



## أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على التزام العاملين بالتغيير

دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة لمصر للطيران

**بحث مُستل من رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال**

إعداد

د. جمال محمد محمد شحاته

أستاذ إدارة الموارد البشرية

كلية التجارة جامعة القاهرة

[doctorgamalshehata@gmail.com](mailto:doctorgamalshehata@gmail.com)

أ. مصطفى محمد حمدان محمد

باحث دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة

[darsh\\_hemdan@yahoo.com](mailto:darsh_hemdan@yahoo.com)

د. محمد عبد الستار أحمد محمود

مدرس إدارة الموارد البشرية

كلية التجارة جامعة القاهرة

[m\\_abdelsattar@foc.cu.edu.eg](mailto:m_abdelsattar@foc.cu.edu.eg)

**المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية**

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الخامس - العدد الثاني – الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

محمد، مصطفى محمد حمدان؛ شحاته، جمال محمد محمد؛ محمود، محمد عبد الستار أحمد (٢٠٢٤). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على التزام العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة لمصر للطيران، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ١١٦-٨٣، ٣(٢)٥.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

## أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على التزام العاملين بالتغيير

دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة لمصر للطيران

أ. مصطفى محمد حمدان محمد؛ د. جمال محمد شحاته؛ د. محمد عبد الستار أحمد محمود

### مستخلص البحث

يهدف هذا البحث إلى فهم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على التزام العاملين بالتغيير. كذلك فهم تأثير الأبعاد المختلفة لممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على التزام العاملين بالتغيير. نجاح التغيير يُبنى على سلوكيات العاملين ومواقفهم تجاه التغيير. تجاهل هذه المواقف والسلوكيات يؤدي إلى فشل مبادرات التغيير، لذلك يجب ضمان دعم العاملين للتغيير. هذا الدعم يُبنى على التزام العاملين بالتغيير. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، هذا بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بواسطة استقصاء تم توزيعه على عينة عددها (٤٠٠) مفردة من العاملين في ستة شركات تابعة للشركة القابضة لمصر للطيران، وقد تم اختيار العينة من مجتمع بلغ عدده (٦٦٠٣)، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر سلبي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير (كمتغير مستقل) على الالتزام المستمر بالتغيير (كمتغير تابع)، في حين كان هناك أثراً إيجابياً معنوياً لممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير (كمتغير مستقل) على كلٍ من الالتزام العاطفي والمعياري بالتغيير (كمتغيرات تابعة) في الشركات محل الدراسة.

### الكلمات المفتاحية

ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير، الممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية، التدريب، التواصل، فرق العمل، الالتزام بالتغيير.

### ١ - مقدمة:

لا شك أن ما حدث في العالم من ثورات في المجالات العلمية والاتصالات، وكذلك اختفاء الحدود والقيود بين الدول قد أدى إلى ظاهرة العولمة، وقد أدى هذا إلى أن تواجه المنظمات تحديات قاسية، حيث أصبحت مجبرة على العمل في بيئة معقدة، وشديدة التنافسية. نتيجة لذلك أصبح مديرو المنظمات مُطالبين بفهم بيئة الأعمال وتحليلها؛ حتى يمكنهم التعايش معها، وهو ما دفعهم لإجراء تغييرات في كلٍ من استراتيجيات، سياسات، ممارسات منظماتهم؛ حتى يمكنهم مواجهة تغييرات بيئة الأعمال (Luu&Phan, 2020; Jung et al.,2020; Rahaman et al.,2020)

إن نجاح التغيير يُبنى في الأساس على سلوكيات العاملين ومواقفهم (Rahaman et al.,2020). إلا أن كثيراً من مديري المنظمات يتجاهلون مواقف العاملين تجاه التغيير عندما يشرون في التغيير، مما يؤدي إلى فشل مبادرات التغيير، لذلك فعلى المديرين أن يضمنوا دعم العاملين للتغيير (Feng et al, 2019 ;Li e al,2020; Jung et al.,2020). يُبنى هذا الدعم على التزام العاملين بالتغيير (Shin et al.,2012; Feng et al.,2019)، حيث أن العاملين يدعمون التغيير عندما يؤمنون بأنه سوف يكون مفيداً لهم، وهو ما يُعزِّز عنه بـ "الالتزام العاطفي"، وأن فشله سيكون مكلفاً لهم، وهو ما يُعزِّز عنه بـ "الالتزام المستمر"، وأنه لا بد من دعمه بما يُعزِّز عنه بـ "الالتزام المعياري" (Luu & Phan,2020).

إدارة الموارد البشرية هي الجهة المنوط بها القيام بالدور الأكبر في التغيير (Sharma, 2020)؛ حيث إن نجاح التغيير يُبنى على سلوكيات ومواقف العاملين، التي تتأثر بدورها بممارسات إدارة الموارد البشرية... هذا ما أشارت إليه الأدبيات (Rahaman et al., 2020). هنا يُمكن القول بأن هناك دراسات - وإن كانت قليلة - أشارت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتمكين، التدريب، التواصل، فرق العمل تزيد من التزام العاملين بالتغيير (Voon and Ngui, 2019; Pan et al, 2020; Wardani et al., 2020).

بناءً على ما تقدم، يمكن القول إن الوقوف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على التزام العاملين بالتغيير هو محل اهتمام هذا البحث، وذلك بالتطبيق على ستة شركات تابعة للشركة القابضة لمصر للطيران وهي (مصر للطيران للنقل الداخلي والإقليمي "اكسبريس"، مصر للطيران للشحن الجوي، مصر للطيران للسياحة والأسواق الحرة، مصر للطيران للخدمات الطبية، مصر للطيران للصناعات المكملة، مصر للطيران للخدمات الجوية)، وهي الشركات التي تم دمجها أو من المحتمل أن يتم دمجها في شركات أخرى قائمة.

## ٢- الدراسات السابقة لمُتغيرات البحث

### أ- المُتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير "Change-Related HRM Practices"

بعض الباحثين يؤكدون على أن إدارة الموارد البشرية تضيف قيمة للمنظمة عندما تشارك في إدارة التغيير، حيث أن ممارساتها تُسهّل من التغيير بما يؤهلها لتلعب دور الداعم له (Maheshwari and Vohra, 2015; Raeder and Bokova, 2019; Baran et al, 2019). ويُمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعب دور الداعم للتغيير من خلال ممارساتها الخاصة بالتمكين، التدريب، والتواصل، وفرق العمل (Voon and Ngui, 2019; Wardani et al., 2020; Pan et al, 2020). وهذا سيتم تسليط الضوء عليه فيما يلي:

- الممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية: "Empowering HRM Practices" يمكن تصنيف ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لنموذج القدرة - الدافع - الفرصة "Ability-Motivation-Opportunity Model" (AMO) إلى ثلاثة أنواع هي: ممارسات تهدف لتحسين قدرة العاملين، وهي مثل التوظيف، اختبارات الاختيار، التدريب. ممارسات تهدف لتحفيز العاملين، وهي مثل التغذية العكسية عن الأداء، الحوافز الفردية والجماعية، الأجور القائمة على الجدارة والتي تحفز العاملين لبذل جهود وسلوكيات الدور الإضافي. ممارسات تهدف إلى تحسين الفرص المتاحة للعاملين، هذا النوع من الممارسات يمثل الممارسات التمكينية للعاملين من قبل إدارة الموارد البشرية التي تضمن للعاملين فرصة المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية، وهي مثل تبادل المعلومات، المشاركة في صنع القرارات، إجراءات التظلم (Gardner et al., 2011; Zhang et al., 2018).

نشرت الأدبيات ببعض التعريفات للممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية، مثال ذلك (Chen et al., 2021, p.1570) الذين عرّفوها على أنها "الممارسات التي تمد العاملين بالعناصر الأساسية للتمكين والتي تتمثل في توافر الفرص والقدرات والسلطات اللازمة لأداء المهام والأعمال".

يمكن القول إنه ليس هناك إجماعاً في الأدبيات حول ممارسات تمكينية محددة لإدارة الموارد البشرية، حيث ناقش الباحثين العديد من الممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية منها على سبيل المثال لا الحصر التدريب والتطوير، تشارك المعلومات، التحكم في وقت العمل، تصميم الوظائف بشكل يحقق الإثراء الوظيفي، الإجراءات

الفعالة للشكاوى ... إلخ (Van De Voorde et al.,2016; Zhang et al., 2018; Chen et al., 2021) على أية حال، أوضحت الأدبيات أنه يمكن اعتبار أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ممارسات تمكينية إذا ضمنت توفير ثلاثة عناصر أساسية للعاملين في المنظمة هي: القدرة، الفرصة، والسلطة لجعل شيئاً ما يحدث في نطاق عملهم (Chen et al.,2021).

- **التدريب "Training"**. من خلال مراجعة أدبيات التدريب، فإنه يمكن القول إن هناك مدخلين لتناول مفهوم التدريب، حيث ركز **المدخل الأول** على الاحتياجات الحالية للعاملين والمرتبطة بالقدرات والمهارات والمعارف، مثال ذلك التعريف الذي اقترحه (Gravan et al,2019,p294) ، والذين يعتبرون أن التدريب هو "الاكتساب والتطوير الممنهج للمعارف والمهارات والقدرات المطلوبة للعاملين حتى يتمكنوا من الأداء الكافي لوظائفهم ومهامهم ولتحسين الأداء". أما **المدخل الثاني**، فهو ذلك الذي ركز على كلٍ من الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعاملين من القدرات والمهارات والمعارف، وذلك انطلاقاً من فكرة أن التدريب يتكون من التدريب والتطوير معاً، وذلك مثل (Garavan et al.,2021, p.96) اللذين عرّفوا التدريب على أنه "الأنشطة الرسمية التي تركز على تطوير المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء الأدوار الوظيفية الحالية أو المستقبلية".

يمكن النظر لأهمية التدريب على مستوى العاملين وعلى مستوى المنظمة. بالنسبة للعاملين تتمثل أهمية التدريب في أنه يوفر الدافع الذاتي والعامل النفسي للعاملين باتجاه زيادة الإنتاج من خلال رفع روحهم المعنوية والتنوعية بأهداف المنظمة وسياساتها، كما أنه يساعد في تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين، أضف لذلك أنه يُمكنهم من التعرف على المشكلات التي تواجههم في العمل ويساعدهم على حلها، هذا بخلاف أنه يؤدي إلى تقوية علاقات التعاون بين العاملين ومد جسور المحبة والاحترام وفتح قنوات الاتصال والتفاهم بما يُمكنهم من التعامل مع الضغوط والتوتر والإحباط، وأخيراً فهو يُمكن الفرد من القيام بالعديد من الأدوار في المنظمة دون تشكيل عبء عليها. أما بالنسبة للمنظمة فإن أهمية التدريب تنبع من كونه يؤدي إلى زيادة الانتاجية وتحسين الأداء التنظيمي، كما أنه يساعد المنظمة على أداء مهامها بشكل أكثر فعالية من خلال تحقيقه للاستخدام الأمثل لمواردها المادية والبشرية، هذا بالإضافة إلى تقليبه من مشرفي العمل وتخفيضه للحلقات الرقابية قدر الإمكان (حمد وجلوب، ٢٠٢٠).

