

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

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

إعداد الطالب/

عبد الرحمن شاكر خليل

٢٤٢٠٠١١١٥

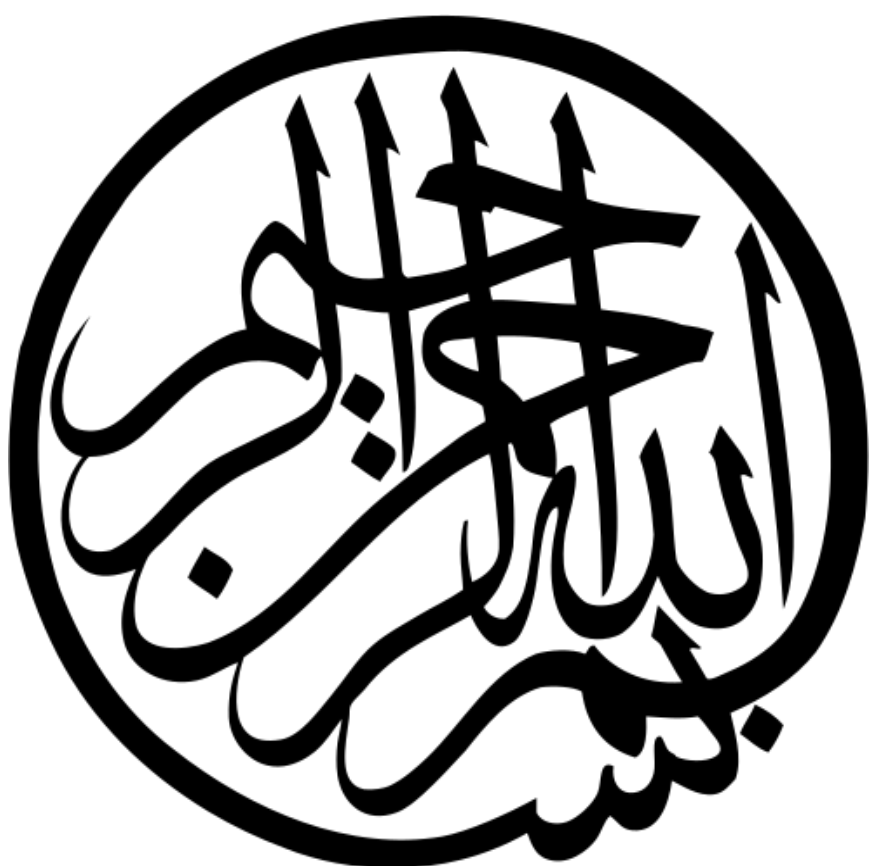
إشراف/

أ.د. فايز جراد

أ.د. الفيصّل عبد الحميد

العام الدراسي:

٢٠٢٤



المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على توافر مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني ومستوى الحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص، والتعرف على مستوى التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني وفي مستوى الحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص تعزى لمتغيرات الدراسة، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص تعزى لمتغيرات الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، واشتملت عينة الدراسة على (٣١٤) عاملاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: جاءت مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني ومستوى الحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص بدرجة استجابة (عالية)، بينما جاء مستوى التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص بدرجة استجابة (متوسطة)، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني وفي مستوى الحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص تعزى لمتغيرات الدراسة المتمثلة في (النوع - المؤهل - الخبرة)، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص تعزى لمتغيرات الدراسة المتمثلة في (النوع - المؤهل - الخبرة).

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة إعداد برامج تدريبية لتطوير أداء العاملين، وضرورة العمل على تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين.

كلمات مفتاحية: مستويات الجاهزية، التحديات، أنظمة تدريب العاملين، التطوير المهني، مقاومة التغيير، مؤسسات القطاع الخاص.

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً طيباً كثيراً مباركاً، والصلاة والسلام على خير خلق الله، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين. أما بعد:

أتوجه بحمد الله وشكره على ما منَّ به عليّ من عون وتوفيق لإتمام هذه الرسالة، وأسأله تعالى أن يجعل عملي خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، كما أعرب عن خالص امتناني وتقديري لكل من ساندني وشجعني وأتوجه بشكر خاص لوالدي وعائلتي لما قدموه لي من دعم ساعدني في انجاز العمل في إنجاز هذا العمل.

كما أود ان اشكر جامعة ميدأويشن على ما قدمته لي من إضافة علمية ومعرفية وبالنظام التعليمي المتبع الذي ساعدني في إنجاز دراستي والشكر موصول بأعضاء هيئة التدريس الدكاترة الأفاضل الذين أناروا طريقنا بالعلم والمعرفة خلال فترة الدراسة، وأخص بالشكر المشرفين على البحث أ.د. الفيصل عبدالحميد و أ.د. فايز جراد على ما بذلوه من دعم وتوجيهات سديدة كان لها الأثر البالغ في تطوير هذا العمل، وأشكر لهم توجيههم وحرصهم، وأسأل الله أن يجزيهم عني خير الجزاء، وأن يجعل ما قدموه في ميزان حسناتهم.

فهرس المحتويات

المستخلص	٣
الشكر والتقدير	٤
فهرس المحتويات	٥
فهرس الجداول	٨
فهرس الأشكال	١٠
الفصل الأول: المقدمة والإطار النظري للدراسة	١
١,١ مقدمة:	١
٢,١ مشكلة الدراسة:	٤
٣,١ أهمية الدراسة:	٥
٤,١ أهداف الدراسة:	٦
٥,١ تساؤلات الدراسة:	٧
٦,١ فروض الدراسة:	٧
٧,١ نموذج الدراسة	٨
٨,١ متغيرات الدراسة	٨
٨,١ المنطلقات النظرية للدراسة:	٩
٩,١ مصطلحات الدراسة:	١٠
١٠,١ حدود الدراسة:	١١
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	١٢
١,٢ المبحث الأول: مستويات الجاهزية	١٢
١,١,٢ مقدمة	١٢
٢,١,٢ مفهوم الجاهزية التنظيمية	١٣
٣,١,٢ أهمية الجاهزية التنظيمية	١٤

١٥	٤,١,٢ مستويات الجاهزية التنظيمية
١٦	٥,١,٢ العوامل المؤثرة في الجاهزية التنظيمية
١٨	٦,١,٢ تحديات الجاهزية التنظيمية
١٩	٧,١,٢ تأثير مستويات الجاهزية على أنظمة التدريب والتطوير المهني
٢١	٢,٢ المبحث الثاني: التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين
٢١	١,٢,٢ مقدمة
٢٢	٢,٢,٢ مفهوم التدريب
٢٣	٣,٢,٢ أهمية التدريب
٢٤	٤,٢,٢ أهداف التدريب
٢٦	٥,٢,٢ مراحل عملية التدريب
٢٨	٦,٢,٢ مميزات التدريب
٢٩	٧,٢,٢ تحديات أنظمة التدريب
٣١	٣,٢ المبحث الثالث: التطوير المهني
٣١	١,٣,٢ مقدمة
٣٢	٢,٣,٢ مفهوم التطوير المهني
٣٣	٣,٣,٢ نشأة التطور المهني
٣٤	٤,٣,٢ أهمية التطوير المهني
٣٦	٥,٣,٢ أهداف التطور المهني
٣٨	٦,٣,٢ خصائص التطوير المهني
٣٩	٧,٣,٢ مبررات التطوير المهني
٤٠	٨,٣,٢ العوامل المؤثرة على التطوير المهني
٤٢	٩,٣,٢ تحديات التطوير المهني
٤٤	٤,٢ المبحث الرابع: مقاومة التغيير
٤٤	١,٤,٢ مقدمة
٤٥	٢,٤,٢ مفهوم مقاومة التغيير
٤٦	٣,٤,٢ أسباب مقاومة التغيير

٤٨	٤,٤,٢ أبعاد مقاومة التغيير
٥٠	٥,٤,٢ مؤشرات مقاومة التغيير
٥١	٦,٤,٢ إيجابيات وسلبيات مقاومة التغيير
٥٢	٧,٤,٢ كيفية الحد من مقاومة التغيير
٥٤	٨,٤,٢ أثر تدريب وتطوير العاملين للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص....
٥٦	٥,٢ المبحث الخامس: الدراسات السابقة
٥٦	١,٥,٢ دراسات تناولت أنظمة التدريب والتطوير المهني للعاملين
٦٠	٢,٥,٢ دراسات تناولت مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين
٦٤	٣,٥,٢ دراسات تناولت أنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير
٦٤	٤,٥,٢ التعليق على الدراسات السابقة.....
٦٨	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٦٨	١,٣ منهج الدراسة:
٦٨	٢,٣ مجتمع الدراسة وعينته:
٦٨	٣,٣ خصائص عينة الدراسة:
٧٠	٤,٣ وصف أداة الدراسة (الاستبانة):
٧١	١,٤,٣ صدق الأداة وثباتها:
٧٧	٥,٣ الأساليب الإحصائية:
٧٨	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
٧٨	١,٤ تمهيد
٧٨	٢,٤ القسم الأول: أسئلة الدراسة
٩٧	٣,٤ القسم الثاني: فروض الدراسة
١٠٥	٤,٤ القسم الثالث: ملخص وتوصيات ومقترحات الدراسة:
١٠٩	قائمة المراجع
١٠٩	أولاً: المراجع العربية:
١١٨	ثانياً: المراجع الأجنبية:
١٢٢	الملاحق
١٢٢	ملحق (١) الاستبانة

فهرس الجداول

الجدول رقم (٣-١) توزيع أفراد العينة حسب النوع	٦٨
الجدول رقم (٣-٢) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	٦٩
الجدول رقم (٣-٣) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	٧٠
الجدول رقم (٣-٤) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة في المحور الأول	٧١
الجدول رقم (٣-٥) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الأول: مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني بين أوساط الموظفين	٧٢
الجدول رقم (٣-٦) معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول والمتوسط العام للمحور الأول بالاستبانة	٧٣
الجدول رقم (٣-٧) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة لكل بعد الذي تنتمي إليه الفقرة في المحور الثاني: التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني	٧٣
الجدول رقم (٣-٨) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الثاني: التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني	٧٤
الجدول رقم (٣-٩) معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني والمتوسط العام للمحور الأول بالاستبانة	٧٤
الجدول رقم (٣-١٠) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة لكل بعد الذي تنتمي إليه الفقرة في المحور الثالث: الحد من مقاومة التغيير	٧٥
الجدول رقم (٣-١١) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الثالث: الحد من مقاومة التغيير	٧٦
الجدول رقم (٣-١٢) معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثالث والمتوسط العام للمحور الأول بالاستبانة	٧٦
جدول رقم (٤-١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الأول: مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني بين أوساط الموظفين	٧٨
الجدول رقم (٤-٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: جاهزية المؤسسة	٧٩
الجدول رقم (٤-٣) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: استعداد العاملين	٨١
جدول رقم (٤-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الثاني: التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني	٨٢

الجدول رقم (٤-٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: التحديات التنظيمية	٨٤
الجدول رقم (٤-٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: التحديات الادارية.....	٨٦
الجدول رقم (٤-٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: التحديات البشرية.....	٨٨
جدول رقم (٤-٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الثالث: الحد من مقاومة التغيير	٩٠
الجدول رقم (٤-٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: الحد من الجمود الفكري	٩١
الجدول رقم (٤-١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: الحد من اللامبالاة والسلبية.....	٩٣
الجدول رقم (٤-١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: الحد من الخوف من التغيير	٩٥
الجدول رقم (٤-١٢) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق لمتغير النوع	٩٧
الجدول رقم (٤-١٣) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير المؤهل العلمي	٩٨
الجدول رقم (٤-١٤) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير عدد سنوات الخبرة	٩٨
الجدول رقم (٤-١٥) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق لمتغير النوع	٩٩
الجدول رقم (٤-١٦) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير المؤهل العلمي	١٠٠
الجدول رقم (٤-١٧) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير عدد سنوات الخبرة	١٠١
الجدول رقم (٤-١٨) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق لمتغير النوع	١٠٢
الجدول رقم (٤-١٩) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير المؤهل العلمي	١٠٣
الجدول رقم (٤-٢٠) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير عدد سنوات الخبرة	١٠٤

فهرس الأشكال

الشكل رقم (١-١) يوضح نموذج الدراسة	٨
الشكل رقم (٢-١) يوضح متغيرات الدراسة.....	٨
الشكل رقم (١-٣) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب النوع	٦٩
الشكل رقم (٢-٣) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....	٦٩
الشكل رقم (٣-٣) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.....	٧٠

الفصل الأول: المقدمة والإطار النظري للدراسة

١,١ مقدمة:

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

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

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

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

ويرتبط ذلك بشكل مباشر بتطبيق أنظمة وأساليب تدريب فعالة وتطوير مهني يسهم في تمكين العاملين من اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة للتكيف مع المتطلبات الجديدة، حيث أشار أحمد والمعمري (٢٠٢١) إلى أن هذه الأنظمة بمثابة سلسلة من البرامج يتم التخطيط لها بشكل جيد من قبل المؤسسة، يكون الهدف منها إكساب العامل مختلف المهارات والمعلومات والاتجاهات الإيجابية حول المهنة التي يمتثلها؛ حتى

يمكن من أداء الأعمال الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية أعلى؛ وبالتالي تحقيق الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة.

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

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

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

هذا إلى جانب ما أضافه الحجابي (٢٠١٩) من تحديات مثل كثرة الأعباء الوظيفية، وتعارض أنظمة التطوير المهني مع أوقات العمل الرسمية، وغالبًا ما تتطلب هذه الأنظمة وقتًا إضافيًا خارج ساعات الدوام الرسمي، مما يؤدي إلى صعوبة التوازن بين المسؤوليات الوظيفية والمشاركة في أنشطة التطوير المهني المتاحة، كما يُلاحظ ضعف الإعلان عن هذه الأنشطة وضعف الحوافز المادية للمشاركة فيها، فضلاً عن عدم توافق هذه الأنظمة مع احتياجات العاملين، بالإضافة إلى التكاليف المالية التي تتطلبها لتنفيذها.

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

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

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

وفي هذا السياق سعت المملكة العربية السعودية جاهدة في سبيل تطوير قطاعها الخاص، وتوفير فرص عمل عالية الجودة لعاملينا، وامتيازات لائقة وفرصاً للتدريب والتطوير المهني، وقد ركزت عدد من الجهود التي بذلتها المملكة لتطوير القطاع بما يتماشى مع رؤية ٢٠٣٠، وتحسين تعليم المواطنين وصقل مهاراتهم، وإجراء الإصلاحات المناسبة لتحسين بيئة العمل (مؤسسة راند، ٢٠٢١).

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

٢,١ مشكلة الدراسة:

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

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

وتسعى المملكة العربية السعودية إلى إعادة توازن اقتصادها عن طريق تعزيز نشاط القطاع الخاص، إلا أن تحقيق هذا الهدف يواجه تحديات تتعلق بجذب العمالة للعمل في هذا القطاع، وبالرغم من الجهود الرامية لتغيير النظرة نحو العمل في القطاع الخاص، لا يزال معظم السعوديين يفضلون العمل في القطاعين الحكومي وشبه الحكومي، ويرجع ذلك بشكل أساسي إلى ضعف فرص التدريب والتطوير المتاحة في القطاع الخاص، بالإضافة إلى الحاجة لمهارات متخصصة يصعب اكتسابها على المدى القصير (مؤسسة راند، ٢٠٢١).

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

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

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

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

وبناءً على ما سبق يتضح أنه لا يزال هناك تحديات تواجه مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية فيما يتعلق بتطبيق أنظمة تدريب وتطوير مهني فعّالة للعاملين، وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتحسين مهارات الموظفين، إلا أن الحاجة الملحة لتطوير أنظمة التدريب والتطوير التي تتماشى مع المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال تبقى ضرورية، لذا تنبثق مشكلة الدراسة من السؤال الرئيس التالي: ما هي مستويات الجاهزية والتحديات المرتبطة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص السعودي؟

٣,١ أهمية الدراسة:

١,٣,١ الأهمية النظرية:

١. تتبع أهمية الدراسة العلمية من أهمية دراسة موضوع مستويات الجاهزية لدى العاملين والذي يسهم في تعزيز المعرفة حول كيفية تقييم مدى استعداد المؤسسة للتغيير، وتحديد جوانب القوة والضعف مما يسهم في اتخاذ قرارات أكثر فعالية قبل تطبيق التغيير.

٢. التركيز على موضوع أنظمة التدريب والتطوير المهني للعاملين والذي يعد من الموضوعات المهمة لتقنين مقاومتهم للتغيير، وجعل كفاءة البرامج التدريبية أكثر توافقاً مع الاحتياجات الفعلية للعاملين.

٣. تسليط الضوء على مقاومة التغيير باعتبارها من التحديات التي تؤرق المنظمات المعاصرة، والعمل على الحد منها ووضع الاستراتيجيات الفعّالة للتعامل معها، وضمان التحول السلس مما يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها.

٤. إثراء المكتبات العربية والعمل على سد الفجوة في الأدبيات فيما يتعلق بأنظمة التدريب والتطوير المهني وتأثيرها على مقاومة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص وبخاصة في البيئة السعودية، مما

يوفر مرجعاً علمياً يمكن الاعتماد عليه من قبل الباحثين والمهتمين بمجالات الإدارة والتدريب والتطوير.

١, ٣, ٢ الأهمية التطبيقية:

١. تُسلط الدراسة الضوء على مستويات الجاهزية والتحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص السعودية.
٢. يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تحسين الأداء المؤسسي بمنظمات القطاع الخاص السعودية من خلال الحد من مقاومة التغيير، بما يعزز من فعالية تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية وتحقيق الأهداف المؤسسية.
٣. تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها تحسين أنظمة التدريب والتطوير المهني في القطاع الخاص، مما يسهم في تعزيز جاهزية الموظفين للتغيير.
٤. مساعدة المسؤولين وصُناع القرار في مؤسسات القطاع الخاص السعودي على تبني استراتيجيات ملائمة تساهم في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز التكيف السلس مع المتغيرات.

١, ٤ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

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

٦. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في مستوى الحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل -الخبرة).

٥,١ تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص؟

٢. ما التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص؟

٣. ما مستوى الحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص؟

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

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

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

٦,١ فروض الدراسة:

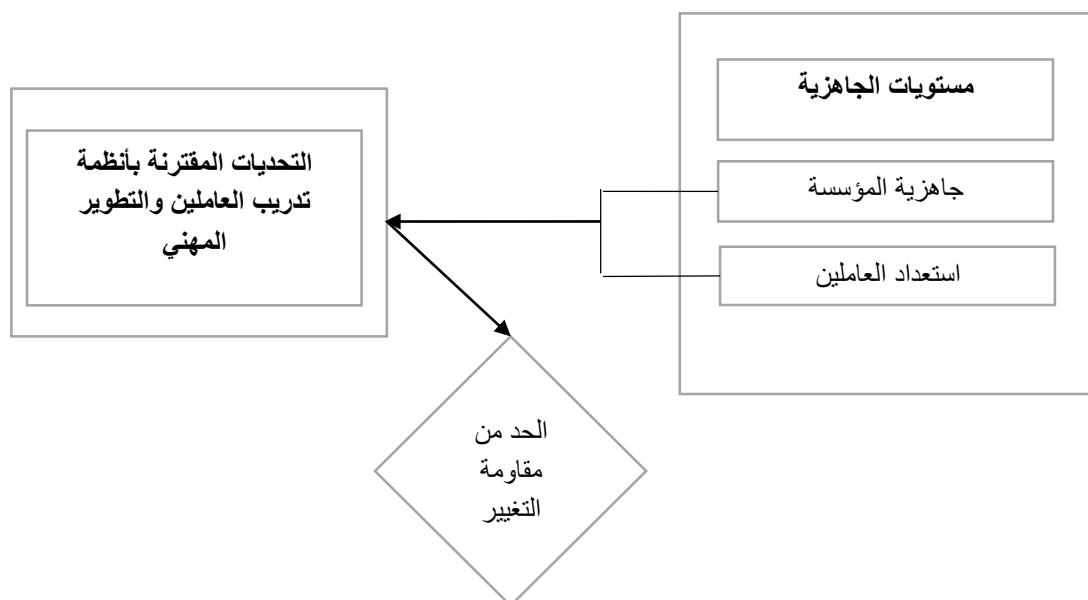
تسعى الدراسة للتحقق على الفرضيات التالية:

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

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

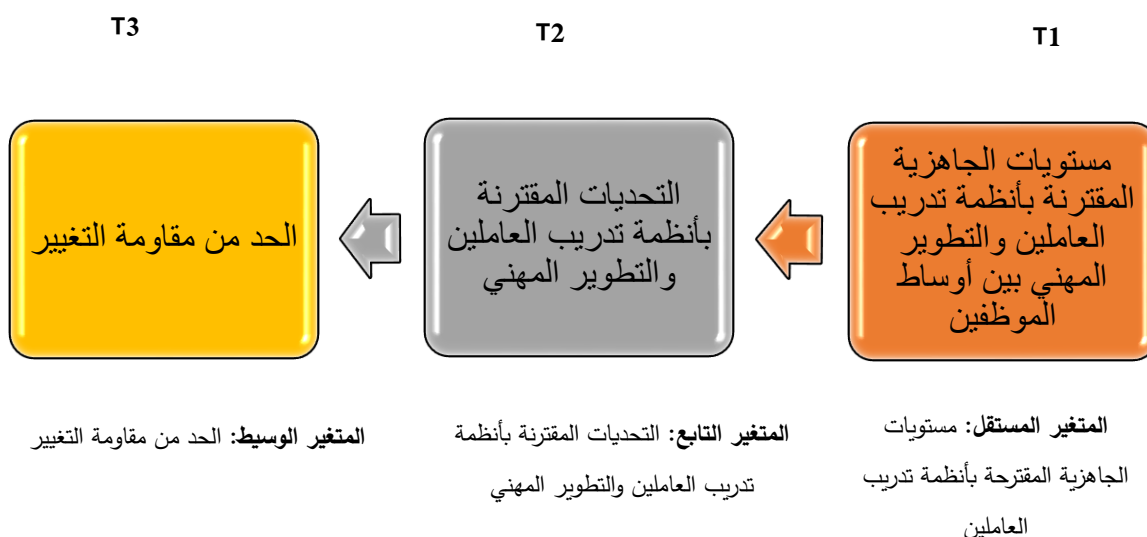
٣. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل -الخبرة).

٧, ١ نموذج الدراسة



الشكل رقم (١-١) يوضح نموذج الدراسة

٨, ١ متغيرات الدراسة



الشكل رقم (٢-١) يوضح متغيرات الدراسة

٨,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

- نموذج نظرية التغيير **Transtheoretical Model** لبروتشاسكا وديكلمنتني: يعرف باسم نموذج مراحل التغيير كذلك، وهو إطار نظري شامل لتغيير السلوك، ويهدف إلى تقييم استعدادات الأفراد في المنظمات لتبني السلوكيات الجديدة، وتوفير استراتيجيات أو عمليات تغيير لتوجيه الأفراد خلال رحلة تغيير السلوك، ويتألف النموذج من عدة مكونات منها: مراحل التغيير، وعمليات التغيير، ومستويات التغيير، والتوازن الحاسم، وقد تطورت النظري على يد كل من Prochaska & DiClemente في أواخر السبعينيات، حيث استمدوا معرفتهم من دراسات تحليلية، وافترضت النظرية أن الأشخاص لا يغيرون من سلوكياتهم بسرعة وبشكل قاطع، ولكن يحدث التغيير بشكل دوري ومتواصل (حلمي، ٢٠٢٤، ص. ٦٥). وترتبط هذه النظرية بالدراسة الحالية من خلال فهم كيفية تدرج العاملين داخل مؤسسات القطاع الخاص السعودي نحو قبول أنظمة التدريب والتطوير المهني، مما يساعد في تحليل مراحل جاهزية العاملين للتغيير مما يسهل تخطي مقاومة التغيير لديهم، ويزيد من انخراطهم في عمليات التطوير المهني.
- **نظرية التوقع Expectancy Theory لفروم**: تعد النظرية من أكثر النظريات قبولاً في مجال تغيير دوافع الأفراد نحو العمل، وتعدّ نظرية التوقعات من النظريات الرائدة في مجال فهم السلوك البشري، حيث تشير إلى أن الأفراد يتفاعلون بشكل إيجابي مع التغيير عندما يكون لديهم توقعات إيجابية حول فوائده، كونها تقدم تفسيراً للأسباب التي تجعل الأفراد يختارون خياراً سلوكياً واحداً من عدة خيارات، أي أن سلوك الفرد ما هو إلا نتاج الخيارات المتاحة التي يتم ترتيبها حسب الأولوية، والنظرية في جوهرها توصف أن الفرد يقوم بتحديد الدافع لاختيار السلوك من خلال الرغبة في النتيجة المتوقعة، ولذلك فهي أذن عملية معرفية تكيفية معالجة الفرد للعناصر التحفيزية المختلفة وتنتهي باختيار الخيار النهائي، وترى هذه النظرية في التحفيز بأن الناس معقدون، وتوجد فروق فردية بينهم في عملية الدوافع مما يُشكل صعوبة في وضعهم ضمن مجموعة واحدة (السامرائي، ٢٠٢٢) وترتبط النظرية بالدراسة الحالية من خلال توضيحها كيفية تحفيز العاملين من خلال التوقعات الإيجابية عن نتائج التدريب والتطوير المهني وإمكانية أن يزيد من جاهزيتهم للتغيير والتقليل من مقاومتهم، ويمكن للمؤسسات القطاع الخاص السعودي تعزيز قناعة العاملين بأهمية هذه الأنظمة مما يؤدي إلى تخطي الحواجز النفسية المرتبطة بمقاومة التغيير لديهم.
- **نظرية الحاجات المكتسبة (Acquired Needs Theory) لديفيد ماكلياند**: اعتبرت النظرية أن هناك حاجات اكتسبها الفرد من البيئة والثقافة العامة التي يعيش فيها، وتسمى هذه النظرية بالحاجة للإنجاز، وقد استخدم ماكلياند في نظريته مصطلح الإنجاز ليشير إلى الحاجة والدافع معاً، ومن ثم طور مع زملاؤه قياساً لقياس قوة الحاجة، ودرسوا العلاقة بين قوة الحاجات في مجتمعات مختلفة والظروف التي عززت وزادت من هذه القوة، ونتائج الحاجات في منظمات الأعمال، وتعتمد النظرية

في تنمية الدوافع على تعديل انطباعات العامل عن نفسه من خلال تصور يضع فيه نفسه مكان شخص آخر بحاجة للنجاح، وأن يحرص على الحصول على التغذية العكسية (الصرن، ٢٠٠٤). وترتبط النظرية بالدراسة الحالية من خلال فهم احتياجات العاملين الفردية وتأثيرها على استجاباتهم للتغيير، إذ تساعد في تصميم أنظمة تدريب مهني تلبي احتياجات الإنجاز والانتماء لدى العاملين، مما يعزز من جاهزيتهم للتغيير والتقليل من مقاومة التغيير التي قد تحدث إذا لم يشعر العاملين بأن احتياجاتهم تؤخذ بعين الاعتبار في مؤسسة العمل.

٩,١ مصطلحات الدراسة:

- **مستوى الجاهزية:** عرف حسين وعلوان (٢٠٢٣، ص. ٣٧٧) مستوى الجاهزية بأنه "مستوى التكامل في المنظمة وتهيئ المناخ والدافع من أجل التغيير، وتعزز الالتزام الفردي والجماعي ضمن بيئة العمل، والتي تقود نحو أداء أفضل، وتسهم بشكل فاعل في التكيف مع البيئة المحيطة، والاستجابة للتحديات والمشكلات المستجدة وباستمرار".
- ويُعرف مستوى الجاهزية إجرائيًا بأنه مدى استعداد العاملين في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية لقبول التغيير وتنفيذه، ويتم قياس مستوى الجاهزية من خلال أداة الدراسة المعتمدة التي سوف نقيس الاتجاهات والسلوكيات المتعلقة بالتغيير لدى العاملين.
- **تدريب العاملين:** عرف "باراناغاما وآخرون" (Paranagama, et al, 2021, P. 4) تدريب الموظفين بأنه "طريقة منهجية لتطوير سلوكيات ومهارات ومواقف الموظفين بهدف تحسين أدائهم الوظيفي ثم الأداء العام للمنظمة".
- كما عرف تجاني (٢٠٢١، ص. ٢١٤) تدريب العاملين بأنه "نشاط يركز على تزويد الأفراد بالمعلومات التي يتطلبها العمل والمهارات اللازمة لتحسين أداء العمل وتنمية الخبرات في سبيل مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، كل ذلك من ضمان تحسين أداء العمل وزيادة إنتاجية المنظمة".
- ويُعرف تدريب العاملين إجرائيًا بأنه الأنشطة والبرامج التدريبية المقدمة للعاملين في مؤسسات القطاع الخاص في السعودية بهدف تطوير مهاراتهم الفنية والشخصية، والتي تنعكس على تحسين الأداء، وزيادة المعرفة والمهارات المتعلقة بوظائفهم، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التغييرات التنظيمية.
- **التطوير المهني:** عرف "الشيداني" (Al-Shidhani, 2017, P. 15) التطوير المهني بأنه "عملية تحسين وتطوير مستمرة لقدرات الموظفين لمساعدتهم على النمو والتعلم؛ من خلال الحصول على فرص للتعليم والتدريب في مكان العمل أو من منظمات خارجية أو من خلال مراقبة الآخرين وهم يؤدون العمل".

بينما عرف بصبوص (٢٠٢٣، ص. ١١٧) التطوير المهني بأنه "مجموعة من المعارف والمهارات المستحدثة التي يتم إضافتها إلى المعرفة التي تم التدرب عليها مسبقًا، يهدف زيادة كفاءة العمل، وإعادة

توجيه سلوك العاملين، وتنمية المهارات وتطوير الأداء بالاعتماد على الخبرة السابقة في مجال العمل، ويسهم في دعم العاملين ويدعم خططهم المستقبلية".

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

– **مقاومة التغيير:** عرف "بارت" (Barrett, 2018, P. 4) مقاومة التغيير بأنه "فعل من العصيان والتحدي للمعارضة يُظهر بها الموظفون رد فعل سلبي تجاه التغيير من خلال أفعالهم أو أفكارهم". عرفت الحسان (٢٠٢٣، ص. ٤٧٦) مقاومة التغيير بأنها "ظاهرة يمكن رصدها في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية، انطلاقات من مقاومة التغيير عند الأطفال وليس انتهاءً بمقاومة التغيير عند الفئات الاجتماعية والجماعات السياسية والنقابات".

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

١٠,١ حدود الدراسة:

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

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

١,٢ المبحث الأول: مستويات الجاهزية

١,١,٢ مقدمة

الجاهزية هو عنصر أساسي يجب أن يتوفر بدرجة معينة في مجال التطوير التنظيمي؛ من أجل تحقيق الأهداف الرئيسية التي يسعى إليها في الوقت الحاضر، وتواجه المنظمات الحديثة بيئة تتسم بالتغيرات المستمرة والمفاجآت المتكررة؛ مما يزيد من شدة المنافسة.

وتعتبر الجاهزية من المفاهيم الأساسية في مجالات متعددة؛ حيث إن الجاهزية لمواجهة التغيير أمر مهم يجب مراعاته عندما تريد الشركات إجراء تغييرات، كما تعتبر الجاهزية للتغيير التنظيمي هو مجموعة من الأفكار والرغبات الفردية للتعامل مع تغييرات معينة داخل المنظمة، وتشمل الجاهزية معتقدات ومواقف ونوايا الأفراد للتعامل مع الأفراد الذين يعتقدون أن المنظمة يجب أن تجري سلسلة من التغييرات من أجل استدامة المنظمة وتقدمها (Diwanti, 2022).

كما أن الجاهزية هي مسألة أساسية لا بد من وجودها بمستوى معين في مجال التطوير التنظيمي؛ من أجل تحقيق الأهداف الأساسية التي ينشدها، أما اليوم فإن المنظمات المعاصرة تعيش في بيئة تتزاحم فيها المتغيرات والمفاجآت، وتشتد فيها المنافسة، وتتنوع فيها ثقافات المستهلكين والعاملين، فقد أصبح العالم مكان المنظمة ونشاطها، وأصبح التغيير السمة الطبيعية في سلوكية المنظمات وأنشطتها الفكرية والتنفيذية، ولكي تقوم بهذا التغيير يجب تكون جاهزة تنظيميًا (الحدراوي والساعدي، ٢٠٢١).

وعليه يتضح دور الجاهزية التنظيمية للمنظمة في قدرتها على مواجهة التغيرات المفاجئة في السوق، بما يخلق لها ميزة تنافسية مستدامة؛ وذلك من خلال تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، والتحسب للبيئة الخارجية التي تعمل بها، والإلمام بكل متغيراتها وقدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية (منصور ويعكوب، ٢٠٢١).

وما يميز هذه المنظمات اتصافها بجاهزية كبيرة مكنتها من أحداث تغييرات جوهرية في عملياتها، انعكست على أدائها وبالتالي إنتاجيتها، فالجاهزية التنظيمية تحقق التكامل في المنظمة، وتهيئ المناخ والدافع من أجل التغيير، وتعزز الالتزام الفردي والجماعي ضمن بيئة العمل، وتقود نحو أداء أفضل، وتسهم بشكل فاعل في التكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة للتحديات والمشكلات المستجدة وباستمرار (حسين وعلوان، ٢٠٢٣).

مما سبق يمكن استنتاج أن تعد الجاهزية هي مدى ميل الفرد أو الأفراد إدراكياً لقبول وتبني خطة معينة لتغيير الوضع الراهن عمدًا، وهي أيضًا المعرفة السابقة لسلوكيات مقاومة أو دعم جهود التغيير، وفي

جوهرها تنطوي الجاهزية للتغيير على تحويل الإدراكات الفردية عبر مجموعة من الموظفين؛ وبالتالي فإن الأشخاص هم المصدر الحقيقي للتغيير والوسيلة لتحقيقه؛ لأنهم هم الذين سيتبنون التغيير أو يقاومونه؛ لذلك من الأهمية بمكان تقييم جاهزية الفرد قبل أي محاولة للتغيير.

٢,١,٢ مفهوم الجاهزية التنظيمية

يعد مصطلح الجاهزية التنظيمية من المصطلحات الحديثة نسبيًا، وعلى الرغم من ذلك فقد تناولت أدبيات متعددة مفهوم الجاهزية التنظيمية، وفيما يلي يستعرض الباحث أهم المفاهيم التي وردت في الأدبيات:

عرف مراد (٢٠١٩، ص.٧٣) الجاهزية التنظيمية بأنها: "جاهزية التنظيم الإداري بالمؤسسة من حيث الإضافة والحذف والدمج لبعض الأقسام والتخصصات بناء على دراسة مستقبل الأعمال والوظائف وبيئة التحول الرقمي واقتصاد المعرفة، ومن تغيير في الهياكل الإدارية والوظائف والقبول بما يساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها وخدمة المجتمع".

عرف الموسوي (٢٠١٩، ص.٥٣) الجاهزية التنظيمية بأنها: "حالة التأهب التي تسمح لمنظمات الأعمال من البقاء في عالم الأعمال وفق الخطط الاستراتيجية المناسبة لتحقيق النجاح التنظيمي في إنجاز مهامها".

عرف الحدراوي والساعدي (٢٠٢١، ص.١٧٦) الجاهزية التنظيمية بأنها: "الحالة النفسية لأعضاء المنظمة فيما يتعلق بتغيير تنظيمي محدد، كما تتبين هذه الحقيقة في معتقدات أعضاء المنظمة، والمواقف النوايا بشأن مدى الحاجة إلى التغيير، وقدرة المنظمة على إحداث هذه التغييرات".

وأضاف الابدالي (Alabdaly, 2021, p.491) أن الجاهزية التنظيمية هي: "حالة نفسية شائعة يشعر فيها أعضاء المنظمة بالالتزام بتنفيذ التغيير التنظيمي ويكون لديهم ثقة في قدراتهم الجماعية على القيام بذلك".

كما أضاف اكونيومو (Akunyumu, 2021, p.282) أن الجاهزية التنظيمية هي: "مقياس لمدى استعداد المنظمة أو استعدادها أو رغبتها في تبني مبادرة أعمال جديدة وقدرتها على تسخير فوائد المبادرة الجديدة لصالحها".

عرف الدليمي والجنابي (٢٠٢٢، ص.٣١٨) الجاهزية التنظيمية بأنها: "حالة التوجه والاستعداد لحالة جديدة تكون عن طريق التفاعل الإدراكي؛ حيث إنها تأتي من تصريف بعض الأفعال مثل جاهز والفعل مستعد ومتأهب".

وعرف ديوانتي (Diwanti, 2022, p.164) أن الجاهزية التنظيمية هي: "سمة من سمات الشخص أو مجموعة الأفراد أو المنظمة التي تلتقط في مرحلة ما الرغبة والقدرة على تبني ممارسات جديدة أو تنفيذ الممارسات القائمة بطرق جديدة".

عرف الراوحي وأحسين (٢٠٢٣، ص.٢٥٤) الجاهزية التنظيمية بأنها: "توجه ومدخل معاصر يمكن تطبيقه في كافة المنظمات؛ لإجراء تغييرات جوهرية فيها، والتكيف مع الاضطرابات البيئية، والتقليل من

أثارها، وعلى النحو المؤدي إلى تحقيق فاعلية التغيير من خلال الالتزام به، وتوفير الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا".

من خلال ما سبق يتسنى للباحث استنتاج مفهوم الجاهزية التنظيمية بأنها الحالة الفعالة النشطة للشخص؛ حيث يتم تحديد سلوك معين، وتعبئة القوة لأداء المهمة؛ والاستعداد للعمل يتطلب المعرفة والمهارات والمثابرة والتصميم لأداء هذه الإجراءات.

٣,١,٢ أهمية الجاهزية التنظيمية

تعكس الجاهزية التنظيمية مدى قدرة المؤسسة على امتلاك الأدوات والسياسات التنظيمية الداعم لحل التناقضات والاستفادة من مخرجات إدارتها الفاعلة، وقد ساهمت الجهود المعرفية المختلفة في بلورة تراكم معرفي جدير بالمراجعة حول طريقة مواجهة التناقضات وإدارتها بالكيفية التي تساعد المنظمات في التغلب على عواقبها السيئة والاستفادة من منافعها المحتملة (المحمدي، ٢٠٢٢).

