



The Mediating Role of Organizational Change Management in the Relationship Between Training Management and Employee performance: An Applied Study on the Al-Ragouba Oil Field

Dr. Mubarak Mohamed Abdullah Al-Khalil *

Assistant Professor, Business Administration, Higher Institute of Science and Technology

Marada, Marada, Libya

Omdurman Islamic University, Al-Fashir Branch, Sudan

الدور الوسيط لإدارة التغيير التنظيمي في العلاقة بين إدارة التدريب وأداء العاملين بالتطبيق على حقل الراقوبة النفطي

د. مبارك محمد عبد الله الخليل *

أستاذ مساعد، إدارة الأعمال، المعهد العالي للعلوم والتقنية مرادة، مرادة، ليبيا
جامعة أم درمان الإسلامية، فرع الفاشر، السودان

*Corresponding author: mobarakalkhalil@gmail.com

Received: April 14, 2026

Accepted: June 23, 2026

Published: July 05, 2026

Abstract:

This study examined the mediating role of organizational change management in the relationship between training management and employee performance at the Al-Raqouba oil field. It investigated how field-provided training activities, particularly basic and advanced programs, impact performance. Using a case study design alongside descriptive-historical approaches, data was collected via a questionnaire to evaluate training impacts and the role of change management. Results revealed a statistically significant relationship between basic and advanced training and employee performance. Basic training effectively enhanced skills and efficiency. Additionally, the company's training plan successfully covered essential operational requirements, positively reflecting on overall performance. The study recommended prioritizing basic and advanced training programs, designing effective training plans, and leveraging specialized training experts to continually improve employee performance efficiency.

Keywords: Training Management, Change Management, Employee Performance, Al-Raqouba Field.

المخلص

هدفت الدراسة التي التعرف على الدور الوسيط لإدارة التغيير التنظيمي في العلاقة بين إدارة التدريب و أداء العاملين ، بالتطبيق على حقل الراقوبة النفطي ، وتمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على مستوى أداء العاملين ومدى ارتباطه بالأنشطة التدريبية المقدمة داخل الحقل ، مع التركيز على أثر التدريب الاساسي والمتقدم في تحسين الاداء ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتاريخي ، إضافة الي منهج دراسة الحالة ، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة . سعت الدراسة الي قياس أثر التدريب الاساسي والمتقدم على أداء العاملين ، وبيان دور ادارة التغيير التنظيمي في تعزيز العلاقة بين ادارة التدريب

وإداء العاملين ، وظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الاساسي والمتقدم وأداء العاملين ، كما تبين أن توفير التدريب الاساسي يسهم في تطوير مهارات العاملين ورفع مستوى كفاءتهم ، كذلك اوضحت النتائج أن تبني الشركة لخطة تدريبية تغطي المتطلبات الاساسية للتشغيل الوظيفي انعكس إيجاباً على الاداء ، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوفير برنامج التدريب الاساسي والمتقدم ، ووضع خطط تدريبية فعالة ، والاستعانة بخبراء متخصصين في مجال التدريب بما يسهم في رفع كفاءة اداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: إدارة التدريب ، وإدارة التغيير، وإداء العاملين ، حقل الرقابة.

مقدمة:

تعتبر إدارة التغيير التنظيمي من الإدارات المهمة للغاية في أي مؤسسة من المؤسسات وهي إحدى وسائل الارتقاء بأداء العاملين و العمل علي تطوير اداء العاملين غاية نبيلة وهدف استراتيجي في المؤسسات التي تسعى الي التقدم والمنافسة العالية ، و يعتبر أداء العاملين في أي مؤسسة هو المؤشر الحقيقي لكفاءتها وفاعلية إدارتها ومستوى قدرات موظفيها ، وهناك العديد من الأنشطة والاعمال التي تمارسها الإدارة من أجل تطوير اداء العاملين في المؤسسة ، ومن ضمن هذه الاعمال وجود استراتيجيات خاصة بالأداء يستطيع العامل من خلالها أن يعرف ما هو متوقع منه ان يفعله في المستقبل القريب والبعيد ، لأن العاملين في بعض المؤسسات يعملون دون أن يعرفون ما هو خط سير عملهم ولو لمدة اسبوع مستقبلا ، وبالتالي يصابون بالخمول والكسل فيتناقص أداءهم، ولكن حينما يكونون ملمين بجزء من الخطة الاستراتيجية بعملهم ولو قصيرة المدى سوف يزداد حماسهم للعمل وترتفع طموحاتهم للإنتاج ، وهذه إحدى وسائل رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما أن تطوير أداء العاملين يحتاج الي إدارة تغيير تعمل على رفع الكفاءة والفاعلية لديهم، وهذه تتطلب قيادة فاعلة ورشيده تقود التغيير في المؤسسة والأشخاص معا، وذلك بتحريك مشاعرهم وإثارة دوافعهم الي التطوير الذاتي والمهني وتدريبهم على قبول التغيير التدريجي والمرحلي وعدم مقاومته والعمل على افضاله، وبهذا الشكل سوف يرتفع اداء العاملين وينعكس ذلك بطريقة مباشرة على مكانة الشركة ونتاجها ويرتفع مستوى منافستها في السوق، ومن اهم أدوات التغيير في الموارد البشرية وإداء العاملين هو التدريب، وتعتبر الأنشطة التدريبية من اعمق الأنشطة التي تستخدم في تطوير المورد البشري وذلك بوضع جدولة تدريبية خاصة بكل الدرجات الوظيفية من أعلى موظف الي أحدث موظف وتنفيذ هذه الجدولة في مواعيدها المحددة لكل دورة والفئة المستهدفة بها ، وأي إدارة تستطيع ان تفعل ذلك تعتبر من انجح الإدارات التي يتوقع منها تغيير شكل المؤسسة الي الافضل في فترة وجيزة، لأن التدريب يحفز العاملين على رفع وتحسين جودة أداءهم وكذلك انتاجهم ، والتطورات المتسارعة في التقنية التكنولوجية التي يمكن ان تدخلها الإدارة في العملية الانتاجية تحتاج الي دورات تدريبية متخصصة تواكب هذا التسارع وبالتالي تقديم معارف جديدة للعاملين ترفع من دوافعهم وتزيد من حماسهم للعمل ، وحقل الرقابة من الحقول النفطية المتطورة وإداء العاملين فيه متميز مع وجود التقنيات التكنولوجية الحديثة في العمل الذي يقوم على التخطيط الاستراتيجي الفعال والتدريب الاساسي والمتقدم داخليا وخارجيا .

مشكلة الدراسة:

تعمل إدارة التغيير التنظيمي على تطوير أداء العاملين كمقدمة لتطوير الاداء المؤسسي بشكل عام في المؤسسة ويعتبر أداء العاملين المحرك الذهبي لعجلة الانتاج في كل المؤسسات وذلك من خلال علاقته القوية والاساسية بالفاعلية والكفاءة التنظيمية وهذه العناصر عادة ما تعمل في انسجام مع غيرها من الاليات التي تضعها الإدارة في استراتيجياتها لرفع اداء العاملين واولى هذه الاليات هي التدريب ورفع القدرات ومن خلال ملاحظة الباحث ان هناك بعض المشكلات التي تصطب عملية النشاط التدريبي في بعض الاحيان والتي قد تعلمها الإدارة العليا في المؤسسة وقد لا تعلمها ومن ضمنها عدم وجود استراتيجيات خاصة بالتدريب في المؤسسة وجدولة لتنظيم النشاط التدريبي بشكل مهني وتخصصي وهذا الفراغ يجعل

التدريب مكان للتحيز وعدم الانصاف والعدل في تقديم التدريب لجمع الموظفين والعمالين مثال ان تمنح الادارة فرصة لدورة تدريبية خارجية لموظف حديث عهد في العمل مع وجود من هم احق منه بهذه الدورة التي يجب ان تقدم لشخص ذو خبرة في العمل ولكن لان هذه الدورة فيها امتيازات كبيرة او تود الادارة ان ترفقه بعد هذه الدورة لمنصب معين متجاوزة الذين لم ينالوها لذلك تحيزت له وبهذا الشكل تصبح الانشطة التدريبية مصدر احباط وازعاج للذين لم يكون لهم أي قرابة مع الادارة التدريبية او الادارة العليا مما يجعلهم يشعرون بالظلم وقد يشكلون مجموعات لمقاومة او معاكسة الذين يقومون بهذا العمل وبهذا الشكل تفقد الدورات التدريبية قدرتها على تحريك دافعية الموظفين والعمالين لإنجاز مهامهم بكفاءة وفاعلية و يفقد التغيير قائده الملهم الذي يقوده عن طريق التدريب وغيره من الاستراتيجيات الاخرى لتحقيق اهداف المؤسسة ويرى الباحث ان هذه المشكلة تعاني منها مجموعة كبيرة من المؤسسات ان لم يكون الغالبية العظمى منها و احيانا تقدم بعض المعالجات لتجنب الادارة شر المقاومة والجماعات الاخرى وذلك بابتعاث بعض الاشخاص الي دورات تدريبية ليس القصد منها تنمية مهاراتهم بقدر ما هو تامين شرهم وهذا النموذج من الصراعات حول التدريب يجعل ادارة التغيير غير رشيدة وغير موجهة بشكل صحيح وبالتالي حينما تقيس اثر التدريب في بعض المؤسسات تجده اقل من المتوقع وذلك بالمقارنة مع عدد وحجم الدورات التدريبية المقدمة في المؤسسة لذلك تقييم الدورات التدريبية واعداد البحوث العلمية في مجال التدريب مهمة للغاية لأي مؤسسة حتى تحسن من خططها التدريبية واستراتيجياتها الكلية وبالتالي تتطور الموارد البشرية وغير البشرية في المؤسسة ، ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة هي الوقوف على مستوى أداء العاملين مقارنة مع الانشطة التدريبية المقدمة في حقل الرقابة ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في الاسئلة التالية :

اولا: السؤال الرئيسي :-

ما الدور الوسيط لإدارة التغيير التنظيمي في العلاقة بين إدارة التدريب وأداء العاملين
بالتطبيق على حقل الرقابة النفطي ؟

ثانيا الاسئلة الفرعية :

1/ ما اثر التدريب الاساسي على أداء العاملين في حقل الرقابة النفطي ؟

2/ كيف يؤثر التدريب المتقدم على أداء العاملين في حقل الرقابة النفطي ؟
أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في اثنين هما :

1/ الاهمية العلمية : وهي دراسة الدور الوسيط لإدارة التغيير التنظيمي في العلاقة بين إدارة التدريب وأداء العاملين - بالتطبيق على حقل الرقابة النفطي.

