

مدى تطوير المهارات وتعزيز الكفاءات في نجاح التغييرات التنظيمية: دراسة ميدانية على مركز التدريب وإدارات المنطقة الحرة بمصراتة

محمد المهدي محمد ناصف*

القسم إدارة الأعمال، الكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة مصراتة، مصراتة، ليبيا

The Extent of Skills Development and Competency Enhancement in the Success of Organizational Change: A Field Study on the Training Center and Free Zone Administrations in Misrata

Mohamed AlMahdi Mohamed Nasif*

Department of Business Administration, Faculty of Economics and Political Science, University of Misrata, Misrata, Libya

*Corresponding author

m.nasif@eps.misuratau.edu.ly

*المؤلف المراسل

تاريخ النشر: 2025-09-21

تاريخ القبول: 2025-09-16

تاريخ الاستلام: 2025-07-03

الملخص

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تطوير المهارات وتعزيز الكفاءات وأثره في نجاح التغييرات التنظيمية في المنطقة الحرة بمصراتة، مع التركيز على تقييم دور تطوير مهارات الموظفين وبناء القدرات في تحقيق وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف تمت مراجعة الأدبيات ذات الصلة، ومن ثم إجراء الدراسة الميدانية والحصول على المعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة والمتمثلة في العاملين بمركز التدريب والإدارات العليا بالمنطقة الحرة بمصراتة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لدراسة الواقع الميداني، وكشفت التحليلات الإحصائية عن وجود أثر إيجابي وقوي جداً لتطوير المهارات وتعزيز الكفاءات على نجاح التغييرات التنظيمية، حيث سجل معامل الارتباط 0.947، مع تفسير 89.7% من التغير التنظيمي عبر تطوير المهارات وتعزيز الكفاءات، وكما تم قبول الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تؤكد أهمية تطوير المهارات وبناء القدرات كعوامل حاسمة في دعم التغيير، وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بتحفيز الموظفين عبر تطوير حوافز مادية ومعنوية، وتعزيز الكفاءات من خلال توظيف ذوي المؤهلات العالية والاستفادة من ذوي الخبرات الطويلة.

الكلمات المفتاحية: تطوير المهارات، تعزيز الكفاءات، بناء القدرات، التغيير التنظيمي.

Abstract

The study aimed to measure the extent of skill development and competency enhancement and its impact on the success of organizational change in the Misurata Free Zone, focusing on evaluating the role of employee skill development and capacity building in achieving and implementing organizational goals. To achieve this goal, relevant literature was reviewed, followed by a field study. Information was collected through questionnaires distributed to the study sample, which consisted of employees at the Training Center and senior management at the Misurata Free Zone. A descriptive analytical method was used, given its suitability for the field study. Statistical analyses revealed a very strong, positive impact of skill development and competency enhancement on the success of organizational change. The correlation coefficient was 0.947, with 89.7% of organizational change explained by skill development and competency enhancement. The main and sub-hypotheses, which emphasize the importance of skill development and capacity building as critical factors in supporting change, were accepted. Based on the results, the study recommended motivating employees by developing material

and moral incentives and enhancing competencies by employing highly qualified and experienced employees.

Keywords: Skills Development, Competency Enhancement, Capacity Building, Organizational Change.

مقدمة:

تعد التطورات المتلاحقة والقفزات السريعة سمة رئيسة من سمات عصرنا الراهن، مما جعل المؤسسات الاقتصادية تسعى إلى تطوير ومواكبة الأوضاع الحديثة كلها، من خلال عمليات التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية، فالتغيير التنظيمي أحد أهم مجالات واهتمامات الممارسين المختصين والخبراء المتخصصين في التنظيم والإدارة على حد سواء فقد فرضت هذه التغيرات الكثيرة والمتداخلة على القادة والمديرين والعاملين على حد سواء في كافة مستوياتهم التنظيمية البحث عن كيفية التعايش مع متطلبات البيئة المحيطة واللجوء إلى إستراتيجيات التطوير والتغيير لجعل الأهداف والبناء التنظيمي والأساليب التشغيلية والقوى البشرية العاملة في حالة انسجام واستجابة لعوامل التغيير المستمرة والمتطورة.

التغيير التنظيمي يعتبر أمر حتمي وضروري ولازم للمنظمات، كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائما التجديد والتطوير وهو بذلك يتلاءم مع الطبيعة والمنطق الذي تقوم عليه الحياة فما كان على الأفراد والمنظمات سوى التكيف مع هذا التغيير.

ويعد عنصري التنظيم والموارد البشري من أهم مقومات التنمية والتحديث لما لهما من تأثير على مستويات الأداء، فمصلحة أي تنظيم تقتضي زيادة الاهتمام بتطوير المورد البشري والتنظيم بأبعاده المختلفة وتهيئة المناخ المناسب لذلك، حيث أن المناخ التنظيمي المناسب يؤدي إلى الزيادة في الأداء والانتماء الوظيفي والإنتاجية، إضافة إلى أن تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم يعد من العناصر المهمة التي يسعى التغيير التنظيمي إلى تحقيقها، لما لذلك من أثر على الأداء الكلي للمؤسسة.

الدراسات السابقة:

- **دراسة المعاينة (2024):** سعت الدراسة إلى بيان دور الموارد البشرية المدربة في تعزيز التحول الرقمي داخل البلديات الأردنية، انطلاقاً من فرضية أن تدريب الموظفين يساهم في رفع كفاءتهم وقدرتهم على مواكبة متطلبات التغيير، اعتمد الباحث المنهج على الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة على عينة من موظفي البلديات، أظهرت النتائج أن نجاح مشاريع التحول الرقمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفعالية التدريب، وأوصت الدراسة بوضع خطط تدريبية متقدمة تتماشى مع التطورات التقنية والإدارية.
- **دراسة الصوص (2022):** هدفت إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب (رغبة المتدربين، كفاءة المدربين، المناهج التدريبية، والخدمات الإدارية) في تحسين أداء المدققين وتطويرهم المهني، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة من موظفي الدائرة، أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التدريب ومستوى الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية تكاملية تواكب متطلبات التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الضريبية.
- **دراسة الزهراني (2021):** هدفت الدراسة إلى تحليل دور التدريب في تمكين العاملين في المؤسسات التعليمية من إدارة التغيير التنظيمي بفعالية، وافترضت الدراسة أن التدريب المستمر له دور إيجابي في تحسين إدارة التغيير التنظيمي، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال استبيان تم توزيعه على 120 موظفاً في قطاع التعليم، أكدت النتائج أن التدريب يزيد من جاهزية الموظفين للتغيير ويعزز مهاراتهم في إدارة التغيير، وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريب مستدامة تستهدف العاملين في قطاع التعليم لتسهيل عمليات التغيير التنظيمي.
- **دراسة العمراني (2020):** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين قدرات الموظفين ودعم نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسات الحكومية، وافترضت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين برامج تدريب الموارد البشرية ونجاح التغيير التنظيمي، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيانات تم توزيعها على 150 موظفاً من مؤسسات حكومية مختلفة، وأظهرت النتائج أن برامج التدريب تساهم بشكل كبير في تحسين التكيف مع التغيير التنظيمي وتعزيز فاعلية الموظفين في ظل التغييرات، توصي الدراسة بزيادة الاستثمار في برامج التدريب التي تركز على مهارات التكيف والتغيير وزيادة مشاركة الموظفين في عمليات التغيير التنظيمي.
- **دراسة الخالدي (2019):** هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير التدريب على أداء العاملين خلال فترات التغيير التنظيمي، افترضت الدراسة أن التدريب الجيد يساهم في تحسين الأداء الوظيفي خلال فترات التغيير، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام استبيانات ومقابلات مع 100 موظف من شركات القطاع الخاص، وجدت الدراسة أن التدريب الفعال يساعد على تقليل التوتر المرتبط بالتغيير ويزيد من كفاءة الأداء، أوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في التدريب أثناء فترات التغيير وتطوير برامج تدريبية مرنة تتناسب مع متطلبات التغيير.