كما تتمثل أهمية الجاهزية التنظيمية في كونها تساعد على تكيف المؤسسة مع المتغيرات البيئية المتسارعة، ويتضح أن الوصول إليها يتطلب وجود الجاهزية الفردية والجماعية والتنظيمية، وهي عملية مستمرة، ويمكن أن تتغير في اتجاه إيجابي أو سلبي مع مرور الوقت اعتمادًا على مجموعة متنوعة من التأثيرات الداخلية والخارجية (الحدراوي والساعدي، ٢٠٢١).

تعد الجاهزية التنظيمية ضرورة جوهرية للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز، كونها توفر الدعم والإسناد لعملية التكيف مع البيئة والاستجابة الاستباقية للضغوط المختلفة؛ من خلال توجيه جهود التغيير والتطوير نحو تحقيق الكفاءة والفاعلية والأداء المتميز (الراوجي وأحسين، ٢٠٢٣)، كما تمثل الجاهزية التنظيمية عصب المنظمة الذي يعمل من ضمن الاهتمامات الرئيسية لاستراتيجية المنظمة، وعندما تكون استراتيجية المنظمة واضحة، فإن الجاهزية التنظيمية تكون واضحة تمامًا وتعمل الجاهزية التنظيمية على مواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسات التنظيمية (الموسوي، ٢٠١٩).

كما تمثل الجاهزية التنظيمية التغيير الذي يحقق أقصى النجاح من خلال ابتكار المنظمات نماذج أعمال جديدة، تؤهلها لإيجاد طرق مبتكرة تتنافس بها تحت أية ظروف؛ وذلك عن طريق التنبؤ بالمتغيرات البيئية أو التكيف معها؛ لذا ظهر الاهتمام بها لأنها تعد الموجه الأساسي للأداء المنفوق لمنظمات الأعمال (منصور ويعكوب، ٢٠٢١).

كما تتجلى أهمية الجاهزية التنظيمية من خلال قدرتها على مواجهة جميع التغييرات التي تكون بصورة مفاجئة في السوق، وبما يعزز من مكانتها التنافسية المستدامة، ويأتي ذلك من خلال تطبيق أهدافها الاستراتيجية مع الأخذ بنظر الاعتبار التغييرات التي تحصب في البيئة الخارجية التي تعمل بها هذا من جهة، ومن جهة أخرى القدرة على الاستجابة السريعة لتلك التغييرات (الدليمي والجنابي، ٢٠٢٢).

كما أشار كلاً من حسين وعلوان (٢٠٢٣) أهمية الجاهزية التنظيمية في التالي:

١. التزام الأفراد في تنفيذ التجديد بدعم من الإدارة العليا.
٢. القدرة على تنفيذ المهام واستيعاب التغيير والتجديد.
٣. الثقافة التنظيمية من العوامل السياقية التي تحتضن الابتكار والمخاطرة.
٤. تساهم في تحسين وتحديث القدرات التنظيمية للمنظمات.
٥. تساهم في تقييم القدرات الخاصة بالمنظمات.

٤,١,٢ مستويات الجاهزية التنظيمية

مستويات الجاهزية التنظيمية هي مؤشرات تقيس مدى استعداد المؤسسة والعاملين فيها لاستقبال التغيير أو تنفيذ مشروع جديد، ويمكن تقسيمها إلى عدة محاور أساسية منها ما يلي:

- **جاهزية المؤسسة:** هي قدرة المنظمة على اكتساب السمات الهيكلية اللازمة، وكذلك دعم نظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية للتغيير التنظيمي، ويجب على المديرين فهم كيفية تخطيط المعلومات ومشاركتها وتحديد أولوياتها وإدارتها واتخاذ القرارات التي تدعم استراتيجية منظماتهم، أما الثقافة التنظيمية فهي تلعب دور مهم في الجاهزية التنظيمية، ويمكن أن تكون مساعدة للتغيير أو عقبة رئيسية (الحدراوي والساعدي، ٢٠٢١).

وتتضمن جاهزية المؤسسة كل من الجاهزية المالية والجاهزية التكنولوجية؛ حيث إن الجاهزية المالية هي توافر الموارد المالية، واستخدام التحسينات والنفقات المستمرة، مثل رسوم الاتصالات ورسوم الاستخدام؛ حيث لوحظ أن الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم غالباً ما تقتصر إلى الموارد المالية، أما الجاهزية التكنولوجية هي مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات وإدارتها في المؤسسة؛ حيث إن انخفاض مستوى الحوسبة في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم يجعل استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات المعقدة أمراً صعباً (Al-Bakri, 2015).

- **جاهزية العاملين:** هو مستوى المهارات المناسبة للموظفين للقيام بالعمليات الداخلية الحرجة على خريطة الاستراتيجية، وأن تصور الموظف للجاهزية دليلاً على قدرة المنظمة على التغيير بنجاح، وعلى الإدارة العليا دعم الجاهزية التنظيمية؛ وذلك بتشخيص أين توجد مجموعة العمل الآن، وأين يجب أن تكون في المستقبل، وصياغة استراتيجية للوصول إلى هناك، وتطوير قاعدة للتعامل مع الأفراد، وتحفيزهم على الالتزام، والعمل معهم للتغلب على عقبة التغيير (الحدراوي والساعدي، ٢٠٢١).

إن جاهزية العاملين هي المفتاح الأساسي للمنظمات التي تريد التغيير لمواكبة التطورات في عالم الأعمال بشكل دائم، فإذا لم يكن العاملين مستعدين للتغيير فلن يتمكنوا من مواكبة ذلك، وسيشعرون بالإرهاق من سرعة التغيير التنظيمي، ويتميزون بانخراط العاملين الملتزمين بالمنظمة، فإن الالتزام التنظيمي هو انعكاس

لاستعداد الأفراد أو الموظفين للامتثال للقواعد الإدارية والرغبة في السعي لتحقيق الأهداف التنظيمية، والالتزام التنظيمي العالي له آثار على ظهور مواقف وسلوكيات إيجابية مختلفة، مثل: تجنب الأفعال والسلوكيات والمواقف التي تضر بالسمعة الطيبة للمنظمة (Runa, 2023).

وبالتعقيب على ما تم تناوله يمكن التطرق إلى مستويات الجاهزية التنظيمية في التالي:

– جاهزية المؤسسة: وتشمل عدة جوانب، منها:

١. البنية التحتية والتقنية: مثل توفر الموارد التكنولوجية، الأنظمة الرقمية، وقواعد البيانات اللازمة.
٢. الإجراءات والسياسات: مدى وجود سياسات وإجراءات واضحة تدعم التغيير أو المشروع الجديد.
٣. الموارد المالية: التأكد من تخصيص الموارد المالية اللازمة لتنفيذ التغيير.
٤. الهيكل التنظيمي: التأكد من وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الموظفين، وتوزيع المهام بطريقة تدعم النجاح.

– جاهزية العاملين: وتشمل:

١. المهارات والكفاءات: مدى توفر المهارات المطلوبة لدى الموظفين لتنفيذ المهام المطلوبة.
٢. التفاعل والدعم: درجة التزام العاملين وحماستهم للتغيير، واستعدادهم للتكيف مع الإجراءات الجديدة.
٣. التدريب والتطوير: مدى توفير برامج تدريبية لتطوير المهارات اللازمة، وزيادة معرفة العاملين حول التغيير وأهدافه.
٤. الثقافة التنظيمية: وجود ثقافة تشجع على الابتكار والتحسين المستمر والمرونة في التكيف مع المستجدات.

١, ٢, ٥ العوامل المؤثرة في الجاهزية التنظيمية

العوامل المؤثرة في الجاهزية التنظيمية تشمل مجموعة من العناصر التي تؤثر في مدى استعداد المؤسسة والعاملين فيها للتغيير، وفيما يلي أبرز هذه العوامل ما يلي:

تعتمد عملية نجاح الجاهزية التنظيمية على مجموعة من المحاور لعل من أهمها: التعريف الجيد لأهداف عملية التغيير، وتحديد القيم التي تشكل حافزاً على المشاركة، وتشخيص دوافع الحاجة للتغيير، واستخدام أساليب الإبداع والابتكار في إدارة جاهزية المنظم بما يضمن خلق الحوافز التي تقلل من مقاومة التغيير للحد الأدنى، وتوفير متطلبات القيادة الفعالة القادرة على بناء استراتيجيات عمل تعتمد على حلول إبداعية لحل المشكلات التي تواجه الجاهزية (النسور، ٢٠١٩).

وأشار الموسوي (٢٠١٩) العوامل المؤثرة في الجاهزية التنظيمية، وتتمثل في التالي:

- **العوامل المادية:** هي تتكون من التخطيط والمعدات والتكلفة التي تساعد المنظمة على جاهزيتها بالاستمرار لمواجهة أي مشكلة والتخطيط هو عملية التفكير في تنظيم الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف المنشود.

– العوامل البشرية: هي التي تنطوي على المعرفة والتدريب وتحفيز العاملين.

كما أضافت نتائج دراسة جرناز والبهليل (٢٠٢١) العوامل المؤثرة على الجاهزية التنظيمية في التالي:

١. الاتصال:

- تصميم المرافق والمباني بالمؤسسة تساهم في التطوير التنظيمي.
- الهيكل الإداري الخاص بالمؤسسة مرن وقابل للتطوير والتغيير.
- القوانين الإدارية في المؤسسة قابلة لتبني فكر التطوير التنظيمي.
- تؤثر بيئة العمل في قبول العاملين لفكر التطوير التنظيمي للمؤسسة.

٢. التكنولوجيا:

- تقنية المعلومات الموجودة بالمؤسسة تواكب أي تطوير يحدث فيها.
- استحداث إدارة تهتم بالتطورات بالعالم يساهم في تطوير المؤسسة.

٣. كفاءة الموارد البشرية:

- الكوادر بالمؤسسة من ناحية العدد والخبرة مؤهلة لقيادتها للتطوير التنظيمي.
- تشجع المؤسسة العاملين بها على البحث العلمي لفهم فكر التطوير التنظيمي.
- قدرة الأفراد على المبادرة الابتكار لمواكبة التطورات السريعة في العالم.

كما أشار (Karisma, 2023) إلى أن الجاهزية التنظيمية تتأثر بعدد من العوامل، وهذه العوامل تتلخص في:

١. توفر الموارد المالية.

٢. الاستعداد لقبول المخاطر.

٣. التزام القيادة.

٤. الوعي بقبول التغيير.

٥. تطوير تكنولوجيا المعلومات.

تبين باستقراء ما سبق يمكن التطرق إلى العوامل المؤثرة على الجاهزية التنظيمية في التالي:

١. الدعم القيادي: مدى التزام ودعم الإدارة العليا للتغيير، فالدعم القيادي الواضح والالتزام من الإدارة يعززان ثقة العاملين ويحفزانهم للتجاوب مع التغيير.

٢. الثقافة التنظيمية: الثقافة التي تشجع الابتكار والتجديد تسهم بشكل كبير في تقبل التغيير، وفي المقابل إذا كانت الثقافة متمسكة بالإجراءات التقليدية، فقد تواجه المؤسسة مقاومة للتغيير.

٣. التواصل الفعال: التواصل الواضح والمستمر حول أسباب التغيير وأهدافه والفوائد المتوقعة يساعد العاملين على فهم التغيير وتقبله، ويساهم التواصل في تخفيف المخاوف وتعزيز الثقة.

٤. التدريب والتطوير: توفير برامج تدريبية لتطوير المهارات اللازمة للتعامل مع التغيير يساعد في تقليل الفجوات المعرفية، ويزيد من قدرة العاملين على تنفيذ التغيير بكفاءة.

٥. الموارد المتاحة: توفر الموارد المالية، والبشرية، والتكنولوجية اللازمة يدعم الاستعداد للتغيير ويزيد من فرص نجاحه، ونقص الموارد قد يؤدي إلى عرقلة التنفيذ ويؤثر سلباً على الجاهزية.

٦, ١, ٢ تحديات الجاهزية التنظيمية

التحديات التي تواجه الجاهزية التنظيمية عديدة، وقد تؤثر على قدرة المؤسسة والعاملين فيها على الاستعداد للتغيير وتنفيذه بنجاح، وفيما يلي بعض أبرز هذه التحديات:

تواجه الجاهزية التنظيمية عدداً من التحديات التي تؤثر على جاهزيتها، ومن ضمن هذه التحديات، الافتقار إلى المعلومات الكافية في البداية، والتسليم المتأخر للمكونات البيئية، والدور الرئيسي للمديرين، وارتفاع عبء العمل الذي يعيق المشاركة، ومهام العمل التي تعيق المشاركة، وكذلك إعادة التنظيم، بالإضافة إلى غياب الرؤية الواضحة حول أهداف التغيير؛ مما يؤدي إلى عدم فهم الأفراد لأهمية الجهود المبذولة، وعدم امتلاك الموظفين للمهارات اللازمة للتكيف مع التغيرات الجديدة (Mastenbroek, 2022).

وأشار مصطفى وحسن (٢٠١٨) التحديات التي تواجه الجاهزية التنظيمية في التالي:

١. **تحديات إدارية:** يوجد بعض الوحدات الإدارية في المنظمات تطبق بعض الأساليب الإدارية التقليدية مثل الأسلوب البيروقراطي كنموذج للعمل بها، وهذه الأساليب لا تتناسب أحياناً مع متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وهناك تحديات جديدة قد تعرقل نجاح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ومن أهمها انخفاض مستوى الوعي لدى المدراء، ونقص التحول والكفاءات البشرية والمعلومات والتكنولوجيا وخلف التشريعات.

٢. **تحديات تتعلق بضعف جهود التدريب:** فرضت التغيرات التكنولوجية على المنظمات تدريب أفرادها وتأهيلهم للتعامل الفعال مع معطيات العصر التقني، حيث إن التطور السريع في الحاسب الآلي يعد من أهم العوامل التي وضعت الكثير من التحديات أمام العديد من الإداريين لاستيعاب هذا التطور، ويوجد عدد من التحديات حل عملية التدريب في المنظمات، وتتمثل في عدم وجود التمويل الكافي للتدريب، وإعادة التأهيل وعدم توفير الوقت الكافي؛ حيث يتم التدريب في نهاية العمل الرسمي أو في مكان العمل؛ مما يضيف عبئاً آخر على الإدارة والموظفين.

٣. **التحديات المالية:** إن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يحتاج إلى أموال ضخمة تتلاءم مع هذا الأسلوب التقني، وتوفير كافة مستلزماته وتعاني معظم المنظمات من النقص في الإمكانيات المادية اللازمة لمثل هذه المشاريع، فإن من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال إدارة الموارد البشرية، كما ذكر من قبل هو ضعف الدعم المالي؛ لذا لابد من أن يدعم مشروع التحول سياسياً من قبل القيادات العليا بالمنظمة خاصة والدولة بصفة عامة، ويدعم مالياً ليؤمن له فرص الاستمرار والتطور.

كما يعتبر من ضمن التحديات التي تواجه الجاهزية التنظيمية أيضًا:

- **الاستراتيجية التنظيمية:** حيث إن التغير السريع في السوق يمكن أن يؤثر على فعالية الاستراتيجية وغموض الأهداف قد يؤدي إلى عدم التركيز.
- **مستوى الرقمنة في المنظمة:** فقد تفتقر بعض المؤسسات إلى الأنظمة والأدوات اللازمة لدعم الرقمنة؛ مما يصعب عملية التحول، ودمج الأنظمة الرقمية مع الأنظمة التقليدية قد يكون معقدًا.
- **قدرة الموظفين على التكيف:** فإن بعض الموظفين قد يواجهون صعوبة في قبول التغيرات؛ مما يتطلب استراتيجيات خاصة لمعالجة هذه المقاومة (Antony, 2023).

بناء على ما سبق يمكن التطرق إلى التحديات التي تواجه الجاهزية التنظيمية في التالي:

١. **مقاومة التغيير:** تعد مقاومة التغيير من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات، وتتبع عادةً من الخوف من المجهول أو من تأثير التغيير على استقرار الوظائف، وقد يؤدي هذا الخوف إلى تردد أو رفض العاملين للمشاركة في التغيير.
٢. **ضعف الدعم القيادي:** إذا لم يظهر القادة اهتمامًا ودعمًا حقيقيًا للتغيير، فإن العاملين قد يشعرون بأن التغيير غير مهم أو غير ضروري، مما قد يؤدي إلى تراجع الحماس وتباطؤ التقدم.
٣. **الثقافة التنظيمية التقليدية:** بعض المؤسسات تمتلك ثقافة تقليدية تفضل الاستقرار وتجنب المخاطرة، وهذا قد يشكل حاجزًا أمام تبني الأفكار الجديدة وتطبيق التغيير المطلوب.
٤. **نقص الموارد:** عندما تكون الموارد المالية أو البشرية أو التكنولوجية غير كافية لدعم التغيير، قد تعاني المؤسسة من صعوبة في تطبيق الخطط؛ مما يؤثر سلبًا على جاهزيتها.
٥. **ضعف التواصل:** عدم توضيح أهداف التغيير وتوقعاته بشكل جيد قد يؤدي إلى سوء فهم بين العاملين، ويزيد من عدم اليقين؛ مما يجعلهم أقل استعدادًا للمشاركة والتعاون في عملية التغيير.

١، ٢، ٧ تأثير مستويات الجاهزية على أنظمة التدريب والتطوير المهني

مستويات الجاهزية التنظيمية تؤثر بشكل كبير على أنظمة التدريب والتطوير المهني داخل المؤسسة؛ وذلك من خلال تحسين جودة التدريب وزيادة فعاليته، وقدرة العاملين على تحقيق أهداف التغيير والتنمية، وفيما يلي توضيح لأهم التأثيرات:

أشار مصطفى وحسن (٢٠١٨) إلى دور الجاهزية التنظيمية على التطوير المهني والأداء الوظيفي، فكلما كانت الوحدات أكثر جاهزية وتحولت المنظمة من الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية بها إلى الإلكتروني، كما تم القيام بالوظائف بمستوى كفاءة وفعالية مرتفعين؛ وبالتالي كلما تحسن مستوى الأداء الوظيفي كلما انعكس ذلك في مستوى أداء المنظمة ككل، ومن ثم مستوى ربحيتها الأمر الذي يعمل على التغلب على العائق المادي اللازم لتطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا.

إن التدريب يعتبر نهجاً منهجياً يمكن للمنظمات تنفيذه لتحسين فعالية المنظمة؛ من خلال توفير وتحسين معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم؛ حيث في المنظمات المعاصرة، أصبح التدريب جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي، فإن التدريب لا يعمل على تعزيز التزام الموظفين ورضاهم التنظيمي فحسب، بل إنه يحسن أيضاً ثقة الموظفين بأنفسهم وسلوكياتهم ومواقفهم المتعلقة بالعمل والتفكير الإبداعي والتفاعل مع بعضهم البعض، فعندما ينفذ الموظفون المهارات والكفاءات المكتسبة من التدريب، يمكن أن يؤدي هذا إلى تحسين أدائهم في المهام الموكلة إليهم؛ وبالتالي يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية التنظيمية (Al-Qudah, 2021).

وفي هذا الصدد يعتبر جاهزية الموظف للتدريب هو أن يكون لديهم الخصائص الشخصية، مثل: القدرة والمواقف والمعتقد والدافع، وهذه الخصائص ضرورية لهم لتعلم محتوى البرنامج وتطبيقه في الوظيفة وبيئة العمل؛ لذلك يجب على المنظمة أن تهتم بعامل الجاهزية للموظفين في ضمان حضور العمال للتدريب، ويجب استخدام ما تم اكتسابه من التدريب والتعامل بالشكل الصحيح مع الموقف، فإن المشاركة في التدريب سوف تضمن للموظفين التعلم، كما أن انخفاض مستوى الجاهزية قد يؤدي إلى مقاومة الموظفين لبرامج التدريب؛ مما يقلل من فعاليتها (Salleh, 2017).

مما سبق سرده يمكن استنتاج تأثير مستويات الجاهزية على أنظمة التدريب والتطوير المهني في التالي:

١. **توجيه التدريب نحو الأهداف المحددة:** عندما تكون المؤسسة جاهزة للتغيير، ويتم توجيه برامج التدريب لتتماشى مع الأهداف المحددة، وتوفير المحتوى المناسب؛ مما يساعد الموظفين على اكتساب المهارات والمعرفة المطلوبة لتطبيق التغيير.

٢. **تعزيز الثقة والحماس للتعلم:** تساهم مستويات الجاهزية العالية في تعزيز ثقة العاملين وحماسهم للمشاركة في البرامج التدريبية، إذ يشعرون بقيمة التدريب وارتباطه الوثيق بمتطلبات المرحلة الجديدة؛ مما يحفزهم على الانخراط بفاعلية.

٣. **إعداد برامج تدريبية موجهة لرفع الجاهزية:** في حال كانت الجاهزية التنظيمية منخفضة، ويمكن أن تركز برامج التدريب على زيادة الفهم حول التغيير وأهميته، وتطوير مهارات الموظفين لتلبية الاحتياجات الجديدة، وتساعد هذه البرامج في رفع جاهزية العاملين وتعزيز التقبل للتغيير.

٤. **تطوير مهارات التكيف والمرونة:** يؤدي التركيز على الجاهزية إلى إعداد العاملين للتكيف مع أي مستجدات أو تغييرات مستقبلية؛ مما يضمن استمرارهم في تقديم الأداء المطلوب حتى مع التحولات التنظيمية، ويشمل ذلك تطوير المهارات الشخصية والمهنية كالتواصل الفعال وحل المشكلات والتفكير الاستراتيجي.

٢,٢ المبحث الثاني: التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين

١,٢,٢ مقدمة

يُعد التدريب أحد العناصر الأساسية في تنمية الموارد البشرية وتحسين كفاءة المؤسسة، ويتضمن عدة أنواع وأساليب تُصمم لتلبية احتياجات الموظفين والمؤسسة على حد سواء.

ويتميز العصر الحالي بالسرعة والتغيير على كافة الأصعدة والبيادين، وبرزت أهمية استراتيجية تدريب الموارد البشرية وتأهيلها لمواكبة هذا التغيير ونجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، كون المورد البشري أحد أهم موارد المنظمات في تحقيق أهدافها؛ لأنه أحد الأدوات الأساسية لرفع مستوى وزيادة الكفاءة الإنتاجية؛ إذ يتطلب استخدام طرائق جديدة إبداعية والتخلي عن الطرائق والإجراءات القديمة، ولا يتم بدون وجود الأفراد المبدعين يكونون السبب في نجاح المنظمة وتحقيق فعاليتها، ويعتبر التدريب من أهم الأساليب في تنمية سلوكيات الفرد الإبداعية (قرميطي وبن أحمد، ٢٠٢٠).

كما يعتبر التدريب من القضايا التقليدية والمعاصرة في نفس الوقت في مجال إدارة الموارد البشرية؛ حيث أصبح ضرورة حياة لأي منظمة من المنظمات طالما أنها تحرص وتسعى إلى البقاء والاستمرار والتقدم، كما يعد أحد الأنشطة المتميزة والأدوات المهمة التي تستخدمها الإدارة لتطوير فعالية الموارد البشرية من خلال تزويد العاملين بالمهارات والمعارف العلمية والسلوك اللازم لأداء العمل، وتحقيق الأهداف أو تغييرها في إطار تكيفها الطبيعي مع التطورات المتسارعة حولها مما يتطلب من المنظمة التركيز على الأفراد فأصبح كل موظف مطالب أن يرى ويكشف طبيعة التطورات العالمية، ويعمل على استيعابها بتطوير قدراته ومعارفه ومهاراته بما يتوافق مع التجدد المستمر (شتاتحة، ٢٠١٩).

كما يعد التدريب إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة وركيزة أساسية من ركائز الإدارة السليمة، وهو إحدى المحاور الضرورية لعملية التنمية والتطوير الذاتي والتنظيمي، هذا ولا يوجد أحد ليس في حاجة إلى التدريب، فالتدريب أحد الأدوات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية، وتطوير الفاعلية الكاملة لها (أبو النصر، ٢٠١٧).

إن التدريب هو نهج منظم للتأثير بشكل فعال على معرفة الأفراد ومهاراتهم ومواقفهم من أجل تحسين فعالية الفرد والفريق والمنظمة، ويمنح التدريب المنظمات الوصول إلى الموارد التي ستسمح لها بالتنافس بنجاح في بيئة متغيرة، والتخطيط لتحقيق الأهداف المحددة، كذلك يساعد التدريب الفعال في تصحيح أوجه القصور لدى الموظفين والمنظمة، ومع ذلك فإن التدريب الرديء أو غير المناسب أو غير الكافي يمكن أن يكون مصدر إحباط للجميع المعنيين (Shenge, 2014).

مما سبق يمكن استخلاص أن يُعدّ التدريب جزءاً أساسياً في مجال إدارة الموارد البشرية؛ حيث أصبح ضرورة حتمية لأي مؤسسة تسعى للبقاء والتطور، فهو يُعتبر من الأنشطة الرئيسية التي تستخدمها الإدارة لتحسين كفاءة الموارد البشرية؛ من خلال تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة والسلوكيات اللازمة لأداء

الوظائف وتحقيق الأهداف، أو حتى تعديلها في ضوء التغيرات المستمرة التي تحيط بالمنظمة. هذا التكيف الطبيعي مع التطورات المتسارعة لا ينطبق فقط على المنظمة، بل على الأفراد أيضًا.

٢,٢,٢ مفهوم التدريب

تتعدد تعريفات التدريب ويمكن التطرق إلى أهم هذه المفاهيم على النحو التالي:

عرف "جا" (Jha, 2016, p.81) مفهوم التدريب بأنه: "العملية التي تنطوي على تحسين قدرات ومهارات الموظفين لأداء وظائف محددة".

كما عرف "دانييل" (Daniel, 2018, p.59) التدريب بأنه: "عملية منهجية لتعزيز مهارات الموظف ومعرفته وكفاءته، وهي ضرورية للأداء الفعال في العمل".

وعرف المعاينة (٢٠٢٠، ص.٤٢٥١) أيضًا التدريب على أنه هو: "العملية التي يكسب الأفراد منها المعلومات والمهارات، وكذلك يعدل السلوك غير المرغوب فيه في العمل التي تؤدي إلى أداء أفضل".

وبالتالي عرف حسنين (٢٠٢٠، ص.٤٨) التدريب بأنه: "جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم، والأداء الوظيفي يتطلب إنجاز العمل وفقًا للمعايير النمطية المقررة أو وفقًا لاتجاهات التطوير والتحديث التي تتبناها المنظمة لتحسين إنتاجيتها، وينظر إلى التدريب والتطوير من منظور أن تكون الموارد البشرية الحالية أكثر مرونة وأكثر تأقلمًا وذلك للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة".

وأضافت الجامعة الافتراضية السورية (٢٠٢٠، ص.٢) مفهوم التدريب بأنه: "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيير في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية".

عرف أحمد (٢٠٢٠، ص.٦٨) التدريب بأنه: العملية المنظمة المستمرة التي تُكسب الفرد المعارف، والمهارات، والقدرات، والاتجاهات، والأفكار، والآراء اللازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد.

كما أضاف "نياتي" (Niati, 2021, p.2386) أن التدريب هو: "عملية تشكيل وتجهيز الموظفين بإضافة مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم وسلوكهم؛ بحيث يمكن إنجاز العمل بشكل أسرع وأكثر فعالية، ويمكن القيام به بشكل عقلاني".

كما عرف الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي بسوريا (٢٠٢٤، ص.٢) التدريب بأنه: "عملية منظمة زمنًا وموضوعًا تهدف إلى بناء وتنمية قدرات العنصر البشري، وصقل مهاراته، وإكسابه سلوكيات جديدة من تحقيق أهداف الجهة التي يعمل لديها بالشكل الأمثل".

مما سبق يمكن التوصل إلى تعريف التدريب وهو النشاط المنظم الذي يهدف إلى تقديم المعلومات أو التعليمات لتحسين أداء المتلقي أو مساعدته على الوصول إلى المستوى المطلوب من المعرفة أو المهارة.

٣,٢,٢ أهمية التدريب

الاهتمام بالتدريب قد زاد خلال السنوات الأخيرة؛ حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية، مثل: التدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم، إلا أن التدريب الفني لم يعد كافياً بسبب ضرورة أن تتكيف المنظمة مع المتغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات والرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة (أبو النصر، ٢٠١٧).

إن التدريب أداة مهمة وضرورية للمنظمات لاستعادة أداء جميع الموظفين من أجل نمو المنظمة ونجاحها، وهو مفيد لكل من أصحاب العمل والموظفين في المنظمة؛ حيث سيصبح الموظف أكثر كفاءة وإنتاجية إذا تم تدريبه بشكل جيد، كما يمكن للمنظمات إنشاء وتعزيز جودة الموظفين الحاليين من خلال توفير التدريب والتطوير على نطاق واسع، فإن التدريب مهم ليس فقط لتوسيع الإنتاجية، ولكن أيضاً لتحفيز وإلهام العمال من خلال السماح لهم بمعرفة مدى أهمية وظائفهم وتزويدهم بكل المعلومات التي يحتاجون إليها للقيام بهذه الوظائف (Daniel, 2018).

كما يساعد التدريب أيضاً على زيادة المعرفة والمهارات الوظيفية، كما أنه يوسع الفكر حول شخصية الموظف بشكل عام، ويلعب التدريب دوراً مهماً في تحقيق أهداف العمل بطريقة فعالة من حيث التكلفة، فبمجرد إجراء التدريب يجب تقييم آثاره، كذلك يساعد التدريب في تحقيق النجاح وتحفيز الموظفين، ويقلل من عدد الحوادث ويحسن الإنتاجية، ويساهم في تزويد الموظفين بالمعرفة اللازمة للتكيف مع التقنيات والعمليات الجديدة (Sharma, 2014).

كما أن لأساليب التدريب دور مهم في تطوير الأداء الوظيفي، وتعود بالعديد من الفوائد سواء على المنظمة أو على الفرد؛ حيث يحقق التدريب للمنظمة العديد من الفوائد التي تتمثل في الآتي (علي، ٢٠١٦):

- تحسين الإنتاجية للمنظمة.
- تحسين المعارف والمهارات المتعلقة بالعمل في المنظمة.
- تحسين نوعية الإنتاج.
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل.

كما أضاف إسماعيل (٢٠١٤) أهمية التدريب في النقاط التالية:

١. يرفع التدريب من مستوى كفاءات المتدربين وأدائهم داخل المؤسسات التنظيمية الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على الكفاءة الإدارية والإنتاجية للمؤسسة.
٢. الانفجار المعرفي الذي يتمثل في المنجزات التكنولوجية والمخترعات والاتجاهات الحديثة في أساليب الإدارة المتطورة.

٣. سهولة تدفق المعلومات مما أدى إلى نمو حضارة عالمية، فوسائل الاتصال الجماهيرية جعلت من الكرة الأرضية عالمًا صغيرًا.
 ٤. ظهور نظريات جديدة في العلوم الإنسانية والاجتماعية التي تستمد منها التربية في أحيان كثيرة مادتها وأهدافها ومنهجها.
 ٥. تغير الوظائف ذاتها كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف خلال فترة عملهم.
 ٦. ضعف برامج الإعداد وكفاءتها وعدم الاهتمام بتطويرها ليتناسب ومتطلبات العصر.
 ٧. الأخذ بمبدأ التربية المستمرة.
 ٨. يساعد على زيادة فهم الموظف للمجموعات التي يتعاملون معها وفهم أفضل العمليات في النظام التربوي.
 ٩. إن التدريب أثناء الخدمة يساعد على تفسير الاتجاهات واكتساب اتجاهات إيجابية تجاه مهنة الممارسة من قبل المتدرب، بما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية وزيادة إنتاجية العمل.
 ١٠. إن التدريب يساعد المتدرب على الانفتاح على الآخرين من زملائه؛ بهدف تنميتهم مهنيًا؛ وذلك من خلال إيجاد فرص احتكاك مع الزملاء في أطر المهام والنشاطات الجماعية التي تتطلب العمل التعاوني.
 ١١. عن طريق التدريب يمكن تخفيض النفقات وزيادة المهارات والكفاءات تؤدي إلى تقليل نسبة الأخطاء بالعمل.
 ١٢. ينمي التدريب لدى الفرد المرونة والقدرة على التكيف في حياته العملية.
- وبالتعقيب على ما تم تناوله يمكن استنتاج أهمية التدريب في التالي:
١. **تحسين الإنتاجية والجودة:** تزداد كفاءة العاملين؛ مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وجودة العمل.
 ٢. **تقليل معدل الدوران الوظيفي:** التدريب المستمر يزيد من شعور الموظفين بالأمان الوظيفي والالتزام تجاه المؤسسة.
 ٣. **تحقيق التنافسية:** تتيح مهارات الموظفين العالية للمؤسسة التفوق على المنافسين في السوق.
 ٤. **الابتكار والتطوير:** يوفر التدريب فرصًا لتبادل الأفكار؛ مما يسهم في تعزيز ثقافة الابتكار.

٢, ٢, ٤ أهداف التدريب

إن الهدف من التدريب هو مساعدة المنظمة على تحقيق هدفها من خلال إضافة قيمة إلى مواردها الأساسية، وتتنوع أهداف التدريب وتعكس احتياجات الأفراد والجهود التنظيمية؛ وبالتالي فالأهداف الخاصة بالتدريب هي:

١. تنمية كفاءات الموظفين وتحسين أدائهم.

٢. مساعدة الأفراد على النمو داخل المنظمة حتى تتمكن من تلبية احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من الداخل قدر الإمكان.

٣. تقليل وقت التعلم للموظفين الذين يبدئون وظائف جديدة عند التعيين أو النقل أو الترقية، والتأكد من أنهم يصبحون مؤهلين بالكامل بأسرع ما يمكن وبأقل تكلفة ممكنة (Jha, 2016).

والتدريب عملية منظمة لها أهداف تعمل على تحسين ورفع مستوى الفرد للفعالية الخاصة أو النشاط المختار، وتهتم برامج التدريب باستخدام التمرينات والتدريبات اللازمة لتنمية المتطلبات الخاصة بالمسابقة، والتدريب يتبع مبادئ؛ ولذلك تخطط العملية التدريبية على أساس هذه المبادئ التي تحتاج إلى تفهم كامل من قبل المدرب قبل البدء في وضع برامج تدريبية طويلة المدى (الحاج، ٢٠١٧٣).

كما أن التدريب أثناء الخدمة يعد أحد عناصر ومؤثرات الرضا الوظيفي في مختلف المؤسسات الخدمية بشكل عام وفي العملية التعليمية بوجه خاص، وقليلة هي المؤسسات التعليمية التي تهتم بالتدريب والتأهيل المهني لمنسوبيها لانشغالها بأمور أخرى ترى أنها تفوق عملية التدريب والتأهيل المهني، والذي يدعم عملية الرضا الوظيفي لمعلمي مرحلة الأساس، فالتدريب يؤثر إيجابياً في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وهذا الرضا الوظيفي من شأنه أن ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء (الإمام، ٢٠١٥).

كما أن التدريب هو إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية، ويلعب التدريب دوراً مهماً في تطوير أداء العاملين في جميع المؤسسات في القطاعين العام والخاص؛ وذلك نظراً لأهمية هذه الوظيفة، ومن المعلوم أن الكادر البشري هو العمود الفقري لأي منظمة؛ لذلك لا بد من تنمية قدراته وثقله بالتدريب أصبح في حاضرتنا هو محور التفوق لمؤسسات الأعمال، ولعل تحقيق أهداف أي مؤسسة لا يمكن تحقيقه إلا بتدريب وتأهيل الموارد البشرية (جابر، ٢٠٢١).

كما أن التدريب وسيلة هامة لتأهيل العناصر البشرية بهدف شغل وظائف متنوعة، وهو ما أشار إليه ولد آده (٢٠١٧) بأن التدريب يعتبر من أبرز الوسائل لإعداد وتأهيل القوى البشرية؛ حيث يسعى إلى إحداث التغييرات المطلوبة في سلوك واتجاهات الأفراد؛ بهدف تطوير قدراتهم وتنميتها وإعدادهم لشغل الوظائف المختلفة.

وبالتالي يساعد التدريب على نشر فكرة حقوق الإنسان من خلال هذه الدورات، وإعداد المواد التدريبية اللازمة للتدريب، وهو ما أكد عليه محمد (٢٠١٦) أن وحدات التدريب تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، ومنها: نشر ثقافة حقوق الإنسان بين الأوساط المجتمعية المختلفة؛ عن طريق إقامة الورش والدورات التدريبية، وإعداد وتطوير المواد التدريبية اللازمة للمدربين وللجمهور المباشر، وعمل الدورات الانعكاسية لأعضاء الوحدة بالمستجدات في مجال التدريب أو في الموضوعات النظرية المتعلقة بحقوق الإنسان والديمقراطية، وحضور الندوات والورش التدريبية المتعلقة بقضايا حقوق الإنسان؛ من أجل رفع كفاءة أعضاء الوحدة.

كذلك يهدف التدريب إلى المساعدة في تطوير الأفراد بشكل فردي، ومساعدتهم على أن يصبحوا أكثر ثقة ومهارة في أسلوب حياتهم ومهنتهم، فهو يعتبر تمارين منظمة تركز على جعل الأفراد يكررون الممارسات بشكل موثوق دون تنوع، ولكن بإنتاجية أكبر وبشكل متزايد، بغض النظر عن إمكانية تغير الظروف من حولهم، علاوة على ذلك يساعد التدريب الموظف على اكتساب المهارات حتى يتمكن من الأداء بشكل مرضٍ، وهو محاولة منظمة ومرتبطة لتعديل أو اكتساب المعرفة والخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط أو مجموعة من الأنشطة (Iyewa, 2017).

