

العنوان:	تقييم مدى توفر متطلبات إدارة التغيير بشركات الطيران المصرية
المصدر:	مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة
الناشر:	جامعة قناة السويس - كلية السياحة والفنادق
المؤلف الرئيسي:	عمر، مي باهر
المجلد/العدد:	مج13, ع1
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2016
الشهر:	يونيو
الصفحات:	57 - 76
رقم MD:	829605
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	HumanIndex
مواضيع:	مصر، شركات الطيران، إدارة التغيير، الإدارة العامة
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/829605">http://search.mandumah.com/Record/829605</a>

## تقييم مدى توافر متطلبات إدارة التغيير بشركات الطيران المصرية

مي باهر عمر

كلية السياحة والفنادق - جامعه حلوان

## ملخص الدراسة

يعتبر مفهوم إدارة التغيير داخل المؤسسات من الضرورات الهامة لنجاح أى مؤسسه وشرطاً جوهرياً لبقائها لتواجه التحديات التي تفرض نفسها على بيئته العمل. وفي سبيل ذلك تسعى المؤسسات للعمل الجاد لإدارة عملية التغيير بشكل موجه ومقصود بما ينعكس إيجابياً على التطور الذاتي للعاملين ويرفع مستوى رضاهم عن العمل. ولذلك يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على مفهوم إدارة التغيير ومجالات إدارة التغيير وتقييم مدى توافر متطلبات إدارة التغيير المتمثلة في الظروف والمتغيرات البيئية، الأنظمة والسياسات الإدارية وسياسات تنمية وتطوير العاملين. تم توزيع استمارات استقصاء على العاملين بشركات الطيران المصرية. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة منها: إن توضيح سياسات تنمية وتطوير العاملين كان من أبرز متطلبات إدارة التغيير، كذلك عدم وضوح مفهوم إدارة التغيير وعدم قدرة الباحثين على تحديد ما إذا كانت الشركات تقوم بتحليل البيئة الخارجية أم لا. كما كشفت الدراسة عن علاقة إحصائية معنوية بين عدد سنوات الخبرة للعاملين ومدى إدارتهم ووعيهم لتلك المتطلبات. وقد قدمت الدراسة عدداً من التوصيات توفر لصانعي القرارات بيانات واقعية تساعد في تبني سياسات وإجراءات من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية وتصويب الجوانب السلبية، الأمر الذي يحسن من أداء شركات الطيران المصرية ورضا العاملين عن أعمالهم وفي رفع مستوى أدائهم ويمنحهم الفرصة للإبداع، ومن ثم يصبح التغيير قيمة أساسية في ثقافتها وتنعكس نتائجها إيجابياً على نجاح وتفوق تلك الشركات.

الكلمات الدالة: إدارة التغيير، سياسات تنمية وتطوير العاملين، مقاومة التغيير.

## المقدمة

إن التغيير أمر حتمي وضروري، فالحياة في طبيعتها متجددة ومتغيرة ومن ثم فإن المنطق يفرض علينا التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة، وتتأثر الدول متقدمة كانت أم نامية بهذا الواقع السريع وتعيش عصر التغيير، عصر الفاعلية والإنطلاق، عصرراً تتوالى فيه المستجدات وتعززها التغيرات الفنية والتكنولوجية، ثورتى الإتصال والمعرفة وعصر المعلومات جميعها يشكل تحدياً شديداً لمتخذى القرار في بيئة العمل؛ ولذلك نجد المؤسسات التي تتكيف بشكل أسرع مع التطورات تشكل لنفسها ميزة تنافسية أعلى من المؤسسات الأخرى. وفي الوقت نفسه فالمؤسسات التي ترفض التغيير تتخلف عن ركب التقدم، مما يؤدي إلى خسارات جذرية من حصتها في السوق (حريم، ٢٠٠٤).