• **دراسة Smith & Taylor (2019) :** هدفت الدراسة إلى فحص كيفية تأثير التدريب على الموظفين في تحسين استجاباتهم للتغيير التنظيمي، وافترضت الدراسة أن تدريب الموارد البشرية يعزز من استجاباتهم واندماجهم مع خطط التغيير التنظيمي، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام استبيانات وزعت على 220 موظفاً من 10 شركات خاصة، أظهرت النتائج أن الموظفين الذين يخضعون لتدريب مستمر كانوا أكثر قدرة على التكيف مع التغيير التنظيمي وزادت معدلات رضاهم الوظيفي، أوصت الدراسة بتوفير خطط تدريبية مخصصة مرتبطة بطبيعة التغيير التنظيمي مع التركيز على التدريب العملي.

• **دراسة Brown & William (2018):** تناولت الدراسة تأثير برامج التدريب على نجاح التحول التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات. افترضت الدراسة أن برامج التدريب المدروسة تضمن نجاح التحولات التنظيمية، اعتمدت الدراسة على دراسة حالة شملت تحليلاً نوعياً من خلال مقابلات مع 35 مشاركاً (15 مديراً و20 موظفاً) في شركة متعددة الجنسيات، وأظهرت النتائج أن التدريب يعزز من فهم الموظفين لأهداف التغيير مما يؤدي إلى تقليل المقاومة وزيادة المشاركة، كما أوصت الدراسة بتعزيز التدريب كجزء أساسي من استراتيجيات التغيير التنظيمي وربط التدريب بأهداف واضحة للتحول.

مشكلة الدراسة:

بسبب التغيرات والتطورات الواضحة في مختلف القطاعات الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية، بالإضافة إلى التوسع الكبير في الأسواق ونطاق الأعمال الدولية والعولمة وظهور التكتلات الاقتصادية، هناك زيادة ملحوظة في حجم المنافسة بين الشركات، وهذا يجعل المستهلك يتحول بسهولة بين منتجات مؤسسات ومنافسيها. بالإضافة إلى الضغوط الخارجية التي تفرضها البيئة المحيطة وتؤثر على أداء المؤسسة بشكل عام، لذا يجب أن تتخذ المؤسسات إجراءات وحلولاً مبتكرة تمكنها من التكيف والبقاء قوية في مواجهة هذه الضغوط والتحديات، ومن أبرز هذه الحلول تقديم التغيير التنظيمي كوسيلة رئيسية لتحقيق التوازن والتكيف مع البيئة المتغيرة، وضمان استمراريتها ونجاحها في الأسواق، وتظهر أهمية التغيير التنظيمي أيضاً كعامل أساسي لتحسين الأداء وتعزيز أداء الموارد البشرية في المنظمة، ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- **ما أثر تطوير المهارات وتعزيز الكفاءات في نجاح التغيرات التنظيمية في المنطقة الحرة بمصراته؟**
الأسئلة الفرعية:

- ما أثر تطوير مهارات الموظفين في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المنطقة الحرة بمصراته؟
- ما أثر بناء القدرات وتعزيز الكفاءات على استيعاب وتنفيذ التغيرات بنجاح في المنطقة الحرة بمصراته؟
فرضيات الدراسة:

ومن خلال مشكلة الدراسة، يمكننا وضع الفرضية الرئيسية الآتية:

- **يوجد أثر لتطوير المهارات وتعزيز الكفاءات في نجاح التغيرات التنظيمية في المنطقة الحرة بمصراته.**
الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر لتطوير مهارات الموظفين في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المنطقة الحرة بمصراته.
- يوجد أثر لبناء القدرات وتعزيز الكفاءات على استيعاب وتنفيذ التغيرات بنجاح في المنطقة الحرة بمصراته.
أهداف الدراسة:

يكن الهدف الرئيسي للدراسة في الآتي:

معرفة أثر تطوير المهارات وتعزيز الكفاءات في نجاح التغيرات التنظيمية في المنطقة الحرة بمصراته.
وتكمن الأهداف الفرعية في معرفة ما يلي:

1. معرفة دور تطوير مهارات الموظفين في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المنطقة الحرة بمصراته.
2. معرفة تأثير تعزيز الكفاءات على استيعاب وتنفيذ التغيرات بنجاح في المنطقة الحرة بمصراته.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في توسيع المعرفة الأكاديمية حول إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي، مما يساعد الباحثين والطلاب على فهم العلاقة بين مدي تطوير المهارات وتعزيز الكفاءات ونجاح التغيرات التنظيمية، وكما يمكن أن تسهم الدراسة في تطوير أو تعديل النظريات الحالية المتعلقة بالتغيير التنظيمي، ويعزز الفهم العلمي حول كيفية تأثير تطوير الأفراد على الأداء المؤسسي، كما توفر الدراسة بيانات تجريبية تدعم أو تعارض النظريات القائمة، مما يساهم في تعزيز المنهجيات العلمية في هذا المجال.

الأهمية العملية:

أما بالنسبة للأهمية العملية، فتساعد الدراسة المؤسسات على تحسين استراتيجيات تطوير الأفراد وبناء قدراتهم من خلال تصميم برامج تدريبية فعالة تتماشى مع احتياجات التغيير التنظيمي، مما يزيد من فعالية هذه البرامج. كما يساهم الفهم العميق لتأثير التدريب على التغيير التنظيمي في تحقيق نجاح أكبر في تنفيذ استراتيجيات التغيير، مما يؤدي إلى تحسين

الأداء العام، وتوفير الدراسة أيضاً إطار عمل لتقييم الأداء، مما يسهل اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات، ويعزز ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى تحسين الابتكار والقدرة التنافسية.

