولاتها وفروضها، إضافة إلى الأسس النظرية التي يقوم عليها تحليل التغيير التنظيمي في بيئة المشاريع الهندسية. وينتقل البحث في الفصل التالي إلى استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة لتعميق الفهم العلمي للمتغيرات موضوع الدراسة.

الفصل الثاني : الإطار النظري و الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يمثل الإطار النظري الركيزة الأساسية التي يقوم عليها أي بحث علمي، حيث يتيح للباحث فهم الظاهرة قيد الدراسة من خلال تحليل المفاهيم المرتبطة بها، واستعراض النماذج العلمية التي تفسرها، والاطلاع على البحوث العلمية المنشورة التي تناولت الموضوع في سياقات متنوعة، بما يساعد على بناء رؤية شاملة حول المتغيرات والعلاقات التي يختبرها البحث.

وفي ظل التحولات التقنية والتنظيمية المتسارعة التي يشهدها القطاع الهندسي في دولة الإمارات العربية المتحدة، باتت مقاومة التغيير—وخاصة المقاومة الرقمية—من الظواهر المهنية المهمة التي تستوجب دراسة معمقة. كما أصبحت الأدوار التمكينية مثل الدعم الإداري وبرامج التدريب ضرورية لفهم كيفية تحسين استجابة العاملين للتغييرات، والارتقاء بأدائهم الوظيفي في بيئة عمل تتسم بدرجة عالية من التعقيد.

وانطلاقاً من ذلك، يتناول هذا الفصل عرضاً متسلسلاً للإطار النظري المرتبط بمتغيرات الدراسة، ثم يقدم معالجة تحليلية موسعة لـ الدراسات السابقة ذات الصلة، مع بيان منهجياتها، ونتائجها، وتوصياتها، واستخلاص ما يفيد الدراسة الحالية.

2.2. الإطار النظري

ترتكز الدراسة الحالية على مظلة نظرية تجمع بين مفاهيم مقاومة التغيير والدعم الإداري وبرامج التدريب والأداء الوظيفي ضمن إطار تفسيري واحد يوضح كيفية تفاعل هذه المتغيرات داخل بيئة المشاريع الهندسية. وتفترض هذه المظلة أن مقاومة التغيير بأبعادها النفسية والسلوكية والرقمية تمثل نقطة الانطلاق التي تُشكل استجابة العاملين تجاه التحولات التنظيمية والتقنية. كما يلعب الدعم الإداري دوراً جوهرياً في تخفيف هذه المقاومة من خلال تعزيز التواصل والشفافية وتوفير الموارد، بينما تساهم برامج التدريب في رفع الجاهزية المعرفية والمهارات التقنية للعاملين، مما يقلل من القلق الرقبي والسلوكي. وفي النهاية، تؤثر هذه المتغيرات مجتمعة في مستوى الأداء الوظيفي، الذي يعدّ المخرج النهائي لنجاح أو فشل أي عملية تغيير داخل المؤسسات الهندسية.

2.2.1. مفهوم مقاومة التغيير

تُعد مقاومة التغيير من الظواهر التنظيمية واسعة الانتشار، وقد تناولتها البحوث العلمية المنشورة بوصفها استجابة طبيعية تظهر عند إدخال تعديلات على الأنظمة أو الإجراءات أو التكنولوجيا. وتعرّف مقاومة التغيير بأنها:

"مجموعة من الاتجاهات والسلوكيات التي تعكس عدم رغبة الأفراد في تقبل التغيير أو التفاعل معه، سواء بصورة صريحة أو ضمنية." (Schlesinger, 2023)

وفي القطاع الهندسي، تأخذ هذه المقاومة أبعاداً أكثر تعقيداً بسبب حساسية العمل تجاه الأنظمة الجديدة، والضغوط التشغيلية، وضرورة الالتزام بالمعايير التقنية الصارمة.

❖ أبعاد مقاومة التغيير

تتكون مقاومة التغيير من ثلاثة أبعاد رئيسية:

أولاً: البعد النفسي والمعرفي:

تمثل الاستجابات الداخلية التي تشمل القلق، الخوف من الفشل، ضعف القناعة بجدوى التغيير، والارتباك عند التعامل مع الأنظمة الجديدة. تشير الدراسات السابقة (Piderit, 2022) الى أن هذه المقاومة النفسية تُعد مدخلاً رئيسياً إلى المقاومة السلوكية لاحقاً.

ثانياً: البعد السلوكي والتنظيمي

يرتبط هذا البعد بالسلوكيات العملية التي تظهر عند تطبيق التغيير، مثل التمسك بالإجراءات القديمة، التباطؤ في تنفيذ التعليمات، تجنب استخدام الأنظمة الحديثة، أو إظهار مقاومة صريحة للتحديثات الهيكلية والتنظيمية. ويُعد هذا البعد الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي، نظراً لارتباطه المباشر بإنتاجية العاملين.

ثالثاً: البعد الرقمي المرتبط بالعمل عن بُعد والهجين

يمثل هذا البعد أحد الإسهامات المعاصرة التي تركز عليها الدراسة، ويتعلق بصعوبة التكيف مع العمل الافتراضي، وضعف القدرة على استخدام المنصات الرقمية، وتشتت الانتباه الناتج عن بيئة العمل الهجينة. وتشير الأبحاث التقنية (Carroll, 2022). إلى أن هذه المقاومة الرقمية أصبحت من أكثر أنواع المقاومة تأثيراً في أداء العاملين، خاصة في القطاعات التقنية التي تعتمد على فرق مشاريع افتراضية.

2.2.2 الدعم الإداري

أولاً: مفهوم الدعم الإداري

هو مجموعة الإجراءات التي تتخذها الإدارة لتهيئة العاملين للتغيير، وتوفير بيئة عمل داعمة. وتشمل التواصل، وتوضيح الأهداف، وتوفير الموارد، والمتابعة.

ثانياً: دور الدعم الإداري أثناء التغيير

- تقليل الغموض
- تعزيز الفهم
- رفع الثقة بين الإدارة والعاملين
- تسهيل التكيف
- معالجة المشكلات التشغيلية

حيث أن الدعم الإداري الجيد يقلل المقاومة النفسية والرقمية على حد سواء.

2.2.3. برامج التدريب

أولاً: مفهوم التدريب

هو عملية تهدف إلى تطوير المهارات والمعارف اللازمة للتكيف مع التغيير.

ثانياً: دور التدريب في التغيير

- رفع الجاهزية التقنية
- تقليل الارتباك المعرفي
- تحسين استخدام الأنظمة
- تخفيف المقاومة الرقمية
- دعم الأداء الوظيفي

2.2.4. الأداء الوظيفي

يُشير الأداء الوظيفي إلى مدى تحقيق العاملين لأهداف العمل بكفاءة وفاعلية، ويقاس من خلال: جودة العمل، الالتزام بالوقت، الكفاءة التشغيلية، التعاون مع الفريق، والقدرة على التكيف مع التغييرات. و يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه مدى قدرة العامل على إنجاز مهامه بكفاءة وجودة وفي وقت مناسب ويتأثر الأداء سلباً بارتفاع مستويات مقاومة التغيير، وبضعف التدريب، وبغياب الدعم الإداري. التشغيلية، التعاون مع الفريق، والقدرة على التكيف مع التغييرات. ويُعد الأداء مؤشراً رئيساً لنجاح أي تغيير تنظيمي، إذ يرتبط بالنتائج النهائية للمؤسسة. وتبين الدراسات (Campbell, 2020) و أن الأداء يتأثر بعوامل عدة، أبرزها: التهيئة النفسية، القدرة على استخدام التقنيات الحديثة، الدعم الإداري، وبرامج التدريب.

2.3. العلاقات النظرية بين المتغيرات

1- العلاقة بين مقاومة التغيير والأداء

تُظهر البحوث العلمية المنشورة وجود علاقة عكسية قوية بين مقاومة التغيير—بأبعادها الثلاثة—والأداء؛ إذ تؤدي المقاومة النفسية والسلوكية والرقمية إلى انخفاض الإنتاجية وتراجع الكفاءة.

2- الدور الوسيط للدعم الإداري

الدعم الإداري يقلل من حدة المقاومة عبر التواصل، ورفع الشفافية، وتقديم التوجيه، مما يؤدي إلى رفع الأداء الوظيفي.

3- الدور الوسيط لبرامج التدريب

تحسن برامج التدريب الكفاءة التقنية والمعرفية، وتزيد القدرة على استخدام الأنظمة، مما يقلل المقاومة الرقمية والسلوكية، ويرفع الأداء.

2.4. الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة أحد العناصر الأساسية التي يقوم عليها البحث العلمي، إذ تتيح للباحث الوقوف على ما تم إنجازه من بحوث علمية منشورة تتعلق بموضوع الدراسة، وفهم الاتجاهات البحثية التي تناولت المتغيرات محل الاهتمام، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الباحثين، واستخلاص الأسس النظرية والنتائج التي يمكن البناء عليها. كما تسهم الدراسات السابقة في كشف الجوانب التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من البحث، مما يساعد في تحديد الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها.

وفي هذا السياق، تهدف هذه الفقرة إلى تقديم عرض تحليلي وفق منهجية علمية للدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوعات مقاومة التغيير، والدعم الإداري، وبرامج التدريب، والأداء الوظيفي، مع التركيز على الأبعاد النفسية والسلوكية والرقمية للمقاومة، وذلك من خلال استعراض : هدف كل دراسة، منهجيتها، نوع العينة وبيئة التطبيق، أهم نتائجها وتوصياتها، وما الذي يمكن أن يستفيدة البحث الحالي منها. ويساهم هذا التحليل في وضع الدراسة ضمن سياقها العلمي الصحيح، وتوضيح المكانة التي تشغلها مقارنة بالجهود البحثية السابقة، الأمر الذي يعزز من قيمتها النظرية والتطبيقية.

2.4.1. الدراسات العربية:

1. (البقي، 2020)

تناولت تأثير الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير داخل المؤسسات الخدمية، وقد جاءت هذه الدراسة في سياق سعي العديد من المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية إلى تبني ممارسات حديثة وتطوير بيئات العمل، الأمر الذي جعل الباحث مهتمًا بتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة في تقبل الموظفين لعمليات التحول. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد منهجًا مناسبًا للبحث في المتغيرات ذات الطابع السلوكي والتنظيمي، واستخدم الباحث استبانة طُبقت على عينة عشوائية مكونة من 210 موظفين، بهدف قياس إدراكهم لطبيعة الثقافة التنظيمية ومستوى استعدادهم للتعامل مع التغيير.

أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية التقليدية أو المغلقة كان لها أثر واضح في تعزيز مقاومة التغيير، حيث كشف العاملون عن مستويات مرتفعة من القلق وعدم الارتياح عند حدوث تغييرات جوهرية في الأنظمة أو إجراءات العمل. وأوضحت النتائج أن غياب المشاركة الفعلية للعاملين في عملية اتخاذ القرار أسهم في خلق مقاومة نفسية وسلوكية، إذ شعر الموظفون بأن التغيير يُفرض عليهم دون الأخذ برأيهم أو مراعاة ظروفهم المهنية. كما أشارت الدراسة إلى أن ضعف التواصل بين الإدارة والموظفين أدى إلى انتشار حالة من الغموض التنظيمي، الأمر الذي انعكس في شكل مقاومة ناتجة عن الخوف من المجهول وعدم فهم أهداف التغيير أو مساره. وبينت النتائج كذلك أن أنماط القيادة السلطوية—التي

تعتمد على الأوامر أكثر من الحوار—تسهم في توليد مقاومة أكبر مقارنة بالقيادة التشاركية التي تعزز الثقة والانتماء.

وانتهت الدراسة إلى عدد من التوصيات التي تركزت حول ضرورة بناء ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على استيعاب التغيير، وتعزيز قنوات الاتصال الإداري، وتمكين الموظفين من المشاركة في التخطيط والتنفيذ، إضافة إلى توفير برامج تدريب وتأهيل تساعد على فهم التغيير وتطوير مهاراتهم بما يسهل عملية التكيف. كما شددت الدراسة على أهمية دور القيادة في تهيئة بيئة عمل مشجعة تُقلل من الارتباك والتردد عند تطبيق المبادرات التطويرية.

وتبرز أهمية دراسة البقي بالنسبة للبحث الحالي من خلال إسهامها في توضيح العلاقة القوية بين الاتصال الإداري والمشاركة من جهة، ومستويات مقاومة التغيير من جهة أخرى، وهو ما يدعم الحاجة إلى دراسة الدعم الإداري باعتباره أحد العناصر القادرة على تخفيف أثر المقاومة. ومع ذلك، فإن دراسة البقي لم تتناول جانباً حديثاً يزداد تأثيره في بيئات العمل المعاصرة، وهو المقاومة الرقمية المرتبطة باستخدام الأنظمة الإلكترونية والعمل الهجين، كما أنها لم تركز على القطاعات الهندسية التي تتسم بمستويات عالية من الاعتماد على التكنولوجيا، ولم تختبر تأثير المتغيرات الوسيطة مثل التدريب أو الدعم الإداري في إطار سببي واحد. ولهذا، تستفيد الدراسة الحالية من نتائج البقي في تأكيد دور العوامل النفسية والسلوكية في تشكيل المقاومة، لكنها في الوقت ذاته تسد فجوات بحثية مهمة من خلال دمج البعد الرقمي، ودراسة متغيرات الوساطة، وتطبيق النموذج في قطاع هندسي إماراتي، مما يمنح البحث الحالي قيمة علمية مضافة.

2. (الشحي، 2022)

تتناول هذه الدراسة واحداً من الموضوعات الحيوية التي ارتبطت مباشرة بموجات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث ركزت الدراسة على فهم مستويات مقاومة التغيير لدى الموظفين أثناء تطبيق الأنظمة الرقمية الجديدة، وتحليل العوامل التي تسهم في ظهور هذه المقاومة أو الحد منها. وقد جاء هذا الاهتمام انسجاماً مع الجهود الحكومية الواسعة لتطوير الخدمات، والانتقال إلى بيئات عمل تعتمد على التقنيات الحديثة والتعاملات الإلكترونية، مما جعل دراسة مقاومة التغيير في السياق الإماراتي مسألة بالغة الأهمية، خاصة في ظل اختلاف استعداد العاملين وقدراتهم الرقمية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لتحليل الاتجاهات والسلوكيات المرتبطة بالتغيير المؤسسي. وقد استخدم الباحث استبانة طبقت على عينة مكونة من 180 موظفاً من العاملين في الجهات الحكومية، تم اختيارهم لتمثيل مختلف الفئات الوظيفية التي واجهت التغيير الرقمي. وقد تضمنت أداة الدراسة عدة محاور لقياس الإدراك العام للتحول الرقمي، ومستوى القلق المرتبط باستخدام الأنظمة الجديدة، ومدى توافر الدعم الإداري والتدريب التقني أثناء عملية التغيير.

وأظهرت النتائج أن جزءاً كبيراً من مقاومة التغيير لدى الموظفين كان مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالمهارات الرقمية، حيث كشف الكثير من أفراد العينة عن صعوبة في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية، ما أدى إلى زيادة مستويات التردد والقلق، خاصة عند الانتقال من الإجراءات التقليدية إلى المنصات الرقمية. كما بينت النتائج أن ضعف التدريب التقني قبل وأثناء تطبيق الأنظمة الجديدة كان من أهم أسباب ظهور

المقاومة، إذ شعر الموظفون بأن متطلبات التغيير فُرضت عليهم دون توفير الوقت أو الموارد الكافية لاكتساب المهارات اللازمة.

وقد أوضحت الدراسة أن ضعف التواصل بين الإدارات والموظفين، ولا سيما في المراحل الأولى من التغيير، ساهم في انتشار حالة من الغموض وعدم اليقين حول أهداف التحول الرقمي، مما أدى إلى ارتفاع المقاومة النفسية والمعرفية. وأشارت نتائج الدراسة كذلك إلى أن الدعم الإداري—حين يكون حاضرًا بوضوح—يخفف بدرجة كبيرة من مخاوف الموظفين، بينما يؤدي غيابه إلى زيادة الشعور بعدم الأمان الوظيفي والارتباك. وفي ضوء هذه النتائج، خلصت الدراسة إلى أهمية توفير التدريب المستمر والمتخصص، وتعزيز قنوات الاتصال الداخلي، وتوضيح أهداف التغيير وإجراءاته لضمان تقبل العاملين، إضافة إلى تمكين الموظفين وإشراكهم في مراحل التحول الرقمي.

وتكتسب دراسة الشحي أهمية خاصة بالنسبة للبحث الحالي، إذ توفر إطارًا عمليًا لفهم مقاومة التغيير في بيئة إماراتية تتشابه في كثير من خصائصها مع السياق الذي يركز عليه هذا البحث. وتبرز أهميتها من خلال إظهار الدور الحاسم لكل من التدريب والدعم الإداري في تخفيف المقاومة، وهو ما يدعم توجه الدراسة الحالية نحو اختبار الوساطة المزدوجة لهذين المتغيرين في العلاقة بين مقاومة التغيير والأداء. كما تكشف الدراسة عن جانب مهم من المقاومة الرقمية، إلا أنها اقتصررت على القطاع الحكومي ولم تمتد إلى القطاعات الهندسية التي تعتمد بشكل مكثف على الأنظمة التقنية، كما أنها لم تعتمد نموذجًا تفسيريًا شاملاً يدمج الأبعاد النفسية والسلوكية والرقمية في إطار واحد، وهو ما يجعل الدراسة الحالية تكمل النقص من خلال تقديم نموذج أكثر شمولاً وعمقاً، وتحليل تأثير هذه الأبعاد في قطاع هندسي إماراتي عالي التقنية.

2.4.1. الدراسات الأجنبية:

1- (Wang، 2021)

تناولت بصورة معمقة تأثير المقاومة الرقمية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التقنية، في ظل التحولات الواسعة نحو استخدام الأنظمة الذكية وأدوات التحول الرقمي. وقد جاءت الدراسة في سياق عالمي يتسم بازدياد الاعتماد على التكنولوجيا داخل بيئات العمل، وبرزت الحاجة إلى فهم طبيعة التحديات المرتبطة بتقبل العاملين لهذه التقنيات، خاصة في المؤسسات التي تعتمد بشكل مباشر على النظم الرقمية في عملياتها التشغيلية.

ركزت الدراسة على تحليل مدى تأثير المقاومة الرقمية والمتمثلة في ضعف المهارات التقنية، وصعوبة استخدام المنصات الرقمية، والخوف من الأخطاء الفنية، والتشتت الناتج عن بيانات العمل الذكية—على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. وقد اعتمد الباحثون المنهج الكمي، واستخدموا استبانة إلكترونية طبقت على عينة مكونة من 320 موظفًا يعملون في شركات تقنية في الصين، حيث تمثل هذه البيئة نموذجًا متقدمًا من حيث اعتمادها الواسع على التكنولوجيا وأساليب العمل المرن والهجين.