والتغيير في أبسط صورته، يعني التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبذلك يتطلب جهوداً متواصلة من المنظمات (شبير، ٢٠٠٤) ويتعين أن تكون إدارة التغيير ذات فاعلية، أي تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتشجع التغيير المستمر، وتملك القدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة بتغييرها (حريم، ٢٠٠٤) ومن ثم أصبحت قدرة إدارة وتبني التغيير في العمل من متطلبات وشروط وضروريات الواقع الجديد.

في هذا الإطار لا بد من الإشارة إلى أن شركات الطيران المصرية كباقي منظمات العالم تعيش حالة متغيرة في بيئة مضطربة وغير مستقرة مما يجعلها تواجه العديد من التحديات التي تفرض نفسها على بيئة العمل وتفرض إحداث تغيير لمواكبتها، فهي لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية، ولا تستطيع المؤسسات أن تكف مكتوفة الأيدي أمامها، ولكن يجب أن تبادر بإحداث التغيير والتخطيط له مقدماً حتى تستطيع أن تواجه التغيرات بحكمة ودون ارتباك في أنشطتها. خاصة إنه لم يعد تركيز الشركات على ضخامة الحجم والنمو ولكن أصبح تركيزها على القدرة على التكيف وكونها من أجزاء شبه مستقلة تعمل من خلال فرق عمل تشكل وفقاً للحاجة من المتطلبات المتغيرة، ولم يعد العاملون في الشركات مجرد أداة لتنفيذ تكاليفات الرؤساء ولكن أصبحوا شركاء في الإدارة والتغيير مما يحفزهم على بذل المجهود والتفاني في خدمة العمل وتحقيق نجاحه، كما لم يعد لدى المستفيدين من خدمات الشركات أى استعداد للتفريط في توفير خدماتهم بأقصى سرعة وبالجودة المطلوبة (الهادي، ٢٠١٣).

## أهداف الدراسة:

- إلقاء الضوء على التوجه العام للعاملين بشركات الطيران المصرية نحو مفهوم إدارة التغيير ومجالات إدارة التغيير التي تتوافر بها.
- تقييم مدى توافر متطلبات إدارة التغيير المتمثلة في الظروف والمتغيرات البيئية، الأنظمة والسياسات الإدارية، سياسات تنمية وتطوير العاملين وواقع شركات الطيران المصرية على إدارة وإحداث التغيير.
- تحديد طبيعة العلاقة بين الخصائص الشخصية والتنظيمية، ومدى إدراك العاملين لمفهوم ومتطلبات إدارة التغيير لدى شركات الطيران المصرية.
- التوصل لمجموعة من النتائج والتوصيات التي تهدف إلى تفعيل دور إدارة التغيير بشركات الطيران المصرية لما له من أثر فعال في التطوير التنظيمي بشكل عام، وكذلك في دعم المركز التنافسي لها.

## فرضاً الدراسة

- الفرض الأولي: " إن عدم إدراك العاملين بشركات الطيران المصرية للظروف والمتغيرات البيئية، وكذلك الأنظمة والسياسات الإدارية وسياسات تنمية وتطوير العاملين يؤدي إلى عدم فاعلية إدارة التغيير بها".
- الفرض الثاني: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين لتوافر متطلبات إدارة التغيير تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، الخبرة الوظيفية، والمستوى الإداري للوظيفة).

التغيير هو الانتقال من حالة غير مرغوبة إلى حالة أخرى مرغوبة يفترض فيها أن تكون أكثر إيجابية وتلقى قبولا لدى أغلبية العاملين في المؤسسة. ويعرفه اللوزي كما يلي: هو "إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق أحد أمرين أساسيين هما ملاءمة أوضاع التنظيم أو إستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات" (اللوزي، 1998).