2/ الاهمية النظرية : وهي العمل على تقديم دراسة حديثة في المجال واطافة علمية للمكتبة العربية والاسلامية والعالمية .

اهداف الدراسة :-

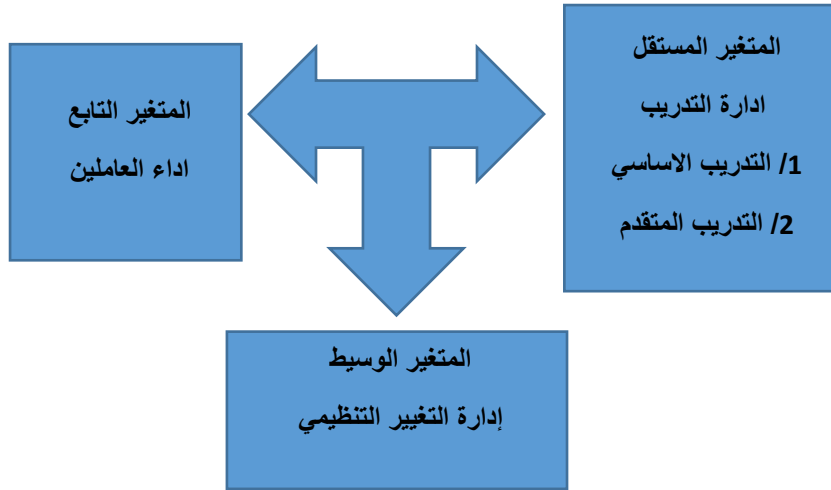
اولا: الهدف الرئيسي :-

معرفة الدور الوسيط لإدارة التغيير التنظيمي في العلاقة بين إدارة التدريب وأداء العاملين
بالتطبيق على حقل الرقابة النفطي .

ثانياً الاهداف الفرعية :

- 1/ دراسة اثر التدريب الاساسي والمتقدم على اداء العاملين في حقل الرقوبة النفطي .
- 2/ تقديم توصيات علمية تساهم في تطوير استراتيجيات الانشطة التدريبية في حقل الرقوبة وغيره من المؤسسات .

نموذج الدراسة :-



اعداد الباحث: 2026م

فرضيات الدراسة :- تتكون الدراسة من الفرضيات التالية :

اولاً: الفرضية الرئيسية :-

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدور الوسيط لإدارة التغيير التنظيمي في العلاقة بين إدارة التدريب وأداء العاملين - بالتطبيق على حقل الرقوبة النفطي .

ثانياً: الفرضيات الفرعية :-

1/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب الاساسي وأداء العاملين - بالتطبيق على حقل الرقوبة النفطي.

2/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب المتقدم وأداء العاملين - بالتطبيق على حقل الرقوبة النفطي.

مصادر جمع المعلومات :-

تعتمد الدراسة في جمع المعلومات على المصادر التالية :

1/ المصادر الاساسية : وهي عينة من الموظفين والعاملين والاداريين في حقل الرقوبة النفطي وذلك عن طريق الاستبانة .

2/ المصادر الثانوية : هي الاوراق والرسائل العلمية والكتب والدوريات والانترنت .

مناهج الدراسة :-

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة باستخدام الاستبانة .

حدود الدراسة :-

1/ الحدود الزمانية : 2026م

2/ الحدود المكانية : حقل الراقوبة النفطي – بلدية مرادة – دولة ليبيا .

3/ الحدود البشرية : هي عينة من الموظفين والعاملين والاداريين في حقل الراقوبة .

4/ الحدود الموضوعية : هي الدور الوسيط لإدارة التغيير التنظيمي في العلاقة بين إدارة التدريب وأداء العاملين - بالتطبيق على حقل الراقوبة النفطي.

مصطلحات الدراسة :-

1/ التدريب : هو عبارة عن نشاط تعليمي رسمي مستمر يهدف الي تحقيق الاهداف وتحسين اداء الموظفين (منصور، معيوف، جبريل 2025: ص 579).

2/ ادارة التغيير التنظيمي : هي العملية التي تستخدم فيها الموارد والادوات والاستراتيجيات لمساعدة الافراد على الاستعداد بشكل صحيح لفترة انتقالية في الشركة (محمد، محمد 2026: ص 882) .

3/ أداء العاملين : هو عبارة عن تفاعل لسلوك الموظفين وان ذلك السلوك يتفاعل بجهد وقدرات الموظفين في المنظمة إذ يمثل قدرة الموظف على تحقيق اهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الاعمال في المنظمة (الجميل ، الطوري 2026 : ص 18).

الدراسات السابقة :-

1/ دراسة (الاحمر ، 2026م)

تناولت الدراسة أثر التدريب على اداء العاملين دراسة تطبيقية على شركة الواحة النفطية وتمثلت مشكلة الدراسة في ان التغييرات الحاصلة في بيئة العمل من ازدياد في حدة المنافسة والتطور التكنولوجي في مجال الاعمال والحاجة الي العمالة الماهرة والمدربة كل ذلك يستوجب على الادارة العليا النظر اليه بعين الاعتبار بحيث يتم الاستعداد له بصياغة البرامج التدريبية المناسبة لكل مرحلة ويتم تحليل احتياجات المتدربين وتحديد اهداف التدريب وتصميم المحتوى التدريبي ووضع الجدول الزمني واختيار اساليب التدريب المتنوعة وتطوير ادوات قياس وتقييم الاداء المرتبط بالتدريب ومن هذا المفهوم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي : ما اثر التدريب على اداء العاملين ؟ وهدفت الدراسة الي توضيح 1/ ابعاد التدريب وعلاقتها بالأداء 2/ التعرف على مدى تطبيق ابعاد التدريب وأثرها على اداء العاملين 3/ الوصول الي حلول للمشاكل التي تواجه الادارة في العملية التدريبية وتقديم التوصيات لمتخذي القرار، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجميع بيانات الدراسة وتبويبها وعرضها وتحليلها وتفسيرها وكانت أهم النتائج هي: 1/ هيمنة التخصصات الجامعية والخبرات الطويلة وكشفت الدراسة أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهلات جامعية فما فوق (75%) يمتلكون خبرة تمتد لعشر سنوات فأكثر (43%) هذا يشير الي أن عينة الدراسة تتسم بمستوى تعليمي وخبرة متقدمة مما يعزز موثوقية استجاباتهم 2/ ايجابية عامة تجاه التدريب مع الحاجة لتحسينات نوعيته وأظهرت النتائج قبولاً عاماً لأبعاد التدريب حيث كان المتوسط الحسابي الكلي لمحور التدريب 2،35 (باتجاه الموافقة) على الرغم من الاشادة بكفاءة المدربين (2،78) واستخدام التكنولوجيا المتطورة (2،68) في برنامج التدريب إلا أن هناك فجوة واضحة في التدريب الميداني (1،73) وعدم كفاية الوقت المخصص للتدريب (1،98) 3/ تأثير التدريب الايجابي على الجوانب المعنوية

والوظيفية للأداء بالرغم من الاتجاه المحايد العام في محور الاداء (متوسط 2،26) فقد أبرزت الدراسة تأثيرات إيجابية واضحة للتدريب على رفع معنويات العاملين (2،68) وتقليل الملل من الوظيفة (2،50) بالإضافة الى مساهمته في توفير فرص الترقية (2،63) وكانت أهم التوصيات هي: 1/ زيادة التركيز على التدريب الميداني وتطوير أساليبه ليصبح أكثر فعالية وذلك لمعالجة الاتجاهات المحايدة التي اظهرتها النتائج في هذا الجانب كما تشدد على أهمية تنوع أشكال واساليب التدريب لتلبية الاحتياجات المتغيرة للعاملين وتجاوز النطاق الضيق للوظيفة 2/ إجراء دراسة دقيقة لمدى كفاية الوقت المخصص لبرامج التدريب حيث أظهرت النتائج أن العديد من العاملين يرون أن الوقت غير كاف يجب مراجعة خطط التدريب لضمان توفير الوقت الكافي لتمكين المستفيدين من استيعاب المهارات والمعارف بشكل فعال 3/ ضرورة العمل على جعل الأثر المباشر للتدريب على تحسين الاداء أكثر وضوحا وملموسا للعاملين حيث أظهرت النتائج ان شعورهم بالتحسين المباشر في الاداء بعد التدريب كان منخفضا نسبيا كما تقترح تعزيز الربط بين الدورات التدريبية وفرص الترقية المباشرة لزيادة الحافز والرضا الوظيفي.

