

أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على مقاومة التغيير التنظيمي  
دراسة تطبيقية على البريد المصري

The Impact Of Human Resource Management Policies On  
Resistance Of Organizational Change  
An Applied Study On the Egyptian Post

اعداد/ د. اشرف عبد الرحمن محمد عبد الرحمن  
مدرس إدارة الاعمال كلية التجارة جامعة القاهرة

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على مقاومة التغيير التنظيمي بالبريد، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استمارة استقصاء وزعت على ١٢٥ من مدراء عموم و رؤساء قطاعات البريد المصري ، وتم استرجاعها كلها صالحة للتحليل والدراسة، حيث تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لسياسات إدارة الموارد البشرية على مقاومة التغيير التنظيمي بالبريد المصري  
الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التدريب، التحفيز، مقاومة التغيير التنظيمي.

**Abstract:**

This study aims to study the impact of implementing Policies of human resources management ON resist organizational change resistance in Egyptian post, and to achieve the objectives of the study, a survey questionnaire was designed and distributed to 125 general managers and heads of Egyptian post sectors, all of which were retrieved for analysis and study, as the data were analyzed and hypotheses tested using the SPSS program for statistical analysis. The existence of an impact of human

resources management policies on resisting organizational change in Egyptian Post

Key words: human resource management, training, motivation, resistance to organizational change

### تمهيد

يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية بمؤسسات الأعمال عبئاً كبيراً لإنجاح عملية تكيف منظمات الأعمال مع التغيير السريع المتلاحق و التحول المستمر و المتسارع في بيئة الأعمال الخارجية و الذي هو سمة الألفية الجديدة و الذي وضع المنظمات تحت ضغوط عديدة ينبغي أن تتفاعل معها (Josserand et al., 2006) ، فالتكيف السريع مع الظروف المحيطة المتغيرة أصبح ضرورياً و ملحاً من أجل البقاء و تحقيق الأهداف (Tushman and O'Reilly, 2013)

و دور ممارسات إدارة الموارد البشرية ضروري جداً لإعداد العاملين لهذا التغيير و التكيف معه و قبوله و هذا الدور ليس قاصراً فقط على المنظمات التي لا يتقبل العاملون فيها التغيير و يقاومونه بل يمتد للمنظمات التي يكون فيها العاملون مستعدون للتغيير بشكل عام و ذلك لأن عملية التغيير قد تشكل عبئاً كبيراً على العاملين (Vakola and Nikolaou, 2005) و ذلك لمخالفته لروتينهم اليومي في العمل و سعيه لنقلهم من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، و الانتقال من حالة إلى أخرى في الزمان و المكان (عثمان ، ٢٠٠٠) و مما لا شك فيه أن مقاومة التغيير مسألة حتمية لا بد من وقوعها مثلما أن التغيير أيضاً حتمي هو الآخر فالإنسان بطبعه يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه التغيير من إرباك وازعاج. (سماتي حاتم، ٢٠١٨) و هنا يبرز دور سياسات ووظائف الموارد البشرية في إدارة هذا التغيير و منع مقاومته بل و قبوله و القبول بالتغيير يزداد عندما يلبي متطلبات الأفراد، و يقدم الدعم و المساعدة لهم، مع تحديد مسؤولية كل فرد بدوره في التغيير بصورة تتناسب مع قدراته و مهاراته و ميوله، فضلاً عن إشراك هؤلاء الأفراد في التخطيط لعملية التغيير و اتخاذ القرارات المتعلقة بها. (توفيق، ٢٠٠٤، ص ٣٤)، و

تري (بوهنتالة ، ٢٠٠٩) انه كلما كان التغيير التنظيمي هادفا كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة عنه .  
و يري (Combs et al., 2006) و (Wright et al., 2005) أن هناك ممارسات محددة لإدارة الموارد البشرية و منها التدريب و العمل بروح الفريق لها بالغ الأثر على المستوى الفردي و التنظيمي و هذه الممارسات تسمى "ممارسات العمل عالية الأداء" أو (HPWPs) (Boselie) "High Performance Work Practices" (et al., 2005) كما يعد التحفيز بشقية المادي و المعنوي أيضاً من ممارسات العمل عالية الاداء فمن خلال التحفيز يتم توجيه و تنشيط و تركيز جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف (Robbins and Coulter 2007:253) و في هذا البحث سيتناول الباحث اهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية في الحد من مقاومة التغيير داخل منظمات الأعمال.

#### مصطلحات البحث:

#### إدارة الموارد البشرية **human resources management**:

هي عملية اكتساب و تدريب و تقييم و تعويض الموظفين ، مع الاهتمام بعلاقتهم في العمل

وصحتهم وسلامتهم ، وإنصافهم. (Dessler, 2017)

كما تعرف بأنها (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية". (حامد، ٢٠٠٦).

#### التدريب **Training**:

يعرف بأنه عملية تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء وظائف محددة

(Elnaga, A., & Imran, A., 2013)

و هو جهد منظم ومخطط له بكل دقة و عناية لمساعدة المتدربين على اكتساب الكفايات المعرفية

و الأدائية والقيمية التي يحتاجها كل منهم في النماء والتكيف و اداء الادوار والمهام المنوطة به بنجاح وفاعلية. (درة و الصباغ، ٢٠١٠).

## التحفيز Motivation:

مقابل مادي ومعنوي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، ويسمى هذا التعويض بالحافز أو المكافأة، ويحتاج الأمر قياس أداء العاملين في المنظمة بحيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء (ماهر، ٢٠٠٩) و تعرف الحوافز بأنها محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة و تقوية شدة إلتحافها، و قد تكون الحوافز مادية كالمكافآت و زيادة الراتب و المنافع المادية الأخرى، أو تكون معنوية كزيادة السلطة أو الحصول على لقب وغيرها من الأمور الهامة التي لا تقاس بمعايير مادية مثل الثناء الشفوي (المغربي، ٢٠٠٤)

## التغيير change:

هو تحول جذري في الفكر يتم فيه الخروج من الطرق التقليدية والأساليب المعتمدة إلى أسس وقيم واتجاهات جديدة تخاطب الفكر والعقل وتواكب التطور وتلبى مطالبه (Fullan, 1993)

## إدارة التغيير Change Management:

هي ذلك النهج الإداري الذي يعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال و فرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها. (العتيبي، ٢٠٠٢)

و تعرف بأنها استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية (المنجى و الجبالي، ٢٠١٥).

## مقاومة التغيير Change resistance :

" وتعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير، أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، والركون إلى المحافظة على الوضع القائم (العميان، ٢٠٠٤ : ٣٥٥)

## الدراسات السابقة :

### إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية أساس كل العمليات الإدارية و لكنها لا تعد الأساس لعمليات الأعمال فالأعمال تعتمد بشكل رئيس على امتلاك منتجاً فريداً ، الحصول على التمويل اللازم و الكاف لتنفيذها، أو التعرف علي شريحة سوقية غير ملحوظة و لم يتم التعرف عليها من قبل بينما تركز الإدارة عادةً علي حث العاملين على إنجاز الأعمال بطريقة مثمرة ، تتسم بالكفاءة و الفاعلية مما يؤدي لرفاهية المنظمة و العاملين معاً (Torrington, 2014) ، وإدارة الموارد البشرية عملية اجتماعية تقوم على تعاون الأفراد لأداء عمل معين باختلاف مؤهلاتهم و دوافعهم و قدراتهم واتجاهاتهم و تخصصاتهم و مسئولية الإدارة لا تتعلق بالاستخدام الامثل للموارد المادية و البشرية فقط (الشق الاقتصادي ) و إنما تتعلق أيضاً بالإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية (الشق الإنساني) (السيد، ٢٠١٣) و تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف مثل تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة و العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري ، وزيادة درجة الولاء والانتماء للمنظمة ، وضع نظام موضوعي لقياس و تقييم أداء العاملين ، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية (حامد، ٢٠٠٦) و لنجاح عملية إدارة الموارد البشرية يجب أن يقوم المديرين بإجراء التحليل الوظيفي (تحديد طبيعة عمل كل موظف).