وهناك فرق واضح بين التغيير والتطوير، فالتغيير يعتبر أداة من أدوات الإدارة، بينما التطوير وظيفه إدارية وهدف نهائي لأي منظمة وبالتالي يعد التغيير من وسائل التطوير. كما لا بد من التمييز بين التغيير كظاهرة وبين إدارة التغيير كمنهج تطبيقي له أسس وقواعد وأصول، وتعرف إدارة التغيير بإنها: "ذلك النهج الإداري الذي يعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئه منظمة الأعمال، وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقه بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها" (العتيبي، ٢٠١٢). وتعرف أيضاً بإنها "إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة". (عماد الدين، ٢٠٠٤).

وإدارة التغيير ليست عملية سهلة وبسيطة، وإنما تحتاج إلى مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات، وتجديد عملياتها، على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطور شامل في المناخ السائد في المنظمة (العميان، ٢٠٠٥)، فهي عملية متشابكة متداخلة في عناصرها تتسم بالإبداع والابتكار في ممارساتها، ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر البشري الذي يتمثل في جانبين رئيسيين هما حماس قادة التغيير من جهة، والتزام المتأثرين بالتغيير بتنفيذه من جهة أخرى (عماد الدين، 2004).

تزداد دواعي التغيير وتصبح أكثر إلحاحاً عما كانت عليه من أي وقت مضى عندما لا تعود الأساليب والممارسات مناسبة للأهداف المتوخاة لأن الزمن قد تجاوزها أو لأنها لم تكن مناسبة في أي وقت مضى، ومن أبرز القوى الخارجية الداعية للتغيير هي: الثورة المعرفية والتقنية، التغيرات في الأسواق، التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والديموغرافية، تزايد ضغط الجماعات على المنظمة، تغيير نظرة الجمهور، توقعات المنظمة والأزمات الخارجية الطارئة (شبير، 2004). أما عن القوى الداخلية الناشئة من داخل المنظمة فمن أهمها: التغيير في أهداف المنظمة، ورسالتها، وأغراضها، إدخال أجهزة ومعدات جديدة، الدمج مع منظمات أخرى، تدني معنويات العاملين، حدوث أزمة داخلية طارئة، عدم تمكن المنظمة من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف الإدارية العليا من داخل المنظمة و تدني الأرباح (السميري، ٢٠٠٧).

وترتيباً على ما تقدم فإن التغيير يجب أن يكون ظاهرة طبيعية تسعى الشركات من خلاله إلي زيادة قدرتها على التكيف مع متغيرات العصر وتحولها من وضع قائم تقليدي إلى وضع آخر مستهدف يضمن لها الإستمرارية والتطور في بيئة عالمية مضطربة ومعقدة. والتغيير بذلك لا يكون من أجل التغيير نفسه، وإنما تغيير يمكن الشركات من الأخذ بكافة أساليب الابتكار والإبداع والجودة في كافة المجالات العلمية والتقنية والإنتاجية ويساعدها أيضاً على التفاعل مع محيطها المحلي والإقليمي والعالمي حتى تكون قادرة على المنافسة العالمية.

#### خصائص إدارة التغيير:

إن إدارة التغيير هي الإدارة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد وأدوارهم وحثهم على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم وتتطلب إدارة التغيير توافر خصائص عدة من أبرزها :

- 1-إرادة جادة قادرة على التحول إلى إدارة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير؛
- 2-امتلاك القدرة على الإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المؤسسة كافة من حيث بنيتها، وأساليب قيادتها، وطرائق عملها، وأنماط السلوك الإداري والقيم السائد فيها. (عماد الدين، 2004)؛
- 3-القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة، بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه (حسن، ٢٠٠٣)؛
- 4-الإرتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتطوير الكفاءه والفاعلية الإدارية لتكون قادرة علي مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية (عماد الدين، 2004).

#### أنواع التغيير

هناك عدة أنواع للتغيير ولذلك يتعين على المسئول عن إدارة التغيير أن يحدد نوع التغيير الذي يسعى إلى تحقيقه أو إلى إحداثه حتى يستخدم الأدوات المناسبة لتحقيقه، ويحشد له الإمكانيات والموارد التي تكفل له تحقيق هذا التغيير (الخضيري، 2003).