- **التواصل "Communication"**. هناك عدة تعريفات لمفهوم التواصل، لعل منها تعريف (Chung et al.,2021, p.5) والذي ينص على أنه "نقل وتفسير المعلومات والأفكار والمشاعر فيما بين العاملين بالمنظمة بهدف تنظيم وتنسيق مهامهم وتشارك معارفهم بما يؤدي في النهاية إلى المساعدة في تحقيق أهدافهم".

في ضوء ما أوضحته الأدبيات، فإنه يمكن تصنيف التواصل التنظيمي إلى: أ- **التواصل التنظيمي فيما بين العاملين**، ويندرج تحت هذا النوع كلاً من: **التواصل الأفقي**، وهو التواصل بين العاملين من نفس المستوى في المنظمة، وهو يتعلق بالمعلومات المرتبطة بالعمل. **التواصل من أسفل لأعلى**، وهو التواصل من المرؤوسين إلى المديرين، من خلال الاستطلاعات المكتوبة، التغذية العكسية وجهًا لوجه، التقارير،... إلخ. **التواصل من أعلى لأسفل**، وهو التواصل من المديرين للمرؤوسين، وهنا يقوم المديرين بتوجيه العاملين من حيث السياسات والمواقف والتعليمات المرتبطة بالعمل وذلك من خلال المذكرات، الخطابات، المقابلات وجهًا لوجه،... إلخ. **تواصل العلاقة الإيجابية**، يقصد به تفاعل المديرين مع المرؤوسين بطريقة داعمة وغير رسمية (Kim and lee,2009; Reece,2018; Hee et al,2019; Siddiqui and Sahar ,2019; Chung et al.,2021) ب- **التواصل**

التنظيمي مع اصحاب المصلحة، ويمكن تصنيف هذا النوع إلى التواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين، وهو يحدث بين المدراء الإستراتيجيين للمنظمة وأصحاب المصلحة الداخليين، والتواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين، وهو التفاعل بين المنظمة أو العاملين وأصحاب المصلحة الخارجيين والذين يتكونون بشكل أساسي من العملاء والموردين (Reece, 2018; Siddiqui and Sahar, 2019).

بناءً على ما نصت عليه العديد من الأدبيات، فإنه يمكن استنتاج أن التواصل له أهمية كبيرة للمنظمة، ويُمكن إيجاز هذه الأهمية في أنه يؤدي إلى: زيادة التنسيق والتفاعل والتحفيز بين العاملين، إقامة روابط بين العاملين في المستويات والوظائف التنظيمية المختلفة، يزيل عدم التأكد وسوء الفهم، يساعد في تحقيق أعلى إنتاجية بأقل تكلفة وأعلى جودة، يُمكن العاملين من التعبير عن مشاعرهم تجاه العمل والمنظمة، فهم الأهداف التنظيمية بوضوح، فهم العاملين لمهامهم وما هو متوقع منهم، فهم الأسباب الكامنة وراء القرارات التنظيمية والإجراءات المعمول بها، يقلل من الشائعات ومن الشعور بالقلق، (Den Hartog et al., 2013; Femi, 2014; Hee et al., 2019; Reece, 2018; Lee and Li, 2020)

- فرق العمل "Teamwork". تعرّف فرق العمل وفقاً ل (Ogbonnaya, 2019, p.451) عرّفها على أنها "مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم وينسقون أعمالهم بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة". أي أن فرق العمل هي أحد أنواع الأنشطة التعاونية المشتركة، وهي قائمة على مجموعة أفراد يتعاونون معاً لتحقيق أهداف محددة.

وقد صنّف بعض الكُتاب فرق العمل إلى: الفرق الوظيفية، وهي تلك المسؤولة عن وظائف مختلفة مثل التسويق والتمويل وتُعرّف بأنها "أعضاء دائمين في المنظمة ومسؤولين عن تنفيذ وتحقيق رؤية المنظمة في وظيفة محددة وحل الصراعات والنزاعات الخطيرة". وفرق المشروعات، وتُعرّف بأنها "الفرق التي يتم إنشائها لتحقيق أهداف معينة، وهي مؤقتة في طبيعتها، كما أن أعضاءها عادة ما يعودون إلى روتينهم الوظيفي عندما يتم إنجاز الأهداف والمهام المحددة والموضوعة للفريق" (Sanyal and Hisam, 2018, p.17).

يمكن القول إن هناك كفاءات وجدارات محددة يجب ضمان توافرها في الفريق لضمان فعاليته. وتتمثل هذه الكفاءات في: التنسيق، وهو التنسيق بين المهارات المختلفة لأعضاء الفريق، وسلوكياتهم، ومعارفهم لتحقيق هدف مشترك. التواصل، ويقصد به عملية إرسال واستقبال المعلومات بين الأعضاء عن أداء الفريق، ويجب الأخذ بالاعتبار أن التواصل يجب أن يكون واضح ومفهوم. القدرة على التكيف، ويقصد به تعديل السلوكيات والإستراتيجيات استجابة للتغير في ظروف الفريق (Salas et al., 2018).

#### ب- المتغير التابع: التزام العاملين بالتغيير "Employees Commitment to Change"

حاز مفهوم الالتزام بالتغيير على اهتمام الباحثين بشكل أكبر من أي مفهوم متعلق بالموقف تجاه التغيير مثل (الجاهزية للتغيير، الاهتمام بالتغيير) (Choi, 2011)، لذلك، فإن الأدبيات قد أوضحت عدة تعريفات للالتزام بالتغيير مثل (Quedraogo et al., 2023, P.48)، والذي عرّفه بأنه "القوة - العقلية - التي تربط الفرد بمجموعة من التصرفات الضرورية لنجاح مبادرات التغيير التنظيمي".

وقد تمكن الباحثون والممارسون من فهم التزام العاملين بوضوح من خلال نموذج (Myer and Allen, 1991)، الذي يتكون من ثلاثة مكونات للالتزام التنظيمي، وهي الالتزام: العاطفي، والمستمر، والمعياري. وبحسب (Myer and Allen, 1991, p.67)، فإن **الالتزام العاطفي يعني** "الارتباط العاطفي للعامل بالمنظمة، والانهماك فيها"، ويُعبّر **الالتزام المستمر** عن أن "العامل يستمر في العمل في المنظمة؛ لأنه إذا ترك العمل فيها، سوف يتكلف أكثر من تكلفة استمراره في العمل فيها". ويُشير **الالتزام المعياري** إلى أن "العامل يستمر في العمل بالمنظمة، لأنه يعتبر الاستمرار في العمل بها واجب عليه.

وعلى ضوء ذلك النموذج، فقد اقترح (Herscovitch and Myer, 2002,p.475) نموذجًا يتكون من ثلاثة عناصر للالتزام بالتغيير هي: **الالتزام العاطفي بالتغيير**، وهو "الرغبة في دعم التغيير". و**الالتزام المستمر بالتغيير**، ويُعبّر عن "التزام العامل بدعم التغيير، لأنه إذا قامه، فإنه سيتحمل تكلفة أكبر من التكلفة التي يتحملها لدعم التغيير". و**الالتزام المعياري بالتغيير** ويرمز إلى "اعتبار أن دعم التغيير هو بمثابة واجب".

ويرى البعض أنه يجب اعتبار مفهوم الالتزام بالتغيير مفهومًا مختلفًا عن مفهوم الالتزام التنظيمي، لأن له أهداف مختلفة (Choi,2011;Feng et al,2020). وقد أكدت بعض الأدبيات أن الالتزام بالتغيير يمكن أن يتنبأ بالنية لدعم التغيير بشكل أفضل من الالتزام التنظيمي (Myer et al., 2007;Choi,2011).

إن مراجعة الدراسات المرتبطة بالالتزام بالتغيير كشفت أنه تم تنظيره بطريقتين هما: الطريقة أحادية البعد والتي تنظر إليه على أنه شعور عام، والطريقة متعددة الأبعاد والتي ترى أنه يتكون من ثلاثة أبعاد هي الالتزام العاطفي، والمعياري، والمستمر بالتغيير (Feng et al,2020).

### ج- الدراسات التي تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على التزام العاملين بالتغيير.

وفقًا لنظرية التبادل الاجتماعي، فإن العاملين سيستثمرون الموارد المتوفرة في دعم مبادرات التغيير، إذا اعتقدوا أن التزامهم بالتغيير ستقدره المنظمة، وستمددهم بالمزيد من الموارد (Shin et al., 2012). وفي ضوء نظرية الحفاظ على الموارد، فإن الأفراد الذين تتوافر لديهم موارد كافية يكونون أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط، ومن ثم يشعرون بمستوى ضغوط أقل (Shin et al.,2012)، ويتقبلون أخذ أدوار إضافية لإنجاح التغيير (Cinite and Duxbury, 2018)، ومن ثم يلتزمون به (Shin et al.,2012).

ويُمكن لإدارة الموارد البشرية أن تدير استجابة العاملين للتغيير بشكل إيجابي من خلال تصميم الممارسات التي ترفع من التزامهم بالتغيير، وذلك على اعتبار أن تلك الممارسات تعتبر من الموارد الوظيفية المهمة (Shweta and Vena,2015). ولسوء الحظ، فإن هناك قدرًا قليلًا من الأبحاث الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير وأثرها على الالتزام به (Conway and Monks,2008; Shweta and Vena,2015)، وفيما يلي إيضاح للدراسات القليلة التي تمت في هذا الصدد:

### ١/٣/٤/٢ أثر الممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية على الالتزام بالتغيير:

يمكن القول إن هناك ندرة شديدة في الدراسات التي تعرضت لأثر الممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية على التزام العاملين بالتغيير. قام الباحث بمراجعة العديد من قواعد البيانات والمجلات العلمية المحكمة المتخصصة في إدارة الموارد البشرية ولم يتوصل إلا إلى دراسة واحدة فقط، هي دراسة (Pan et al, 2020)، التي تم فيها اختبار كيف يؤثر الموقف تجاه التغيير على الدعم السلوكي له، مع فحص دور كلٍ من الالتزام العاطفي والمعياري بالتغيير كمتغيرات وسيطة في هذه العلاقة، وذلك بالتطبيق على مستخدمي إحدى تطبيقات التواصل الاجتماعي "We Chat" في دولة الصين الشعبية، وأكدت على أن الممارسات التمكينية كان لها أثرًا إيجابيًا معنويًا على كلٍ من الالتزام العاطفي والمعياري بالتغيير.

### ٢/٣/٤/٢ أثر التدريب على الالتزام بالتغيير:

توصّلت بعض الدراسات- وإن كانت قليلة- إلى أن التدريب له أثر إيجابي معنوي مباشر، سواء على الالتزام بالتغيير أو على بعض أبعاده. مثال ذلك دراسة (Patrica, 2014)، والتي فحصت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالانهماك على مقاومة التغيير من خلال الالتزام بالتغيير، وذلك بالتطبيق على عدد كبير من المنظمات الخاصة التي تعمل في مجالات مختلفة في منطقة لشبونا بالبرتغال؛ وخُصّنت إلى أن ممارسات الموارد البشرية المرتبطة بالتدريب والتطوير لها أثر إيجابي معنوي على الالتزام العاطفي بالتغيير.