منهجية الدراسة:

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تركزت أعمال المنهج الوصفي على وصف المفاهيم المتعلقة بتطوير وبناء مهارات وقدرات الأفراد وإيضاً التغيير التنظيمي، ومن ثم محاولة ربط المفاهيم وصياغة العلاقة المنطقية (الفرضيات) بين جوانبها تمهيداً لتحليلها واختبارها، بمعنى أن عملية الوصول إلى النتائج لهذه الدراسة قد تمت وفقاً للتسلسل المنطقي ابتداءً من وصف العلاقة القائمة بين المفاهيم الأساسية، بينما تركزت أعمال المنهج التحليلي بعملية جمع البيانات بواسطة استبيان مصمم لهذا الغرض، وتم استخدام أيضاً طريقة الملاحظة أثناء الزيارات الميدانية للحصول على جميع البيانات والمعلومات ذات العلاقة، وتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالطرق الإحصائية المناسبة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمنطقة الحرة بمصراتة وتمثلت عينة الدراسة في العاملين بمركز التدريب في المنطقة الحرة وأيضاً المدراء العاملين في الإدارة العليا بالمنطقة الحرة حيث تم توزيع 40 استمارة استبيان وتجميع 32 استمارة صالحة للتحليل.

مفهوم تطوير مهارات الموارد البشرية:

يعدّ تطوير الموارد البشرية أحد المرتكزات الأساسية في إدارة رأس المال البشري داخل المنظمات، حيث يشكل أداة استراتيجية لتحسين كفاءة العاملين وتعزيز قدراتهم في مواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، ويُعرف التطوير بأنه "عملية منظمة تهدف إلى تنمية معارف ومهارات واتجاهات العاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية"، حيث أن الاستثمار في التدريب لا يسهم فقط في رفع إنتاجية الأفراد، بل ينعكس أيضاً على الأداء التنظيمي العام والقدرة التنافسية للمؤسسة. (السعيد، 2012)

يتضمن التطوير الفعال مجموعة من المراحل تشمل تحليل الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذها، وأخيراً تقييم أثرها، وتتنوع أساليب التدريب بين التدريب التقليدي في القاعات الدراسية، والتدريب الإلكتروني، والتدريب أثناء العمل، والتدريب القائم على المحاكاة، وتؤكد النظريات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مثل نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)، أن التدريب يُعزز من قيمة الموظف كأصل استثماري يمكن أن يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة. (توايتية، 2016).

الاتجاهات الحديثة في تطوير مهارات الموارد البشرية:

- **التحول الرقمي في التدريب:** يتضمن التحول الرقمي في مجال التدريب الاعتماد على أنظمة إدارة التعلم (LMS)، وذلك لتوفير محتوى تدريبي مرّن وتفاعلي للموظفين.
- **استخدام الذكاء الاصطناعي:** يعتمد الاستخدام الفعال للذكاء الاصطناعي على تخصيص المحتوى التدريبي حسب تحليلات الأداء والسلوك المهني لكل موظف، لضمان تجربة تعليمية فعّالة ومناسبة.
- **التعلّم المصغّر (Microlearning):** تعتمد استراتيجيات التعلّم المصغّر على تقديم جرعات تعليمية صغيرة ومركزة، بهدف تعزيز استيعاب المعلومات وتقليل التشتت أثناء عملية التعلّم.
- **الواقع الافتراضي والمعزز:** يُعتبر استخدام التقنيات مثل الواقع الافتراضي والواقع المعزز فعالاً في توفير بيئات محاكاة واقعية لتدريب الموظفين، خاصة في مواقف عملية معقدة أو قد تكون خطيرة.
- **التركيز على التعلّم المستمر:** تعزز هذه الاستراتيجيات ثقافة التعلّم الذاتي مدى الحياة، وتربط التدريب بشكل مباشر بالتقدم المهني والتنمية الشخصية المستمرة للموظفين.
- **الربط بين التدريب والأداء:** من خلال اعتماد مؤشرات أداء واضحة، يتم تعزيز الربط بين نتائج التدريب وتحقيق أهداف المنظمة، مما يسهم في تعزيز الأداء العام وتحقيق النتائج المرجوة. (السعيد، 2012)

مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية:

- يمكن تحديد مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية فيما يلي: (ميموني وحمة، 2020)

1. دعم المنظمة لنجاح إدارة الموارد البشرية وذلك عن طريق قيادة متجاوبة وملتزمة وداعمة للنجاح، حيث تترك الأفراد يشاركون فعلياً في القرارات التي تتخذها على كل المستويات الإدارية للمنظمة، وهذا في حد ذاته يعتبر مدخلاً حقيقياً لبناء منظمة ناجحة، ومواكبة للتغيرات والتحديات المستجدة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحول سياساتها واستراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلط الإدارة وفرض القرارات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله إلى سياسات واستراتيجيات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد، ويكون اتخاذ القرارات فيها ممكناً في قاعدة الهرم الإداري.
2. نجاح مدير إدارة الموارد البشرية يستدعي ذلك أن يكون مديرها على معرفة كمية ونوعية بالموارد البشرية في أن واحد، فالمعرفة الكمية تختص بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة، والمراكز الوظيفية المخصصة لها، أما المعرفة النوعية فتركز على نوعية الوظائف والشروط المتصلة بها، أو بعبارة أخرى، معرفة عدد الوظائف الحالية في المنظمة وعدد شاغليها، والتنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة، وعدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المنظمة،

وتتطلب هذه المعلومات استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها، لذا فمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية، وإن كانت هاتان المعرفتات تكمل إحداهما الأخرى.

3. نجاح الموارد البشرية في أدائها بالمنظمة حتى يتحقق للمنظمة وجود أفراد ناجحين، عليها أن تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين (الجربوع، 2017):

- **الأولى** هي مقدرة العمال وتطوير إمكانياتهم الجسدية والمعرفية، بحيث تمكنهم من المعارف والمهارات والخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل، ودور إدارة الموارد البشرية يكمن في استخدام وظائفها بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلبات وشروط الوظائف.

- **أما الميزة الثانية** فهي الحافز الذي يعبر بدوره عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه.

مفهوم التغيير التنظيمي:

يُعرف التغيير التنظيمي بأنه إجراء تغييرات في أهداف وسياسات المنظمة أو في عناصر العمل وتكون على شكل إجراء تعديلات على سياسات حالية أو إضافة سياسات جديدة (عوض، 2021).

ويُعرف كذلك بأنها عملية منهجية مخططة تتضمن إدخال المعرفة العلمية الجديدة وإضافة التكنولوجيا المعاصرة إلى مدخلات وعمليات النظام الإداري من فكر وأهداف وسياسات وخطط وبرامج وتجهيزات مما يمكن المؤسسة من الانتقال والتحول في مسارها من وضع قديم إلى وضع جديد يحظى بتوازن نسبي في حركة المكونات وآليات جودة المخرجات (الزبيدي، 2015).