وتضمنت أداة الدراسة مجموعة من المحاور التي تقيس إدراك العاملين لتحديات التحول الرقمي، ومستوى مهاراتهم التقنية، ومدى قدرتهم على التكيف مع الأنظمة الجديدة، بالإضافة إلى قياس الأداء الوظيفي من حيث الجودة، والالتزام، والسرعة، والدقة. وقد استخدم الباحثون عددًا من الأساليب

الإحصائية الحديثة، مثل تحليل الانحدار المتعدد، واختبار التأثيرات غير المباشرة، بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين المقاومة الرقمية والأداء.

وأظهرت النتائج بوضوح أن المقاومة الرقمية تُعد أحد أقوى المؤشرات السلبية على الأداء الوظيفي، إذ تبين أن ضعف المهارات التقنية يؤدي إلى انخفاض في جودة الأداء، وزيادة الأخطاء، وتراجع القدرة على إنجاز المهام المرتبطة بالأنظمة الإلكترونية. كما كشفت الدراسة أن الموظفين الذين يفتقرون للثقة عند استخدام التقنيات الحديثة يميلون إلى تجنبها أو استخدامها بطريقة سطحية، مما ينعكس مباشرة على إنتاجيتهم ومستوى التزامهم المهني. وفي المقابل، أشارت النتائج إلى أن توفير التدريب الفني والدعم التقني يقلل بشكل ملحوظ من مستويات المقاومة الرقمية، ويؤدي إلى تحسين الأداء.

كما أوضحت الدراسة أن بيئة العمل التي توفر تواصلًا فعالًا ووضوحًا في مراحل التحول الرقمي تُسهم في تخفيف المخاوف المرتبطة باستخدام التكنولوجيا، حيث إن فقدان الإرشاد والتوجيه يؤدي إلى ارتفاع المقاومة، بينما يؤدي توفير الدعم المستمر إلى تعزيز تقبل العاملين للتغيير. وشدد الباحثون على أن المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا بشكل مكثف تحتاج إلى تبني استراتيجيات تدريبية مستمرة ومتخصصة من أجل رفع جاهزية العاملين وتقليل مستويات المقاومة.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها بالنسبة للبحث الحالي من خلال تركيزها المباشر على مفهوم المقاومة الرقمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، وهو ما يعزز إدماج هذا البعد في نموذج مقاومة التغيير الذي تعتمد عليه الدراسة. كما تقدم نتائج قوية تدعم أهمية التدريب كعامل مؤثر في التخفيف من المقاومة الرقمية، وتبرز الدور غير المباشر للتواصل الإداري في تحسين تقبل الموظفين للتحول التقني. ومع ذلك، تظل الدراسة محدودة في كونها ركزت على قطاع تقني بحت، ولم تدمج المتغيرات الوسيطة مثل الدعم الإداري بصورة منهجية، وهو ما يجعل الدراسة الحالية تتجاوز هذا القصور من خلال دراسة المقاومة الرقمية في قطاع هندسي إماراتي، واختبار الدور الوسيط لكل من الدعم الإداري وبرامج التدريب ضمن نموذج تفسيري واحد، مما يضيف قيمة بحثية جديدة.

(Breslin, 2021) -2

تناولت موضوع مقاومة التغيير من زاوية مختلفة، حيث ركزت على الجاهزية التنظيمية والمعرفية للعاملين باعتبارها أحد المحددات الأساسية التي تُفسّر ظهور المقاومة أو انخفاضها داخل المؤسسات الصناعية. وقد جاءت هذه الدراسة في إطار معرفي يعتمد على فكرة أن مقاومة التغيير لا تنتج فقط عن التهديدات الخارجية أو نقص المهارات، بل تنشأ أيضًا من خلال مستوى وعي العاملين بالتغيير، وفهمهم لمبرراته، وقدرتهم على استيعاب ما يستلزمه من متطلبات وسلوكيات جديدة.

اعتمد الباحثان المنهج الكمي في دراسة العوامل المؤثرة في مقاومة التغيير، وتم استخدام استبانة صممت لقياس ثلاثة محاور رئيسية: مستوى الجاهزية المعرفية للعاملين، إدراكهم لضرورة التغيير التنظيمي، ومستوى المقاومة النفسية والسلوكية التي يظهرونها. وتم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من 150 موظفًا يعملون في مؤسسات صناعية في المملكة المتحدة، حيث تمثل هذه المؤسسات بيئة عمل تتسم بالتحول المستمر نتيجة التطورات التكنولوجية وأساليب الإنتاج الحديثة.

وقد اعتمد الباحثان على عدد من الأساليب الإحصائية، بما في ذلك تحليل الارتباط والانحدار، للكشف عن طبيعة العلاقة بين الجاهزية المعرفية ومقاومة التغيير. وكشفت النتائج بصورة واضحة أن ضعف مستوى الجاهزية المعرفية لدى العاملين كان من أقوى أسباب المقاومة، إذ أظهر الموظفون الذين يفتقرون إلى فهم واضح لطبيعة التغيير ولمبرراته مستويات أعلى من القلق والتردد، بينما أظهر الموظفون الأكثر وعياً وإدراكاً للتغيير استعداداً أكبر لتقبله والتفاعل معه. وأكدت الدراسة أن غياب المعرفة الكافية حول التغيير يخلق مقاومة نفسية تنعكس في شكل مشاعر الرفض، والخوف من فقدان المهارات، وعدم الثقة في قدرة المؤسسة على إدارة التحول.

وأظهرت النتائج أيضاً أن الجاهزية المعرفية ليست مجرد معلومات تُقدّم للعاملين، بل ترتبط بشكل مباشر بالبيئة التنظيمية التي تعزز التعلم والشفافية، وبأساليب القيادة التي توفر مساحة للحوار والتفاعل. وأشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تعتمد على أسلوب تواصل مغلق أو غير تفاعلي تكون أكثر عرضة لظهور المقاومة، مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الشرح المستمر والتوجيه والإشراك.

وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي دعت من خلالها المؤسسات إلى ضرورة تطوير برامج تهدف إلى رفع مستوى الجاهزية المعرفية للعاملين قبل الشروع في أي تغيير تنظيمي، وذلك من خلال توفير المعلومات بشكل مبكر وواضح، وإشراك العاملين في المراحل الأولى من التخطيط، وتعزيز فرص الحوار والتعلم، بما يساهم في تقليل المقاومة وتسهيل نجاح التغيير.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها بالنسبة للبحث الحالي من خلال تأكيدها على أن المقاومة النفسية والمعرفية تمثل مرحلة أولى وأساسية في ظهور مقاومة التغيير، وهو ما يتوافق مع نموذج الدراسة الذي يتضمن البعد النفسي والمعرفي كمكوّن رئيسي من مكونات مقاومة التغيير. كما تدعم نتائج الدراسة أهمية التواصل الإداري الواضح وتهيئة العاملين بشكل مسبق، الأمر الذي يعزز إدراج الدعم الإداري ضمن النموذج الذي تختبره الدراسة الحالية. ومع أن الدراسة قدّمت فهماً عميقاً للعوامل المعرفية المرتبطة بالمقاومة، إلا أنها لم تتناول البعد الرقمي الذي أصبح اليوم أحد أبرز أسباب المقاومة، ولم تختبر كذلك دور المتغيرات الوسيطة مثل التدريب أو الدعم الإداري بشكل منهجي، مما يبين القيمة المضافة للدراسة الحالية التي تتوسع في تناول أبعاد المقاومة وتشمل الجانب الرقمي، وتدرس دور كل من الدعم الإداري وبرامج التدريب في التخفيف من أثر هذه المقاومة داخل قطاع هندسي إماراتي.

3- (Carroll، 2022)

تتناول هذه الدراسة أحد الموضوعات الحديثة المرتبطة بالتحوّلات التي أعادت تشكيل بيئات العمل العالمية، حيث ركّز الباحثان على تأثير أنماط العمل الهجين والعمل عن بُعد على مقاومة التغيير لدى الموظفين في المؤسسات التقنية. وقد جاءت هذه الدراسة في سياق انتشار نماذج العمل المرنة بشكل غير مسبوق، وارتفاع الاعتماد على الأنظمة الرقمية والمنصات التشاركية، مما أوجد تحديات تنظيمية جديدة تتعلق بمدى قدرة العاملين على التكيف مع هذه التحوّلات.

اعتمد الباحثان المنهج الكمي، وصمما استبانة إلكترونية ورّعت على عينة مكوّنة من 260 موظفاً يعملون في مؤسسات تقنية في أيرلندا. وقد اختير هذا القطاع تحديداً لكونه من أكثر القطاعات التي

تعتمد على العمل عن بُعد وعلى استخدام الواجهات الرقمية في التواصل وتنفيذ المهام. واشتملت أداة الدراسة على مجموعة من المحاور التي تقيس مدى استعداد العاملين للتغيير، ومستوى مهاراتهم الرقمية، وطبيعة التحديات التي تواجههم في بيئات العمل الهجينة، إضافة إلى قياس مظاهر المقاومة السلوكية والنفسية التي تظهر نتيجة التحول في أساليب العمل.

وأظهرت نتائج الدراسة أن التحول نحو العمل الهجين أدى إلى بروز أشكال جديدة من مقاومة التغيير، ترتبط بالدرجة الأولى بمحدودية المهارات الرقمية لدى العاملين، وصعوبة التفاعل مع الأنظمة التقنية الحديثة، إضافة إلى التشتت وانخفاض فعالية التواصل مقارنة ببيئات العمل التقليدية. وبيّنت النتائج أن عددًا كبيرًا من الموظفين الذين يفتقرون إلى الثقة في استخدام الأدوات الرقمية شعروا بقلق زائد عند اعتماد المؤسسات لأسلوب العمل الهجين، الأمر الذي انعكس في شكل مقاومة رقمية تتخذ صورًا متعددة، مثل تجنب استخدام الأنظمة الجديدة، أو البطء في التكيف معها، أو الاعتماد على الأساليب القديمة ما أمكن.

كما كشفت الدراسة أن جودة التواصل داخل الفرق التي تعمل عن بُعد كانت عاملاً أساسياً في تشكيل الاستجابة للتغيير، حيث إن الفرق التي اعتمدت قنوات اتصال واضحة ومتكررة أظهرت مستويات أقل من المقاومة، مقارنة بتلك التي كانت تعتمد على تواصل محدود أو غير منظم. وأشارت النتائج إلى أن غياب القرب المباشر بين العاملين وقادتهم يزيد من إحساس الموظفين بالعزلة التنظيمية، الأمر الذي يسهم بدوره في رفع مستويات المقاومة النفسية والسلوكية.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصى الباحثان بضرورة الاستثمار في رفع المهارات الرقمية للعاملين، وتوفير دورات تدريبية متخصصة تتناول استخدام الأنظمة الرقمية وأساليب العمل عن بُعد، إضافة إلى تعزيز قنوات الاتصال الإداري، وإنشاء مسارات واضحة للدعم الفني، بما يسهل على الموظفين التكيف مع بيئات العمل الهجينة. كما أكدت الدراسة أهمية الدور القيادي في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي، وخاصة في الفترات الأولى من تطبيق العمل المرن.

وتبرز أهمية هذه الدراسة بالنسبة للبحث الحالي من خلال تركيزها على المقاومة الرقمية باعتبارها أحد أشكال المقاومة الحديثة التي تظهر نتيجة التحول في بيئات العمل. وتقدم نتائجها دعماً قوياً للبعد الرقمي ضمن نموذج مقاومة التغيير المستخدم في دراستك، خاصة فيما يتعلق بدور المهارات التقنية، وجودة التواصل، وطبيعة بيئة العمل الرقمية. كما توضح أهمية التدريب في تحسين الجاهزية الرقمية للعاملين، وهو ما يعزز إدراج برامج التدريب كمتغير وسيط في دراسة الأداء الوظيفي. ورغم القيمة الكبيرة لهذه الدراسة، إلا أنها لم تختبر علاقات سببية تشمل الدعم الإداري أو التدريب ضمن نموذج متكامل، ولم تتطرق إلى القطاعات الهندسية، مما يجعل دراستك الحالية تضيف بُعداً جديداً أكثر شمولاً وعمقاً عبر دمج أبعاد المقاومة المختلفة، ودراسة الوساطة المزدوجة في قطاع هندسي إماراتي عالي الاعتماد على التكنولوجيا.

4- (Schlesinger, 2023)

تعد هذه الدراسة من المراجع الحديثة التي تناولت موضوع إدارة مقاومة التغيير في المؤسسات من منظور قيادي يبحث في الأسباب الجوهرية التي تدفع العاملين إلى رفض التغيير أو إعاقته تطبيقه. وقد جاءت الدراسة في إطار نظري تحليلي استند إلى مراجعة معمقة لعدد واسع من البحوث المنشورة حول سلوك الأفراد أثناء فترات التغيير التنظيمي. وركز الباحثان على تحديد العوامل التي تجعل العاملين يقاومون التغيير، سواء كانت نفسية أو معرفية أو مرتبطة بفقدان السيطرة أو الخوف من المجهول.

وقد خلصت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية تمثل العامل الأبرز في خفض مستويات المقاومة، حيث يؤدي التواصل الفعال، والشفافية، وشرح مبررات التغيير، وإشراك العاملين في مراحل التحول إلى تعزيز تقبلهم للتغيير وتقليل مشاعر القلق والرفض. وأوضحت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد على نمط قيادي سلطوي أو غير توافقي تشهد مستويات أعلى من المقاومة مقارنة بالمؤسسات التي تتبنى أنماطاً تشاركية تعتمد على الإقناع والدعم وتمكين العاملين.

وأوصى الباحثان بضرورة توفير قنوات اتصال واضحة، وتعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين، والعمل على بناء ثقافة تنظيمية تحفز على الابتكار وتتقبل التطوير المستمر. وتبرز أهمية هذه الدراسة بالنسبة للبحث الحالي من كونها تقدم أساساً نظرياً قوياً لفهم دور الدعم الإداري في التأثير على مقاومة التغيير، وهو ما يدعم إدراج هذا المتغير كوسيط في نموذج الدراسة، خاصة في البيئات التي تشهد عمليات تحول رقمي أو تغييرات تنظيمية واسعة.

5- (Meyer, 2020)

درست هذه الدراسة أحد أهم الأبعاد السلوكية المرتبطة بعمليات التغيير، حيث ركز الباحثان على تحليل الاستجابات التي يُظهرها العاملون عند مواجهة مبادرات التغيير داخل المؤسسات، مع التركيز على التمييز بين المقاومة النفسية والمقاومة السلوكية، ومدى تأثير كلٍ منهما على الأداء الوظيفي. وتعتمد الدراسة على إطار نظري يجمع بين التحليل النفسي والسلوكي، وقد استخدم الباحثان استبانة كمية طُبقت على عينة من الموظفين في مؤسسات إدارية في كندا بهدف قياس طبيعة الاستجابة للتغيير وارتباطها بجودة الأداء.

وكشفت النتائج أن المقاومة السلوكية مثل تجنب المهام، أو الالتزام الشكلي، أو التباطؤ في تنفيذ التعليمات تمثل الشكل الأكثر تأثيراً في الأداء، حيث ترتبط مباشرة بانخفاض الإنتاجية وضعف جودة الإنجاز. كما أوضحت الدراسة أن المقاومة النفسية، رغم أهميتها، لا تؤثر على الأداء إلا عندما تتحول إلى سلوك ظاهر. وخلص الباحثان إلى أن إدارة المقاومة تتطلب معالجة الجوانب النفسية من خلال الدعم والتواصل، إلى جانب التعامل مع السلوكيات المقاومة عبر التوجيه والتحفيز.

وتبرز أهمية هذه الدراسة بالنسبة للبحث الحالي من خلال دعمها لفكرة البعد السلوكي كمكون رئيسي من مكونات مقاومة التغيير، وتأكيداً أن السلوك المقاوم هو الذي يؤثر مباشرة على الأداء الوظيفي، وهو ما يتوافق مع النموذج الذي تعتمد عليه الدراسة الحالية. كما تُظهر الدراسة ضرورة وجود دعم إداري فعال، وتدريب مستمر، لضمان عدم تحول المقاومة النفسية إلى مقاومة سلوكية مؤثرة، وهو ما يعزز دور المتغيرين الوسيطين في النموذج المقترح.

6- (Campbell، 2020)

تناولت هذه الدراسة تأثير الضغوط التنظيمية الناتجة عن التغيير على الأداء الوظيفي في المؤسسات التقنية، حيث انطلقت من فرضية مفادها أن التغيير وخاصة التغيير السريع أو المفاجئ يمثل مصدرًا رئيسيًا للضغط النفسي والمعرفي لدى العاملين، مما ينعكس بصورة مباشرة على جودة أدائهم. وقد اعتمدت الدراسة منهجًا تجريبيًا قائمًا على محاكاة سيناريوهات تغيير داخل بيئات عمل رقمية، بهدف قياس التفاعل السلوكي والمهني للعاملين تحت مستويات مختلفة من الضغط التنظيمي. وشملت العينة 140 موظفًا يعملون في شركات تقنية في الولايات المتحدة، حيث يمثل هذا القطاع بيئة شديدة الديناميكية ذات اعتماد كبير على التكنولوجيا.

أظهرت النتائج أن ارتفاع ضغط التغيير سواء كان مرتبطًا بسرعة التحول في الأنظمة أو بتعقد إجراءات العمل الرقمية يؤدي إلى انخفاض ملحوظ في الأداء، حيث كشف العاملون عن صعوبة في التركيز، وزيادة في الأخطاء، وبطء في تنفيذ المهام، خاصة عندما تترافق الضغوط مع غياب الدعم الإداري أو عدم وضوح توجيهات التغيير. كما بينت النتائج أن العاملين الذين يتمتعون بمهارات تقنية عالية كانوا أقل تأثرًا بالضغط مقارنة بمن يعانون من ضعف في المهارات الرقمية، مما يشير إلى وجود علاقة بين القدرات الفنية وتقبل التغيير.

وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة إدارة الضغط التنظيمي بشكل استباقي، من خلال توفير التدريب المناسب، وتوزيع المهام بصورة عادلة، وتعزيز الدعم الإداري، وتوفير تواصل واضح حول أهداف التغيير ومتطلباته. وأكدت الدراسة أن قدرة المؤسسة على تقليل الضغط أثناء التغيير تعد عاملاً جوهرياً في ضمان استمرارية الأداء وجودته.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في سياق البحث الحالي لأنها تؤكد الصلة المباشرة بين ضغط التغيير والمقاومة من جهة، و الأداء الوظيفي من جهة أخرى، وهو ما يدعم منطق الدراسة الحالية التي تفترض أن المقاومة النفسية والسلوكية والرقمية يمكن أن تؤثر سلبًا على الأداء. كما تقدم الدراسة دليلاً إضافيًا على أهمية التدريب والدعم الإداري في تخفيف تأثير التغيير على العاملين، وهي المتغيرات التي تتناولها الدراسة الحالية كعوامل وسيطة. ومع أن الدراسة قدمت تحليلًا مهمًا، إلا أن الدراسة لم تتناول بشكل موسع المقاومة الرقمية أو قطاعًا هندسيًا، وهي فجوات يتناولها البحث الحالي بصورة أكثر شمولاً.

7- (Piderit، 2022)

تناولت هذه الدراسة أحد أكثر الجوانب عمقًا في فهم مقاومة التغيير، حيث ركزت على تحليل الاستجابات العاطفية والمعرفية للعاملين عند مواجهة مبادرات التغيير التنظيمي، معتبرة أن المقاومة ليست مجرد رفض سلوكي، بل هي في جوهرها نتيجة مباشرة لتفاعل نفسي ومعرفي معقد. واعتمدت الدراسة على إطار نظري تحليلي قائم على مراجعة عدد واسع من البحوث المتعلقة بمشاعر القلق، والخوف، والانزعاج المعرفي، والارتباك الإدراكي الذي يظهر لدى العاملين أثناء التغيير. وقد بينت النتائج أن الاستجابة العاطفية تمثل المرحلة الأولى التي تحدد مدى تقبل العاملين أو مقاومتهم، وأن هذه

المشاعر السلبية إذا لم تُدار بشكل صحيح تتحول لاحقًا إلى مقاومة سلوكية أكثر وضوحًا وتأثيرًا على الأداء.

كما أكدت الدراسة أن العاملين غالبًا ما يقاومون التغيير بسبب مشاعر فقدان السيطرة، أو عدم وضوح مستقبلهم المهني، أو ضعف فهمهم لمبررات التغيير. وأوضحت أن المؤسسات التي تهمل الجوانب النفسية خلال تنفيذ التغيير تكون أكثر عرضة لظهور المقاومة، بينما تساهم المؤسسات التي تعتمد أساليب تواصل فعّالة، ودعمًا إداريًا واضحًا، وبرامج تدريب وتوعية في تخفيف التوتر النفسي وتقليل المقاومة. وشددت الدراسة على أن معالجة المقاومة تتطلب فهمًا دقيقًا للدوافع العاطفية، وليس فقط للسلوكيات الظاهرة.

وتتمثل أهمية هذه الدراسة بالنسبة للبحث الحالي في أنها تقدم تفسيرًا جوهريًا لأحد الأبعاد المهمة لمقاومة التغيير، وهو البعد النفسي والمعرفي، والذي يشكل محورًا أساسيًا في نموذج الدراسة. كما تدعم نتائج الدراسة دور الدعم الإداري في التعامل مع المخاوف النفسية، وتبرز الحاجة إلى التدريب كوسيلة لرفع الثقة وتقليل الارتباك المعرفي. ورغم قوتها النظرية، لم تتناول الدراسة المقاومة الرقمية أو العوامل التقنية المرتبطة بها، وهو ما يستدعي البحث الحالي من خلال دمج الجانب الرقمي وتحليل تأثيره على الأداء الوظيفي.

(2021، Salas) -8

تركّز هذه الدراسة على تحليل دور التدريب المهني والتقني في تعزيز قابلية العاملين لتقبّل التغيير، ولا سيما في البيئات التي تعتمد بشكل مكثف على التكنولوجيا والأنظمة الرقمية. وقد جاءت الدراسة في سياق مؤسسي يتطلب مهارات متقدمة للتعامل مع منصات رقمية معقدة، الأمر الذي جعل الباحثين مهتمين بفهم مدى قدرة التدريب الفعّال على الحدّ من المقاومة وتحسين التكيف مع متطلبات التغيير.

اعتمد الباحثون منهجًا كميًا قائمًا على تقييم أثر برامج تدريبية متعددة نُفذت على عينة مكوّنة من 300 موظف يعملون في مؤسسات مهنية وتقنية في الولايات المتحدة. واشتملت الأداة على قياس مستوى الجاهزية الرقمية، والثقة في استخدام الأنظمة، ومستوى المقاومة الناتجة عن صعوبة التقنية، إضافة إلى تقييم الأداء بعد تلقي التدريب. كما استخدمت الدراسة عدة أساليب إحصائية لاختبار العلاقة بين التدريب والمقاومة.

وأظهرت النتائج أن التدريب الفعّال كان العامل الأكثر تأثيرًا في تخفيض المقاومة الرقمية، إذ تبين أن الموظفين الذين تلقوا تدريبًا متخصصًا أظهروا مستويات أعلى من الثقة، ودرجات أقل من التردد والقلق عند تطبيق الأنظمة الجديدة. كما كشفت النتائج أن التدريب لم يحسّن فقط المهارات التقنية، بل أثر أيضًا في تغيير تصورات العاملين عن التغيير نفسه، مما أدى إلى انخفاض المقاومة السلوكية وزيادة الالتزام بالمهام المرتبطة بالتقنيات الرقمية.

وأكدت الدراسة أن التدريب يجب أن يكون مستمرًا ومتدرجًا ومتوافقًا مع طبيعة الأنظمة التي يُطلب من الموظفين استخدامها، وأن غياب التدريب المناسب يؤدي إلى ارتفاع المقاومة، وظهور أخطاء تقنية، وانخفاض جودة الأداء. وأوصى الباحثون بضرورة دمج التدريب ضمن الخطط الاستراتيجية للتحويل الرقمي، وتوفير بيئة تعليمية داعمة تتيح للعاملين فرصة التطبيق العملي المستمر.

وتبرز أهمية هذه الدراسة بالنسبة للبحث الحالي لأنها تقدّم دعماً مباشراً لدور برامج التدريب كمتغير وسيط قادر على تخفيف أثر المقاومة الرقمية والنفسية والسلوكية على الأداء. كما تمنح الدراسة أساساً علمياً قوياً لفكرة أن التدريب لا يُعد مجرد أداة مهارية، بل هو عنصر تنظيمي يؤثر في التّقبّل العام للتغيير، وهو ما يتسق مع أهداف الدراسة الحالية في قطاع هندسي إماراتي يعتمد بدرجة كبيرة على الأنظمة التقنية.

9- (Atell, 2022)

تتناول هذه الدراسة دور التواصل الرقمي في تعزيز تقبّل العاملين للتقنيات الجديدة وتقليل مستويات المقاومة المرتبطة بالتحول الرقمي داخل المؤسسات. وقد جاءت هذه الدراسة استجابةً للتوسع المتسارع في استخدام الأنظمة الرقمية وبرامج التشغيل التكنولوجية، مما جعل الحاجة ملحة لفهم كيف يؤثر وضوح المعلومات وسهولة الوصول إليها على استعداد الموظفين لتبني التغيير.

اعتمد الباحثان منهجاً كمياً باستخدام استبانة وزعت على 210 موظفين يعملون في مؤسسات رقمية في المملكة المتحدة، حيث ركزت الأداة على قياس جودة التواصل الرقمي، ووضوح المعلومات المقدمة للعاملين، ومدى الاستجابة للتغيير، إضافة إلى مستوى قبول التكنولوجيا. وأظهرت نتائج الدراسة أن ضعف التواصل الرقمي—وخاصة عندما تكون المعلومات حول التغيير غير واضحة أو متأخرة—يؤدي إلى ارتفاع المقاومة، بينما يؤدي التواصل المستمر والشفاف إلى تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي والثقة في الأنظمة الجديدة.

كما كشفت الدراسة أن العاملين الذين يحصلون على معلومات دقيقة وشاملة حول التغيير يُظهرون مستويات أعلى من قبول التكنولوجيا، ويكونون أكثر استعداداً للتفاعل الإيجابي مع الأنظمة الرقمية. وأكد الباحثان أن المؤسسات التي تعتمد قنوات اتصال رقمية فعّالة، مثل الإعلانات الداخلية، والورش الافتراضية، والدعم الفني المباشر، تكون أقل عرضة لظهور المقاومة الرقمية والنفسية. وأوصت الدراسة بضرورة تصميم خطط اتصال رقمي موازية لخطط التغيير التنظيمي، بحيث تضمن وصول المعلومات للموظفين بطريقة واضحة ومنهجية.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في سياق البحث الحالي لأنها تدعم إدراج جودة التواصل الإداري والرقمي كعامل رئيسي يمكن أن يخفّف من المقاومة المرتبطة بالتكنولوجيا ويساعد في رفع الأداء الوظيفي. كما أن نتائجها تعزز دور الدعم الإداري وبرامج التدريب، مما يتماشى مع نموذج الدراسة الذي يفترض أن الدعم والتدريب يمثلان متغيرين وسيطين قادرين على تقليل المقاومة النفسية والسلوكية والرقمية في بيئات العمل الهندسية.

تركز هذه الدراسة على الدور الحاسم الذي يلعبه الدعم الإداري في إدارة مقاومة التغيير داخل المؤسسات، حيث اعتمد الباحثان منهجاً كمياً يستند إلى تحليل العلاقات السببية بين المقاومة والأداء، مع اختبار الدور الوسيط للدعم الإداري في هذه العلاقة. وقد شملت الدراسة عينة مكونة من 275 موظفاً يعملون في مؤسسات خدمية في الولايات المتحدة، حيث سعى الباحثان إلى فهم كيف يمكن للقيادة الداعمة والتواصل الواضح أن يخففاً من الآثار السلبية لمقاومة التغيير على الأداء الفردي والجماعي. وأظهرت النتائج أن المقاومة خاصة عندما تتخذ شكل شكوك، أو فقدان الثقة، أو رفض للتغيير تؤثر بشكل مباشر في الأداء الوظيفي من خلال تقليل الدافعية وإضعاف الالتزام، إلا أن وجود دعم إداري فعال يخفف هذا التأثير، ويعيد تعزيز شعور العاملين بالأمان الوظيفي والثقة في اتجاهات المؤسسة. وبيّنت الدراسة أن الدعم الإداري لا يقتصر على توفير الموارد أو التوجيه، بل يشمل الشفافية، والإنصات، وتوضيح مبررات التغيير، وإشراك الموظفين في مراحل التحول. كما كشفت النتائج أن العاملين الذين يشعرون بوجود دعم إداري حقيقي يظهرون مستويات أقل من المقاومة وأكثر تقبلاً للتغيير، مما ينعكس إيجاباً على الأداء.

وأوصى الباحثان بضرورة تعزيز أساليب القيادة الداعمة، وتطوير قنوات اتصال فعّالة، وتطبيق برامج توجيه وتدريب تساهم في بناء الثقة، وتهيئة بيئة تساعد العاملين على فهم التغيير والتكيف معه. وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة بالنسبة للبحث الحالي، لأنها تقدم دليلاً علمياً قوياً على الدور الوسيط للدعم الإداري في العلاقة بين مقاومة التغيير والأداء الوظيفي، وهو ما يتوافق مع نموذج الدراسة الذي يفترض أن الدعم الإداري وبرامج التدريب يشكّلان عناصر وسيطة قادرة على تخفيف أثر المقاومة بأبعادها النفسية والسلوكية والرقمية. وتُظهر الدراسة أيضاً الحاجة إلى معالجة المقاومة من خلال نهج تواصل وداعم، وهي الجوانب التي يركز عليها البحث الحالي ضمن بيئة عمل هندسية تعتمد بشدة على الأنظمة التقنية.

2.5. عرض موجز للدراسات السابقة

ويمثل عرض الدراسات السابقة خطوة أساسية لفهم الإطار العلمي الذي تستند إليه هذه الدراسة، حيث يساعد تحليل ما توصلت إليه الدراسات العربية والأجنبية في تحديد الاتجاهات البحثية الرئيسية، وتوضيح الأساليب المنهجية المتبعة، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بين الباحثين في تناول موضوع مقاومة التغيير وأثرها في الأداء الوظيفي. ومن خلال تلخيص هذه الدراسات في جدول موحد، يصبح من الممكن مقارنة السياقات، والعينات، ونتائج البحوث السابقة بصورة أكثر وضوحاً، مما يساعد على إبراز الجوانب التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة، وتحديد موقع البحث الحالي داخل هذا الحقل المعرفي.

وفيما يلي جدول شامل يتضمن أهم الدراسات المرتبطة بموضوع البحث، مع التركيز على أهداف كل دراسة، ومنهجيتها، ونتائجها، وما يمكن أن تقدمه من إضافة علمية للدراسة الحالية

جدول (2.2) مقارنة بين الدراسات السابقة

م	الباحث والسنة	هدف الدراسة	أبرز النتائج	أهم التوصيات	ما تستفيده الدراسة الحالية
1	البقيمي(2020)	تأثير الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير	الثقافة التقليدية وغياب المشاركة يرفعان المقاومة	تعزيز التواصل، زيادة المشاركة، تدريب الموظفين	دعم فكرة أن ضعف المشاركة وضعف الاتصال يزيد المقاومة؛ وأن التدريب والدعم الإداري عناصر أساسية
2	الشحي(2022)	قياس مقاومة التغيير أثناء التحول الرقمي	ضعف المهارات الرقمية وضعف التدريب أهم أسباب المقاومة	تدريب تقني مستمر، تحسين التواصل	دعم البعد الرقمي للمقاومة، وتأكيد دور التدريب والدعم الإداري
3	Wang et al. (2021)	أثر المقاومة الرقمية على الأداء	ضعف المهارات التقنية وسوء استخدام التكنولوجيا يقللان الأداء	تدريب رقمي مستمر، دعم تقني	دعم إدراج المقاومة الرقمية في نموذج البحث
4	Bailey & Breslin (2021)	دور الجاهزية المعرفية في المقاومة	ضعف الجاهزية المعرفية يزيد المقاومة النفسية	تعزيز التوعية والحوار المؤسسي	دعم أهمية البعد المعرفي والنفسي
5	Carroll & Conboy (2020)	تأثير العمل الهجين على المقاومة	ضعف المهارات الرقمية وزيادة القلق يرفعان المقاومة	تدريب رقمي، تعزيز الاتصال المرن	دعم البعد الرقمي ودور التواصل الرقمي
6	Kotter & Schlesinger (2023)	أسباب المقاومة ودور القيادة في الحد منها	القيادة التشاركية تقلل المقاومة	تحسين التواصل، إشراك الموظفين	دعم إدراج الدعم الإداري كعنصر رئيسي
7	Herscovitch & Meyer (2020)	تحليل المقاومة النفسية والسلوكية	السلوك المقاوم يؤثر على الأداء أكثر من المقاومة النفسية	معالجة السلوك المقاوم، دعم نفسي	دعم إدراج البعد السلوكي في النموذج
8	Campbell (2020)	أثر ضغط التغيير على الأداء	ضغط التغيير يخفض الأداء بشكل ملحوظ	إدارة الضغط، تدريب مستمر	دعم علاقة المقاومة السلوكية بالأداء
9	Piderit (2022)	الأبعاد العاطفية والمعرفية للمقاومة	المشاعر السلبية أساس المقاومة	دعم نفسي وتواصل فعال	أساس نظري للبعد النفسي والمعرفي
10	Salas et al. (2021)	تأثير التدريب على الجاهزية الرقمية	التدريب يقلل المقاومة الرقمية ويحسن الأداء	التدريب المستمر، دعم فني	دعم إدراج التدريب كمتغير وسيط
11	Parker & Axtell (2022)	تأثير التواصل الرقمي على قبول التقنية	ضعف التواصل الرقمي يرفع المقاومة	تعزيز التواصل الرقمي والورش التوعوية	دعم دور التواصل الرقمي والدعم الإداري
12	Newman & Ford (2023)	اختبار دور الدعم الإداري كوسيط	الدعم الإداري يقلل المقاومة ويحسن الأداء	قيادة داعمة، تواصل واضح	دعم المتغير الوسيط (الدعم الإداري) بقوة

2.6. الفجوة البحثية

بناءً على مراجعة البحوث السابقة، يمكن تحديد الفجوة الآتية:

1. قلة الدراسات التي دمجت البعد الرقمي داخل مقاومة التغيير علمياً.
2. محدودية البحوث التي تناولت الوساطة المزدوجة (الدعم الإداري + التدريب).

2.7. ما يميز الدراسة الحالية

- دمج المقاومة الرقمية ضمن نموذج مقاومة التغيير.
- تطبيق الدراسة في قطاع هندسي إماراتي عالي التقنية.
- تقديم تحليل شامل للمتغيرات الثلاثة وتأثيرها على الأداء.

2.8. خاتمة

يتضح من الدراسات السابقة أن مقاومة التغيير بأبعادها النفسية والسلوكية والرقمية تؤثر بصورة مباشرة في الأداء الوظيفي، خاصة في البيئات التي تشهد تحولات تقنية متسارعة. وقد بينت البحوث أن المقاومة ليست رد فعل لحظياً، بل تنشأ من تفاعل عوامل معرفية ونفسية وضعف الجاهزية الرقمية وغياب التواصل والقيادة الداعمة، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وجودة الأداء. وفي المقابل، أظهرت الدراسات أن التدريب المتخصص والدعم الإداري الواضح يساهمان في الحد من المقاومة وتعزيز تقبل التغيير، إضافة إلى دورهما الوسيط في تحسين الأداء. ورغم تعدد الجهود البحثية، إلا أنها لم تعالج العلاقة بين الأبعاد المختلفة للمقاومة ولم تختبر دور الدعم الإداري والتدريب ضمن نموذج واحد، كما أن القطاع الهندسي وخاصة في السياق الإماراتي ظل أقل تناولاً. وبناءً على ذلك، يوضح هذا الفصل الفجوة التي تسعى الدراسة إلى سدها ويؤسس للإطار العلمي الذي تنطلق منه.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يُعد هذا الفصل الركيزة المنهجية للدراسة، حيث يوضح الخطوات العلمية التي اعتمد عليها الباحث في تصميم إطار البحث، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، واختيار المنهج المناسب، وتطوير أداة القياس، وطريقة تطبيقها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. ويهدف هذا الفصل إلى ضمان سلامة الإجراءات البحثية، بما يعزز دقة النتائج وصحتها، ويساعد على تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة بما يتوافق مع أهدافها ونموذجها النظري

3.2. المنهجية وطرق البحث

3.2.1. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات السلوكية والتنظيمية. ويُعد هذا المنهج مناسبًا للدراسة الحالية لأنه يسمح بوصف الظاهرة كما هي، وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة، واختبار الفروض الإحصائية بطريقة كمية. كما يتيح هذا المنهج إمكانية تفسير أثر مقاومة التغيير بأبعادها النفسية والسلوكية والرقمية على الأداء الوظيفي، وتحليل دور الدعم الإداري وبرامج التدريب كمتغيرات وسيطة في هذا التأثير.