2/ دراسة (عبدالله ، محمد، عبدالقادر، 2025م)

تناولت الدراسة موضوع أثر التدريب على رفع كفاءة أداء العاملين دراسة تطبيقية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء – ولاية غرب دار فور- الجينة 2021-2022م وتمثلت مشكلة الدراسة في أنها تسعى للتعرف على أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء وتم صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر التدريب على رفع كفاءة أداء العاملين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء ويتفرع من السؤال أعلاه الاسئلة التالية : ما المقصود بالتدريب ؟ ما هو مفهوم رفع كفاءة أداء العاملين؟ هل تركز الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء على تقييم التدريب ؟ هل هناك علاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ورفع كفاءة أداءهم ؟ وتمثلت اهداف الدراسة في أ/ تقديم إطار نظري فيما يخص المفاهيم المتعلقة بعناصر التدريب على كفاءة أداء العاملين في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء ب/ معرفة مستوى التدريب في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء ج/معرفة الأثر المباشر لعناصر التدريب على كفاءة العاملين في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء د/ معرفة مدى التزام الإدارة العليا في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء وتبنيها لاستراتيجية التدريب ، وتم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة حيث يعتمد الباحثون على الأسلوب الوصفي لملاءمته لموضع الدراسة ويتم بواسطته تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية لمجتمع البحث بغرض استيفاء المعلومات اللازمة وتفسير الظاهرة وايضا تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال اجراء مقابلات مباشرة واستخدام الملاحظة كأداة مهمة وأساسية في جمع البيانات كما تم استخدام المنهج الاحصائي في تحليل البيانات وكانت أهم النتائج 1/ قبول فرضية الدراسة التي تنص على وجود تأثيرات ذات دلالة احصائية بين التدريب ورفع كفاءة الاداء لدى موظفي الشركة السودانية لتوليد الكهرباء – ولاية غرب دار فور بمعنى أن هناك علاقة طردية بين التدريب ورفع كفاءة الاداء أي كلما تحسن تطبيق التدريب بصورة جيدة وممتازة كلما زاد أثره في رفع كفاءة الاداء والعكس صحيح 2/ الشركة السودانية لتوليد الكهرباء ولاية غرب دار فور معتمدة على شريحة الذكور وعلى الفئة العمرية الشبابية وايضا تعتمد على شريحة الجامعيين (شهادات البكالوريوس) وكما أن العاملين لديهم خبرات ضعيفة في العمل وتعتمد على تخصص المحاسبة وعلى شريحة الموظفين في العمل 3/ تقوم إدارة الشركة بشكل مستمر بتوفير أحدث التقنيات المتقدمة بهدف الكفاءة والسرعة المطلوبة 4/ تهتم ادارة الشركة بابتعاث العاملين لاكتساب أفكار جديدة والاستفادة من خبرات الدول الأخرى في هذا المجال 5/ تهتم الشركة بتصميم برامج تدريبية واضحة المعالم 6/ القيادة في الشركة تهتم بان تكون اساليبها التدريبية ريادية وابداعية ونتاجية وتنافسية 7/ البرامج التدريبية السائدة في الشركة تمكن العاملين من تجويد الاداء وتحقيق الاستقرار والكفاءة 8/ تهتم الإدارة العليا بتطوير انظمة الاداء من خلال توفير المعلومات المستخدمة وفقا لاحتياجات العمل وتقييمه وقد اوصى الباحثون بالاتي: 1/ اتباع الطرق العلمية الحديثة في التخطيط السليم لتطبيق التدريب وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي

الذي يتماشى مع الواقع والاثار الذي يحدثه على رفع كفاءة الاداء /2 ضرورة ان تكون هناك رغبة وميول لدى الموظفين بالاعتماد على المشاركات الجماعية وتشكيل فرق العمل كأسلوب في حل مشكلات العمل وقضايا الموظفين /3 ضرورة اهتمام الشركة بالتدريب الفردي للعاملين وكذلك التدريب الجماعي /4 لا بد ان تكون الشركة في حالة تنافس دائم في تصميم البرامج التدريبية مع الشركات الاخرى /5 ضرورة توفير القناعة التامة لدى الادارة العليا في الشركة بتطوير الاساليب التدريبية /6 ضرورة تحديث البرامج التدريبية المتبعة والتقنيات والمهارات في الشركة بشكل مستمر /7 من الضروري ان يتوفر لدى الادارة العليا في الشركة القناعة والدعم اللازم لتطبيق معايير الاداء المتميز .

3/ دراسة (على ، ملاك ، 2025م)

تناولت الدراسة أهمية ادارة التغيير في انجاح التوجه نحو الرقمنة - دراسة ميدانية. وكانت مشكلة الدراسة هي السعي الي تقديم إجابة علمية للتساؤل الرئيسي وهو : ما هو واقع ادارة التغيير في الدفع نحو الرقمنة في بلدية الناظور وبلدية تيبازة ؟ وينقسم هذا السؤال الرئيسي الي مجموعة من الاسئلة الفرعية التالية وهي : 1/ هل تسعى المؤسسة محل الدراسة في الحد من مقاومة التغيير ؟ 2/ هل تتوفر داخل المؤسسة محل الدراسة اللوازم الضرورية للرقمنة داخلها؟ 3/ هل تساهم ادارة التغيير داخل المؤسسة محل الدراسة في التقليل من المقاومة للتغيير اتجاه الرقمنة؟ وتمثلت اهداف الدراسة في مجموعة من الاهداف مع التركيز بصورة خاصة على 1/ ابراز اهمية ادارة التغيير داخل المؤسسة /2 التعرف على واقع الرقمنة داخل المؤسسة محل الدراسة /3 ابراز اهمية متابعة مقاومة التغيير لدى العمال، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي لكونه يتناسب بشكل مثالي مع اهداف الدراسة وطبيعة فرضياتها الاساسية وبعد جمع المعلومات النظرية وتنظيمها وتصنيفها بصورة منهجية تم العمل على بناء نموذج الدراسة وفقا للقواعد المنهجية المتبعة ولتحقيق الغاية المرجوة كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها ومناقشتها، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها هي : 1/ استقلالية المتغيرات الشخصية عن الشعور بالخوف تشير الي ان هذا الشعور لا يرتبط بشكل مباشر بالعمر الوظيفي أو المستوى التعليمي بل يعكس تأثير عوامل تنظيمية اخرى أبرزها طبيعة القيادة الثقافية السائدة داخل المؤسسة وغياب الدعم اللازم خلال فترات التغيير /2 عدم وجود ارتباط بين التكوين ومشكلات الرقمنة يكشف عن ضعف في استراتيجيات الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بتطوير برامج تدريب فعال يلبي احتياجات الموظفين الحقيقية /3 تؤكد النتائج ان مقاومة التغيير او الاحساس بالخوف ليست مسائل فردية فقط وانما تعزى الي البيئة التنظيمية بشكل عام وهذا يتفق مع الدراسات التي تؤكد على ان ادارة التغيير الناجحة تستلزم دمج الجوانب البشرية مع العناصر التكنولوجية والهيكلية لتحقيق تكامل فعلي وقدمت الدراسة التوصيات التي تمثلت في الخلاصة التالية : يتبين مما سبق ان الجانب العملي يؤكد صحة ما طرحه الجانب النظري بشأن نجاح التغيير التنظيمي حيث أنه لا يعتمد فقط على الخصائص الفردية كالتعليم او الخبرة بل يستلزم وجود بيئة تنظيمية محفزة واستراتيجيات مخصصة للتدريب والتأهيل تتناسب مع متطلبات التحول الرقمي وهذا يشدد على الدور الاساسي لإدارة الموارد البشرية في تقليل قلق الموظفين وتعزيز استعدادهم لاستيعاب التغيير .

4/ دراسة (ابن عثمان ، 2025 م)

تناولت الدراسة معوقات ادارة التغيير بمؤسسات التعليم الجامعي وسبل التغلب عليها وتمثلت مشكلة الدراسة في ان التغيير الاداري يهدف الي رفع مستوى الفاعلية عبر تحقيق التكامل بين الاهداف الفردية للعاملين والاهداف المؤسسية وذلك من خلال برامج شاملة ومخططة تغطي مختلف الاقسام ومع ذلك غالبا ما تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات ومعوقات تتمثل في مقاومة الافراد وغياب وضوح الرؤية ونقص الموارد وضعف القيادة او غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير وتكمن خطورة هذه المعوقات في قدرتها على تعطيل مسار التغيير أو افشاله مما يؤدي الي خسائر مالية وبشرية كبيرة ومن هنا تأتي أهمية دراسة