وفي هذا الصدد أيضًا، جاءت دراسة (Nguyen, 2016)، التي تمت فيها دراسة محددات التغيير التنظيمي المبني على التكنولوجيا، وردود الأفعال الناتجة عنه، والنتائج المترتبة عليه، وذلك بالتطبيق على إحدى منظمات التوزيع والتوريد في الولايات المتحدة الأمريكية، وأشارت إلى أن التدريب له أثر إيجابي معنوي على الالتزام بالتغيير. وامتدادًا لما تقدم أجرى (Voon and Ngu, 2019) دراسة استهدفت توضيح أثر نمط القيادة على الالتزام بالتغيير عبر ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك بالتطبيق على أساتذة الجامعات في عشرين جامعة حكومية في ماليزيا، وانتهت إلى أن تطوير مهارات العاملين له أثر إيجابي معنوي على الالتزام بالتغيير.

### ٣/٣/٤/٢ أثر التواصل على الالتزام بالتغيير:

يمكن القول إن هناك العديد من الدراسات التي أثبتت أن للتواصل أثر إيجابي على التزام العاملين بالتغيير لعل منها دراسة (Rogiest et al., 2015)، والتي رمت إلى بيان أثر كلٍ من المناخ التنظيمي، والتواصل المرتبط بالتغيير، ومشاركة العاملين على الالتزام العاطفي، وذلك بالتطبيق على منظمين حكوميين تابعين للشرطة في بلجيكا، وخُصّنت إلى أن التواصل المرتبط بالتغيير له أثر إيجابي معنوي على الالتزام العاطفي بالتغيير.

ويُضاف إلى ذلك دراسة (Van der Voet et al., 2016) التي تم تطبيقها أيضًا في السياق الحكومي، من خلال مبنى للإدارة المحلية في هولندا، حيث سعت إلى فحص العلاقة بين القيادة والالتزام العاطفي بالتغيير، وأكدت على أن التواصل الخاص بالتغيير له أثر إيجابي معنوي على الالتزام العاطفي بالتغيير.

هذا بجانب دراسة (Wardani et al.,2020) ، التي تَعَرَّضَتْ لأثر القيادة التحويلية، والتواصل، وإدارة سلاسل التوريد على الالتزام العاطفي بالتغيير، وذلك بالتطبيق على المنظمات الصحية جنوب جزيرة جاوا بإندونيسيا، وأكّدت على أن التواصل له أثر إيجابي معنوي مباشر على الالتزام بالتغيير.

### ٢/٤/٣ أثر فرق العمل على الالتزام بالتغيير:

راجع الباحث عددًا غير قليل من قواعد البيانات، المجالات العلمية المتخصصة في إدارة الموارد البشرية للوقوف على الدراسات التي تناولت أثر فرق العمل على الالتزام بالتغيير، وكانت هناك ندرة شديدة في الدراسات التي تناولت هذه العلاقة. فلم يتم التوصل إلا لدراسة (Voon and Ngui, 2019) -الموضحة سابقًا أيضًا- والتي أشارت إلى أن فرق العمل لها أثر إيجابي معنوي على التزام العاملين بالتغيير.

### ٣- مشكلة البحث

في هذا الجزء سوف يتناول الباحث ظاهرة البحث والمؤشرات الدالة عليها، ثم سيقوم بإجراء دراسة استطلاعية للتحقق من الظاهرة موضوع البحث.

#### أ- الظاهرة موضوع البحث ومؤشراتها:

لاحظ الباحث أن العاملين في الشركات محل اهتمام البحث يعانون من ضعف التزامهم بالتغيير، وقد تحققت هذه الملاحظة من خلال بعض المؤشرات التي تم استخلاصها من البيانات الثانوية لهذه الشركات، هذه المؤشرات هي:

- انخفاض جودة الخدمة المقدمة للعملاء، وهذا ما أوضحتها المؤسسات المتخصصة في تصنيف شركات الطيران مثل تصنيف (Air help score,2022)، كذلك تصنيف (SkyTrax World Airline awards,2023).
  - نقص التدريب، وهذا ما خلّصت إليه دراسة كلٍّ من (برسي، ٢٠١١)، (الحطاب، ٢٠١٩)، (داوود، ٢٠٢١)، (Maha, 2015).
  - ضعف الأداء الوظيفي، وهذا ما أكدته الدراسة التي قام بها (برسي، ٢٠١١)، (Hussein, 2018).
  - انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وهذا ما أشارت إليه دراسة (برسي، ٢٠١١)، ودراسة (Maha, 2015).
  - تدني مستويات الرضا الوظيفي، وهذا ما أكدته دراسة (برسي، ٢٠١١)، ودراسة (Maha, 2015).
- وهذه المؤشرات وإن دلت على شيء، فإنها قد تدل على انخفاض الالتزام بالتغيير، وذلك وفقًا لدراسة (Dubois et al.,2014).

#### ب- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية بهدف التأكد من الظاهرة محل اهتمام الباحث، وهي تدني مستوى التزام العاملين بالتغيير في الشركات المذكورة سابقًا والتي خضعت أو من المحتمل أن تخضع لإعادة الهيكلة، والتعرّف على مسبباتها، وقد دار نقاش المقابلات الشخصية للباحث مع بعض العاملين في هذه الشركات حول التساؤلات الآتية:



- هل تلاحظ في سلوكيات العاملين بأن لديهم الرغبة في دعم التغيير التنظيمي؟
  - هل تلاحظ أن العاملين يشعرون بأهمية التغيير بالنسبة لهم وبالنسبة للمنظمة؟
  - هل تلاحظ أن العاملين يبذلون جهود إضافية كبيرة أو لديهم استعداد لبذل جهود إضافية كبيرة قد لا تتعلق بمهامهم الوظيفية في سبيل إنجاح التغيير؟
  - هل تلاحظ في سلوكيات العاملين بأنهم يسعون لإنجاز مهامهم بالشكل السليم؟
  - هل تلاحظ في سلوكيات العاملين بأنهم حريصون على انجاز المهام المكلفون بها فقط؟ ولا يبذلون جهود إضافية في سبيل إنجاح التغيير؟
  - هل تلاحظ أن العاملون يؤمنون بان عدم إجراء التغيير الذي تتبناه الشركة يؤدي لتحملهم لتكلفة كبيرة؟
- تمت مقابلة عدد أربعين عاملاً في الشركات موضوع البحث، وتمت مراعاة تنوع مفردات الدراسة الاستطلاعية للبحث، وقد اتضح للباحث أن مستوى الالتزام بالتغيير لدى نسبة كبيرة من افراد العينة – تعدت الـ ٨٥٪ - هو مستوى منخفض.
- كما اتضح أيضاً أن انخفاض مستوى الالتزام بالتغيير لدى العاملين يرجع لعدة أسباب هي: عدم اقتناع العاملين بأهمية التغيير التي تتبناه الشركة، إيمان العاملين بان التغيير الذي تتبناه الشركة يهدف لتحقيق اهداف أخرى تسعى إليها الإدارة العليا – الخصخصة، عدم اشراك العاملين في عملية التغيير بشكلٍ كافٍ، عدم توفير التدريبات اللازمة للعاملين التي قد يتطلبها التغيير.
- بناءً على مؤشرات الظاهرة موضوع البحث، ونتائج الدراسة الاستطلاعية، فإنه يمكن بلورة الظاهرة موضوع البحث بشكل أكثر تحديداً في أن: الشركات التي تم دمجها أو من المحتمل أن يتم دمجها في شركات أخرى قائمة تعاني من انخفاض مستوى التزام العاملين بها بالتغيير، وذلك لدى الذكور والإناث، وفي جميع القطاعات، وفي جميع الفئات العمرية للعاملين، وذلك لأسباب مختلفة".
- نظراً لأن هناك بعض الدراسات السابقة التي أشارت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير تزيد من مستوى الالتزام بالتغيير لدى العاملين- وان كانت هذه الدراسات نادرة-، ومن ثم، فإنه يثار تساؤل مهم يعكس بدوره المشكلة موضوع البحث، وهو: "هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبط بالتغيير تأثيراً معنوياً على التزام العاملين بالتغيير؟".

#### ٤- أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى:

- معرفة مدى تبني المنظمات محل الدراسة لممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير قبيل وأثناء التغيير.
- إبراز واقع التزام العاملين بالتغيير في المنظمات موضوع البحث.
- اختبار الأثر المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على التزام العاملين بالتغيير.
- تقديم التوصيات اللازمة لزيادة التزام العاملين بالتغيير.

## ٥- أهمية البحث

أهمية البحث تُستمد من جانبين:

### الجانب الأول- من الناحية العلمية:

- هناك ندرة نسبية في الدراسات التي تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على التزام العاملين بالتغيير، ومن ثم فالبحث الحالي يسهم في سد هذه الفجوات البحثية.
- يوضح هذا البحث دور إدارة الموارد البشرية أثناء التغيير، وهو ما يساهم بشكل إيجابي في إدارته.
- المساهمة في تحسين النظرية والأبحاث حول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية خلال التغيير التنظيمي.

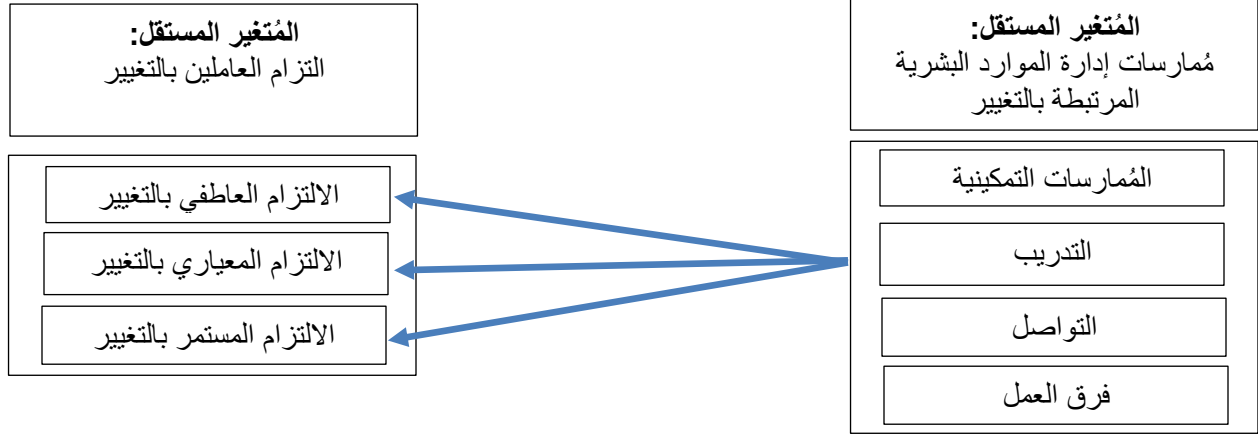
### الجانب الثاني- من الناحية العملية:

يستمد البحث أهميته العملية من جانبين يُمكن إيضاحهما فيما يلي- وذلك وفقاً لتصريحات وزير الطيران المدني الأسبق، والمنشورة على الصفحة الرسمية لرئاسة مجلس الوزراء بتاريخ ٢٠١٩/٦/٩ بعنوان "رئيس الوزراء يناقش الخطة المستقبلية لمصر للطيران مع الفريق يونس المصري":

- أهمية الشركة القابضة لمصر للطيران: تتضح أهمية الشركة من أنها تُعتبر إحدى قاطرات التنمية للاقتصاد القومي المصري، حيث تقوم بشراء منتجات من السوق المحلي بقيمة ٢٥ مليار جنيه سنوياً، كما بلغ إجمالي الضرائب التي سددتها حوالي ٨ مليارات جنيه خلال الفترة من ٢٠١١/٢٠١٠ حتى ٢٠١٨/٢٠١٧، كما أنها تُعتبر من مصادر ضخ العملة الصعبة.
- أهمية إعادة الهيكلة للشركة القابضة لمصر للطيران: مُنيت الشركة بخسائر متتالية- من ٢٠١٠ إلى ٢٠٢٠- الأمر الذي حث قيادة الشركة على التفكير في إعادة هيكلتها. نجاح خطة إعادة الهيكلة يترتب عليه مزايا متعددة، من أهمها تحسين أداء المحفظة المالية، والوصول بالشركة إلى حجمها الأمثل بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف، وتبسيط الإجراءات، وتحقيق التكامل والانسجام بين الشركات، والاستغلال الأمثل لرأس المال البشري، وزيادة فرص تقديم الشركة لأعمالها خارج مصر، أضف إلى ذلك أن أرباح إعادة الهيكلة قد تصل إلى ٢,٥ مليار جنيه مصري خلال الفترة من ٢٠١٩ وحتى ٢٠٢٢.