وتبين باستقراء ما سبق يمكن التوصل إلى أهداف التدريب في التالي:

١. **تحسين الأداء**: يهدف التدريب إلى رفع كفاءة العاملين، ما يسهم في تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية.
٢. **تطوير المهارات**: تزويد العاملين بالمهارات الجديدة والمعرفة الضرورية للقيام بمهامهم بشكل أكثر فاعلية، مثل المهارات التقنية أو القيادية.
٣. **الاستعداد للتغيير**: إعداد العاملين للتكيف مع التغييرات التنظيمية أو التكنولوجية الجديدة.
٤. **تعزيز الرضا الوظيفي**: يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام عند استثمار المؤسسة في تدريبهم؛ مما يزيد من رضاهم الوظيفي.
٥. **تطوير القيادات المستقبلية**: يساهم التدريب في إعداد جيل من القادة المؤهلين لتولي المناصب العليا في المستقبل.

٢,٢,٥ مراحل عملية التدريب

عملية التدريب تتبع عدة مراحل أساسية لضمان تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، وتشمل هذه المراحل:

- **تحديد الاحتياجات**: يقصد بها تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد إدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية عملية التدريب، وهي عبارة عن تغيير في الاتجاهات وزيادة المعارف وتطوير في المهارات في مجال وظيفة محددة (شتاتحة، ٢٠١٩).
- وتحديد الاحتياجات التدريبية هو مرحلة حيوية في عملية التدريب، وهي عملية مستمرة لجمع المعلومات المتعلقة بالاحتياجات الموجودة لأي نوع من التدريب لتحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسات؛ حيث تساهم في ضمان أن التدريب يتماشى مع الأهداف التنظيمية واحتياجات المتدربين؛ لذلك يعتبر هو الجزء الأكثر أهمية من أجل إجراء التدريب المطلوب بنجاح، كذلك يساعد تحديد الاحتياجات في إعطاء الأولوية للاحتياجات الناشئة التي يجب التركيز عليها أثناء التخطيط وتنفيذ برامج التدريب (Yaseen, 2020).
- كما أشار أبو النصر (٢٠١٦) لأن تتضمن مرحلة تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية في الخطوات التالية:

١. تحديد مهارات الأداء الوظيفي المطلوبة لتحسين الأداء والإنتاجية.
٢. تحديد المعارف والمهارات الناقصة لدى العاملين في المنظمة.

٣. تحليل من هم في حاجة للتدريب للتأكد من ملائمة البرنامج لمستوى تعليمهم وخبراتهم ومهاراتهم وتوجهاتهم.

٤. الاستعانة بالبحث العلمي لتطوير المعرفة القابلة للقياس وأهداف الأداء.

- **تصميم وتنفيذ التدريب:** ويعتمد هذا الأسلوب من التدريب على تجهيز الفرد وإعداده للعمل في مهنة ما من خلال تعليمه سواء نظرياً أو عملياً لفترة مؤقتة؛ من خلال تحديد موظف قديم لتدريبه (جودة، ٢٠٢٣).

يقوم هذا الأسلوب على فكرة مشابهة للتدريب المهني، أي يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي يمكن من خلالها معرفة أسلوب العمل من رئيسه الذي يدرسه خلال الفترة الأولى، ويوضح له الخطأ والحقوق والواجبات، وآداب السلوك الوظيفي (خرموش، ٢٠٢١)، ويتم إجراء هذا النوع من الأسلوب بطرق مختلفة وفي نفس مكان العمل، بما في ذلك: (علي وآخرون، ٢٠٢٣).

١. يبدأ الموظف الجديد في تحمل مسؤولية وظيفته.

٢. يقوم بالتناوب بين وظائف وأنشطة مختلفة.

٣. الانخراط في التغيب عن العمل.

- **التقييم:** يعتبر التقييم جزءاً متمم لعملية التدريب ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين نفذوا البرامج التدريبية، وعليه تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية؛ وذلك لأن مسؤولي وخبراء تنمية الموارد البشرية في المنظمة مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم، وفي الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب من خلال الأدلة والإحصائيات والأرقام (محيري، ٢٠١٨).

خلاصة ما سبق يمكن التطرق إلى مراحل عملية التدريب في التالي:

١. **تحديد الاحتياجات:** يتم تحليل احتياجات المؤسسة والعاملين؛ وذلك لتحديد المهارات والمعارف التي يجب تطويرها، وقد يشمل ذلك دراسة التحديات التي تواجه الموظفين وتحديد المهام التي تحتاج لتحسين، بعد تحديد الاحتياجات، يتم تحديد الأهداف التدريبية بوضوح لتكون قابلة للقياس، مثل تحسين الكفاءة في استخدام برامج معينة أو تطوير مهارات التواصل.

٢. **تصميم وتنفيذ التدريب:** بعد تحديد الاحتياجات، يُحدد محتوى التدريب المناسب لتحقيق الأهداف، مع التركيز على ما يحتاج الموظفون لتعلمه بشكل محدد، وبناءً على نوعية المهارات المطلوبة، يتم اختيار أساليب التدريب الملائمة، سواء كانت تدريباً عملياً، أو ورش عمل، أو تدريب عبر الإنترنت، أو جلسات فردية، ثم يتم إعداد خطة مفصلة تشمل الأهداف، المحتوى، وأساليب التدريب،

والمدة الزمنية، والميزانية، كما يتم تحديد من سيكون المدرب أو المختص في تقديم التدريب، وأيضًا جدول مواعيد التدريب.

٣. **التقييم:** يتم تقييم البرنامج التدريبي لمعرفة مدى تحقيقه للأهداف المحددة، ويتم ذلك من خلال عدة وسائل، مثل اختبارات ما قبل وما بعد التدريب، والمقابلات مع المتدربين، وتحليل الأداء في العمل، كما يتم قياس ما اكتسبه الموظفون من مهارات ومعرفة ومدى تحسنهم، وهذا قد يكون عبر أدوات تقييم مختلفة كالتقارير، والتقييم الذاتي، أو ملاحظة الأداء.

٦,٢,٢ مميزات التدريب

يوجد هناك العديد من المزايا للتدريب التي يمكن للموظف من خلالها أن يقدم أفضل ما لديه للمنظمة؛ حيث يوفر التدريب نتائج إيجابية لموظفي المنظمة بمعنى أنهم يتبنون موقفًا أكثر نشاطًا تجاه عملهم؛ حيث يمكنهم أن يكونوا أكثر كفاءة.

ومن مميزات التدريب أن التدريب يحقق التوازن في سوق العمل من حيث سد النقص والفراغ الناتج عن عدم قدرة مخرجات التعليم على توفير العمالة المتخصصة والمدرّبة، ولكن التدريب الفعال يساهم في تحقيق التوازن وسد النقص في ظل غياب التأهيل التعليمي المؤهل من مخرجات التعليم؛ لذا نرى أنه إذا ما تم إنشاء تنسيق وثيق بين تخطيط الموظفين والتدريب وتطوير الموارد البشرية؛ فإن نظام تدريب الموارد البشرية سيتمكن من تحقيق أهم أهدافه الطموحة، وهو التأكد من حصول المنظمة على الكادر الوظيفي المؤهل الذي تحتاجه في الوقت المناسب من خلال عملية التدريب في عصر التقنية المتطورة يومًا بعد يوم (عبودي، ٢٠١٥، ص ١٧٠).

تتميز برامج التدريب في المنظمات بعدة جوانب مهمة؛ مما يجعلها قيمة مضافة لكل من الموظفين والمنظمة، وتتضح بعض المميزات الرئيسية في:

- زيادة الإنتاجية: حيث يعمل التدريب بشكل مباشر على تحسين كفاءة وإنتاجية الموظفين، ويظل الموظفون على اطلاع بأحدث التقنيات؛ وبالتالي يستخدمون التقنيات الحالية بشكل أفضل.
- قلة الإشراف: حيث يعمل التدريب على تحسين المهارات الضرورية لدى الموظفين، وتمكينهم من التعامل مع المهام بشكل مستقل.
- الحد من الأخطاء والحوادث: حيث تحدث معظم الأخطاء بسبب افتقار العديد من الموظفين إلى المعرفة المطلوبة، ويضمن التدريب حصول الموظفين على المهارات المناسبة في الوقت المناسب.
- الرضا الوظيفي: يجعل التدريب الموظفين يشعرون بمزيد من الرضا عن الدور الذي يلعبونه في الشركة أو المنظمة (Jha, 2016).

كما أنه من مميزات التدريب كما تطرق إليها علي (٢٠١٨) في التالي:

١. المرونة ومن ثم يمكن ضبطها وتكييفها لمقابلة الاحتياجات التدريبية الحالية للمتدربين.
٢. يتيح مجال التفكير الجماعي ويطبق الاتجاهات الحديثة في حل المشكلات النابعة من خبرات العاملين.
٣. يقوم باقتراح حلول علمية للمشكلات ومن أمثلة هذه المشكلات مشكلة وقت الفراغ والانطواء والسرقة والتخريب.
٤. لا يحدد للورشة برنامج تدريبي مسبق وإنما يحدد بناء على رغبات المتدربين أنفسهم.
٥. إحدى الطرق التي تساعد على النمو المهني وتتميز بوضوح الهدف وتحديده وترتبط أهدافها بالمشكلات والاحتياجات التدريبية التي تظهر في العمل اليومي.
٦. يمكن تنظيمها على مستوى المؤسسات والمنظمات أو الإدارات ويشارك في تنظيمها المسؤولون عن إعداد برامج التدريب.
٧. تضمن مستوى عالي من المشاركة وتساعد على خلق جو ابتكاري.

خلاصة ما سبق يمكن التوصل إلى أن تدريب العاملين له العديد من المميزات والفوائد التي تنعكس إيجابياً على الموظفين والمؤسسة بشكل عام، وفيما يلي أبرز مميزات تدريب العاملين:

١. تحسين الأداء والإنتاجية: يؤدي التدريب إلى تطوير مهارات العاملين وزيادة كفاءتهم في أداء مهامهم؛ مما يرفع من مستوى الإنتاجية والجودة في العمل.
٢. زيادة الرضا الوظيفي: يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام عند توفير فرص لتطويرهم؛ مما يزيد من رضاهم عن عملهم، ويعزز شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة.
٣. تقليل معدل الدوران الوظيفي: عندما يشعر الموظفون بأنهم يكتسبون مهارات جديدة، وأن المؤسسة تهتم بتطويرهم، يصبحون أقل ميلاً لترك العمل؛ ما يساهم في تقليل تكاليف التوظيف واستقطاب المواهب الجديدة.

٧,٢,٢ تحديات أنظمة التدريب

هناك العديد من التحديات التي تواجه أنظمة التدريب، والتي يمكن أن تؤثر على فعاليتها وكفاءتها، وتتمثل هذه التحديات في:

١. الميزانيات المحدودة؛ حيث غالباً ما يحدث عجز في الميزانية بسبب عدم القدرة على توصيل فوائد التدريب إلى الكفاءة، وبدون فهم هذه العوائد المحتملة لا تستطيع الشركات تبرير الاستثمارات المالية.
٢. مقاومة الموظفين؛ حيث ضعف التفاعل والمشاركة من قبل المتدربين يؤثر على مستوى الاستفادة.
٣. صعوبة قياس التأثير حيث تعيق تقييمات التأثير المحدودة الدعم المستمر، ومن خلال عدم تحديد التأثيرات، يصعب تحديد أولويات التدريب في ظل المطالب المتنافسة (Lee, 2023).

وتظهر عدد من التحديات لأنظمة التدريب كما تطرق إليها مناعي (٢٠١٩) في التالي:

١. جهل بعض المسؤولين بأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التدريب أن تلعبه.
٢. عدم كفاءة كثير من القائمين على هذه المصالح؛ حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التدريب.
٣. اعتبار مصلحة التدريب غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى؛ وبالتالي تقل أهميتها وأهمية الدور المنوط بها.

كما أشار السيوفي (٢٠١٩) إلى تحديات أنظمة التدريب في التالي:

١. سرعة واستمرار خطوات التقدم التكنولوجي وزياد المنافسة الخارجية.
٢. انخفاض مستوى مهارات الأفراد والتركيز المتزايد على رفع مستويات الأداء.
٣. عدم ربط التدريب بالاحتياجات المستقبلية الفعلية للمنظمة.
٤. سرعة تغير الاتجاهات الفردية والجماعية.
٥. عدم ربط التدريب باستراتيجية المنظمة والتركيز على التدريب طويل الأجل.
٦. ندرة تطبيق غايات التدريب التي تجعل منه أداة للتغير التنظيمي وتحقيق الفعالية الكلية للمنظمة.

كما تطرق حسنين (٢٠٢٠) إلى تحديات أنظمة التدريب في التالي:

١. عدم وجود سياسات واضحة للتدريب تتبعها الإدارة العليا في غالبية القطاعات، وإن وجدت فهي لا تتوافق مع الاحتياجات الفعلية للعاملين في هذه الجهات.
٢. عدم استعداد الرؤساء والمديرين للاستفادة بمن تم تدريبهم وعدم اهتمامهم بإتاحة الفرص أمامهم لتطبيق الأفكار الجديدة، وإدخال الأساليب والطرق المتطورة في مجالات العمل المناسبة.
٣. امتناع أو عدم رغبة كثير من العاملين في المشاركة في البرامج التدريبية للعديد من الأسباب منها قناعتهم الزائفة بأنهم ذوي خبرة ومهارة عالية وليسوا في حاجة لتلك البرامج.
٤. انخفاض مستوى مهارات الأفراد وعدم تفهم الغرض من التركيز المتزايد على الفرد.
٥. مشكلة إدارات التدريب فهي غالبًا ما يكون عدد العاملين فيها محدودًا جدًا أو لا تتناسب مؤهلاتهم وخبراتهم مع وظيفة التدريب، ويمكن القول إن هناك عجزًا واضحًا في أخصائيي التدريب المتمكنين من إدارته إدارة علمية سليمة وعن اقتناع تام.

بناء على ما سبق يمكن التوصل إلى عدد من التحديات التي تواجه عملية تدريب العاملين، وتتمثل في:

- **نقص الموارد:** قد يؤدي نقص الميزانية أو الموارد اللازمة إلى الحد من فرص التدريب.
- **ضعف الدعم الإداري:** قلة اهتمام القادة بالتدريب قد يقلل من فعالية البرامج التدريبية.
- **مقاومة التغير:** قد يواجه بعض الموظفين صعوبة في التكيف مع التدريب الجديد.
- **تحديد الاحتياجات بدقة:** إذا لم تُحدد الاحتياجات التدريبية بوضوح، قد لا يحقق التدريب الأهداف.

٣,٢ المبحث الثالث: التطوير المهني

١,٣,٢ مقدمة

تعتبر عملية التطوير المهني الوظيفي من أبرز أولويات المؤسسات الناجحة؛ حيث تضمن استمرارية العمليات في المنشآت المؤسسية لدعم الموظفين في تحقيق أهدافهم ورفع مستوى الأداء، وتطوير المهارات الإدارية والابتكارية.

لذلك يعتبر التطوير المهني من أهم العمليات الإدارية الحديثة لأي مؤسسة من أجل مواكبة العالم الحديث وتعزيز القدرة على تنفيذ الأعمال والمهام بدقة عن طريق تحسين أداء العاملين في المؤسسة سواء من حيث المهارات أو الأداء السلوكي لتحقيق الكفاءة والفعالية؛ وبالتالي تنعكس الفائدة على الموظف وعلى المؤسسة بشكل عام لتحقيق الأهداف المرجوة من وراء عملية تطوير الأداء الإداري (السحباني، ٢٠٢١).

كما يعد التطوير المهني مكونًا بالغ الأهمية في المنظمات اليوم؛ حيث تخصص العديد من المنظمات قدرًا كبيرًا من الوقت والموارد للتركيز على هذا الموضوع، ويخدم التطوير المهني أغراضًا متعددة للمنظمات، بما في ذلك الاحتفاظ بالموظفين، وتطوير قوة عاملة متعلمة، والسلامة، وبناء ثقافة قوية، والتقدم الوظيفي داخل الشركة، كذلك يساهم في تعزيز الثقة بالنفس وزيادة الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وإنتاجية (Atkinson, 2022).

إن الاهتمام بالتطوير المهني في المؤسسات الجادة لم يعد قرارًا اختياريًا وإنما أصبح خيارًا استراتيجيًا؛ حيث إن التنمية المهنية هي المسؤولة عن مساعدة العاملين في المؤسسة على مواجهة تحديات العصر، والتعامل مع المعطيات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والنمو والتميز، أو تستخدم التنمية المهنية لتطوير الأداء وتعديله وعلاجه أحيانًا للوصول للأهداف المرجوة (الصالحية، ٢٠١٧).

وذلك نظرًا لأن مستوى الأداء المنهني يعتبر أحد المؤشرات الحقيقية الصادقة التي يمكن من خلالها قياس مستوى أداء ونجاح العاملين من ناحية ونجاح المنظمات من ناحية أخرى، كما يمكن القول إن وجود قصور في مستوى أداء المنظمات يؤكد على وجود بعض نقاط الضعف في مستوى الأداء الإداري للطاقة البشرية والعاملين داخل هذه المنظمات، الأمر الذي يؤكد على ضرورة البحث والتعرف على أسباب الضعف ومحاولة علاجها بأسلوب علمي منظم (أحمد، ٢٠٢٠).

وبالتالي يعتبر التطوير المهني هو وسيلة للموظفين لتعلم أساليب وتقنيات جديدة ومساعدتهم على الاستعداد للتغيرات التي تحدث في المجتمع؛ حيث تتغير بيئة العمل وظروفها، ويتم تحديد احتياجات العملاء الجديدة، وكجزء من التطوير المهني، يتم تحسين مهارات الموظفين، ويتم تحقيق فهم جديد للأهداف والنتائج المهنية، وتحسين مهارات حل المشكلات، وتحسين القدرة على العمل مع الزملاء، وتحدث تغييرات أخرى في ممارسات الموظفين (Kaulēns, 2021).

مما سبق يمكن استخلاص أن التطوير المهني هو عملية تحدث خلال معظم حياة الإنسان، وتتكون من تطوير الاهتمامات والمهارات المهنية والتي بدورها تعمل على توسيع أو تعميق المعرفة والمهارات في مجال معين؛ حيث يساعد التطوير المهني من بين العديد من الأنشطة على تحقيق هدف اكتساب وتعميق المعرفة، بالإضافة إلى ذلك يعد التطوير المهني أمرًا ضروريًا لمواكبة تغيرات سوق العمل من خلال الاستثمار في الذات وتطوير المهارات.

٢,٣,٢ مفهوم التطوير المهني

تعددت وتنوعت تعريفات الباحثين التطوير المهني؛ وذلك تبعًا للوجهة التي أنطلق منها أصحاب كل اتجاه، ويعرض الباحث فيما يلي بعض هذه التعريفات في التالي:

عرف عبد الله (٢٠١٨، ص.٢٥٦) التطوير المهني أنه: "التغييرات في أداء العمل الإداري بهدف زيادة كفاءته وفعاليته".

وأضاف سورجانتني (Surjanti, 2018, p.3) أن التطوير المهني هو: "الأنشطة التي تعمل على تنمية المهارات والمعرفة والقدرات والخصائص الفردية للموظفين".

كما عرف محمود (٢٠١٩، ص.١٦٨) التطوير المهني أنه: "تحسين الخبرات والمعلومات من خلال البدء بما هو متاح لتحسين الأداء في العمل وزيادة الكفاءة الأدائية".

عرف كافي (٢٠٢٠، ص.٢٢٨) التطوير المهني بأنه: "التغيير أو التجديد وإدخال أساليب حديثة على كافة الجهاز أو بعض الوحدات التي تحتاج إلى ذلك".

وقد عرف جوهر وحواتر وإسماعيل (٢٠٢١، ص.٣٠٥) التطوير المهني أنه: "كل الفرص المتاحة لتنمية القدرات وتعزيز المهارات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء المهني".

كما عرفه محمد وآخرون (٢٠٢١، ص.٤٧٥) التطوير المهني بأنه: "تحديث يمكن إجراؤه على الأداء للوصول إلى أفضل صورة عن طريق الإضافة أو التعديل أو التغيير المخطط".

عرف كلاً من محمد وفراج والهنداوي (٢٠٢١، ص.٤٧٥) التطوير المهني بأنه: "هو التحديث الذي يمكن أن يجري على الأداء الإداري للعاملين بعرض الوصول به إلى أحسن صورة؛ عن طريق الإضافة أو التعديل أو التغيير المخطط، والمقصود حتى يواكب مدخل الإدارة الاستراتيجية؛ وذلك لتحقيق أهدافها المرجوة منها".

وفسر كولينز (Kaulēns, 2021, p.818) التطوير المهني بوصفه: "العملية التي يكتسب بها الفرد مهارات ومعارف ومواقف جديدة أو يحسنها من أجل تحسين ممارسته المهنية".

وأوضح بورزانتو (Purwanto, 2023, p.158) أن التطوير المهني هو: "اكتساب مهارات جديدة من خلال التعليم المستمر والتدريب المهني بعد دخول سوق العمل".

كما أضاف هاريس (Harris, 2023, p.10) أن التطوير المهني هو: "عملية تعلم مستمرة تتضمن الحصول على المعرفة المتقدمة والثقة بالنفس في قدرات الفرد والمواقف الإيجابية لتحسين الأداء الوظيفي والنمو الوظيفي".

من خلال ما تقدم يمكن تعريف التطوير المهني بأنه عملية موجهة للتغييرات في وعي الفرد، والتي تنشأ نتيجة للتأثير المتبادل للموضوع والكيان على بعضهما البعض في البحث عن مكان الفرد في تقسيم العمل، والتحول الإبداعي للذات وبيئتها المادية والاجتماعية والثقافية.

٣,٣,٢ نشأة التطور المهني

نشأة التطور المهني تعود إلى اهتمام الأفراد والمجتمعات بتطوير مهاراتهم ومعرفة لمواكبة التغيرات في سوق العمل، ومع بداية الثورة الصناعية ازدادت الحاجة إلى تخصصات مهنية وتقنية دقيقة؛ مما دفع الشركات والحكومات لتوفير برامج تدريبية وتطويرية.

وقد نمت مصطلح التطور المهني بوتيرة سريعة للغاية في الماضي القريب، وقد تم تقديمه رسميًا في مؤتمر الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير، ويركز التطور المهني على الجانب التنموي للموارد البشرية بنهج عملي ومرن؛ وبالتالي فإن الأغراض المقصودة من التطوير المهني هي اكتساب ميزة تنافسية من خلال قوة عاملة متفوقة، وقد مر مفهوم التطور المهني بسبعة تسلسلات زمنية (Simachew, 2014).

ورغم ما يتميز به العصر الراهن من تطور علمي وتكنولوجي وسرعة تداول المعرفة من حيث الكم والكيف، فإن العنصر البشري يظل من أهم العناصر المهمة والمحور الديناميكي للتنمية؛ ومن ثم تحرص الدول المتقدمة والنامية على حد سواء على تنمية طاقاتها الإنتاجية ومواردها البشرية عن طريق تنمية هذه الطاقات بما يحقق مفهوم الجودة في التعليم؛ لأن مهنة التعليم كغيرها من المهن تحتاج إلى تنمية مهنية مستمرة ومتواصلة (المسهلي، ٢٠١٥).

فمع نهاية القرن العشرين ونتيجة لتعرض العالم في هذا العصر لتحولات كبرى في كافة المستويات الفكرية والمعرفية والاقتصادية والتقنية، ونتيجة للتفاعل بين هذه المجالات نشأت ثورات معرفية ومجتمعية واقتصادية أثرت على كافة المؤسسات التربوية، وقامت حركات فكرية على النقد الفلسفي لكل النظم المعرفية التي ترفض التغيير والتنوع بناء على فهم مسبق ونتائج محددة؛ حيث حاولت أن تزرع الأسس الفلسفية التربوية التي رسختها الفلسفة الوضعية والمدرسة السلوكية (الصقري، ٢٠٢١).

ومن هنا كانت ضرورة الاهتمام بإعداد المعلم وتنميته مهنيًا باعتباره عماد العملية التعليمية، ولما كان المعلم أبرز عناصر المنظومة التعليمية وهو الذي يعلم النشء ويكونهم باعتبارهم الثروة البشرية المستقبلية للأمم، كان من الضروري أن نرفع مستوى أدائه العلمي والمهاري للارتقاء به إلى المستوى الذي تحدده هذه المعايير، كلما لزم الأمر لإعادة النظر في مهام المعلم العصري الذي أصبح يتسم بمجموعة من الصفات مثل (المعلم - المربي - المخطط - المتأمل - الباحث - المفكر - المقيم - المتعلم - القائد)، وذلك

يتطلب رفع مستوى أدائه المهني وزيادة فاعليته في مجالات التخطيط والتدريس والتعليم وإدارة الفصل (المسهي، ٢٠١٥).

بناء على ما سبق يمكن استنتاج أنه في القرن العشرين، بدأت تظهر مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، مثل التخطيط المهني والإرشاد الوظيفي، كأدوات لتحفيز الموظفين على التطور داخل المؤسسات، وأصبح التعليم المستمر والتدريب جزءاً أساسياً من تطور الأفراد مهنيًا، أما في الوقت الراهن، ومع تطور التكنولوجيا وتسارع الابتكارات، بات التطور المهني ضرورة ملحة لمواكبة التحولات السريعة في مجال الأعمال، ويعتمد الآن بشكل كبير على التعليم الإلكتروني، والشهادات المهنية، والتعلم الذاتي، وتطوير المهارات الرقمية؛ مما يساهم في فتح آفاق جديدة للأفراد لزيادة فرصهم المهنية وتعزيز قدرتهم على التكيف مع متطلبات المستقبل.

٢، ٣، ٤ أهمية التطوير المهني

يُعدّ تعزيز الكفاءات المهنية لدى الموظفين جزءاً أساسياً من حياة المنظمة؛ حيث يُنظر إليه على أنه مشروع استثماري يساهم في تحسين قدرات الموظف ورفع مستوى أدائهم، ويساهم في الاستمرارية ومواكبة التغيرات السريعة، وفي الوقت الحاضر يُقاس تقدم ونجاح المؤسسات بمدى تمكنها من تطوير مهارات وكفاءات مواردها البشرية.

وترتكز أهمية تنمية وتطوير المهنية البشرية في المؤسسة على شيئين اثنين أولهما هو قيام الحاجة لتدريب الأفراد ونقلهم إلى مواقع الإنتاج والتغير معاً، أما الأهمية الثانية لتنمية الموارد البشرية فتعبر على النتائج الملموسة التي تحقّقها مجالات تنمية الموارد البشرية عامة والتدريب خاصة؛ بحيث تعدّ الفعالية والكفاية في الإنتاج والأداء مطلبين أساسيين يقعان في صلب استراتيجيات إدارة المؤسسة ويحققان غالباً عن طريق التدريب، كما أن الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع مستوى الأداء وإنتاجية الأفراد تنمو وترتد مع ارتفاع مستوى دوافع التدريب ومع تطوير وتحديث برامجه (طاطاي، ٢٠١٥).

ويعدّ التطوير المهني لأداء العاملين عملية ضرورية في حياة المنظمة باعتباره مشروع استثماري يساعد على تطوير كفاءة العامل، والرفع من مستوى الأداء للعاملين، والمساهمة في التحريك ومواكبة التطورات السريعة؛ حيث أصبح يقيس التطور ونجاح المؤسسات بمستوى مهارات وكفاءة مواردها البشرية أكثر من عوامل الإنتاج الأخرى، وهذا ما يدفع بالمنظمات إلى الاهتمام بنشاط التدريس واعتباره أفضل وسيلة لتحسين أداء العنصر البشري (نشاش، ٢٠٢٠).

ويساعد التطوير المهني في بناء والحفاظ على الروح المعنوية للأعضاء الموظفين، ويُعتقد أنه يجذب موظفين ذوي جودة أعلى إلى المنظمة، كذلك التطوير المهني للموظف يعود بالفائدة على الموظف والمنظمة التي يعمل بها، فالموظف الذي يهتم بتطويره المهني يصبح محترفاً رفيع المستوى؛ وبالتالي تزداد قدرته التنافسية في سوق العمل؛ وبالتالي فإنه يستطيع تلبية احتياجاته المختلفة سواء الأساسية (مثل الوظائف

الفسولوجية والسلامة) أو الاحتياجات ذات المستوى الأعلى (مثل الشعور بالانتماء وتحقيق الذات)، ولهذا السبب يجب على المنظمات تمكين موظفيها من التطور المهني، وكذلك دعمهم وتشجيعهم على اتخاذ إجراءات في هذا المجال (Figurska, 2016).

كذلك يعد التطوير المهني أمر بالغ الأهمية لتعزيز قدرة الموظفين على المنافسة في السوق وتنافسية المنظمات؛ حيث إن العالم المتغير بسرعة، والذي يتقدم في الغالب بسبب التقدم التكنولوجي، يتطلب من الأفراد والمجتمع التكيف والتعلم المستمر؛ وبالتالي فإن التعلم في مكان العمل والتطوير المهني يلعبان أدوارًا حاسمة في أي عمل تجاري، ولكي يحظى الموظف بفرصة المشاركة في التعلم المستمر، ويجب أن يكون لديه مشرف يدرك أهمية التطوير المهني ويشجع رؤوسه على مثل هذه الأنشطة (Soldo, 2024).

بالإضافة إلى ذلك أن التطوير المهني للعاملين يحقق العديد من الفوائد، كما تناول كواديك (٢٠٢١):

- يمنح العاملين الحرية والاستقلالية وإعطائهم السلطة والمسؤولية.
- تحقيق الرضا الوظيفي.
- يخفف من حجم المهام الملقاة على عاتق الرؤساء والتفكير في الجانب الاستراتيجي وإعطائه الأولوية.
- إرساء ثقافة الإبداع والتميز على ضوء إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وهذا ما يشعرهم بقيمتهم داخل المؤسسة، وبأن المؤسسة دائمًا بحاجة ماسة إلى أفكارهم ومقترحاتهم.

وأضاف محمد (٢٠١٩) أهمية التطوير والتحسين المهني في النقاط الآتية:

١. المحافظة على رضى المتعاملين.
٢. تحقيق أهداف الدائرة.
٣. تطوير أساليب الإدارة الفعالية.
٤. الإستفادة القصوى من طاقات الموارد البشرية وخبراتها.
٥. تشجيع التعاون والعمل وروح الفريق.
٦. تحقيق نتائج متميزة في أداء الإدارات والوحدات التنظيمية.
٧. التأكيد على الإبداع والتعلم المستمر.

بالاطلاع على ما سبق تتضح أهمية التطوير المهني في كونه يزيد من أداء الموظفين، وهو السبب النهائي لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويعمل أيضًا على تعزيز مهارات الموظفين وخلق تأثيرًا إيجابيًا على أدائهم؛ مما ينعكس على جودة العمل، ويزيد من إنتاجية الموظفين؛ حيث إن الموظفون المدربون بشكل جيد يكون لديهم القدرة على إنجاز المزيد في وقت أقل؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية العامة، بالإضافة إلى يساعد الموظفون على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل فيساهم من قدرتهم على مواجهة التحديات.

٥,٣,٢ أهداف التطوير المهني

إن الغرض من التطوير المهني هو إعطاء المهنيين الفرصة لتعلم وتطبيق المعرفة والمهارات الجديدة، التي يمكن أن تساعد في عملهم وتعزيز حياتهم المهنية، فإن التطوير المهني ليس مفيداً للموظف فقط بل أيضاً للمنظمة بأكملها.

وتعتبر التطوير المهني تنطلق من فلسفة ومفاهيم واضحة في الإدارة تتمثل في تنظيماتها وإجراءاتها مع العاملين فيها، وأن تطوير الأداء الإداري يهدف لتحقيق الأهداف وليست سبباً للتسليط والاستعلاء على المتعاملين معها؛ لذا لابد التركيز على فلسفتها إلى مقومات أساسية أهمها الديمقراطية التي تسمح للإداري بالتعبير عن رأيه بحرية (العفاد والنجار، ٢٠٢٢)، ويرى عيد (٢٠١٧) أن من أهداف التطوير المهني إحداث تغييرات جوهرية في التنظيمات والتشريعات والهياكل والفكر الإداري للمؤسسات، وطرح كل الأفكار والاتجاهات والمبادرات الجديدة المبنية على معايير ومؤشرات لتحسين الممارسات والأنشطة السلوكية والفكرية.

كذلك يتجلى هدف التطوير المهني في تحسين أداء الموظف في العمل مع العملاء، وتنفيذ التغييرات اللازمة في مواقف الموظفين ومعتقداتهم، وكذلك تحسين إنجازات العملاء، والتكوير السلوكي، الذي يغير دوافع الموظفين ونظرتهم للمسؤوليات ودورهم في تلبية احتياجات العملاء، وتزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات والفهم المهني من خلال اكتساب معلومات جديدة حول الاتجاهات والتطورات في المجال المهني، كما يهدف التطوير المهني إلى تحقيق الأهداف الشخصية من خلال دعم الأفراد في تحقيق طموحاتهم المهنية والشخصية (Kaulēns, 2021).

ويهدف التطوير المهني أيضاً إلى تحسين أوجه القصور في أداء الموظفين؛ حيث يرتبط التطوير المهني برفاهية الموظفين، بالإضافة إلى زيادة فعالية الموظفين من خلال مركز تطوير الموظفين، وتعزيز فرص الترقية وتلبية احتياجات السوق لمواكبة التغييرات في سوق العمل لضمان الاستمرارية في المنافسة، وكذلك بناء شبكة علاقات مهنية عن طريق توسيع شبكة العلاقات مع الزملاء والمهنيين في نفس المجال (Casis-Woidyla, 2020).

أشار الشمراني (٢٠١٤) إلى أهداف التطوير المهني تكمن في التالي:

١. تعزيز قدرات الفرد وتوضيح مسؤولياته.
٢. تطوير قدرات العاملين إلى أقصى حد من خلال التغذية الراجعة الفعالة.
٣. تحسين الاتصال بين الموظفين والمديرين.
٤. ترسيخ ثقافة الأداء والتعلم في مكان العمل.
٥. تحديد وإدارة وتعزيز احتياجات التطوير المهني للعاملين.

كما تطرق صافي (٢٠٢٣) أن من أهم أهداف التطوير المهني هي:

١. تكامل السياسات والممارسات والمعايير والإجراءات التي تربط الأهداف العامة والغايات الخاصة بالمؤسسة.
٢. وضع توقعات للأداء متفق عليها بحيث تتم عمليات قياس الأداء في ضوء هذه التوقعات.
٣. التركيز على التنمية المهنية لكل مؤسسة.
٤. تطوير أساليب المؤسسة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
٥. زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين العاملين فيها.
٦. زيادة حماس ومقدرة العاملين فيها في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
٧. تطوير قيادات قادرة على الإبداع ورغبة فيه.
٨. زيادة قدرة المؤسسة لمواجهة البيئة المتغيرة من حولها.
٩. بناء مناخ ملائم للتطوير والإبداع.

تبين باستقراء ما سبق أهداف التطوير المهني في التالي:

١. **تحسين الأداء الوظيفي:** من خلال اكتساب مهارات جديدة وتعزيز المهارات الحالية؛ مما يزيد من كفاءة الفرد ويعزز من قدرته على القيام بمهامه بفعالية.
٢. **زيادة الإنتاجية:** تطوير المهارات الفنية والشخصية يساهم في زيادة الإنتاجية، ويتيح للفرد العمل بكفاءة أكبر وكفاءة أعلى؛ مما يحقق أفضل النتائج للمؤسسة.
٣. **التكيف مع التغيرات في سوق العمل:** التطور المهني يساعد الأفراد على مواكبة التغيرات السريعة في السوق، مثل التغيرات التكنولوجية وتغير احتياجات سوق العمل؛ مما يزيد من فرص الاستمرارية والنجاح.
٤. **زيادة فرص الترقية والتقدم الوظيفي:** الأفراد الذين يسعون للتطوير المهني يزيدون من فرصهم للحصول على مناصب أعلى في العمل بفضل مهاراتهم المحسنة وخبراتهم المتنوعة.
٥. **تعزيز الثقة بالنفس:** كلما اكتسب الفرد مهارات جديدة وأصبح أكثر كفاءة، زادت ثقته بنفسه وبقدراته؛ مما يؤثر إيجابيًا على طريقة تواصله مع الآخرين وأدائه العام.

٦,٣,٢ خصائص التطوير المهني

خصائص التطوير المهني تتميز بسمات محددة تجعله عملية مستمرة وديناميكية تهدف إلى تحسين الكفاءات والمهارات المهنية للأفراد، ومن أبرز هذه الخصائص:

أحد أهم خصائص التطوير المهني هو إكساب العاملين إيجابية ونشاط ومراعاة خصائصها المتميزة وتطويع ما تعلمه بما يتناسب مع قدراتهم وحاجاتهم، وتحمل مسؤولية تعلمهم والعمل على رفع مستوى الأداء والإلتقان وتنمية حب الاستطلاع؛ مما يدفعهم للتعمق في البحث والتقصي، واستمرارية التعلم واتخاذ القرارات والثقة بالنفس، كما أن مرونة التنمية المهنية في سير العامل وفق قدرته في أي وقت؛ مما يساعد على المزيد من اكتساب المعلومات والمعارف ومهارات العمل المستمر (السرحاني، ٢٠١٨).

كما أن هناك عدة خصائص حاسمة في برامج التطوير المهني الفعالة لقادة المدارس، فحتى يكون التطوير المهني أكثر فاعلية لا بد أن يستند إلى مجموعة من المبادئ العلمية التي تعتمد على تحديد الاحتياجات المهنية الفعلية للقيادات، والتي تعد من العناصر المهمة لتحقيق التطوير المهني لهم بشكل سليم، وأن يكون مبنياً على التخطيط الجيد، وأن يواكب التطورات العلمية في مجال عملهم، ويساعدهم على تطوير مهام عملهم، كما تشمل خصائص التطوير المهني الفعال ارتباط البرامج بالمتطلبات المهنية للقادة، ومواكبة التطور العلمي (المفيز والتركي، ٢٠٢١).

وأشار فيجورسكا (Figurska, 2016) إلى عدد من خصائص التطوير المهني والتي تتجلى في:

١. توسيع المعرفة التي قد تكون مفيدة في المواقف الإشكالية، وخاصة في العمل المفاهيمي.
٢. التعلم المبني على الخبرة والذي يتمثل في اكتساب المعرفة العملية من خلال الملاحظة الذاتية ومراقبة الموظفين الآخرين، وكذلك في وضع الحلول الجديدة موضع التنفيذ.
٣. إمكانية إعادة بناء المؤهلات المهنية، وخاصة فيما يتعلق بالكفاءات الفردية للموظف، وتشخيصها وترقيتها.
٤. التعاون والمساهمة في تطوير الموظفين، والتي ترتبط بتبادل المعرفة والمهارات، والاستفادة من معرفة الموظفين الآخرين، والتعلم المتبادل والعمل (التدريب، والتوجيه، والإرشاد بين الأقران).