هذه المعوقات بعمق والتعامل معها بأساليب علمية وإدارية فعالة بما يضمن تجاوزها وتحقيق أهدافها وتكمن مشكلة الدراسة في محاولتها الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي : ماهي معوقات ادارة التغيير داخل مؤسسات التعليم الجامعي ؟ وما سبل التغلب عليها ؟ وينبثق من التساؤل الرئيسي الاسئلة الفرعية التالية : 1/ ما المعوقات البشرية التي تواجه ادارة التغيير بمؤسسات التعليم الجامعي و سبل التغلب عليها ؟ 2/ // ما المعوقات الفنية التي تواجه ادارة التغيير بمؤسسات التعليم الجامعي و سبل التغلب عليها ؟ 3 / ما المعوقات التقنية التي تواجه ادارة التغيير بمؤسسات التعليم الجامعي و سبل التغلب عليها ؟ 4 / ما الحلول والسبل المقترحة لمواجهة معوقات ادارة التغيير بمؤسسات التعليم الجامعي و سبل التغلب عليها ؟ وتهدف هذه الدراسة الي تحقيق الاتي : 1/ التعرف على المعوقات البشرية التي تواجه ادارة التغيير بمؤسسات التعليم الجامعي وسبل التغلب عليها 2 / التعرف على المعوقات الفنية التي تواجه ادارة التغيير بمؤسسات التعليم الجامعي وسبل التغلب عليها 3// التعرف على المعوقات التقنية التي تواجه ادارة التغيير بمؤسسات التعليم الجامعي وسبل التغلب عليها 4/ الكشف عن الحلول المقترحة من خلال مجابهة المعوقات والتغلب عليها حاضرا ومستقبلا ، وتم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته طبيعة الدراسة حيث يقوم هذا المنهج على وصف الظواهر كما هي في الواقع بشكل دقيق وموضوعي بعيدا عن المبالغة او التقليل بهدف تقديم صورة واضحة وشاملة عن معوقات ادارة التغيير ، وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج اهمها هي : الخلاصة التالية يعد التغيير في مؤسسات التعليم العالي ضرورة اساسية لضمان جودة المخرجات وتعزيز القدرة التنافسية فهو ليس مجرد خيار بل استجابة حتمية لمتطلبات التطوير المستمر ، ولتحقيق النجاح في هذا المسار يتعين مواجهة معوقات التغيير بجدية من خلال قيادة واعية وتخطيط منهجي مدروس ، والعمل على ترسيخ ثقافة تقبل التغيير والابتكار داخل المؤسسة الجامعية وكانت اهم التوصيات هي: 1/ اعداد خطة استراتيجية شاملة لإدارة التغيير تركز على رؤية واضحة وخطوات تنفيذية محددة بما يضمن وضوح الاتجاهات وتكامل الجهود داخل المؤسسة الجامعية 2 / التزام القيادة الجامعية بدعم عملة التغيير وتقديم المساندة المستمرة للعاملين في مختلف مراحل التنفيذ بما يعزز روح التعاون ويضمن استمرارية الانجاز 3/ ترسيخ الثقافة التنظيمية القائمة على العدالة والموضوعية بما يعزز الثقة المتبادلة بين الادارة واعضاء هيئة التدريس ويخلق بيئة عمل محفزة على التغيير.

5/ دراسة (الحضري ، 2025 م)

تناولت الدراسة جودة الحياة الوظيفية واثرها على اداء العاملين - دراسة تطبيقية على العاملين بمصرف الصحاري بسببها وتمثلت مشكلة الدراسة في انها تسعى للإجابة على السؤال التالي : ما هو اثر جودة الحياة الوظيفية على اداء العاملين في مصرف الصحاري بسببها ؟ وكانت اهداف الدراسة هي 1/ فهم واقع جودة الحياة المهنية في المصرف الذي تتم دراسته 2/ تقييم احتياجات المؤسسة فيما يتعلق بتحسين جودة الحياة المهنية 3/ تحديد مستوى جودة الحياة المهنية السائدة في المصرف قيد الدراسة 4/ اكتشاف العلاقة بين جودة الحياة المهنية واداء العاملين 5/ الوصول الي مجموعة من التوصيات التي قد تكون مفيدة لإدارة المصرف والمؤسسات الخدمية وللباحثين والمهتمين بهذا المجال ، تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهدافها وذلك من خلال اجراء تحليل احصائي ودراسة دقيقة لجودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على اداء الموظفين في مصرف الصحاري بسببها ويشمل منهج البحث تحديد مجتمع الدراسة وموارد جمع البيانات والادوات المستخدمة لقياس النتائج ، وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج اهمها هي : 1/ كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ايجابية بين اراء الموظفين و رضاهم تجاه الحوافز المالية والمعنوية المقدمة لهم من المؤسسة وكذلك العلاقة بينهم وبين المديرين واداءهم في العمل مما يدل على اهمية هذين العاملين وتأثيرهما على الاداء وبالتالي جودة العمل في المؤسسة 2/ اظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين جودة الحياة في العمل والاداء المهني 3/ تشير نتائج هذه الدراسة الي ان الافراد العاملين في المؤسسة والذين شملتهم هذه الدراسة يشعرون بالرضا عن مستوى اداءهم في العمل 4/ اوضحت الدراسة ان هنالك توجهات

منخفضة بعض الشيء بين الموظفين وهي متعلقة بغرض الانخراط في برنامج التدريب 5/ تفتقر بيئة العمل الي بعض العناصر الاساسية التي تساعد في تحسين ظروف العمل بما يتضمن توفير المعدات والتجهيزات الضرورية ، وكانت اهم التوصيات هي: 1/ تعتبر نوعية الحياة العملية للموظفين من العناصر الحيوية المرتبطة بالعديد من الجوانب لذا يجب التركيز على منفعة العاملين وتوفير بيئة ملائمة لهم مع تقديم الحوافز المالية والمعنوية 2/ من الضروري تعزيز الروابط بين الموظفين والمديرين وهذا له اثر بارز على نوعية الحياة العملية ورفع مستوى اداء العاملين 3/ يجدر بالموظفين ان يحصلوا على فرص للتحاق بدورات تدريبية متخصصة في مجالاتهم المهنية لما لذلك من تأثير على وظائفهم واداءهم داخل المؤسسة 4/ تلعب نوعية الحياة العملية دورا حيويا في نجاح المؤسسات اذ تسهم في زيادة مستويات الرضا المهني وتحسين اداء العاملين .

6/ دراسة (ابو حجر ، بالحاج ، شكاب ، 2023 م)

تناولت الدراسة موضوع ممارسات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين في الشركات الليبية – دراسة تطبيقية على شركات المنطقة الحرة مصراته وتمثلت مشكلة الدراسة في ان جميع الشركات بشكل عام بحاجة دائمة الي تحديث ممارساتها المرتبطة بالموارد البشرية بشكل مستمر لما لها من أهمية في تحقيق مستويات اداء عالية، وبالمقارنة مع المنافسين من الشركات الاخرى فان ذلك يتطلب من الشركات التعرف على طبيعة ممارسات ادارة الموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر به هذه الممارسات على أداءها وبالتالي يمكننا مما سبق أن نشق التساؤل التالي:

ماهي العلاقة بين ممارسات إدارة ادارة الموارد البشرية واداء العاملين في الشركات الليبية في المنطقة الحرة مصراته ؟ ومن أجل الاحاطة الموضوعية بجوانب التساؤل الرئيس تم صياغة الاسئلة الفرعية التالية : 1/ ماهي علاقة تخطيط الموارد البشرية بأداء العاملين في الشركات الليبية ؟ 2/ ماهي علاقة الاستقطاب والتعيين بأداء العاملين في الشركات الليبية ؟ 3/ ماهي علاقة التدريب بأداء العاملين في الشركات الليبية ؟ 4/ ماهي علاقة تقييم الاداء بأداء العاملين في الشركات الليبية ؟ 5/ ماهي علاقة التعويضات بأداء العاملين في الشركات الليبية ؟ وكانت اهداف الدراسة هي انها تهدف بصورة رئيسية الي تحديد العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية واداء العاملين ومن خلال الهدف الرئيسي تسعى الدراسة الي تحقيق الاهداف الاتية 1/ التعرف على ممارسات الموارد البشرية 2/ التعرف على اداء العاملين 3/ معرفة علاقة ممارسات الموارد البشرية (التخطيط ، الاستقطاب والتعيين ، التدريب ، تقييم الاداء ، التعويضات) بأداء العاملين وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق قائمة الاستبانة الموزعة على العينة المشاركة في الدراسة، وتوصلت الدراسة الي عدد من النتائج منها: 1/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية بين المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية) وبين المتغير التابع (اداء العاملين) 2/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية بين المتغيرات الفرعية المستقلة (التخطيط ، الاستقطاب والتعيين ، التدريب والتطوير ، تقييم الاداء ، التعويضات) وبين المتغير التابع (اداء العاملين) 3/ تعمل الشركات من خلال ادارة الموارد البشرية بها على تفعيل ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة 4/ لا تأخذ الشركات بنتائج اختبارات المتقدمين للتعيين في الحسبان عند المفاضلة والتعيين 5/ الشركات لا تستخدم ادوات التنبؤ لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية 6/ عدم قيام الشركات بتحليل البيئة الخارجية لتحديد جودة ووفرة الموارد البشرية، وبناء على النتائج والمحددات الموضحة اعلاه فان الدراسة توصي الشركات بالاتي: 1/ باستخدام ادوات التنبؤ لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية 2/ وكذلك توصي الشركات بأخذ نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين في الحسبان عند المفاضلة والتعيين 3/ وكذلك ايضا على الشركات القيام بتحليل البيئة الخارجية لتحديد جودة ووفرة الموارد البشرية 4/ واخيرا يجب على الشركات القيام بالمقارنة المعيارية بين مستوى الاداء والقدرات المتوفرة لموظفيها .

الاطار النظري للدراسة :-

تعريف التدريب:- يعد التدريب وسيلة من وسائل التعليم وطريقة من الطرق المستخدمة في تحسين الاداء الخاص بالأفراد سواء كان ذلك ضمن مجال عمل معين أو في مناهج دراسية تحتاج الي التدريب على مجموعة من المهارات التطبيقية هكذا يساهم التدريب في تحسين أداء الافراد وجعلهم أكثر ثقة ومعرفة أثناء استعداداتهم لتطبيق كافة المعلومات التي حصلوا عليها واقعياً ، ويعرف التدريب على انه هو عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تساهم في تأهيل الافراد من أجل القيام بعمل ما (بصوص، 2023م : ص 117) وعرف ايضا بأنه تعليم الاشخاص من خلال توصيل المعارف النظرية والعملية لهم حتى يمتلكون كافة المهارات الكافية المرتبطة بمجال وظيفي او تعليمي معين (بصوص، 2023م : ص 117) ومن خلال التعريفات الخاصة بالتدريب يرى الباحث ان التدريب اصبح شغلة تحرك الدوافع والطاقات الكامنة وغير المفعلة في الموارد البشرية وبمجرد تقديمه للموارد البشرية او حصولها عليه وبتكامله مع باقي الادوات الاخرى في العمل سوف يضيء سماء المؤسسة بالتطوير الانتاجي والتجويد في الاداء .