أهمية التغيير التنظيمي:

- **هناك مجموعة من الجوانب التي تؤكد أهمية التغيير وهي:** (حموري، 2018)

1. الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعرفة فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية وهناك تطور هائل في المعلومات وقد ساعد ذلك على زيادة تقدم وسائل النقل والاتصال الأمر الذي جعل ما يحدث في أقصى الشرق متاح لمن هم في أقصى الغرب في ساعات بل وفي دقائق.

2. التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات وذلك نظراً للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.

3. زيادة الترابط والتداخل بين مشروعات الأعمال نظراً للترابط والتداخل بين دول العالم والدليل على ذلك مما نراه اليوم من ظهور مشروعات الأعمال متعددة الجنسيات وأيضاً مشروعات الأعمال الدولية.

4. الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية فسلوكيات الأفراد قد تعرضت للتغيرات السريعة وذلك نظراً لحدوث تغييرات سريعة في اتجاهاتهم ومذركاتهم ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغيرات الظروف البيئية المحيطة.

5. لقد ظهرت أهمية التغيير من خلال الواقع الذي تحدثه حيث أن التغيير غالباً ما يكون إلى الأفضل من أجل تحسين أداء مؤسسة ما أو التخلص من مشكلات تمر بها المؤسسات لخلق واقع أفضل من الواقع القديم ولتلبية ومواكبة الاحتياجات المرتبطة بمجتمع المؤسسة والتي تساعد على تطوير الأداء التنموي لينسجم مع متطلبات ذلك المجتمع قدر الإمكان.

أهداف التغيير التنظيمي:

- **التغيير عملية مخططة ذات أهداف محددة، وقد لخص جمعة (2019) أهداف التغيير فيما يلي:**

- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.
- زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
- زيادة قدرة المنظمة في الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارة وعمل وإنتاج المنظمة.
- بناء مناخ مناسب للتغيير والتطوير والإبداع.

مراحل التغيير التنظيمي:

- **تتم عملية التغيير وفق مناهج ومراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى إنجاز عملية التغيير والتي يمكن تحديدها كما يلي:** (عوض، 2021).

مرحلة إذابة الجليد: تأتي هذه المرحلة عند الشعور بالحاجة للتغيير ويتم فيها لفت انتباه العاملين إلى أهمية التغيير ويتم فيها توضيح أثر السلوكيات الحالية على مستوى الأداء وإبراز المشاكل الناجمة من تطبيقها وكذلك توعية العاملين بضرورة استبدال هذه السلوكيات وتمهيد الطرق للأساليب الجديدة المنوي تطبيقها وبهذه الطريقة يتم تهيئة نفوس العاملين للمتغيرات الجديدة مما يقلل من مقاومة العاملين لها.

مرحلة التغيير: يتم في هذه المرحلة إجراء التعديلات والتغييرات وتقوم الإدارة بتوفير التدريب اللازم والعمل على تغيير سلوكيات الأفراد للتماشي مع الأهداف الجديدة والتطورات.

مرحلة إعادة التجميد: وتعد مرحلة الاستقرار هي آخر مراحل التغيير التنظيمي حيث تهدف هذه المرحلة إلى الاستقرار بعد الوصول إلى الوضع المرغوب الذي يتم الحصول عليه بعد حدوث التغيير في السلوك والاتجاهات، وخلق الظروف

المناسبة للاستمرار على الوضع الحالي والمحافظة عليه، وذلك باستخدام الحوافز والمكافآت المادية، بالإضافة إلى تقديم المعلومات المرتدة لخبراء التغيير، الأمر الذي يساعد على تقييم نتائج التغيير.

عوامل نجاح التغيير التنظيمي وأسباب فشله:

- عوامل نجاح التغيير التنظيمي:

1. أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكهم الإداري.
2. تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.
3. أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل حيث أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي.
4. توضيح أهمية التطوير والتحديث كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والمقترحات والتفكير فيها ومناقشتها وليس رفضها في أول وهلة.
5. التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير والتجاوب معه.
6. جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم من أجل الوصول إلى تحسين أدائهم.
7. التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير واستيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين والقائمين عليه حتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون.

(بلحمود، 2014)

أسباب فشل التغيير التنظيمي:

1. التأثير السلبي الذي يسببه التغيير على طرق التفكير الأساسية في المنظمة.
2. عدم قدرة قيادة المنظمة على مواجهة تحديات التغيير والإجهاد الذي يصاحب هذا التغيير.
3. عدم وضوح أهداف التغيير وغياب التخطيط والنظرة إلى التغيير باعتباره تغيير قصير المدى فقط.
4. الاتفاق على أن برمجة التغيير في المنظمات القائمة أكثر صعوبة في المنظمات قيد التأسيس.
5. البداية الخاطئة لعدم توفر الالتزام الكافي والتنفيذ السريع لبرامج التغيير.
6. اعتبار التغيير مجرد خيار أي أن تنفيذه ليس واجباً.
7. الاختلاف في تقديرات وتصورات العاملين. (كنان وريان، 2018)

منهجية الدراسة:

تم الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة بالاعتماد على مصدرين هما: البيانات الثانوية؛ وذلك من خلال مراجعة الدوريات والكتب والمنشورات المتعلقة بموضوع الدراسة، ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم الاعتماد على البيانات الأولية والتي تم تجميعها من خلال استمارة استبيان كأداة رئيسية صممت خصيصاً لهذا الغرض، وبالإضافة إلى استخدام الملاحظة كجزء هام لجمع البيانات، لتغطي كافة الجوانب المتعلقة بتساؤلات المشكلة، وفرضياتها وأهدافها.

أدوات الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة قام الباحث ببناء استبانة لجمع البيانات الخاصة بمجتمع البحث حول مدي تطوير المهارات وتعزيز الكفاءات وأثره في نجاح التغييرات التنظيمية.

من خلال الاطلاع على عدد من الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها تم إعداد واعتماد الاستبانة في صورتها النهائية.

والتي تكونت من محورين وهما (محور تطوير المهارات وتعزيز الكفاءات من (18) فقرة، ومحور التغيير التنظيمي من (18) فقرة، يبلغ عدد فقرات الاستبانة (36)، وأمام كل فقرة عدد من البدائل وهي (موافق بشدة، موافق، أوفق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة)، بحيث يتم وضع علامة (√) أمام الإجابة المختارة.

اختبار صدق الاستبانة:

يُعد الصدق أحد الشروط الواجب توافرها في أدوات جمع البيانات، وللتأكد من صدق الاستبانة استخدم الباحث الصدق الظاهري، ولتحديد مدى اتساق الفقرات وبنود المجالات التي وضعت بها في الدراسة الحالية، من خلال عرض الاستبانة بصورتها الأولية على محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال، وتحديد ملائمة كل فقرة للبعد التي أدرجت ضمنه، ومن ثم قام الباحث بتعديل الفقرات وفقاً لآراء المحكمين سواء بالتعديل أو الحذف أو بإعادة الصياغة في بعض الفقرات، وكذلك بالإضافة في بعض الفقرات الأخرى.