3.2.2. نوع البيانات

ستعتمد الدراسة على البيانات الأولية التي سيتم جمعها مباشرة عن طريق الاستبيان الإلكتروني الموجّه إلى العاملين في الشركات الهندسية والدراسات السابقة لدعم التحليل النظري للدراسة.

3.2.3. أداة جمع البيانات

يُستخدم الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لسهولة توزيعه وسرعة الحصول على استجابات دقيقة من عينة الدراسة، ويتضمن أسئلة مغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

3.2.4. الاختبارات الإحصائية

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال مجموعة من الاختبارات الإحصائية.

3.3. أدوات الدراسة

في هذه الدراسة، سيستخدم الاستبيان الإلكتروني كوسيلة لجمع البيانات، مما قد يسمح بالوصول بسهولة إلى مجموعة واسعة من الأفراد الذين كانوا مرتبطين بفرق المشاريع الهندسية. كما أنه ينطبق على سياق الدراسة مثل التركيز الحالي على قياس السلوك التنظيمي والمواقف تجاه التغيير.

3.3.1. محتوى الأداة

تتكون الاستبانة من أربعة محاور رئيسية:

1. مقاومة التغيير (البعد النفسي، البعد السلوكي، البعد الرقمي)

2. الدعم الإداري

3. برامج التدريب

4. الأداء الوظيفي

وتتضمن كل مجموعة مجموعة من العبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة – موافق – محايد – معارض – معارض بشدة).

3.3.2. صدق الأداة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من ذوي الخبرة الأكاديمية والعملية في إدارة التغيير والعلوم الإدارية (مدير مشاريع بأحدى الشركات الهندسية الاستشارية العالمية بدولة الإمارات و رئيس قطاع تطوير الأعمال بإحدى شركات المقاولات الكبرى في إمارة أبوظبي) ، وتم إجراء التعديلات اللازمة لضمان وضوح العبارات وارتباطها بأهداف الدراسة.

3.4. مجتمع البحث

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في القطاع الهندسي بدولة الإمارات، وتحديدًا العاملين في المؤسسات التي تشرف على مشروعات البنية التحتية، والصيانة، والتشغيل، والتحول التقني والرقمي الهندسي. ويُعد هذا المجتمع مناسبًا لكونه من أكثر القطاعات تعرضًا لعمليات التغيير التنظيمي والتقني، خاصة مع استخدام الأنظمة الرقمية في إدارة المشاريع، والموارد، والعمليات التشغيلية. كما يُعرف هذا القطاع بارتفاع متطلبات الكفاءة الفنية، وارتباط الأداء الوظيفي بشكل مباشر بقدرة الموظفين على التكيف مع التغيير، مما يجعله بيئة ملائمة لدراسة متغيرات البحث.

3.5. حدود الدراسة

3.5.1. الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على تحليل أثر مقاومة التغيير بأبعادها النفسية والسلوكية والرقمية على الأداء الوظيفي، مع دراسة الدور الوسيط لكل من الدعم الإداري وبرامج التدريب.

3.5.2. الحدود الجغرافية

تشمل الدراسة الشركات الهندسية العاملة داخل دولة الإمارات العربية المتحدة.

3.5.3. الحدود الزمنية

تم تنفيذ الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025، وهو الإطار الزمني لجمع البيانات وتحليلها.

3.5.4. الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات.

3.5.5. مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركات القطاع الهندسي داخل دولة الإمارات العربية المتحدة، سواء في المناصب الإدارية أو الفنية أو التنفيذية ممن يشاركون في عمليات التطوير أو التغيير داخل مؤسساتهم.

3.5.6. عينة الدراسة.

تتكون عينة الدراسة من 150 إلى 160 موظفًا من العاملين في الشركات الهندسية في دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث تم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية في شركات القطاع الهندسي. وقد تم اختيار هذا الأسلوب لأنه يحقق العدالة في تمثيل العاملين دون تحيز، ويتيح الحصول على نتائج قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة داخل دولة الإمارات العربية المتحدة.

3.6. متغيرات الدراسة

3.6.1. المتغير المستقل

• مقاومة التغيير وتشمل ثلاثة أبعاد رئيسية:

– البعد النفسي

– البعد السلوكي

– البعد الرقمي

3.6.2. المتغيران الوسيطان

• الدعم الإداري

• برامج التدريب

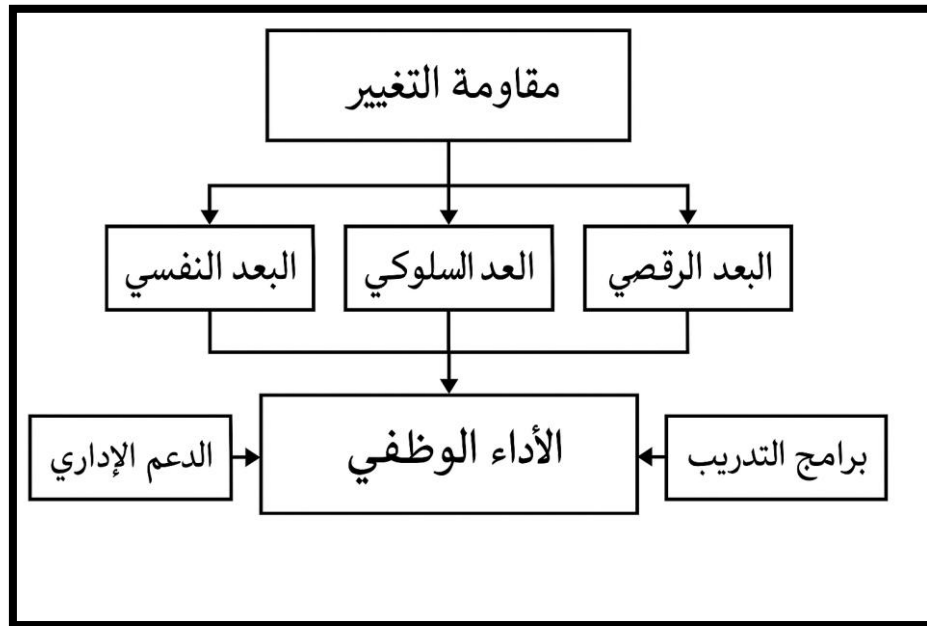
ويُفترض أن يساهما في تخفيف أثر مقاومة التغيير وتحسين الأداء.

3.6.3. المتغير التابع

الأداء الوظيفي، ويُقاس وفق مؤشرات الأداء الفردي وجودة الإنجاز.

3.6.4. الإطار المفاهيمي للدراسة

يوضح الإطار المفاهيمي العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تمثل مقاومة التغيير بأبعادها الثلاثة (النفسية، والسلوكية، والرقمية) المتغير المستقل، بينما يمثل الأداء الوظيفي المتغير التابع. كما يظهر كل من الدعم الإداري وبرامج التدريب كمتغيرين وسيطين يساهمان في تخفيف أثر مقاومة التغيير على الأداء الوظيفي وتعزيز قدرة العاملين على التكيف مع التغييرات التنظيمية والتقنية.



شكل (1) الإطار المفاهيمي للدراسة

3.7. إجراءات الدراسة الميدانية

تم توزيع الاستبيان إلكترونياً على عينة من الموظفين العاملين في القطاع الهندسي بدولة الإمارات ، مع مراعاة السرية التامة للبيانات، واشترط الموافقة المسبقة من المشاركين. وتمت متابعة الاستجابات والتحقق من اكتمالها واتساقها، واستبعاد الإجابات غير الصالحة، ثم ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

3.8. الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وفق الأساليب التالية:

- الإحصاءات الوصفية (المتوسطات – الانحرافات – التكرارات – النسب المئوية – تحديد مستوى التقدير)
- معامل الارتباط (Pearson)
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد
- اختبار الوساطة

حيث تم اختيار هذه الأساليب الإحصائية نظراً لملاءمتها لطبيعة نموذج الدراسة الذي يتضمن متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد، ومتغيرين وسيطين، ومتغيراً تابعاً، مما يتطلب إجراء تحليل الانحدار واختبار الوساطة لفحص العلاقات بدقة.

3.9. خاتمة

قدم هذا الفصل الأسس المنهجية للدراسة من خلال تحديد المجتمع والعينة، وتوضيح منهج البحث، وشرح أداة الدراسة، والمتغيرات، والأساليب الإحصائية. وتُهد هذه الإجراءات للانتقال إلى الفصل الرابع، الذي يتناول التحليل الإحصائي للبيانات ونتائج الدراسة.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

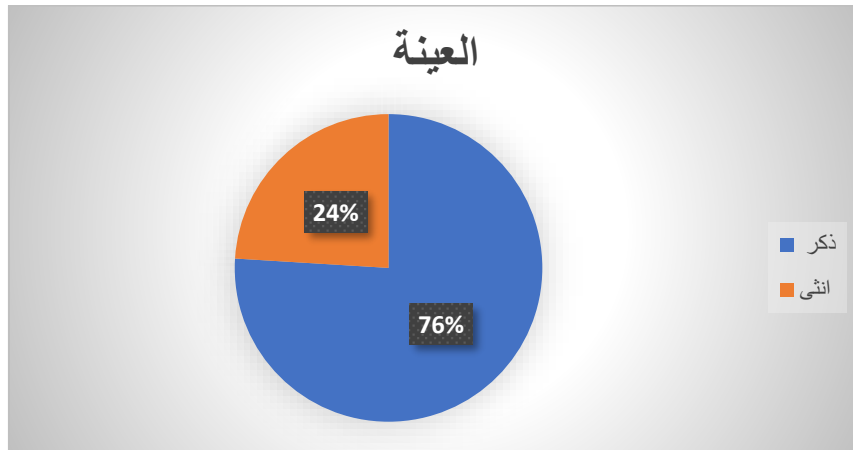
4.1. مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم جمعها من عينة مكونة من (154) موظفًا يعملون في شركات القطاع الهندسي في دولة الإمارات العربية المتحدة. ويشمل الفصل وصف الخصائص الديموغرافية للعينة، والتحليل الوصفي لمحاور الاستبانة، بالإضافة إلى اختبار فروض الدراسة باستخدام مقاييس الارتباط والانحدار وتحليل الوساطة. ويختتم الفصل بمناقشة شاملة للنتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة.

4.2. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تم تحليل البيانات الأساسية للعينة بهدف فهم خصائص المشاركين وتحديد مدى تنوعهم ودورهم في تفسير نتائج الدراسة.

• الخصائص: الجنس



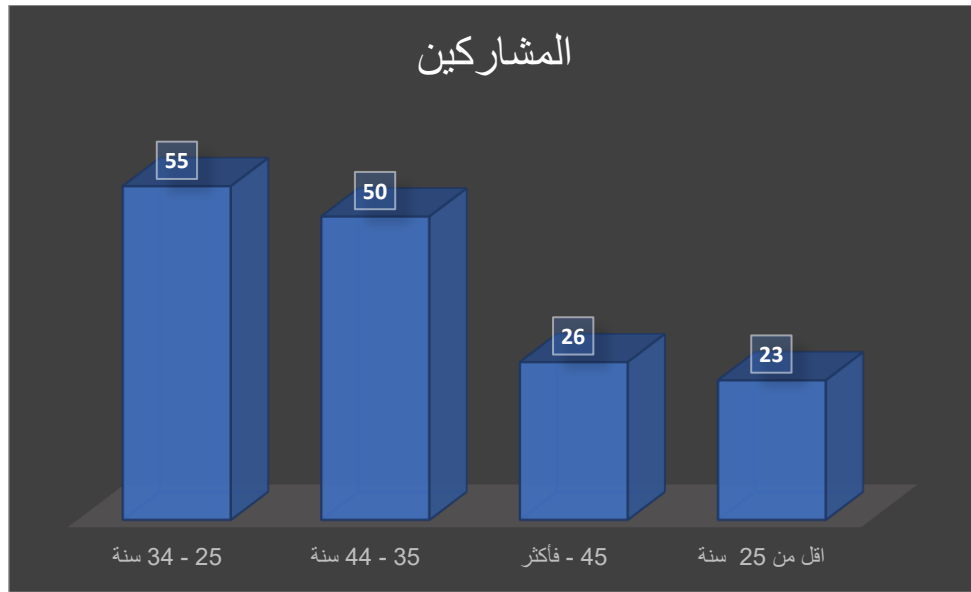
شكل (2) الخصائص الديموغرافية : الجنس

جدول (4.1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة - الجنس

الخصائص	فئات الخصائص	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	أنثى	37	24
	ذكر	117	76
المجموع		154	100%

يوضح جدول رقم (4.1) توزيع أفراد العينة وفقًا لمتغير الجنس، حيث تظهر البيانات أن غالبية المشاركين كانوا من الذكور، إذ بلغ عددهم 117 مشاركًا، بنسبة مئوية مقدارها 76% من إجمالي العينة. بينما بلغ عدد المشاركات من الإناث 37 مشاركة، بنسبة مئوية تمثل 24% من العينة.

• الخصائص: العمر



شكل (3) الخصائص الديموغرافية : العمر

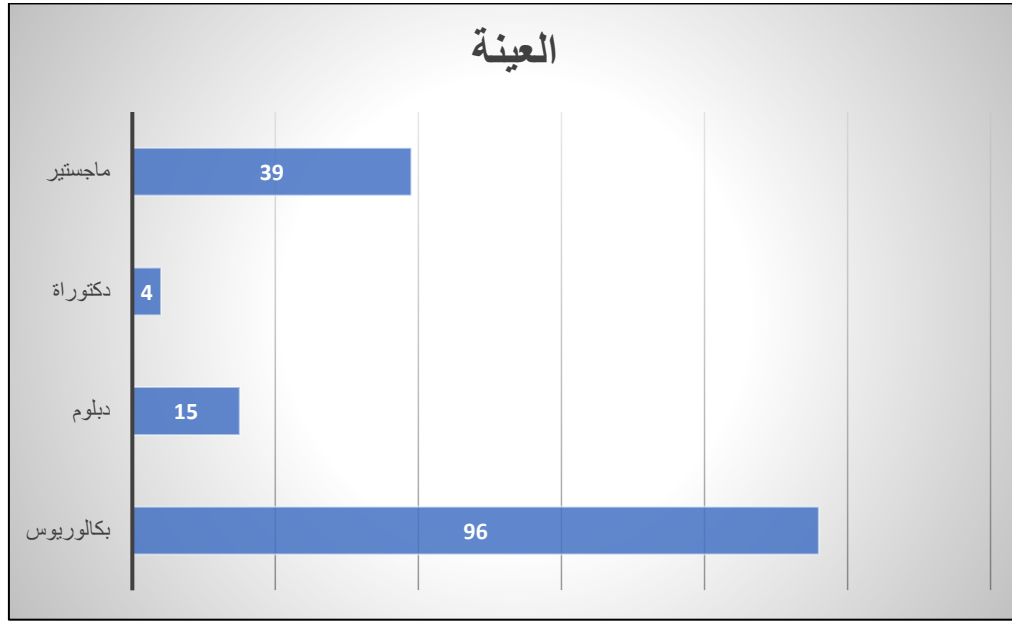
جدول (4.2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة - العمر

الخصائص	فئات الخصائص	العدد	النسبة المئوية %
العمر	25 - 34 سنة	55	35.7%
	35 - 44 سنة	50	32.5%
	45 - فأكثر	26	16.9%
	أقل من 25 سنة	23	14.9%
المجموع		154	100%

يُظهر جدول (4.2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية. وقد تبين أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة (25 – 34 سنة) بعدد 55 مشاركاً وبنسبة 35.7%، تلتها فئة (35 – 44 سنة) بنسبة 32.5% بعدد 50 مشاركاً.

كما شكّلت فئة 45 سنة فأكثر نسبة 16.9%، في حين كانت الفئة الأقل تمثيلاً هي فئة أقل من 25 سنة بنسبة 14.9%.

• الخصائص: المؤهل العلمي



شكل (4) الخصائص الديموغرافية : المؤهل العلمي

جدول (4.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة – المؤهل العلمي

الخصائص	فئات الخصائص	العدد	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	بكالوريوس	96	62.3%
	دبلوم	15	9.7%
	دكتورة	4	2.6%
	ماجستير	39	25.3%
المجموع		154	100%

يُظهر جدول رقم (4.3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي، ويتبين ما يلي:

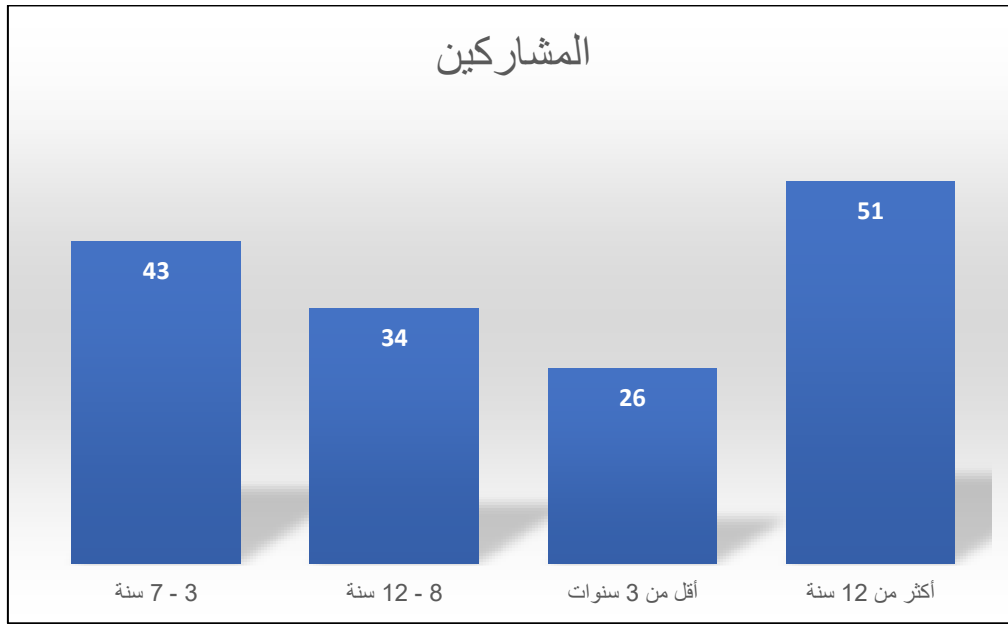
يمثل حملة البكالوريوس النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع 96 فرداً، أي ما نسبته 62.3% من إجمالي العينة، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين يمتلكون تأهيلاً جامعياً.