أهمية التدريب:- تكمن أهمية التدريب في عدة جوانب خاصة بالموارد البشرية والمؤسسة معاً ويمكن ذكر بعض النقاط وهي كالآتي : (وداد، حسين ، 2023م : ص 34)

1/ زيادة الانتاجية والاداء التنظيمي إذ أنه يكسب الموظفين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم ويساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة مع تقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الانتاج 2/ رفع كفاءة الفرد وتزويده بالمعلومات والمهارات اللازمة 3/ الولاء للمؤسسة والشعور بالاهتمام والاحترام (راضية، نعيمة ، 2021م : ص 83) 4/ تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة 5/ زيادة الاستقرار والمرونة في التنظيم 6/ الحد من حوادث العمل والاصابات 7/ التخفيف من الاشراف المباشر (كافي، 2014م : ص 239) 8/ تنمية المجتمع إذ يمتد التدريب ليشمل معلومات ومهارات الافراد والجماعات في الاتصال والتعاون وإقامة علاقات انسانية متساندة (البساطي ، 2021م : ص 30)

خصائص برامج التدريب الجيد :- هناك عدة خصائص للتدريب الجيد يمكن ان يذكرها الباحثين ولكن في هذه الدراسة سوف يتم التركيز على خمسة خصائص وهي كالآتي : (ابداح ، 2024م : ص 781) 1/ يجب ان يحدد برنامج التدريب وفقاً لاحتياجات المنشأة 2/ يجب أن يشمل التدريب جميع المستويات الادارية في الجهاز التنظيمي للمنشأة 3/ يجب أن يتناسب برامج التدريب مع احتياجات الافراد 4/ يجب ان يتناسب برنامج التدريب مع ظروف الافراد المرشحين للتدريب وظروف المنشأة أي أنه يجب أن يحقق البرنامج المصلحتين معاً 5/ يجب مراعاة الحكمة من جانب المسؤولين عن البرنامج التدريبي فيما يتعلق بإمداد المنشأة بحاجتها من المدربين وذلك بأقل تكلفة ممكنة ومستوى عالي من الجودة.

أهداف التدريب :- ذكر الباحثون والممارسون للعملية الادارية والعلماء والاداريين مجموعة من أهداف العملية التدريبية يمكن ان نذكر منها اربعة اهداف وهي : (الاحمر، 2025م : ص 1098) 1/ تعليم الموارد البشرية كيفية تلافى جوانب الضعف في الاداء وانجاز المطلوب منها بشكل صحيح 2/ سد الثغرات الموجودة في المهارات والسلوكيات الحالية 3/ اكساب الافراد معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة 4/ تكييف الافراد العاملين مع التغيرات الخاصة بالظروف البيئية الداخلية والخارجية .

محددات التدريب :- هناك مجموعة من المحددات ولكن سوف نركز على المحددات الاربعة التالية : (الكلالدة ، 2011م : ص 44) 1/ تحديد نوع البرامج التدريبية حسب متطلبات العمل ومتغيراته 2/ تحديد الاهداف حيث أن تحديد الاهداف يساعد في حصر الخطوات التدريبية اللازمة 3/ تحديد مضامين تلك البرامج بعد تحديد الاهداف، فمضمون البرامج يأتي بعد تحديد الاهداف والغرض المراد تحقيقه 4/ تقييم البرامج التدريبية ومدى جدواها ونسبة فائدتها وهل حققت الاهداف المراد الوصول اليها .

ويرى الباحث أن من أهم المحددات الضرورية أن يكون التدريب حاضراً في كل مراحل حياة الموارد البشرية داخل المؤسسة بشكل خاص وخارجها بصورة عامة وحتى يؤدي التدريب الغرض المطلوب منه يجب أن يكون بعد تشخيص دقيق لاحتياجات المؤسسة واحتياجات الموارد البشرية للتدريب وأن يكون له نظام وجدولة دورات أساسية ودورات متقدمة (دورات متقدمة داخلية وخارجية) ويتم تخصيص كل دورة تدريبية لدرجة وظيفية معينة من الدرجات الوظيفية في المؤسسة على أن تكون هذه الدورات شاملة لكل الموظفين من أحدث موظف الي أعلى درجة وظيفية وأن لا يدخل في تقديمها المحاباة والتحيز لفئة على حساب فئة أخرى أو قسم على قسم آخر أو تخصص على غيره ، وبمثل هذه النقاط مع بعض الأشياء الأخرى التي تراها الإدارة مفيدة للتدريب في مؤسستها سوف يؤدي التدريب الغرض المطلوب منه ويكون مفيداً للمؤسسة والعاملين معاً.

إدارة التغيير التنظيمي :- يرى الباحث أن إدارة التغيير التنظيمي هي المؤشر الذري الذي يحرك أدوات القوة في المؤسسة ويضعها في الإمكان التي تتوافق مع الخطة الاستراتيجية للتطوير المؤسسة ومن خلال الدراسات والبحوث ظهرت عدة تعريفات للتغيير التنظيمي ويمكن أن نذكر منها التعريفات التالية: 1/ التغيير التنظيمي هو عملية تغيير مخططة وملموسة تشمل جانب أو أكثر من جوانب المؤسسة كتغيير الجانب الهيكلي أو الوظيفي أو السلوكي أو تدريب الأفراد وتزويدهم بمهارات جديدة ذلك بغرض النهوض وتحقيق التوافق مع بيئة العمل الداخلية والخارجية وتوفير ميزة نسبية تمكن المنظمة من الحصول على عائد مادي أو معنوي (دغيم ، 2018م : ص 156) 2/ التغيير التنظيمي هو عملية تحويل المؤسسة من وضعية غير مرغوب فيها الي وضعية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بشكل أفضل ويكون في مختلف عناصر المؤسسة الداخلية ومنها، فلسفة ورسالة المؤسسة ، والأهداف ، والاستراتيجيات ، والموارد البشرية ، والتكنولوجيا ، والهيكل التنظيمي... الخ بغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتميز (الجابري ، 2022م : ص 13)

أهمية التغيير التنظيمي :- تتبع أهمية التغيير التنظيمي من أنه يعالج بعض المشاكل في المؤسسة وكذلك للمواكبة أو التطوير أو أي امر تراه إدارة المؤسسة يحتاج الي التغيير ولكن هناك حالات معينة اذا ظهرت في المؤسسة يجب على الإدارة التدخل للتغيير وهي كثيرة ومنها الآتي : (زهري ، بو الصوف ، 2021م) 1/ الفشل في تحقيق الأهداف المخطط لها في فترة زمنية محددة وخاصة عندما يتعلق الأمر بدخول المنافسين 2/ أذخالت التقنيات الحديثة الي بيئات العمل التي تتطلب إجراء تغييرات عديدة 3/ التغيير في المؤسسة كاستجابة سريعة لمواجهة تقلبات بيئتها الخارجية .

أهداف إدارة التغيير :- تعمل المنظمات بعدة وسائل من أجل إحداث التغيير التنظيمي الذي يساعدها في إيجاد التوازن والاستقرار وسط المتغيرات المتسارعة التي تحدث في المناخ المحيط بها وتسعى إدارة التغيير التنظيمي بذلك الي تحقيق عدة اهداف اهمها الستة أهداف التالية : (ميرة ، 2022م : ص 42) 1/ رفع مستوى الاداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية واساليب التعاون في العمل وفي الاتصالات الادارية وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع التنظيمي وتخفيض التكاليف 2/ يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي الي جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة مستقبلاً 3/ بناء جو من الثقة والانفتاح بين الافراد العاملين والمجموعات في المنظمة 4/ تمكين المديرين من اتباع اسلوب الادارة بالأهداف بدلاً من اساليب الادارة التقليدية 5/ مساعدة المنظمة في حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات الخاصة بعمليات المنظمة المختلفة ونتائجها 6/ زيادة مقدرة المنظمة في التعامل والتكيف مع ظروف البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو .

اداء العاملين :- يعتبر أداء العاملين في المؤسسة الفيصل الحقيقي بين المؤسسة الناجحة وغير الناجحة وكذلك هو مؤشر دقيق لوجود الإدارة الفاعلة ذات الكفاءة المهنية والقيادية من عدمها لذلك يجد اداء العاملين