واختيار المرشحين للوظيفة و تخطيط احتياجات العمل وتوظيف المرشحين للوظائف وتوجيه وتدريب الموظفين الجدد، وإدارة الأجور والرواتب وتعويضات الموظفين، وتقديم الحوافز والمزايا و تقييم الأداء ، وتعزيز الاتصالات (المقابلة ، الاستشارات ، التنظيم) و تدريب الموظفين الحاليين وتطوير المديرين، وبناء علاقات الموظفين والمشاركة و التمكين على أن تقوم الإدارة بهذه الممارسات مع توفير تكافؤ الفرص و بيئة ايجابية للعمل والعدل مع الحفاظ على صحة الموظفين وسلامتهم . (Dessler,2017)

وتعد الإدارة الناجحة لعملية التغيير من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية من أهم مهام ووظائف هذه الإدارة فالتغيير سمة ملازمة للمنظمة لا بد أن تتكيف معه وأن تواجهه بشكل مستمر، ذلك لأن التغيير قد يشمل المنظمة ككل، أو أي جزء من أجزائها فلا بد أن تتعامل المنظمة مع التغيير بشكل سليم ومنظم ومخطط لضمان استقرارها وبقائها واستمرارها وعليه فإن التغيير بشكل عام يعرف بأنه " أي تعديل مخطط أو غير مخطط في الحالة الراهنة للمنظمة وعليه فإن التغيير إجمالاً يعني تبديل أو تعديل المنظمة ككل أو بعض أجزائها ومكوناتها نتيجة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة" (بن جروة، ٢٠١٧) و هذا يتم من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية واختار الباحث منها سياستي التدريب و التحفيز لقياس اثرهما على مقاومة التغيير التنظيمي.

#### إدارة التغيير :

لعملية التغيير بعد استراتيجي هام في منظمات الأعمال لانه يعني انتقال المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المنشود الذي يعزز قدرتها التنافسية (Hill&Jones2001) و يعد نجاح المنظمة في التكيف مع التغيير هو مفتاح البقاء لهذه المنظمات و الذي يكمن في توافق سرعتها للتعلم و قدرتها على التغيير مع سرعة التغييرات الديناميكية في بيئة الأعمال المحيطة (Garies, 2010) لذلك يجب على المنظمات الاستعداد لمواجهة التعقيد البيئي الحتمي الناتج من العولمة و الأزمات الاقتصادية و التطور التكنولوجي و سرعة تداول المعلومات أو بمعنى آخر خلق التغيير الداخلي لمواجهة التعقيد البيئي لمواكبة التعقيد (Chiang, 2010) وتلعب المقاومة لهذا التغيير دورًا حاسمًا في نجاح أو فشل المنظمة مع التكيف إذ يجعل المنظمة واقعة تحت ضغوط من البيئتين الخارجية والداخلية مما قد يؤثر علي ثباتها و استقرارها (Sohal,1998&Waddell ) و تهدف إدارة التغيير إلى تحقيق التلاؤم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المتسارعة بما يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار وتفادي بوادر مقاومة التغيير(بن علي و بلحاج، ٢٠١٩) ومن أهم أسباب مقاومة التغيير لدي العاملين الخوف من إمكانية فقدان الوظيفة أو تخفيض مستوى

الدخل أو الزيادة في عبء العمل أو إدخال أساليب عمل حديثة لا تتوافق مع قدرات ومهارات الفرد مما يؤدي لفشله وعدم نجاحه (بو داود، ٢٠٠٧) و تعتبر مقاومة التغيير بمثابة حاجز للتغيير التنظيمي، مما يؤثر سلباً على عملية التغيير، حيث يقاوم الموظفون التغييرات بسبب الخوف من التغيير في مكان عملهم ولكن يمكن أن تكون عاملاً هاماً في تحسين عملهم أثناء مراحل التغيير (Halit Karakhsa, 2019). لذلك يجب أن تكون التغييرات المقدمة من جانب الإدارة هادفة وموجهة ومخططاً لها أيضاً عند حدوث أي تغييرات في المنظمة من شأنها التأثير على استجابة الموظفين سواءً بشكل إيجابي أو سلبي اعتماداً على طبيعة التغيير (Amjad & Rehman, 2018) ونجاح المنظمة في تطبيق سياسات الموارد البشرية له دور كبير في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي وذلك من خلال كثرة الدورات التكوينية حيث تعتبر من المهام الأساسية، فهي عملية تشمل جميع العاملين في الميدان الواحد مهما اختلفت مستوياتهم وتباينت اختصاصاتهم ويهدف إلى رفع مستوى مهارات العاملين في الوظائف والمهن المختلفة ومن أنسب الأمور لتحصيل الخبرات (كحول، ٢٠١٧) ومن أهم السياسات المستخدمة لمواجهة مقاومة التغيير التنظيمي سياسة التدريب فالتدريب له أهمية كبيرة كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك لعدة أسباب منها أن اكتساب العاملين للمهارات اللازمة لأداء أعمالهم يخلق لديهم قدراً عالياً من الثقة بالنفس، ويؤثر بصورة كبيرة على الإنتاجية و يرفع أداء العاملين ويكسبهم مهارات ومعارف جديدة، ويرشد الموارد (حسن، ٢٠١٥) و التدريب له دور مباشر في تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة، وتطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين، وتقوية العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين، والمساهمة في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي بخدمة المنظمة (عباس، ٢٠٠٣) ويعتبر التدريب وسيلة حوارية فعالة، إذ يحسن الاتصالات بين العاملين في مختلف الوظائف والمستويات الإدارية كما يساعد التدريب على تأقلم المؤسسة مع بيئتها، ويساهم في الحفاظ على بقاء المؤسسة قادرة على المنافسة، باعتباره مجالاً مميزاً يتحقق فيه التوافق الاجتماعي وعاملاً منسقاً بين الجانب الاجتماعي والجانب

الاقتصادي، وذلك لأنه يلعب دوراً أساسياً في تحقيق الرضا المهني للأفراد وفي تحسين الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة (زيد وبن برطال، ٢٠١١) ومن السياسات الهامة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي أيضاً ومواجهة مقاومته سياسة التحفيز فالتحفيز يرتبط بإشباع حاجات العاملين وإرضائهم وتقليل الصراع التنظيمي ارتباطاً وثيقاً أكدته العديد من الدراسات و الأبحاث في نطاق إدارة الأعمال والتي أكدت أن الحاجة لتحقيق الذات والتقدير والأمان هامة أيضاً وليست الحاجات الفسيولوجية فقط (MASLOW, 1943) و أن هناك عوامل محفزة و دافعة مرتبطة بالعمل، وتعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا الوظيفي والشعور بالامتنان عند الأفراد، وتتمثل في الشعور بالإنجاز في العمل، والإدراك الشخصي لقيمة العمل، وطبيعة الوظيفة ومحتواها، والمسؤولية، وفرص التقدم والتنمية، ونمو الشخصية وتطورها (الجمعان، ٢٠١٤) ويؤكد (الداله، ٢٠٠٣) على أن الحوافز المادية وأهمها (الترقيات و العلاوات و الحوافز التشجيعية) و الحوافز المعنوية ومنها (الثناء الشفوي و خطابات الشكر والتقدير) لها دور كبير في تحسين أداء العاملين.