بينما بلغ عدد المشاركين من حملة الماجستير 39 فرداً بنسبة 25.3%، وهي نسبة معتبرة تعكس وجود كفاءات إدارية وعلمية متقدمة.

في المقابل، بلغت نسبة حملة الدبلوم 9.7% فقط بعدد 15 فرداً، وهي أقل من ربع العينة.

أما حملة الدكتوراه فجاءوا بعدد 4 أفراد فقط بنسبة 2.6%.

• الخصائص: سنوات الخبرة



شكل (5) الخصائص الديموغرافية : سنوات الخبرة

جدول (4.4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة – سنوات الخبرة

الخصائص	فئات الخصائص	العدد	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	3 - 7 سنة	43	27.9%
	8 - 12 سنة	34	22.1%
	أقل من 3 سنوات	26	16.9%
	أكثر من 12 سنة	51	33.1%
المجموع		154	100%

يوضح جدول رقم (4.4) توزيع العينة وفق سنوات الخبرة، وتشير النتائج إلى ما يلي:

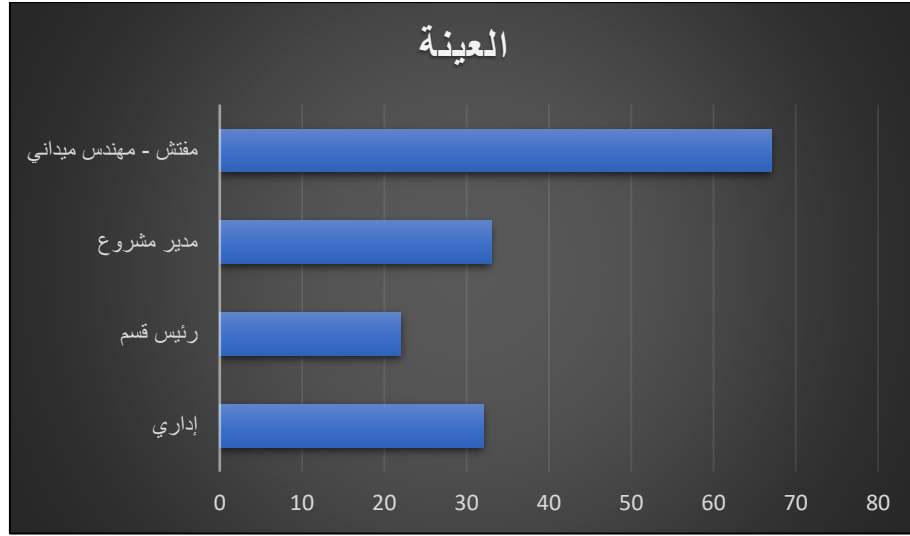
تمثل الفئة ذات الخبرة 3 – 7 سنوات نسبة 27.9% من العينة بعدد 43 فرداً.

تليها الفئة ذات الخبرة 8 – 12 سنة بعدد 34 فرداً ونسبة 22.1%، وهي نسبة قريبة من الفئة السابقة.

أما الفئة ذات الخبرة أقل من 3 سنوات فجاءت بنسبة 16.9% بعدد 26 فرداً، مما يشير إلى وجود عدد من الموظفين الجدد نسبياً.

بينما تضم الفئة الأكثر خبرة (أكثر من 12 سنة) العدد الأكبر نسبياً وهو 51 فرداً بنسبة 33.1%، مما يعكس مشاركة عدد كبير من ذوي الخبرات الطويلة.

• الخصائص: المسمى الوظيفي



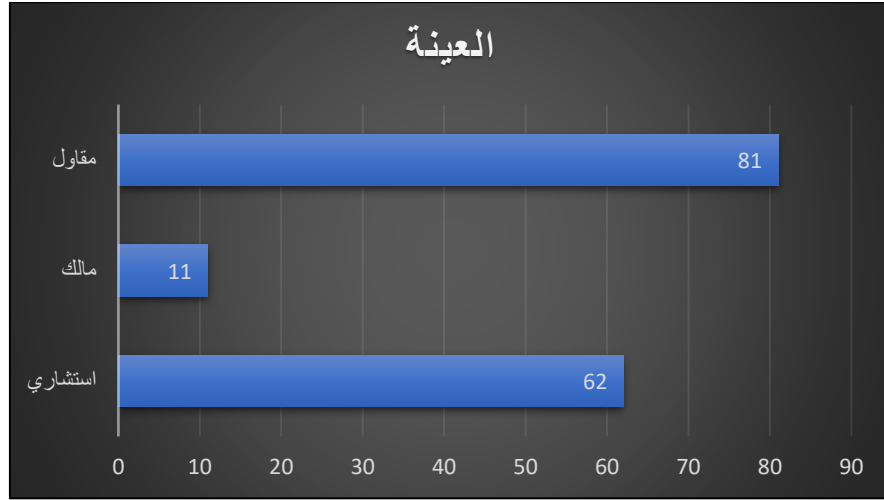
شكل (6) الخصائص الديموغرافية : المسمى الوظيفي

جدول (4.5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة - المسمى الوظيفي

الخصائص	فئات الخصائص	العدد	النسبة المئوية %
المسمى الوظيفي	إداري	32	20.8%
	رئيس قسم	22	14.3%
	مدير مشروع	33	21.4%
	مفتش - مهندس ميداني	67	43.5%
المجموع		154	100%

يتضح من جدول رقم (4.5) أن أعلى تمثيل كان لفئة "مفتش - مهندس ميداني" بنسبة (43.5%)، يليها "مدير مشروع" بنسبة (21.4%)، ثم "رئيس قسم" بنسبة (14.3%)، وأخيراً "إداري" بنسبة (20.8%). وتوضح هذه النتائج أن غالبية المشاركين من الفئات التشغيلية والميدانية المرتبطة مباشرة بتنفيذ الأعمال، مما يدعم دقة تقييمهم للمتغيرات محل الدراسة.

• الخصائص: نوع الشركات



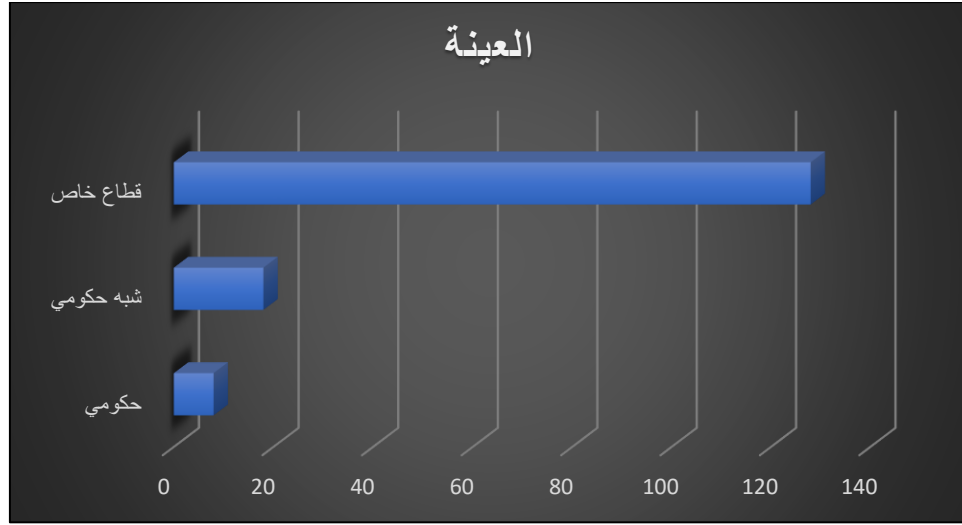
شكل (7) الخصائص الديموغرافية : نوع الشركات

جدول (4.6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة – نوع الشركات

الخصائص	فئات الخصائص	العدد	النسبة المئوية %
نوع الشركات	استشاري	62	40.3%
	مالك	11	7.1%
	مقاول	81	52.6%
المجموع		154	100%

يُظهر جدول رقم (4.6) أن غالبية المشاركين يعملون لدى جهات مقاولين بنسبة (52.6%)، تليها الشركات الاستشارية بنسبة (40.3%)، بينما شكّل العاملون في شركات المالك (7.1%). ويدل ذلك على أن العينة تميل نحو القطاع التنفيذي، مما يثري الدراسة بآراء العاملين في مواقع التنفيذ وإدارة العمليات.

• الخصائص: نوع قطاع الشركات



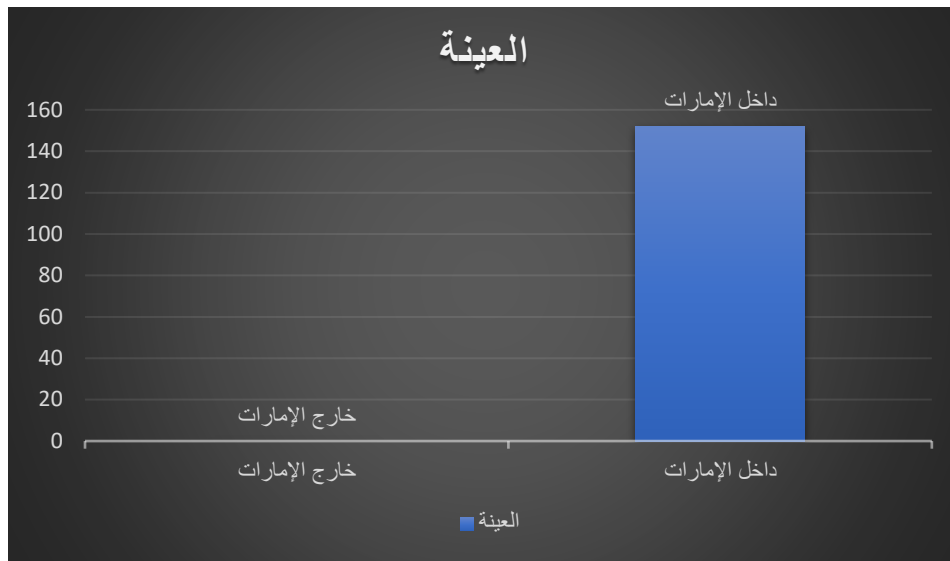
شكل (8) الخصائص الديموغرافية : نوع قطاع الشركات

جدول (4.7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة – نوع قطاع الشركات

الخصائص	فئات الخصائص	العدد	النسبة المئوية %
نوع قطاع الشركات	حكومي	8	5.2%
	شبه حكومي	18	11.7%
	قطاع خاص	128	83.1%
المجموع		154	100%

يبين جدول رقم (4.7) أن القطاع الخاص يمثل النسبة الأكبر من المشاركين (83.1%)، بينما جاءت نسبة العاملين في القطاع شبه الحكومي (11.7%)، والقطاع الحكومي (5.2%). وهذا يشير إلى أن غالبية العينة من الشركات الخاصة العاملة في مشاريع الخدمات والتشغيل والصيانة.

• الخصائص: منطقة العمل



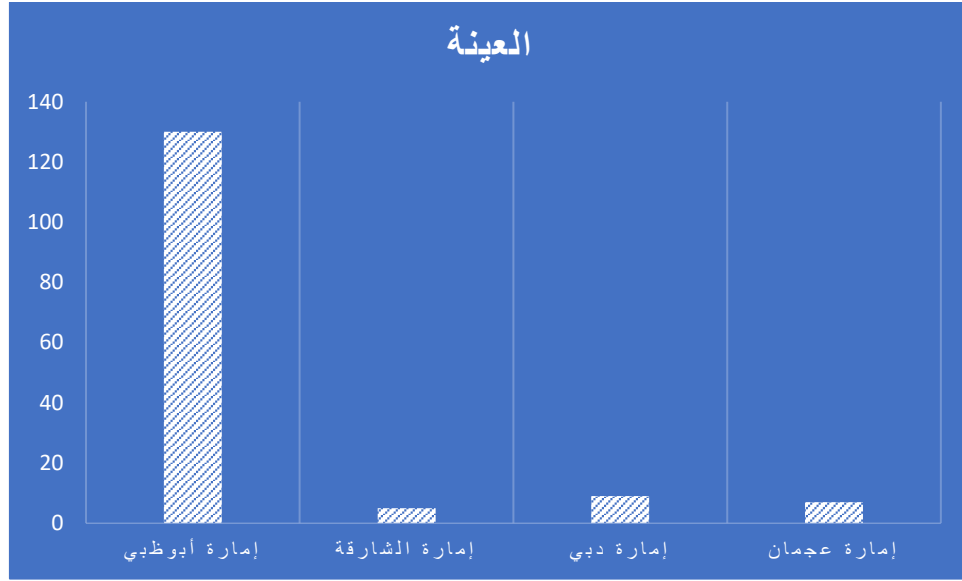
شكل (9) الخصائص الديموغرافية : منطقة العمل

جدول (4.8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة – منطقة العمل

الخصائص	فئات الخصائص	العدد	النسبة المئوية %
منطقة العمل	خارج الإمارات	0	0%
	داخل الإمارات	152	100%
المجموع		154	100%

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب منطقة العمل، وقد بيّنت النتائج عدم وجود أي مشاركين يعملون خارج دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث بلغت نسبة هذه الفئة (0%). وفي المقابل، أظهرت البيانات أن جميع أفراد العينة يعملون داخل دولة الإمارات، بواقع (154) مشاركًا ونسبة (100%).

• الخصائص: منطقة العمل داخل الإمارات



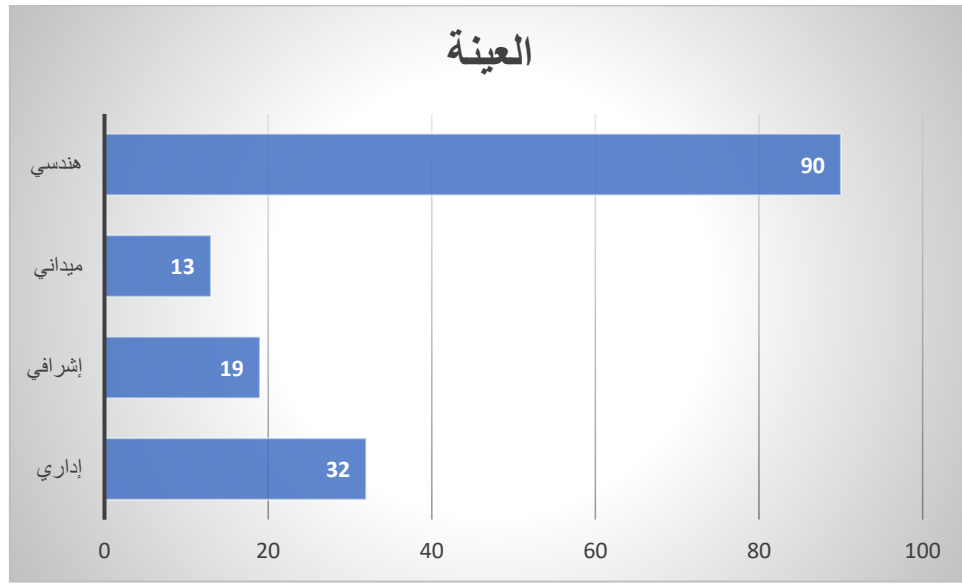
شكل (10) الخصائص الديموغرافية : منطقة العمل داخل الإمارات

جدول (4.9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة - منطقة العمل داخل الإمارات

الخصائص	فئات الخصائص	العدد	النسبة المئوية %
منطقة العمل داخل الإمارات	إمارة أبوظبي	130	85.1%
	إمارة الشارقة	5	3.9%
	إمارة دبي	9	5.8%
	إمارة عجمان	7	4.5%
المجموع		152	100%

يوضّح توزيع العينة داخل الإمارات أنّ أغلبية المشاركين يعملون في إمارة أبوظبي بنسبة 85.1% بعدد 130 مشاركاً، تليها إمارة الشارقة بنسبة 5.8% بعدد 9 مشاركين، ثم إمارة دبي بنسبة 4.5% بعدد 7 مشاركين، وأخيراً إمارة الفجيرة بنسبة 3.9% بعدد 5 مشاركين

• الخصائص: طبيعة العمل



شكل (11) الخصائص الديموغرافية : طبيعة العمل

جدول (4.10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة – طبيعة العمل

الخصائص	فئات الخصائص	العدد	النسبة المئوية %
طبيعة العمل	إداري	32	20.8%
	إشرافي	19	12.3%
	ميداني	13	8.4%
	هندسي	90	58.4%
المجموع		154	100%

تُظهر بيانات الجدول أنّ أكبر فئة كانت من العاملين في العمل الهندسي بنسبة 58.4% بعدد 90 مشاركاً، يليها العاملون في مجال الإدارة بنسبة 20.8% بعدد 32 مشاركاً، ثم العاملون في مجال الفنيين بنسبة 12.3% بعدد 19 مشاركاً، وأخيراً العاملون في العمل الإشرافي بنسبة 8.4% بعدد 13 مشاركاً. ويشير ذلك إلى أنّ غالبية العينة تنتمي إلى التخصصات الفنية والهندسية

4.2.1. التحليل العام للخصائص الديموغرافية

تشير النتائج إلى أن غالبية العينة من الذكور، ومعظمهم من الفئة العمرية 30-39 سنة، ويحملون درجة البكالوريوس، ويتمتعون بخبرة تتجاوز 10 سنوات، ويعملون في وظائف مكتبية. هذا التوزيع يعكس طبيعة القطاع الهندسي في دولة الإمارات، حيث يتركز العمل في وظائف تقنية تتطلب خبرة مهنية عالية.