اهتمام كبير من كل اطراف العملية الادارية والهيكل التنظيمي في المؤسسة وتتم متابعته وتقييمه بشكل مستمر ، ويمكن تعرف اداء العاملين على انه عبارة عن مخرجات او كمية الانتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محددة وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله أياً كانت طبيعة هذا العمل (المصيري ، 2016) ويمكن فهم الاداء بشكل عام على انه مدى نجاح المنظمة في تحقيق الاهداف المتفق عليها مسبقاً كما يعرف الاداء ايضا بأنه درجة وصول الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية (الحضيرى ، 2025م : ص 84) . ويرى الباحث ان هذه التعريفات لم تخاطب أداء العاملين بشكل دقيق خاصة وان ادارة التغيير تستخدم نتائج اداء العاملين في استراتيجياتها لتطوير المؤسسة و بعد دخول التقنيات الحديثة حيز العمل والانتاج بشكل كبير مع التطورات التكنولوجية المتسارعة وحاجة الموارد البشرية الي ما يرفع دافعيتها الي العمل يجب اعادة النظر في كل ما يتعلق بأداء العاملين وخاصة انه يمثل محصلة عمل المؤسسة النهائية لذلك يرى الباحث انه يمكن تعريف اداء العاملين بانه هو عبارة عن مخرجات عمل المؤسسة التي تستخدم فيها عدد محدد من الطاقات البشرية والتقنية والالكترونية ومواردها الاخرى لفترة زمنية معينة ومقارنة حجم الانتاج او كميته بحجم او كمية الانتاج المخطط له مسبقا من قبل المؤسسة ، او هو عبارة عن مخرجات العملية الانتاجية للمؤسسة في فترة زمنية محددة مقارنة مع حجم الطاقات البشرية والتقنية والإلكترونية وغيرها من الطاقات التي تم استخدامها في هذا العمل ومستوى المخرجات مع الكمية او الحجم المستهدف من قبل المؤسسة . ويرى الباحث من خلال التعريفات التي تقدم بها يمكن استخلاص بعض الجوانب المهمة في اداء العاملين وهي ان تقييم اداء العاملين دون وجودها في المؤسسة يعتبر تقييم غير دقيق وهي كثيرة ولكن نذكر منها الاتي: 1/ ان تتسم المؤسسة بالعدالة التنظيمية امام كافة الموظفين والعاملين 2/ تقديم الدورات التدريبية اللازمة لكل مرحلة وظيفية على ان يتوافق ذلك مع التطورات الحديثة في التخصص واحتياجات المؤسسة 3/ تقديم المرتبات والحوافز والترقيات وكل ما هو استحقاق يتعلق بالموظف او العامل في مواعيده على ان يراعى في ذلك قيمة المرتبات مقارنة مع المؤسسات الاخرى والتطورات الاقتصادية 4/ توضيح الاستراتيجية الخاصة بالعمل للعاملين ولو جزئيا حتى يعلم العامل ما هو متوقع منه ان يفعله في المستقبل القريب في العمل 5/ توزيع كل موظف او عامل في اطار تخصصه مع مراعاة الوضوح التام في مهامه ومسؤولياته التي يتم تقييمه عليها بشكل دقيق 6/ خلق علاقة جيدة مع الموظفين والعاملين لضمان مستوى عالي من الدافعية لديهم اتجاه العمل . ومع تطبيق النقاط السابق يرى الباحث ان اداء العاملين في المؤسسة سوف يعبر تلقائيا عن مستوى الانجاز المحقق للأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين الذين تم توزيعهم في أعمال تناسب تخصصاتهم ومستوى تدريبهم ويملكون الرضا الوظيفي مع تهيئة البيئة التكنولوجية والتقنية المساعدة لهم في الانجاز .

أهمية اداء العاملين :- يكتسب الاداء أهمية كبيرة لكل من المنظمة و الموظفين معا وتتجلى أهمية الاداء في عدة نقاط نذكر منها ستة نقاط وهي كالآتي : (كليب ، السفيناني ، 2023م : ص 249) 1/ يحدد الاداء قدرة المنظمة على استثمار طموحات العاملين وقدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم وتوظيفها 2/ الاداء الفعال يؤدي الي تخفيض تكلفة العمل وترشيد النفقات 3/ يشير الاداء الي مدى نجاح ادارة الموارد البشرية 4/ يساعد الاداء المتميز في رفع مستوى الجودة في المنظمة 6/ يساعد الاداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين 6/ ساعد الاداء المتميز في تحقيق أهداف المنظمة ومدى اشباع حاجات الفرد واهدافه .

الدراسة الميدانية:-

نبذة تعريفية عن حقل الراقوبة مكان تطبيق الدراسة :

حقل الراقوبة هو حقل نفطي يقع في الجزء الأوسط من حوض سرت الليبي، في الامتياز رقم 20 تقوم شركة سرت للنفط (SOC) بتشغيل حقل الراقوبة ، ويرتبط الحقل من خلال خط أنابيب بالخط الرئيسي بين حقل ناصر (زلطن)، أحد أكبر الحقول في ليبيا، ومرسى البريقة. يحتوي حقل الراقوبة على 80 بئراً؛ تُنتج نفطاً عالي الكثافة (43 درجة API) تم حفر أول بئر استكشافية للنفط في هذا الحقل في يناير 1961م ؛ وبدأ الإنتاج في عام 1963م بحلول نهاية عام 2005، أنتج الحقل 787 مليون برميل قياسي من النفط. (الانترنت ، ويكيبيديا، 2026)

مجتمع وعينة الدراسة: مجتمع وعينة الدراسة:- اشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في حقل الرقابة النفطية، حيث تم استخدام العينة الميسرة في اختيار أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ حجمها (30) فرد، وقد تم توزيع عدد (30) استبانة، وتم استرجاع (25) استبانة بنسبة 83.3%، ويعتبر معدل الاستجابة من المعدلات العالية.

وصف أداة الدراسة:- اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تصميم استمارة استقصاء اشتملت على قسمين:

القسم الأول: يشتمل على النوع، والعمر، والمستوي التعليمي، والوظيفة الحالية، والدورات التدريبية.

القسم الثاني: يشتمل على ثلاثة محاور ويتكون كل محور من (6) فقرات.

تحليل البيانات الشخصية:

جدول (1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	25	100.0%
أنثي	0	0.0%
المجموع	25	100%

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الاستبيان 2026م

من الجدول يلاحظ أن النوع لأفراد العينة كان بنسبة 100% من الذكور.

جدول (2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
20 إلى 30 سنة	2	8.0%
30 إلى 40 سنة	7	28.0%
40 إلى 50 سنة	9	36.0%
50 إلى 60 سنة	5	20.0%
60 سنة فأكثر	2	8.0%
المجموع	25	100%

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الاستبيان 2026م

من الجدول يلاحظ أن العمر لأفراد العينة كان بنسبة 8% لفئة 20 إلى 30 سنة، ونسبة 28% لفئة 30 إلى 40 سنة، ونسبة 36% لفئة 40 إلى 50 سنة، ونسبة 20% لفئة 50 إلى 60 سنة، ونسبة 8% لفئة 60 سنة فأكثر.

جدول (3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
12.0%	3	دبلوم
44.0%	11	بكالوريوس
32.0%	8	ماجستير
12.0%	3	دكتوراه
0.0%	0	أخرى
100%	25	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الاستبيان 2026م

من الجدول يلاحظ أن المستوى التعليمي لأفراد العينة كان بنسبة 12% للدبلوم، ونسبة 44% لمستوى البكالوريوس، ونسبة 32% للماجستير، ونسبة 12%.

جدول (4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية

النسبة	التكرار	الوظيفة الحالية
36.0%	9	موظف
12.0%	3	مشرف
16.0%	4	منسق
20.0%	5	مراقب
12.0%	3	مدير إدارة
4.0%	1	أخرى
100%	25	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الاستبيان 2026م

يتضح من الجدول أن مجال الوظيفة الحالية لأفراد عينة الدراسة كان بنسبة 36% موظفين، ونسبة 12% مشرفين، ونسبة 16% منسقين، ونسبة 20% مراقبين، ونسبة 12% مدراء إدارات، ونسبة 4% للوظائف أخرى.

جدول (5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	التكرار	النسبة
دورة واحدة	6	24.0%
دورتان	8	32.0%
ثلاثة دورات	7	28.0%
أربعة دورات	3	12.0%
خمس دورات فأكثر	1	4.0%
المجموع	25	100%

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الاستبيان 2026م

من الجدول يلاحظ أن الدورات التدريبية لأفراد العينة كانت بنسبة 24% لمن تلقوا دورة واحدة، ونسبة 32% لدورتين، ونسبة 28% لمن تلقوا ثلاثة دورات، ونسبة 12% لمن تلقوا أربعة دورات، ونسبة 4% لمن تلقوا خمسة دورات.

تحليل عبارات المحاور:

فيما يلي التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس محاور الدراسة وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: التدريب الأساسي:

جدول (6) التوزيع التكراري لعبارات التدريب الأساسي

العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة
	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
تقدم الشركة التدريب الأساسي للموظفين	68.0%	17	32.0%	8	0.0%	0	0%	0	
لدى الشركة خطة تدريب تغطي المطلوبات الأساسية للشغل الوظيفي	52.0%	13	44.0%	11	4.0%	1	0%	0	
تقدم الشركة الدورات التدريبية عن طريق افضل الخبراء في مجال التدريب	76.0%	19	24.0%	6	0.0%	0	0%	0	
تعطي الادارة فرصة كافية لتطبيق التدريب في الحقل العملي	80.0%	20	20.0%	5	0.0%	0	0%	0	
تقدم الادارة التدريب وفقاً للتخصص وبذلك راضي عن جودة التدريب الذي تلقته	0%	0	36.0%	9	8.0%	2	56%	14	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2026م

من الجدول (6) يتضح:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة الأولى (100)%.
 2. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة الثانية (96)% بينما بلغت نسبة المحايدین (4)%.
 3. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة الثالثة (100)%.
 4. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة الرابعة (100)%.
 5. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة الخامسة (36)% بينما بلغت نسبة المحايدین (8)%، ونسبة غير الموافقين (56)%.
- المحور الثاني: التدريب المتقدم:

جدول (7) التوزيع التكراري لعبارات التدريب المتقدم

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0%	0	0%	0	12.0%	3	40.0%	10	48.0%	12	يتم ترشيح الموظف لحضور التدريب المتقدم بناءً على أدائه
0%	0	0%	0	0.0%	0	48.0%	12	52.0%	13	المحتوى التدريبي يتماشى مع التطورات الحديثة في العمل
0%	0	0%	0	8.0%	2	36.0%	9	56.0%	14	مدة التدريب كافيته لفهم المواضيع المتقدمة
0%	0	0%	0	4.0%	1	28.0%	7	68.0%	17	التدريب المتقدم يزيد من الانتاجية في العمل
0%	0	0%	0	0.0%	0	24.0%	6	76.0%	19	التدريب المتقدم يلبي احتياجات المهنية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2026م

من الجدول (7) يتضح:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة الأولى (88)% بينما بلغت نسبة المحايدین (12)%.
2. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة الثانية (100)%.
3. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة الثالثة (92)% بينما بلغت نسبة المحايدین (8)%.
4. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة الرابعة (96)%، بينما بلغت نسبة المحايدین، (4)%.
5. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة الخامسة (100)%.