## ٦- نموذج البحث

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة، وفي إطار السعي لاستكمال المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافه، تم بناء النموذج النظري للبحث والمُبيّن في الشكل رقم (١):



الشكل رقم (١) النموذج النظري للبحث، المصدر: من اعداد الباحث

## ٧- فروض البحث

في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية الحفاظ على الموارد يمكن القول بأن توفير الموارد التنظيمية الكافية للعاملين (الممارسات التمكينية، التدريب، التواصل، فرق العمل) يساعدهم على الانخراط في تبادلات اجتماعية هادفة مع منظماتهم، ومن ثم دعمهم لمبادرات التغيير والتزامهم بها، ولعل هذا ما انتهت إليه بعض الدراسات الموضحة سابقاً مثل (Wardani et al., 2020; Pan et al, 2020; Voon and Ngui, 2019; Nguyen, 2016; al., 2020)، وتأسيساً على ذلك يتوقع الباحث أن لممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير أثراً إيجابياً معنوياً مباشراً على الالتزام بالتغيير، وعليه يمكن تطوير الفرض الرئيس على النحو التالي:

**الفرض الرئيس (ف١):** تؤثر ممارسات الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير تأثيراً إيجابياً معنوياً مباشراً على الالتزام بالتغيير للعاملين بالشركات التي خضعت للتغيير التنظيمي.

وفي سياق الفرض السابق، سيقوم الباحث باختبار أثر الممارسات التمكينية، والتدريب، والتواصل، وفرق العمل- على الالتزام بالتغيير (عاطفي، معياري، مستمر) بالتطبيق على الشركات محل البحث التي خضعت لإعادة الهيكلة بالشركة القابضة لمصر للطيران عبر صياغة الفروض الفرعية الأربعة التالية:

ف١-٣: تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير تأثيراً سلبياً معنوياً مباشراً على الالتزام المستمر بالتغيير.

ف٢-٣: تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير تأثيراً إيجابياً معنوياً مباشراً على الالتزام العاطفي بالتغيير.

ف٣-٣: تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير تأثيراً إيجابياً معنوياً مباشراً على الالتزام المعياري بالتغيير.

## ٨- منهج البحث

من الجدير بالذكر أن الباحث سيقوم بإعداد بحث وصفي استنتاجي، على أن يشمل كلاً من: أ- البحث الاستكشافي، الذي يهدف بدوره لتحديد المشكلة البحثية، ولتكوين فروض البحث، وذلك يقتضي الرجوع إلى المصادر الثانوية للبيانات، والمصادر الأولية للبيانات كما هو في البحث الاستطلاعي (الأزهرى، ٢٠١٠). ب- البحث الاستنتاجي: هنا سيقوم الباحث بمقابلة مجموعة من العاملين الممثلين لمجتمع البحث للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على الإنهاك العاطفي.

## ٩- أداة البحث

بعد الانتهاء من مراجعة الدراسات السابقة وتحديد المفاهيم التي يتبناها البحث الحالي فيما يتعلق بتغيراته، والمقاييس المستخدمة لقياسها. تم تصميم قائمة الاستقصاء متضمنة مجموعة من العبارات التي تعكس الأبعاد الخاصة بمفاهيم البحث والعناصر المكونة لها، وذلك بالاعتماد على أداة قياس لكرت الخماسية. تضمنت القائمة ٥٠ عبارة منهم ٣٢ عبارة للمتغير المستقل و ١٨ عبارة للمتغير التابع. ومن الجدير بالذكر أنه تم عرض عبارات القائمة على ستة من أعضاء هيئة تدريس من تخصص إدارة الموارد البشرية في كلية التجارة جامعة القاهرة، وكذلك على عينة من ١٥ عامل بالشركات المختلفة محل البحث، وذلك من أجل تحكيمها بهدف التأكد من وضوح عبارات المقياس والاطمئنان على سلامتها اللغوية. وقد أُخِذَت ملاحظاتهم بعين الاعتبار وتم تعديل بعض العبارات لتناسب مع الملاحظات المقترحة. نتج عن التحكيم أن أصبحت العبارات التي تقيس المتغير المستقل ٣٦ عبارة والمتغير التابع ١٨ عبارة.

## ١٠- مقاييس البحث

بالنسبة للمتغير المستقل فقد تم قياس أبعاده المتمثلة في كلٍ من الممارسات التمكينية، التدريب، التواصل، فرق العمل باستخدام مقاييس كلٍ من (Van De Voorde et al., 2016; Chiange, 2010; Chai et al., 2009)، وقد تم التعبير عن هذه المقاييس من خلال ٣٦ عبارة موزعة كما هو موضح بقائمة الاستقصاء: الممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية: تم قياسها من العبارة ١ إلى العبارة ٢٠. التدريب: تم قياسه من العبارة ٢١ إلى العبارة ٢٣. التواصل: تم قياسه من العبارة ٢٤ إلى العبارة ٢٧. فرق العمل: تم قياسه من العبارة ٢٨ إلى العبارة ٣٦. كما تم قياس المتغير التابع باستخدام مقياس (Herscovitch and Meyer, 2002) وقد تم التعبير عن هذا المقياس من خلال ثمانية عشر عبارة (من العبارة ١ إلى العبارة ١٨) كما هو موضح بقائمة الاستقصاء: الالتزام العاطفي بالتغيير: تم قياسه من العبارة ١ إلى العبارة ٦. الالتزام المعياري بالتغيير: تم قياسه من العبارة ٧ إلى العبارة ١٢. الالتزام المستمر بالتغيير: تم قياسه من العبارة ١٣ إلى العبارة ١٨.

## ١١ - مجتمع البحث ونوع وحجم العينة

سيضم مجتمع البحث جميع العاملين في الشركات التي شملتها خطة إعادة الهيكلة للشركة القابضة لمصر للطيران، ويمكن إيضاح أعداد العاملين في كل شركة من الشركات محل البحث وفقاً لقطاع الموارد البشرية بالشركة القابضة بتاريخ ٢٠٢٣/١/١٥ من خلال الجدول رقم (١).

الجدول (١): مجتمع البحث

قطاع التطبيق	الشركات موضوع الدراسة	أعداد العاملين	النسبة المئوية لأعداد العاملين بكل شركة نسبةً لإجمالي عدد العاملين بجميع الشركات
النقل الجوي	مصر للطيران للنقل الداخلي والإقليمي "إكسبريس"	٣٣٨	٥%
	مصر للطيران للشحن الجوي	١٠٢٨	١٦%
	مصر للطيران للسياحة والأسواق الحرة	١٣٥٤	٢١%
	مصر للطيران للخدمات الطبية	١٢٨٢	١٨%
	مصر للطيران للصناعات المكملية	٤٤١	٧%
	مصر للطيران للخدمات الجوية	٢١٦٠	٣٣%
	الإجمالي	٦٦٠٣	١٠٠%

المصدر: إدارة الموارد البشرية بكل شركة

نظراً لصعوبة حصول الباحث على إطار موضح لمفردات العينة فإنه سيتم الاعتماد على أسلوب العينات غير الاحتمالية في جمع البيانات، وفي إطار البحث الحالي سيتم اختيار عينة ميسرة للباحث مع مراعاة تقسيم مجتمع البحث إلى ستة مجموعات لتعكس مجال التطبيق على نحو أكثر شمولاً.

نظراً لأننا بصدد عينة غير احتمالية (ميسرة للباحث) فقد يتعذر الاعتماد على الطرق التقليدية لتحديد حجم العينة، وبالتالي يتم تحديد حجم العينة بالاعتماد على المتغيرات الكامنة والظاهرة المتضمنة في نموذج البحث، وكذلك الأسلوب الإحصائي المستخدم وهو نموذج المعادلات الهيكلية والذي يفترض أن الحد الملائم لحجم العينة والأكثر شيوعاً للحصول على نتائج دقيقة هو ٣٠٠ مفردة (Hair et al., 2010, p.637). من أجل زيادة الدقة وضمان تمثيل أفضل لمجتمع البحث، ولضمان الحصول على نسبة استجابة مناسبة فإن الباحث سيعتبر أن حجم العينة هو ٤٠٠ مفردة. على أن يتم توزيعها باستخدام طريقة التوزيع المتناسب وفقاً للنسبة المئوية لعدد العاملين في كل شركة نسبة لإجمالي عدد العاملين بالشركات محل الدراسة كما بالجدول (٢).

الجدول (٢) توزيع حجم العينة على الشركات المختارة في عينة البحث

قطاع التطبيق	الشركة	حجم العينة بكل شركة
النقل الجوي	مصر للطيران للنقل الداخلي والإقليمي "إكسبريس"	٤٠٠ * ٥٪ = ٢٠ مفردة
	مصر للطيران للشحن الجوي	٦٤ * ١٦٪ = ٦٤ مفردة
	مصر للطيران للسياحة والأسواق الحرة	٨٤ * ٢١٪ = ٨٤ مفردة
	مصر للطيران للخدمات الطبية	٧٢ * ١٨٪ = ٧٢ مفردة
	مصر للطيران للصناعات المكملة	٢٨ * ٧٪ = ٢٨ مفردة
	مصر للطيران للخدمات الجوية	١٣٢ * ٣٣٪ = ١٣٢ مفردة
	الإجمالي	٤٠٠ مفردة

المصدر: من إعداد الباحث

## ١٢ - التحليل الإحصائي

### ١-١٢ التحليل الوصفي لبيانات عينة البحث

تم الاعتماد على برنامج ال SPSS لإجراء التحليل الإحصائي كما هو موضح فيما يلي:

#### ١/١/١٢ التحليل الوصفي للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير).

- تتوجه آراء مفردات العينة إلى الحياد فيما يخص بعد الممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية "١١، ٣"، مما يعني عدم إدراك العاملين بشكل كافي للممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية.
- كما تتوجه آراء مفردات العينة إلى الرفض فيما يخص بُعد التدريب "١١، ٧٩"، مما يعني عدم إدراك العاملين للممارسات الخاصة بالتدريب.
- أضف لذلك أن آراء مفردات العينة فيما يخص بُعد التواصل تتجه نحو الرفض "١١، ٩٩"، مما يعني عدم إدراك العاملين للممارسات الخاصة بالتواصل.
- أخيراً تتجه آراء مفردات العينة فيما يخص فرق العمل نحو الحياد "١٢، ٨٠"، مما يعني عدم إدراك العاملين للممارسات الخاصة بفرق العمل بشكل كاف.