اختبار ثبات الاستبانة:

الصدق بصفة عامة أن العبارة الموجودة في الاستبانة تقيس ما يفترض في البحث قياسه بالفعل، أما الثبات فهو أن تعطي الاستبانة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها، وقد تم لهذا الغرض عرض الاستبانة المعدة على مجموعة من المتخصصين لإبداء الرأي حولها وتحديد بعض الملاحظات حولها، وبعد اعتمادها تم توزيعها على عينة البحث وتم قياس الصدق والثبات

عن طريق معامل الارتباط بين كل عبارة مع المحور الخاص بها وسوف تكون العبارة متنسقة إذا كان معامل الارتباط أكبر من أو يساوي 10%، وكذلك حساب معامل ألفا كرونباخ للصدق والثبات كما بالجدول رقم (1) ، (2).

جدول (1): يبين قيمة معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة

ر. م	تطوير المهارات وتعزيز الكفاءات	التغيير التنظيمي
1	0.592	0.664
2	0.629	0.859
3	0.696	0.891
4	0.643	0.594
5	0.651	0.825
6	0.643	0.817
7	0.727	0.804
8	0.879	0.644
9	0.822	0.880
10	0.722	0.861
11	0.743	0.784
12	0.762	0.806
13	0.652	0.806
14	0.644	0.800
15	0.827	0.920
16	0.729	0.846
17	0.782	0.592
18	0.730	0.872

من خلال النتائج الواردة بالجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط جميعها أكبر من 10 % مما يدل على اتساق العبارات مع المحور الخاص بها.

جدول (2): يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحور	قيمة معامل ألفا كرونباخ
تطوير المهارات وتعزيز الكفاءات	0.778
التغيير التنظيمي	0.948
العام	0.946

من خلال النتائج الواردة بالجدول السابق نجد أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ مناسبة للدلالة على صدق وثبات أداة الدراسة وملاءمتها لهذه الدراسة.

أساليب التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة:

نظرا لأن الدراسة وصفية تحليلية فإن الجانب العملي سوف يعتمد على أساليب الإحصاء الوصفي حيث تم استعمال الأساليب التالية:

- الجداول التكرارية التي تبين عدد ونسبة كل إجابة لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- الأشكال البيانية وقد تم الاعتماد على الأعمدة البيانية Bar Chart.
- الوسط الحسابي وتم تحديده بإعطاء البيانات القيم التالية.

مستوى المقياس	موافق بشدة	موافق	أوفى إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
القيمة	5	4	3	2	1

• تحديد درجة التوفر كالتالي:

الوسط	من 1 إلى أقل من 1.80	من 1.80 إلى أقل من 2.60	من 2.60 إلى أقل من 3.40	من 3.40 إلى أقل من 4.20	من 4.20 إلى أقل من 5.00
درجة التوفر	غير موافق بشدة	غير موافق	أوفى إلى حد ما	موافق	موافق بشدة

- معامل الارتباط Pearson Correlation وتم استخدامه لدراسة اتساق أداة الدراسة وترابط كل عبارة مع المحور الخاص بها وسوف تكون العبارة متسقة مع محورها إذا كانت قيمة معامل الارتباط أكبر من 10%.
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وتم استخدامه لدراسة صدق وثبات أداة الدراسة وتكون هذه الأداة مناسبة، وبها معايير الصدق والثبات إذا كانت قيمة هذا المعامل أكبر من 5%.

تحليل البيانات واختبار الفروض:

بعد إجراء الضبط العلمي لأداة الدراسة ومراجعة التعديلات والتأكد من السلامة اللغوية، قام الباحث بالتأكد من عينة الدراسة وتم توزيع الاستبانة عليهم بحضور الباحث شخصياً، لتوضيح بعض الأمور لأفراد مجتمع الدراسة، والتأكد من الإجابة على جميع فقرات الاستبانة منعاً لأي فقد مما يضمن التعامل إحصائياً مع جميع البيانات.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يتناول هذا الجانب عرض النتائج التي تم التوصل إليها، من خلال تطبيق أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة للتحقق من مدى تطوير المهارات وتعزيز الكفاءات وأثره في نجاح التغييرات التنظيمية، كما تم عرض تفسيراً لهذه النتائج، وفيما يلي عرض ذلك:

تحليل مؤشرات المتغير المستقل (تطوير المهارات وتعزيز الكفاءات):

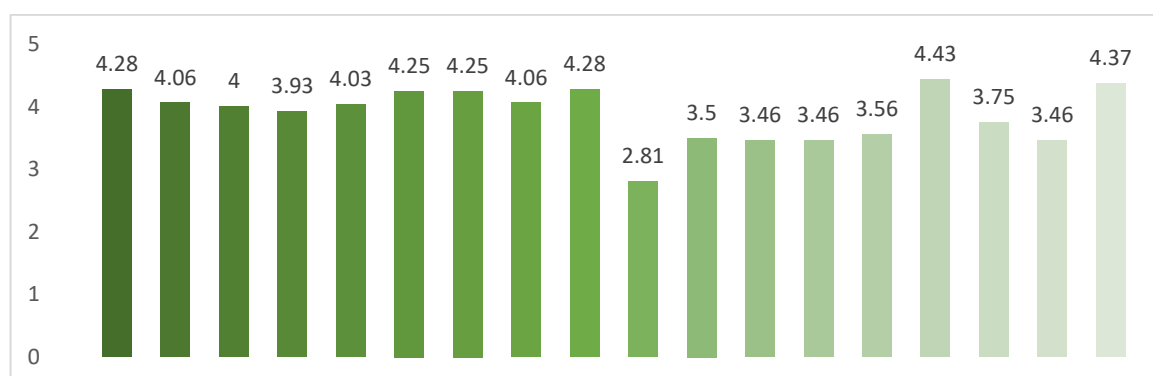
ومن خلال هذا التحليل يمكننا التعرف على (ما مستوى الرضا على تطوير المهارات وتعزيز الكفاءات بالمنطقة الحرة مصراتة لدى الموظفين؟) وتم دراسة هذا التساؤل لكل فقرة من فقرات الاستبانة الخاصة به عن طريق التحليل الإحصائي المناسب وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وكانت النتائج كما بالجدول رقم (3).

جدول (3): يبين نتائج مستوى رضا تطوير المهارات وتعزيز الكفاءات لدى الموظفين بالمنطقة الحرة مصراتة.