4.3. التحليل الوصفي لبنود الاستبانة

يتضمن هذا القسم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع بنود الاستبانة، موزعة وفق محاورها الأربع :

4.3.1. مقاومة التغيير (النفسي – السلوكي – الرقمي)

يُعرض في هذا القسم:

- متوسطات كل بُعد
- مستوى الانحراف و التقدير
- تفسير علمي لمدى انتشار المقاومة بين أفراد العينة

جدول (4.11) تحليل الأبعاد النفسية و السلوكية و الرقمية

نص السؤال	المتوسط	الانحراف	مستوى التقدير
البعد النفسي والمعرفي لمقاومة التغيير			
أشعر بالقلق عند إعلان تغييرات جديدة	3.25	1.218	متوسط
أشعر بعدم الارتياح عند حدوث التغيير	3.10	1.182	متوسط
أخشى أن يقلل التغيير من الأمان الوظيفي	3.27	1.226	متوسط
أشعر بالارتباك عند تطبيق نظام جديد	3.02	1.218	متوسط
لا أقتنع دائماً بفعالية التغيير	3.32	1.125	متوسط
البعد السلوكي والتنظيمي لمقاومة التغيير			
أتردد في استخدام الأنظمة الجديدة	2.86	1.210	متوسط
التغيير غالباً يتم دون إشراك الموظفين	2.82	1.275	متوسط
أشعر بأن التغيير يعرقل سير العمل	3.62	1.139	متوسط
أفضل اتباع الإجراءات القديمة	3.29	1.101	متوسط
أواجه صعوبة في التكيف مع العمل عن بُعد	2.72	1.291	متوسط
البعد الرقمي			
ضعف الأدوات التقنية يزيد مقاومتني للتغيير	2.92	1.250	متوسط
أحتاج وقتاً طويلاً لتعلم الأدوات الجديدة	3.65	1.039	مرتفع
غياب التواصل المباشر يقلل تقبلي للتغيير	2.69	1.173	متوسط
العمل عن بُعد يسبب لي تشتتاً	3.43	1.034	متوسط
الإدارة تشرح أسباب التغيير بوضوح	2.97	1.239	متوسط

■ أولاً: البعد النفسي والمعرفي لمقاومة التغيير

أظهرت نتائج التحليل ما يلي:

"أشعر بالقلق عند إعلان تغييرات جديدة" بمتوسط (3.25) وانحراف معياري (1.218)، وهو مستوى متوسط، مما يعكس وجود قدر من القلق عند طرح أي تغيير جديد.

كما يشعر الموظفون بعدم الارتياح عند حدوث التغيير بمتوسط (3.10)، وهو أيضاً مستوى متوسط.

وجاء بند "أخشى أن يقلل التغيير من الأمان الوظيفي" بمتوسط (3.27)، ما يدل على قلق معتدل تجاه الاستقرار الوظيفي.

بينما عبّر الموظفون عن الارتباك عند تطبيق نظام جديد بمتوسط (3.02)، نتيجة الحاجة إلى الوقت للتأقلم مع بيئات العمل المتغيرة.

○ التحليل:

يتضح أن متوسطات هذا البعد تقع بين (3.02 – 3.32)، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط من المقاومة النفسية. وتكشف النتائج عن وجود مخاوف معتدلة تتعلق بالقلق والارتباك وعدم اليقين تجاه التغيير، مما يدل على الحاجة إلى تعزيز التواصل الداخلي وتوضيح أهداف التغيير للمساهمين.

■ ثانياً: البعد السلوكي والتنظيمي لمقاومة التغيير

أظهرت البنود المرتبطة بالسلوك مقاومة متوسطة، حيث جاءت النتائج كالآتي:
عدم الاقتناع الدائم بفعالية التغيير جاء بمتوسط (3.32)، وهو أعلى بنود المقاومة السلوكية.
بينما التردد في استخدام الأنظمة الجديدة حصل على متوسط (2.86)، مما يعكس صعوبة جزئية في تبني التقنيات.

كما يرى المشاركون أن التغيير يتم غالباً دون إشراك الموظفين بمتوسط (2.82).
إضافة إلى ذلك، أبدى الموظفون شعوراً بأن التغيير يعرقل سير العمل بمتوسط (3.62)، وهو قريب من مستوى مرتفع.

وفضّل الموظفون اتباع الإجراءات القديمة بمتوسط (3.29) وهو مستوى متوسط أيضاً.

○ التحليل:

تتراوح المتوسطات بين (2.82 – 3.62). وعلى الرغم من أن كل البنود تقع ضمن المستوى المتوسط، إلا أن "عرقله سير العمل" و"تفضيل الإجراءات القديمة" يسجلان أعلى مستويات المقاومة، مما يشير إلى وجود مقاومة سلوكية مرتبطة بالعادات المهنية ونمط العمل التقليدي.

■ ثالثاً: البعد الرقمي

تشير البيانات إلى وجود تحديات مرتبطة بالجانب الرقمي، مثل: صعوبة التكيف مع العمل عن بُعد بمتوسط (2.72)، وهو مستوى متوسط. ضعف الأدوات التقنية يزيد مقاومتي للتغيير سجل (2.92)، مما يشير إلى تأثير البنية التقنية على قبول التغيير. أما أعلى بند في البعد الرقمي فهو "أحتاج وقتاً طويلاً لتعلم الأدوات الجديدة" بمتوسط (3.65)، وهو البند الوحيد ذو مستوى مرتفع في هذا البعد، مما يعكس تحدياً واضحاً في التدريب الرقمي وتطوير المهارات. بينما جاء بند "غياب التواصل المباشر يقلل تقبلي للتغيير" بمتوسط (2.69)، وهي أقل قيمة ضمن البعد، وتشير إلى أهمية التواصل وجهاً لوجه عند تطبيق التغيير. في حين يرى المشاركون أن العمل عن بُعد يسبب تشتتاً بمتوسط (3.43)، وهو مستوى متوسط مرتفع. وأخيراً، جاء بند "الإدارة تشرح أسباب التغيير بوضوح" بمتوسط (2.97)، وهو مستوى متوسط يشير إلى حاجة أكبر للتوضيح الإداري.

○ التحليل:

هذه النتائج تعكس وجود مقاومة رقمية متوسطة، مع ارتفاع واضح في بند "أحتاج وقتاً طويلاً لتعلم الأدوات الجديدة"، ما يدل على حاجة العاملين لتعزيز التدريب الرقمي وتوفير دعم تقني مستمر.

النتيجة العامة لمحور مقاومة التغيير

جميع الأبعاد الثلاثة تظهر في المستوى المتوسط، مما يشير إلى أن مقاومة التغيير موجودة ولكنها ليست شديدة، ويمكن إدارتها عبر التواصل الفعال، وإشراك العاملين، وتوفير التدريب المناسب.

4.3.2. الدعم الإداري

يُعرض فيه:

- تقييم مستوى الدعم الإداري
- مدى وضوح التواصل الإداري
- مدى تمكّن الموظفين من الحصول على التوجيه والدعم اللازم

• جدول (4.12) تحليل الدعم الإداري

نص السؤال	المتوسط	الانحراف	مستوى التقدير
تقدم الإدارة الدعم عند مواجهة صعوبات أثناء التغيير	3.30	1.097	متوسط
تتواصل الإدارة بشكل منتظم حول مستجدات التغيير	3.39	1.044	متوسط
لا تُظهر الإدارة اهتماماً كافياً بأراء الموظفين	3.45	1.132	متوسط
يتم إشراك الموظفين في عملية التغيير	3.20	0.874	متوسط
الإدارة تقترح أسباب التغيير بوضوح	3.28	1.111	متوسط

قد تراوحت المتوسطات الحسابية لبنود هذا البعد بين 3.20 و 3.45، فيما تراوحت الانحرافات المعيارية بين 0.874 و 1.132، وهو ما يشير إلى درجة تباين مقبولة في آراء أفراد العينة. وتُظهر النتائج أن مستوى الدعم الإداري يقع ضمن المستوى المتوسط في جميع البنود.

■ أولاً: دعم الإدارة أثناء التغيير

أظهرت النتائج أن:

بند "تقدم الإدارة الدعم عند مواجهة صعوبات أثناء التغيير" جاء بمتوسط (3.30) وانحراف معياري (1.097)، وهو مستوى متوسط، ما يشير إلى وجود دعم إداري لكنه ليس بدرجة عالية.

كما حصل بند "تتواصل الإدارة بشكل منتظم حول مستجدات التغيير" على متوسط (3.39)، وهو أيضاً ضمن المستوى المتوسط، مما يعكس أن التواصل موجود لكنه يحتاج إلى تعزيز.

■ ثانياً: الاستماع لآراء الموظفين

جاء بند "لا تُظهر الإدارة اهتماماً كافياً بأراء الموظفين" بمتوسط (3.45) وانحراف (1.132)، وهو أعلى متوسط في هذا البعد، ويقع ضمن المستوى المتوسط.

هذا يشير إلى أن الموظفين يشعرون بأن مشاركتهم في القرارات المتعلقة بالتغيير ما زالت محدودة.

■ ثالثاً: إشراك الموظفين في التغيير

بند "يتم إشراك الموظفين في عملية التغيير" جاء بمتوسط (3.20)، وهو أقل متوسط ضمن البعد، ويقع أيضاً في المستوى المتوسط، مما يعكس الحاجة إلى توسيع مشاركة الموظفين في مراحل وخطوات التغيير.

■ رابعاً: توضيح أسباب التغيير

حصل بند "الإدارة تقترح أسباب التغيير بوضوح" على متوسط (3.28) وانحراف (1.111)، وهو مستوى متوسط، ويشير إلى أن عملية توضيح الأسباب موجودة ولكن بدرجة غير كافية. تشير النتائج الإجمالية إلى أن الدعم الإداري المقدم أثناء التغيير يقع ضمن المستوى المتوسط. وهذا يعني أن الإدارة توفر قدرًا من التوجيه والتواصل والمساندة. حيث يظهر أن المتوسط العام لمحور الدعم الإداري يقع ضمن المستوى المتوسط (3.32) ، مما يدل على أن الإدارة توفر دعمًا مقبولاً لكنه أقل من المستوى المطلوب لنجاح التغيير التنظيمي.

4.3.3. برامج التدريب

يتناول:

- كفاءة البرامج التدريبية
- مدى استفادة العاملين منها
- ملاءمتها للتحويل الرقمي

• جدول (4.13) تحليل برامج التدريب

نص السؤال	المتوسط	الانحراف	مستوى التقدير
التدريب يساعدني على فهم التغييرات الجديدة	4.20	0.735	مرتفع
التدريب يرفع مهاراتي في استخدام الأنظمة الحديثة	4.28	0.737	مرتفع
الوقت الذي حددته الشركة للتدريب كان مناسباً	3.71	0.869	مرتفع
التدريب يشمل الموظفين المعنيين بالتغيير	3.81	0.969	مرتفع
لا يتم تقديم التدريب المناسب	4.25	0.698	مرتفع

يهدف هذا القسم إلى قياس فعالية برامج التدريب التي تقدمها المؤسسة، ودورها في تمكين العاملين من فهم التغييرات الجديدة والتكيف معها. وقد أظهرت النتائج أن جميع بنود هذا البعد حصلت على مستوى تقدير مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.71 و 4.28، فيما تراوحت الانحرافات المعيارية بين 0.698 و 0.969، مما يشير إلى وجود تباين منخفض إلى متوسط في آراء المشاركين حول فعالية التدريب.

■ أولاً: التدريب وفهم التغيير

حصل بند "التدريب يساعدني على فهم التغييرات الجديدة" على متوسط (4.20)، وهو مستوى مرتفع، مما يدل على أن التدريب يسهم بشكل فعال في توضيح أهداف وأبعاد التغيير للموظفين.

كما جاء بند "التدريب يرفع مهاراتي في استخدام الأنظمة الحديثة" بمتوسط (4.28)، وهو أعلى متوسط في هذا البعد، ويشير إلى فعالية التدريب في تطوير المهارات الرقمية والتقنية للموظفين.

■ ثانياً: ملائمة وقت التدريب

بينت النتائج أن بند "الوقت الذي حددته الشركة للتدريب كان مناسباً" حقق متوسطاً بلغ (3.71)، وهو مستوى مرتفع، مما يعكس رضا الموظفين عن توقيت جلسات التدريب وملاءمتها لظروف العمل.

■ ثالثاً: شمولية التدريب للعاملين

كما حقق بند "التدريب يشمل الموظفين المعنيين بالتغيير" متوسطاً بلغ (3.81)، وهو ضمن المستوى المرتفع، ما يشير إلى أن التدريب يصل إلى الفئات التي تحتاجه بالفعل عند تنفيذ التغيير.

■ رابعاً: تقييم جودة التدريب

حصل بند "لا يتم تقديم التدريب المناسب" على متوسط (4.25)، وهو مستوى مرتفع.

ورغم صياغة العبارة السلبية، إلا أن المتوسط العالي يشير إحصائياً إلى وجود إدراك قوي لدى الموظفين بأن التدريب فعال ومناسب.

(في التحليل الإحصائي للبيانات، البنود السلبية قد تعكس رضا مرتفعاً في حال تم ترميزها بالاتجاه الصحيح).

حيث أن نتائج الارتباط والانحدار تظهر أن التدريب هو أقوى عنصر مؤثر إيجابي على الأداء الوظيفي.

$$r = 0.428 \quad \bullet$$

$$p = .000 \quad \bullet$$

و تشير النتائج إلى أن التدريب يُعدّ أحد أقوى العناصر في دعم العاملين خلال التغيير، حيث جاءت جميع البنود ضمن مستوى مرتفع.

4.3.4. الأداء الوظيفي

يتضمن:

- متوسطات مؤشرات الأداء
 - تقييم جودة العمل، الالتزام، الفعالية، الإنتاجية
- وبعد عرض الجداول، يتم تقديم تفسير وصفي للنتائج.

• جدول (4.14) تحليل الأداء الوظيفي

نص السؤال	المتوسط	الانحراف	مستوى التقدير
هل أنجز مهماتي بكفاءة عالية؟	4.23	0.672	مرتفع
هل ألتزم بمعايير الجودة في العمل؟	3.98	0.918	مرتفع
هل أحقق نتائج العمل ضمن الوقت المحدد؟	4.06	0.909	مرتفع
هل أتعاون بفعالية مع زملائي؟	3.93	0.930	مرتفع
هل أتأقلم بسرعة مع أي تغيير؟	4.18	0.785	مرتفع
هل ألتزم بتحقيق أهداف القسم دائماً؟	4.06	0.909	مرتفع

يهدف هذا القسم إلى قياس فعالية برامج التدريب التي تقدمها المؤسسة، ودورها في تمكين العاملين من فهم التغييرات الجديدة والتكيف معها. وقد أظهرت النتائج أن جميع بنود هذا البعد حصلت على مستوى تقدير مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.71 و 4.28، فيما تراوحت الانحرافات المعيارية بين 0.698 و 0.969، مما يشير إلى وجود تباين منخفض إلى متوسط في آراء المشاركين حول فعالية التدريب.

■ أولاً: التدريب وفهم التغيير

حصل بند "التدريب يساعدني على فهم التغييرات الجديدة" على متوسط (4.20)، وهو مستوى مرتفع، مما يدل على أن التدريب يساهم بشكل فعال في توضيح أهداف وأبعاد التغيير للموظفين.

كما جاء بند "التدريب يرفع مهاراتي في استخدام الأنظمة الحديثة" بمتوسط (4.28)، وهو أعلى متوسط في هذا البعد، ويشير إلى فعالية التدريب في تطوير المهارات الرقمية والتقنية للموظفين.

■ ثانياً: ملائمة وقت التدريب

بينت النتائج أن بند "الوقت الذي حددته الشركة للتدريب كان مناسباً" حقق متوسطاً بلغ (3.71)، وهو مستوى مرتفع، مما يعكس رضا الموظفين عن توقيت جلسات التدريب وملاءمتها لظروف العمل.

■ ثالثاً: شمولية التدريب للعاملين

كما حقق بند "التدريب يشمل الموظفين المعنيين بالتغيير" متوسطاً بلغ (3.81)، وهو ضمن المستوى المرتفع، ما يشير إلى أن التدريب يصل إلى الفئات التي تحتاجه بالفعل عند تنفيذ التغيير.

■ رابعاً: تقييم جودة التدريب

حصل بند "لا يتم تقديم التدريب المناسب" على متوسط (4.25)، وهو مستوى مرتفع.

ورغم صياغة العبارة السلبية، إلا أن المتوسط العالي يشير إحصائياً إلى وجود إدراك قوي لدى الموظفين بأن التدريب فعال ومناسب.

(في التحليل الإحصائي للبيانات، البنود السلبية قد تعكس رضا مرتفعاً في حال تم ترميزها بالاتجاه الصحيح).

تشير النتائج إلى أن التدريب يُعدّ أحد أقوى العناصر في دعم العاملين خلال التغيير، حيث جاءت جميع البنود ضمن مستوى مرتفع

حيث يقع الأداء الوظيفي في مستوى مرتفع نسبياً وفق نتائج الاستبانة، ويتأثر بشكل مباشر بكل من مقاومة التغيير والتدريب.

4.4. اختبار فرضيات الدراسة

تنقسم فروض الدراسة إلى ثلاثة مستويات رئيسية:

4.4.1. الفرض الأول: أثر مقاومة التغيير على الأداء الوظيفي

المتغيرين هما : مقاومة التغيير و الأداء الوظيفي.

يتم اختبار الفرض باستخدام:

➤ تحليل الارتباط

• جدول (4.15) تحليل الارتباط للفرضية الأولى

مقاومه التغيير	الأداء الوظيفي		
1	-.218	Pearson Correlation	مقاومه التغيير
	.007	Sig. (2-tailed)	
154	154	N	
-.218	1	Pearson Correlation	الأداء الوظيفي
.007		Sig. (2-tailed)	
.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			

حيث أظهرت نتائج التحليل الواردة في الجدول ما يلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط بين مقاومة التغيير و الأداء الوظيفي

($r = -0.218$) وهي قيمة سلبية تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين عكسية الاتجاه.

و بلغت قيمة الدلالة الإحصائية $Sig = 0.007$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)،

مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية.

➤ تحليل الانحدار البسيط لتحديد أثر مقاومة التغيير

• جدول (4.16) تحليل الانحدار البسيط للفرضية الأولى (مستخرج من SPSS)

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.218 ^a	.047	.041	.62649	.047	7.550	1	152	.007
a. Predictors: (Constant), التغيير مقاومة									

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.963	1	2.963	7.550	.007 ^b
	Residual	59.659	152	.392		
	Total	62.622	153			
a. Dependent Variable: الوظيفي_الأداء						
b. Predictors: (Constant), التغيير مقاومة						

Coefficients ^a										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Beta	Lower Bound	Upper Bound	Tolerance
1	(Constant)	4.631	.199		23.288	.000	4.238	5.024		
	التغيير مقاومة	-.169	.061	-.218	-2.748	.007	-.290	-.047	1.000	1.000
a. Dependent Variable: الوظيفي_الأداء										

حيث أظهر تحليل الانحدار البسيط وجود أثر دال إحصائياً لمقاومة التغيير على الأداء الوظيفي؛ حيث أوضح جدول Model Summary أن قيمة معامل التحديد بلغت ($R^2 = 0.047$)، مما يعني أن مقاومة التغيير تفسّر ما نسبته 4.7% من التغيير في الأداء الوظيفي. كما أظهر جدول ANOVA أن نموذج الانحدار دال إحصائياً عند مستوى ($Sig = 0.007, F = 7.550$). أما جدول Coefficients فقد بيّن أن مقاومة التغيير تمتلك أثراً سلبياً دالاً على الأداء الوظيفي ($B = -.169, Beta = -0.218, Sig = 0.007$).