أي أنه يمكن القول أن نتائج التحليل الإحصائي تشير إلى أن المتوسط الإجمالي لعبارات ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير "١٢، ٨" بما يشير إلى أن آراء مفردات عينة البحث قد أظهرت ميلاً عاماً نحو الإجابة "بشكل محايد" على جميع العبارات الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير، بما يؤشر بدوره على أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير هو مستوى متوسط، وذلك بمعامل اختلاف قدره ٤٧,٥١٪، بما يعني أن ٥٢,٤٩٪ من مفردات عينة البحث يتفقون على أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير بالشركة هو مستوى متوسط، وقد يعزى ذلك للعديد من الأسباب منها عدم فهم الدور الذي يمكن ان تقوم به إدارة الموارد البشرية كمسهل لعملية التغيير.

### ٢/١/١٢ التحليل الوصفي للمتغير التابع (التزام العاملين بالتغيير)

- تتوجه آراء مفردات العينة إلى الحياد فيما يخص بعد الالتزام العاطفي بالتغيير "٣"، مما يعني عدم توافر الالتزام العاطفي لدى العاملين بشكل كافي.
  - كما تتوجه آراء مفردات العينة إلى الموافقة فيما يخص بُعد الالتزام المستمر بالتغيير "٣,٦٨"، مما يعني زيادة مستوى الالتزام المستمر لدى العاملين.
  - أضف لذلك أن آراء مفردات العينة فيما يخص بُعد الالتزام المعياري بالتغيير تتجه نحو الحياد "٣,١٥"، مما يعني أن عدم توافر الالتزام المعياري بشكل كاف لدى العاملين.
- أي أنه يمكن القول أن نتائج التحليل الإحصائي تشير إلى أن المتوسط الإجمالي لعبارات الالتزام بالتغيير "٣,٢٨" بما يشير إلى أن آراء مفردات عينة البحث قد أظهرت ميلاً عاماً نحو الإجابة "بشكل محايد" على جميع العبارات الخاصة بالالتزام بالتغيير، بما يؤشر بدوره إلى أن مستوى الالتزام بالتغيير لدى العاملين بهذه الشركات هو مستوى متوسط، وذلك بمعامل اختلاف قدره ٣٧,٣٨٪، بما يعني أن ٦٣,٦١٪ من مفردات عينة البحث يتفوقون على أن مستوى الالتزام بالتغيير لدى العاملين بالشركة هو مستوى متوسط، وقد يُعزى ذلك للعديد من الأسباب لعل منها عدم اهتمام الشركة باتخاذ ما يلزم من ممارسات من شأنها أن تزيد من التزام العاملين بالتغيير أو على أقل تقدير تضمن عدم وقوفهم ضد التغيير والتزامهم بموقف الحياد.

### ٣/١/١٢ اختبار التوزيع الطبيعي

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن قيم الالتواء لبنود المقاييس الخاصة بالمتغير المستقل والتابع لا تزيد عن "٣" كقيمة مطلقة، كما أن قيم التفلطح لم تتجاوز قيمتها الـ "١٠" كقيمة مطلقة، وبالتالي يمكن اعتبار أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومن ثم يمكن إجراء الاختبارات الإحصائية على البيانات التي تم جمعها.

### ٢/١/٢ اختبار الثبات والصدق الظاهري لمقاييس البحث على إجمالي أفراد عينة البحث.

يبين الجدول رقم (٣) معاملات الثبات والصدق لكل محور خاص بمتغيرات البحث.

#### الجدول رقم (٣) معامل الثبات والصدق الظاهري لكافة المحاور على مستوى عينة الدراسة

م	المحاور	معامل الثبات	معامل الصدق
١	الممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية	٠,٨٦	٠,٩٣
٢	التدريب	٠,٩٤	٠,٩٧
٣	التواصل	٠,٨٦	٠,٩٣
٤	فرق العمل	٠,٨٥	٠,٩٢
٨	الالتزام العاطفي بالتغيير	٠,٦٣	٠,٧٩
	الالتزام المستمر بالتغيير	٠,٨٧	٠,٩٣
	الالتزام المعياري بالتغيير	٠,٧٤	٠,٨٦
	اجمالي المحاور	٠,٨٢	٠,٩٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٣) ما يلي:

حقق إجمالي محاور متغيرات البحث معدل ثبات يقدر ب ٠,٨٢ وهو يعتبر معدل ثبات مرتفع، ومن ثم فإن إجمالي المحاور قد حققت صدق ظاهري مرتفع يقدر ب ٠,٩٠.

حصل محور الالتزام العاطفي بالتغيير على أقل معامل ثبات ٠,٦٣ مقارنة بالمحاور الأخرى، وبالتالي حصل على أقل معامل صدق يُقدر ب ٠,٧٩، في حين أن محور التدريب قد حقق أعلى معامل ثبات ٠,٩٤ مقارنة بالمحاور الأخرى، وبالتالي فإنه قد حقق أعلى معامل صدق فيما بين المحاور ٠,٩٧.

وبناءً على نتائج الجدول رقم (٣) يمكن للباحث القول إن معاملات الثبات، ومن ثم معاملات الصدق الظاهري لكل محاور قائمة الاستقصاء هي معاملات ثبات وصدق مقبولة، حيث أن الحد الأدنى للحد المقبول لمعامل الثبات هو ٠,٦ وذلك وفقاً ل (Hair et al.,2010).

### ٣/١٢ تقييم نموذج القياس باستخدام التحليل العاملي التوكيدي.

وقد تم تقييمه وفقاً لبعض المعايير التي قررها (Hair et al.,2014)، وهي كما يلي: معاملات التحميل المعيارية لبنود المقياس، الاعتمادية، الصلاحية التقاربية، الصلاحية التمييزية.

### ١/٣/١٢ معاملات التحميل المعيارية لبنود المقياس

أ- معاملات التحميل لبنود مقياس المُتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير).

أشارت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمُتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير إلى أن قيم معاملات الانحدار المعيارية تتراوح بين ٠,٥٧١ & ٠,٩٨٠، ويتضح من ذلك أن جميع معاملات الانحدار المعيارية – والتي تُعبر عن تحميل العوامل (Factor Loadings) لكل مُتغير كامن – تزيد عن ٠,٥، مما يشير بدوره إلى تحقيق وحدة البُعد (Uni-Dimensionality)، أي ارتباط المُتغيرات الظاهرة بمتغير كامن واحد فقط، كما أن جميع معاملات تحميل المُتغيرات المشاهدة على المُتغيرات الكامنة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١، وهو ما يدل على أنه لا يمكن حذف أي من بنود المقياس، وكذلك على أهمية هذه المُتغيرات المشاهدة في قياس المُتغيرات الكامنة.

### ب- معاملات التحميل لبنود مقياس المتغير التابع (الالتزام العاملين بالتغيير)

أشارت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمُتغير التزام العاملين بالتغيير أن قيم معاملات الانحدار المعيارية تتراوح ما بين القيمة ٠,٥٨٦ & ٠,٩٤٥، ويتضح من ذلك أن جميع معاملات الانحدار المعيارية – والتي تُعبر عن تحميل العوامل (Factor Loadings) لكل مُتغير كامن – تزيد عن القيمة ٠,٥، مما يشير بدوره إلى تحقيق وحدة البُعد (Uni-Dimensionality)، أي ارتباط المُتغيرات الظاهرة بمتغير كامن واحد فقط، كما أن جميع معاملات تحميل المُتغيرات المشاهدة على المُتغيرات الكامنة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١، وهو ما يدل على أنه لا يمكن حذف أي من بنود المقياس، وكذلك على أهمية هذه المُتغيرات المشاهدة في قياس المُتغيرات الكامنة.



## ٢/٣/١٢ اختبار الثبات (الاعتمادية)

### أ- اختبار الثبات (الاعتمادية) للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير)

أشارت نتائج التحليل العاملي التوكيدي أن متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير قد حصل بصفة عامة على معامل ثبات مركب يقدر ب ٠,٨ وهي قيمة أكبر من ٠,٧، مما يعني أن هذا المتغير يتمتع باعتمادية جيدة، وفيما يتعلق باعتمادية كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير كمتغيرات كامنة من الدرجة الأولى، فقد حصلت جميع الأبعاد على معاملات ثبات مُركَّب تفوق الحد الأدنى المقبول وهو ٠,٦، حيث تتردد قيم معاملات الثبات المركب بين ٠,٦٣ & ٠,٩١، مما يُشير إلى أن جميع الأبعاد تتمتع باعتمادية مقبولة.

### ب- اختبار الثبات (الاعتمادية) للمتغير التابع (الالتزام بالتغيير)

أشارت نتائج التحليل العاملي التوكيدي أن متغير التزام العاملين بالتغيير قد حصل بصفة عامة على معامل ثبات مركب يقدر ب ٠,٦٢ وهي قيمة أكبر من ٠,٦، مما يعني أن هذا المتغير يتمتع باعتمادية مقبولة، وفيما يتعلق باعتمادية كل بُعد من أبعاد التزام العاملين بالتغيير كمتغيرات كامنة من الدرجة الأولى، فقد حصلت جميع الأبعاد على معاملات ثبات مُركَّب تفوق الحد الأدنى المقبول وهو ٠,٦، حيث تتردد قيم معاملات الثبات المركب ما بين ٠,٧٤ & ٠,٨٨، مما يُشير إلى أن جميع الأبعاد تتمتع باعتمادية جيدة وعالية.

٣/٣/١٢ الصلاحية التقاربية، وقد تم قياس الصلاحية التوافقية من خلال مؤشرين هما:

### أ- اعتمادية البند / المؤشر

تُقاس اعتمادية البند (المؤشر) بمقدار تحميل الأبعاد على المفهوم الخاص بها، حيث يجب أن يكون معامل التشبع لكل عبارة أكبر من ٠,٥٠ (Hair et al,2010)، وحيث أن نتائج التحليل العاملي التوكيدي أشارت إلى أن جميع بنود المقياس الخاص بممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير، وكذلك جميع بنود المقياس الخاص بالالتزام بالتغيير حصلت على معاملات تحميل أكبر من ٠,٥، مما يدل على تحقق اعتمادية المؤشر لجميع متغيرات البحث.