ويؤكد (Burney et al., 2007) أن مستوى أداء العاملين لا يعتمد على مهاراتهم الفعلية فحسب، بل يعتمد أيضاً على مستوى التحفيز المقدم لهم .

ويخلص (McGuinness, 2009) إلى انه في بيئة الأعمال الديناميكية تحدث التغييرات باستمرار لذا ينبغي أن يقوم المديرون بتحليل مستوى التحفيز لكل موظف، فكل فرد لديه مجموعة الأسباب الخاصة به للحصول على الحافز و لديه أسلوب مفضل من التحفيز فبعض الأفراد يتم تحفيزهم من خلال العوامل المالية بينما يتم تحفيز الآخرين من خلال عوامل غير مالية فيجب تحديد الدوافع الداخلية والخارجية لكل شخص وتحديد نوع التحفيز و اختار الباحث دراسة أثر سياستي التدريب و التحفيز كبعدين من أهم أبعاد إدارة الموارد البشرية في مقاومة التغيير



## (( منهجية البحث ))

### أولاً : مشكلة البحث

من خلال اطلاع الباحث على العديد من الأبحاث و الدراسات السابقة و الوقوف على أهم نتائجها و تحليلها يمكن طرح التساؤل الرئيس التالي ليمثل مشكلة الدراسة و هو :- ما مدى تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية على مقاومة التغيير التنظيمي بالبريد المصري ؟

و يمكن تحديد أبعاد المشكلة و البحث من خلال التساؤلات التالية :-

- ما هي أهمية سياسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز مقاومة التغيير التنظيمي؟
- ما هي مراحل و خطوات تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية ؟
- هل سيصبح تطبيق سياسة التدريب كأحد سياسات إدارة الموارد البشرية دورياً أم سيكتفى به لمواجهة مقاومة التغيير فقط ؟
- هل إدارة التدريب بالبريد المصري لديها القدرة على إتمام عملية التدريب بنجاحة أم سيتم الاستعانة بمؤسسات متخصصة في التدريب ؟
- مؤشرات قياس أداء العاملين هل هي دقيقة لضمان عدالة عملية التحفيز؟
- هل يوجد تصور ورؤية معينين يحددان وسائل التحفيز المعنوي مع وسائل التحفيز المادي لمواجهة مقاومة التغيير ؟

### ثانياً - أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في نجاح المنظمة في التكيف مع التغيير الخارجي من خلال تطبيق سياسات التدريب و التحفيز كسياستين من سياسات إدارة الموارد البشرية بالبريد المصري لمواجهة التغيير التنظيمي الداخلي.

- و يشمل الهدف الرئيس للبحث مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في ما يلي :-
- نشر ثقافة مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي بين القيادات .
- توضيح أهمية مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي في نجاح التكيف مع بيئة الأعمال.

- تطوير سياسة التدريب و استمرارية تطبيقها بصفة دورية.
- ترسيخ قيم التدريب و تحفيز العاملين بين القيادات .
- تطوير نظام التحفيز بشقيه المادي والمعنوي و عدالة تطبيقه واستخدامه لمواجهة مقاومة التغيير التنظيمي.
- شمول جميع قيادات البريد المصري بالبحث .

### ثالثاً: متغيرات البحث :

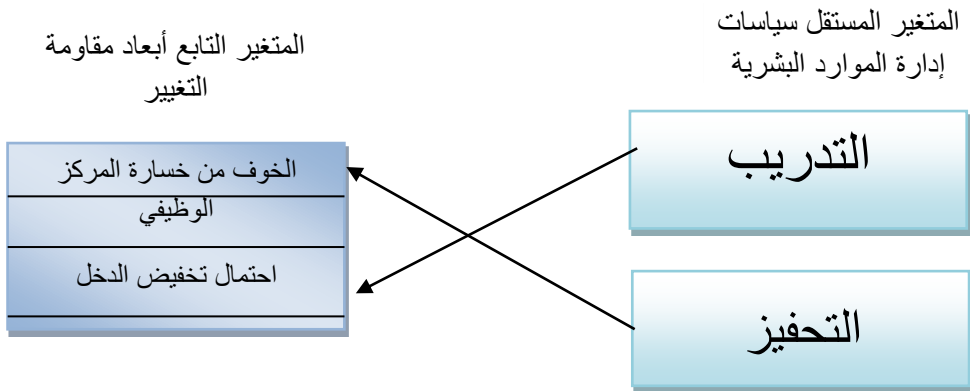
المتغير المستقل:

والذي يتمثل في سياسات إدارة الموارد البشرية بالبريد المصري و اختار الباحث منها التدريب و التحفيز المتغير التابع :

أبعاد مقاومة التغيير لدى العاملين بالبريد المصري و اختار الباحث منها الخوف من خسارة المركز الوظيفي و احتمال تخفيض الدخل و الخوف من زيادة أعباء العمل.

### خامساً : منهجية البحث :

الشكل (١) مخطط متغيرات البحث



المصدر : اعداد الباحث

#### رابعاً: فروض البحث :

##### يتمثل الفرض الرئيس في ما يلي:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية وإدارة مقاومة التغيير لدى العاملين بالبريد المصري.
- ويتفرع من هذا الفرض الرئيس عدد من الفروض الفرعية تتمثل في :
- 1- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب كبعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية وبين الخوف من خسارة المركز الوظيفي كبعد من أبعاد إدارة مقاومة التغيير لدى العاملين بالبريد المصري.
  - 2- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز كبعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية وبين الخوف من خسارة المركز الوظيفي كبعد من أبعاد إدارة مقاومة التغيير لدى العاملين بالبريد المصري.
  - 3- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب كبعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية وبين احتمال تخفيض الدخل كبعد من أبعاد إدارة مقاومة التغيير لدى العاملين بالبريد المصري.
  - 4- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز كبعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية وبين احتمال تخفيض الدخل كبعد من أبعاد إدارة مقاومة التغيير لدى العاملين بالبريد المصري.
  - 5- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب كبعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية وبين زيادة أعباء العمل كبعد من أبعاد إدارة مقاومة التغيير لدى العاملين بالبريد المصري.
  - 6- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز كبعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية وبين زيادة أعباء العمل كبعد من أبعاد إدارة مقاومة التغيير لدى العاملين بالبريد المصري.

#### خامساً- أهمية البحث

##### 1- الأهمية العلمية

تتبع أهمية الدراسة العلمية من تناول المنظور البحثي الربط بين متغيرين هامين على مستوى الدراسات الاجتماعية والإنسانية وتحديداً في مجال علوم الإدارة والاقتصاد و

هما سياسات إدارة الموارد البشرية و ابعاد مقاومة التغيير التنظيمي و تأتي أهمية تناول سياسات الموارد البشرية من أنه تناول مركز و محدد لم يركز على الممارسات التقليدية و لكن تركز على سياستي التدريب و التحفيز بدلا لتيهما على تحقيق الرضا و الإشباع الوظيفي و إدارة التغيير التنظيمي من جهة و التعمق في دراسة التغيير التنظيمي و أبعاده من جهة أخرى.