#### أولاً: أنواع التغيير وفقاً للحدائثة (التغيير التقليدي والتغيير الحديث)

التغيير التقليدي يتمثل في أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير، ثم تحاول البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالباً ما تكفي فيه الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار السلبية الناشئة عن التغيير ولا تنجح في الاستفادة من الفرص الجديدة التي يتيحها التغيير. أما التغيير الحديث فيتمثل في توقع وتنبؤ التغيير والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة، ومن ثم يمكن تحقيق نتائج أفضل، وتلجأ الإدارة فيه إلى المبادرة باتخاذ إجراءات وقائية من جانبها للإستفادة من التغيير (الهادي، ٢٠١٣).

### ثانياً: أنواع التغيير وفقاً للمنهج (التغيير المخطط والتغيير العارض)

التغيير المخطط يتضمن توقع ورصد أي تغييرات بيئية متوقعة ومحتملة الحدوث، والعمل على التغيير المنظم المسبق قبل حدوث التغيير المرتقب فعلياً، وليس مقصوداً على السعي لمحاولة حل مشكلة معينة فقط، وإنما يمتد ليشمل أي محاولة لاستغلال فرص وإمكانات معينة والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو للمنظمة، فيحدث بصورة مقصودة وجهود واعية، نتيجة لإدراك الإدارة العليا وجود فجوة في مستوى أداء المنظمة (فجوة بين وضع مرغوب والوضع الراهن). أما التغيير غير المخطط فيطلق عليه البعض التغيير الذي يحدث طوعاً وتلقائياً بصورة طبيعية أو عشوائية دونما اهتمام من جهة معينة، وقد يكون ضاراً أو مدمراً أو مفيداً. (حريم، ٢٠٠٤)

### ثالثاً: أنواع التغيير وفقاً للنطاق (التغيير الشامل والتغيير الجزئي)

التغيير الجزئي هو الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، أما التغيير الشامل فيشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة. والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير (الهادي، ٢٠١٣)

### رابعاً: أنواع التغيير وفقاً للمضمون (التغيير المادي والتغيير المعنوي)

التغيير المادي يتمثل في التغيير الهيكلي أو التغيير التكنولوجي، أما التغيير المعنوي فيتمثل في التغيير النفسي أو التغيير الاجتماعي.

### خامساً: أنواع التغيير وفقاً للسرعة (التغيير السريع والتغيير التدريجي)

يكون التغيير التدريجي البطيء عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف (الحريري، ٢٠١١).

### مجالات إدارة التغيير

#### أولاً: التغيير في الإستراتيجية

عادة ما يبدأ التغيير التنظيمي بإعادة النظر في استراتيجية المنظمة ورسالتها، ولذا فإن التغيير الاستراتيجي يتطلب إجراء تغييرات أخرى مثل التغيير في التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وقد يكون التغيير في الإستراتيجية على مستوى المنظمة أو على مستوى النشاط أو على مستوى الوظيفة (الرقب، ٢٠٠٨).

#### ثانياً: التغيير في الثقافة التنظيمية

إن إحداث التغيير في إستراتيجية منظمة ما يتطلب إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية وكذلك في نظام القيم بها. ولتنفيذ هذا التغيير الثقافي فإن الأمر يتطلب من إدارة الأفراد القيام بدور هام يتمثل في توعية العاملين بالنواحي التي تستحق الاهتمام والقياس والرقابة، التصرف بإيجابية تجاه المواقف الصعبة والأزمات التنظيمية، التشجيع على تعلم القيم الجديدة، والتعامل مع الأولويات الوظيفية بنفس أسلوب التعامل مع المكافآت والترقيات الوظيفية. (الحريري، ٢٠١١).