المحور الثالث: التدريب المتقدم

جدول (8) التوزيع التكراري لعبارات التدريب المتقدم

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
اداء العاملين يحقق الاهداف المطلوب	20	80.0%	5	20.0%	0	0.0%	0	0%	0
لدى الشركة اسلوب شفاف لقياس اداء العاملين	10	40.0%	13	52.0%	2	8.0%	0	0%	0
تقدم الشركة حوافز لأفضل اداء لدى العاملين	22	88.0%	3	12.0%	0	0.0%	0	0%	0
يقاس اداء العاملين في الشركة دون تحييز	17	68.0%	7	28.0%	1	4.0%	0	0%	0
تقدم الشركة الحوافز المناسبة لتحسين اداء العاملين	17	68.0%	8	32.0%	0	0.0%	0	0%	0

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2026م

من الجدول (8) يتضح:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة الأولى (100)%.
2. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة الثانية (92)% بينما بلغت نسبة المحايدين (8)%.
3. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة الثالثة (100)%.
4. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة الرابعة (96)% بينما بلغت نسبة المحايدين (4)%.
5. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة الخامسة (100)%.

اختبار الفرضيات:

تناول الباحث في هذا الجزء مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات على النحو التالي:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب الأساسي وأداء العاملين.
 2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب المتقدم وأداء العاملين.
- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب الأساسي وأداء العاملين.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (التدريب الأساسي) والمتغير التابع ويمثله (أداء العاملين) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التدريب الأساسي وأداء العاملين

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين التدريب الأساسي وأداء العاملين	0.71	6.87	0.000
معامل الارتباط (R)	0.87		
معامل التحديد (R ²)	0.76		
F	47.2		
Sig F	0.000		

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2026م

يتضح من الجدول (9):

- وجود ارتباط طردي قوى بين التدريب الأساسي وأداء العاملين بالمجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:
* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.87) وقيمة معامل الانحدار (0.71) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين التدريب الأساسي وأداء العاملين، وعليه فإن إحداث أي تغيير في التدريب الأساسي بنسبة 10% يعمل على تغيير مستوى أداء العاملين بنسبة (7.1)% مع ثبات كافة المتغيرات الأخرى.
 - تشير النتائج الواردة بالجدول رقم () إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (التدريب الأساسي) على المتغير التابع (أداء العاملين) حيث بلغ معامل التحديد (0.76) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (التدريب الأساسي) يؤثر في أداء العاملين بنسبة (76)% . بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (24)%.
 - كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (التدريب الأساسي) وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (8.60) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (47.2) بمستوى معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%.
- وبناء على نتائج التحليل يستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت: (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب الأساسي وأداء العاملين) يعتبر فرض مقبول.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب المتقدم وأداء العاملين.
- ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (التدريب المتقدم) والمتغير التابع ويمثله (أداء العاملين) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (10) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التدريب المتقدم وأداء العاملين

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين التدريب المتقدم وأداء العاملين	0.86	8.60	0.000
معامل الارتباط (R)	0.91		
معامل التحديد (R2)	0.82		
F	74.05		
Sig F	0.000		

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2026م

يتضح من الجدول (10):

1. وجود ارتباط طردي قوى بين التدريب المتقدم وأداء العاملين بالمجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.91). وقيمة معامل الانحدار (0.86) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين التدريب المتقدم وأداء العاملين. وعليه فإن إحداث تغيير في التدريب المتقدم بنسبة 10% يعمل على تغيير مستوى أداء العاملين بنسبة (8.6)% مع ثبات كافة المتغيرات الأخرى.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم () إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (التدريب المتقدم) على المتغير التابع (أداء العاملين) حيث بلغ معامل التحديد (0.82) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (التدريب المتقدم) يؤثر في أداء العاملين بنسبة (82)%. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (18)%.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (التدريب المتقدم) وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (8.60) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (74.05) بمستوى معنوية (0.000).

وبناء على نتائج التحليل يستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت: (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب المتقدم وأداء العاملين) يعتبر فرض مقبول .

مناقشة النتائج والتوصيات :-

تلعب ادارة التغيير التنظيمي دوراً مهم في استخدام ادوات تطوير المؤسسات ومن ضمن الادوات التي تستخدمها ادارة التغيير التنظيمي هي التدريب وتظهر نتائج التدريب في اداء العاملين ومدى ملاءمته للتوقعات المخطط لها من قبل الادارة الاستراتيجية في المؤسسة ويمكن ان نشاهد ذلك من خلال الاتي:
اولا النتائج:

1. وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب الأساسي والمتقدم وأداء العاملين، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة الدراسة السابقة في التدريب حيث تشير دراسة ، عبدالله ، محمد، عبدالقادر، في اول نتيجة وهي

قبول فرضية الدراسة التي تنص على وجود تأثيرات ذات دلالة احصائية بين التدريب ورفع كفاءة الاداء لدى الموظفين وبهذا الاثبات الذي اظهر الرابط القوي بين التدريب واداء العاملين، يأتي دور ادارة التغيير في صناعة الخطط الاستراتيجية التي تستخدم فيها التدريب كواحد من اهم اليات تطوير المؤسسة والاداء معاً.

2. إن تقديم الشركة للتدريب الاساسي للموظفين يساهم في تطوير أداء العاملين، بهذه النتيجة تحتاج الشركة الي إعادة النظر في حجم الدورات الاساسية المقدمة للموظفين على الرغم من وجودها بنسبة مقدره ولكن تحتاج الي المزيد اذا اعتبرنا الدورة التدريبية الواحدة هي الدورة الاساسية يمكن ان نلاحظ ذلك من خلال عدد الذين تلقون دورة تدريبية واحدة وهم 6 اشخاص من جملة 25 بنسبة 24%.

3. إن التركيز على وضع الشركة لخطه تدريبية تغطي المطلوبات الاساسية للشغل الوظيفي انعكس على أداء العاملين، يظهر ذلك من خلال نسبة الدورات المقدمة وهي بطريقة متدرجة بالشكل التالي حيث تم تقديم دورة واحدة الي 6 اشخاص بنسبة 24% ودورتان الي 8 اشخاص وثلاثة دورات الي 7 اشخاص واربعه دورات الي 3 اشخاص عدد الذين تلقوا التدريب يساوي 24 من جملة العدد 25 وهذا عمل يؤدي الي تطوير العمل في المؤسسة .

4. إن قيام الشركة بتقديم الدورات التدريبية عن طريق افضل الخبراء في مجال التدريب انعكس إيجاباً على أداء العاملين ، تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ،عبدالله ،محمد، عبدالقادر، التي ذكرت ان البرامج التدريبية السائدة في الشركة تمكن العاملين من تجويد الاداء وتحقيق الاستقرار والكفاءة، وهذا دليل على نجاح الادارة في الشركة حيث عملت على توجيه التدريب بالشكل المطلوب وبهذه الطريقة تم استخدام ادارة التغيير بشكل رشيد لمصلحة الشركة.

5. إعطاء الادارة الفرصة الكافية لتطبيق التدريب في الحقل العملي، أسهم في تطوير أداء العاملين ،هذه النتيجة هي تطبيق عملي لأول توصية في دراسة الاحمر وهي تقول زيادة التركيز على التدريب الميداني وتطوير أساليبه ليصبح أكثر فعالية وذلك لمعالجة الاتجاهات المحايدة التي اظهرتها النتائج في هذا الجانب كما تشدد على أهمية تنوع أشكال واساليب التدريب لتلبية الاحتياجات المتغيرة للعاملين وتجاوز النطاق الضيق للوظيفة.

6. قدمت الادارة التدريب وفقاً للتخصص مما أدى لرضا العاملين بصورة كبيرة، بهذه النتيجة يمكن ان نقول تم تطبيق توصية دراسة ابن عثمان عن ادرة التغيير وهي التوصية رقم 3 حيث تقول ترسيخ الثقافة التنظيمية القائمة على العدالة والموضوعية بما يعزز الثقة المتبادلة بين الادارة واعضاء هيئة التدريس ويخلق بيئة عمل محفزة على التغيير وبالتالي حضور العدالة التنظيمية في كل المؤسسة يساعد على الاستقرار وتقبل التغيير .

7. إن ترشيح الموظفين لحضور التدريب المتقدم بناءً على أدائهم انعكس إيجاباً على الأداء بصورة عامة، تتفق هذه النتيجة مع الفقرات الاولى من اهداف التدريب في الاطار النظري حيث تقول الفقرات أ/ تعليم الموارد البشرية كيفية تلافي جوانب الضعف في الاداء وانجاز المطلوب منها بشكل صحيح ب/ سد الثغرات الموجودة في المهارات والسلوكيات الحالية ج/ اكساب الافراد معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة وتؤكد هذه النتيجة بعد ربطها بهذه الفقرات ان الشركة نجحت في تقديم التدريب بشكل صحيح حيث عالجت به نقاط الضعف لدى العاملين مما انعكس إيجاباً على الاداء بصورة عامة .