### ب - الأهمية التطبيقية

تتبع أهمية الدراسة التطبيقية من تركيزها على تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في احد أهم المؤسسات الاقتصادية المصرية وأكثرها انتشاراً في جميع المحافظات و المدن و القرى المصرية و هي مؤسسة البريد المصري مما سينعكس بدوره على نجاح مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي مما يؤهلها للتكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية وتعزيز موقفها التنافسي من ناحية و الذي سينعكس بدوره على نجاعة الأداء و تميز الخدمات المقدمة لملايين المواطنين.

### سادساً - منهجية البحث و أسلوبه

اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة من خلال التطبيق على البريد المصري. استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف و تحليل الظاهرة محل الدراسة و هي استخدام التدريب و التحفيز كسياسات لإدارة الموارد البشرية من أجل زيادة مقاومة التغيير التنظيمي مما يؤدي لرفع نجاعة أداء الشركة محل البحث و تحقيق أهدافها .

استخدم الباحث برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات.

### سابعاً - مجتمع و عينة البحث

#### مجتمع البحث

قيادات البريد المصري (مدراء القطاعات والإدارات و مدراء العموم)

#### عينة البحث

استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل مع مجتمع قيادات البريد المصري (١٢٥) مفردة

### البيانات و وسائل جمعها :-

#### • بيانات ثانوية :-

لتكوين الإطار الفكري للدراسة، وتوفير البيانات المنشورة ذات الصلة بموضوع البحث. وسوف تغطي البيانات الثانوية الموضوعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و أبعادها و التغيير التنظيمي و أبعاده و أهميته و أنواعه و أسباب مقاومته .

#### مصادر البيانات الثانوية :-

- الكتب و المراجع العربية و الأجنبية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و التنظيم بشكل عام و التدريب و التحفيز و مقاومة التغيير التنظيمي بشكل خاص .
- تقارير منظمات حكومية و شركات أبحاث خاصة و تقارير المؤسسة موضع البحث.
- الدوريات و المقالات .

#### • بيانات أولية :-

تمثلت في البيانات التي سيتم تجميعها من خلال قائمة الاستقصاء التي ستوزع علي قيادات البريد المصري

#### تحليل البيانات :-

من خلال برنامج تحليل البيانات الإحصائية SPSS

#### ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية الوصفية Descriptive Statistics:

• الأعداد والنسب المئوية.

• الأوساط الحسابية Means.

• الانحرافات المعيارية Standard Deviation.

وذلك لعدم استخدام عينات عشوائية بل حصر شامل وعدم الحاجة الى إجراء الاختبارات الاستدلالية لتعميم النتائج.

### ثاني عشر - حدود البحث

- حدود موضوعية  
اقتصر الباحث على دراسة أثر سياسات إدارة الموارد البشرية في البريد المصري على مقاومة التغيير .
- حدود تطبيقية  
اختار الباحث مؤسسة البريد المصري .
- حدود مكانية  
جمهورية مصر العربية .
- حدود زمانية

عام ٢٠٢٠

### التحليل الإحصائي :

#### (١) تصميم أداة البحث :

قام الباحث بصياغة أولية لعبارات الاستبيان انطلاقاً من موضوع البحث وأهدافه وتساؤلاته وذلك بعد القراءة المتأنية والاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة البحث وخبرة الباحث العملية وتكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: ويشمل البيانات الشخصية.

الجزء الثاني: يتضمن البنود الخاصة بسياسات إدارة الموارد البشرية ويبلغ عدد عباراته ١٦ عبارة مقسمة على بعدين.

الجزء الثالث: يتضمن البنود الخاصة بمقاومة التغيير ويبلغ عدد عباراته ١٥ عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد وبصورة أكثر تفصيلاً يوضح الجدول رقم (١)

متغيرات البحث وعناصر قياسها ورموز أسئلتها التي تعكسها قائمة الاستقصاء.  
جدول رقم (١) متغيرات البحث وعناصر قياسها ورموز أسئلتها التي تعكس قائمة الاستقصاء

عدد الاسئلة	الرمز	الأبعاد	المتغيرات
٨ من (٨-١)	X1	التدريب	(المتغير المستقل) سياسات إدارة الموارد البشرية
٨ من (١٦-٩)	X2	التحفيز	
٥ من (٢٢-١٧)	Y1	الخوف من خسارة المركز الوظيفي	(المتغير التابع) مقاومة التغيير
٥ من (٢٧-٢٣)	Y2	الخوف من زيادة أعباء العمل	
٥ من (٣٢-٢٨)	Y3	احتمال تخفيض الدخل	

وقد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢) درجات مقياس ليكرت

اوافق تماماً	اوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
٥	٤	٣	٢	١

وقد تم حساب مستوي الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

- مستوي الأهمية = (الحد الأعلى للإجابة - الحد الأدنى للإجابة) ÷ الحد الأعلى للإجابة
- مستوي الأهمية =  $(1 - 5) ÷ 5 = 0.80$ ، كما هو موضح في الجدول رقم (٣)

المتوسط المرجح	مستوي الأهمية
أقل ١.٨٠	ضعيفة جدا
من ١.٨٠ إلى أقل ٢.٦٠	ضعيفة
من ٢.٦٠ إلى أقل ٣.٤٠	متوسطة
من ٣.٤٠ إلى أقل ٤.٢٠	مرتفعة
من ٤.٢٠ إلى ٥	مرتفعة جدا

## ٢) صدق وثبات أداة البحث

ويشمل وصف أداة البحث على صدق الاتساق الظاهري وثبات وصدق الاتساق الداخلي لأداة البحث وذلك على النحو التالي:

### أولاً: صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه.

### ١- نتائج الاتساق الداخلي

يتم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه و ذلك لتوضيح مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة و ذلك علي العينة الاستطلاعية ن=١٠.



### وكانت النتائج كالتالي:

- أن جميع عبارات بُعد التدريب وعددها ٨ عبارات قد حققت ارتباطات دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، عند مستوي دلالة ٠.٠١، وبذلك تعتبر العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.
- أن جميع عبارات بُعد تطوير التحفيز وعددها ٨ عبارات قد حققت ارتباطات دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، عند مستوي دلالة ٠.٠١، وبذلك تعتبر العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.
- أن جميع عبارات بُعد الخوف من خسارة المركز الوظيفي وعددها ٥ عبارات قد حققت ارتباطات دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، عند مستوي دلالة ٠.٠١، وبذلك تعتبر العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.
- أن جميع عبارات بُعد احتمال تخفيض الدخل وعددها ٥ عبارة قد حققت ارتباطات دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، عند مستوي دلالة ٠.٠١، وبذلك تعتبر العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.
- أن جميع عبارات بُعد الخوف من زيادة أعباء العمل وعددها ٥ عبارة قد حققت ارتباطات دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، عند مستوي دلالة ٠.٠١، وبذلك تعتبر العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

### ثانياً: الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد البحث بالدرجة الكلية لعبارات الأبعاد.

من خلال قياس معامل ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبيان بمجموع الدرجة الكلية في العينة الاستطلاعية ن=٢٠

### ثالثاً: ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني

الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. تحقق الباحث من ثبات استبيان البحث من خلال طريقتين وهما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

### أولاً: طريقة التجزئة النصفية: Split-Half Coefficient method

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية ثم باستخدام معادلة سبيرمان وبراون النصفية المتساوية (Spearman-Brown Coefficient)، ومعادلة جثمان للتجزئة النصفية غير المتساوية (Guttman Split-Half Coefficient) و أكدت النتائج أن معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية قبل التعديل وأن معامل الارتباط بعد التعديل تدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقه.