استناداً على ما تم ذكره فيمكن استنتاج خصائص التطوير المهني في التالي:

١. الاستمرارية: التطوير المهني هو عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة معينة؛ بل يتطلب من الأفراد التعلم المستمر لمواكبة التغيرات والتطورات المتلاحقة في مجالاتهم.
٢. الشمولية: يغطي التطوير المهني مختلف الجوانب المرتبطة بالعمل، بما في ذلك المهارات التقنية، والكفاءات الشخصية، ومهارات التواصل، والإدارة، وغيرها من الجوانب التي تعزز من كفاءة الفرد الشاملة.

٣. **المرونة:** يتميز التطوير المهني بالمرونة؛ إذ يمكن للفرد اختيار مجالات التطوير بما يتناسب مع احتياجاته واهتماماته وطموحاته المهنية، كما يمكن تعديل خطط التطوير حسب التغيرات في الأهداف أو ظروف العمل.

٤. **التوجيه نحو الأهداف:** يعتمد التطوير المهني على وضع أهداف واضحة ومحددة، سواء كانت قصيرة الأجل أو طويلة الأجل؛ لتحقيق التقدم المرغوب في المسار المهني.

٥. **التعلم العملي:** يعتمد التطوير المهني بشكل كبير على التعلم من خلال الممارسة والتجربة العملية؛ مما يساعد الأفراد على تطبيق ما يتعلمونه في مواقف العمل الفعلية وتطوير مهاراتهم بشكل فعال.

٦. **التنوع:** يشمل التطوير المهني العديد من الأنشطة، مثل: الدورات التدريبية، وورش العمل، والمؤتمرات، والدراسة الأكاديمية، والتعلم الذاتي؛ مما يتيح للفرد فرصة الاختيار بين عدة مسارات للتطوير.

٢, ٣, ٧ مبررات التطوير المهني

مبررات التطوير المهني متعددة، وهي تعكس الحاجة الملحة والضرورية لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي، هذه المبررات تفسر لماذا ينبغي أن يكون التطوير المهني جزءًا أساسيًا من خطط الأفراد والمؤسسات، وتشمل ما يلي:

إن موضوع التطوير المهني أخذ حيزًا كبيرًا من الاهتمام؛ وذلك نظرًا لأهميته البارزة في المجتمع وتأثيره على جميع مجالات الحياة المختلفة؛ حيث إن لعملية التطوير الإداري دورًا مهمًا في تنمية وتحسين الأداء، والجودة، والإنتاجية، وتنمية قدرات الأفراد وتطويرها بما يتناسب مع احتياجات المنظمة ومتطلباتها؛ وبالتالي تلبية احتياجات الأفراد من جهة، وتلبية احتياجات المنظمة من جهة أخرى (بن عبد الله، ٢٠١٩، ص ٢).

وتبرز مبررات التطوير المهني في عدة جوانب، ومن ضمن هذه الجوانب، الاهتمام بالتعلم مدى الحياة، والشعور بالالتزام الأخلاقي، والرغبة في الحفاظ على الكفاءة المهنية وتحسينها، والطموح على تعزيز آفاق المهنة، والالتزام المهني بمواكبة التكنولوجيا والممارسات الجديدة، أو الامتثال للأنظمة التنظيمية المهنية؛ حيث يضطر العديد من الأشخاص في كثير من الأحيان إلى المشاركة في دورات التطوير المهني كجزء من متطلبات الموارد البشرية للمنظمة (Choy, 2019, p.71).

كما أشار زهران (٢٠١٥) أن تطوير الأداء الإداري أدى إلى زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، فتطوير الأداء عملية مستمرة نتجت عن تحديد الفجوة بين الوضع الحال للمنظمة ورؤيتها للمستقبل، وتعد قوة دافعة نحو التطوير، وتقاس تلك القوة بكفاءة المنظمة، والقدرة على تحويل الموارد إلى منتجات، بالإضافة إلى قدرتها على التكيف للتجاوب مع متطلبات البيئة المتسارعة؛ مما يسمح لها باحتلال مكانة واضحة بين المنظمات الأخرى وتحقيق أهدافها، وهناك العديد من الدواعي لتطوير الأداء الإداري، ومنها:

١. المتغيرات المتسارعة: تشير إلى التغيرات في القيم والمعايير نتيجة الثورة المعلوماتية والتكنولوجية؛ مما يؤدي إلى ضرورة الاهتمام بأداء الفرد والعمل على تحسين الأداء لمواكبة التغيرات.
٢. الاتجاهات الحديثة في الإدارة: حيث أدى تنوع الاتجاهات الحديثة في الإدارة ظهرت عدة مداخل منها الإدارة الإلكترونية وإدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف؛ مما أدى إلى ضرورة تطوير الأداء الإداري في المؤسسات.

أوضح صافي (٢٠٢٣) أن هناك العديد من المتطلبات الأزمات لتطوير الأداء الإداري تكمن في:

١. تحديث عمليات صنع واتخاذ القرارات لكي يمكن المدراء على استخدام تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها لتحقيق الأهداف.
٢. العمل على تحقيق مفهوم القيادة الإدارية ليتمكن المدير بالتأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة.
٣. تطوير عملية التدريب من خلال إعداد واختيار الكوادر المؤهلة للقيام بمسؤوليات التدريب، وتنوع الأساليب المستخدمة في التدريب يزداد المديرين بالطرق والأساليب التي تساعدهم على إدارة المؤسسات.

مما سبق سرده يمكن التوصل إلى عدد من مبررات التطوير المهني في التالي:

١. مواكبة التغيرات التكنولوجية: التطور السريع في التكنولوجيا يتطلب من الأفراد تعلم مهارات جديدة للتعامل مع الأدوات والبرامج الحديثة، بما يساعدهم على العمل بفعالية أكبر.
٢. تلبية متطلبات سوق العمل المتجددة: مع التغيرات الاقتصادية وسوق العمل، تزداد الحاجة إلى مهارات معينة بينما تتخفف الحاجة إلى أخرى، فالتطوير المهني يساعد الأفراد على البقاء ملائمين لسوق العمل، ويزيد من فرصهم للحصول على وظائف متميزة.
٣. تحسين الكفاءة والإنتاجية: زيادة الكفاءة من خلال تحسين المهارات والمعرفة تساهم في رفع الإنتاجية العامة للمؤسسة، وتؤدي إلى تحقيق أهدافها بفعالية أكبر.
٤. الحد من الأخطاء وتجنب التكاليف الناجمة عنها: التدريب والتطوير المهني يقللان من احتمالات وقوع الأخطاء في العمل؛ وبالتالي يساهمان في تجنب التكاليف المرتبطة بالأخطاء التي قد تؤثر سلباً على المؤسسة.

٢, ٣, ٨ العوامل المؤثرة على التطوير المهني

العوامل المؤثرة على التطوير المهني متعددة وتختلف من بيئة عمل إلى أخرى، وهي تحدد مدى نجاح الأفراد في تحقيق أهدافهم المهنية، فيما يلي أبرز هذه العوامل:

من أجل تحسين أداء العمال والذي يصب في تحقيق أحسن إنتاج بنفس الموارد أو تحقيق نفس الإنتاج بأقل موارد، وهو ما يدعى بالإنتاجية من أجل رفع كفاءة الموارد المختلفة باعتبار أن الفاعل الأساسي هو

الإنسان، وللوصول إلى ذلك يوجد عدة طرق مثل للتأثير على رغبة العمال بحوافز مادية، مثل الترقية والاتصال بهم بشكل أحسن وإعطاء اهتمام أكثر بالعمل أو مناقشتهم في مواضيع تهم المؤسسة وتهمهم، كما يمكن تحسين الأداء بالتدريب، وإعادة التكوين للعمال والإطارات لما هذا الجانب من أثر على الأداء (حسن، ٢٠١٤).

كما أن التدريب يعد أحد العوامل المؤثرة على التطوير المهني فهو عملية كسب المعارف والمهارات والكفاءات الهامة والضرورية من أجل القيام بمهمة معينة؛ حيث يكتسب من خلال تعليم الإنسان بعض المهارات التي يحتاجها بشكل مباشر وجعله ممارسًا لها ووضعه في بيئة يحاكي فيها الواقع العلمي الذي سيعمل فيه، أو من خلال اكتساب الخبرات من الواقع العلمي يتم التدريب عادة في المؤسسات المهنية المختلفة، أو في المعاهد المتخصصة، أو ربما في أماكن العمل نفسها، أو في مكان آخر يتوجب على الإنسان فيه تنفيذ مهمة معينة يحتل التدريب أولوية عظمى في مختلف المؤسسات (آدم، ٢٠١٨).

وتطوير المهارات المهنية يعد عنصرًا حيويًا لنجاح الأفراد في بيئة العمل الحديثة، وهناك عدة عوامل تؤثر على عملية التطوير المهني، ومن ضمن هذه العوامل:

- التدريب والتطوير، من خلال التعامل مع الزملاء وتبادل المعرفة والخبرات والتي من الممكن أن يسهم في تحسين المهارات.
- تحديد احتياجات التدريب والتطوير واختيار الأساليب والبرامج المناسبة لهذه الاحتياجات والتخطيط لكيفية تنفيذها وتقييم نتائجها في النهاية.
- ثقافة المنظمة؛ حيث تشجع المؤسسات التي تروج للتعليم المستمر والابتكار على تطوير مهارات موظفيها.
- إدارة الاتصالات والمعلومات، من حيث القدرة على تخصيص وقت كافٍ للتعليم والتطوير؛ مما يؤثر في نجاح التطوير المهني (Al-Mustapha, 2016).

كما أشارت نتائج دراسة رشوان وقاسم (٢٠٢٠) على تأثير التحول الرقمي على التطوير المهني فيما يلي:

١. يساعد التحول الرقمي المؤسسة باتخاذ خطوات لتطوير خطة استراتيجية للتحول الرقمي من أجل رفع كفاءة أدائه.
٢. يساعد التحول الرقمي في تنفيذ مبادرات ورفع تقارير دورية بحسب الأهداف ومؤشرات الأداء.
٣. تراقب المؤسسة أداء العمليات والإجراءات الإلكترونية ويقوم بعمليات القياس والتحليل من خلال التقارير الدورية؛ بهدف تحسين الأداء لتعزيز الميزة التنافسية.
٤. تعمل المؤسسة على وضع خطة تطوير وإعداد الموظفين ورفع مستوى إلمامهم بعملية التحول الرقمي.
٥. تقوم المؤسسة بقياس أثر التدريب في مجال التحول الرقمي على رفع مستوى أدائه والخدمات التي يقدمها لتعزيز الميزة التنافسية.

٦. تعمل المؤسسة بتوعية موظفيها باستمرار على تطوير أدائهم بما يساعد على تحقيق أهدافه ذات العلاقة بالتحول الرقمي.
 ٧. يؤدي التحول الرقمي إلى تطوير الكادر البشري في كافة الإدارات بشكل يحقق التكامل في عملية التحول الرقمي.
 ٨. تقوم المؤسسة بتطوير نماذج إبداعية ومبتكرة لتوظيف التقنيات الإلكترونية الناشئة لمراقبة الأداء والالتزام بالمهام والمسؤوليات وفقاً لإطار الحوكمة والتنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها.
 ٩. تعتمد المؤسسة معايير لجودة الخدمات الرقمية بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة لرفع مستوى أداء الجودة الخدمات المقدمة.
 ١٠. تعمل المؤسسة على مراجعة آلية جودة الخدمات الرقمية باستمرار ويتخذ الإجراءات اللازمة لتحسين هذه الخدمات، وتوظيف التقنية في مراقبة جودة الخدمات الإلكترونية.
 ١١. تقوم المؤسسة بتطوير تطبيقات إلكترونية بطرق إبداعية ومبتكرة أسهمت في رفع من مستوى أدائه.
- بناء على ما سبق يمكن التطرق إلى عدد من العوامل المؤثر على التطوير المهني في التالي:
١. **الدعم المؤسسي:** يعتبر دعم المؤسسة من أهم العوامل المؤثرة في التطوير المهني؛ حيث تحتاج المؤسسات إلى توفير الموارد والفرص للتدريب والتطوير، وتشجيع الموظفين على تحسين مهاراتهم.
 ٢. **الثقافة التنظيمية:** المؤسسات التي تشجع التعلم المستمر والابتكار وتحفز الموظفين على التطوير تعزز من فرص نجاح التطوير المهني، الثقافة التنظيمية التي تقدر النمو الشخصي والمبادرات تسهم في تعزيز بيئة محفزة للتطوير.
 ٣. **التوجيه والإرشاد الوظيفي:** وجود مرشدين أو قادة يقدمون النصائح والدعم للموظفين يساعدهم على التوجه نحو أهدافهم المهنية؛ حيث يمكنهم تقديم المشورة حول المهارات اللازمة وخطط التطور المناسبة.
 ٤. **الاستعداد الشخصي والرغبة في التعلم:** الرغبة الشخصية للتطوير والتحفيز الذاتي عامل حاسم في التطوير المهني، فالأفراد الذين يتمتعون بالطموح والحافز الداخلي يكونون أكثر استعداداً للتعلم والتطوير.

٩,٣,٢ تحديات التطوير المهني

التطوير المهني قد يواجه تحديات متعددة تؤثر على قدرة الأفراد والمؤسسات على تحقيق أهدافهم بشكل كامل، وفيما يلي أبرز التحديات التي يمكن أن تعترض مسيرة التطوير المهني:

ومن أهم التحديات التي تواجه عمليات التطوير المهني تتمثل في الشك، والغضب، وتوجيه الاتهامات، والتهديد، والعقاب، والتحويل إلى السلطات العليا في المؤسسة، وعدم الرغبة في مساعدة الآخرين، وعدم

الاهتمام باحتياجات الموظفين وأهدافهم واتجاهاتهم، وخلق عداءات من خلال التصرفات غير اللائقة مع الموظفين (البارودي، ٢٠١٥).

يواجه التطور المهني تحديات كبيرة في المنظمات، ومن ضمن التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات في تحقيق أهدافها هي:

١. مواءمة التطور المهني مع الأولويات الاستراتيجية: حيث يحتاج الموظفون التركيز بشكل أكبر على الاستراتيجية.

٢. بناء ثقافة التعلم المنتجة للمعرفة: فإن فعالية التطور المهني في المساهمة في تغيير الثقافة تعتمد على يقظة ممارسيها واستجاباتهم للاحتياجات الجديدة في مكان العمل.

٣. تطوير القدرة الإدارية والقيادية: وهو التحدي الأساسي الذي تواجهه المنظمات في تحقيق أهدافها المرجوة؛ حيث يتعين على القادة بشكل متزايد إتقان عمليات التخطيط الاستراتيجي.

٤. فهم الاحتياجات والمصالح المختلفة: فإن أفضل خطة للتطور المهني هي تلك التي تم تصميمها لخدمة الاحتياجات والمصالح المختلفة للموظفين.

٥. تخصيص الموارد المالية الكافية: فإن بعض برامج التطوير قد تكون مكلفة؛ مما قد يشكل عائقاً أمام الأفراد والمؤسسات (Simachew, 2014).

مما سبق يمكن استخلاص تحديات التطوير المهني في التالي:

١. **نقص الوقت:** غالباً ما يكون الأفراد مشغولين بمهامهم اليومية؛ مما يجعل من الصعب تخصيص وقت كافٍ للتدريب والتطوير، وقد يؤدي ضغط العمل إلى تأجيل أو تقليل فرص التطوير.

٢. **التمويل المحدود:** بعض أنشطة التطوير المهني مثل الدورات المتقدمة والشهادات المهنية قد تكون مكلفة، فالمؤسسات والأفراد أحياناً يجدون صعوبة في تحمل تكاليف هذه الأنشطة، خاصة في ظل قيود الميزانية.

٣. **عدم توفر برامج تدريبية ملائمة:** قد يواجه الأفراد تحدياً في إيجاد برامج تدريبية متوافقة مع احتياجاتهم الفعلية أو في مواقع قريبة أو بأسعار مناسبة.

٤. **المقاومة للتغيير:** بعض الأفراد يكونون مترددين في تطوير مهاراتهم بسبب الخوف من التغيير أو الشعور بالرضا عن الوضع الحالي، هذه المقاومة تجعل التطوير المهني أقل تأثيراً وأحياناً معدوماً.

٥. **نقص الدعم المؤسسي:** المؤسسات التي لا تقدم دعماً كافياً للتطوير المهني، مثل تخصيص موارد أو إعطاء حوافز للموظفين، تجعل من الصعب على الأفراد الاستثمار في أنفسهم وتطوير مهاراتهم.

٦. **ضعف التوجيه والإرشاد:** غياب مرشدين أو مدربين مهنيين يقدمون التوجيه الصحيح يترك الأفراد بدون رؤية واضحة لمسار التطوير المناسب لهم؛ مما قد يؤدي إلى إهدار الوقت والموارد في أنشطة غير مجدية.

٢, ٤ المبحث الرابع: مقاومة التغيير

٢, ٤, ١ مقدمة

مقاومة التغيير هي ظاهرة طبيعية تحدث عندما يواجه الأفراد أو المؤسسات تغييرات تتطلب تعديلاً في طرق العمل أو اكتساب مهارات جديدة أو التكيف مع أساليب حديثة، فهذه المقاومة يمكن أن تكون عقبة أمام التطور والنمو، سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات.

فإن مقاومة التغيير هي طبيعة الإنسان، فالإنسان غالباً ما يقاوم تغير الوضع الراهن، وذلك لما يسببه التغيير من قلق وتوتر نفسي للفرد لعدم معرفة النتائج المترتبة عليه، والتي عادة ما ينظر إليها على أنها سلبية بالنسبة له، وتعرف مقاومة التغيير على أنها استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي (الجورانة ووصوص، ٢٠١٥).

والأربعينيات حيث إن مفهوم التغيير الذي حل محل مفاهيم أخرى، مثل الإصلاح، والابتكار، والتقدم، هو مفهوم مختلف ولكنه ذو صلة، وتعتبر مقاومة التغيير عاملاً هاماً يؤثر بشكل مباشر على جهود التغيير، فإذا كان الموظفون على علم جيد بعملية التغيير التنظيمي، وإذا تم سؤالهم عن آرائهم فيما يتعلق بالقرارات التي يجب اتخاذها لشرح عملية التغيير، فإن الموظفين سيتبنون عملية التغيير وسيساعد ذلك في كسر مقاومتهم للتغيير (Akan, 2016).

كما تعد مقاومة التغيير أحد الأسباب الأكثر شيوعاً لفشل إدارة التغيير، وغالباً ما يعتقد أن المقاومة هي نتيجة لرد فعل الموظف على التغيير التنظيمي، كما أن السبب الرئيسي لفشل برنامج التغيير التنظيمي هو مقاومة الموظف للتغيير على جميع المستويات، وعادة ما تحدث ردود الفعل السلبية استجابة للتغيير التنظيمي، وهي في جوهرها استجابة نفسية لحدث خارجي، ويتميز رد فعل المتلقي للتغيير بالخوف غير المنطقي، ولكن غالباً ما تكون المخاوف حقيقية وخسائر كبيرة مرتبطة بالتغيير في مكان العمل (Ahmad, 2021).

مما سبق يمكن استخلاص أن المقاومة للتغيير هي رد فعل سلبي أو معارضة للتحويلات التي تطرأ على بيئة العمل أو أي مجال من مجالات الحياة، وتوجد عدة عوامل وأسباب تؤدي إلى هذه المقاومة، مثل: القلق من المجهول، أو تعارض المصالح، أو التمسك بالعادات والروتين، أو نقص التواصل والمشاركة، أو عدم الوعي بالفوائد والأهمية التي يجلبها التغيير، وقد تكون المقاومة للتغيير فردية أو جماعية، خفية أو ظاهرة، وقد تتخذ أشكالاً متنوعة، مثل: الانسحاب، أو الاعتراض، أو العدائية، أو السخرية، أو التهاون، وتؤثر المقاومة للتغيير سلباً على أداء الأفراد والمؤسسات، وتعيق عملية التطور والتحسين؛ لذا من الضروري التعامل مع هذه المقاومة بحكمة واستراتيجية.

٢,٤,٢ مفهوم مقاومة التغيير

تتعدد مفاهيم مقاومة التغيير التي تساعد على شرح مقتضاه، وتتمثل أبرز تلك المفاهيم في كلاً من:

عرف البريمي (٢٠١٤، ص.٩٨) مقاومة التغيير على أنها: "صدور ردود أفعال سلبية من قبل الفرد للإبقاء على الأوضاع الراهنة التي تعود عليها وارتاح لها، ولظنه أن التغيير سيفقده بعض المزايا المكتسبة والمتوقعة".

وعرف الجورانة وصوص (٢٠١٥، ص.١١٣) مقاومة التغيير على أنها: "ردود فعل سلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم".

وأضاف جوكسوي (Goksoy, 2017, p.85) أن مقاومة التغيير هو: "تمط السلوك التنظيمي الذي يستخدمه صناع القرار في المنظمة لإنكار ورفض تنفيذ، أو قمع، أو حتى تفكيك مقترحات ومبادرات التغيير".

وعرف حسنين (٢٠٢٠، ص.١٧٨) مقاومة التغيير على أنها: "أنها استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي، أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي".

وعرف جين (Jain, 2020, p.37) مقاومة التغيير بأنه: "سلوك يهدف إلى حماية الفرد من آثار التغيير الحقيقي أو المتخيل".

وبالتالي عرف ميتز (Metz, 2021, p.616) مقاومة التغيير بأنه: "موقف سلبي ثلاثي الأبعاد تجاه التغيير يتضمن مكونات عاطفية وسلوكية ويجب التغلب عليه أو إزالته".

كما أضاف بيلياس (Belias, 2022, p.53) أن مقاومة التغيير يعتبر: "موقف سلبي ضد تنفيذ التغييرات في هيكل أو العمليات الإدارية للمؤسسة يتجلى في الجهود التي يبذلها أعضاء المؤسسة لمنع أو إبطاء عملية التغيير".

ووفر الديابات (Aldiabat, 2022, p.61) مفهوم مقاومة التغيير بأنه: "أي موقف أو سلوك يشير إلى عدم الرغبة في التغيير المطلوب أو دعمه".

كما عرف الحسبان (٢٠٢٣، ص.٤٧٦) مقاومة التغيير على أنها: "المسؤول الرئيسي عن فشل أكثر من ثلث استراتيجيات تطوير المؤسسات الكبرى، وفي هذا السياق ظهرت دراسة إدارة التغيير كمجال حيوي للبحث والتجربة في بيئات العمل لمساعدة الإدارة على تبني السياسات الملائمة لإدارة التغيير ومواجهة مقاومة التغيير لدى الموظفين".

ويمكن تعريف مقاومة التغيير بأنها ردود فعل سلبية وسلوكية من الأفراد تجاه التغييرات المقترحة أو المنفذة في بيئة العمل، تتبع من تفضيلهم للحفاظ على الوضع الراهن وتجنب المخاطر أو الخسائر المحتملة، سواء كانت حقيقية أو متوقعة؛ مما قد يؤثر سلباً على نجاح استراتيجيات التطوير المؤسسي.

٢, ٤, ٣ أسباب مقاومة التغيير

هناك العديد من العوامل المختلفة التي تم تحديدها بشكل شائع كأسباب لمقاومة التغيير؛ حيث يبدأ التغيير بإدراك الحاجة إليه؛ لذا فإن الإدراك الأولي الخاطئ هو الحاجز الأول للتغيير مثل عدم قدرة الشركة على النظر إلى المستقبل بوضوح والإنكار أو الرفض لقبول أي معلومات غير متوقعة أو غير مرغوبة؛ وتتعدد أسباب مقاومة التغيير، ويمكن ردها إلى ما يلي:

١. التعود بعض الناس لا يرغبون في التغيير نتيجة التعود على طرق عمل قديمة ومريحة وسهلة.
٢. المفاجأة: إذا حدث التغيير فجأة أو كان غير متوقع فإن المقاومة تكون شديدة من جانب الأفراد.
٣. سوء الفهم: عندما لا يكون غرض الإدارة واضح من التغيير يؤدي ذلك إلى سوء الفهم لدى الأفراد مما يزيد من مقاومة التغيير.
٤. فقدان السيطرة على التغيير: عندما يكون الأفراد ليس لديهم السلطة أو القدرة بالمشاركة في التخطيط للتغيير وتنفيذه، فيشعرون بأن نطاق إسهامهم محدود وهم مجرد أداة للتغيير، وهذا يدفعهم إلى مقاومة التغيير والعمل على إفشاله.
٥. الآثار الجانبية للتغيير: عند إدخال التغيير غالبًا ما يحدث تغييرات في نظم أخرى بالمنظمة حتى ينجح التغيير الأساسي، وبعض التغييرات التي تحدث في النظم الأخرى قد لا تكون تحت سيطرة الإدارة.
٦. عدم اختيار الوقت المناسب للتغيير: إدخال التغيير في وقت يوجد به توتر، أو ضغوط عمل، أو في حالة وجود صراعات، أو خلافات بين الإدارة والعاملين.
٧. ضغط مجموعات العمل: الأفراد دائمًا موجودون في مجموعات عمل رسمية أو غير رسمية، وهذه المجموعات تلعب دورًا أساسيًا في دفع أفرادها لقبول أو رفض التغيير حسب نظرة المجموعة وليس الفرد للتغيير.
٨. تغيير ميزان القوى في المنظمة: حيث إن التغيير قد يترتب عليه زيادة حجم بعض الأقسام وإلغاء بعض الأقسام أو تقليل مسؤولياتها أو دمجها مع أقسام أخرى، وكذلك إنشاء أقسام جديدة.
٩. الخوف من فقدان بعض العوائد الاقتصادية والاجتماعية: قد يقاوم الأفراد التغيير خوفًا من حدوث نقص في الأجور أو بعض الحوافز المادية والمعنوية التي يحصلوا عليها أو خوفًا من تداخل العلاقات الاجتماعية.
١٠. الاقتناع: وذلك من خلال اقتناع الفرد أو البعض أن الوضع الحالي هو أنسب الأوضاع، فالتغيير بالنسبة لهم مضيعة للوقت والجهد والتكلفة، وعدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي (الجورانة وصوص، ٢٠١٥).

وأشار كاراكسا (Karaxha, 2019, p.292) إلى وجود خمسة أسباب رئيسية لمقاومة التغيير وهي تتشكل في:

١. عدم اليقين بشأن طبيعة التغيير.
٢. تفسيرات مختلفة بشأن تغييره وتأثيره.
٣. القوى القوية تمنع الأفراد من التغيير.
٤. الاهتمام الشخصي في اتجاه التغيير.
٥. القوى من أعلى إلى أسفل تفرض نفسها على الأفراد المتأثرين بالتغيير.

وهناك العديد من الأسباب الأخرى لمقاومة التغيير، ويمكن توضيح هذه الأسباب من خلال النقاط الآتية:

١. **الخوف من الجديد غير المعروف**، إذا الموظف يشعر بالارتياح لكل ما هو معروف من العمل ويتخوف من الجديد غير المعروف.
٢. **القلق من فقدان الخبرات السابقة**، خصوصاً للموظفين القدامى فإنهم قلقين من خسارة الخبرات المتجمعة من السنوات الماضية نتيجة التغيير، فالتغيير يتطلب مهارات ومعارف جديدة يتساوى فيها الموظف الجديد مع الموظف القديم.
٣. **الخوف من فقدان الوظيفة**، أو فقدان المصلحة، أو بعض الامتيازات التي يمكن أن تقوم قائمة على سبب شخصي.
٤. **عدم وجود المعلومات الكافية للموظفين** عن التغيير الذي سوف يحدث، قلة المعلومات عن هدف التغيير ونتائجه يؤدي إلى مقاومة التغيير.
٥. **التوقع بأن التغيير قد يحتاج جهد فكري وبدني أكثر من الطرق القديمة**.
٦. **يعتقد الموظفون بأن الوضع الحالي أو طريقة الوضع الحالي أفضل من الوضع الجديد وطريقة عمله وعدم القناعة بشكل عام بفائدة التغيير**.
٧. **الخوف من الابتعاد عن أصدقائهم أو زملائهم في العمل**، الذي يشعر بالارتياح معهم.
٨. **الخوف من خسارة المركز الإداري أو المركز الاجتماعي للعاملين نتيجة التغيير** الذي قد يحدث (الحسبان، ٢٠٢٣).

فيتضح أن تعدد مقاومة التغيير تحدياً مشتركاً في بيئات العمل، وتشمل أسباب مقومات التغيير في التالي:

١. **الخوف من المجهول**: يشعر الأفراد بالخوف عندما يواجهون تغييراً لا يفهمونه تماماً أو لا يعرفون تداعياته المحتملة؛ مما يؤدي إلى مقاومة التغيير.
٢. **الراحة في الوضع الحالي**: التكيف مع الوضع الحالي يولد لدى الأفراد شعوراً بالراحة والاستقرار؛ لذا يرون في التغيير تهديداً لهذه الراحة، خاصة إذا لم تكن هناك مشكلات كبيرة في الوضع الحالي.
٣. **الافتقار إلى الفهم**: عندما لا يتم شرح أسباب التغيير وأهدافه بشكل واضح، قد يشعر الأفراد بعدم اليقين؛ مما يزيد من مقاومتهم. الشفافية والتواصل الجيد يقللان من هذه المقاومة.

٤. **نقص الثقة في الإدارة:** إذا لم يكن هناك ثقة كافية بين الأفراد والإدارة، فقد يشككون في دوافع التغيير، ويعتقدون أنه سيؤدي إلى تحميلهم المزيد من الأعباء أو تقليل منافعهم.

٢,٤,٤ أبعاد مقاومة التغيير

تعد مقاومة التغيير من الظواهر الشائعة في المؤسسات، وتظهر عبر أبعاد عدة تتفاوت في تأثيرها، ومن بين هذه الأبعاد: الجمود الفكري، الذي يعكس تمسك الأفراد بالأساليب التقليدية ورفضهم للتفكير في بدائل جديدة؛ اللامبالاة والسلبية؛ حيث يفضل بعض الموظفين عدم التفاعل مع جهود التغيير، معتبرين أن الوضع الحالي لا يحتاج إلى تعديل، وأخيرًا الخوف من التغيير، الذي ينبع من قلق الموظفين حول مستقبلهم المهني ومدى تأقلمهم مع المتطلبات الجديدة، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

- **الجمود الفكري** الجمود الفكري عبارة عن إيمان المتعلم بأفكار غير قابلة للتغيير أو هو اليقين والحقيقة غير المبررة ويؤكد على أن الجمود الفكري يشير إلى درجة مقاومة الأفكار الجديدة ودرجة تقييم المعلومات الجديدة بمعايير مسبقة وكلما زاد الجمود الفكري في بناء معتقدات الشخص يزداد استعداد الشخص لرفض وكرهية الأشخاص والجماعات الخارجية التي لا تشاركه هذه المعتقدات (سهيل، ٢٠١٨).

الأفراد أو المجموعات غير قادرين أو غير مستعدين لتقبل الأفكار الجديدة أو التغيير في الطرق التقليدية للتفكير؛ لذلك يجب أن يتمتع الموظفون بالمرونة التي تعزز ثقافة المنظمة وبيئتها؛ لكي تصبح استباقية تجاه مشاكل التغيير، فهي تساعد أن يتعلم الأفراد كيفية التعامل مع ضغوط العمل والسيطرة على المشاعر القوية وقبول التغيير التنظيمي مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء في العمل (Malik, 2015).

وإن الجمود الفكري له عدد من الملامح المميزة كما أشار إليها عيد (٢٠٢٣) فيما يلي:

١. الجمود الفكري نسق معرفي منغلق قائم على الرفض.
٢. هو تفكير لا يرى صاحبه إلا من زاوية ضيقة معتقدًا أنها الحق ولا يؤمن بالرأي الآخر.
٣. العقول المتجمدة فكريًا لا تتقدم ولا تتقهقر، بل تصنع أساليب فكرية وتشدد على أهميتها حتى تتحول من مجرد فكرة إلى ثوابت وأصول وهذه الثوابت ليس لها معنى ما لم تترجم إلى واقع ملموس.
٤. كلما زاد الجمود الفكري في بناء المعتقدات زاد عدم التسامح والكرهية للأشخاص ذوي المعتقدات المخالفة.
٥. هذا النوع من التفكير الجامد يعمل على مقاومة الأفكار الجديدة والتعامل مع المواقف الجديدة بمعايير مسبقة غير قابلة للتغيير، ولا يسمح لصاحبه بأي مساحة من التفكير المرن.
٦. الجمود الفكري يوقف العقل من ممارسة دوره الطبيعي في التفكير المنطقي وعدم تحمل المواقف الغامضة.

- **اللامبالاة والسلبية** اللامبالاة هي اللحظات التي تتشكل فيها كثير من أهم مساراتنا في الحياة، ويعرف ذلك أيضًا كل موظف ضاق ذرعًا بمديره المتسلط، فتقدم له باستقالته بكل هدوء وهو لا يدري من أين سيتدبر إيجار منزله في آخر الشهر، فانتهى به الحال إلى إقامة مشروعه الخاص الذي حقق له حياة أفضل بكثير من حياته وهو يعمل موظفًا، ولو ظل حبيس الرعب والخوف من المستقبل لما حصل ذلك وانتهت حياته وهو في مكانه، موظف مقموع مرتعب من إيجار آخر الشهر (مانسون، ٢٠٢٣).

واللامبالاة والسلبية هما بعدان مهمان لمقاومة التغيير؛ حيث يعبران عن عدم الاهتمام أو عدم الرغبة في المشاركة في العمليات التغييرية داخل المنظمة، فنادرًا ما يقاوم الموظفون التغيير دون النظر أولاً في العواقب السلبية المحتملة على أنفسهم؛ لذلك فمن غير المرجح أن يتبنى الموظفون مواقف مقاومة تافهة، فإن الأفراد ليسوا مقاومين للتغيير بشكل طبيعي، بل إنهم يقاومون فرض التغيير، أو الطريقة التي يفرض بها التغيير عليهم (Abdel-Ghany, 2014).

- **الخوف من التغيير** إن اقتناع الموظف بأنه في أحسن حال في قسمه وأنه يؤدي وظائفه على الوجه الأكمل، ويجعله تلقائيًا مناهض لفكرة التغيير ومدافعًا عن الوضع الحالي، كما أن بعض الأشخاص لديهم نوع من الفتور الشخصي من التغيير أو العناء، فلا يمكن أن يتقبل فكرة نقله من قسم إلى آخر أو تغيير مهامه الوظيفية؛ بحيث يؤدي وظائف أخرى أو مجرد تغيير طريقة تأديته للأعمال (حسنين، ٢٠٢٠).

وإن الخوف من التغيير قد يعكس مجموعة من المشاعر والقلق التي يشعر بها الأفراد عند مواجهة تغيرات جديدة، كما أن الخوف من التغيير يجلب أسوأ ما في الناس، فقد يقاوم الموظفون التغيير لأنهم قد يفقدون لقبًا أو مكانًا بسبب التغيير، ويفقد الموظفون الأثافيون السيطرة في بيئة جديدة، وقد ينخرطون في سلوك سياسي لتطوير شعور بالقوة، ويحتاج القادة إلى توقع مقاومة التغيير، وتعد الاتصالات الواضحة، والفعالة، والتدريب المناسب أمرًا مهمًا لمساعدة الموظفين على فهم التغيير، وقبوله، والثناء عليه (Jackowicz, 2022).

من خلال ما سبق يمكن التطرق إلى أبعاد مقاومة التغيير في التالي:

١. **الجمود الفكري:** يعني تعلق الأفراد بأفكار وأساليب عمل تقليدية، ورفضهم استكشاف طرق جديدة أو غير مألوفة، ويتصف الأشخاص الذين يعانون من الجمود الفكري بتفضيلهم للوضع الراهن واستبعادهم لأي تغييرات؛ حتى لو كانت ضرورية للتطور والنمو.
٢. **اللامبالاة والسلبية:** من أبرز العوائق التي تواجه عملية التغيير. يتسم الأفراد اللامبالين بعدم الاهتمام بالتغيير أو الاستجابة له بشكل سلبي؛ حيث لا يرون له قيمة أو تأثيرًا مهمًا، وقد تكون أسباب هذا السلوك متعلقة بنقص الحافز، أو ضعف الثقة في نتائج التغيير، أو عدم الرغبة في بذل الجهد.

٣. **الخوف من التغيير:** الخوف من التغيير من أعمق أبعاد مقاومة التغيير؛ حيث يشعر الأفراد بعدم الأمان تجاه ما سيحدث في المستقبل، هذا الخوف قد يكون نتيجة للقلق من فقدان المهارات الحالية، أو الشعور بعدم الكفاءة في التكيف مع متطلبات التغيير.

٢, ٤, ٥ مؤشرات مقاومة التغيير

مؤشرات مقاومة التغيير هي العلامات التي تدل على أن الأفراد أو الفرق في المؤسسة يواجهون صعوبة في التكيف مع التغييرات الجديدة، التعرف على هذه المؤشرات مبكرًا يمكن أن يساعد في معالجة المشكلات وتخفيف المقاومة.

وإن مؤشرات مقاومة التغيير هي العلامات التي تدل على وجود ردود فعل سلبية تجاه التغييرات المقترحة أو المنفذة داخل المنظمة، والتعرف على هذه المؤشرات مبكرًا يمكن أن يساعد في معالجة المقاومة بشكل فعال، ومن ضمن هذه المؤشرات، الافتقار إلى الانضباط والمثابرة من حيث تصرفات غير مهنية أو عدائية تجاه الزملاء أو الإدارة، والافتقار على الدافع من خلال الشعور بالإحباط أو الاستياء بين الموظفين، والافتقار إلى الثقة بالنفس وتراجع في الأداء أو الكفاءة، والافتقار إلى الوقت وتكرار التأجيل في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير، وأخيرًا رفض النقد (Lamprakis, 2023).