8. إن شمول المحتوى التدريبي وتماشيه مع التطورات الحديثة في العمل طور من أداء العاملين، وهذا الامر ركز عليه الباحث وخاصة حينما تقدم بتعريفات لأداء العاملين حيث قال فيها : ويرى الباحث ان هذه التعريفات لم تخاطب أداء العاملين بشكل دقيق خاصة وان ادارة التغيير تستخدم نتائج اداء العاملين في استراتيجياتها لتطوير المؤسسة و بعد دخول التقنيات الحديثة حيز العمل والانتاج بشكل كبير مع التطورات التكنولوجية المتسارعة وحاجة الموارد البشرية الي ما يرفع دافعيتها الي العمل يجب إعادة النظر في كل ما يتعلق بأداء العاملين وخاصة انه يمثل محصلة عمل المؤسسة النهائية لذلك يرى الباحث انه يمكن تعريف اداء العاملين بانه هو عبارة عن مخرجات عمل المؤسسة التي تستخدم فيها عدد محدد من الطاقات البشرية والتقنية والالكترونية ومواردها الاخرى لفترة زمنية معينة ومقارنة حجم الانتاج

او كميته بحجم او كمية الانتاج المخطط له مسبقا من قبل المؤسسة ، او هو عبارة عن مخرجات العملية الانتاجية للمؤسسة في فترة زمنية محددة مقارنة مع حجم الطاقات البشرية والتقنية والإلكترونية وغيرها من الطاقات التي تم استخدامها في هذا العمل و مستوى المخرجات مع الكمية او الحجم المستهدف من قبل المؤسسة وبالتالي أي عملية تدريبية في التطورات الحديثة سوف يجل اثرها على الانتاج بصورة مباشرة.

ثانيا التوصيات:

1. الاهتمام من قبل الشركة بتقديم التدريب الاساسي للموظفين للإسهام بصورة أكبر في تطوير أداء العاملين وذلك يتفق مع ما في الاطار النظري حيث ان التدريب الاساسي يشكل بداية تجويد الاداء في الشركة ويجب ان يكون لكل الموظفين دون تمييز او تحيز.
2. ضرورة التركيز على وضع الشركة لخطة تدريبية تغطي المطلوبات الاساسية للشغل الوظيفي لضمان رفع كفاءة أداء العاملين وهنا تحتاج الشركة الي إعادة النظر في تقديم التدريب وفقاً للتخصص بشكل خاص و التدريب بشكل عام.
3. العمل على تقديم الدورات التدريبية عن طريق افضل الخبراء في مجال التدريب لينعكس على زيادة كفاءة أداء العاملين مع مراعاة التنوع في الخبراء وفقاً للتخصصات .
4. ضرورة إعطاء الادارة الفرصة الكافية لتطبيق التدريب في الحقل العملي، للإسهام بصورة أشمل في تطوير أداء العاملين واعطاء الفرصة للتطبيق العملي يساعد الموظف على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته وعمله .
5. التركيز من قبل الادارة على التدريب وفقاً للتخصص لضمان رضا العاملين وهنا تعمل الادارة علي معالجة احتياجات جميع العاملين حيث لا يوجد شخص في أي عمل الا وهو في حاجة الي التدريب وهذا جزء من عمل ادارة التغيير التنظيمي .
6. ضرورة ترشيح الموظفين لحضور التدريب المتقدم بناءً على أدائهم لينعكس على الأداء بصورة عامة وبذلك يصبح التدريب احد اهم الحوافر للعاملين مما يشجعهم على الانجاز للحصول على افضل الدورات التدريبية .
7. التأكيد على شمول المحتوى التدريبي وتماشيه مع التطورات الحديثة في العمل للمزيد من التطوير لأداء العاملين ان العالم اليوم اصبح في حالة تطور مستمر والتدريب احد البوابات التي تدخل عبرها المؤسسات الي عالم المواكبة التقنية والإلكترونية الحديثة حتى تحافظ على مستواها ومكانتها وبالتالي أي مؤسسة لم تستخدم الخطط الاستراتيجية للتغيير التنظيمي حتى تواكب هذه المتسارات في عالم الاعمال فهي معرضة لمخاطر جمة .

Compliance with ethical standards

1. Disclosure of conflict of interest
2. The authors declare that they have no conflict of interest.

قائمة المراجع :-

اولا: الكتب :-

- الكلالدة ، طاهر محمد، (2011م)، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار عالم الثقافة للنشر، عمان الاردن ، ص 44.
 - كافي ، مصطفى يوسف، (2014م)، ادارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي – تكنولوجي- عولمي ، الطبعة الاولى ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، ص 238-239.
- ثانيا: الرسائل العلمية :-
- البساطي، باسم مصطفى على (2021م) أثر التدريب الإداري على الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، في ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، مصر، ص 30.

- الجابري، سالم بن علي بن سلطان (2022م) أثر الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة، في ادارة الاعمال ، كلية ادارة الاعمال ، جامعة الشارقة ، ص 13.
 - زهري ، نهاد ، بوالصوف ، برهان الدين ، (2021م)، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي ، دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، في علوم التسيير ، تخصص ادارة الاعمال ، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ، ميله ، الجزائر.
 - المصيري، عزيز عبدالله (2016م) أثر استراتيجيات غدارة الموارد البشرية في الاداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الكرك ، الاردن .
 - ميرة ، يناس الهادي (2022م) استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في غدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة ، ادارة الدراسات العليا ، كلية الاقتصاد ، قسم الادارة ، جامعة الزاوية ، ليبيا ، ص 42.
 - و داد ، عفايفية، حسين براهيمية (2023م) دور التدريب في تحسين جودة الاداء الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية بالوحدة الثانوية للحماية المدنية ، بوشقوف ، قامة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة 8 ماي 1945م ، قامة الجزائر، ص 34.
- ثالثا: المجالات العلمية.-**
- ابداح، ايوب محمد محسن،(2024م)، اثر التدريب الاداري الفعال في تنمية الموارد البشرية، مجلة المجتمع العربي للنشر والدراسات العلمية ، الاصدار رقم 41، في 26/ فبراير، ص781.
 - ابن عثمان ، خديجة عامر، (2025م)، معوقات ادارة التغيير بمؤسسات التعليم الجامعي وسبل التغلب عليها ، مجلة العلوم الشاملة ، المجلد 10، العدد 38، ص 2698-2707.
 - ابو حجر، عبدالله صالح ، بالحاج ، الصديق على، شكاب ، سليمان على ، (2023م)، ممارسات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين في الشركات الليبية، دراسة تطبيقية على شركات المنطقة الحرة مصراته ، مجلة دراسات الانسان والمجتمع ، العدد 21، مايو.
 - الاحمر، عصام المبروك محمد،(2025م)، أثر التدريب على اداء العاملين دراسة تطبيقية على شركة الواحة للنفط ، المجلة الافريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الانسانية والاجتماعية ، المجلد 4، العدد 3، ص 1158-1093.
 - بصبوص، امل احمد عبدربه،(2023م)، اثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية ، المجلة العربية للنشر العلمي ، الاصدار السادس، العدد 54، ص 117.
 - الجميل، سمير سليمان ، الطوري، ايفا جميل،(2026م)، واقع دوران العمل وأثره على مستوى أداء العاملين في مديريات الصحة في محافظة الخليل، مجلة التطوير العلمي للدراسات والبحوث ، المجلد 7، العدد 25، ص 12-35.
 - الحضيري، محمد أوبكر عثمان،(2025م)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على اداء العاملين ، دراسة تطبيقية على العاملين بمصرف الصحاري بسبها، مجلة البيان العلمية المحكمة ، العدد 19، ص 84.
 - دغيم، جيها احمد،(2018م)،أثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي، دراسة حالة على البنك الاهلي المصري، العريش، محافظة شمال سيناء، مصر، مجلة سيناء للعلوم التطبيقية ، العدد 6، المجلد 2، ص 141-156.
 - راضية ، سالم، نعيمة، بوزبدة،(2021م)، اثر برنامج التدريب على الاداء الوظيفي ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بعناية ، مجلة ارتقاء البحوث والدراسات الاقتصادية ، المجلد 1، العدد 1 ، جامعة شاذلي بن جديد الطارف ، الجزائر، ص 83.
 - عبد الله ، عبدالله ابراهيم ابكر، محمد ، الناجي محمد عبدالرحيم، عبدالقادر، اسماعيل نور الدائم اسماعيل،(2025م)، اثر التدريب على رفع كفاءة اداء العاملين ، دراسة تطبيقية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء ، ولاية غرب دارفور، الجنية، 2021-2022م، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، المجلد 4، العدد 132، الجزء 8، ص 433.
 - على ، قدورة، ملاك ، مسعودي،(2025م)، اهمية ادارة التغيير في انجاح التوجه نحو الرقمنة ، دراسة ميدانية، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 13، العدد 2، ص 622-642.
 - كليب، جلال مصطفى عبدالرزاق، السفياي، عبدالرحمن محمد احمد ،(2023م)، اثر بيئة العمل الداخلية على اداء العاملين ، دراسة تطبيقية على مكتب الصحة وفروعه ، محافظة تعز ، مجلة جامعة السعيد للعلوم الانسانية ، المجلد 6، العدد 5، ص 249.
 - محمد، ميسرة خليل إدريس ،محمد، إدريس خليل إدريس،(2026م)، ادارة التغيير وأثرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسات ، دراسة حالة شركة الزين للصناعات التحويلية ، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، المجلد 7، العدد 5، ص882.
 - منصور، فاطمة ، معيوف، ناصر، جيريل ، نجاح عبد الجواد،(2025م)، برامج التدريب ودورها في تحسين اداء الموظفين في ظل التحول الرقمي ، المجلة الليبية للدراسات الاكاديمية المعاصرة ، المجلد 3، العدد 2، ص 578-587.
 - الانترنت ، ويكيبيديا. <https://ar.wikipedia.org/2026>

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **AJASHSS** and/or the editor(s). **AJASHSS** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.