النتيجة:

هناك علاقة سلبية دالة، أي أن زيادة مقاومة التغيير تؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي.

4.4.2. الفرض الثاني: أثر الدعم الإداري في العلاقة بين مقاومة التغيير والأداء الوظيفي (الدور الوسيط)

➤ تحليل الارتباط

تم استخدام ارتباط بيرسون بين جميع المتغيرات الثلاثة للتأكد من وجود علاقات أولية تسمح بإجراء الوساطة

• جدول (4.16) تحليل الارتباط للفرضية الثانية

Correlations				
		مقاومة التغيير	الدعم الإداري	الأداء الوظيفي
مقاومة التغيير	Pearson Correlation	1	.271**	-.218**
	Sig. (2-tailed)		.001	.007
	N	154	154	154
الدعم الإداري	Pearson Correlation	.271**	1	.119
	Sig. (2-tailed)	.001		.141
	N	154	154	154
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	-.218**	.119	1
	Sig. (2-tailed)	.007	.141	
	N	154	154	154

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات الثلاثة. وأظهرت النتائج ما يلي:

وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مقاومة التغيير والدعم الإداري

$$r=0.271, p=0.001 \quad r = 0.271, \backslash; p = 0.001 \quad r=0.271, p=0.001$$

مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت مقاومة التغيير شعر الموظفون بزيادة الحاجة إلى الدعم الإداري.

وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين مقاومة التغيير والأداء الوظيفي

$$r=-0.218, p=0.007 \quad r = -0.218, \backslash; p = 0.007 \quad r=-0.218, p=0.007$$

مما يعني أن زيادة مقاومة التغيير ترتبط بانخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

بينما لم تظهر علاقة دالة بين الدعم الإداري والأداء الوظيفي

$$r=0.119, p=0.141 \quad r = 0.119, \backslash; p = 0.141 \quad r=0.119, p=0.141$$

وهو ما يشير إلى أن الدعم الإداري وفق تقييم أفراد العينة، لا يؤثر بشكل مباشر في أداء الموظفين

➤ تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرين المستقلان هما : - مقاومة التغيير و الدعم الإداري .

و المتغير التابع هو الاداء الوظيفي

• جدول (4.17) تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الثانية (مستخرج من SPSS)

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.286 ^a	.082	.069	.61717	.082	6.704	2	151	.002
a. Predictors: (Constant), support, resist									

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.107	2	2.554	6.704	.002 ^b
	Residual	57.515	151	.381		
	Total	62.622	153			
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), مقاومة التغيير, الدعم الإداري						

Coefficients ^a										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Beta	Lower Bound	Upper Bound	Tolerance
1	(Constant)	4.163	.278		14.968	.000	3.613	4.713		
	resist	-.209	.063	-.270	-3.327	.001	-.334	-.085	.927	1.079
	support	.175	.074	.192	2.373	.019	.029	.321	.927	1.079
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي										

حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن النموذج كان دالاً إحصائياً ($F = 6.704, p = 0.002$)، مما يشير إلى أن مقاومة التغيير والدعم الإداري قادران على تفسير نسبة من التباين في الأداء الوظيفي بلغت ($R^2 = 0.082$).

كما تبين أن مقاومة التغيير تؤثر سلباً ودالاً في الأداء الوظيفي ($\beta = -0.270, p = 0.001$)، بينما يمارس الدعم الإداري أثراً إيجابياً ودالاً على الأداء الوظيفي ($\beta = 0.192, p = 0.019$).

وتشير هذه النتائج إلى أن الدعم الإداري يعزز الأداء الوظيفي، بينما يؤدي ارتفاع مقاومة التغيير إلى انخفاضه.

الاستنتاج:

الدعم الإداري لا يؤثر مباشرة، لكنه يلعب دوراً وسيطاً جزئياً.

➤ اختبار الوساطة

- جدول (4.18) تحليل تأثير مقاومة التغيير على الدعم الإداري (مستخرج من SPSS)

معامل الاتحاد	Std Error	t	Sig	LLCI	ULCI
a = 0.2303	0.0665	3.464	0.0007	0.0989	0.3616

- جدول (4.19) تحليل تأثير مقاومة التغيير و الدعم الإداري على الأداء الوظيفي (مستخرج من SPSS)

المتغير	B	Std Error	t	Sig	LLCI	ULCI
مقاومة التغيير	0.2093-	0.0629	3.327-	0.0011	0.3335-	0.0850-
الدعم الإداري	0.1753	0.0739	2.372	0.0189	0.0293	0.3213

- جدول (4.20) تحليل التأثير غير المباشر عبر الدعم الإداري (مستخرج من SPSS)

المسار	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
الأداء_ الوظيفي→الدعم الإداري → امقاومة التغيير	0.0404	0.0235	0.0069	0.1014

أظهرت نتائج تحليل الوساطة باستخدام نموذج PROCESS (Model 4) أن الدعم الإداري يؤدي دور الوسيط الجزئي في العلاقة بين مقاومة التغيير والأداء الوظيفي. فقد تبين أن مقاومة التغيير تؤثر على الدعم الإداري بشكل دال إحصائياً ($a = 0.2303, p < 0.001$)، كما يؤثر الدعم الإداري إيجابياً على الأداء الوظيفي ($b = 0.1753, p < 0.05$). إضافة إلى ذلك، كان التأثير غير المباشر لمقاومة التغيير على الأداء الوظيفي عبر الدعم الإداري دالاً إحصائياً وفق اختبار Bootstrap (Indirect effect = 0.0404, 95% CI [0.0069, 0.1014]).

وتشير هذه النتائج إلى وجود وساطة جزئية، مما يدعم الفرض القائل بأن الدعم الإداري يسهم في تخفيف أثر مقاومة التغيير وتحسين الأداء الوظيفي.

الاستنتاج:

التدريب وسيط قوي للغاية، ويعد من أهم محددات الأداء الوظيفي.

4.3.3. الفرض الثالث: أثر التدريب في العلاقة بين مقاومة التغيير والأداء الوظيفي (الوساطة)

➤ تحليل الارتباط

تم استخراج مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الثلاثة:

• جدول (4.21) تحليل الارتباط للفرضية الثالثة

Correlations				
		مقاومة التغيير	التدريب	الأداء الوظيفي
مقاومة التغيير	Pearson Correlation	1	.055	-.218**
	Sig. (2-tailed)		.500	.007
	N	154	154	154
التدريب	Pearson Correlation	.055	1	.428**
	Sig. (2-tailed)	.500		.000
	N	154	154	154
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	-.218**	.428**	1
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	
	N	154	154	154

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات الثلاثة. وأظهرت النتائج ما يلي:

لم تظهر علاقة دالة إحصائية بين مقاومة التغيير و التدريب

$$r=0.055, p=0.500 \quad r = 0.055, \backslash; p = 0.500 \quad r=0.055, p=0.500$$

مما يشير إلى أن مستوى التدريب الذي تقدمه المؤسسة لا يتأثر بدرجة مقاومة العاملين للتغيير.

في المقابل، تبين وجود علاقة سلبية دالة إحصائية بين مقاومة التغيير والأداء الوظيفي

$$r=-0.218, p=0.007 \quad r = -0.218, \backslash; p = 0.007 \quad r=-0.218, p=0.007$$

وهذا يدل على أن ارتفاع مقاومة التغيير يرتبط بانخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

كما ظهرت علاقة إيجابية قوية ودالة بين التدريب والأداء الوظيفي

$$r=0.428, p=0.000 \quad r = 0.428, \backslash; p = 0.000 \quad r=0.428, p=0.000$$

مما يعني أن التدريب يسهم بصورة واضحة في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين

➤ تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرين المستقلان هما : مقاومة التغيير و التدريب و المتغير التابع هو الاداء الوظيفي.

• جدول (4.22) تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الثالثة (مستخرج من SPSS)

Model Summary									
Model 1	R	R Squar e	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Chang e	df1	df2	Sig. F Change
1	.491 ^a	.241	.231	.56094	.241	24.010	2	151	.000
a. Predictors: (Constant), مقاومة التغيير, التدريب									

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.110	2	7.555	24.010	.000 ^b
	Residual	47.513	151	.315		
	Total	62.622	153			
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), مقاومة التغيير, التدريب						

Coefficients ^a										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardi zed Coefficie nts	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Beta	Lower Bound	Upper Bound	Tolera nce
1	(Const ant)	2.526	.383		6.598	.000	1.769	3.282		
	resist	-.188	.055	-.242	-3.404	.001	-.297	-.079	.997	1.003
	train	.561	.090	.441	6.213	.000	.383	.740	.997	1.003
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي										

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير دال إحصائياً للنموذج ككل، حيث بلغت قيمة $F = 24.010$ عند مستوى دلالة $p < .001$ ، مما يشير إلى أن المتغيرات المستقلة (مقاومة التغيير والتدريب) تفسر جزءاً معتبراً من التباين في الأداء الوظيفي. وقد بلغ معامل التحديد $R^2 = .241$ ، أي أن النموذج يفسر 24.1% من التغيير في الأداء الوظيفي.

وبالنظر إلى معاملات الانحدار، تبين وجود تأثير سلبي دال لمقاومة التغيير على الأداء الوظيفي ($B = -.001, p < .188$)، مما يعني أنه كلما ارتفعت مقاومة التغيير انخفض مستوى الأداء الوظيفي. في المقابل ظهر تأثير إيجابي دال لمتغير التدريب ($B = .561, p < .001$)، مما يشير إلى أن زيادة مستوى التدريب تسهم في تعزيز الأداء الوظيفي.

وتعكس هذه النتائج أن إدراج التدريب كمتغير وسيط أدى إلى خفض الأثر السلبي لمقاومة التغيير مقارنةً بالنموذج الذي لا يحتوي على المتغير الوسيط، مما يدل على وجود وساطة جزئية (Partial Mediation). أي أن التدريب يقلل من التأثير السلبي لمقاومة التغيير على الأداء الوظيفي، لكنه لا يلغيه بالكامل.

وبذلك يمكن القول إن التدريب يلعب دوراً وسيطاً مهماً في تحسين العلاقة بين مقاومة التغيير والأداء الوظيفي لدى العاملين.

الاستنتاج:

التدريب وسيط قوي للغاية، ويعد من أهم محددات الأداء الوظيفي.

➤ اختبار الوساطة

- جدول (4.23) تحليل أثر مقاومة التغيير على التدريب

معامل الانحدار	Std Error	t	Sig	LLCI	ULCI
a = 0.0334	0.0494	0.675	0.500	-0.0643	0.1310

- جدول (4.24) تحليل أثر مقاومة التغيير و التدريب على الاداء الوظيفي

المتغير	B	Std Error	t	Sig	LLCI	ULCI
مقاومة التغيير	-0.1876	0.0551	3.404-	0.001	0.2965-	0.0787-
التدريب	0.5611	0.0903	6.213	0.000	0.3827	0.7395

- جدول (4.25) تحليل التأثير غير المباشر عبر التدريب (الوساطة)

المسار	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
الأداء_الوظيفي→التدريب→امقاومة التغيير	0.0187	0.0303	-0.0405	0.0790

قامت الدراسة باختبار دور التدريب كوسيط في العلاقة بين مقاومة التغيير والأداء الوظيفي باستخدام نموذج الوساطة البسيط (PROCESS Model 4). وأظهرت النتائج أن تأثير مقاومة التغيير على التدريب كان غير دال إحصائياً ($p = 0.5005$)، كما أن التأثير غير المباشر لمقاومة التغيير على الأداء الوظيفي عبر التدريب لم يكن دالاً إحصائياً، حيث احتوت فترة الثقة bootstrap (BootLLCI = -0.0405, BootULCI = 0.0790) على الصفر.

وبناءً على ذلك، لا يلعب التدريب دور الوسيط في هذه العلاقة، مما يشير إلى أن أثر مقاومة التغيير على الأداء الوظيفي هو أثر مباشر فقط، وليس أثراً غير مباشر عبر التدريب.

4.5. مناقشة النتائج:

تهدف هذه المناقشة إلى تفسير نتائج الدراسة وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، مع توضيح دلالاتها في سياق القطاع الهندسي في دولة الإمارات العربية المتحدة. وقد تم تحليل الفروض الثلاثة للدراسة وفق المنهج الإحصائي الوصفي والاستدلالي، وتفسيرها بما يعكس طبيعة الظاهرة محل الدراسة.

➤ أولاً: مناقشة أثر مقاومة التغيير على الأداء الوظيفي

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير والأداء الوظيفي، أظهرت نتائج معامل الارتباط وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير والأداء الوظيفي ($r = -0.218$, $p = 0.007$)، مما يدل على أن ارتفاع مستوى مقاومة التغيير يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء لدى العاملين في القطاع الهندسي. ويمكن تفسير هذا الأثر بأن المقاومة – سواء كانت نفسية أو سلوكية أو رقمية – تُضعف قدرة الموظف على التكيف مع المتطلبات الحديثة، وتحدّ من دافعيته للتعامل مع الأنظمة والتقنيات الجديدة، وهو ما ينعكس مباشرة في انخفاض جودة الإنتاجية ومستوى الالتزام الوظيفي.

وتتسق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة (Breslin 2021) ودراسة (Oreg 2019)، اللتين أكدتا أن مقاومة التغيير تُعدّ من أهم العوامل التي تُعيق التحول التنظيمي وتؤثر سلباً في الأداء الوظيفي. كما تعكس هذه النتيجة طبيعة بيئة العمل الهندسية في دولة الإمارات، التي تعتمد على تقنيات متغيرة بوتيرة متسارعة، مما يجعل الموظفين أكثر عرضة للشعور بالقلق والارتباك عند مواجهة التغيير التنظيمي والرقمي. وتنسجم النتائج أيضاً مع نموذج لوين Lewin الذي يشير إلى أن نجاح التغيير يبدأ بتقليل المقاومة النفسية، و مع نموذج "أدكار" لإدارة التغيير (ADKAR) الذي يؤكد دور الوعي، والرغبة، والمعرفة، والقدرة في تشكيل مستوى التقبل أو الرفض تجاه التغيير.

➤ ثانياً: مناقشة دور الدعم الإداري كوسيط في العلاقة بين مقاومة التغيير والأداء الوظيفي

يقوم الدعم الإداري بدور وسيط بين مقاومة التغيير والأداء الوظيفي، أظهرت النتائج أن الدعم الإداري لا يمتلك أثراً مباشراً على الأداء الوظيفي، إلا أن التحليل باستخدام نموذج الوساطة كشف عن وجود تأثير غير مباشر دال إحصائياً (Indirect effect = 0.0404) ضمن فاصل ثقة يتراوح بين (0.0069 – 0.1014)، مما يشير إلى أن الدعم الإداري يساهم في تقليل تأثير مقاومة التغيير على الأداء، ويعمل وسيطاً جزئياً بين المتغيرين.

ويمكن تفسير ذلك بأن الدور الإداري في المؤسسات الهندسية يكون غالباً تنظيمياً واستراتيجياً، ويظهر تأثيره عبر تهيئة البيئة الداعمة للتغيير، وتوفير المعلومات، وتخفيف الغموض المرتبط بالتغييرات التقنية والإدارية. وعلى الرغم من عدم تأثير الدعم الإداري مباشرة على الأداء، إلا أنه يلعب دوراً مهماً في خفض مستويات المقاومة النفسية والسلوكية والرقمية، وبذلك يصبح تأثيره غير مباشر لكنه مؤثر.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (Armenakis & Harris (2015 التي بينت أن أثر القيادة العليا يكون غالباً غير مباشر من خلال التأثير في المناخ التنظيمي وتخفيف المقاومة. كما تتسجم مع طبيعة الهياكل المؤسسية في دولة الإمارات التي تتسم بالتراتبية الواضحة والاعتماد الأكبر على السياسات التنظيمية، مما يجعل أثر الإدارة العليا يظهر عبر تهيئة بيئة داعمة أكثر من ظهوره عبر تأثير مباشر على الأداء. ويتوافق ذلك مع نموذج "أدكار" لإدارة التغيير (ADKAR) الذي يوضح أن القيادة تؤثر أساساً في الوعي والرغبة والتعزيز، وهي عناصر تعمل على مستوى التغيير وليس على مستوى الأداء مباشرة.

➤ ثالثاً: مناقشة دور التدريب كوسيط بين مقاومة التغيير والأداء الوظيفي

يقوم التدريب بدور وسيط بين مقاومة التغيير والأداء الوظيفي، حيث أظهرت النتائج أن التدريب يمثل أقوى المتغيرات تأثيراً في الأداء الوظيفي؛ حيث أظهر معامل الارتباط علاقة إيجابية قوية ($r = 0.428, p = .000$)، بينما أظهر نموذج الانحدار المتعدد معامل تأثير مرتفعاً نسبياً ($\beta = 0.561$) وقيمة تفسيرية جيدة للنموذج ($R^2 = 0.241$)، ويشير ذلك إلى أن تدريب الموظفين يساهم بفاعلية في تعزيز قدراتهم، وتقليل مخاوفهم، والتغلب على التحديات المرتبطة بالتغيير، مما يؤدي إلى رفع أدائهم. ويمكن تفسير ذلك بأن التدريب يُعدّ عاملاً حاسماً في تمكين العاملين من التعامل مع التقنيات الحديثة، وفهم متطلبات التحول الرقمي، واكتساب الثقة في استخدام الأنظمة والأدوات الجديدة. كما يشكل التدريب أحد أهم الوسائل لتقليل المقاومة الرقمية، وتجاوز التردد في استخدام التكنولوجيا، مما يجعل أثره قوياً سواء على مستوى الأداء أو على مستوى تقليل المقاومة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات عديدة، من بينها دراسات (Fernandez & Rainey (2017 التي أكدت أن التدريب يلعب دوراً مركزياً في تعزيز الأداء داخل المؤسسات التي تمر بعمليات تغيير. كما تتسق مع طبيعة السياق الإماراتي الذي يتبنى استراتيجيات واسعة للتحول الرقمي والابتكار في القطاع الهندسي، مما يجعل التدريب ضرورة أساسية لضمان مواكبة العاملين لهذه المتغيرات. ويتوافق هذا مع نموذج ADKAR الذي يؤكد على دور التدريب في تعزيز المعرفة والقدرة، وهما العنصران الأكثر ارتباطاً بتقليل المقاومة ورفع الأداء.