#### ثالثاً: التغيير في الهيكل التنظيمي

قد يتمثل التغيير الهيكلي في تغيير طبيعة الوظيفة وعلى وجه التحديد زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة أو إثراء الوظيفة (وهي التقليل من درجة التخصص الدقيق في الوظيفة)، أو تغيير ملامح الوظيفة (زيادة عدد المهام المسندة إلى الوظيفة ويكون الهدف هنا هو جعل الوظيفة أكثر إثارة وأهمية)، أو تغيير في العلاقات بين الإداريين والفنيين والاستشاريين (ويشمل ذلك خلق مكاتب ومساعدين استشاريين على أساس مؤقت أو على أساس دائم) (عبد الباقي، 2004).

#### رابعاً: إعادة تصميم الوظائف

يتمثل في إعادة تصميم المهام والسلطات والوظائف الموكلة بحيث يتم تنظيمها على أساس فرق العمل وذلك من أجل تحسين إدارة العمل من خلال منح كل فريق السلطات التي تمكنه من تحمل مسؤولية كل الجوانب الإدارية ونقل مسؤولية اتخاذ القرار إلى تلك الفرق (Mccalman and Paton, 2008).

#### خامساً: التغيير التكنولوجي

يتمثل التغيير التكنولوجي في استخدام طراز آلي جديد لغرض زيادة الانتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، أو في تصميم العمل أو وقت إنجاز العمل (العليم والشريف، ٢٠٠٩). ويستهدف هذا النوع من التغيير إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة، لذا فهي تشمل إدخال تكنولوجيا جديدة في الإنتاج، أو نظام جديد في فرز واختيار الأفراد الجدد، أو استخدام أساليب متطورة في تقييم أداء العاملين (Desler, 2003).

#### متطلبات إحداث التغيير:

ويمكن حصرها في الخطوات التالية:

١. خلق الإحساس بوجود حاجة ملحة للتغيير من خلال التشخيص الملائم للمشكلات التنظيمية: لا بد للقادة من إشعار الأفراد بالحاجة الملحة إلى التغيير والتي لا تحتمل التأخير وذلك من خلال تشخيص المشكلات التي تعاني منها المنظمة حتى يمكن الوصول إلى فهم مشترك لطبيعة تلك المشكلات وكيفية التعامل معها (Mccalman and Paton, 2008)، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى التزام الأفراد بتنفيذ برنامج التغيير لعلاج تلك المشكلات.

٢. تشكيل فرق عمل وصياغة رؤية مشتركة للمنظمة وتعريف الجميع بها: يصعب على قائد واحد أن ينفذ برنامج التغيير بكفاءة، الأمر الذي يتطلب تشكيل فريق من الأفراد المؤثرين القادرين على قيادة هذا التغيير، وفي نفس الوقت قادرين على الاندماج والعمل سوياً بروح الفريق. وهذا بدوره يتطلب إحداث تعديلات في رؤية المنظمة، ولن تحقق الرؤية الهدف منها إن لم يكن هناك فهم واضح لمضمونها من قبل جميع الأطراف ذات المصلحة في وجود المنظمة. (الطروان، ٢٠٠٣).
٣. تمكين الموظفين من تسهيل إحداث التغيير ووضع أهداف قصيرة الأجل: ضرورة التغلب على مختلف العقبات التي تحول دون نجاح التغيير مثل تعقيد السياسات وتداخل الهياكل التنظيمية، وللتغلب على مثل هذه العقبات لابد من دعم إدارة الموارد البشرية والذي يتمثل في تقديم التدريب اللازم لإكساب العاملين مهارات التعامل مع الوضع الجديد (Green, 2007)، نظراً لأن التغيير قد يستغرق فترة طويلة، فإن الأمر يستلزم وضع مجموعة من الأهداف قصيرة الأجل بهدف تشجيع الأفراد على الإستمرار في عملية التغيير عندما تتحقق تلك الأهداف (عماد الدين، ٢٠٠٤).
٤. تعزيز النتائج والاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات: ومن خلال ما يتحقق من أهداف قصيرة الأجل فإن التغييرات قد تمتد لتشمل النظم والسياسات والهياكل التي أصبحت لا تتوافق مع الرؤية الجديدة للمنظمة (Andreson and Andreson, 2010). ولذلك فإنه بإمكان المدراء الاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات من خلال تعيين موظفين جدد يتوافر لديهم الإستعدادات الكافية للتعامل مع تحديات التغيير.
٥. الرقابة على معدلات النجاح وتعديل رؤية المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك، وحتى يمكن الحكم على فعالية التغيير فلا بد من إجراء رقابة منتظمة للتعرف على معدلات النجاح والتأكد من أنها متزايدة، مع مراعاة تغيير رؤية المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك، خاصة إذا ثبت أنها لم تحقق معدلات النجاح المستهدفة (Desler, 2003).