### ثانياً: طريقة ألفا كرونباخ: Alpha Cronbach

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك بغرض التحقق من ثبات أداة البحث، "ويعتمد ألفا كرونباخ على حساب تباينات الفقرات وتباين الاختبار، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على ( $\text{Alpha} \geq 0.67$ ) يعتبر معقولاً. وقد أشارت النتائج إلى ثبات أبعاد الاستبيان والتي تراوحت بين (0.985) لبعد التحفيز، و(0.912) لبعد احتمال تخفيض الدخل كحد أدنى، كما بلغ معامل ثبات إجمالي الاستبيان (0.958)، وتدلل مؤشرات ألفا كرونباخ أعلاه على تمتع أبعاد الاستبيان بمعامل ثابت عالٍ وبقدرتها على تحقيق أغراض البحث.

## ١) نتائج الدراسة الميدانية

تم التوصل لنتائج الدراسة الميدانية باستخدام:

• المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط المنوي المرجح في نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات.

• تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis

لمعرفة أثر (المتغير المستقل) على كل بُعد من أبعاد (المتغير التابع).

• تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) Multiple Regression لمعرفة أثر أبعاد (المتغير المستقل) على (المتغير التابع).

## ١- نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

جدول رقم (٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية واستجابات عينة البحث نحو

أبعاد البحث ن = ١٢٥

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المنوي المرجح	مستوي الأهمية
X1 التدريب	٤,٣٥	٠,٧٢٥	٨٧	مرتفعة جداً
X2 التحفيز	٤,٧٥	٠,٦٣٧	٩٥	مرتفعة جداً
Y1 الخوف من خسارة المركز الوظيفي	٣,٧٥	٠,٩٤٩	٧٥	مرتفعة
Y2 احتمال تخفيض الدخل	٤,١٥٥	0.924	٨٣,١	مرتفعة
Y3 الخوف من زيادة أعباء العمل	٤,٤٧	٠,٨٢٣	٨٨,١٤	مرتفعة جداً
اجمالي	4.28	0.832	85.65	مرتفعة جداً

يُظهر الجدول السابق رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث تجاه عبارات أبعاد الاستبيان ، وتشير الدرجة الكلية الواردة لكل بعد في الجدول ما يلي:

درجة بُعد التدريب لعينة البحث (مرتفعة جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبُعد (٤,٣٥) وبانحراف معياري (٠,٧٢٥) ونسبة مئوية بلغت (٨٧%) مما يدل على انخفاض التثنت في آراء عينة البحث وتقارب الآراء تجاه البعد.

درجة بُعد التحفيز لعينة البحث (مرتفعة جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبُعد (٤,٧٥) وبانحراف معياري (٠,٦٣٧) ونسبة مئوية بلغت (٩٥%) مما يدل على انخفاض التثنت في آراء عينة البحث وتقارب الآراء تجاه البعد.

درجة بُعد الخوف من خسارة المركز الوظيفي لعينة البحث (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبُعد (٣,٧٥) وبانحراف معياري (٠,٩٤٩) ونسبة مئوية بلغت (٧٥%) مما يدل على انخفاض التثنت في آراء عينة البحث وتقارب الآراء تجاه البعد.

درجة بُعد الخوف من احتمال تخفيض الدخل لعينة البحث (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبُعد (٤,١٥٥) وبانحراف معياري (٠,٩٢٤) ونسبة مئوية بلغت (٨٣,١%) مما يدل على انخفاض التثنت في آراء عينة البحث وتقارب الآراء تجاه البعد.

درجة بُعد الخوف من زيادة أعباء العمل (مرتفعة جداً)، في حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبُعد (٤,٤٧) وبانحراف معياري (٠,٨٢٣) ونسبة مئوية بلغت (٨٨,١٤%) مما يدل على انخفاض التثنت في آراء عينة البحث وتقارب الآراء تجاه البعد.

يلاحظ أن درجة أبعاد التدريب والتحفيز والخوف من زيادة أعباء العمل مرتفعة جداً وأعلى التحفيز و هو أعلى الأبعاد، ثم يأتي بعده الخوف من زيادة أعباء العمل ثم التدريب.

يلاحظ أن درجة أبعاد الخوف من خسارة المركز الوظيفي واحتمال تخفيض الدخل مرتفعة، وأن بعد الخوف من خسارة المركز الوظيفي هو الأقل على الإطلاق.

يلاحظ أن إجمالي أبعاد الاستبيان مرتفعة جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لأبعاد الاستبيان (4.28) وبانحراف معياري (0.832) ونسبة مئوية بلغت (85.65%) مما يدل على انخفاض التشتت في آراء عينة البحث وتقارب الآراء تجاه كل الأبعاد.

## ٢- نتائج اختبار فروض البحث

قام الباحث باختبار الفرضيات وعرض علاقات الارتباط والتأثير وتحليلها كما يلي

### الفرض الرئيس

"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية وإدارة مقاومة التغيير لدى العاملين بالبريد المصري" و يتفرع منها ٦ فرضيات فرعية قام الباحث بالتأكد من نتائجها باستخدام الانحدار الخطي البسيط فكانت كالتالي:

أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على مقاومة التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على البريد المصري

د / اشرف محمد الرحمن محمد محمد الرحمن

## الجدول (٥) نتائج المؤشرات التي توضح العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة (F) المحسوبة	درجات الحرية DF	معامل الانحدار B	قيمة (T) المحسوبة	
المتغير المستقل	التدريب	الخوف من خسارة المركز الوظيفي	0.705	0.497	16.35	الانحدار ١	٠,٠١٤	
			0.596	0.٣٥٥	11.5		٠,٠١٨	
		احتمال تخفيض الدخل	0.82	0.672	8.45	اليوافي ١٢٤	0.452	٠,٠٢٧
			0.517	0.32	9.5		0.523	٠,٠٢٢
		الخوف من زيادة أعباء العمل	0.572	0.29	13.27	المجموع ١٢٥	0.54	٠,٠١٩
			0.9	٠,٨١	6.5		0.662	٠,٠١٦
الكلية X	الكلية Y	0.685	٠,٤٩١	10.29		٠,٣٨٥	٠,٠١٦	

### الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب كبعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية وبين الخوف من خسارة المركز الوظيفي كبعد من أبعاد إدارة مقاومة التغيير لدى العاملين بالبريد المصري.

من الجدول السابق يتضح وجود تأثير للتدريب على الخوف من خسارة المركز الوظيفي ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب على الخوف من خسارة المركز الوظيفي ، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠.٧٠٥) عند

مستوي معنوية ٠.٠٥، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (٠.٤٩٧)، أي أن ما قيمته (٠.٤٩٧) من التغيير في الخوف من خسارة المركز الوظيفي ناتج عن التغيير في التدريب، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (٠.٤٧١)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التدريب تؤدي إلي التأثير في الخوف من خسارة المركز الوظيفي بمقدار قدره (٠.٤٧١)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (١٦.٣٥) وهي دالة عن مستوي معنوية ٠.٠٥، كما بلغت قيمة T المحسوبة (٠.١٤) وهي دالة عند مستوي معنوية ٠.٠٥، ومما سبق يتضح لنا تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص علي أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب كبعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية وبين الخوف من خسارة المركز الوظيفي كبعد من أبعاد إدارة مقاومة التغيير لدى العاملين بالبريد المصري.

### الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز كبعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية وبين الخوف من خسارة المركز الوظيفي كبعد من أبعاد إدارة مقاومة التغيير لدى العاملين بالبريد المصري.

من الجدول السابق يتضح وجود تأثير للتحفيز على الخوف من خسارة المركز الوظيفي إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتحفيز على الخوف من خسارة المركز الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.517) عند مستوي معنوية ٠.٠٥، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (٠.٣٢)، أي أن ما قيمته (٠.٣٢) من التغيير في الخوف من خسارة المركز الوظيفي ناتج عن التغيير في التحفيز، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (٠.٥٢٣)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التحفيز، تؤدي إلي التأثير في الخوف من خسارة المركز الوظيفي بمقدار قدره (٠.٥٢٣)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (٩.٥) وهي دالة عن مستوي معنوية ٠.٠٥، كما بلغت قيمة T المحسوبة (٠.٠٢٢) وهي دالة عند

مستوي معنوية ٠.٠٥، ومما سبق يتضح لنا تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز كبعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية وبين الخوف من خسارة المركز الوظيفي كبعد من أبعاد إدارة مقاومة التغيير لدى العاملين بالبريد المصري.

### الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب كبعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية وبين احتمال تخفيض الدخل كبعد من أبعاد إدارة مقاومة التغيير لدى العاملين بالبريد المصري.

من الجدول السابق يتضح وجود تأثير للتدريب على احتمال تخفيض الدخل ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب على احتمال تخفيض الدخل ، إذ بلغ معامل الارتباط  $R(0.596)$  عند مستوى معنوية ٠.٠٥، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (٠.٣٥٥)، أي أن ما قيمته (٠.٣٥٥) من التغيير في احتمال تخفيض الدخل ناتج عن التغيير في التدريب ، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta(٠.٤٦٢)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التدريب تؤدي إلي التأثير في احتمال تخفيض الدخل بمقدار قدره (٠.٤٦٢)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (١١.٥) وهي دالة عن مستوى معنوية ٠.٠٥، كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة (٠.١٨) وهي دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٥، ومما سبق يتضح لنا تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب كبعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية وبين احتمال تخفيض الدخل كبعد من أبعاد إدارة مقاومة التغيير لدى العاملين بالبريد المصري.

### الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز كبعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية وبين احتمال تخفيض الدخل كبعد من أبعاد إدارة مقاومة التغيير لدى



## العاملين بالبريد المصري.

من الجدول السابق يتضح وجود تأثير للتحفيز على احتمال تخفيض الدخل ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتحفيز على احتمال تخفيض الدخل ، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.572) عند مستوي معنوية 0.05 ، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.29) ، أي أن ما قيمته (0.29) من التغيير في احتمال تخفيض الدخل ناتج عن التغيير في التحفيز ، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.54) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التحفيز ، تؤدي إلى التأثير في احتمال تخفيض الدخل بمقدار (0.54) ، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (13.27) وهي دالة عن مستوي معنوية 0.05 ، كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة (0.019) وهي دالة عند مستوي معنوية 0.05 ، ومما سبق يتضح لنا تحقق الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص علي أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز كبعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية وبين احتمال تخفيض الدخل كبعد من أبعاد إدارة مقاومة التغيير لدى العاملين بالبريد المصري.

## الفرضية الفرعية الخامسة

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب كبعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية وبين زيادة أعباء العمل كبعد من أبعاد إدارة مقاومة التغيير لدى العاملين بالبريد المصري.

من الجدول السابق يتضح وجود تأثير للتدريب على الخوف من زيادة أعباء العمل، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب على الخوف من زيادة أعباء العمل ، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.82) عند مستوي معنوية 0.05 ، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.672) ، أي أن ما قيمته (0.672) من التغيير في الخوف من زيادة أعباء العمل ناتج عن التغيير في التدريب ، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.452) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة

في التدريب ، تؤدي إلى التأثير في الخوف من زيادة أعباء العمل بمقدار (٠.٤٥٢)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (٨.٥) وهي دالة عن مستوي معنوية ٠.٠٥، كما بلغت قيمة T المحسوبة (٠.٢٧) وهي دالة عند مستوي معنوية ٠.٠٥، ومما سبق يتضح لنا تحقق الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص علي أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب كبعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية وبين الخوف من زيادة أعباء العمل كبعد من أبعاد إدارة مقاومة التغيير لدى العاملين بالبريد المصري.

### الفرضية الفرعية السادسة

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز كبعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية وبين زيادة أعباء العمل كبعد من أبعاد إدارة مقاومة التغيير لدى العاملين بالبريد المصري.

من الجدول السابق يتضح وجود تأثير للتحفيز على احتمال تخفيض الدخل ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتحفيز على زيادة أعباء العمل، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.9) عند مستوي معنوية ٠.٠٥، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (٠.٨١)، أي أن ما قيمته (٠.٨١) من التغيير في زيادة أعباء العمل ناتج عن التغيير في التحفيز ، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (٠.٦٦٢)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التحفيز، تؤدي إلى التأثير في زيادة أعباء العمل بمقدار قدره (٠.٦٦٢)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (٦.٥) وهي دالة عن مستوي معنوية ٠.٠٥، كما بلغت قيمة T المحسوبة (٠.٠١٦) وهي دالة عند مستوي معنوية ٠.٠٥، ومما سبق يتضح لنا تحقق الفرضية الفرعية السادسة التي تنص علي أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز كبعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية وبين زيادة أعباء العمل كبعد من أبعاد إدارة مقاومة التغيير لدى العاملين بالبريد المصري.

ومما سبق يتضح لنا تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه:

"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية وإدارة مقاومة التغيير لدى العاملين بالبريد المصري

## النتائج و التوصيات

### النتائج :

من نتائج التحليل الاحصائي للدراسة الميدانية يتضح لنا تحقق "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية وإدارة مقاومة التغيير لدى العاملين بالبريد المصري و ذلك لكل بعد من ابعاد المتغير الرئيس وهما بعد التدريب و بعد التحفيز علي أبعاد المتغير التابع مقاومة التغيير التنظيمي الثلاثة و إن كان تأثير التحفيز أكثر نسبياً من تأثير التدريب.

### التوصيات

- استمرار ادارة الموارد البشرية في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي مما يساعد على تكيف البريد المصري وبيئة الاعمال الخارجية..
- التوسع في عقد البرامج التدريبية بصورة مستمرة لكل العاملين.
- الاستعانة ببيوت الخبرة التدريبية العربية و الأجنبية المتميزة سيعزز من كفاءة عملية التدريب.
- زيادة اشراك العاملين في النواحي الإدارية مما يحقق قدر كبير من الرضا الوظيفي و الولاء للمنظمة
- تحقيق العدالة في التحفيز المادي وربطه بالأداء سيقفل بنسبة كبيرة من الصراع التنظيمي
- التوسع في التحفيز المعنوي مثل إقامة حفلات تكريم وتوزيع شهادات تقدير بجانب التحفيز المادي سيساعد في إدارة التغيير التنظيمي
- زيادة اهتمام القيادة العليا باستشارة العاملين عند اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعليتها ويسهل قبولهم لها.

أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على مقاومة التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على البريد المصري  
د / اشرف عبد الرحمن محمد عبد الرحمن

## استمارة استقصاء

أخي الفاضل / اختي الفاضلة  
موظفي البريد المصري ، المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسعدني ويشرفني مشاركتكم القيمة في تعبئة عبارات الاستبيان الموضوع بين أيديكم  
بعنوان

" أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على مقاومة التغيير التنظيمي  
دراسة تطبيقية على البريد المصري" ، حيث أن حضراتكم الفئة المستهدفة.

نرجو من حضراتكم بأبداء الرأي بما يعبر عن وجهة نظركم بكل موضوعية وشفافية  
علماً بأنه يتم جمع تلك البيانات لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تعامل من قبلنا  
بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

د/ أشرف عبد الرحمن

هاتف :

بريد الكتروني:

### أولاً: البيانات الشخصية

أ. الجنس

○ ذكر ○ أنثى

ب. العمر

○ أقل من ٣٠ سنة

○ من ٣٠ سنة إلى ٣٩ سنة

○ من ٤٠ إلى ٤٩ سنة

○ من ٥٠ سنة فأكثر

ت. المؤهل العلمي:

○ بدون

○ دبلوم متوسط

○ بكالوريوس

○ ليسانس

○ ماجستير

○ دكتوراه

ث. سنوات الخبرة

○ أقل من ٥ سنوات

○ من ٦ إلى ٩ سنوات

○ من ١٠ إلى ١٤ سن

○ من ١٥ سنة فأكثر

ج. المستوى الوظيفي

○ مدير إدارة

○ مدير قطاع

○ مدير عام

## ثانياً: محاور الاستبيان

الرجاء التفضل بوضع علامة ( √ ) أمام الاختيار الذي ترونه يتوافق مع وجهة نظرك

		أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
<b>بعد التدريب</b>						
١	برامج التدريب الحالية كافية لإدارة التغيير التنظيمي					
٢	يتم عقد برامج التدريب بصفة دورية					
٣	عدد المدربين كاف لتغطية جميع فروع البريد المصري					
٤	التدريب يحسن الاتصالات بين العاملين في مختلف الوظائف والمستويات الإدارية					
٥	يتمتع العاملون بزيادة القدرة على حل مشكلات العمل بعد التدريب					
٦	التدريب له دور مباشر في تطوير إمكانيات العاملين لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة في البريد المصري					
٧	التدريب يرفع كفاءة العاملين و يعزز فرصهم في الترقيات					
٨	التدريب يلعب دوراً أساسياً في تحقيق الرضا المهني للعاملين وزيادة الثقة بالنفس					
<b>بعد التحفيز</b>						
١	نظام التحفيز الحالي كافي ولا يحتاج للتغيير					
٢	هناك عدالة في تطبيق نظام التحفيز بدون أي استثناء					
٣	تعد كفاءة وتميز أداء الأفراد وإبداعهم معايير هامة في نظام التحفيز والترقية.					

أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على مقاومة التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على البريد المصري

د / اشرف محمد الرحمن محمد محمد الرحمن

٤	التحفيز المعنوي يثبت روح الشعور بأهمية العمل لدى العاملين				
٥	التحفيز المعنوي يساعد على تنمية العلاقات الانسانية بين العاملين . .				
٦	نظام التحفيز فعال في إدارة مقاومة التغيير				
٧	يتم الاعتماد على التسلسل الوظيفي في منح العلاوات والترقيات.				
٨	تهتم القيادات بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والتحفيز				
<b>بعد</b>					
١	خسارة بعض العاملين وظائفهم أمر ضروري مصاحب للتغيير التنظيمي				
٢	الخوف من خسارة المركز الوظيفي من أهم أسباب مقاومة التغيير لدى العاملين				
٣	الخوف من خسارة المركز الوظيفي بسبب قلة الثقة بين الإدارة و العاملين				
٤	الإدارة حريصة علي تطوير العاملين بما يلائم التغيير و يحفظ وظائفهم				
٥	الخوف من خسارة المركز الوظيفي ناتج عن مواقف سابقة مصاحبة لعمليات تغيير سابقة				

	اوافق تماماً	اوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
<b>بعد زيادة أعباء العمل</b>					
١					
٢					
٣					

أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على مقاومة التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على البريد المصري

د / اشرف محمد الرحمن محمد محمد الرحمن

٤	زيادة أعباء العمل لا يصاحبها زيادة مناسبة في الأجر الأساسي و الإضافي				
٥	الخوف من زيادة أعباء العمل ناتج عن مواقف سابقة مصاحبة لعمليات تغيير سابقة				
<b>الخوف من تخفيض الدخل</b>					
١	زيادة أعباء العمل من أهم أسباب مقاومة التغيير				
٢	تخفيض الدخل عادة ما يصاحب التغيير التنظيمي بالبريد المصري				
٣	زيادة أو نقص الدخل غير مرتبطة بالوظيفة ولكن بكفاءة الأداء و ذلك لثبات الأجور الأساسية.				
٤	التغيير التنظيمي يعطى فرصة أكبر لزيادة الدخل				
٥	يوجد عدل في نظام الأجور في البريد المصري بين جميع العاملين و كل المستويات				

هل لديك ملاحظات أخرى على تطبيق القيادة التحويلية بالأكاديمية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا لتعاونكم



## المراجع

### أولاً: مراجع البحث باللغة العربية:

١. أحمد اليوسفي، رامز علي درويش، (٢٠١٤) أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة: دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد ٣٦. العدد ٥.
٢. أحمد إبراهيم سرحان، (٢٠١٩). العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الكترونياً وتحقيق الاستدامة التنافسية بالتطبيق على الجامعة العراقية. رسالة ماجستير كلية التجارة. قسم إدارة أعمال، جامعة بنها
٣. أحمد ماهر، (٢٠٠٩) إدارة الموارد البشرية، الدار العربية ط ٣، الإسكندرية.
٤. بهاء الدين المنجي، إنهاء الجبالي، (٢٠١٥): إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، .
٥. بوهنتالة فهيمة (٢٠٠٩) بعنوان " التغيير التنظيمي و انعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، " رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة باتنة، الجزائر
٦. بوداود، فاطمة الزهراء، (٢٠٠٧) التغيير و التطوير التنظيمي و تأثيره على سلوك و أداء الأفراد في المنظمة. مذكرة ماجستير. جامعة بومرداس. الجزائر
٧. جوال محمد السعيد، رايجي مختار، لحول عبد القادر. (٢٠٠٤)، ممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية جلفة. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال. المجلد ٦. العدد ٤.
٨. حداد بختة. سيد حياة. (٢٠١٦) إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة: دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية OS، فرع لمجمع سونلغار. المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية. العدد ٦..
٩. حكيم بن جروة (٢٠١٧) دراسة نظرية لاستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة، مجلة نماء للاقتصاد و التجارة ، العدد الأول، الجزائر..