ر.م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	Sig
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية والكفاءات المطلوبة من الأفراد بشكل مسبق ودقيق.	4.28	0.52	موافق بشدة	0.000
2	يتم تحليل الوظائف لتحديد المهارات والقدرات الخاصة بكل وظيفة.	4.06	0.75	موافق	0.000
3	البرامج التدريبية الحالية كافية لسد الاحتياجات من المهارات المطلوبة لإنجاز المهام والواجبات.	4.00	0.87	موافق	0.000
4	مهارات وقدرات الأفراد الحالية أفضل من مهاراتهم وقدراتهم بالسابق.	3.93	0.71	موافق	0.000
5	يتم قياس مهارات وقدرات الأفراد المتدربين واختبارهم بعد انتهاء البرامج التدريبية.	4.03	0.73	موافق	0.000
6	يتم الاستعانة بذوي المهارات والقدرات العالية من أجل تعزيز كفاءات الأفراد الجدد.	4.25	0.50	موافق بشدة	0.000
7	يتم تزويد الإدارة العليا بتقرير نهائي عن الدورات والاختبارات شفافياً تامة.	4.25	0.91	موافق بشدة	0.000
8	الميزانية المخصصة لمركز التدريب كافية لإنجاز الدورات المخطط لها مسبقاً.	4.06	0.98	موافق	0.000
9	هناك اهتمام من الإدارة بمتابعة التغييرات ودعم المركز بكل التطورات والبرامج والأنظمة الحديثة.	4.28	0.77	موافق بشدة	0.000
10	الأفراد العاملين ليس لديهم رغبة دائمة في تلقي الدورات التدريبية.	2.81	1.02	أوفى إلى حد ما	0.000
11	يستفيد المركز بعد كل دورة من أصحاب الكفاءات والمهارات لتدريب أفراد آخرين.	3.50	0.84	موافق	0.000
12	بعض الأفراد يتحصلوا على الدورات التدريبية من أجل الحوافز المادية كالعلاوات والمنح النقدية.	3.46	1.10	موافق بشدة	0.000
13	هناك تحديات وصعوبات في البيئة المحيطة تعرقل وتؤثر على العملية التدريبية.	3.46	1.01	موافق	0.000

14	بفضل المركز تقديم الأفراد ذوي المهارات الضعيفة على غيرهم عند اختيار المستهدفين.	3.56	0.94	موافق	0.000
15	تساهم الدورات التدريبية الحالية في بناء ثقافة تنظيمية تدعم الاستدامة في العمل.	4.43	0.45	موافق بشدة	0.000
16	يتم اكتشاف مهارات وكفاءات لدى بعض الأفراد كانت غير معروفة عند رؤسائهم في السابق.	3.75	0.84	موافق	0.000
17	يكتسب كل الموظفين الجدد على دورات قبل البدء في العمل بالمنطقة الحرة.	3.46	0.91	موافق	0.000
18	أشعر بالرضا على عملي بالمنطقة الحرة بمصراته.	4.37	1.07	موافق بشدة	0.000
	الكل	3.88	0.84	موافق	0.000

من خلال نتائج التحليل الإحصائي لمحور تطوير المهارات وتعزيز الكفاءات، تبين أن معظم العبارات جاءت بدرجة "موافق"، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.88) بانحراف معياري (0.84)، ما يدل على توفر عناصر التطوير وتعزيز بشكل جيد في المنطقة الحرة بمصراته، وقد حصلت فقرة (تساهم الدورات التدريبية الحالية في بناء ثقافة تنظيمية تدعم الاستدامة في العمل) على أعلى متوسط (4.43)، مما يؤكد الدور الحيوي لتطوير المهارات وتعزيز الكفاءات في إحداث تغيير تنظيمي إيجابي، في المقابل أظهرت فقرة (الأفراد العاملين ليس لديهم رغبة دائمة في تلقي الدورات التدريبية) أدنى متوسط (2.81)، وهو ما يشير إلى وجود تحديات تتعلق بالدافعية، جميع الفقرات جاءت ذات دلالة إحصائية (Sig = 0.000)، ما يعزز موثوقية النتائج. ويمكن القول إن تدريب الموارد البشرية يسهم بدرجة كبيرة في دعم عمليات التغيير التنظيمي وتحقيق رضا الموظفين وتعزيز الثقافة المؤسسية.



الشكل (1): يبين نتائج مستوى رضا تطوير المهارات وتعزيز الكفاءات لدى الموظفين بالمنطقة الحرة بمصراته

تحليل مؤشرات المتغير التابع (التغيير التنظيمي):

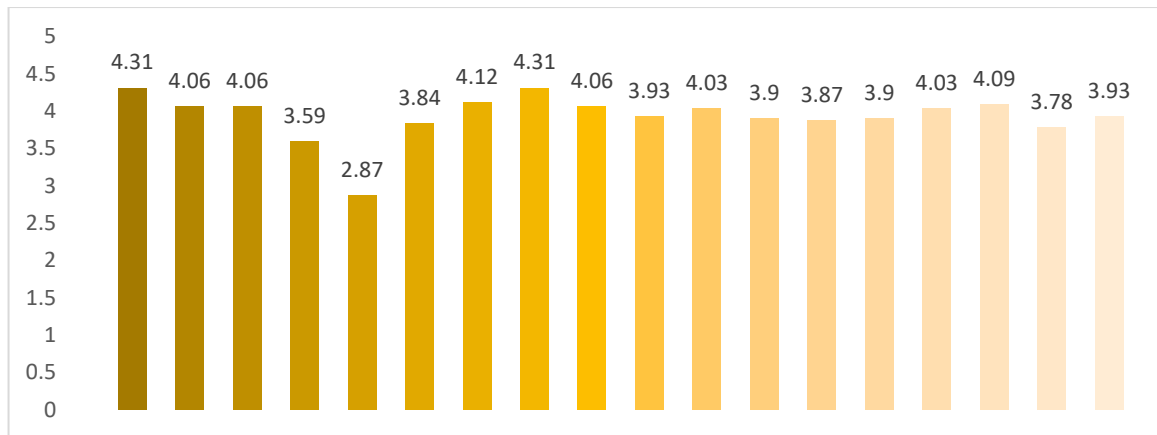
من خلال هذا التحليل يمكننا التعرف على (ما مستوى رضا الموظفين على التغيير التنظيمي بالمنطقة الحرة؟) وتم دراسة هذا التساؤل لكل فقرة من فقرات الاستبانة الخاصة به عن طريق التحليل الإحصائي المناسب وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وكانت النتائج كما بالجدول رقم (4).