### ب- متوسط التباين المفسر

حيث أن هذا المؤشر لا يكون من مخرجات برنامج AMOS، فإنه يتم حسابه من خلال المعادلة الآتية:

مجموع مربعات معاملات الارتباط المتعدد للمتغيرات المشاهدة

متوسط التباين المفسر للمتغير الكامن =

عدد العبارات المشاهدة

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن متوسط التباين المفسر للتدريب والتواصل المرتبط بالتغيير بلغ ٠,٧٢، ولمعيار منح المكافآت ٠,٨٠، وللتدريب الخاص بفرق العمل ٠,٨٨، وللمرونة والتدريب الخاص بالتغيير ٠,٨١، ولعلاقة المديرين بالمروسين ٠,٨٧، ولمسؤولية اتخاذ القرار ٠,٥٥، ولاللتزام المستمر بالتغيير ٠,٦٤، ولاللتزام

العاطفي بالتغيير ٠,٠٨٢، وللالتزام المعياري بالتغيير ٠,٠٥٨، وهي قيم تفوق الحد الأدنى المقبول وهو ٠,٠٥ وذلك وقال (Hair et al,2010). أما متوسط التباين المفسر للممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية فقد بلغ ٠,٠٤٦، ولفرق العمل ٠,٠٤٩، وحيث أن الثبات المركب لهذه المتغيرات يفوق القيمة ٠,٠٦، فإن متوسط التباين المفسر الذي تفوق قيمته ٠,٠٤، يعتبر مقبولاً (Fornell and D.F. Larcker,1981).

#### ٤/٣/١٢ الصلاحية التمييزية

يوضح هذا المؤشر إلى أي مدى يتميز المتغير الكامن عن المتغيرات الأخرى (Hair et al.,2010)، ويتم تقدير الصلاحية التمييزية بطريقتين:

#### الطريقة الأولى:

يتم فحص معامل الارتباط بين المتغيرات الكامنة، ولكي تتحقق الصلاحية التمييزية يجب ألا يكون هناك ارتباط قوي بين المتغيرات - أي أن تكون قيمة معامل الارتباط بين كل زوج من المتغيرات الكامنة أقل من ٠,٨٠ (Colton&Covert,2007).

ويعرض الجدول رقم (٤) قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات، حيث يتضح أن قيم الارتباط بين المتغير المستقل والتابع أقل من ٠,٨٠، مما يعني وجود الصلاحية التمييزية بين متغيرات البحث.

#### جدول رقم (٤)

متوسط التباين المُفسَّر والتباين المشترك بين المتغيرات الكامنة لنموذج قياس متغيرات البحث\*

المتغيرات الكامنة	ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير	الالتزام بالتغيير
ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير	0.37	0.20
الالتزام بالتغيير	-0.449	0.39

\*متوسط التباين المُفسَّر على القطر (خط مائل)، الارتباط بين المتغيرات أسفل القطر، التباين المشترك بين المتغيرات (تربيع الارتباط) أعلى القطر. المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

#### الطريقة الثانية:

يتم مقارنة متوسط التباين المفسر لكل متغير كامن مع مربع الارتباط مع المتغيرات الكامنة الأخرى، وتتحقق الصلاحية التمييزية إذا كان متوسط التباين المفسر لكل متغير كامن أكبر من مربع الارتباط مع جميع المتغيرات الأخرى، (Hair et al.,2010). ويتضح من الجدول رقم (٤) أن قيم التباين المُفسَّر (الموجودة على القطر) أكبر من قيم مربع الارتباط (الموجودة أعلى القطر)، وهو ما يدعم الصلاحية التمييزية لجميع متغيرات البحث.

#### ٤/١٢ اختبار فروض البحث

١/٤/١٢ اختبار الأثر الكلي لممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على كل بُعد من أبعاد الالتزام بالتغيير.

يود الباحث التنويه إلى أنه قام باختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على أبعاد التزام العاملين بالتغيير - وليس على الالتزام بالتغيير ككل - حيث أن أبعاد الالتزام بالتغيير لها تأثيرات متضادة لبعضها البعض (Jones,2007)

١/١/٤/١٢ اختبار الأثر الكلي لممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على الالتزام المستمر بالتغيير.

تم اختبار هذا الفرض باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك على النحو الموضح بالجدول (٥).

جدول (٥): نموذج الانحدار للالتزام المستمر بالتغيير على ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير

R <sup>2</sup>	TOLERANCE	VIF	F test		T test		المعاملات المقدره	المتغيرات المستقلة
			مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٧,٧٪			.000	58.145	.000	26.652	4.980	الجزء الثابت
	1	1			.000	-7.625	-.357	ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي \*\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١

ومن خلال الجدول أعلاه رقم (٥)، وباستخدام اختبار ال (T.test) يُلاحظ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير لها أثر معنوي في نموذج الانحدار الخطي البسيط على الالتزام المستمر بالتغيير، وذلك بقيمة تساوي "٠,٣٥٧"، وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١. هذا يتفق مع النتائج التي توصل إليها (Raeder & Bokova,2019)

٢/١/٤/١٢ اختبار الأثر الكلي لممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على الالتزام العاطفي بالتغيير.

تم اختبار هذا الفرض باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك على النحو الموضح بالجدول (٦).

جدول (٦): نموذج الانحدار للالتزام العاطفي بالتغيير على ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير

R <sup>2</sup>	TOLERANCE	VIF	F test		T test		المعاملات المقدره	المتغيرات المستقلة
			مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
7.4 %			***.000	31.951	***.000	7.808	1.885	الجزء الثابت
	1	1			***.000	5.653	.273	ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي \*\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١

ومن خلال الجدول أعلاه رقم (٦)، وباستخدام اختبار (T.test) يُلاحظ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير لها أثر معنوي في نموذج الانحدار الخطي البسيط على الالتزام العاطفي بالتغيير، وذلك بقيمة تساوي "٠,٢٧٣"، وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١. هذا يتفق مع النتائج التي توصل إليها (Patrica,2014; Rogiest et al., 2015; Van der Voet et al., 2016; Raeder & Bokova,2019;Pan et al,2020)

٣/١/٤/١٢ اختبار الأثر الكلي لممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على الالتزام المعياري بالتغيير.

تم اختبار هذا الفرض باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك على النحو الموضح بالجدول (٧).

جدول (٧): نموذج الانحدار للالتزام المعياري بالتغيير على ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير

R <sup>2</sup>	TOLERANCE	VIF	F test		T test		المعلومات المقدرة	المتغيرات المستقلة
			مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
3.6 %	1	1	.000	14.83	.000	14.03	2.66	الجزء الثابت
					.000	3.85	.190	ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير

\*\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن خلال الجدول أعلاه رقم (٧)، وباستخدام اختبار ال (T.test) يُلاحظ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير لها أثر معنوي في نموذج الانحدار الخطي البسيط على الالتزام المعياري بالتغيير، وذلك بقيمة تساوي "٠,١٩٠"، وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١. هذا يتفق مع النتائج التي توصل إليها (Raeder & Bokova,2019;Pan et al,2020)

٢/٤/١٢ اختبار أثر كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على كل بُعد من أبعاد التزام العاملين بالتغيير.

١/٢/٤/١٢ اختبار أثر كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على الالتزام المستمر بالتغيير.

تم اختبار هذا الفرض باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك على النحو الموضح بالجدول (٨).

جدول (٨): نموذج الانحدار للالتزام المستمر بالتغيير على أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير

R <sup>2</sup>	TOLERANCE	VIF	F test		T test		المعلمة المقدره	المتغيرات المستقلة
			القيمة	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية		
16.8 %	.367	2.72	9.84	.000	.000	22.71	4.797	الجزء الثابت
					.000	-3.8	-3.19	التدريب والتواصل المرتبط بالتغيير
					.897	.130	.008	الممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية
					.027	-2.225	-.130	فرق العمل
					.765	.299	.013	معياري منح المكافآت
					.013	-2.486	-.101	التدريب الخاص بفرق العمل
					.161	1.404	.104	التدريب الخاص بالتغيير
					.101	-1.643	-.079	علاقة المديرين بالمرؤوسين
					.948	.065	.003	مسؤولية اتخاذ القرار

\*\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن خلال الجدول أعلاه رقم (٨)، وباستخدام اختبار ال (T.test) يُلاحظ أن الأبعاد الخاصة بكل من: التدريب والتواصل المرتبط بالتغيير، فرق العمل، التدريب الخاص بفرق العمل لها أثر معنوي في نموذج الانحدار الخطي المتعدد على الالتزام المستمر بالتغيير، وذلك بقيمة تساوي "٠,٣١٩-، ٠,١٣-، ٠,١٠-، ٠,٠٥" على التوالي، وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥، وهذا يتفق ضمناً مع النتائج التي توصل إليها (Nguyen,2016;Voon and .Ngui, 2019; Pan et al,2020; Wardani et al.,2020).

## ٢/٢/٤/١٢ اختبار أثر كل أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على الالتزام العاطفي بالتغيير.

تم اختبار هذا الفرض باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وذلك على النحو الموضح بالجدول (٩)

جدول (٩): نموذج الانحدار للالتزام العاطفي بالتغيير على أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير

R <sup>2</sup>	TOLERANCE	VIF	F test		T test		المعلمت المقدره	المتغيرات المستقلة
			مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
10.4%	.367	2.72	.000	5.66	.000	6.529	1.795	الجزء الثابت
	.585	1.71			.025	2.243	.243	التدريب والتواصل المرتبط بالتغيير
	.589	1.70			.960	.050	.004	الممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية
	.707	1.41			.013	2.482	.189	فرق العمل
	.706	1.42			.175	-1.360	-.080	معياري منح المكافآت
	.415	2.41			.771	.291	.015	التدريب الخاص بفرق العمل
	.636	1.57			.661	.439	.042	التدريب الخاص بالتغيير
	.715	1.40			.653	.450	.028	علاقة المديرين بالمرؤوسين
					.122	1.550	.105	مسؤولية اتخاذ القرار

\*\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن خلال الجدول أعلاه رقم (٩)، وباستخدام اختبار ال (T.test) يُلاحظ أن الأبعاد الخاصة بكلٍ من: التدريب والتواصل المرتبط بالتغيير، فرق العمل، لها أثر معنوي في نموذج الانحدار الخطي المتعدد على الالتزام العاطفي بالتغيير، وذلك بقيمة تساوي "٠,٢٤٣، ٠,١٨٩"، وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥، وهذا يتفق مع النتائج التي توصل إليها (Pan Nguyen;2016 ;Raeder & Bokova,2019; Voon and Ngui, 2019; et al,2020; Wardani et al.,2020).

## ٢/٢/٤/١٢ اختبار أثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على الالتزام المعياري بالتغيير.

تم اختبار هذا الفرض باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك على النحو الموضح بالجدول (١٠).

جدول (١٠): نموذج الانحدار للالتزام المعياري بالتغيير على أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير

R <sup>2</sup>	TOLERANCE	VIF	F test		T test		المعلمت المقدرة	المتغيرات المستقلة
			مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
5%	.367	2.722	.009	2.585	.000	11.706	2.550	الجزء الثابت
	.585	1.709			.333	.968	.083	التدريب والتواصل المرتبط بالتغيير
	.589	1.698			.176	1.355	.090	الممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية
	.707	1.414			.281	-1.080	-.065	فرق العمل
	.706	1.416			.699	.387	.018	معيار منح المكافآت
	.415	2.410			.037	2.090	.088	التدريب الخاص بفرق العمل
	.636	1.571			.742	-.330	-.025	التدريب الخاص بالتغيير
	.715	1.398			.746	.325	.016	علاقة المديرين بالمرؤوسين
							.216	1.238

\*\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن خلال الجدول أعلاه رقم (٩)، وباستخدام اختبار ال (T.test) يُلاحظ أن البعد الخاص بالتدريب الخاص بفرق العمل له أثر معنوي في نموذج الانحدار الخطي المتعدد على الالتزام المعياري بالتغيير، وذلك بقيمة تساوي "٠,٠٨٨"، وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠٥، وهذا يتفق ضمناً مع النتائج التي توصل إليها (Nguyen;2016 ;Voon and Ngui, 2019; Pan et al,2020; Wardani et al.,2020).