١٠. كحول زهرة، (٢٠١٧) أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الجلفة (٢٠٠٧-٢٠١٦). رسالة ماجستير. (جامعة زيان عاشور-الجلفة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية).
١١. سعود ضيف الله الدالة (٢٠٠٣) أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض (ماجستير)--أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية
١٢. سعيد شعبان حامد، (٢٠٠٦) عن الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث ترقية مقدم لقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة الأزهر
١٣. سماتي حاتم (٢٠١٨) واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين: دراسة ميدانية لكل من جامعتي تيارت وبسكرة.. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. بسكرة. الجزائر.
١٤. سعاد بن علي. فاطمة بلحاج جيلالي.(٢٠١٩) أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة "باتيميتال". رسالة ماجستير. (جامعة الجيلالي: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر
١٥. سيف الجمعان ، (٢٠١٤) بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ،أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض.
١٦. عبد الباري درة، زهير الصباغ (٢٠١٠) إدارة الموارد البشرية وتنميتها في القرن الحادي والعشرين دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع الأردن
١٧. عباس ،سهيلة (٢٠٠٣) إدارة الموارد البشرية ، ط ،١ عمان : دار وائل للنشر والتوزيع
١٨. العتيبي صبحي جبر(٢٠٠٢) تطور الفكر والأنشطة الإدارية الأردن، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع،
١٩. عثمان السيد، (٢٠٠٠)قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء: المنصورة، ط١،
٢٠. العنزي، مبارك ٢٠٠٤ التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين/ دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض( الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ) رسالة ماجستير
٢١. كامل محمد المغربي، (٢٠١٠)السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط١، عمان،الأردن.

٢٢. محمد عبد المنعم محمد ابراهيم، (٢٠١٧) دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية : دراسة تطبيقية علي بلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
٢٣. محمد سامي إبراهيم، (٢٠٢٠) أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على مجموعة شركات العربي. رسالة ماجستير. (جامعة بنها: كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال،
٢٤. محمود السيد (٢٠١٣) ، دراسات متقدمة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، كلية التجارة جامعة عين شمس.
٢٥. ميلود زيد الخير وعبد القادر بن برطال (٢٠١١) أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة سعد دحلب - الجزائر
٢٦. نهي إدريس عبد الله حسن، (٢٠١٥) أهمية التدريب في رفع إنتاجية العاملين، رسالة دكتوراه جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان
٢٧. هبة الله أحمد الهم. (٢٠١٩) إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. العدد ١٢. الجزء الثالث.
٢٨. وائل محمد ثابت. (٢٠١٢) دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير: دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة - فلسطين. مجلة جامعة الأزهر بغزة. المجلد ١٤. العدد ٢.
٢٩. يوسف محواس، (٢٠١٨) دور إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير. رسالة ماجستير. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر

### ثانياً: مراجع الدراسة باللغة الانجليزية:

1. Arta JASHARI, Enver KUTLLOVCI, THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES: MANUFACTURING ENTERPRISES IN KOSOVO, VGTU Press, Feb 2020.
2. A.H. Maslow (1943), A Theory of Human Motivation , Psychological Review, 50, 370-396.
3. Gary Dessler (2017) Human resource management, 15th edition Pearson Education, Inc. uk .

4. Robbins SP and Coulter M. (2007) Management. London: Pearson Prentice Hall.
5. Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor and Carol Atkinson ,(2014), human resource management, 9th Edition, Pearson Education Limited.UK.
6. Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. European journal of Business and Management, 5(4), 137-147.
7. Muthmainnah Mattjik et.al, Managing Human Resources In A Higher Education Institution: Managing The Lecturers, INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH, Jan 2020.
8. . Halit KARAXHA, METHODS FOR DEALING WITH RESISTANCE TO CHANGE, Baltic Journal of Real Estate Economics and Construction Management, 2019.
9. Ayesha Amjad, Muqqadas Rehman, RESISTANCE TO CHANGE IN PUBLIC ORGANIZATION: REASONS AND HOW TO OVERCOME IT, European Journal of Business Science and Technology, 2018.Available at:
10. Yunzhen Kuang, Managing resistance: The contribution of transformational leadership on followers' self-efficacy during incremental organisational change, 11th IBA Bachelor Thesis Conference , July 2018
11. Jaz Mehmood and Others: Role of Academic leadership in Change Management for Quality in Higher Education inPakistan, Journal of Education and Practice, Vol (3) ،No(16) , 2012.
12. Stephen Marshall: Change, Technology and Higher Education " Are Universities Capable of Organizational Change?، Research in Learning Technology, Vol (18) ،No (3) ,2011. Micheal Fullan: change forces Probing The Depths of Educational Reform, The Falmer Press, USA, 1993.
13. Ian McRoy & Paul Gibs: Leading Change in Higher education, Education Management Administration Leader Ship , Vol(37), No(5), 2009.

14. Jan. Andrews and Others: All change mangers, experience of organizational change in Theory and Practice, Journal of organizational change management, vol(21), No(3),2008.
15. Ahmad Hafizh Damawan, Siti Azizah, Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 2019. ١١
16. Forgues, B., Frechet, M., & Josserand, E. (2006). interorganisational Relations. French management review, (5), 17-31
17. O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. Academy of management Perspectives, 27(4), 324-338
18. Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change. Employee relations.
19. Udjo Eseroghene Franklin et.al , Obstacles, Resistance and Impact of Change in Organizations: An Examination of the Saudi Telecommunication Company (STC), International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, April 2016.
20. Tetiana Kuzhda, Diagnosing resistance to change in the change management process, Economics, Management and Sustainability, Nov2016.. ١٣ Muhammad Majid Khan, Determinants of Resistance to Organizational Change: A Qualitative Study of a Non-governmental Organization in Pakistan, Journal of Educational Leadership and Policy, Sep 2016
21. Ali El-Dirani et.al, The Role of Human Resources in Change Management: An Exploratory Study in Lebanon, The Journal of Middle East and North Africa Sciences, Page 2, 2019.
22. Muthmainnah Mattjik et.al, Managing Human Resources In A Higher Education Institution: Managing The Lecturers, INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH, Page 2360 , Jan 2020.
23. . Nur Izzah Mohd Radzi and Rozhan Othman, Resistance to Change: The Moderating Effects of Leader-Member Exchange and Role Breadth, Self-Efficacy, Journal of Advanced Management Science, Page 72 , Jan 2016.

24. Palakh Jain et.al, Resistance to Change in an Organization, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM),Page 37 , May 2018.<sup>١٨</sup> Theory of constraints, Available at [https://en.wikipedia.org/wiki/Theory\\_of\\_constraints](https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_of_constraints),2020.
25. Hill, C., Jones, G. (2001). Strategic Management,pg486. Houghton Mifflin, Boston.
26. Gareis ,R. (2010), “ changes of organizations by projects” ,International Journal Of Project Management,Vol.28, pg.317-327.
27. Chiang, C.F. (2010),”perceived organizational change in the hotel industry an implication of change schema”, International journal Of Hospitality Management, Vol 29,pg.157-167
28. Waddell ,N. and Sohal, A.(1998),” Resistance: a
29. constructive tool for change management”, Management
30. Decision, Vol 36 No.6,pg 543-548
31. McGuinness, M. (2009). How to Motivate Creative People (Including Yourself). London: Creative Commons.
32. Burney, L., & Widener, S. K. (2007). Strategic performance measurement systems, job-relevant information, and managerial behavioral responses—Role stress and performance. Behavioral Research in Accounting, 19(1), 43-69