جدول (4): يبين نتائج مستوى رضا الموظفين على التغيير التنظيمي بالمنطقة الحرة

ر.م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	Sig
1	تهتم إدارة المنطقة الحرة بإدخال التحسينات المستمرة في تقنيات العمل بصورة دائمة.	4.31	0.64	موافق بشدة	0.000
2	يقوم مركز التدريب بتطوير برامج التدريب بناءً على أساليب العمل الجديدة.	4.06	0.91	موافق	0.000
3	تعتمد الإدارة العليا بالمنطقة الحرة بشكل كبير على مركز التدريب في إحداث التغييرات التنظيمية.	4.06	0.87	موافق	0.000
4	يتم إشراك العاملين بالمركز عند إجراء تغييرات تنظيمية داخل المنطقة الحرة.	3.59	0.79	موافق	0.000
5	هناك صعوبات تحديات تواجه المركز تعرقل عملية التغيير والتطوير.	2.87	0.83	أوفى حد ما	0.000

6	يتم شرح أسباب التغيير بشكل مقنع للأفراد قبل خوضهم في البرامج التدريبية.	3.84	0.84	موافق	0.000
7	الملاحظات والمقترحات المتعلقة بالتغيير والتطوير التي يرسلها مركز التدريب إلى الإدارة يتم أخذها في الحسبان والعمل بها عند إجراء التغييرات التنظيمية.	4.12	0.75	موافق	0.000
8	تقوم إدارة المنطقة الحرة بإعادة النظر في نظم وأساليب العمل كلما تغيرت وتطورت الظروف المحيطة.	4.31	0.64	موافق بشدة	0.000
9	التقنيات والبرامج المستخدمة في العمل حديثة ومتطورة جداً وتواكب عمل المناطق الحرة في الدول المتقدمة.	4.06	1.04	موافق	0.000
10	يعمل المركز على تحسين بيئة العمل بطريقة تساعد على التقليل من مقاومة التغيير للأفراد العاملين.	3.93	0.98	موافق	0.000
11	العمل على زيادة رضا الأفراد من خلال سياسات التطوير المهني الذي يحسن مستواهم بالتدرج الهرمي.	4.03	1.03	موافق	0.000
12	تتوفر بالمركز كل المقومات من الأجهزة والمعدات المتطورة التي تتم بها العملية التدريبية.	3.90	1.05	موافق	0.000
13	كل الظروف ملائمة بالقاعات وصلات التدريب ويتم تطويرها بشكل مستمر.	3.87	1.07	موافق	0.000
14	تعتمد إدارة المركز على نظم تقييم الأداء لقياس نجاح عمليات التغيير والتطوير التنظيمي.	3.90	0.89	موافق	0.000
15	ساعد التغيير المستحدث في الفترات الأخيرة إلى تحسين كفاءة العمل والأداء بشكل عام.	4.03	0.86	موافق	0.000
16	أدى التغيير والتطوير إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمتدربين.	4.09	0.89	موافق	0.000
17	التغيير والتطوير ساعد في تقليل المعوقات والإجراءات المعقدة داخل المركز.	3.78	0.75	موافق	0.000
18	أشعر بالرضا عن التغييرات والتطورات التنظيمية التي أجريت بالمنطقة الحرة مصراتة.	3.93	0.98	موافق	0.000
	الكلية	3.92	0.87	موافق	0.000

أظهرت نتائج محور التغيير التنظيمي أن المتوسط الكلي بلغ (3.92) بانحراف معياري (0.87)، ما يدل على وجود موافقة عالية من أفراد العينة على أن التغيير داخل المنطقة الحرة مصراتة يتم بصورة فعالة ومدروسة، وبرز اهتمام الإدارة بالتطور التقني ومواكبة الظروف الخارجية كأبرز عناصر هذا التغيير، كما اتضح وجود دور فعال لمركز التدريب في دعم قرارات التغيير وتقديم الملاحظات الفنية، حيث برزت فقرتا (تهتم إدارة المنطقة الحرة بإدخال التحسينات المستمرة في تقنيات العمل بصورة دائمة) و(تقوم الإدارة بإعادة النظر في نظم وأساليب العمل كلما تغيرت وتطورت الظروف المحيطة) كأعلى الفقرات بمتوسط (4.31) لكل منهما، مما يعكس التوجه الجاد نحو التغيير المؤسسي الفعال، وعلى الرغم من وجود بعض التحديات التي تعيق عمليات التغيير (بمتوسط 2.87)، إلا أن النتائج تعكس رضا الموظفين وإدراكهم لعملية التغيير التنظيمي.



الشكل (2): يبين مستوى رضا الموظفين على التغيير التنظيمي بالمنطقة الحرة.

اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسية:

التي تنص على (يوجد أثر لتطوير المهارات وتعزيز الكفاءات في نجاح التغيرات التنظيمية في المنطقة الحرة مصراثة) وتم دراسة هذه الفرضية لكل فقرة من فقرات الاستبانة الخاصة به عن طريق التحليل الإحصائي المناسب وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وكانت النتائج كما بالجدول رقم (5).

جدول (5): يبين نتائج فرضية الدراسة الرئيسية.

المتغيرات	معامل التأثير	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig
تطوير المهارات وتعزيز الكفاءات	29.129	2.551	0.947	11.442	0.000
التغيير التنظيمي	0.757	0.036		16.167	

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر دال إحصائياً لتطوير مهارات الموارد البشرية على التغيير التنظيمي في المنطقة الحرة مصراثة، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.947$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.897$) ، مما يشير إلى أن ما نسبته (89.7%) من التغيير في التغيير التنظيمي يُفسر من خلال تطوير المهارات وتعزيز الكفاءات، كما بينت نتائج اختبار ANOVA أن النموذج دال إحصائياً عند مستوى ($Sig = 0.000$) ، وتشير قيمة معامل الانحدار ($B = 0.575$) إلى أن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى تطوير المهارات وتعزيز الكفاءات تؤدي إلى زيادة قدرها (0.575) في مستوى التغيير التنظيمي، كما كانت قيمة Beta المعياري (0.947) مما يدل على تأثير قوي، وبذلك تقبل الفرضية القائلة بوجود أثر لتطوير المهارات وتعزيز الكفاءات في نجاح التغيرات التنظيمية.

اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

التي تنص على (يوجد أثر لتطوير مهارات الموظفين في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المنطقة الحرة مصراثة) وتم دراسة هذه الفرضية لكل فقرة من فقرات الاستبانة الخاصة به عن طريق التحليل الإحصائي المناسب وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وكانت النتائج كما بالجدول رقم (6).

جدول (6): يبين نتائج الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	Sig
يوجد أثر لتطوير مهارات الموظفين في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المنطقة الحرة مصراثة	33.25	5.00	31	39.855	0.000

تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة ($T = 39.855$) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$) ، وهو أقل من 0.05، مما يدل على وجود فرق دال إحصائياً، فإن ذلك يشير إلى أن أفراد العينة يرون وجود أثر لتطوير المهارات في تحقيق التغيير التنظيمي، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية:

التي تنص على (يوجد أثر لبناء القدرات وتعزيز الكفاءات على استيعاب وتنفيذ التغييرات بنجاح في المنطقة الحرة مصراته). وتم دراسة هذه الفرضية لكل فقرة من فقرات الاستبانة الخاصة به عن طريق التحليل الإحصائي المناسب وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وكانت النتائج كما بالجدول رقم (7).