## ١٣- المناقشة والتوصيات

### ١/١٣ مناقشة النتائج

يهدف هذا الجزء إلى عرض أهم النتائج التي توصل إليها الباحث فيما يتعلق باختبار فروض البحث، وذلك على النحو التالي:

- اتفقت نتائج اختبار الفرض الرئيس مع ما توقعته الدراسة، حيث أسفرت النتائج عن وجود علاقة تأثيرية سلبية معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على الالتزام المستمر بالتغيير وذلك بمعامل انحدار قدره -٠,٣٥٧، وذلك يعني أن قيام الشركات محل البحث بتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير بنقطة واحدة، يؤدي إلى انخفاض الالتزام المستمر بالتغيير بمقدار ٠,٣٥٧ نقطة، هذا يتفق مع اتجاه الدراسات السابقة - وإن كانت تتسم بالندرة - مثل الدراسة التي قام بها (Raeder & Bokova,2019). كما أسفرت النتائج عن وجود علاقة تأثيرية إيجابية معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على الالتزام العاطفي بالتغيير وذلك بمعامل انحدار قدره ٠,٢٧٣، وذلك يعني أن قيام الشركات محل البحث بتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير بنقطة واحدة، يؤدي إلى زيادة الالتزام العاطفي بالتغيير بمقدار ٠,٢٧٣. هذا يتفق مع اتجاه الدراسات السابقة - وإن كانت تتسم بالندرة - مثل الدراسات التي قام بها كل من (Patrica,2014; Rogiest et al., 2015; Van der Voet et al., 2016; Raeder & Bokova,2019;Pan et al,2020). أخيرًا، أسفرت النتائج عن وجود علاقة تأثيرية إيجابية معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على الالتزام المعياري بالتغيير وذلك بمعامل انحدار قدره ٠,١٩٠، وذلك يعني أن قيام الشركات محل البحث بتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير بنقطة واحدة، يؤدي إلى زيادة الالتزام المعياري بالتغيير بمقدار ٠,١٩٠. وهذا يتفق مع الدراسات السابقة مثل دراسة (Raeder & Bokova,2019;Pan et al,2020). أي أن نتائج هذا البحث أثبتت صحة الأساس النظري لكل من نظرية التبادل الاجتماعي التي تفترض أن العاملين سيستثمرون الموارد المتوفرة في دعم مبادرات التغيير، إذا اعتقدوا أن التزامهم بالتغيير سيقدره المنظمة، وستمددهم بالمزيد من الموارد، ونظرية الحفاظ على الموارد. التي تشير إلى أن الأفراد الذين تتوافر لديهم موارد كافية يكونون أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط، ومن ثم يشعرون بمستوى ضغوط أقل، ويتقبلون أخذ أدوار إضافية لإنجاح التغيير، ومن ثم يلتزمون به (Shin et al.,2012; Cinite & Duxbury, 2018)، وذلك على اعتبار أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر من الموارد الوظيفية المهمة (Shweta&Vena,2015)

- اتفقت نتائج اختبار الفروض الفرعية للفرض الرئيس نسبيًا مع ما توقعته الدراسة، حيث أسفرت النتائج عن وجود علاقة تأثيرية سلبية معنوية للأبعاد الخاصة بكل من : التدريب والتواصل المرتبط بالتغيير، فرق العمل، التدريب الخاص بفرق العمل على الالتزام المستمر بالتغيير، وذلك بقيم تساوي "-٠,٣١٩، -٠,١٣، -٠,١٠"، وذلك يعني أن قيام الشركات محل البحث بتبني التدريب والتواصل المرتبط بالتغيير، فرق العمل، التدريب الخاص بفرق العمل بنقطة واحدة ، يؤدي إلى انخفاض الالتزام المستمر بالتغيير بمقدار "-٠,٣١٩، -٠,١٣، -٠,١٠" نقطة على التوالي. كما أسفرت النتائج عن وجود علاقة تأثيرية إيجابية معنوية للأبعاد الخاصة بكل من: التدريب والتواصل المرتبط بالتغيير، فرق العمل على الالتزام العاطفي بالتغيير، وذلك بقيم تساوي "٠,٢٤٣، ٠,١٨٩،



وذلك يعني أن قيام الشركات محل البحث بتبني التدريب والتواصل المرتبط بالتغيير، فرق العمل بنقطة واحدة، يؤدي إلى زيادة الالتزام العاطفي بالتغيير بمقدار "٠,٢٤٣، ٠,١٨٩، ٠,٠٨٨" نقطة على التوالي. أخيراً فقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة تأثيرية إيجابية معنوية للبعد الخاص بالتدريب الخاص بفرق العمل على الالتزام المعياري بالتغيير، وذلك بقيمة تساوي "٠,٠٨٨"، وذلك يعني أن قيام الشركات محل البحث بتبني التدريب الخاص بفرق العمل بنقطة واحدة، يؤدي إلى زيادة الالتزام المعياري بالتغيير بمقدار "٠,٠٨٨" نقطة. وهذا يتفق مع اتجاه – وإن كانت تتسم بالندرة – مثل الدراسات التي قام بها كل من (Nguyen;2016 ;Voon and Ngui, 2019; Raeder & Bokova,2019; Pan et al,2020; Wardani et al.,2020) الفرعية أثبتت أيضاً صحة الأساس النظري لكل من نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية الحفاظ على الموارد على النحو السابق إيضاحه فيما تقدم.

- أكدت نتائج البحث أن تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير هو استراتيجية قابلة للتطبيق في أوقات التغيير التنظيمي، ويمكن من خلالها الحد من الالتزام المستمر بالتغيير وزيادة كل من الالتزام العاطفي والمعياري بالتغيير.

### ٢/١٣ التوصيات

طبقاً للنتائج التي تم التوصل إليها فإنه يجب التنويه عن بعض التوصيات التطبيقية لهذا البحث على النحو التالي:  
أولاً: إن كثيراً من مديري المنظمات يتجاهلون مواقف العاملين تجاه التغيير عندما يشجعون في التغيير، مما يؤدي إلى فشل مبادرات التغيير، ولذلك فعلى المديرين أن يضمنوا دعم العاملين للتغيير. يُبنى هذا الدعم على التزام العاملين بالتغيير.

ثانياً: يجب الحذر من الفكرة الشائعة بأنه من السهل تبني ممارسات لإدارة الموارد البشرية مرتبطة بالتغيير، فكأي عملية إدارية فإن تبني ممارسات لإدارة الموارد البشرية ما هو إلا عملية إدارية مكتملة الأركان، ومن ثم فإنها تتطلب (التخطيط & التنظيم & التوجيه & الرقابة)، ولانتقال بالتوصيات السابقة من الإطار النظري إلى الإطار التطبيقي، فإن الأمر يتطلب وضع خطة عمل تتضمن (أهداف البحث، نتيجة اختبار الفرض، التوصية المقترحة، آليات التنفيذ، مسؤول التنفيذ، مدة التنفيذ)، وذلك على النحو المعروض بالجدول رقم (١١) الموضح أدناه.

الجدول رقم (١١): التوصيات المقترحة للمسؤولين بالشركة القابضة لمصر للطيران

مدة التنفيذ	مسؤول التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصيات المقترحة	نتيجة اختبار الفروض	أهداف البحث
من ٦ أشهر إلى ١٨ شهر	إدارة الموارد البشرية، الإدارة العليا للشركة بالتنسيق مع كافة المستويات الإدارية الأدنى.	يمكن للشركات التركيز على التدريب سواء ذلك الخاص بالتغيير او الخاص بفرق العمل من خلال: -تحديد الاحتياجات التدريبية التي يفرضها التغيير التنظيمي. -وضع خطة التنفيذ للبرامج التدريبية. - تنفيذ التدريبات المختلفة. كذلك يمكن الاهتمام بالتواصل الخاص بالتغيير عن طريق توصيل كافة المعلومات الخاصة بالتغيير من خلال: - نشر المعلومات على الموقع الالكتروني للمنظمة. - تعليق بوسترات في المناطق المخصصة للإعلام عن التغيير في كافة مباني المنظمات التي خضعت او من المحتمل أن تخضع للتغيير.	يجب أن تهتم إدارة الشركات وإدارة الموارد البشرية بتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير قبيل وأثناء مبادرات التغيير التنظيمي وخاصة الممارسات الخاصة بكل من: التدريب والتواصل المرتبط بالتغيير، فرق العمل، التدريب الخاص بفرق العمل. أي أنه ينبغي العمل على توفير التدريب اللازم الذي يسهل ويطور من أداء العامل لعملة، كما يجب الاهتمام بتقديم كافة المعلومات الخاصة بالتغيير (كينونته،	- قبول الفرض الفرعي الأول الذي ينص على أنه "تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير سلبياً مباشراً على الالتزام المستمر بالتغيير". - قبول الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على أنه "تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير	اختبار الأثر المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على كل بعد من أبعاد التزام العاملين بالتغيير.

	<p>تأثيرًا إيجابيًا معنويًا مباشرًا على الالتزام العاطفي بالتغيير".</p> <p>- قبول الفرض الفرعي الثالث الذي ينص على أنه "تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير تأثيرًا إيجابيًا معنويًا مباشرًا على الالتزام المعياري بالتغيير".</p>	<p>مراحله، كيفية تنفيذه، أهدافه، تأثيره على العاملين... الخ) لجميع العاملين الذين سيثملهم التغيير"، أضيف لذلك مفهوم فرق العمل على الإدارات والوظائف المختلفة الأمر الذي يسهم في تطوير الأداء وتبادل الخبرات والمعلومات بين كافة اعضاء الفريق ومن ثم كافة العاملين بالمنظمة.</p>	<p>- توصية المستويات الإدارية الأعلى بتوصيل المعلومات المتوافرة لديها عن التغيير التنظيمي للمستويات الإدارية الأدنى.</p> <p>أضيف إلى ذلك ضرورة تبني وغرس مفهوم فرق العمل في الإدارات والوظائف المختلفة وذلك من خلال:</p> <p>- أن تقوم المنظمة بإكساب العاملين الحاليين مهارة العمل في فرق عمل من خلال العمل على توفير التدريبات الخاصة التي تمثل مجتمعة مهارة فرق العمل (حل الصراعات- التواصل- التعاون- التفاعل الإيجابي).</p> <p>- أن تعتبر المنظمة أن مهارة العمل الجماعي أحد شروط الالتحاق بالمنظمة.</p> <p>- احلال فريق العمل محل الافراد كوحدة أساسية في بناء المنظمة.</p>
--	--	---	---

## المراجع:

- الأزهرى، محي الدين. (٢٠١٠)، المنهج العلمي في البحث... كيف تجري بحثاً علمياً متكاملًا؟، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى.
- الخطاب، نرمين السيد. (٢٠١٩)، "تطوير أنظمة التدريب وتأهيل العاملين في شركات الطيران لغرض تحقيق جودة الحياة الوظيفية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد ١٧، العدد (٢)، ص ص ١٧٣-١٩٢.
- برسي، محمد حسين صالح عبد الغفور. (٢٠١١)، "نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في شركات مصر للطيران... دراسة ميدانية للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال".
- حمد، عماد عبيد، جلوب، نبراس عدنان. (٢٠٢٠) " أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية، الأساليب والوسائل: دراسة نظرية تحليلية"، مجلة الآداب، بغداد، ملحق العدد ١٣٤، ص ص ٤٢٨:٤١٥.
- داوود، محمد على محمد. (٢٠٢١)، أثر التغيير الثقافي باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) على تحسين الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية على الشركة القابضة مصر للطيران). مجلة البحوث الإدارية المجلد ٣٩، العدد (٢)، ص ص ٢٩-٥٩.