وأشار إبراهيم (٢٠١٨) إلى مؤشرات مقاومة التغيير في التالي:

١. الرفض لمجرد الرفض شرح الأسباب.

٢. فقدان المبادرة.

٣. فقدان الحماس.

٤. كثرة الأخطاء.

٥. التذمر والغضب.

٦. بطء تنفيذ الإجراءات.

بناء على ما سبق يمكن التوصل إلى مؤشرات مقاومة التغيير في التالي:

١. **التواصل السلبي:** نشر الشائعات مثل: تداول المعلومات غير الدقيقة، أو السلبية حول التغيير؛ والحديث السلبي، مثل: تكرار الشكاوى، أو التعليقات السلبية حول التغيير في المحادثات اليومية.

٢. **التقاعس واللامبالاة:** فقدان الحماس، مثل: انخفاض مستوى الحماس، أو الدافعية لدى الأفراد تجاه المهام المرتبطة بالتغيير وتأخير المهام، مثل: التقاعس عن إنجاز المهام، أو الالتزامات المرتبطة بالتغيير.

٣. **السلوكيات السلبية:** التجارب الفاشلة، مثل: إظهار عدم التعاون مع الزملاء، أو الفرق الأخرى التي تدعم التغيير والتسرب من الاجتماعات، مثل: التغيب عن الاجتماعات، أو الفعاليات المتعلقة بالتغيير بشكل متكرر.

٤. الأداء المنخفض: انخفاض الإنتاجية، مثل: تراجع مستوى الأداء، أو إنتاجية الأفراد بعد الإعلان عن التغيير وزيادة الأخطاء، مثل: ظهور أخطاء متكررة، أو ضعف في جودة العمل نتيجة عدم التكيف مع التغيير.

٢,٤,٦ إيجابيات وسلبيات مقاومة التغيير

مقاومة التغيير يمكن أن تكون لها إيجابيات وسلبيات؛ حيث تختلف تأثيراتها بناءً على نوع المقاومة وسياق التغيير، إليك توضيح لأهم الإيجابيات والسلبيات:

- **السلبيات:** يوجد هناك عواقب سلبية لمقاومة التغيير على الموظفين والمنظمة أكثر من العواقب الإيجابية؛ حيث تعتبر متغير رئيسي يؤثر على قرارات التغيير ونتائجه، وقد تؤدي أيضًا إلى فشل التغيير التنظيمي؛ حيث يمكن أن تؤدي المقاومة إلى سلوك غير وظيفي، مثل: الانسحاب، وانخفاض الأداء، والتمثيل، كما أن مقاومة التغيير مرتبطة بانخفاض مستويات الرضا الوظيفي ونوايا الاستقالة، وتباطؤ العمل، وفقدان الولاء للمنظمة والدافع للعمل (Goksoy, 2017).

كما أن سلبية المقاومة تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها كبيرًا مقارنة بتكاليفها ولمقاومة التغيير هناك أيضًا أبعاد أخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سري أو ظاهري (دودين، ٢٠٢٠).

- **الإيجابيات:** على الرغم من أن مقاومة التغيير حتمية بطبيعتها إلا أنها ليست دائمًا مؤشرًا سلبيًا لنتيجة التغيير، فغالبًا ما تقدم المقاومة مصادر مختلفة للأفكار البديلة التي تعمل على تحسين مبادرات التغيير، كذلك تعمل كقوة إيجابية للتغيير التنظيمي؛ حيث يمكن للمقاومة استئصال الأفكار السيئة التي قد لا يتم فحصها من قبل وكيل التغيير في الوقت الأولي، أو أي أفكار قد تخلق رد فعل اندفاعي من خلال الأحداث الخارجية، وتساعد المقاومة في أن تكون منفذًا لتفاعل الموظفين وطاقاتهم خلال أوقات الضغط الشديد (Ahmad, 2021).

وفي بعض الحالات تعد مقاومة التغيير مفيدة ولها جوانب إيجابية تتمثل في، تعزيز الخطط الاستراتيجية والعملية، وتعزيز جودة صنع القرار، وتزيد من التعلم بين المشاركين في المنظمة، كما يمكن للتغيير أن يحفز الخوف الكبير بشأن الانتقال إلى مستقبل غير مؤكد، وتعزيز الاستقرار؛ حيث في بعض الحالات يمكن أن تساعد مقاومة التغيير في الحفاظ على استقرار المنظمة في أوقات عدم اليقين؛ مما يمنحها الوقت للتكيف (Aldiabat, 2022).

وإن مقاومة التغيير قد لا تكون سلبية في الأغلب الأحوال، بل إيجابية وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيًا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة (دودين، ٢٠٢٠٤٣)؛ وأشار الجوارنة وصوص (٢٠١٥) إلى إيجابيات مقاومة التغيير في التالي:

١. تلزم المقاومة إدارة التغيير على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل وبصوره متكاملة.
 ٢. تكشف المقاومة نقاط الضعف في علمية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات فهي تفيد إدارة التغيير في إتخاذ القرارات المناسبة.
 ٣. إن حالة القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المؤسسة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
 ٤. المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم ومن ثم يشجعهم على التفكير والتحدث عن التغيير.
 ٥. تكشف المقاومة عن عدم فاعلية عمليات الاتصال.
 ٦. تدفع المقاومة إدارة التغيير إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
- تبين باستقراء ما سبق عدد من الإيجابيات والسلبيات لمقاومة التغيير في التالي:

١. **إيجابيات مقاومة التغيير:** تأكيد على القيم والمبادئ تعبر المقاومة عن أهمية القيم والمبادئ التي يؤمن بها الأفراد؛ مما يساعد على تقييم ما إذا كان التغيير يتماشى مع ثقافة المؤسسة. وتحفيز الحوار والنقاش؛ حيث تعزز المقاومة من الحوار والنقاش؛ مما يمكن الأفراد من التعبير عن مخاوفهم وأفكارهم حول التغيير، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين خطط التنفيذ.
٢. **سلبيات مقاومة التغيير:** إعاقة التقدم والنمو يمكن أن تعرقل المقاومة السلبية عملية التغيير وتؤخر تحقيق الأهداف؛ مما يؤدي إلى تأثير سلبي على الأداء العام للمؤسسة؛ وتأثير سلبي على المعنويات المقاومة السلبية قد تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية بين الأفراد؛ مما يؤثر على الإنتاجية والعمل.

٢, ٤, ٧ كيفية الحد من مقاومة التغيير

إن مقاومة التغيير هي رد الفعل الذي لا يمكن إنكاره تجاه التغيير، ففي معظم الأحيان، يهاجم الناس التغيير بشكل طبيعي للدفاع عن الوضع الحالي للحفاظ عليه سليماً، وخاصة عندما يعتقد الناس أن وضعهم قد يتضرر من تنفيذ التغيير في مكان العمل، لكن التغيير التنظيمي يمكن أن يتغلب على الشعور بعدم اليقين والمقاومة الشديدة بمجرد اتباع بضع خطوات؛ حيث هناك سلوكيات تنظيمية تساعد على تقليل مقاومة التغيير:

١. **تعزيز الوعي:** بمعنى تعزيز الحوار بين وكيل التغيير ومتلقي التغيير عبر جميع مستويات المنظمة.
٢. **العودة على الغرض:** وهذا يعني أن الموظفين بحاجة إلى معرفة الغرض من التغيير المبرمج وبالتالي سيتعاونون مع الرحلة
٣. **تعزيز المناقشة:** حول التغيير ومساعدة الناس على فهم هدف رحلة التغيير، فعندما يتم اتخاذ أي مبادرة تغيير من قبل أي منظمة، فمن الضروري جداً تقييم التغيير الماضي والدروس المستفادة منه (Ahmad, 2021).

وأشار الجوارنة وصوص (٢٠١٥) إلى أساليب الحد من مقاومة التغيير في التالي:

١. **التعليم والاتصالات:** تستطيع الإدارة أن تعلم الناس أهداف وقواعد العملية من خلال المناقشات والعروض لمجموعات والتقارير، والمذكرات، والمؤتمرات، والتدريب.

وإن هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقة، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية العرض للمجموعات أو مذكرات وتقارير ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير والتطوير، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند إقناع العاملين في هذه المعلومات سيساهمون في عملية التغيير والتطوير (دودين، ٢٠٢٠).

٢. **المشاركة:** من الأهمية أن نسمع من الأفراد عندما تجري عملية التغيير حيث إن عملية التغيير تشمل كل المستويات سواء المستويات الدنيا أو العليا فالمشاركة في إتخاذ القرار تضمن سلامة التنفيذ وعدم مقاومة التغيير.

أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة يتمثل في أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير (دودين، ٢٠٢٠).

٣. **الدعم المساندة:** يجب على إدارة التغيير أن تدعم جهود الأفراد بتوفير الإمكانيات والتدريب المستمر لهم، وتوفير الموارد التي تحتاجها عملية التغيير.

وعليه تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة، وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير وإيجابيات هذه الطريقة أنها لا يوجد طريقة أخرى أفضل منها (دودين، ٢٠٢٠).

٤. **مناقشة كيفية التغيير:** إن مقاومة التغيير ستقل إذا كان هناك اتفاق على معدل أو طريقة إدخال التغيير إن مناقشة الطريقة التي يتم بها التغيير تكون فعالة في التقليل من معارضة التغيير.

٥. **استخدام المناسبات لتسهيل التغيير:** يستطيع المدير في المناسبات كثيرة أن يشرح أن التغيير سنة التطور، وأن الإنسان يمر بمراحل مختلفة يقبل في الفترة التالية ما لم يقبله في الفترة الأولى وهذه هي سنة التطور.

٦. **تفسير مقاومة التغيير بحيث يخلل المقاوم:** عندما يعرف الناس لماذا يقاومون التغيير، فإن مقاومة التغيير تقل أو على الأقل تصبح عملية رشيدة.

مما سبق يمكن التطرق إلى أساليب الحد من مقاومة التغيير في التالي:

١. **التواصل الفعال:** يجب على الإدارة شرح أسباب التغيير وفوائده بوضوح، وفتح قنوات التواصل مع الأفراد للإجابة على أسئلتهم وطمأننتهم حول الأهداف والنتائج المتوقعة.

٢. إشراك الأفراد في عملية التغيير: إشراك الأفراد في تصميم وتنفيذ التغيير يعزز من شعورهم بالمسؤولية ويقلل من مقاومتهم؛ حيث يشعرون بأنهم جزء من العملية وليسوا مجبرين عليها.
٣. تقديم الدعم والتدريب: تزويد الأفراد بالتدريب والدعم اللازمين يساعدهم على اكتساب المهارات الجديدة المطلوبة؛ مما يقلل من شعورهم بالتهديد.
٤. التحفيز والتشجيع: تقديم حوافز أو مكافآت للأفراد الذين يتكيفون بسرعة مع التغيير يشجع الآخرين على تجاوز المقاومة والانخراط في العملية.
٥. بناء الثقة: تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين عن طريق تنفيذ التغييرات بشكل تدريجي وشفاف، والوفاء بالوعود المتعلقة بتحسين ظروف العمل.
٦. التركيز على الفوائد الشخصية: توضيح كيفية تأثير التغيير بشكل إيجابي على حياة الأفراد المهنية والشخصية قد يجعلهم أكثر استعدادًا لقبوله.

٨,٤,٢ أثر تدريب وتطوير العاملين للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص

تدريب وتطوير العاملين لهما أثر كبير في الحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص. إن الاستثمار في تنمية مهارات الموظفين وتعزيز كفاءاتهم يساهم بشكل فعال في تقليل المخاوف والقلق المرتبطين بالتغييرات التنظيمية

فإن إحدى الاستراتيجيات التي يمكنها التغلب على مقاومة التغيير هي التدريب والتطوير، فمن الضروري أن ينفذ المديرين جلسات تدريبية "مبتكرة" حتى يتمكنوا من بناء بيئة قوية في المنظمة؛ حيث ستوفر جلسات التدريب هذه نوعاً من التحفيز لموظفيهم لتحسين أدائهم وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال، كما أن رفع الوعي وتغيير المعتقدات يخلقان الفهم والموقف المهم الذي سيساعد في تخفيف المخاوف الأولية؛ ولذلك يجب على الإدارة تثقيف الأفراد والمجموعات في المنظمة حول وجهات نظر المنظمة الحالية والمستقبلية ويجب عليهم أيضاً خلق الوعي لدى الأفراد والمجموعات بأن التغيير عامل إيجابي ولا مفر منه في سوق اليوم (Singh, 2015).

وعليه تم تطبيق العديد من البرامج التي تهدف إلى تدريب وتطوير العاملين للحد من مقاومة التغيير وتستهدف عملية التدريب وتطوير مهارات العاملين إلى ما يلي:

١. زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
٢. زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
٣. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير والتطوير المطلوب.
٤. تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

٥. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
٦. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
٧. تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية (دودين، ٢٠٢٠).

وبالتعقيب على ما تم تناوله يتضح أن بعض التأثيرات الرئيسية لتدريب وتطوير العاملين على مقاومة التغيير:

١. **زيادة الثقة والكفاءة:** مثل تأهيل الموظفين يوفر التدريب المعرفة والمهارات اللازمة للموظفين لمواجهة التغييرات الجديدة بكفاءة؛ مما يزيد من شعورهم بالثقة في قدرتهم على التكيف مع التغيير، وتحسين الأداء عندما يكون الموظفون مجهزين بالمهارات المناسبة، يكونون أكثر استعدادًا للتعامل مع التحديات الجديدة؛ مما يقلل من مشاعر عدم الأمان.
٢. **تقليل الخوف من المجهول:** مثل توضيح التغييرات يساعد التدريب على توضيح طبيعة التغييرات وأسبابها؛ مما يقلل من الغموض المرتبط بالتغيير. وتوفير المعلومات عندما يحصل الموظفون على المعلومات اللازمة حول ما يحدث وكيفية تأثيره عليهم، يشعرون بالاطمئنان.
٣. **تعزيز التفاعل والتعاون:** مثل بناء فرق العمل تسهم برامج التدريب في تعزيز الروابط بين الموظفين؛ مما يزيد من شعور الانتماء ويساعد في التغلب على المقاومة الفردية، وتشجيع التبادل المعرفي يتعلم الموظفون من بعضهم البعض؛ مما يعزز التعاون ويقلل من الشعور بالانفصال عن الفريق.

٥,٢ المبحث الخامس: الدراسات السابقة

١,٥,٢ دراسات تناولت أنظمة التدريب والتطوير المهني للعاملين

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

هدفت دراسة بربار وبودلال (٢٠٢٣) بعنوان "دور التكوين المهني في زيادة تعزيز مستوى الكفاءة المهنية لدى العمال: دراسة ميدانية بمعهد الوطني للتكوين المهني زيان بالقاسم - تيارت" إلى التعرف على دور التكوين المهني في تعزيز مستوى الكفاءة المهنية لدى العمال، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمعهد التكوين الوطني زيان بالقاسم بولاية تيارت، واشتملت عينة الدراسة على (٢٩) عامل في الجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعانت الدراسة بالملاحظة، والمقابلة، والاستمارة كأدوات للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التكوين المهني يساهم في زيادة تعزيز الكفاءة المهنية لدى العمال، ويظهر ذلك من خلال مساهمة البرامج التكوينية في تحسين أداء العمال عبر تطوير المهارات المهنية وتقديم تغذية راجعة لمعالجة نقاط الضعف مما يزيد من فعالية الأداء، كما تساهم الأساليب المهنية في تعديل سلوك العمال واستيعابهم للمهام، مما يعزز من قدرتهم على تحمل المسؤولية ودعمهم لأهداف المؤسسة، وتساهم البرامج التكوينية في تنمية المهارات لدى العمال من خلال التركيز على الجوانب التنظيمية، والتطويرية، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطوير مهارات العاملين مما يعزز من كفاءتهم ويزيد من قدرتهم على تحقيق الأهداف المؤسسية، كما ينبغي مشاركة العاملين في تحديد أهداف المؤسسة مما يساهم في تقوية الثقة بين الإدارة والموظفين وزيادة الإنتاجية.

هدفت دراسة "آدموفا" (Adamova, 2022) بعنوان: "تأثير الثقافة المؤسسية على تطوير نظام تدريب الموظفين في مؤسسات الاقتصاد الجديد" إلى الكشف عن تأثير نظام تدريب الموظفين في تحقيق النجاح المؤسسي في عصر التغيير السريع والتكنولوجيا، والكشف عن كيفية تأثير الثقافة المؤسسية على نظام تدريب الموظفين، وقد تكون مجتمع الدراسة من أفراد في شركات تشيكية صغيرة ومتوسطة وكبيرة، بينما

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

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

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

الأصيلة في عملية التدريب؛ حيث يمكن للقادة الأصليين إلهام وتحفيز المتدربين مما يؤدي إلى زيادة التفاعل والاحتفاظ وتطبيق المهارات المكتسبة بعد الانتهاء من التدريب، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها بضرورة تطوير القيادة الأصيلة وتعزيز فعالية التدريب في نطاق موظفي القطاع المالي لإدارة الموارد البشرية وتطويرها في العصر الرقمي.

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

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

هدفت دراسة القرشي والجهني (٢٠١٩) بعنوان "دور برنامج التدريب على رأس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين في المنظمات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة مسحية على وزارة العمل والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية" إلى التعرف على دور برامج التدريب على رأس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين؛ والتعرف على مستوى كفاءة أداء العاملين في المنظمات؛ والكشف عن وجود علاقة دالة إحصائيًا بين برامج التدريب على رأس العمل وكفاءة أداء العاملين؛ والكشف عن فروق دالة

إحصائيًا في دور برامج التدريب على رأس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين في المنظمات تعزى لمتغير (الجنس، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، وعدد الدورات التدريبية)، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة العمل والتنمية الاجتماعية في جدة، واشتملت عينة الدراسة على (١٧٥) موظف في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، واستعانت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن برامج التدريب على رأس العمل ساهمت بشكل كبير في رفع كفاءة أداء العاملين، وذلك من خلال جودة التدريبات المقدمة، وفترة التدريب، وتحديد الاحتياجات التدريبية، واختيار المدربين، وتقييم العملية الإدارية، وقد جاء مستوى كفاءة أداء العاملين في المنظمات بدرجة عالية، وقد جاءت في الرتبة الأولى عبارة (زاد التدريب من مهارة العاملين في القدرة على اتخاذ القرارات)، فيما جاءت في الرتبة الأخيرة عبارة (زاد الالتحاق بالتدريب من دقة العاملين في إنجاز الأعمال)؛ وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين برامج التدريب على رأس العمل ورفع كفاءة أداء العاملين لتحقيق رؤية ٢٠٣٠؛ عدم وجود فروق دالة إحصائيًا في دور برامج التدريب على رأس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين في المنظمات تعزى لمتغير (المستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، وعدد الدورات التدريبية)، فيما تبين وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وأوصت الدراسة بضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدور للأداء، كما ينبغي ملائمة المدة الزمنية للبرامج التدريبية مع التخصص.

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

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

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

٢,٥,٢ دراسات تناولت مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين

هدفت دراسة كل من "باجراتيوني، وغوردينيكو" (Bagrationi & Gordienko, 2024) بعنوان: "ديناميكيات التغيير التنظيمي: المقاومة، والجاهزية، والطريق إلى الأمام" إلى الكشف عن استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير وتعزيز جاهزية التغيير، وقد تبنت الدراسة المنهج الوثائقي القائم على المراجعة المنهجية لجميع المقالات باللغة الإنجليزية المنشورة في مجلات الفئة الأولى بين عامي ١٩٤٨ و ٢٠٢٢ في فئة الإدارة والأعمال والمحاسبة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: تمثلت أهم

استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير، في القيادة الفعالة للتوجيه والتحفيز، والشفافية والتواصل الفعال، ومشاركة الموظفين، ومعالجة المخاوف الفردية، كالخوف من المجهول، والتحيز بناءً على التجربة، وتأثير البيئة الاجتماعية، كما تمثلت أهم استراتيجيات تعزيز جاهزية التغيير، في توفير المعرفة والمهارات اللازمة للموظفين، وتحفيز الموظفين والاعتراف بالسلوكيات الإيجابية من قبل الإدارة ووكلائها في عملية التغيير التي تسعى المنظمات إلى تنفيذها، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها من الضروري تشكيل برامج تهدف إلى التغلب على المقاومة وتعزيز الجاهزية وتوفير فرص للتدريب لتعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع التغيير

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

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

لمواجهة المخاوف المتعلقة بالتغيير مع تعزيز فكرة أن التغيير جزءًا من النمو والتطور، كما ينبغي قياس تأثير برامج التدريب على مقاومة التغيير بشكل دوري.

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

هدفت دراسة مباشر (٢٠١٨) بعنوان "دور القيادة التحويلية في الحد من مقاومة التغيير: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات" إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في الحد من مقاومة التغيير؛ والتعرف على واقع مقاومة التغيير لدى العاملين، وقد تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية ورؤساء الأقسام في المصرية للاتصالات، واشتملت عينة الدراسة على (٢٣١) قائد إداري ورؤساء الأقسام في جمهورية مصر العربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانت الدراسة بالمقابلات الشخصية، وقائمة الاستقصاء كأدوات للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مقاومة التغيير لدى العاملين تراوحت ما بين الدرجة المتوسطة والمنخفضة، وهو ما يؤكد على تأثير الإيجابي للقيادة التحويلية من قبل القيادات على انخفاض مقاومة العاملين للتغيير وعدم وصولها إلى مستويات مرتفعة، وفيما يتعلق بمستوى مقاومة التغيير المرتبطة بمدخل التغيير فقد تبين وجود مقاومة منخفضة في مجالات التغيير التكنولوجي، والهيكل التنظيمي، وطبيعة العمل، ومحالات تغير سلوك العاملين، كما تبين وجود مقاومة منخفضة للعوامل الفردية لدى العاملين كالتكيف، والاندماج وتضارب الأهداف، وتغيير العادات، وقلة المعلومات، بينما كانت المقاومة متوسطة نتيجة لعوامل تهديد المصالح الاجتماعية، والتحلل من سلوك الجماعة، ووجود مقاومة منخفضة في جميع المجالات التنظيمية، وانخفاض تام لمقاومة التغيير باستخدام يلو ك اللامبالاة، والتهرب من العمل، والتظلم، والشكاوى، وترك العمل، بالإضافة إلى انخفاض معدل الإنجاز، وأوصت الدراسة بضرورة تزامن برامج التغيير في الشركات وجود نظم جديدة للحوافز والمكافآت لتعزيز روح العمل والإنتاجية بين العاملين، كما ينبغي توفير معلومات كافية ودقيقة عن التغيير وأهدافه.

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

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

٣,٥,٢ دراسات تناولت أنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير

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

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

٤,٥,٢ التعليق على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الموضوع تم استعراض عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ورغم أن هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة إلا أنها مشابهة لمجتمع الدراسة -خاصة الدراسات العربية- ومن خلال تحليل الدراسات السابقة تم رصد أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف بين الدراسة

الحالية والدراسات السابقة، وتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة؛ والتي كان لها أثر في بناء الدراسة الحالية.

أولاً: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول أنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني، مثل: دراسة عباس وفرحات (٢٠٢٣)، ودراسة بربار وبودلال (٢٠٢٣)، ودراسة "آدموفا" (Adamova, 2022)، ودراسة مكمين وبوشيكري (٢٠٢٢)، ودراسة كل من "أكثر، ورحمن" (Akther & Rahman, 2022)، ودراسة "كوي" (Cui, 2022)، ودراسة كل من "أشفتة وأورانجيان" (Ashofteh & Organgian, 2021)، ودراسة القرشي والجهني (٢٠١٩)، ودراسة الخطاب (٢٠١٩)، ودراسة "زيجي" (Zegeye, 2018)، ودراسة "تشو" (Zhou, 2015).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول مقاومة التغيير، مثل: دراسة كل من "باجراتيوني، وغورديينكو" (Bagrationi & Gordienko, 2024)، ودراسة فريد (٢٠٢١)، ودراسة مباشر (٢٠١٨)، ودراسة صلاح (٢٠١٦)، ودراسة ياسف (٢٠١٥).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول أنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير، مثل: دراسة كل من "جول، ورحمن" (Gull & Rehman, 2022)، ودراسة حمدي والفيومي (٢٠٢١)، ودراسة "تومبيري" (Tombiri, 2019)، ودراسة "جوزولي وآخرون" (Gozzoli, et al, 2018).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، وهو: المنهج الوصفي، مثل: دراسة عباس وفرحات (٢٠٢٣)، ودراسة بربار وبودلال (٢٠٢٣)، ودراسة كل من "أشفتة وأورانجيان" (Ashofteh & Organgian, 2021)، ودراسة القرشي والجهني (٢٠١٩)، ودراسة الخطاب (٢٠١٩)، ودراسة فريد (٢٠٢١)، ودراسة مباشر (٢٠١٨)، ودراسة صلاح (٢٠١٦)، ودراسة ياسف (٢٠١٥)، ودراسة حمدي والفيومي (٢٠٢١)، ودراسة "جوزولي وآخرون" (Gozzoli, et al, 2018).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة، وهي: الاستبانة، مثل: دراسة عباس وفرحات (٢٠٢٣)، ودراسة بربار وبودلال (٢٠٢٣)، ودراسة "آدموفا" (Adamova, 2022)، ودراسة مكمين وبوشيكري (٢٠٢٢)، ودراسة كل من "أكثر، ورحمن" (Akther & Rahman, 2022)، ودراسة كل من "أشفتة وأورانجيان" (Ashofteh & Organgian, 2021)، ودراسة القرشي والجهني (٢٠١٩)، ودراسة الخطاب (٢٠١٩)، ودراسة "زيجي" (Zegeye, 2018)، ودراسة "تشو" (Zhou, 2015)، ودراسة فريد (٢٠٢١)، ودراسة صلاح (٢٠١٦)، ودراسة كل من "جول، ورحمن" (Gull & Rehman, 2022)، ودراسة حمدي والفيومي (٢٠٢١).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة، وهي: الموظفين، مثل: دراسة عباس وفرحات (٢٠٢٣)، ودراسة بربار وبودلال (٢٠٢٣)، ودراسة "آدموفا" (Adamova, 2022)،

ودراسة مكمّن وبوشيكرى (٢٠٢٢)، ودراسة كل من "أكثر، ورحمن" (Akther & Rahman, 2022)، ودراسة كل من "أشفتة وأورانجيان" (Ashofteh & Organgian, 2021)، ودراسة القرشي والجهني (٢٠١٩)، ودراسة الخطاب (٢٠١٩)، ودراسة "زيجي" (Zegeye, 2018)، ودراسة "تشو" (Zhou, 2015)، ودراسة فريد (٢٠٢١)، ودراسة مباشر (٢٠١٨)، ودراسة صلاح (٢٠١٦)، ودراسة كل من "جول، ورحمن" (Gull & Rehman, 2022)، ودراسة حمدي والفيومي (٢٠٢١).

ثانيًا: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، مثل: دراسة "آدموفا" (Adamova, 2022) التي استخدمت المنهج المسحي التحليلي، ودراسة مكمّن وبوشيكرى (٢٠٢٢) التي استخدمت المنهج الكمي ومنهج دراسة الحالة، ودراسة كل من "أكثر، ورحمن" (Akther & Rahman, 2022) التي استخدمت المنهج المستعرض، ودراسة "كوي" (Cui, 2022) التي استخدمت المنهج التحليلي، ودراسة "زيجي" (Zegeye, 2018)، ودراسة "تشو" (Zhou, 2015)، ودراسة "تومبيري" (Tombiri, 2019) حيث استخدمت تلك الدراسات المنهج المختلط، ودراسة كل من "باجراتيونى، وغوردينيكو" (Bagrationi & Gordienko, 2024) التي استخدمت المنهج الوثائقي، ودراسة كل من "جول، ورحمن" (Gull & Rehman, 2022) التي استخدمت المنهج الكمي.
- اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة، مثل: دراسة "كوي" (Cui, 2022)، ودراسة ياسف (٢٠١٥) التي اعتمدت على تحليل البيانات، ودراسة كل من "باجراتيونى، وغوردينيكو" (Bagrationi & Gordienko, 2024) التي اعتمدت على مراجعة الأدبيات ذات الصلة، ودراسة "تومبيري" (Tombiri, 2019) التي استعانت بالمقابلات ومراجعة المستندات والملاحظات، ودراسة "جوزولي وآخرون" (Gozzoli, et al, 2018) التي استعانت بالمقابلات.
- اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة، مثل: دراسة مباشر (٢٠١٨) التي اشتملت على القيادات الإدارية ورؤساء الأقسام، دراسة "تومبيري" (Tombiri, 2019) التي اشتملت على القادة، ودراسة "جوزولي وآخرون" (Gozzoli, et al, 2018) التي اشتملت على المشرفين.

ثالثًا: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

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

رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

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

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

تناول الباحث في هذا الفصل وصفًا لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

١,٣ منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي عرفه درويش (٢٠١٨، ص. ١١٨) بأنه "دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة ما، وفي مكان معين وفي الوقت الحاضر، وهو طريقة من التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لمشكلة اجتماعية".

٢,٣ مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية؛ حيث بلغ عدد العينة (٣١٤) مفردة.

٣,٣ خصائص عينة الدراسة:

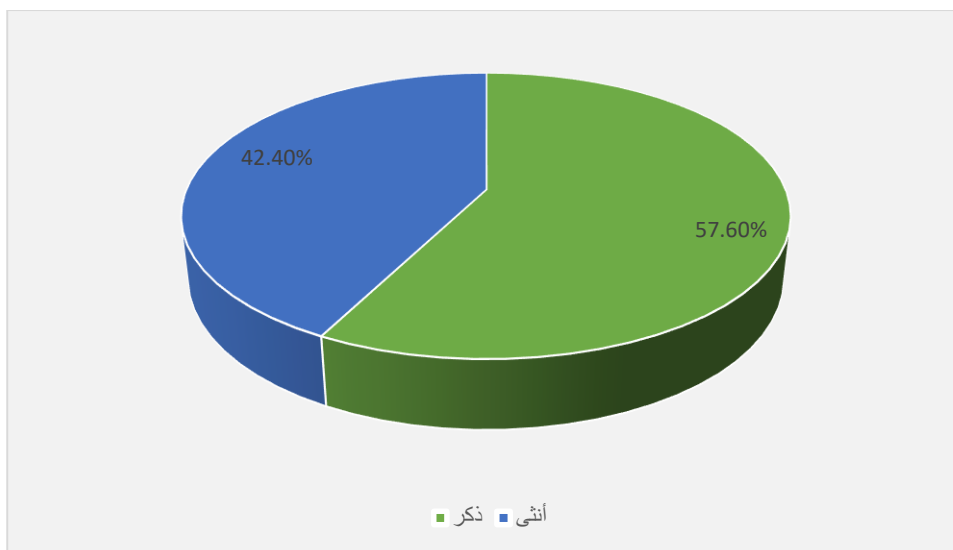
تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في البيانات الأساسية:

أ. توزيع أفراد العينة حسب النوع

الجدول رقم (٣-١) توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	181	57.6%
أنثى	133	42.4%
الدرجة الكلية	314	100%

يتبين من الجدول السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد عينة الدراسة حسب (النوع) هي (57.6%)، والخاصة بـ(الذكور)، بينما جاءت أقل نسبة (42.4%) وهي الخاصة بـ(الإناث).



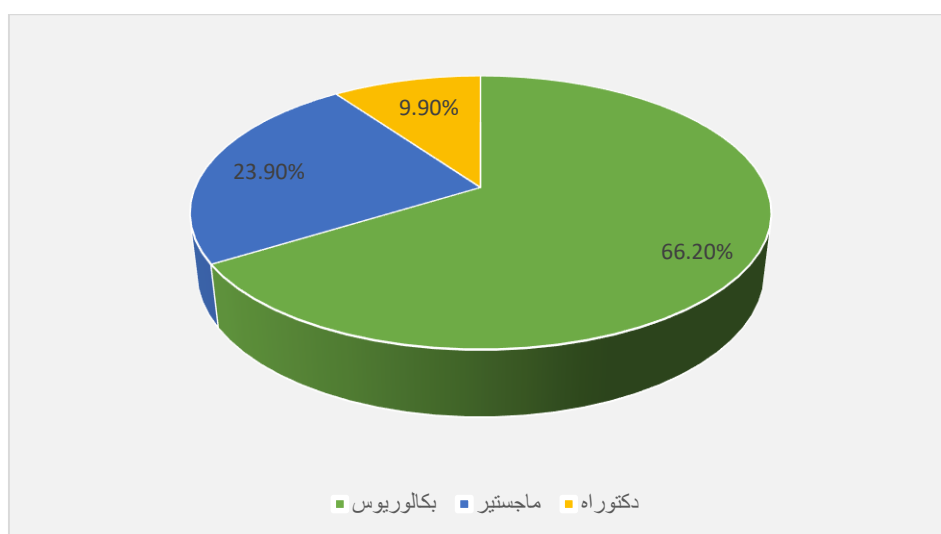
الشكل رقم (٣-١) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب النوع

ب. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (٣-٢) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسب المئوية
بكالوريوس	208	66.2%
ماجستير	75	23.9%
دكتوراه	31	9.9%
الدرجة الكلية	314	100%

يتبين من الجدول السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد عينة الدراسة حسب (المؤهل العلمي) هي (66.2%)، والخاصة بـ(بكالوريوس)، بينما جاءت أقل نسبة (9.9%) وهي الخاصة بـ(دكتوراه).



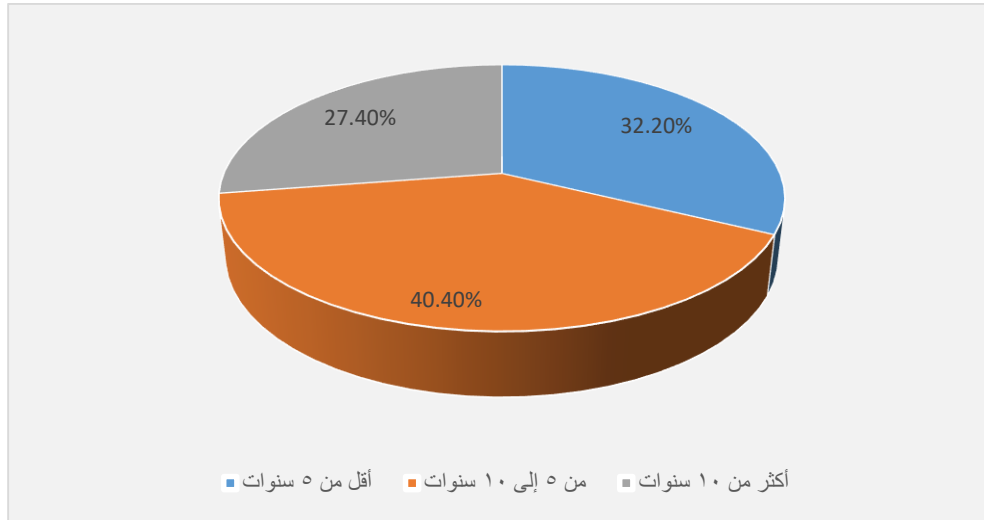
الشكل رقم (٣-٢) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

ج. توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (٣-٣) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
أقل من ٥ سنوات	101	32.2%
من ٥ إلى ١٠ سنوات	127	40.4%
أكثر من ١٠ سنوات	86	27.4%
الدرجة الكلية	314	100

يتبين من الجدول السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد عينة الدراسة حسب (عدد سنوات الخبرة) هي (40.4%)، والخاصة بـ(من ٥ إلى ١٠ سنوات)، بينما جاءت أقل نسبة (27.4%) وهي الخاصة بـ(أكثر من ١٠ سنوات).



الشكل رقم (٣-٣) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

٤,٣ وصف أداة الدراسة (الاستبانة):

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين هما:

- الجزء الأول: عبارة عن بيانات أولية عن عينة الدراسة تتمثل في المعلومات الديموغرافية.
- الجزء الثاني: يتكون من ثلاثة محاور رئيسية، وهم على النحو التالي:
 - المحور الأول: مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني بين أوساط الموظفين، والذي يتكون من (١٤) فقرة مقسمة على محورين.
 - المحور الثاني: التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني، والذي يتكون من (٢١) فقرة.

• **المحور الثالث: الحد من مقاومة التغيير، والذي يتكون من (٢١) فقرة.**

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (لا أوافق بشدة، لا أوافق، أوافق إلى حد ما، أوافق، أوافق بشدة) لتصحيح أداة الدراسة؛ حيث تعطي الاستجابة لا أوافق بشدة (١)، لا أوافق (٢)، أوافق إلى حد ما (٣)، أوافق (٤)، أوافق بشدة (٥).

٣,٤,١ صدق الأداة وثباتها:

– أولاً: صدق الأداة (الاستبانة): (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء فقراتها، وعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين للتحقق من مدى فاعلية الأداة وتحقيقها لأهداف الدراسة، وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو بالإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرونه مناسباً، وبعد استعادة النسخ المحكمة من المحكمين وفي ضوء اقتراحات بعض المحكمين أعاد الباحث صياغة الاستبانة؛ حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض الفقرات في الاستبانة وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (٨٠٪) من السادة المحكمين، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكونة من (٥٦) فقرة مقسمة على ثلاث محاور.

– صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة:

• **المحور الأول: مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني بين أوساط**

الموظفين: تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة من فقرات المحور الأول بالاستبانة ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٤) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة في المحور الأول

معامل الارتباط	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
البعد الأول: جاهزية المؤسسة				
.739**	٣	.879**	٢	.757**
.731**	٦	.851**	٥	.898**
				.842**
البعد الثاني: استعداد العاملين				
.822**	١٠	.748**	٩	.856**
.782**	١٣	.876**	١٢	.870**
				.753**

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للفقرة الذي تنتمي إليه الفقرة في المحور الأول: مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني بين أوساط الموظفين جاءت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة؛ حيث تراوحت في البعد الأول: جاهزية المؤسسة بين (**.731-**.898)، وتراوحت في البعد الثاني: استعداد العاملين بين (**.748-**.876)، وتراوحت في المحور الأول بين (**.731-**.898)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المحور الأول بالاستبانة.