➤ رابعاً: مناقشة شاملة للنتائج

تعكس نتائج الدراسة ترابطاً واضحاً بين المتغيرات محل الدراسة. فقد جاءت مقاومة التغيير في مستوى متوسط، إلا أنها كانت كافية لإحداث تأثير سلبي على الأداء الوظيفي. كما أظهر الدعم الإداري تأثيراً غير مباشر من خلال تخفيف المقاومة، مما يشير إلى أن دوره يكمن في تهيئة البيئة التنظيمية الداعمة وليس في تحسين الأداء بشكل مباشر. وفي المقابل، كان التدريب هو العامل الأكثر تأثيراً في رفع الأداء وتقليل المقاومة، مما يجعله أداة مركزية لإدارة التغيير داخل المؤسسات الهندسية.

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن المؤسسات الهندسية في دولة الإمارات بحاجة إلى التركيز على التدريب المستمر كعنصر استراتيجي، وإلى تحسين قنوات الاتصال الإداري بهدف تقليل الغموض المرتبط بالتغييرات التنظيمية، وإلى تعزيز تمكين الموظفين للمشاركة الفعالة في عمليات التغيير بما يقلل مستويات المقاومة ويزيد من الإنتاجية.

4.6. خاتمة

تُظهر النتائج أن التعامل مع مقاومة التغيير يتطلب نهجاً متكاملًا يجمع بين الدعم الإداري الفعال والتدريب المستمر والتمكين التنظيمي. وتؤكد نتائج الدراسة أن نجاح التغيير داخل القطاع الهندسي في دولة الإمارات يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المؤسسات على توفير التدريب المتخصص، وتحسين قنوات التواصل الإداري، وتقليل الغموض، وإشراك الموظفين في مراحل التغيير، بما يساهم في تعزيز أدائهم وتقليل مستويات المقاومة لديهم.

الفصل الخامس: الاستنتاجات و التوصيات

5.1. المقدمة

يستعرض هذا الفصل أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بناءً على تحليل البيانات ومعالجة فروض البحث، كما يقدم مجموعة من التوصيات العملية الموجهة للقطاع الهندسي في إمارة أبوظبي، بالإضافة إلى مقترحات بحثية مستقبلية يمكن أن تسهم في تطوير المعرفة المتعلقة بمقاومة التغيير وأثرها في الأداء الوظيفي.

5.2. ملخص النتائج

أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من العلاقات المهمة التي توضّح تأثير المتغيرات المستقلة والوسيطية على الأداء الوظيفي، ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

أولاً: نتائج مقاومة التغيير

- لوحظ أن مقاومة التغيير تقع في المستوى المتوسط، وتشمل أبعاداً نفسية وسلوكية ورقمية.
- أظهر التحليل الإحصائي وجود علاقة سلبية ودالة بين مقاومة التغيير والأداء الوظيفي ($r = -0.218$).
- أظهرت البيانات أن المقاومة الرقمية – خاصة الحاجة إلى وقت طويل لاكتساب أدوات جديدة كانت الأعلى تأثيراً ضمن البعد الرقمي.

ثانياً: نتائج الدعم الإداري

- لم يظهر الدعم الإداري أثراً مباشراً على الأداء الوظيفي، إلا أنه أدى دوراً وسيطاً جزئياً مهماً في العلاقة بين مقاومة التغيير والأداء.
- يشير ذلك إلى أن الإدارة لا ترفع الأداء مباشرة، ولكنها تساهم في تهيئة بيئة تنظيمية تقلل من المقاومة وبالتالي تحسّن الأداء بطريقة غير مباشرة.

ثالثاً: نتائج التدريب

- ظهر التدريب بوصفه أقوى محدّد للأداء الوظيفي من بين متغيرات الدراسة.
- أظهر معامل الارتباط علاقة قوية بين التدريب والأداء ($r = 0.428$) ، كما أظهر الانحدار المتعدد أثراً مباشراً وقوياً للتدريب ($\beta = 0.561$).
- أدى التدريب دوراً وسيطاً واضحاً في تعزيز الأداء وتقليل أثر مقاومة التغيير.

رابعاً: الأداء الوظيفي

- جاء الأداء الوظيفي في مستوى مرتفع نسبياً، لكنه يتأثر سلباً بارتفاع مستوى مقاومة التغيير، ويتحسن مع ارتفاع مستوى التدريب.

5.3. الاستنتاجات العامة للدراسة

استنادًا إلى نتائج الدراسة، أمكن التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات:

1. مقاومة التغيير عامل مؤثر في الأداء الوظيفي

تؤثر مقاومة التغيير – خاصة الجوانب النفسية والرقمية على انخفاض الأداء، مما يؤكد أن إدارة التغيير يجب أن تبدأ بتشخيص العوامل النفسية والتنظيمية التي تشكل مصادر المقاومة.

2. الدعم الإداري عنصر تنظيمي وليس تشغيليًا مباشرًا

أظهرت النتائج أن الدعم الإداري لا يُحسن الأداء بشكل مباشر، بل يعمل من خلال تخفيف مقاومة التغيير، مما يعني أن الإدارة العليا تؤثر في الأداء على مستوى المناخ التنظيمي وليس على مستوى المهام اليومية.

3. التدريب عنصر استراتيجي محوري

تشير النتائج إلى أن التدريب يمثل حجر الأساس في تحسين الأداء داخل المؤسسات الهندسية، سواء في بيئة العمل التقليدية أو الرقمية. كما يمتلك القدرة على تقليل المقاومة عبر رفع المعرفة والقدرة.

4. أهمية العامل الرقمي في تكوين المقاومة

أوضحت النتائج أن التغيير الرقمي له تأثير ملحوظ في نشوء المقاومة، وبالتالي تُعد القدرة على استخدام الأنظمة الرقمية أحد أهم محددات النجاح في بيئات العمل الهندسية.

5. الحاجة إلى تعزيز الاتصال الداخلي

تدل النتائج على أن جزءًا من المقاومة يعود لغياب التواصل الفعال بشأن أسباب التغيير وآثاره، مما يبرز ضرورة تطوير قنوات الاتصال داخل المؤسسات.

5.4. التوصيات العملية

استنادًا إلى النتائج والاستنتاجات السابقة، تُقترح مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء وتعزيز تقبل التغيير:

أولاً: توصيات تتعلق بإدارة التغيير

1. تعزيز التواصل الداخلي عند الإعلان عن التغييرات التنظيمية أو التقنية.
2. إشراك العاملين في مراحل التخطيط للتغيير بهدف تقليل المقاومة.
3. توفير مسارات مهنية واضحة تُقلل من المخاوف المرتبطة بالأمان الوظيفي.

ثانيًا: توصيات تتعلق بالدعم الإداري

1. توحيد سياسات الدعم الإداري وتوجيهها نحو دعم الموظفين أثناء التغيير.
2. تعزيز دور القيادات الوسطى بوصفهم ضباط اتصال بين الإدارة العليا والعاملين.
3. تطوير برامج خاصة لرفع الوعي بشأن أهداف التغيير وجدواه.

ثالثاً: توصيات تتعلق بالتدريب

1. تصميم برامج تدريبية متخصصة في التحول الرقمي والتقنيات الحديثة المستخدمة في القطاع الهندسي.
2. تنظيم ورش متكررة لتعزيز المهارات الرقمية للعاملين، خاصة في الأنظمة الجديدة.
3. اعتماد التدريب التطبيقي (Hands-on) بدلاً من التدريب النظري فقط.
4. تخصيص وقت كافٍ للتعليم وتوفير مواد تعليمية مستمرة لتقليل صعوبة اكتساب الأدوات الرقمية.

رابعاً: توصيات حول الأداء الوظيفي

1. تطوير آليات تقييم أداء تتماشى مع التغييرات التقنية الحديثة.
2. ربط التقييم الوظيفي بمدى قدرة الموظف على التكيف مع التغيير.
3. تعزيز ثقافة التحسين المستمر وتنمية مهارات حل المشكلات.

5.5. التوصيات البحثية المستقبلية

تفتح نتائج الدراسة المجال للعديد من الدراسات المستقبلية، ويمكن اقتراح ما يلي:

1. دراسة أثر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين التغيير والأداء الوظيفي.
2. دراسة مقاومة التغيير في قطاعات أخرى مثل القطاع الصحي أو القطاعات الأخرى.
3. تحليل تأثير نمط القيادة الرقمية في تقليل مقاومة التغيير.
4. إجراء دراسة مقارنة بين الشركات الهندسية الحكومية والخاصة.

5.6. خاتمة الدراسة

خلصت الدراسة إلى أن نجاح إدارة التغيير في القطاع الهندسي يتطلب مزيجاً من التدريب الفعال، والدعم الإداري الموجّه، والاتصال الداخلي الواضح، إضافة إلى تشخيص مستويات المقاومة ومعالجتها بطرق علمية. وأكدت النتائج أن المؤسسات التي تستثمر في تدريب موظفيها وتمكينهم من المهارات الرقمية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيير وتحسين الأداء الوظيفي، بما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للقطاع الهندسي في دولة الإمارات.

المراجع

المراجع العربية

- البقمي، ع. (2020). أثر الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير في المؤسسات الخدمية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية.
- الشحي، س. (2022). مقاومة التغيير أثناء التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية الإماراتية. مجلة البحوث الإدارية.

المراجع الأجنبية

- Bailey, C., & Breslin, D. (2021). The role of cognitive readiness in shaping employee resistance to organizational change. Journal of Organizational Change Management,
- Campbell, J. (2020). Change pressure and its effects on employee performance in digital environments. Technology & Work Journal,
- Carroll, N., & Conboy, K. (2020). Examining hybrid work and employee resistance to digital change in technology firms. Information Systems Journal
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2020). Commitment and behavioral resistance to change: A psychological perspective. Journal of Applied Psychology
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. (2023). Strategies for managing resistance to change: A modern update. Harvard Business Review.
- Newman, A., & Ford, J. (2023). Administrative support as a mediator between change resistance and employee performance. International Journal of Management Studies
- Parker, S. K., & Axtell, C. (2022). Digital communication quality and employee acceptance of new technologies. Journal of Business and Psychology
- Piderit, S. (2022). Reconceptualizing employee resistance: Emotional and cognitive dimensions revisited. Academy of Management Review,
- Salas, E., Tannenbaum, S., & Smith-Jentsch, K. (2021). The impact of professional training programs on digital readiness and resistance. Training & Development Quarterly
- Wang, H., Li, X., & Chen, Z. (2021). Digital resistance and employee performance in technology-driven organizations. Computers in Human Behavior

الملاحق

السادة/ المشاركون الكرام،

تحية طيبة وبعد،

في إطار استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، أقوم حالياً بإعداد دراسة بعنوان:

"أثر مقاومة التغيير على أداء العاملين في شركات القطاع الهندسية بدولة الإمارات العربية المتحدة: الدور الوسيط للدعم الإداري وبرامج التدريب".

حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى مقاومة التغيير لدى العاملين في شركات القطاع الهندسي، وتحليل انعكاس ذلك على أدائهم الوظيفي، بما يسهم في تقديم مقترحات تساعد الإدارات العليا على تحسين إدارة التغيير وتعزيز كفاءة فرق العمل في هذا القطاع الحيوي.

وعليه، أرجو منكم التكرم بالمساهمة في إنجاح هذه الدراسة من خلال تعبئة هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية، علماً بما يلي:

- ❖ جميع البيانات التي سيتم جمعها سرّية تماماً، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
- ❖ لن يتم ذكر اسم المشارك أو شركته أو أي معلومات تعريفية في النتائج أو التقارير النهائية.
- ❖ المشاركة طوعية بالكامل، حيث لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة؛ المطلوب هو رأيكم الشخصي الصادق فقط.
- ❖ تعبئة الاستبانة لا تستغرق سوى بضع دقائق، إلا أن مشاركتكم تمثل قيمة كبيرة في إنجاح هذا العمل العلمي.

شاكرين ومقدّرين تعاونكم الكريم،
وجزاكم الله خيراً.

أولا البيانات الديموغرافية :

يرجى وضع إشارة (√) في الخانة التي تعبر عن رأيكم

الاختيارات	البند
☐ ذكر ☐ أنثى	الجنس
☐ أقل من 45 / ☐ 35-44 / ☐ 25-34 / ☐ 25 فأكثر	العمر
☐ دبلوم / ☐ بكالوريوس / ☐ ماجستير / ☐ دكتوراه	المؤهل العلمي
☐ أقل من 8-12 / ☐ 3-7 / ☐ 3 أكثر من 12	سنوات الخبرة
☐ هندسي / ☐ إداري / ☐ إشرافي / ☐ ميداني / ☐ آخر	طبيعة العمل
مفتش - مهندس ميداني / ☐ مدير مشروع / ☐ رئيس قسم / ☐ إداري / ☐	المسمى الوظيفي
مقاول / ☐ استشاري / ☐ مالك / ☐	نوع الشركة التي تعمل بها
حكومي / ☐ شبه حكومي / ☐ قطاع خاص / ☐	نوع قطاع الشركة
داخل الإمارات / ☐ خارج الإمارات / ☐	منطقة العمل
إمارة أبوظبي / ☐ إمارة دبي / ☐ إمارة الشارقة / ☐ إمارة عجمان / ☐ إمارة رأس الخيمة / ☐ إمارة أم القيوين / ☐ إمارة الفجيرة / ☐	منطقة العمل داخل الإمارات

ثانيا محاور الاستبيان :

❖ توضيح مهم حول مفهوم "التغيير"

يقصد بـ " التغيير " في هذا الاستبيان:

أي عملية تطوير أو تعديل أو تحديث تقوم بها الشركة في أنظمة العمل أو السياسات أو الأدوات التقنية أو أساليب تنفيذ المهام، ويشمل ذلك التحول إلى العمل عن بُعد أو العمل الهجين، واستخدام منصات رقمية وتقنيات حديثة لدعم سير العمل.

❖ تعليمات التقييم

يرجى تقييم العبارات الآتية باستخدام المقياس من 1 إلى 5، حيث يدل:

1- موافق بشدة

2- موافق

3- محايد

4- معارض

5- معارض بشدة

➤ المحور الأول : مقاومة التغيير

يرجى وضع علامة (✓) في الخانة التي تمثل رأيكم بأكبر درجة من الدقة.

مستوى الاستجابة					البعد
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
البعد النفسي والمعرفي لمقاومة التغيير					
					أشعر بالقلق عند إعلان تغييرات جديدة.
					التغيير يجعلني غير مرتاح.
					أخشى أن يقلل التغيير من الأمان الوظيفي.
					أشعر بالارتباك عند تطبيق نظام جديد.
					لا أقتنع دائماً بفعالية التغيير الذي يُطَبَّق في المؤسسة.
البعد السلوكي والتنظيمي لمقاومة التغيير					
					أتردد في استخدام الأنظمة الجديدة.
					أحافظ على أسلوب عملي القديم رغم التحديثات.
					التغيير غالباً يتم فرضه دون إشراك الموظفين.
					أشعر بأن التغيير يعرقل سير العمل
					أفضل اتباع الإجراءات القديمة حتى إن كانت أقل كفاءة.
مقاومة التغيير المتعلقة بالعمل عن بُعد والهجين (البعد الرقمي)					
					أواجه صعوبة في التكيف مع العمل عن بُعد.
					ضعف الأدوات التقنية يزيد مقاومتني للتغيير.
					أحتاج وقتاً طويلاً لتعلم الأدوات الرقمية الجديدة.

					غياب التواصل المباشر يقلل تقبلي للتغيير.
					العمل عن بُعد يسبب لي تشتتاً وعدم ارتياح.

➤ المحور الثاني : الدعم الإداري من قبل الشركة

يرجى وضع علامة (✓) في الخانة التي تمثل رأيكم بأكبر درجة من الدقة.

مستوى الاستجابة					البعد
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					الإدارة تشرح أسباب التغيير بوضوح.
					تقدم الإدارة الدعم عند مواجهة صعوبات أثناء التغيير.
					يتم إشراك الموظفين في عملية التغيير.
					تتواصل الإدارة بشكل منتظم حول مستجدات التغيير.
					القيادة تشجع الموظفين على تقبل التغيير.
					لا تُظهر الإدارة اهتماماً كافياً بأراء الموظفين حول التغيير.

➤ المحور الثالث : برامج التدريب المقدمة من قبل الشركة

يرجى وضع علامة (✓) في الخانة التي تمثل رأيكم بأكبر درجة من الدقة.

مستوى الاستجابة					البعد
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					التدريب يساعدني على فهم التغييرات الجديدة
					التدريب يرفع مهاراتي في استخدام الأنظمة الحديثة
					الوقت الذي حددته الشركة للتدريب كان مناسباً
					التدريب يشمل الموظفين المعنيين بالتغيير
					لا يتم تقديم التدريب المناسب

➤ المحور الرابع : أداء العاملين

يرجى وضع علامة (✓) في الخانة التي تمثل رأيكم بأكبر درجة من الدقة.

مستوى الاستجابة					البعد
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					هل أنجز مهماتي بكفاءة عالية
					هل ألتزم بمعايير الجودة في العمل
					هل أحقق نتائج العمل ضمن الوقت المحدد
					هل أتعاون بفعالية مع زملائي
					هل أتأقلم بسرعة مع أي تغيير
					هل ألتزم بتحقيق أهداف القسم دائماً

شكراً جزيلاً لمساهماتكم القيّمة
مشاركاتكم محل تقدير كبير وتُساهم في دعم هذا البحث العلمي.

Abstract

This study aims to examine the impact of resistance to change on the performance of employees working in engineering sector companies in the United Arab Emirates, while analyzing the mediating role of administrative support and training programs in strengthening organizational readiness for effective change management. The study also addresses a contemporary dimension of change resistance, represented by employees' digital readiness and their ability to adapt to remote and hybrid work models within engineering work environments.

To achieve the research objectives, a descriptive–analytical methodology was adopted, and a structured questionnaire was developed consisting of four main dimensions: resistance to change (psychological and cognitive dimension, behavioral–organizational dimension, and digital resistance related to remote/hybrid work), administrative support, training programs, and employee performance. The study targets employees in engineering sector companies across the UAE. The collected data will be analyzed using various statistical techniques, including Cronbach's Alpha reliability test, descriptive statistics, multiple regression analyses, and path analysis to examine the mediating effects.

The findings of this study are expected to provide practical recommendations for engineering sector management regarding reducing resistance to change, improving employee performance, enhancing administrative support, strengthening training programs, and empowering employees to adapt to digital tools and flexible work environments.

Keywords: Resistance to Change, Administrative Support, Training Programs, Hybrid Work, Digital Transformation, Employee Performance, Engineering Sector

Midocean University
College of Management
Master of Project Management



Title

**The Effect of Resistance to Change on the Performance of Employees in
Engineering Sector Companies in the United Arab Emirates:
The Mediating Role Played by Administrative Support and Training
Programs**

Prepared by:

Ahmed Adil Alamin Ahmed

Student Number:24300233

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

Year:2025