جدول (7): يبين نتائج الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	Sig
يوجد أثر لبناء القدرات وتعزيز الكفاءات على استيعاب وتنفيذ التغييرات بنجاح في المنطقة الحرة مصراته	30.50	7.12	31	28.201	.000

توضح نتائج الجدول أن قيمة (T = 28.201) دالة إحصائياً عند مستوى (Sig = 0.000) ، وهو أقل من (0.05)، فإن هذا يدل على أن أفراد العينة يُقرّون بوجود أثر لبناء القدرات وتعزيز الكفاءات في استيعاب وتنفيذ التغييرات التنظيمية، وعليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

نتائج الدراسة:

- من خلال التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة تم الوصول إلى مجموعة من النتائج والتي من أهمها ما يلي:
- 1. بلغت نسبة المبحوثين الذين أعمارهم أكثر من 45 سنة 6.3% مما يوضح ضعف التراكم المعرفي في عينة الدراسة.
- 2. بلغت نسبة المبحوثين من حملة المؤهلات العليا 12.5% وهي تعتبر نسبة ضعيفة وخاصة في هذه الاعمال المهمة.
- 3. تُشير نتائج الدراسة إلى أن عدد المبحوثين الذين لديهم سنوات خبرة طويلة بلغت نسبتهم 15% من إجمالي عدد المبحوثين.
- 4. اتفق أغلب المبحوثين على أن ليس لديهم رغبة داخلية كافية للحصول على الدورات التدريبية.
- 5. أغلب العاملين الذين يرغبون في الحصول على دورات تدريبية يفعلون ذلك فقط من أجل العوامل المادية كالمكافآت والمنح التقديرية.
- 6. اتفق المبحوثين على أن هناك مشكلات وصعوبات تُواجههم أثناء العملية التدريبية.
- 7. هناك العديد من الخبرات التي تواجه مركز التدريب، وتعرقل عملية التغيير التنظيمي، والتي قد تُرجح لمقاومة التغيير الناتجة عن غياب الانسجام لدى الأفراد العاملين.
- 8. بلغ المتوسط الكلي لرضا الموظفين عن تطوير وتعزيز الموارد البشرية 3.88 من 5 درجة "موافق".
- 9. بلغ المتوسط الكلي لرضاهم عن التغيير التنظيمي 3.92 من 5 درجة "موافق".
- 10. جميع الفقرات كانت ذات دلالة إحصائية (Sig = 0.000) ، مما يعكس موثوقية النتائج.
- 11. أعلى متوسط (4.43) بين فقرات الاستبانة (الدورات التدريبية تساهم في بناء ثقافة تنظيمية تدعم الاستدامة في العمل)
- 12. أدنى متوسط (2.81) بين فقرات الاستبانة (لأفراد ليس لديهم رغبة دائمة في تلقي الدورات التدريبية)
- 13. عامل الارتباط بين التدريب والتغيير التنظيمي 0.947 علاقة قوية جداً.
- 14. معامل التحديد (R²): 0.897 تطوير المهارات وتعزيز الكفاءات يفسر 89.7% من التغيير التنظيمي.
- 15. معامل الانحدار 0.575 كل زيادة في تطوير المهارات وتعزيز الكفاءات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.575 في التغيير التنظيمي.
- 16. تم قبول الفرضية الرئيسية: (يوجد أثر لتطوير المهارات وتعزيز الكفاءات في نجاح التغييرات التنظيمية).
- 17. تم قبول الفرضية الفرعية الأولى: (تطوير مهارات الموظفين يحقق أهداف التغيير التنظيمي).
- 18. تم قبول الفرضية الفرعية الثانية: (بناء القدرات والكفاءات يساهم في استيعاب وتنفيذ التغييرات).

توصيات الدراسة:

- 1. الاهتمام بالعاملين الذين لديهم تراكم معرفي من خلال مدة العمل الطويلة التي قضوها في المنطقة الحرة، والاستفادة من الخبرات المتراكمة لديهم.
- 2. توظيف الأفراد من حملة المؤهلات العليا (الماجستير والدكتوراه)، وخاصة في وظائف الإدارة العليا ومراكز التدريب؛ لما لهذه الفئة من أهمية تعود على المنطقة الحرة، وتساهم في تنشيط عملية التغيير والتطوير التنظيمي.
- 3. ضرورة تحفيز العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية واقتناعهم بما تضيفه عليهم من فائدة، من أجل تحسين أدائهم في العمل.
- 4. يجب على إدارة المنطقة الحرة الاهتمام بالعوامل المحفزة كالشهادات، الشكر والتقدير، وكلمات الثناء، وغيرها من الحوافز المعنوية.
- 5. الاهتمام ببيئة العاملين وسير العمل، كما يُحافظ ذلك على قيم إدارة المنطقة الحرة، والالتزام بالدورات الملائمة لها.
- 6. متابعة المعوقات التي تؤثر على التغيير التنظيمي في جميع عوامل البيئة الداخلية بالمنطقة الحرة.

قائمة المراجع المراجع العربية:

1. بلحمو خولة، (2014) مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أكلبي محند أولحاج كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
2. توابتية عبد الصمد، (2016) أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المكتبات الجامعية، الجزائر، جامعة العربي التبسي.
3. الجربوع مصطفى (2017) إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان.
4. جمعة هارون، (2019) استراتيجيات إدارة التغيير وأثره على الاداء الوظيفي الجامعي دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
5. حموري منال، (2018) أثر الثورة المعلوماتية وثورة الاتصالات على التحولات السياسية والأمنية في المنطقة العربية، جامعة الشرق الأوسط.
6. الخالدي محمد، (2019) دور التدريب في تعزيز أداء العاملين أثناء عمليات التغيير التنظيمي، مجلة البحوث الإدارية.
7. الزبيدي غني، (2015) إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، بغداد.
8. الزهراني أحمد، (2021) أثر التدريب على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم التربوية، 12(3).
9. السعيد مبروك إبراهيم (2012) تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء.
10. الصوص نداء محمد علي، (2022) أثر استراتيجيات التدريب في تطوير المدققين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(7).
11. العمراني، سليمان (2020)، تأثير تدريب الموارد البشرية على إنجاح التغيير التنظيمي في المؤسسات الحكومية، المجلة العربية لإدارة الموارد البشرية، 15(2).
12. عوض، نور (2021) أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية.
13. كنان يوسف، وريان عبد المالك، (2018) التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة نيميلوغ بالبويرة، جامعة أكلبي محمد أولحاج، البويرة.
14. المعايطه، جراح حامد عقله، (2024) إدارة الموارد البشرية ودورها في تسريع التحول الرقمي في البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 5(1).
15. ميموني، فاطمة الزهراء وحمزة، اسيا (2020) إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية (البر)، المركز الجامعي الحاج بوشعيب الجزائر.

المراجع الأجنبية:

1. Smith, J., & Taylor, R. (2019). The role of human resource training in organizational change success. Journal of Organizational Development, 34(4).
2. Brown, P., & William, L. (2018). Training as a catalyst for organizational change: A case study approach. International Journal of Change Management, 26(2).