• **الصدق البنائي العام لأبعاد المحور الأول: مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني بين أوساط الموظفين:**

تم التحقق من الصدق البنائي العام لأبعاد المحور الأول من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الأول، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٥) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الأول: مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني بين أوساط الموظفين

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: جاهزية المؤسسة	.977**
٢	البعد الثاني: استعداد العاملين	.973**

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط لأبعاد المحور الأول: مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني بين أوساط الموظفين والمتوسط العام للمحور الأول بالاستبانة جاءت بقيم عالية؛ حيث تراوحت بين (**.973-**.977) وكانت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

– **ثبات الأداة:**

• **ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول: مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني بين أوساط الموظفين**

تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول: مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني بين أوساط الموظفين والمتوسط العام للمحور الأول بالاستبانة ويوضح نتائجها الجدول التالي:

**الجدول رقم (٣-٦) معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول والمتوسط العام للمحور الأول
بالاستبانة**

م	الأبعاد	ألفا كرونباخ
١	البعد الأول: جاهزية المؤسسة	.909
٢	البعد الثاني: استعداد العاملين	.914
	المتوسط العام	.947

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول: مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني بين أوساط الموظفين جاءت بقيم عالية؛ حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول بين (.909-.914)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لأبعاد المحور الأول (.947)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

• المحور الثاني: التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني الذي تنتمي إليه الفقرة من فقرات المحور الثاني بالاستبانة ويوضح نتائجها الجدول التالي:

**الجدول رقم (٣-٧) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة لكل بعد الذي تنتمي إليه
الفقرة في المحور الثاني: التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني**

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
البعد الأول: التحديات التنظيمية					
١٥	.653**	١٦	.758**	١٧	.703**
١٨	.767**	١٩	.781**	٢٠	.807**
٢١	.751**				
البعد الثاني: التحديات الإدارية					
٢٢	.817**	٢٣	.866**	٢٤	.842**
٢٥	.627**	٢٦	.807**	٢٧	.765**
٢٨	.779**				
البعد الثالث: التحديات البشرية					
٢٩	.707**	٣٠	.811**	٣١	.771**
٣٢	.844**	٣٣	.768**	٣٤	.661**
٣٥	.640**				

** دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للفقرة الذي تنتمي إليه الفقرة في المحور الثاني: التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني جاءت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة؛ حيث تراوحت في البعد الأول:

التحديات التنظيمية بين (0.653** - 0.807**)، وتراوحت في البعد الثاني: التحديات الإدارية بين (0.627** - 0.866**)، وتراوحت في البعد الثالث: التحديات البشرية بين (0.640** - 0.844**)، وتراوحت في المحور الثاني بين (0.627** - 0.866**)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المحور الثاني بالاستبانة.

• **الصدق البنائي العام لأبعاد المحور الثاني: التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني:**

تم التحقق من الصدق البنائي العام لأبعاد المحور الثاني من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الثاني، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٨) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الثاني: التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: التحديات التنظيمية	0.976**
٢	البعد الثاني: التحديات الإدارية	0.950**
٣	البعد الثالث: التحديات البشرية	0.903**

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط لأبعاد المحور الثاني: التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني والمتوسط العام للمحور الثاني بالاستبانة جاءت بقيم عالية؛ حيث تراوحت بين (0.973** - 0.977**) وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

– **ثبات الأداة:**

• **ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني:**

تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني: التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني، والمتوسط العام للمحور الثاني بالاستبانة ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٩) معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني والمتوسط العام للمحور الأول بالاستبانة

م	الأبعاد	ألفا كرونباخ
١	البعد الأول: التحديات التنظيمية	0.851
٢	البعد الثاني: التحديات الإدارية	0.904
٣	البعد الثالث: التحديات البشرية	0.962
	المتوسط العام	0.938

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الثاني: التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني جاءت بقيم عالية؛ حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الثاني بين (851-962)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لأبعاد المحور الثاني (938)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

• المحور الثالث: الحد من مقاومة التغيير:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثالث الذي تنتمي إليه الفقرة من فقرات المحور الثالث بالاستبانة ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-١٠) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة لكل بعد الذي تنتمي إليه الفقرة في المحور الثالث: الحد من مقاومة التغيير

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
البعد الأول: الحد من الجمود الفكري					
.786**	٣٨	.771**	٣٧	.665**	٣٦
.749**	٤١	.836**	٤٠	.821**	٣٩
				.790**	٤٢
البعد الثاني: الحد من اللامبالاة والسلبية					
.768**	٤٥	.755**	٤٤	.786**	٤٣
.767**	٤٨	.831**	٤٧	.808**	٤٦
				.724**	٤٩
البعد الثالث: الحد من الخوف من التغيير					
.840**	٥٢	.734**	٥١	.793**	٥٠
.762**	٥٥	.794**	٥٤	.685**	٥٣
				.743**	٥٦

** دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للفقرة الذي تنتمي إليه الفقرة في المحور الثالث: الحد من مقاومة التغيير جاءت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة؛ حيث تراوحت في البعد الأول: الحد من الجمود الفكري بين (.665**-.836**)، وتراوحت في البعد الثاني: الحد من اللامبالاة والسلبية بين (.724**-.831**)، وتراوحت في البعد الثالث: الحد من الخوف من التغيير بين (.685**-.840**)، وتراوحت في المحور الثالث بين (.665**-.840**)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المحور الثالث بالاستبانة.

• الصدق البنائي العام لأبعاد المحور الثالث: الحد من مقاومة التغيير

تم التحقق من الصدق البنائي العام لأبعاد المحور الثالث من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الثالث، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-١١) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الثالث: الحد من مقاومة التغيير

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: الحد من الجمود الفكري	.941**
٢	البعد الثاني: الحد من اللامبالاة والسلبية	.959**
٣	البعد الثالث: الحد من الخوف من التغيير	.944**

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط لأبعاد المحور الثالث: الحد من مقاومة التغيير والمتوسط العام للمحور الثالث بالاستبانة جاءت بقيم عالية؛ حيث تراوحت بين (.973**-.977**) وكانت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

– ثبات الأداة:

• ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثالث: الحد من مقاومة التغيير

تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثالث: الحد من مقاومة التغيير والمتوسط العام للمحور الثالث بالاستبانة ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-١٢) معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثالث والمتوسط العام للمحور الأول بالاستبانة

م	الأبعاد	ألفا كرونباخ
١	البعد الأول: الحد من الجمود الفكري	.937
٢	البعد الثاني: الحد من اللامبالاة والسلبية	.893
٣	البعد الثالث: الحد من الخوف من التغيير	.917
	المتوسط العام	.942

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الثالث: الحد من مقاومة التغيير جاءت بقيم عالية؛ حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الثالث بين (.893-.937)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لأبعاد المحور الثالث (.942)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

٥,٣ الأساليب الإحصائية:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعى الباحث إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات فقرات الاستبانة وكذلك الدرجات الكلية لمتغيرات الاستبانة بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة.
٣. معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي.
٤. معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لفقرات الاستبانة.
٥. تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) واختبار (ت) (T-test): لحساب الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة.
٦. معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل فقرة ومتغير على النحو التالي:

تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة منخفضة جداً (١)، منخفضة (٢)، متوسطة (٣)، عالية (٤)، عالية جداً (٥)، ويتم تحديد درجة التحقق لكل متغير بناء على ما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

- من ١ إلى أقل من ١,٨٠ تمثل درجة استجابة (منخفضة جداً).
- من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠ تمثل درجة استجابة (منخفضة).
- من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠ تمثل درجة استجابة (متوسطة).
- من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠ تمثل درجة استجابة (عالية).
- من ٤,٢٠ إلى أقل من ٥ تمثل درجة استجابة (عالية جداً).

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

١,٤ تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضًا للنتائج التي تم التوصل إليها بعد تطبيق أدوات الدراسة واستخدام الأساليب الإحصائية المشار إليها، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، يلي ذلك تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة.

٢,٤ القسم الأول: أسئلة الدراسة

١,٢,٤ أولاً: عرض نتائج السؤال الأول الذي نص على: ما مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص؟

وللإجابة على السؤال قد تم حساب التكرارات والنسب المئوية وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإبعاد المحور الأول: مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني بين أوساط الموظفين؛ ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (١-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الأول: مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني بين أوساط الموظفين

الرقم	أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة استجابة
١	البعد الأول: جاهزية المؤسسة	3.95	.600	1	عالية
٢	البعد الثاني: استعداد العاملين	3.18	.851	2	متوسطة
	المتوسط العام	3.57	.488	--	عالية

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط العام للمحور الأول: مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني بين أوساط الموظفين جاء بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (.488) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول (البعد الأول: جاهزية المؤسسة)، بمتوسط حسابي (3.95)، وانحراف معياري (.600)، يليه في الترتيب الثاني (البعد الثاني: استعداد العاملين) بمتوسط حسابي (3.18)، وانحراف معياري (.851).

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للمحور الأول على درجة استجابة (عالية) إلى أن المؤسسة والعاملين على استعداد للتدريب والتطوير المهني، فتعمل المؤسسة على قياس احتياجات العاملين التدريبية، وتركز على توفير الموارد التدريبية اللازمة للتدريب، وتعمل على تحديد مواعيد البرامج التدريبية تتوافق مع العاملين، بالإضافة إلى ذلك تعمل المؤسسة على تحقيق التواصل الفعال مع العاملين؛ وتحفيزهم لحضور

البرامج التدريبية، وأيضًا يدرك العاملون أهمية البرامج التدريبية، ودورها المحوري في تحقيق أهدافهم المرجوة، وتطوير أدائهم، وصقل مهاراتهم، وهو ما يجعلهم على استعداد لحضور هذه البرامج.

ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة بربار وبودلال (٢٠٢٣) التكوين المهني يساهم في زيادة تعزيز الكفاءة المهنية لدى العمال، ويظهر ذلك من خلال مساهمة البرامج التكوينية في تحسين أداء العمال عبر تطوير المهارات المهنية وتقديم تغذية راجعة لمعالجة نقاط الضعف مما يزيد من فعالية الأداء، كما تساهم الأساليب المهنية في تعديل سلوك العمال واستيعابهم للمهام، مما يعزز من قدرتهم على تحمل المسؤولية ودعمهم لأهداف المؤسسة، وتساهم البرامج التكوينية في تنمية المهارات لدى العمال من خلال التركيز على الجوانب التنظيمية، والتطويرية

وفيما يلي تم تناول أبعاد المحور الأول بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

– البعد الأول: جاهزية المؤسسة

الجدول رقم (٤-٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: جاهزية المؤسسة

م	الفقرة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق بشدة	أوافق	حد ما	أوافق إلى	لا أوافق				
١	تخصص المؤسسة وقتًا كافيًا للموظفين للمشاركة في التدريب.	ك	160	123	21	7	3	4.37	.786	1	عالية جدًا
		%	51.0	39.2	6.7	2.2	1.0				
٢	تحدد المؤسسة رؤية واضحة لأهمية التدريب والتطوير.	ك	109	127	63	9	6	4.03	.914	4	عالية
		%	34.7	40.4	20.1	2.9	1.9				
٣	توفر المؤسسة موارد تدريبية متعددة لدعم عمليات التطوير المهني.	ك	95	118	71	21	9	3.86	1.018	5	عالية
		%	30.3	37.6	22.6	6.7	2.9				
٤	تعزز المؤسسة من أهمية التدريب عبر التواصل المستمر.	ك	81	123	65	23	22	3.69	1.140	6	عالية
		%	25.8	39.2	20.7	7.3	7.0				
٥	تتفهم المؤسسة احتياجات العاملين المختلفة وتقدم تدريبًا ملائمًا لهم.	ك	128	132	36	3	15	4.13	.988	3	عالية
		%	40.8	42.0	11.5	1.0	4.8				
٦	تمتلك المؤسسة البنية التحتية اللازمة لدعم عمليات التدريب.	ك	139	132	25	6	12	4.21	.949	2	عالية جدًا
		%	44.3	42.0	8.0	1.9	3.8				
٧	تحرص المؤسسة على تقديم برامج تدريبية دورية تستجيب لاحتياجات العاملين المختلفة.	ك	48	111	97	23	35	3.36	1.165	7	متوسطة
		%	15.3	35.4	30.9	7.3	11.1				
المتوسط العام											
								3.95	.600	--	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الأول: جاهزية المؤسسة جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.95)، وانحراف معياري (600)، وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (١) بمتوسط حسابي (4.37)، وانحراف معياري (786). وبدرجة استجابة (عالية جدًا)، وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم

(٦) بمتوسط حسابي (4.21)، وانحراف معياري (٠.949) وبدرجة استجابة (عالية جدًا)، ويليه في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٧) بمتوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (1.165) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاءت باقي الفقرات بدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول بين (1.165-786) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك الفقرات.

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للبعد الأول على درجة استجابة (عالية) إلى أن المؤسسة على أتم استعداد لتدريب العاملين، وتطويرهم المهني؛ حيث تعمل المؤسسة على إعداد مجموعة من البرامج التدريبية المتنوعة، وتهتم بتشجيع العاملين لحضور هذه البرامج، بالإضافة إلى ذلك تركز المؤسسة على تحفيز العاملين من خلال إيضاح فوائد هذه البرامج ودورها في تطويرهم المهني، وتحرص المؤسسة على توفير كافة الموارد التدريبية اللازمة، كالمدرسين، ومكان التدريب، ومحتوى التدريب، والوسائل المستخدمة في عملية التدريب، وأيضًا تهتم المؤسسة بتطوير البنية التحتية اللازمة لعملية التدريب، وهو ما يؤكد على استعداد المؤسسة للتدريب.

ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (١) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (عالية جدًا) إلى إن المؤسسة تهتم بعملية التدريب، وتولي المزيد من الاهتمام للتطوير المهني للعاملين، فتعمل على إعداد مجموعة من البرامج التدريبية لصقل مهارات العاملين، وتنمية معرفتهم، بالإضافة إلى ذلك تراعي المؤسسة تحقيق التناسب بين مواعيد التدريب، وبين مواعيد العمل؛ من خلال تحديد وقتًا محددًا للبرامج التدريبية، وهو ما يضمن التزام العاملين.

ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (٧) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (متوسطة) إلى أن المؤسسة تهتم بالعاملين وبمستوى أداء الأعمال؛ لذلك تعمل المؤسسة على إعداد برامج تدريبية لتطوير مهاراتهم، ليس ذلك فقط بل تركز المؤسسة على قياس احتياجات كل عامل على حدى، والكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين، لإعداد برامج تدريبية تتناسب مع احتياجات كل عامل، ولكن يوجد قصور في ذلك؛ وفي الغالب يرجع إلى الغموض في تحديد الاحتياجات التأهيلية لبعض العاملين.

ويتفق هذا جزئيًا مع ما توصلت إليه دراسة الحطاب (٢٠١٩) وللبرامج التدريبية دورًا بارزًا في تعزيز جودة الحياة الوظيفية من خلال تحسين المهارات القيادية، وتوجيه العاملين وتمكينهم من إظهار قدراتهم وإبداعاتهم، كما تساهم البرامج في إشراك الموظفين في وضع الرؤية المستقبلية للشركة وتدريب المشرفين على إدارة الأزمات، ومن جانب التكنولوجيا؛ تُحقق البرامج التدريبية فاعلية في التحول الرقمي للأداء في الشركة، وتقليل الجهد، والإنجاز في الأعمال، كذلك تدعم الأمن الوظيفي من خلال تأهيل الموظفين ورفع كفاءتهم، كما ترتبط العملية التدريبية بنظام الحوافز والترقيات، مما يعزز استقرار الموظفين وتطورهم.

– البعد الثاني: استعداد العاملين

الجدول رقم (٤-٣) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: استعداد العاملين

م	الفقرة	درجة الاستجابة							المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة					
٨	أشعر بالحماس تجاه برامج التدريب والتطوير المهني التي تقدمها المؤسسة.	ك	74	24	87	82	47	2.99	1.373	6	متوسطة	
		%	23.6	7.6	27.7	26.1	15.0					
٩	يساعدني التدريب على تحقيق أهدافي المهنية.	ك	61	42	101	66	44	3.03	1.298	5	متوسطة	
		%	19.4	13.4	32.2	21.0	14.0					
١٠	لدي القدرة على تطبيق ما أتعلمه من برامج التدريب في عملي اليومي.	ك	81	24	92	89	28	3.13	1.318	4	متوسطة	
		%	25.8	7.6	29.3	28.3	8.9					
١١	لدي فهمًا جيدًا لأهمية التدريب في تحسين مهارتي المهنية.	ك	150	38	47	42	37	3.71	1.464	1	عالية	
		%	47.8	12.1	15.0	13.4	11.8					
١٢	أشعر بأنني مستعد للالتزام ببرامج التدريب الطويلة.	ك	50	21	76	106	61	2.66	1.307	7	متوسطة	
		%	15.9	6.7	24.2	33.8	19.4					
١٣	أرى أن التدريب يسهم في تعزيز شعوري بالرضا عن العمل.	ك	101	42	109	42	20	3.52	1.244	2	عالية	
		%	32.2	13.4	34.7	13.4	6.4					
١٤	يقدم التدريب لي أدوات جديدة تساعدني في أداء مهامتي.	ك	95	19	89	88	23	3.24	1.339	3	متوسطة	
		%	30.3	6.1	28.3	28.0	7.3					
المتوسط العام												
								3.18	.851	--	متوسطة	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثاني: استعداد العاملين جاء بدرجة استجابة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.18)، وانحراف معياري (.851)، وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (١١) بمتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (1.464) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (١٣) بمتوسط حسابي (3.52)، وانحراف معياري (1.244) وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه في الترتيب الأخير الفقرة رقم (١٢) بمتوسط حسابي (2.66)، وانحراف معياري (1.307) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاءت باقي الفقرات بدرجة استجابة (متوسطة)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني بين (1.244-1.464) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك الفقرات.

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للبعد الثاني على درجة استجابة (متوسطة) إلى أن العاملين يولوا المزيد من الاهتمام لحضور البرامج التدريبية التي تعدها المؤسسة؛ حيث يؤكد العاملين على اهتمامهم

وحماسهم لحضور هذه البرامج، بالإضافة إلى ذلك يشيد العاملون بدور البرامج التدريبية في تحقيق أهدافهم المنشودة، وزيادة شعورهم بالرضا الوظيفي، ولكن لم يتم ذلك على النحو المنشود وفي الغالب يرجع ذلك إلى عدم قدرة بعض العاملين على تحقيق التوازن بين البرامج التدريبية وبين حياتهم الشخصية، هو ما يجعل بعض العاملين غير مستعدين لحضور بعض البرامج.

ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة "آدموفا" (Adamova, 2022) وجود تأثير إيجابي لنظم تدريب الموظفين على المؤسسات؛ حيث يعمل التدريب المناسب على تعزيز رضا الموظفين والتزامهم، وأدائهم، وسلوكهم الابتكاري.

ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (١١) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (عالية) إلى إن العاملين يدركون أهمية البرامج التدريبية، ودورها في اكتساب المزيد من المهارات الجديدة، وتطوير المهارات الحالية، بالإضافة إلى ذلك يرى العاملون أن التدريب يساهم في اكتسابهم المزيد من الثقة بالنفس، ويزيد من كفاءتهم المهنية، وقدرتهم على تحمل المزيد من مسؤوليات العمل، وأيضاً يؤكد العاملون أن البرامج التدريبية تساهم في تحقيق الأهداف الشخصية المنشودة كالحصول على ترقية وحافز.

ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (١٢) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (متوسطة) إلى إن العاملين مهتمون بحضور البرامج التدريبية التي تعدها المؤسسة لهم، نظراً لمنافع هذه البرامج، ودورها في تطوير مستوى أدائهم، ولكن يوجد قصور في ذلك؛ حيث ينقطع بعض العاملين عن الالتزام في حضور البرامج التدريبية التي تستغرق مدة طويلة، وفي الغالب يرجع ذلك إلى ثقل كاهل العاملين بالمزيد من المهام والأعباء. ٤,٢,٢: عرض نتائج السؤال الثاني الذي نص على: ما التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص؟

وللإجابة على السؤال قد تم حساب التكرارات والنسب المئوية وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإبعاد المحور الثاني: التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني؛ ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (٤-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الثاني:

التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني

الرقم	أبعاد المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة استجابة
١	البعد الأول: التحديات التنظيمية	3.27	.936	2	متوسطة
٢	البعد الثاني: التحديات الإدارية	3.38	.939	1	متوسطة
٣	البعد الثالث: التحديات البشرية	3.10	1.075	3	متوسطة
	المتوسط العام	3.25	.621	--	متوسطة

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للمحور الثاني: التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني جاء بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.621) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاء في الترتيب الأول (البعد الثاني: التحديات الإدارية)، بمتوسط حسابي (3.38)، وانحراف معياري (0.939)، يليه في الترتيب الثاني (البعد الأول: التحديات التنظيمية) بمتوسط حسابي (3.27)، وانحراف معياري (0.936)، بينما جاء في الترتيب الأخير (البعد الثالث: التحديات البشرية) بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (1.075) وجاءت جميع أبعاد المحور الأول بدرجة استجابة (متوسطة).

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للمحور الثاني على درجة استجابة (متوسطة) إلى أن المؤسسة تمتلك مجموعة من النظم التي تساهم في الاستفادة من عملية التدريب، وتحقيق الأهداف المنشودة منها؛ حيث يتوفر بالمؤسسة نظم إدارية تهتم بعملية التدريب وتضع لها الخطط الاستراتيجية التي تساهم في نجاحها، بالإضافة إلى ذلك توضح الإدارة للعاملين عملية التدريب وأهدافها، وأيضًا تنسق الإدارات بشكل جيد لعملية التدريب، وتركز على تحقيق الشفافية في القرارات الإدارية، بجانب ذلك يتحمس العاملون للبرامج التدريبية، ويهتمون بحضورها، ولكن يوجد قصور في ذلك وفي الغالب يرجع إلى عدم وضوح أهداف بعض البرامج التدريبية، وهو ما ينقص من جودتها.

ويتفق هذا جزئيًا مع ما توصلت إليه دراسة "كوي" (Cui, 2022) أهم مشكلات تدريب الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصين، هي افتقار الدورات التدريبية إلى العملية، وافتقار المحتويات إلى الصلة، وافتقار نظام التدريب إلى النظامية، وافتقار المتدربين إلى الحماس، وكانت من أبرز أسباب مشاكل التدريب، هي عدم تولية الإدارة الاهتمام الكافي للتدريب، ونقص في تحليل احتياجات التدريب والتخطيط الأولي للتدريب، ونقص في آليات التقييم، والحوافز.

وفيما يلي تم تناول أبعاد المحور الثاني بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

– البعد الأول: التحديات التنظيمية

الجدول رقم (٤-٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: التحديات التنظيمية

م	الفقرة	درجة الاستجابة									
		ك	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
١٥	تعتمد المؤسسة على أنظمة تدريبية غير متكاملة لتلبية احتياجات العاملين.	ك	38	110	49	19	98	2.91	1.463	6	متوسطة
		%	12.1	35.0	15.6	6.1	31.2				
١٦	تؤثر تغييرات الإدارة المستمرة في المؤسسة على استمرارية برامج التدريب.	ك	82	108	43	11	70	3.39	1.474	3	متوسطة
		%	26.1	34.4	13.7	3.5	22.3				
١٧	تستخدم المؤسسة سياسة تدريب غير واضحة لكافة العاملين.	ك	61	109	59	15	70	3.24	1.418	4	متوسطة
		%	19.4	34.7	18.8	4.8	22.3				
١٨	تواجه المؤسسة بعض الصعوبات في توفير مدربين متخصصين لتلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين.	ك	133	108	20	8	45	3.88	1.368	1	عالية
		%	42.4	34.4	6.4	2.5	14.3				
١٩	تواجه المؤسسة بعض الصعوبات في تنسيق بين الإدارات المتنوعة.	ك	115	112	28	3	56	3.72	1.424	2	عالية
		%	36.6	35.7	8.9	1.0	17.8				
٢٠	تواجه المؤسسة بعض الصعوبات في تحديث البرامج التدريبية بشكل مستمر.	ك	84	37	80	58	55	3.12	1.437	5	متوسطة
		%	26.8	11.8	25.5	18.5	17.5				
٢١	تضع المؤسسة أولويات أخرى تتفوق على الاهتمام بعملية التدريب.	ك	55	19	70	97	73	2.64	1.369	7	متوسطة
		%	17.5	6.1	22.3	30.9	23.2				
المتوسط العام											
								3.27	.936	--	متوسطة

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الأول: التحديات التنظيمية جاء بدرجة استجابة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.27)، وانحراف معياري (936)، وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (١٨) بمتوسط حسابي (3.88)، وانحراف معياري (1.368) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (١٩) بمتوسط حسابي (3.72)، وانحراف معياري (1.424) وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه

في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٢١) بمتوسط حسابي (2.64)، وانحراف معياري (1.369) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاءت باقي الفقرات بدرجة استجابة (متوسطة)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول بين (1.368-1.474) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك الفقرات.

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للبعد الأول على درجة استجابة (متوسطة) إلى أن المؤسسة تعمل على الإعداد الجيد لعملية التدريب، فتهتم المؤسسة بتوفير البرامج التدريبية التي تلبي احتياجات العاملين المختلفة، وتراعي الفروق الفردية بين العاملين، بالإضافة إلى ذلك تهتم المؤسسة بتحقيق التواصل الفعال بين الإدارات المختلفة للتنسيق لعملية التدريب، وأيضًا تهتم المؤسسة بتطوير البرامج التدريبية بشكل مستمر للتوافق مع التطورات الحديثة، ولكن يوجد بعض القصور في ذلك وفي الغالب يرجع إلى نقص الموارد المخصصة لعملية التدريب، والتي تؤدي إلى قيود في الميزانية والوقت مما يعيق عملية التدريب.

ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (١٨) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (عالية) إلى أن نقص المدربين المتخصصون يُعد بمثابة عائق بالنسبة للمؤسسة في عملية التدريب، فهناك نقص في توافر بعض المتدربين المتخصصين في مجالات معينة، بالإضافة إلى أن توفير متدربين متخصصين يكلف المؤسسة المزيد من التكاليف المالية، وأيضًا تواجه بعض المؤسسات صعوبة في تحديد الاحتياجات التدريبية لبعض العاملين؛ وهو ما يؤدي إلى تدني جودة وفعالية البرامج التدريبية المقدمة.

ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (٢١) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (متوسطة) إلى أن المؤسسة تولى المزيد من الاهتمام لعملية التدريب، وتعمل على تحقيق التطوير المهني للعاملين؛ من خلال قياس احتياجاتهم التدريبية، فتُعد عملية التدريب ذات أهمية قصوى لدى المؤسسة، ولكن يوجد قصور في ذلك؛ حيث لم يتم ذلك على النحو المأمول، وفي الغالب يرجع إلى انشغال المؤسسة بأداء الأعمال المنوطة بها، وهو ما يؤدي إلى حدوث بعض القصور في الترتيب لعملية التدريب.

– البعد الثاني: التحديات الإدارية

الجدول رقم (٤-٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: التحديات الادارية

م	الفقرة	درجة الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
٢٢	غياب الشفافية في القرارات الإدارية التي تخص البرامج التدريبية.	ك	103	19	79	61	3.19	1.483	6	متوسطة
		%	32.8	6.1	25.2	19.4				
٢٣	غياب التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة يؤثر على تحسين أداء العاملين.	ك	65	22	69	66	2.69	1.480	7	متوسطة
		%	20.7	7.0	22.0	21.0				
٢٤	غياب نظام تقييم واضح للتدريب يجعل من الصعب تحديد النتائج.	ك	121	35	42	37	3.26	1.648	5	متوسطة
		%	38.5	11.1	13.4	11.8				
٢٥	قلة الموارد الإدارية المخصصة للتدريب يؤثر على جودة البرامج التدريبية.	ك	185	13	47	21	3.85	1.538	1	عالية
		%	58.9	4.1	15.0	6.7				
٢٦	وجود بعض تعقيدات في الإجراءات الإدارية أثناء تنفيذ البرامج التدريبية.	ك	167	24	38	14	3.64	1.658	3	عالية
		%	53.2	7.6	12.1	4.5				
٢٧	ضعف التواصل بين الإدارة والعاملين لبناء الأهداف التدريبية بناء على احتياجاتهم.	ك	116	34	77	16	3.34	1.559	4	متوسطة
		%	36.9	10.8	24.5	5.1				
٢٨	قلة الاهتمام بالتطوير الإداري يؤثر على استمرارية برامج التدريب.	ك	180	20	25	22	3.71	1.667	2	عالية
		%	57.3	6.4	8.0	7.0				
متوسطة							3.38	.939	--	متوسطة

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثاني: التحديات الإدارية جاء بدرجة استجابة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.38)، وانحراف معياري (0.939)، وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (٢٥) بمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (1.538) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (٢٨) بمتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (1.667) وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٢٣) بمتوسط حسابي (2.69)، وانحراف معياري (1.480) وبدرجة استجابة

(متوسطة)، وتراوحت باقي الفقرات بين درجات استجابة (متوسطة-عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني بين (1.480-1.667) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك الفقرات.

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للبعد الثاني على درجة استجابة (متوسطة) إلى إن الهيكل الإداري في المؤسسة يتميز بشفافية، ووضوح وعلانية القرارات الإدارية لكافة العاملين، وتهتم الإدارة بشرح النتائج المتوقعة من العملية التدريبية وتشجع العاملين على تحقيقها، علاوة على ذلك تركز الإدارة على تحقيق التواصل الفعال بينها وبين العاملين للاستماع إلى آرائهم، والتعرف على احتياجاتهم، ولكن يوجد بعض القصور؛ حيث تعاني المؤسسات من بعض التحديات الإدارية، والتي تتمثل في تغيير الإدارة في بعض المؤسسات بشكل دوري، وهو ما يؤدي إلى حدوث اختلافات في الأهداف التدريبية لكل إدارة، ويعوق عملية التدريب.

ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة "آدموفا" (Adamova, 2022) تؤثر الثقافة المؤسسية على نظام تدريب الموظفين من خلال بعض القيم، مثل مستوى التواصل العالي، والتنظيم الهيكلي الذي يدعم التعاون، والثقة المتبادلة، وتحمل المخاطر، والتعلم من الأخطاء، والتعلم والتطور المستمر.

ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (٢٥) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (عالية) إلى إن نقص الميزانية المحددة لعملية التدريب؛ يؤدي إلى تقليل عدد البرامج التدريبية، أو إعداد البرامج بدون موارد كافية، وهو ما يؤثر على كفاءة وجودة البرامج التدريبية، بالإضافة إلى ذلك فإن نقص الموارد الإدارية المتاحة لعملية التدريب يؤدي إلى تجربة تدريبية غير جيدة للعاملين، وهو ما يؤدي إلى ضعف التزام بعض العاملين في حضور البرامج التدريبية.

ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (٢٣) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (متوسطة) إلى أن المؤسسة تركز على إعداد خطة استراتيجية منظمة لعملية التدريب؛ ويتم ذلك من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتحديد مجموعة من الأهداف المنشودة لعملية التدريب، وتصميم برامج تدريبية تتميز بالتوافق مع احتياجات العاملين، وتساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، ولكن يوجد بعض القصور في ذلك؛ وفي الغالب يرجع ذلك إلى التغييرات المستمرة في سوق العمل، التي تتسبب في تدني جودة بعض البرامج التدريبية.

ويتفق هذا جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة الحطاب (٢٠١٩) وجود متطلبات أساسية غير مستوفاة في الأنظمة التدريبية، وتشمل نقص الموازنة التدريبية، وعدم القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية المستمرة، وضعف استخدام الأنظمة التدريبية المحوسبة

– البعد الثالث: التحديات البشرية

الجدول رقم (٤-٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: التحديات البشرية

م	الفقرة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
٢٩	قلة تحفيز العاملين تصعب الاستفادة الكاملة من برامج التدريب.	ك	60	94	59	34	67	3.15	1.418	4	متوسطة
		%	19.1	29.9	18.8	10.8	21.3				
٣٠	قلة استعداد العاملين للتغيير يؤثر على نجاح برامج التدريب.	ك	39	91	66	30	88	2.88	1.413	6	متوسطة
		%	12.4	29.0	21.0	9.6	28.0				
٣١	ضعف التفاعل بين المدربين والعاملين يشكل تحديًا في تحقيق الأهداف.	ك	69	77	46	40	82	3.04	1.517	5	متوسطة
		%	22.0	24.5	14.6	12.7	26.1				
٣٢	محدودية مهارات التفكير النقدي تصعب عملية تطور العاملين.	ك	28	73	78	27	108	2.64	1.388	7	متوسطة
		%	8.9	23.2	24.8	8.6	34.4				
٣٣	ضعف الإرادة في مواجهة الصعوبات يؤثر سلبيًا على تحقيق أهداف التدريب.	ك	58	119	51	35	51	3.31	1.337	2	متوسطة
		%	18.5	37.9	16.2	11.1	16.2				
٣٤	غياب الحماس لدى بعض العاملين يؤثر سلبيًا على المشاركة في التدريب.	ك	74	109	54	26	51	3.41	1.364	1	عالية
		%	23.6	34.7	17.2	8.3	16.2				
٣٥	قلة روح العمل الجماعي لدى العاملين تؤثر سلبيًا على فعالية التدريب.	ك	75	95	50	21	73	3.25	1.483	3	متوسطة
		%	23.9	30.3	15.9	6.7	23.2				
المتوسط العام											
متوسطة	--	1.075	3.10								

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثالث: التحديات البشرية جاء بدرجة استجابة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.10)، وانحراف معياري (1.075)، وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (٣٤) بمتوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (1.364) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (٣٣) بمتوسط حسابي (3.31)، وانحراف معياري (1.337) وبدرجة استجابة (متوسطة)، يليه في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٣٢) بمتوسط حسابي (2.64)، وانحراف معياري (1.388) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاءت باقي الفقرات بدرجة استجابة (متوسطة)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني بين (1.337-1.517) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك الفقرات.

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للبعد الثالث على درجة استجابة (متوسطة) إلى أن العاملين متحفزون لحضور البرامج التدريبية، ويركزون على الاستفادة منها في تطوير مهاراتهم وصقل معرفتهم، ويهتم العاملون بالتواصل والتنسيق الفعّال مع المدربين لتحقيق الأهداف المنشودة من البرنامج التدريبية، علاوة على ذلك تتسم بيئة العمل في المؤسسات بالتعاون بين العاملين وبعضهم البعض، ولكن يوجد قصور في ذلك، وفي الغالب يرجع إلى ضعف رغبة بعض العاملين في التغيير، وهو ما يمثل تحديًا بشريًا يعيق عملية التدريب.

ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة دراسة مكمين وبوشيكري (٢٠٢٢) التكوين المهني تساهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة المهنية لدى الموظفين من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة التي تعزز من قدراتهم على الإنجاز، كما تساهم في تقوية الروابط الاتصالية بين الموظفين والرؤساء، مما يخلق بيئة تفاعلية تعزز جودة الأداء، وتتيح فرصًا للترقية والاندماج داخل بيئة العمل

ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (٣٤) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (عالية) إلى إن نجاح عملية التدريب يعتمد على الدافعية الذاتية لدى الفرد، والرغبة في تحقيق النجاح والتطوير؛ حيث إن حماس الفرد للتدريب يجعله أكثر استعدادًا للتطوير، وأكثر رغبة في السعي والاجتهاد، وأيضًا غياب الحماس للتدريب يجعل الفرد غير مستعد، ولا يولي المزيد من الاهتمام للتطور المهني؛ وهو ما يؤدي إلى ضعف الاستفادة من البرامج التدريبية.

ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (٣٢) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (متوسطة) إلى أن مهارات التفكير النقدي تساهم في زيادة استيعاب وفهم المعلومات، وتجعل الفرد أكثر مرونة لتغير أفكاره القديمة، فغياب مهارات التفكير النقدي لدى الأفراد يجعلهم أقل قدرة على الابتكار والتفكير الإبداعي، وهو ما يؤثر على استيعابهم لمحتوى البرامج التدريبية، ويجعلهم أقل استفادة، ولكن يوجد بعض القصور في ذلك وفي الغالب يرجع إلى أن تدني مهارات التفكير النقدي لا تُعد تحديًا كاملاً في عملية التدريب، فالتزام العامل بالحضور، وحماسه، وتطلعه لتطوير مستوى أدائه يؤدي إلى نتائج إيجابية حتى في غياب مهارات التفكير النقدي.

٣,٢,٤ ثالثاً: عرض نتائج السؤال الثالث الذي نص على: ما مستوى الحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص؟

وللإجابة على السؤال قد تم حساب التكرارات والنسب المئوية وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإبعاد المحور الثالث: الحد من مقاومة التغيير؛ ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (٤-٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الثالث:
الحد من مقاومة التغيير

الرقم	أبعاد المحور الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة استجابة
١	البعد الأول: الحد من الجمود الفكري	3.65	.557	3	عالية
٢	البعد الثاني: الحد من اللامبالاة والسلبية	4.10	.503	1	عالية
٣	البعد الثالث: الحد من الخوف من التغيير	3.74	.675	2	عالية
	المتوسط العام	3.83	.362	--	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للمحور الثالث: الحد من مقاومة التغيير جاء بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (3.62). وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول (البعد الثاني: الحد من اللامبالاة والسلبية)، بمتوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (5.03)، يليه في الترتيب الثاني (البعد الثالث: الحد من الخوف من التغيير) بمتوسط حسابي (3.74)، وانحراف معياري (6.75)، بينما جاء في الترتيب الأخير (البعد الأول: الحد من الجمود الفكري) بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (5.57). وجاءت جميع أبعاد المحور الثالث بدرجة استجابة (عالية).

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للمحور الثالث على درجة استجابة (عالية) إلى أن المؤسسة تهدف إلى زيادة مرونة العاملين، وصقل مهاراتهم لتغيير الأفكار والمعتقدات القديمة؛ حيث تحرص المؤسسة في البرامج التدريبية التي تُعدها على تخصيص مجموعة من البرامج التي تهدف إلى التخلص من الأفكار التقليدية، وقبول الأفكار الجديدة، وتقبل الرأي الآخر، بالإضافة إلى ذلك يتم تخصيص مجموعة من البرامج التدريبية لتحفيز العاملين على الجد والاجتهاد والسعي لبلوغ الأهداف المنشودة، والنظر إلى المستقبل لتحقيق المزيد من النجاح والإنجازات، وهو ما يزيد من دافعية العاملين للتعلم والتغيير والتطور.

ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة كل من "باجراتيوني، وغورديينكو" (Bagrationi & Gordienko, 2024) تمثلت أهم استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير، في القيادة الفعالة للتوجيه والتحفيز، والشفافية والتواصل الفعال، ومشاركة الموظفين، ومعالجة المخاوف الفردية، كالخوف من المجهول، والتحفيز بناءً على التجربة، وتأثير البيئة الاجتماعية، كما تمثلت أهم استراتيجيات تعزيز جاهزية التغيير، في توفير المعرفة والمهارات اللازمة للموظفين، وتحفيز الموظفين والاعتراف بالسلوكيات الإيجابية من قبل الإدارة ووكلائها في عملية التغيير التي تسعى المنظمات إلى تنفيذها.

وفيما يلي تم تناول أبعاد المحور الثالث بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

– البعد الأول: الحد من الجمود الفكري:

الجدول رقم (٤-٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: الحد من الجمود الفكري

م	الفقرة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
٣٦	تشجع المؤسسة على تجنب الأفكار التقليدية.	ك	127	76	46	29	36	3.73	1.373	4	عالية
		%	40.4	24.2	14.6	9.2	11.5				
٣٧	تعزز المؤسسة من المرونة الفكرية للعاملين.	ك	71	74	39	45	85	3.00	1.541	7	متوسطة
		%	22.6	23.6	12.4	14.3	27.1				
٣٨	توفر المؤسسة برامج تدريبية تساعد في توسيع آفاق التفكير.	ك	85	95	38	18	78	3.29	1.536	6	متوسطة
		%	27.1	30.3	12.1	5.7	24.8				
٣٩	تشجع المؤسسة على تبني الأفكار الجديدة.	ك	142	86	56	14	16	4.03	1.127	2	عالية
		%	45.2	27.4	17.8	4.5	5.1				
٤٠	تحرص المؤسسة على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.	ك	101	70	46	45	52	3.39	1.473	5	متوسطة
		%	32.2	22.3	14.6	14.3	16.6				
٤١	تساعد المؤسسة على تطوير نظرات العاملين للأمور.	ك	142	82	44	19	27	3.93	1.268	3	عالية
		%	45.2	26.1	14.0	6.1	8.6				
٤٢	تحرص المؤسسة على التغلب على الجمود الفكري يساهم لتحسين مخرجات العمل.	ك	168	74	49	7	16	4.18	1.100	1	عالية
		%	53.5	23.6	15.6	2.2	5.1				
المتوسط العام											
								3.65	.557	--	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الأول: الحد من الجمود الفكري جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.65)، وانحراف معياري (557.)، وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (٤٢) بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (1.100) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (٣٩) بمتوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (1.127) وبدرجة استجابة (عالية)، يليه في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٣٧) بمتوسط حسابي (3.00)، وانحراف معياري (1.541) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وتراوحت باقي الفقرات بين درجات استجابة (متوسطة-عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول بين (1.541-1.100) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك الفقرات.

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للبعد الأول على درجة استجابة (عالية) إلى أن المؤسسة تهتم بالحد من الجمود الفكري لدى العاملين؛ لذلك تحفز المؤسسة العاملين على التجديد، والبعد عن التفكير التقليدي، وتشجع العاملين على التفكير خارج الصندوق، ومن الجدير بالذكر أيضًا أن المؤسسة تصمم

مجموعة من البرامج التدريبية التي تهدف إلى فتح آفاق جديدة للتفكير، وزيادة قدرة العاملين على تبني الأفكار المستحدثة، وتحفز العاملين على النظر للأمور من زوايا مختلفة؛ لزيادة قدرتهم على تقبل الرأي الآخر وتبني الأفكار الجديدة.

ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (٤٢) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (عالية) إلى أن المؤسسة تعرف أن الجمود الفكري يُعد بمثابة عائق أمام التطور؛ لذلك تعمل المؤسسة على منح الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم، وتشجع العاملين على الابتكار والتجريب، للوصول إلى أفكار جديدة، بالإضافة إلى ذلك تدرب المؤسسة العاملين على التكيف مع التغييرات الطارئة وهو ما يساهم في اكتساب المرونة الفكرية، وزيادة القدرة على الاستجابة للمتغيرات، وهو ما يؤدي إلى تحسين جودة وكفاءة المخرجات.

ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (٣٧) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (متوسطة) إلى أن المؤسسة تهتم بزيادة قدرة العاملين على التكيف مع المتغيرات، واتسامهم بالمرونة الفكرية، لزيادة قدرتهم على تقبل الآراء المختلفة؛ لذلك تهتم المؤسسة بتدريب العاملين على التفكير النقدي، وتحليل المعلومات، لمراجعة أفكارهم والاستجابة للتغييرات، ولكن يوجد قصور في ذلك؛ حيث تعتقد بعض المؤسسات أن المرونة الفكرية هي صفة أصيلة في الفرد يصعب اكتسابها؛ لذلك لا تولي بعض المؤسسات الاهتمام لتطوير المرونة الفكرية للعاملين.

ويتفق هذا جزئيًا مع ما توصلت إليه دراسة مباشر (٢٠١٨) أن مقاومة التغيير لدى العاملين تراوحت ما بين الدرجة المتوسطة والمنخفضة، وهو ما يؤكد على تأثير الإيجابي للقيادة التحويلية من قبل القيادات على انخفاض مقاومة العاملين للتغيير وعدم وصولها إلى مستويات مرتفعة.

– البعد الثاني: الحد من اللامبالاة والسلبية

الجدول رقم (٤ - ١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: الحد من اللامبالاة والسلبية

م	الفقرة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة					
٤٣	تدعم المؤسسة العاملين للتغلب على التوجهات السلبية.	ك	59	167	71	17	0	3.85	.782	6	عالية
		%	18.8	53.2	22.6	5.4	0.0				
٤٤	تشجع المؤسسة العاملين على تقديم الأفكار بدلاً من التوجهات السلبية.	ك	151	132	26	5	0	4.37	.703	2	عالية جدًا
		%	48.1	42.0	8.3	1.6	0.0				
٤٥	تقدم المؤسسة حوافز تساعد العاملين على تجاوز السلبيات	ك	69	174	44	27	0	3.91	.835	5	عالية
		%	22.0	55.4	14.0	8.6	0.0				
٤٦	تقدم المؤسسة تحفيزات تعزز من التفاني في العمل.	ك	34	177	66	15	22	3.59	.988	7	عالية
		%	10.8	56.4	21.0	4.8	7.0				
٤٧	تحرص المؤسسة على تقديم التدريب يساهم في اكتساب شعور بالمسؤولية.	ك	128	143	36	7	0	4.25	.743	3	عالية جدًا
		%	40.8	45.5	11.5	2.2	0.0				
٤٨	تسعى المؤسسة لتعزيز الروح الإيجابية والإنتاجية في بيئة العمل.	ك	99	140	67	8	0	4.05	.794	4	عالية
		%	31.5	44.6	21.3	2.5	0.0				
٤٩	توفر المؤسسة برامج تحفز العاملين على الأداء الإيجابي.	ك	219	88	4	3	0	4.67	.553	1	عالية جدًا
		%	69.7	28.0	1.3	1.0	0.0				
								4.10	.503	--	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثاني: الحد من اللامبالاة والسلبية جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (4.10)، وانحراف معياري (.503)، وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (٤٩) بمتوسط حسابي (4.67)، وانحراف معياري (.553). وبدرجة استجابة (عالية جدًا)، وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (٤٤) بمتوسط حسابي (4.37)، وانحراف معياري (.703). وبدرجة استجابة (عالية جدًا)، يليه في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٤٦) بمتوسط حسابي (3.59)، وانحراف معياري (.988). وبدرجة استجابة (عالية)، وتراوحت باقي الفقرات بين درجة استجابة (عالية-عالية جدًا)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني بين (.988- .553) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك الفقرات.

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للبعد الثاني على درجة استجابة (عالية) إلى أن المؤسسة تعمل على تحفيز العاملين وتشجيعهم للتخلص من الأفكار السلبية، وتشجعهم على الانخراط في بيئة العمل؛ لذلك تمنح المؤسسة الفرصة الكاملة للعاملين لعرض أفكارهم؛ من خلال عقد اجتماعات شهرية تناقش فيها هذه الأفكار، بالإضافة إلى ذلك تقدم المؤسسة للعاملين الحوافز تقديرًا لجهودهم المبذولة في العمل لتشجيعهم على الاستمرار، ومن الجدير بالذكر تحرص المؤسسة على مشاركة العاملين في عمليتي صنع واتخاذ القرار، وهو ما يزيد من شعور العاملين بالمسؤولية، ويشعرهم بأنهم جزء لا يتجزأ من بيئة عملهم.

ويتفق هذا جزئيًا مع ما توصلت إليه دراسة ياسف (٢٠١٥) تواجه تحديات متزايدة تتعلق بمقاومة التغيير، حيث تعمل في ظل متطلبات الأسواق التنافسية والجودة والكفاءة، ويُعد التغيير أمرًا هامًا للتنمية وإصلاح المؤسسات، كما يعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري ونظراته للتغييرات، وعليه تتطلب نجاح برامج التغيير؛ تحفيز العاملين، وضمان العدالة في الترقّيات، وتحديث الأنظمة لتسهيل قبول التغيير، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتدريبهم على التفكير والتجديد، وتحديث الأنظمة والتعليمات لتسهيل عملية التدريب

ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (٤٩) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (عالية) إلى أن المؤسسة تهدف إلى تعزيز جودة المخرجات، وتطوير مستوى أداء الأعمال؛ لذلك تركز المؤسسة على تصميم برامج تحفيزية تشجع العاملين على النجاح وتحقيق المزيد من الإنجازات وبلوغ أهدافهم، وهو ما يزيد من الدعم النفسي والمعنوي للعاملين، ويزيد من دافعيتهم للجد والاجتهاد، والمزيد من السعي لبلوغ أهدافهم.

ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (٤٦) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (متوسطة) إلى أن المؤسسة ترغب في زيادة تحسين جودة مخرجات العمل، والوصول إلى نتائج أعمال تتسم بالجودة؛ لذلك تعمل المؤسسة على تشجيع العاملين لأداء أفضل من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وزيادة فرص الترقية للمجتهدين، وهو ما يشجع العاملين على التفاني في عملهم، وأداء الأعمال بأفضل جودة.

ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة فريد (٢٠٢١) نجاح التغيير في المؤسسة يتوقف على قبول العاملين له وتعاونهم، حيث يتأثر سلوكهم تجاهه بدوافعهم النفسية، وخبراتهم، وعلاقاتهم الاجتماعية، مما قد يؤدي إلى اختلاف استجاباتهم بين التأييد والمعارضة.

– البعد الثالث: الحد من الخوف من التغيير

الجدول رقم (٤-١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: الحد من الخوف من التغيير

م	الفقرة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
٥٠	تتبنى المؤسسة سياسات تساعد العاملين في تقبل التغيير.	ك	80	105	53	54	22	3.53	1.236	6	عالية
		%	25.5	33.4	16.9	17.2	7.0				
٥١	تهتم المؤسسة بتجهيز العاملين للتعامل مع كافة المستجدات المهنية.	ك	94	88	77	30	25	3.62	1.228	5	عالية
		%	29.9	28.0	24.5	9.6	8.0				
٥٢	توفر المؤسسة بيئة تساعد العاملين على مواجهة التحولات بثقة.	ك	52	110	74	40	38	3.31	1.238	7	متوسطة
		%	16.6	35.0	23.6	12.7	12.1				
٥٣	تعزز المؤسسة من قدرات العاملين على التكيف مع المتطلبات الجديدة في العمل.	ك	93	120	72	18	11	3.85	1.025	3	عالية
		%	29.6	38.2	22.9	5.7	3.5				
٥٤	تتبنى المؤسسة برامج تدريبية للتخلص من الخوف من التغيير مما يساهم في تحقيق أداء أفضل.	ك	101	91	66	44	12	3.72	1.166	4	عالية
		%	32.2	29.0	21.0	14.0	3.8				
٥٥	تقدم المؤسسة دعماً لتقليل مخاوف العاملين تجاه التحولات.	ك	108	101	84	20	1	3.94	.946	2	عالية
		%	34.4	32.2	26.8	6.4	.3				
٥٦	تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية تساهم في زيادة حماس العاملين للمستقبل.	ك	161	75	57	21	0	4.20	.962	1	عالية جدًا
		%	51.3	23.9	18.2	6.7	0.0				
المتوسط العام											
								3.74	.675	--	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثالث: الحد من الخوف من التغيير جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.74)، وانحراف معياري (.675)، وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (٥٦) بمتوسط حسابي (4.20)، وانحراف معياري (.962) وبدرجة استجابة (عالية جداً)، وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (٥٥) بمتوسط حسابي (3.94)، وانحراف معياري (.946) وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٥٢) بمتوسط حسابي (3.31)، وانحراف معياري (1.238) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاءت باقي الفقرات بدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث بين (.946-1.238) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك الفقرات.

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للبعد الثالث على درجة استجابة (عالية) إلى أن المؤسسة تسعى إلى زيادة مرونة العاملين، وزيادة قدرتهم على تقبل التغيير، فتعمل المؤسسة على تبني سياسات وخطط مرنة قابلة للتغيير، وأيضًا تشجع العاملين على التعديل، وتبديل الخطط بمرونة، للتعامل مع أي طوارئ، وتهدف إلى زيادة قدرتهم على استمرار العمل؛ حتى في الظروف المتغيرة، علاوة على ذلك تُعد المؤسسة برامج تدريبية تهدف من خلالها تقليل خوف العاملين تجاه التغييرات، ومساعدتهم على التخلص من خوفهم للتغيير.

ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (٥٦) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (عالية) إلى أن المؤسسة تركز على زيادة طموح العاملين للنجاح وتحقيق نتائج أفضل؛ لذلك تُعد المؤسسة مجموعة من البرامج التدريبية، والندوات التي تتناول المستقبل، والنجاح، وأهمية السعي والاجتهاد، وهو ما يزيد من رغبة العاملين في الوصول إلى الغايات المنشودة.

ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة حمدي والفيومي (٢٠٢١) وجود علاقة بين مقاومة التغيير للتحويل الرقمي داخل منظمات الأعمال والتدريب، حيث إن الاستمرار في عملية التدريب سيؤثر سلبيًا على مقاومة العاملين للتغيير.

ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (٥٢) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (متوسطة) إلى أن المؤسسة تعمل على توفير جو عام في بيئة العمل يساعد على التأقلم مع التغييرات والتطورات قابلة للحدوث، فتعمل المؤسسة على خلق جو عام داعم للعاملين، يزيد من ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على التصدي للتحديات والعقبات، ولكن يوجد قصور في ذلك؛ حيث لم يتم ذلك على النحو المنشود وفي الغالب يرجع إلى حدوث بعض التغييرات غير المتوقعة للمؤسسة، وبالتالي تكون المؤسسة غير جاهزة بشكل كافٍ للتعامل مع هذه التغييرات.

ويتفق هذا جزئيًا مع ما توصلت إليه دراسة "جوزولي وآخرون" (Gozzoli, et al, 2018) وجود دور فعال للمجموعات التدريبية في تقليل مقاومة التغيير؛ من خلال توفير مساحة آمنة للمشاركين للتعبير عن مخاوفهم بشأن التغيير وعمل مناقشات جماعية، كما لعب المدرب دور فعال في تسهيل المناقشات وخلق بيئة داعمة، بجانب إعادة تقييم الوضع الشخصي واكتساب المعرفة حول السياق التنظيمي الذي سيكون مفيدًا في بيئة التدريب.

٤, ٣ القسم الثاني: فروض الدراسة

٤, ٣, ١ أولاً: عرض نتائج الفرض الأول الذي نص على: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل -الخبرة).

للتحقق من صحة الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، واختبار (ت) (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية:

- الفروق الإحصائية باختلاف متغير النوع:

تم استخدام اختبار (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير النوع على النحو التالي:

الجدول رقم (٤-١٢) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق لمتغير النوع

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
البعد الأول: جاهزية المؤسسة	ذكر	181	3.96	.580	.441	312	.659	غير دال
	أنثى	133	3.93	.628				
البعد الثاني: استعداد العاملين	ذكر	181	3.23	.862	1.131	312	.259	غير دال
	أنثى	133	3.12	.835				
المتوسط العام	ذكر	181	3.60	.482	1.259	312	.209	غير دال
	أنثى	133	3.53	.495				

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حول مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص، في كل من (البعد الأول: جاهزية المؤسسة، البعد الثاني: استعداد العاملين، والمتوسط العام)، تعزى لمتغير النوع، ويعزو الباحث ذلك إلى المساواة بين كافة العاملين في القطاع الخاص، ومنح الذكور والإناث فرص متساوية للتدريب والتطوير المهني، وللمحد من مقاومة التغيير، وهو ما أدى إلى اتفاق آرائهم.

– الفروق الإحصائية باختلاف متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية:

الجدول رقم (٤-١٣) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير المؤهل العلمي

الإبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
البعد الأول: جاهزية المؤسسة	بين المجموعات	.091	2	.046	.126	.881
	داخل المجموعات	112.620	311	.362		
	المجموع	112.711	313	--		
البعد الثاني: استعداد العاملين	بين المجموعات	2.779	2	1.390	1.929	.147
	داخل المجموعات	223.996	311	.720		
	المجموع	226.775	313	--		
المتوسط العام	بين المجموعات	.801	2	.400	1.688	.187
	داخل المجموعات	73.767	311	.237		
	المجموع	74.568	313	--		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) حول مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص، في كل من (البعد الأول: جاهزية المؤسسة، البعد الثاني: استعداد العاملين، والمتوسط العام)، تعزي لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى بيئة العمل المشتركة بين كافة أفراد عينة الدراسة في القطاع الخاص والذي يطبق نفس المعايير والمبادئ، وهو ما أدى إلى تشابه وجهات نظرهم حول التدريب والتطوير المهني، والحد من مقاومة التغيير وعدم وجود فروق.

– الفروق الإحصائية باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية:

الجدول رقم (٤-١٤) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير عدد سنوات الخبرة

الإبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
البعد الأول: جاهزية المؤسسة	بين المجموعات	1.820	2	.910	2.553	.079
	داخل المجموعات	110.891	311	.357		
	المجموع	112.711	313	--		
البعد الثاني: استعداد العاملين	بين المجموعات	1.109	2	.554	.764	.467
	داخل المجموعات	225.667	311	.726		
	المجموع	226.775	313	--		
المتوسط العام	بين المجموعات	.266	2	.133	.556	.574
	داخل المجموعات	74.302	311	.239		
	المجموع	74.568	313	--		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حول مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص، في كل من (البعد الأول: جاهزية المؤسسة، البعد الثاني: استعداد العاملين، والمتوسط العام)، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وبذلك تم التحقق من صحة الفرض، وقبوله، وهذا ما يجيب أيضًا على السؤال الرابع الذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل -الخبرة)؟، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود ثقافة تتبع التحسين المستمر في القطاع الخاص، واهتمام مؤسسات القطاع الخاص بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني، والعمل على الحد من مقاومة التغيير، وهو ما أدى إلى تشابه آراء أفراد عينة الدراسة .

٢,٣,٤ ثانيًا: عرض نتائج الفرض الثاني الذي نص على: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل -الخبرة).

للتحقق من صحة الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، واختبار (ت) (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية:

– الفروق الإحصائية باختلاف متغير النوع:

تم استخدام اختبار (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعًا لمتغير النوع على النحو التالي:

الجدول رقم (٤-١٥) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق لمتغير النوع

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
البعد الأول: التحديات التنظيمية	ذكر	181	3.30	.900	.725	312	.469	غير دال
	أنثى	133	3.23	.984				
البعد الثاني: التحديات الإدارية	ذكر	181	3.31	.988	1.647	312	.100	غير دال
	أنثى	133	3.49	.861				
البعد الثالث: التحديات البشرية	ذكر	181	3.13	1.031	.612	312	.541	غير دال
	أنثى	133	3.05	1.136				
المتوسط العام	ذكر	181	3.25	.609	.110	312	.913	غير دال
	أنثى	133	3.25	.638				

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حول التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص، في كل من (البعد الأول: التحديات التنظيمية، البعد الثاني: التحديات الإدارية، البعد الثالث: التحديات البشرية، والمتوسط العام)، تعزى لمتغير النوع، وفي الغالب يرجع ذلك إلى

سياسات الدعم الإداري الواضحة، والمقدمة من الإداريين والمسؤولين في القطاع الخاص، لدعم وتطوير كلا الجنسين، وهو ما أدى إلى اتفاق الجنسين حول التحديات التي تواجه عملية التدريب.

– الفروق الإحصائية باختلاف متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (٤-١٦) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير المؤهل العلمي

الإبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: التحديات التنظيمية	بين المجموعات	2.501	2	1.250	1.432	.240
	داخل المجموعات	271.546	311	.873		
	المجموع	274.047	313	--		
البعد الثاني: التحديات الإدارية	بين المجموعات	4.955	2	2.477	2.845	.060
	داخل المجموعات	270.788	311	.871		
	المجموع	275.743	313	--		
البعد الثالث: التحديات البشرية	بين المجموعات	5.111	2	2.555	2.227	.110
	داخل المجموعات	356.832	311	1.147		
	المجموع	361.943	313	--		
المتوسط العام	بين المجموعات	.807	2	.404	1.048	.352
	داخل المجموعات	119.722	311	.385		
	المجموع	120.529	313	--		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حول التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص، في كل من (البعد الأول: التحديات التنظيمية، البعد الثاني: التحديات الإدارية، البعد الثالث: التحديات البشرية، والمتوسط العام)، تعزي لمتغير المؤهل العلمي، وفي الغالب يرجع ذلك إلى اتباع المؤسسة معايير تدريبية موحدة لكافة العاملين في المؤسسة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، وهو ما يساهم في خلق تجربة تدريبية متشابهة لجميع العاملين؛ وهو ما يؤدي إلى تشابه آرائهم.

– الفروق الإحصائية باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم (٤-١٧) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير عدد سنوات الخبرة

الإبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
البعد الأول: التحديات التنظيمية	بين المجموعات	1.365	2	.682	.778	.460
	داخل المجموعات	272.683	311	.877		
	المجموع	274.047	313	--		
البعد الثاني: التحديات الإدارية	بين المجموعات	1.966	2	.983	1.117	.329
	داخل المجموعات	273.777	311	.880		
	المجموع	275.743	313	--		
البعد الثالث: التحديات البشرية	بين المجموعات	.148	2	.074	.064	.938
	داخل المجموعات	361.795	311	1.163		
	المجموع	361.943	313	--		
المتوسط العام	بين المجموعات	.612	2	.306	.793	.453
	داخل المجموعات	119.917	311	.386		
	المجموع	120.529	313	--		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حول التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص، في كل من (البعد الأول: التحديات التنظيمية، البعد الثاني: التحديات الإدارية، البعد الثالث: التحديات البشرية، والمتوسط العام)، تعزي لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم التحقق من صحة الفرض، وقبوله، وهذا ما يجيب أيضاً على السؤال الخامس الذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص تعزي لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل -الخبرة)؟، وفي الغالب يرجع ذلك إلى حداثة الموضوع محل الاهتمام، فالمؤسسات ركزت على تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين منذ فترة قريبة، وهو ما أدى إلى تشابه آراء أفراد عينة الدراسة حول التحديات بعض النظر عن سنوات خبرتهم.

٤, ٣, ٣: ثالثاً: عرض نتائج الفرض الثالث الذي نص على: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل -الخبرة).

للتحقق من صحة الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، واختبار (ت) (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية:

- الفروق الإحصائية باختلاف متغير النوع:

تم استخدام اختبار (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير النوع على النحو التالي:

الجدول رقم (٤-١٨) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق لمتغير النوع

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
البعد الأول: الحد من الجمود الفكري	ذكر	181	3.65	.546	.159	312	.873	غير دال
	أنثى	133	3.66	.573				
البعد الثاني: الحد من اللامبالاة والسلبية	ذكر	181	4.12	.502	.975	312	.330	غير دال
	أنثى	133	4.07	.505				
البعد الثالث: الحد من الخوف من التغيير	ذكر	181	3.76	.688	.735	312	.463	غير دال
	أنثى	133	3.71	.659				
المتوسط العام	ذكر	181	3.84	.364	.828	312	.409	غير دال
	أنثى	133	3.81	.359				

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) حول مستوى الحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص، في كل من (البعد الأول: الحد من الجمود الفكري، البعد الثاني: الحد من اللامبالاة والسلبية، البعد الثالث: الحد من الخوف من التغيير، والمتوسط العام)، تعزى لمتغير النوع، وقد يعزو الباحث ذلك إلى التواصل والتنسيق الفعال بين كافة الموظفين في القطاع الخاص ذكور وإناث؛ حيث يتبادل أفراد عينة الدراسة الآراء ووجهات النظر، وهو ما أدى إلى تشابه آرائهم وعدم وجود فروق في الحد من مقاومة التغيير.

ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة "تومبيري" (Tombiri, 2019) كانت أهم الاستراتيجيات اللازمة لتقليل مقاومة التغيير، تتمثل في استراتيجية التواصل الفعال بشأن خطط التغيير مع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة طوال عملية تنفيذ التغيير، واستراتيجية الدعم الداخلي والخارجي من خلال التدريب، وتطوير الفريق، والتقييم، وكذلك استراتيجية التدريب في مختلف مجالات العمل التي توفر التطوير اللازم والحد من مقاومة التغيير.

– الفروق الإحصائية باختلاف متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (٤-١٩) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير المؤهل العلمي

الإبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
البعد الأول: الحد من الجمود الفكري	بين المجموعات	1.492	2	.746	2.426	.090
	داخل المجموعات	95.638	311	.308		
	المجموع	97.130	313	--		
البعد الثاني: الحد من اللامبالاة والسلبية	بين المجموعات	1.297	2	.649	2.590	.077
	داخل المجموعات	77.882	311	.250		
	المجموع	79.179	313	--		
البعد الثالث: الحد من الخوف من التغيير	بين المجموعات	.905	2	.453	.992	.372
	داخل المجموعات	141.831	311	.456		
	المجموع	142.736	313	--		
المتوسط العام	بين المجموعات	.170	2	.085	.647	.524
	داخل المجموعات	40.774	311	.131		
	المجموع	40.944	313	--		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) حول مستوى الحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص، في كل من (البعد الأول، البعد الثاني، البعد الثالث، والمتوسط العام) تعزي لمتغير المؤهل العلمي، وقد يعزو الباحث ذلك إلى اتباع المؤسسة استراتيجيات علنية وواضحة لمقاومة التغيير، مما وحد آراء العينة.

– الفروق الإحصائية باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية

الجدول رقم (٤-٢٠) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات

عينة الدراسة حول متغير عدد سنوات الخبرة

الإبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
البعد الأول: الحد من الجمود الفكري	بين المجموعات	.978	2	.489	1.582	.207
	داخل المجموعات	96.151	311	.309		
	المجموع	97.130	313	--		
البعد الثاني: الحد من اللامبالاة والسلبية	بين المجموعات	.974	2	.487	1.936	.146
	داخل المجموعات	78.205	311	.251		
	المجموع	79.179	313	--		
البعد الثالث: الحد من الخوف من التغيير	بين المجموعات	2.367	2	1.183	2.622	.074
	داخل المجموعات	140.369	311	.451		
	المجموع	142.736	313	--		
المتوسط العام	بين المجموعات	.733	2	.366	2.834	.060
	داخل المجموعات	40.211	311	.129		
	المجموع	40.944	313	--		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حول مستوى الحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص، في كل من (البعد الأول: الحد من الجمود الفكري، البعد الثاني: الحد من اللامبالاة والسلبية، البعد الثالث: الحد من الخوف من التغيير، والمتوسط العام)، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وبذلك تم التحقق من صحة الفرض، وقبوله، والإجابة عن السؤال السادس الذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل - الخبرة)؟، ويعزو الباحث ذلك إلى الرؤية المشتركة بين أفراد عينة الدراسة، فجميع العاملين بغض النظر عن خبرتهم يتفقون حول رؤية مشتركة موحدة لأهداف المؤسسة.

ويتفق هذا جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة صلاح (٢٠١٦) عدم وجود فروق دالة إحصائية لآراء العاملين نحو مقاومة التغيير تعزى لمتغير (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة).

٤,٤ القسم الثالث: ملخص وتوصيات ومقترحات الدراسة:

٤,٤,١ أولاً: أسئلة الدراسة

ملخص نتائج السؤال الأول الذي نص على: ما مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص؟

- أن المتوسط العام للمحور الأول: مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني بين أوساط الموظفين جاء بمتوسط حسابي (3.57)، وانحراف معياري (488)، وبدرجة استجابة (عالية).
- أن المتوسط العام للبعد الأول: جاهزية المؤسسة جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.95)، وانحراف معياري (600)، وبدرجة استجابة (عالية).
- أن المتوسط العام للبعد الثاني: استعداد العاملين جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.18)، وانحراف معياري (851)، وبدرجة استجابة (متوسطة).

ملخص نتائج السؤال الثاني الذي نص على: ما التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص؟

- أن المتوسط العام للمحور الثاني: التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني جاء بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (621) وبدرجة استجابة (متوسطة).
- أن المتوسط العام للبعد الأول: التحديات التنظيمية جاء بمتوسط حسابي (3.27)، وانحراف معياري (936) وبدرجة استجابة (متوسطة).
- أن المتوسط العام للبعد الثاني: التحديات الإدارية جاء بمتوسط حسابي (3.38)، وانحراف معياري (939)، وبدرجة استجابة (متوسطة).
- أن المتوسط العام للبعد الثالث: التحديات البشرية جاء بمتوسط حسابي (3.10)، وانحراف معياري (1.075)، وبدرجة استجابة (متوسطة).

ملخص نتائج السؤال الثالث الذي نص على: ما مستوى الحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص؟

- أن المتوسط العام للمحور الثالث: الحد من مقاومة التغيير جاء بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (362) وبدرجة استجابة (عالية).
- أن المتوسط العام للبعد الأول: الحد من الجمود الفكري جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.65)، وانحراف معياري (557)، وبدرجة استجابة (عالية).
- أن المتوسط العام للبعد الثاني: الحد من اللامبالاة والسلبية جاء بمتوسط حسابي قدرة (4.10)، وانحراف معياري (503)، وبدرجة استجابة (عالية).

- أن المتوسط العام للبعد الثالث: الحد من الخوف من التغيير جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.74)، وانحراف معياري (675)، وبدرجة استجابة (عالية).

٢,٤,٤ ثانيًا: فروض الدراسة:

ملخص نتائج الفرض الأول الذي نص على: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل -الخبرة).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حول مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص، في كل من (البعد الأول: جاهزية المؤسسة، البعد الثاني: استعداد العاملين، والمتوسط العام)، تعزى لمتغير النوع.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حول مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص، في كل من (البعد الأول: جاهزية المؤسسة، البعد الثاني: استعداد العاملين، والمتوسط العام)، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حول مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص، في كل من (البعد الأول: جاهزية المؤسسة، البعد الثاني: استعداد العاملين، والمتوسط العام)، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ملخص نتائج الفرض الثاني الذي نص على: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل -الخبرة).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حول التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص، في كل من (البعد الأول: التحديات التنظيمية، البعد الثاني: التحديات الإدارية، البعد الثالث: التحديات البشرية، والمتوسط العام)، تعزى لمتغير النوع.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حول التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص، في كل من (البعد الأول: التحديات التنظيمية، البعد الثاني: التحديات الإدارية، البعد الثالث: التحديات البشرية، والمتوسط العام)، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حول التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص، في كل من (البعد الأول: التحديات التنظيمية، البعد الثاني: التحديات الإدارية، البعد الثالث: التحديات البشرية، والمتوسط العام)، تعزي لمتغير سنوات الخبرة.
- ملخص نتائج الفرض الثالث الذي نص على: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص تعزي لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل -الخبرة).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حول مستوى الحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص، في كل من (البعد الأول: الحد من الجمود الفكري، البعد الثاني: الحد من اللامبالاة والسلبية، البعد الثالث: الحد من الخوف من التغيير، والمتوسط العام)، تعزي لمتغير النوع.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حول مستوى الحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص، في كل من (البعد الأول: الحد من الجمود الفكري، البعد الثاني: الحد من اللامبالاة والسلبية، البعد الثالث: الحد من الخوف من التغيير، والمتوسط العام)، تعزي لمتغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حول مستوى الحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص، في كل من (البعد الأول: الحد من الجمود الفكري، البعد الثاني: الحد من اللامبالاة والسلبية، البعد الثالث: الحد من الخوف من التغيير، والمتوسط العام)، تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة.

٣,٤,٤ ثالثاً: توصيات الدراسة:

- ضرورة إعداد برامج تدريبية لتطوير أداء العاملين.
- العمل على توفير الموارد التدريبية اللازمة بالمؤسسات؛ لتحسين جودة البرامج التدريبية.
- ضرورة تحديد رؤى وأهداف التدريب وإعلانها لجميع العاملين.
- العمل على تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين.
- ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية لكل عامل على حدى.
- العمل على تخصيص جزء من الميزانية للتدريب والتطوير المهني.
- ضرورة تحفيز العاملين لحضور البرامج التدريبية التي تُعدها المؤسسة.
- العمل على شرح أهمية التدريب للعاملين ودوره الحيوي في تطوير مستوى أدائهم.
- العمل على تقدير جهود العاملين المبذولة من خلال تقديم الحوافز والترقيات.
- العمل على استقطاب مدربين متخصصين في مجالات مختلفة لعملية التدريب.

- ضرورة تشجيع العاملين على الابتكار والتجريب.
- ضرورة تدريب العاملين على المرونة الفكرية وتقبل الآراء المختلفة.
- ضرورة تدريب العاملين على التكيف مع التغيرات بمرونة عالية.

٤,٤,٤ رابعاً: مقترحات الدراسة: عمل دراسات مستقبلية:

- أثر التدريب والتطوير المهني على الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير في مؤسسات القطاع الخاص.
- الفرص والتحديات التي تواجه مؤسسات القطاع الخاص في التدريب والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين العاملين في القطاع الخاص.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، سيد. (٢٠١٨). *الدليل الإرشادي لممارس الكوتشينج*. مصر: دار يسطرون للنشر والتوزيع.
- أبو النصر، مدحت محمد محمود. (٢٠١٦). *الألعاب والمباريات التدريبية لتطوير مهنة التدريب*. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو حشيش، بسام محمد. (٢٠٢٢). مستوى جاهزية مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة للاستجابة لأزمة كورونا ومعوقاتها. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٢ (٤)، ١٦٣-١٨٢.
- أبو شينة، المبروك مفتاح. (٢٠٢٢). الإدارة التنظيمية وتأثيرها على مقاومة التغيير لدى عمال المصالح الإدارية: دراسة ميدانية على بعض العاملين في عينة شركات العام في مالي - السنغال - موريتانيا. *مجلة أكاديمية شمال أوروبا المحكمة للدراسات والبحوث*، ٣ (١٦)، ٦٧-٨٨.
- أحمد، عارف عثمان؛ المعمري، عبد الملك أحمد أحمد. (٢٠٢١). أثر التدريب في الإبداع الإداري في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، ٢٧ (٣)، ١-٣٠.
- أحمد، محمد عبد المحسن. (٢٠٢٠). تطوير الأداء الإداري لموجهي التربية الرياضية في ضوء مدخل الإبداع الإداري. *مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، ٤ (٥٤)، ١٤٧-١٦٥.
- أحمد، هناء. (٢٠٢٠). التدريب والتنمية تطور الإنسان. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (٥٦)، ٦٧-٧٥.
- آدم، نازك محمد صالح عمر. (٢٠١٨). *أثر التدريب في تطوير أداء العاملين: دراسة حالة وزارة الزراعة - بولاية شمال كردفان الفترة من (٢٠١٢-٢٠١٧م)*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- إسماعيل، محمد صادق. (٢٠١٤). *التخطيط للتدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة*. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الإمام، الرضي جادين. (٢٠١٥). فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تحقيق الرضا الوظيفي: من وجهة نظر معلمي مرحلة الأساس بالوحدة الإدارية - الحصاصيصا - ولاية الجزيرة. *مجلة جامعة البطانة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٣ (١)، ٢١٥-٢٥٨.
- البارودي، منال أحمد. (٢٠١٥). *الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

بازيد، سمير محمد صالح؛ فتاح، صالح حمزة. (٢٠٢٤). دور الثقافة التنظيمية في مواجهة مقاومة التغيير. *العلوم الاقتصادية*، ١٩ (٧٢)، ١٩٨-٢١٣.

بربار، مروءة؛ بودلال، فضيلة. (٢٠٢٣). دور التكوين المهني في زيادة تعزيز مستوى الكفاءة المهنية لدى العمال: دراسة ميدانية بمعهد الوطني للتكوين المهني زيان بلقاسم- تيارت. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر.

البريمي، عائشة إبراهيم. (٢٠١٤). *إدارة التغيير في الأجهزة الأمنية*. الأردن: دار المنهل للنشر والتوزيع. بصبوص، أمل أحمد عبد ربه. (٢٠٢٣). أثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (٥٤)، ١١٥-١٢٣.

بن عبد الله، حميد. (٢٠١٩). *التطوير الإداري ودوره في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، معهد العلوم القانونية والإدارية، الجزائر.

بني يونس، أسماء عبدالمطلب. (٢٠١٨). *دليل المبتدئ إلى المناهج العامة في البحث العلمي*. الأردن: دار النفائس في البحث العلمي.

البواردي، فيصل بن عبد الله محمد. (٢٠٢٠). استعداد الأجهزة الحكومية بالخدمة المدنية السعودية لاكتشاف القيادات الواعدة وتطويرها. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٣ (٢)، ٣٥٣-٣٩٨.