## References

- Abdel Rady, H. (2018). Measuring airline service quality using AIRQUAL model: A study applied to Egyptair. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 12(1), 271-290.
- Air help Score (2023), "Global Airline Ranking" (Electronic Copy). Web site Link: "<https://www.airhelp.com/en-int/airhelp-score/airline-ranking/>".
- Baran, B. E., Filipkowski, J. N., & Stockwell, R. A. (2019). Organizational change: Perspectives from human resource management. *Journal of Change Management*, 19(3), 201-219.
- Chen, J., Kang, H., Wang, Y., & Zhou, M. (2021). Thwarted psychological needs: the negative impact of customer mistreatment on service employees and the moderating role of empowerment HRM practices. *Personnel Review*.
- Chi, N. W., Huang, Y. M., & Lin, S. C. (2009). A double-edged sword? Exploring the curvilinear relationship between organizational tenure diversity and team innovation: The moderating role of team-oriented HR practices. *Group & Organization Management*, 34(6), 698-726.
- Chiang, C. F. (2010). Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 157-167.

- 
- 
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human resource management*, 50(4), 479-500.
  - Chung, D. J., Kim, A., & Kim, Y. (2021). The contagion effect of collective voluntary turnover on firm performance and moderation of communication practices. *Human Resource Management Journal*.
  - Cinite, I., & Duxbury, L. E. (2018). Measuring the Behavioral Properties of Commitment and Resistance to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(2), 113-139.
  - Colton, D., & Covert, R. W. (2007). *Designing and constructing instruments for social research and evaluation*. John Wiley & Sons.
  - Conway E. & Monks K. (2008) HR practices and commitment to change: an employee-level analysis. *Human Resource Management Journal* 18, 72–89.
  - Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of management*, 39(6), 1637-1665.
  - Dubois, C. A., Bentein, K., Ben Mansour, J., Gilbert, F., & Bédard, J. L. (2014). Why some employees adopt or resist reorganization of work practices in health care: associations between perceived loss of resources, burnout, and attitudes to change. *International journal of environmental research and public health*, 11(1), 187-201.
  - Femi, A. F. (2014). The impact of communication on workers' performance in selected organisations in Lagos State, Nigeria. *IOSR Journal of humanities and Social Science*, 19(8), 75-82.
  - Feng, C., Robin, M., Fan, L., & Huang, X. (2020). Commitment to change: Structure clarification and its effects on change-related behaviors in the Chinese context. *Personnel Review*, 49(5), 1069-1090.
  - Fornell and D. F. Larcker, "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of marketing research*, pp. 39-50, 1981.
  - Garavan, T., McCarthy, A., Sheehan, M., Lai, Y., Saunders, M. N., Clarke, N& Shanahan, V. (2019). Measuring the organizational impact of training: The need for greater methodological rigor. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 291-309.

- 
- Garavan, T., McCarthy, A., Lai, Y., Murphy, K., Sheehan, M., & Carbery, R. (2021). Training and organisational performance: A meta-analysis of temporal, institutional and organisational context moderators. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 93-119.
  - Gardner, T. M., Wright, P. M., & Moynihan, L. M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel psychology*, 64(2), 315-350.
  - Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (Vol. 7).
  - Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European business review*, 26(2), 106-121.
  - Hee, O. C., Qin, D. A. H., Kowang, T. O., Husin, M. M., & Ping, L. L. (2019). Exploring the impact of communication on employee performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 654-658.
  - Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, 87(3), 474.
  - Ibrahim, M., M. (2015). *The Impact of Human Resources Practices on the Degree of Job Satisfaction (Case Study on EgyptAir Company)*, a Thesis Submitted In Partial Fulfillment Of The Master Degree In Business Administration, Cairo University, Cairo.
  - Jones, L. M. (2007). *An examination of social influence effects on commitment to change and implementation behaviors*. The University of North Carolina at Chapel Hill.
  - Jung, K. B., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2020). Empowering leadership, risk-taking behavior, and employees' commitment to organizational change: The mediated moderating role of task complexity. *Sustainability*, 12(6), 2340.
  - Kim, H., & Lee, S. Y. (2009). Supervisory communication, burnout, and turnover intention among social workers in health care settings. *Social work in health care*, 48(4), 364-385.

- 
- Lee, Y., & Li, J. Y. Q. (2020). The value of internal communication in enhancing employees' health information disclosure intentions in the workplace. *Public relations review*, 46(1), 101872.
  - Li, X., Mai, Z., Yang, L., & Zhang, J. (2020). Human Resource Management Practices, Emotional Exhaustion, and Organizational Commitment—With the Example of the Hotel Industry. *Journal of China Tourism Research*, 16(3), 472-486.
  - Luu, D. T., & Phan, H. V. (2020). The Effects of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Commitment to Organizational Change: A Three-Component Model Extension Approach. *The South East Asian Journal of Management*.
  - Maha Mohamed Ibrahim Maha,(2015),The Impact Of Human Resources Practices On the Degree Of Job Satisfaction(Case Study On EgyptAir Company),a Thesis Submitted In Partial Fulfillment Of The Master Degree In Business Administration, Cairo University.
  - Maheshwari, S., & Vohra, V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*.
  - Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
  - Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B., & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of occupational and organizational psychology*, 80(2), 185-211.
  - Mossholder, K.W., Richardson, H.A. and Settoon, R.P. (2011), “Human resource systems and helping in organizations: a relational Richardson perspective”, *Academy of Management Review*, Vol. 36 No. 1, pp. 33-52.
  - Nguyen, N. D. (2016). Examination of the antecedents, reactions, and outcomes to a major technology-driven organizational change.
  - Ogbonnaya, C. (2019). Exploring possible trade-offs between organisational performance and employee well-being: The role of teamwork practices. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 451-468.

- 
- 
- Ouedraogo, N., Zaitouni, M., & Ouakouak, M. L. (2023). Leadership credibility and change success: mediating role of commitment to change. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(1), 47-65.
  - Pan, Z., Lu, Y., Gupta, S., & Hu, Q. (2020). You change, I change: an empirical investigation of users' supported incremental technological change in mobile social media. *Internet Research*.
  - Patrica Sofia Pinto de Almeida (2014), The Impact of High Involvement Human Resources Practices on Resistance to Change: The Mediator Effect of Commitment to Change and the Influence of Ethical Leadership, A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of a Master's Degree in Management from the NOVA – School of Business and Economics
  - Raeder, S., & Bokova, M. V. (2019). Committed to change? Human resource management practices and attitudes towards organizational change. *Open Psychology*, 1(1), 345-358.
  - Rahaman, H. S., Camps, J., Decoster, S., & Stouten, J. (2020). Ethical leadership in times of change: the role of change commitment and change information for employees' dysfunctional resistance. *Personnel Review*.
  - Reece Sr, S. L., Rausch, D. W., Tucker, J. A., Crawford, E. K., & Roush, S. (2018). An Examination of The Relationship Between the Organizational Communication Process, Employee Work Engagement, And Job Performance in A High-Speed, High-Volume Manufacturing Operation.
  - Rogiest, S., Segers, J., & van Witteloostuijn, A. (2015). Climate, communication and participation impacting commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*.
  - Sahar, N. and Siddiqui, DA (2019). The Impact of Training & Development and Communication on Employee Engagement—A Study of Banking Sector. *Business Management and Strategy*, 10(1), 23-40.
  - Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2018). The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead. *American Psychologist*, 73(4), 593.
  - Sanyal, S., & Hisam, M. W. (2018). The impact of teamwork on work performance of employees: A study of faculty members in Dhofar University. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(3), 15-22. Siddiqui, D. A., & Sahar, N. (2019). The



---

---

Impact of Training & Development and Communication on Employee Engagement—  
A Study of Banking Sector.

- Sharma, D. (2020). Human Resources as Business Value Creator: Business Philosophy Revisited. In Innovation, Technology, and Market Ecosystems (pp. 203-219). Palgrave Macmillan, Cham.
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management journal*, 55(3), 727-748.
- Shweta Maheshwari, Veena Vohra, (2015) "Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28 Issue: 5, pp.872-894.
- SkyTrax World Airline awards (2023), “World’s Top 100 Airlines” (Electronic Copy). Web site Link: <https://www.worldairlineawards.com/>
- Van De Voorde, K., Veld, M., & Van Veldhoven, M. (2016). Connecting empowerment-focused HRM and labour productivity to work engagement: the mediating role of job demands and resources. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 192-210.
- Van der Voet, J., Kuipers, B. S., & Groeneveld, S. (2016). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), 842-865.
- Voon, M. L.&Ngui,K.S (2019) The Impact Of leadership styles and Human Resources Practices on commitment to change, *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, Volume-8 Issue-1S, May 2019.
- Wardani, R., Suhariadi, F., Ratmawati, D., Priyono, S., Suhandiah, S., & Endah, Y. (2020). How Do Transformational Leadership, Communication and Supply Chain Management Affect Commitment to Change through Readiness for Change? *Int. J Sup. Chain. Mgt Vol*, 9(3), 591.
- Zhang, L., Zhang, Y., Dallas, M., Xu, S., & Hu, J. (2018). How perceived empowerment HR practices influence work engagement in social enterprises—a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(20), 2971-2999.

---

---

## **The Effect of Human Resources Management Practices Related to change on Employees' Commitment to Change**

**(An Applied Study on Employees in subsidiaries of Egypt Air Holding Company)**

This research aims to understand the impact of Change-Related Human Resources Management Practices on employees' commitment to change. The success of change is built on employees' behaviors and attitudes toward change. Ignoring these attitudes and behaviors leads to failure of change initiatives, so employees' support for change must be ensured. This support is built on employees' commitment to change. The descriptive analytical approach was relied upon, in addition to the field study that was conducted through a survey that was distributed to a sample of (400) individuals working in six companies affiliated with the EgyptAir Holding Company. The sample was selected from a population of (6603), and The study showed that there was a significant negative effect of Change-Related Human Resources Management Practices (as an independent variable) on Continuous commitment to change (as a dependent variable), while there was a significant positive effect of Change-Related Human Resources Management Practices (as an independent variable) on both Affective and normative commitment to change (As dependent variables) in the companies under study.

### **Key Words:**

Change-Related Human Resources Management Practices, Empowerment Human Resources Management Practices, Training, Communication, Teamwork, Commitment to Change