تجاني، الطيب حسن. (٢٠٢١). فاعلية التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية والميزانية. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (٥٢)، ٢٠٩-٢٣٤.

جابر، عجب الطيب عجب. (٢٠٢١). دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة المجلس السوداني ولاية الخرطوم/ السودان. *مجلة القلم العلمية*، (٦)، ٩٧-١٢٨.

الجامعة الافتراضية السورية. (٢٠٢٠). *التدريب والتطوير*. سوريا.

الجنوبي، منصور بن عبد الرحمن. (٢٠٢٢). مدى جاهزية جامعة شقراء لتطبيق معايير المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي المطورة للاعتماد المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين فيها. *مجلة كلية التربية*، (٤٦)، ١٢٥-١٧٨.

الجهني، إياد محمد؛ ابن صقير، ريوف صقر؛ ابن جمعان، موزي عبدالمحسن. (٢٠٢٣). تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع بكلية الإمارات للعلوم التربوية*، (٩٥)، ١٢٥-١٥٨.

الجهني، تهاني محمد ضيف الله؛ الدوسري، ذيب بن محمد بن ناصر. (٢٠٢١). المشكلات التنظيمية للمرأة السعودية العاملة في القطاع الخاص في مدينة الرياض: دراسة ميدانية. *مجلة شؤون اجتماعية*، ٣٨ (١٥١)، ١٠٥-١٣٦.

الجوارنه، المعتصم بالله؛ وصوص، ديمة محمد. (٢٠١٥). *التربية وإدارة التغيير*. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

جودة، محفوظ أحمد. (٢٠٢٣). *إدارة الموارد البشرية*. ط١ الأردن: دار وائل للنشر.

جوهر، على صالح حامد؛ حواتر، رنا محمد السعيد عبد الفتاح؛ إسماعيل، توفيق علي. (٢٠٢١). معوقات التنمية المهنية لمشرفات رياض الأطفال في مصر. *مجلة القراءة والمعرفة*، (٢٠١)، ٢٩٩-٣٢٠.

الحاج، خالد تميم. (٢٠١٧). *أساسيات التدريب الرياضي*. الأردن: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

الحاجي، ربيع بن طالع. (٢٠١٩). سبل مواجهة تحديات التطوير المهني للمعلمين في ظل العصر الرقمي بمدارس تطوير في محافظة الليث. *المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج*، (٦٨)، ١-٤٩.

الحداد، علوي حافظ سالم. (٢٠٢٣). قياس دور الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان. *مجلة التطورات في البحوث الزراعية*، ٢٨ (٤)، ٨٥٢-٨٦٣.

الحدراوي، رافد حميد؛ الساعدي، محمد كاظم. (٢٠٢١). دور الجاهزية التنظيمية في معالجة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي (بحث تحليلي في زوارة الشباب والرياضة العراقية). *Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics*، ١٧ (٤)، ١٧٠-١٩٢.

الحسبان، لانا خالد خلف. (٢٠٢٣). التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (٥٢)، ٤٦٩-٤٨٠.

حسن، منال مصطفى. (٢٠١٤). تحسين وتطوير الأداء. *الاقتصاد والمحاسبة*، (٦٥٢)، ٣٠-٣٢.

حسنين، أحمد جابر. (٢٠٢٠). *التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

حسنين، رجب عبد الحميد. (٢٠٢٠). *إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات*. مصر: العربي للنشر والتوزيع.

حسين، رافع عبد الواحد؛ علوان، فراس حسين. (٢٠٢٣). تأثير الجاهزية التنظيمية في تعزيز التجديد الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٩ (٦٤)، ٣٧٦-٣٩٨.

حسين، رافع عبدالواحد؛ علوان، فراس حسين. (٢٠٢٣). تأثير الجاهزية التنظيمية في تعزيز التجديد الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوي. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٩ (٦٤)، ٣٧٦-٣٩٨.

- الخطاب، نرمين السيد. (٢٠١٩). تطوير أنظمة التدريب وتأهيل العاملين في شركات الطيران لغرض تحقيق جودة الحياة الوظيفية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، ١٧ (٢)، ١٧٣-١٩٢.
- حلمي، دعاء حامد الغوابي. (٢٠٢٤). استخدامات الحكومة لمنصات التواصل الاجتماعي وتأثيرها على السلوك السياحي للمواطن المصري. *المجلة العربية لبحوث الاتصال والإعلام الرقمي*، (٦)، ٨٦-٥١.
- حمدي، شريف محمود؛ الفيومي، ميسون يوسف محمد. (٢٠٢١). أثر مقاومة التغيير للتحويل الرقمي كمتغير وسيط على العلاقة بين التدريب وكفاءة الأداء: الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية أنموذجاً. *مجلة البحوث والدراسات العربية*، (٧٥)، ٤٠٧-٤٤٤.
- خرموش، منى. (٢٠٢١). أهم الأساليب المستخدمة في تطوير الموارد البشرية في المنظمة. *مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطوفونية*. ١٠٥-١٢٣.
- خلاشي، نسرين طلال. (٢٠٢٠). تأثير القطاع الخاص بأموال تقلبات الأنظمة الحديثة المتسارعة وطوق النجاة: دراسة واقع القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ورؤية ٢٠٣٠. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (١٦)، ١٧٣-٢٠١.
- درويش، محمود أحمد. (٢٠١٨). *مناهج البحث في العلوم الإنسانية*. مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.
- الدليمي، علي عبد حسين؛ الجنابي، كرار محمد مدلول. (٢٠٢٢). دورة الإدارة الإلكترونية في تعزيز الجاهزية الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي جامعة الكوفة. *آداب الكوفة*، ١٤ (٥٢)، ٣٠٩-٣٣٤.
- دودين، أحمد يوسف. (٢٠٢٠). *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الراوحي، محمد سليمان أيوب؛ أحسين، هدى عبد الرحيم. (٢٠٢٣). دراسة واقع الجاهزية التنظيمية في شركة آسياسيل للاتصالات النقلة في العراق. *مجلة اقتصاديات الأعمال*، ٥ (١)، ٢٤٩-٢٦٠.
- رشوان، عبد الرحمن محمد؛ قاسم، زينب عبد الحفيظ. (أغسطس، ٢٠٢٠). دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات. *المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال*. فلسطين.
- زهران، إيمان حمدي رجب. (٢٠١٥). تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء الإدارة الإلكترونية. *مجلة التربية*، (١٦٦)، ٣٨٨٠٤٤٧.
- السامرائي، مهدي صالح. (٢٠٢٢). *نظريات الغرائز والدوافع والحوافز والحاجات الإنسانية*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- السحباني، حسام سالم جمعة. (٢٠٢١). أثر التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة. مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، (١١)، ٣٣٦-٢٩٥.
- السرhani، فائزة محمد فراس. (٢٠١٨). معوقات التنمية المهنية الذاتية لدى معلمات المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن. مجلة البحث العلمي في التربية، (١٩)، ٥٧١-٤٩٧.
- سهيل، رعد رزقي، سهيل، جيميلة. (٢٠١٨). سلسلة التفكير وأنماطه (-٢-) يهدف هذا الكتاب إلى مساعدة المربين المعلمين والمهتمين بالتربية. لبنان: دار الكتب العلمية.
- السيوفي، بسمه عدنان. (٢٠١٩). تدريب من أجل الازدهار. مصر: دار بيمك لنشر والتوزيع.
- شتاتحة، عائشة. (٢٠١٩). التدريب في المنظمات الأعمال مفاهيم ومبادئ. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الشمراي، عبد الله على سعيد آل هتاش. (٢٠١٤). تطوير الأداء الإداري لمديري مكاتب التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الجودة الشاملة: دراسة وصفية. مجلة البحث العلمي في التربية، (١٥)، ٥٥٨-٥٣٩.
- الشهراني، بدر سعيد فايز. (٢٠٢٢). آثار تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الأفراد على تنافسية شركات القطاع الخاص: دراسة حالة في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦ (١٦)، ٢٣-١.
- صافي، أحمد عمر ديب. (٢٠٢٣). الأداء الإداري المدرسي وإدارة الجودة الشاملة. فلسطين: مكتبة الشروق الثقافية.
- الصالح، رشا مهدي. (٢٠٢٣). تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة في مقاومة التغيير: دراسة تحليلية في مديرية اتصالات البصرة. العلوم الاقتصادية، ١٨ (٦٩)، ١٥٠-١٧٣.
- الصالحية، فاطمة بنت محمد بن سالم. (أبريل ٢٠١٧). أهمية التنمية المهنية المستدامة ودورها في تطوير العمل المدرسي في ضوء معايير الجودة الشاملة. المؤتمر الدولي الثالث: مستقبل إعداد المعلم وتنميته بالوطن العربي، الجيزة.
- الصرن، رعد حسن. (٢٠٠٤). نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ ٤٠١ نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها. دار الرضا للنشر.
- الصقري، عواطف إبراهيم علي. (٢٠٢١). التطوير المهني لعضو هيئة التدريس في التعليم العالي: نماذجه ومداخلها. مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية، (٤)، ١٣٠-١٠١.

صلاح، مريم إسماعيل محمود. (٢٠١٦). أثر سمات فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير: دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.

الصيعرية، مشاعل عوض؛ العاني، وجيهة ثابت؛ العبري، خلف مرهون. (٢٠٢٢). جاهزية مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان للثورة الصناعية الرابعة ورؤية عمان ٢٠٤٠ من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية والخبراء. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٦ (٤٥)، ١-٢٩.

طاطاي، كمال. (٢٠١٥). تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحسين الأداء في المنظمات. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*، ٤ (١)، ٢٩٤-٣٠٨.

عباس، حوراء فاروق؛ فرحات، محمد يوسف. (٢٠٢٣). تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي داخل الهيئة العامة للضرائب في العراق. *مجلة الجامعة العراقية، (٦٢)*، ٣٥٨-٣٤٧.

عبد الحكيم، شاهد. (٢٠٢٣). دور التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - تقرت. *مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة*، ٦ (١)، ٤٠٦-٤٢٣.

عبد الله، عماد الدين رشدي حسين. (٢٠١٨). تطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم باستخدام التكنولوجيا الحديثة في ضوء معايير الجودة الشاملة. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، (١٠)، ٢٥٣-٢٩١.

عبودي، زيد منير. (٢٠١٥). *إدارة المدرسة الإلكترونية*. مصر: مركز دبيونو لتعليم التفكير.

العفاد، عبد الله علي هادي؛ النجار، عبد الله علي صالح. (٢٠٢٢). متطلبات تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٨ (٥٢)، ٦٨-٣٤.

علي، أسامة محمد سيد. (٢٠١٨). *إعداد المدرب المبدع (TOT)*. مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع. علي، ذهبية سيد. (٢٠١٦). أهمية التدريب في المؤسسة. *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات*، (١)، ٢٣٧-١٢١.

علي، ياسمين خميس حسن؛ عبد العال، هالة أحمد؛ عبد القادر، حاتم محمد سيد أحمد؛ الجارحي، وائل أحمد طه؛ الشناوي، محمد عبد الحميد محمد. (٢٠٢٣). أثر التدريب المستمر على تحسين إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على العاملين بجامعة مدينة نصر. *مجلة الدراسات والأبحاث البيئية*، ١٣ (٢)، ٨٣-١١٧.

العمرى، محمد بن سعيد. (٢٠١٧). أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي. *المجلة العربية للإدارة*، ٣٧ (٤)، ١٤٨-١١٣.

عيد، نادية لطفي السيد. (٢٠٢٣). الخصائص السيكمترية لمقياس الجمود الفكري لدى المعلمين. مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، (١٤٠)، ٣٣٤-٣٦٠.

عيد، هالة بنت فوزي محمد. (٢٠١٧). تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية بالاستفادة من أبرز نماذج الأنظمة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي. دراسات في التعليم الجامعي. (٣٧)، ٥٠٤-٥٨٤.

فريد، برارة. (٢٠٢١). دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة مع دراسة حالة مؤسسة صناعية جزائرية. المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، ٤ (١)، ٣٩٤-٤٠٩.

قاش، عبد الله. (٢٠١٦). تحليل الأبعاد النفسية والاجتماعية لمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، (١٦)، ٣-١٤.

القرشي، سوزان بنت محمد؛ الجهني، نهى سعيد. (٢٠١٩). دور برنامج التدريب على رأس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين في المنظمات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة مسحية على وزارة العمل والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، (١٥)، ٧٠-١٠٦.

قريطي، وردة؛ بن أحمد، لخضر. (٢٠٢٠). استراتيجية التدريب كمدخل لتنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية: دراسة ميدانية بخزينة ولاية الجلفة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، ٦ (١)، ٢٢٩-٢٤٨.

القضاة، فادي حامد محمد؛ أبودواس، وهيب عبدالوهاب؛ القضاة، نضال فواز. (٢٠٢٢). تطوير آلية إدارة الأزمات في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، (١٢)، ١٣٨-١٦٥.

كافي، مصطفى يوسف. (٢٠٢٠). الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق. دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.

كواديك، حمزة. (٢٠٢١). دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون: حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي. مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، ٤ (١)، ١٢٥-١٤٠.

لعشب، سهام؛ نزالي، سامي. (٢٠٢٢). مقاومة التغيير كركيزة للإصلاح الإداري: دراسة حالة وزارة المالية الجزائرية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، ١٣ (١)، ٢١-٣٤.

مانسون، مارك. (٢٠٢٣). ملخص كتاب فن اللامبالاة. مصر: سهلة للنشر والتوزيع.

مباشر، محمد حسام سليم. (٢٠١٨). دور القيادة التحويلية في الحد من مقاومة التغيير: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، (٣)، ٥٤١-٥٦٣.

محمد، سيد عبد النبي. (٢٠١٩). طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات. مصر: وكالة الصحافة العربية (ناشرون).

محمد، عبد الرحمن عطية؛ فراج، حشمت عبد الحكم؛ الهنداوي، أحمد عبد الفتاح. (٢٠٢١). متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقاطع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. *مجلة التربية*، (١٩٠)، ٥١٤-٤٦٨.

محمد، هذا شتي صديق. (٢٠١٦). دور المنظمات غير الحكومية في ضمان حقوق الإنسان: دراسة تطبيقية. القاهرة: المركز القومي للإصدارات القانونية.

المحمدي، سعد علي ربحان. (٢٠٢٢). الإدارة الاستراتيجية والإدارات المعاصرة (المجلد الثالث). الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

محمود، عبد العظيم عبد النبي عبد العظيم. (٢٠١٩). تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بالفيوم في ضوء إدارة الجودة الشاملة. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، (١١)، ١٦٣-١٩١.

محيريق، مبروكة عمر. (٢٠١٨). أساسيات تدريب الموارد البشرية. مصر: دار حميثرا للنشر والتوزيع.

مراد، سامي محمود عبد الحميد. (٢٠١٩). الجاهزية التنظيمية والتكنولوجية للجامعات ودورها في دعم الاقتصاد المعرفي وتعزيز التحول الرقمي وفق رؤية ٢٠٣٠. *مجلة أبحاث ودراسات التنمية*، ٦ (٢)، ١٠٧-٦٦.

المسهلي، أمه الله. (٢٠١٥). تطوير نظام التنمية المهنية لمعلم مرحلة التعليم الأساسي. الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.

مصطفى، محمد كمال نصاري؛ حسن، أحمد عبد الوهاب. (٢٠١٨). أثر جاهزية الوحدات الحكومية لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية بالتطبيق على وحدات الجهاز الحكومي بمحافظة قنا. *أعمال المؤتمر الدولي الثاني: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية*، مصر.

المعاينة، فارس زعل. (٢٠٢٠). التدريب الإداري ودوره برفع كفاءة أداء موظفي القطاع الحكومي. *مجلة كلية الشريعة والقانون بتقنها الأشراف*، ٢٢ (٥)، ٤٢٤١-٤٢٧٢.

المفيز، خولة بنت عبد الله بن محمد؛ التركي، مريم بنت عبد الكريم بن منصور. (٢٠٢١). التطوير المهني لقادة المدارس في المملكة العربية السعودية: الاستراتيجيات والتحديات. *مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس*، (٤٥)، ٣١٠-٢٥٧.

مكن، نسرین؛ شریفه، بوشیکری. (۲۰۲۲). برامج التكوين ودورها في رفع مستوى الكفاءة المهنية لدى الموظفين داخل المؤسسة: دراسة ميدانية بالمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية- البشير إبراهيمي- عين تموشنت. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بلحاج بوشعيب، الجزائر.

مناعي، وسيلة. (۲۰۱۹). دور التدريب في تنمية الموارد البشرية. مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ۲۵ (۲)، ۹۶-۱۱۰.

منصور، حمدان عبيد؛ يعكوب، نجوى باقر. (۲۰۲۱). تحليل القدرات الديناميكية وقياس تأثيرها على الجاهزية الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات. المجلة العربية للإدارة، ۴۱ (۲)، ۳۷۵-۳۹۴.

مؤسسة راند. (۲۰۲۱). رفع جودة التوظيف في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية: دراسة قطاعية مستهدفة. سانتا مونيكا، كاليفورنيا.

الموسوي، هيام حسن. (۲۰۱۹). إدارة الجهد الاستراتيجي ودورها في تعزيز الجاهزية التنظيمية: دراسة استطلاعية لمتخذي القرار في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.

الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي بسوريا. (۲۰۲۴). دليل وضع الخطة النموذجية لأطر برامج تأهيل وتدريب الكوادر البشرية. تم الدخول على الموقع بتاريخ ۲۹/۱۰/۲۰۲۴، المتاح على الرابط التالي: http://www.mohe.gov.sy/SD08/msf/1518077475_GuidPlan8-2-2018.pdf

النسور، بلال هاشم. (۲۰۱۹). مدى الجاهزية للتغيير التنظيمي وأثرها على جودة الخدمات الصحية من خلال تطوير الهيكل التنظيمي في ضوء نظرية القدرات الديناميكية: دراسة حالة المستشفيات الجامعية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ۲۷ (۲)، ۵۹-۸۸.

نشاش، فضيلة. (۲۰۲۰). دور التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمستشفى تيليلان الجديدة بإدرار. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.

ولد آده، محمدن. (۲۰۱۷). تطوير عملية تدريب مديري مدارس التعليم الثانوي بموريتانيا على ضوء احتياجاتهم التدريبية. مجلة البحث العلمي في التربية، ۱۸ (۱)، ۳۲۵-۳۵۴.

ياسف، حسية. (۲۰۱۵). العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير. مجلة الاقتصاد التطبيقي والإحصاء، ۱۲ (۲)، ۲۱۲-۲۳۴.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abdel-Ghany, M. M. M. (2014). Readiness for change, change beliefs and resistance to change of extension personnel in the New Valley Governorate about mobile extension. *Annals of agricultural Sciences*, 59(2), 297-303.
- Adamová, M. (2022). *The Influence of Corporate Culture on the Development of Employee Training System in Enterprises of the New Economy* (No. 2022-02).
- Ahmad, A., & Chowdhury, D. (2021). Resistance to change during uncertainty-perspective of covid-19: An empirical investigation into resistance management in the healthcare organizations. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 22(2), 5-20.
- Akan, B., Ülker, F. E., & Ünsar, A. S. (2016). The effect of organizational communication towards resistance to change: A case study in banking sector. *Economic Review: Journal of Economics and Business*, 14(1), 53-67.
- Akther, S., & Rahman, M. S. (2022). Investigating training effectiveness of public and private banks employees in this digital age: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 43(2), 542-568.
- Akunyumu, S., Fugar, F. D., Adinyira, E., et al. (2021). A review of models for assessing readiness of construction organisations to innovate. *Construction Innovation*, 21(2), 279-299.
- Alabdaly, D., & Almayali, E. (2021). The Impact of Strategic Awareness on Organizational Readiness: An Analytic Research of the Opinions of the Sample of Top Leaderships in Private Colleges in the Provinces of the Al-Furat Al-Awsat in Iraq. *Webology*, 18(2), 487-508.
- Al-Bakri, A. A., & Katsioloudes, M. I. (2015). The factors affecting e-commerce adoption by Jordanian SMEs. *Management Research Review*, 38(7), 726-749.
- Aldiabat, B. F., Aityassine, F. L., & Al-rjoub, S. R. (2022). Organizational development and effectiveness: testing the mediating role of resistance to change. *Polish journal of management studies*, 25(1), 58-71.
- Al-Mustapha, T., & Olugbenga, A. O. (2016). Factors Influencing human resource development strategies adopted by construction Firms in northwestern, Nigeria. *J. Sys. Manage. Sci*, 6(4), 46-66.
- Al-Qudah, S., Shrouf, H., & Akhorshaideh, A. H. (2021). Perceived benefits of training, individual readiness for change, and affective organizational commitment among employees of national jordanian banks. *Cogent Business & Management*, 1-27.
- Al-Shidhani, S. S. H. (2017). *Developing capacity building through professional development and career options: Insights from the petroleum profession*. The University of Liverpool (United Kingdom).
- Antony, J., Sony, M., McDermott, O., et al. (2023). An exploration of organizational readiness factors for Quality 4.0: an intercontinental study and future research directions. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(2), 582-606.
- Ashofteh, H., & Orangian, E. (2021). Evaluating the effectiveness and calculating the rate of return on investment of training courses using Kirk Patrick and Phillips models. *Management and Educational Perspective*, 3(3), 143-179.
- Atkinson, B. M. (2022). *Professional Development Enhancements* (Doctoral dissertation, Trident University International).

- Bagrationi, K., & Gordienko, O. (2024, September). Dynamics of Organisational Change: Resistance, Readiness, and the Road Ahead. In *European Conference on Innovation and Entrepreneurship* (Vol. 19, No. 1, pp. 81-88).
- Barrett, A. (2018). Information-seeking from organizational communication sources during healthcare technology change. *Communication Quarterly*, 66(1), 58-78.
- Belias, D., & Trihas, N. (2022, September). How can we measure the “resistance to change”? An exploratory factor analysis in a sample of employees in the greek hotel industry. In *International Conference of the International Association of Cultural and Digital Tourism* (pp. 51-66). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Casis-Woidyla, R. (2020). Getting to the heart of professional development and employee engagement among non-teaching personnel in higher education: An appreciative inquiry into the influential role of a staff development center.
- Choy, W. K., & Chua, p.M. (2019). Professional development. *School leadership and educational change in Singapore*, 69-86.
- Cui, T. (2022, April). Research on the Dilemma and Solution of Employee Training in China’s Small and Medium-sized Enterprises. In *2022 International Conference on Social Sciences and Humanities and Arts (SSHA 2022)* (pp. 1087-1090). Atlantis Press.
- Daniel, C. O. (2018). Effects of training on organizational performance. *Asian Journal of Business and Management*, 6(5).
- Diwanti, D. P., & Nawai, N. (2022). A systematical review of readiness for change of human and organization resources a case study in health organization. *JMMR (Jurnal Medicoeticolegal dan Manajemen Rumah Sakit)*, 11(2), 164-179.
- Elgohary, E., & Abdelazyz, R. (2020). The impact of employees' resistance to change on implementing e-government systems: An empirical study in Egypt. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 86(6), e12139.
- Figurska, I. R. E. N. A. (2016). Personal branding as an element of employees’ professional development. *Human Resources Management & Ergonomics*, 10(2), 33-47.
- Goksoy, A. (2017). The role of psychological empowerment and organizational citizenship behaviors on employee resistance to change. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(2), 85-93.
- Gozzoli, C., D’Angelo, C., & Tamanza, G. (2018). Training and resistance to change: Work with a group of prison guards. *World Futures*, 74(6), 426-449.
- Gull, S., & Rehman, H. (2022). Impact of green training on ecological sustainability in the presence of employee resistance as a moderator: evidence from textile sector of Pakistan. *Pakistan Journal of Engineering and Applied Sciences*.
- Harris, T. (2023). *Strategies for Higher Education Employees to Participate in Company Paid Professional Development* (Doctoral dissertation, Tennessee State University).
- Iyewa, V. I., & Gberevbie, D. E. (2017). Staff training and organizational goals attainment: a study of Airtel Nigeria Networks. *Covenant University Journal of Politics and International Affairs*. 5 (1), 89-112.
- Jackowicz, S., & Thripp, R. (2022). Proceedings of International Conference on Humanities, Social and Education Sciences-2022. In *Proceedings of International Conference on Humanities* (Vol. 1, pp. 1-285).
- Jain, P., Asrani, C., & Jain, T. (2020). *Resistance to Change in an Organisation*. *Journal of Business and Management*, 20(5), 37-43.

- Jha, V. (2016). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 2(5), 80-86.
- Karaxha, H. (2019). Methods for dealing with resistance to change. *Baltic Journal of Real Estate Economics and Construction Management*, 7(1), 290-299.
- Karisma, L., Harmen, H., & Lubis, p.H. (2023). THE INFLUENCE OF EMPLOYEE READINESS AND ORGANIZATIONAL READINESS ON ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION AND ITS IMPACT ON THE PERFORMANCE OF PT PLN (PERSERO) ACEH REGIONAL MAIN UNIT. *International Journal of Business Management and Economic Review*.6 (2), 70-79.
- Kaulēns, O., & Upenieks, R. (2021). Understanding of teachers and healthcare professionals about their professional development. *Human, Technologies and Quality of Education*, 815.
- Lamprakis, A., & Lampraki, A. (2023). Employees' Resistance to Change: A Literature Review and Conceptual Models. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(2), 21-50.
- Lee, J. W., Han, J. S., & Song, E. (2019). The effects and challenges of vocational training in Korea. *International Journal of Training Research*, 17(sup1), 96-111.
- Lee, Z. (2023). Overcoming Challenges in Corporate Training: A Framework for Effective Training Initiatives. *Open Journal of Business and Management*, 11(5), 2472-2487.
- Malik, S. Z., & Masood, S. (2015). Emotional intelligence and resistance to change: Mediating role of psychological capital in telecom sector of Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 9(2), 485-502.
- Mastenbroek, V. J., Jelsma, J. G., van der Ploeg, H. P., et al. (2022). Barriers and facilitators influencing the implementation of the occupational health intervention 'Dynamic Work': a qualitative study. *BMC public health*, 22(1), 1-9.
- Metz, M. (2021). Overview of change in organizations. Resistance to change. A literature review. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 21(1), 611-620.
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The effect of training on work performance and career development: the role of motivation as intervening variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385-2393.
- Nudzor, H. P., & Ansah, F. (2017). Does resistance to change lead inevitably to negative implementation outcomes. *International Journal of Innovative Research and Development*, 6(8), 170-176.
- Paranagama, B., Dilan, H. K. T., Ranaweera, A. P., & Apponsu, R. (2021). Impact of training and development on operational level employees of a selected leading government body in Sri Lanka.
- Purwanto, M. B. (2023). Professional Growth And Staff Development (How To Encourage Employees To Pursue Professional Development. *International Journal of Technology and Education Research*, 1(01), 153-165.
- Runa, R. (2023). Determinants of Employee Change Readiness: A Study of Transformational Leadership and Self-Efficacy and the Role of Organizational Commitment. *Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(1), 154-167.
- Salleh, N. S. N. M., Amin, W. A. A. W. M., & Mamat, I. (2017). Employee readiness, training design and work environment in influencing training transfer among academic staffs of uitm. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(10), 275-290.

- Samal, A., Patra, S., & Chatterjee, D. (2021). Impact of culture on organizational readiness to change: context of bank M&A. *Benchmarking: An international journal*, 28(5), 1503-1523.
- Sharma, V., & Shirsath, M. (2014). Training—A motivational tool. *Journal of Business and Management*, 16(3), 27-35.
- Shenge, N. A. (2014). Training evaluation: Process, benefits, and issues. *Ife Psychologia*, 22(1), 50-58.
- Simachew, A. (2014). *Human resource development practices and challenges in public sector: Evidence from selected regional public bureaus in Tigray Regional State, Ethiopia* (Doctoral dissertation, the Institute of Development Studies and partner organisations).
- Singh, K. (2015). The study of key factors resistance to change when adoption of new technologies in the companies.
- Soldo, S., Šimić, M., & Plećaš, M. (2024). Employees' perception of supervisors' interest in their professional development in financial institutions in the Republic of Croatia. *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 14(1), 43-54.
- Surjanti, J., & Soejoto, A. (2018). The impact of procedural justice (PJ), distributive justice (DJ) and ethical climate (EC) on continuous professional development (CPD): The role of work related stress (WRS) mediation. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(1), 1-9.
- Tombiri, M. E. (2019). *Strategies Small Business Leaders Use to Reduce Employees' Resistance to Change* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Yaseen, M., Abid, S. A. Z., Luqman, M., et al (2020). Training Needs Assessment of Training Professionals Working in Agricultural Training Institutes in Punjab, Pakistan. *Pakistan Journal of Agricultural Research*, 33(4), 700-706.
- Zegeye, a. (2018). Employee training practices and challenges at commercial bank of ethiopia (eastern district) (doctoral dissertation, st. Mary's university).
- Zhou, J. (2015). THE INFLUENCES OF EMPLOYEE TRAINING TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN CHINA. Case Company: Huawei.

الملاحق

ملحق (١) الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي/أختي الفاضل/ة المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "مستويات الجاهزية والتحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني للحد من مقاومة التغيير بين أوساط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص"

وعليه يتشرف الباحث بأن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة، آملاً منكم التكرم بالإجابة على فقراتها وذلك بوضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم بدقة وموضوعية وأمانة، لأن نتائج الدراسة تتوقف على ذلك.

هذا ويؤكد لكم الباحث بأن جميع المعلومات الواردة في الاستبانة سوف تحاط بالسرية التامة، وسيكون استخدامها بحسب ما تقتضيه أخلاقيات البحث العلمي فقط.

وأخيراً أتوجه بكل الشكر والتقدير لكل من ساهم في هذه الاستبانة والإجابة والمشورة، راجياً من الله تعالى، أن يجزيهم عني أحسن الجزاء.

الباحث

أولاً: البيانات الديموغرافية:

• النوع:

☐ ذكر.

☐ أنثى.

• المؤهل:

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

• سنوات الخبرة:

☐ أقل من ٥ سنوات

☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات

☐ ١٠ سنوات فأكثر

ثانياً: محاور الاستبانة:

الرقم	الفقرة	درجة الاستجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة
المحور الأول: مستويات الجاهزية المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني بين أوساط الموظفين					
البعد الأول: جاهزية المؤسسة					
١-	تخصص المؤسسة وقتاً كافياً للموظفين للمشاركة في التدريب.				
٢-	تحدد المؤسسة رؤية واضحة لأهمية التدريب والتطوير.				
٣-	توفر المؤسسة موارد تدريبية متعددة لدعم عمليات التطوير المهني.				
٤-	تعزز المؤسسة من أهمية التدريب عبر التواصل المستمر.				
٥-	تفهم المؤسسة احتياجات العاملين المختلفة وتقدم تدريباً ملائماً لهم.				
٦-	تمتلك المؤسسة البنية التحتية اللازمة لدعم عمليات التدريب.				
٧-	تحرص المؤسسة على تقديم برامج تدريبية دورية تستجيب لاحتياجات العاملين المختلفة.				
البعد الثاني: استعداد العاملين					
٨-	أشعر بالحماس تجاه برامج التدريب والتطوير المهني التي تقدمها المؤسسة.				
٩-	يساعدني التدريب على تحقيق أهدافي المهنية.				
١٠-	لدي القدرة على تطبيق ما أتعلمه من برامج التدريب في عملي اليومي.				
١١-	لدي فهماً جيداً لأهمية التدريب في تحسين مهارتي المهنية.				
١٢-	أشعر بأنني مستعد للالتزام ببرامج التدريب الطويلة.				
١٣-	أرى أن التدريب يسهم في تعزيز شعوري بالرضا عن العمل.				
١٤-	يقدم التدريب لي أدوات جديدة تساعدني في أداء مهامي.				
المحور الثاني: التحديات المقترنة بأنظمة تدريب العاملين والتطوير المهني					
البعد الأول: التحديات التنظيمية					
١٥-	تعتمد المؤسسة على أنظمة تدريبية غير متكاملة لتلبية احتياجات العاملين.				
١٦-	تؤثر تغييرات الإدارة المستمرة في المؤسسة على استمرارية برامج التدريب.				
١٧-	تستخدم المؤسسة سياسة تدريب غير واضحة لكافة العاملين.				
١٨-	تواجه المؤسسة بعض الصعوبات في توفير مدربين متخصصين لتلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين.				
١٩-	تواجه المؤسسة بعض الصعوبات في تنسيق بين الإدارات المتنوعة.				
٢٠-	تواجه المؤسسة بعض الصعوبات في تحديث البرامج التدريبية بشكل مستمر.				
٢١-	تضع المؤسسة أولويات أخرى تتفوق على الاهتمام بعملية التدريب.				
البعد الثاني: التحديات الإدارية					
٢٢-	غياب الشفافية في القرارات الإدارية التي تخص البرامج التدريبية.				
٢٣-	غياب التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة يؤثر على تحسين أداء العاملين.				
٢٤-	غياب نظام تقييم واضح للتدريب يجعل من الصعب تحديد النتائج.				
٢٥-	قلة الموارد الإدارية المخصصة للتدريب يؤثر على جودة البرامج التدريبية.				
٢٦-	وجود بعض تعقيدات في الإجراءات الإدارية أثناء تنفيذ البرامج التدريبية.				
٢٧-	ضعف التواصل بين الإدارة والعاملين لبناء الأهداف التدريبية بناء على احتياجاتهم.				
٢٨-	قلة الاهتمام بالتطوير الإداري يؤثر على استمرارية برامج التدريب.				
البعد الثالث: التحديات البشرية					

الرقم	الفقرة	درجة الاستجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة
٢٩-	قلة تحفيز العاملين تصعب الاستفادة الكاملة من برامج التدريب.				
٣٠-	قلة استعداد العاملين للتغيير يؤثر على نجاح برامج التدريب.				
٣١-	ضعف التفاعل بين المدربين والعاملين يشكل تحدياً في تحقيق الأهداف.				
٣٢-	محدودية مهارات التفكير النقدي تصعب عملية تطور العاملين.				
٣٣-	ضعف الإرادة في مواجهة الصعوبات يؤثر سلباً على تحقيق أهداف التدريب.				
٣٤-	غياب الحماس لدى بعض العاملين يؤثر سلباً على المشاركة في التدريب.				
٣٥-	قلة روح العمل الجماعي لدى العاملين تؤثر سلباً على فعالية التدريب.				
المحور الثالث: الحد من مقاومة التغيير					
البعد الأول: الحد من الجمود الفكري					
٣٦-	تشجع المؤسسة على تجنب الأفكار التقليدية.				
٣٧-	تعزز المؤسسة من المرونة الفكرية للعاملين.				
٣٨-	توفر المؤسسة برامج تدريبية تساعد في توسيع آفاق التفكير.				
٣٩-	تشجع المؤسسة على تبني الأفكار الجديدة.				
٤٠-	تحرص المؤسسة على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.				
٤١-	تساعد المؤسسة على تطوير نظرات العاملين للأمور.				
٤٢-	تحرص المؤسسة على التغلب على الجمود الفكري يساهم لتحسين مخرجات العمل.				
البعد الثاني: الحد من اللامبالاة والسلبية					
٤٣-	تدعم المؤسسة العاملين للتغلب على التوجهات السلبية.				
٤٤-	تشجع المؤسسة العاملين على تقديم الأفكار بدلاً من التوجهات السلبية.				
٤٥-	تقدم المؤسسة حوافز تساعد العاملين على تجاوز السلبية.				
٤٦-	تقدم المؤسسة تحفيزات تعزز من التفاني في العمل.				
٤٧-	تحرص المؤسسة على تقديم التدريب يساهم في اكتساب شعور بالمسؤولية.				
٤٨-	تسعى المؤسسة لتعزيز الروح الإيجابية والإنتاجية في بيئة العمل.				
٤٩-	توفر المؤسسة برامج تحفز العاملين على الأداء الإيجابي.				
البعد الثالث: الحد من الخوف من التغيير					
٥٠-	تتبنى المؤسسة سياسات تساعد العاملين في تقبل التغيير.				
٥١-	تهتم المؤسسة بتجهيز العاملين للتعامل مع كافة المستجدات المهنية.				
٥٢-	توفر المؤسسة بيئة تساعد العاملين على مواجهة التحولات بثقة.				
٥٣-	تعزز المؤسسة من قدرات العاملين على التكيف مع المتطلبات الجديدة في العمل.				
٥٤-	تتبنى المؤسسة برامج تدريبية للتخلص من الخوف من التغيير مما يساهم في تحقيق أداء أفضل.				
٥٥-	تقدم المؤسسة دعماً لتقليل مخاوف العاملين تجاه التحولات.				
٥٦-	تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية تساهم في زيادة حماس العاملين للمستقبل.				

Abstract

This study aimed to examine the availability of readiness levels associated with employee training systems, professional development, and the extent of reducing resistance to change among employees in private sector organizations. It also sought to identify the challenges linked to employee training systems and professional development and to determine if there were statistically significant differences in readiness levels and resistance to change reduction due to study variables. Additionally, it aimed to explore if there were statistically significant differences in the challenges linked to employee training systems and professional development aimed at reducing resistance to change, based on the study variables. The study population included all employees in private sector organizations in Saudi Arabia, with a sample of 314 employees. The researcher used a descriptive methodology and relied on a questionnaire as the primary data collection tool. The study found several results, most notably: The readiness levels associated with employee training systems and professional development, as well as the extent of reducing resistance to change among employees, were rated as high. The challenges linked to employee training systems and professional development were rated as moderate. No statistically significant differences were found in readiness levels or resistance to change reduction based on study variables (gender, qualification, experience). Similarly, no statistically significant differences were found in the challenges associated with employee training systems and professional development aimed at reducing resistance to change due to the same variables.

The study recommended several actions, including the importance of developing training programs to enhance employee performance and fostering effective communication between management and employees.

Keywords: readiness levels, challenges, employee training systems, professional development, reducing resistance to change, employees in private sector organizations.

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

**Student Preparation/
Abdul Rahman Shaker Khalil
242001115**

Supervision/

Prof. AlFaisal Abdelhameed

Prof. Fayez Grad

**Academic Year:
2024**