### مقاومة التغيير

تعتبر مقاومة التغيير من أصعب الأمور التي يتم التعامل معها، والسبب هو أن العاملين يفضلون ما اعتادوا عليه، لذا يكون رد فعلهم مقاومته في البداية بقوة، فإنهم يرون فيه تهديداً لأنماط وأساليب قائمة ويخشون أن يمس مصالحهم، ولذلك يجب على المعنيين بإدارة التغيير محاولة توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين حتى يمكن ضمان التعاون من جانبهم مع الإدارة في تحقيق التغييرات المطلوبة أو على الأقل تحييد المقاومة، لأن عدم فهم الدوافع والغايات هو الذي يوجد روح المقاومة للتغيير وليس التغيير ذاته (الفروي، ٢٠٠٠).

### أسباب مقاومة التغيير ووسائل التغلب عليها :

هناك العديد من المعوقات التي تحد أو تقشل النجاح المنشود من إدارة التغيير ومن هذه المعوقات ما يلي:

١. الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي للمؤسسة وحدث نوع من التراخي في أداء العمل، فالتغيير يتطلب إحساساً بضرورة المهمة والسرعة في إنجازها، فالشركة الراضية عن إنجازاتها لا تبذل الجهود ولا تحشد الطاقات الضرورية ولا تعد البرامج الملائمة لإحداث التغيير. ويمكن التغلب على ذلك من خلال: الإلزام الضمني أو الصريح الذي يدرك معه المستهدف بالتغيير أنه لا مفر من الإلتزام بالتغيير ولا بد أن يصاحبه اتصالات تُلطف الأثر السلبي الذي سيشيخ المستهدف بالتغيير نتيجة إلتزامه به بحيث يبدو الأمر إلزاماً له بالتغيير وليس إكراهاً عليه (جواد، ٢٠٠٠).
٢. غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد، إذ يحتاج نجاح التغيير إلى وجود تحالف قوي بين من يملكون السلطة والقوة ومن ينفذون عملية التغيير ذاتها، وتحويل التغيير من مجرد أقوال ومقترحات إلى أفعال وممارسات عملية. ويمكن التغلب على ذلك من خلال: زج الأفراد وحثهم على المشاركة في أعمال التخطيط والإعداد للتغيير وأن يكون لكل فرد منهم دور يؤديه ويشعر بالإعتراف به والسماح له بأن يرسم الملامح النهائية للنتائج المتوقعة، فإذا شعر الأفراد بأن أفكارهم موضع اعتبار لرؤسائهم، كما أنها متضمنة في جهود التغيير، سيميلون لأن يكونوا أقل معارضة أو مقاومة للتغيير وأكثر تقبلاً له (مصطفى، ٢٠٠٥).
٣. الإفتقاد لوجود الرؤية الواضحة والشاملة حول ماهية التغيير ومبرراته ونواتجه المتوقعة وكيفية تحقيق ذلك ووجود مجموعة من العقبات الإدارية مثل: البيروقراطية السائدة في الشركات ونظامها القائم، وكذلك وجود مراكز قوى داخل الشركات أو خارجها ذات نفوذ كبير تعارض التغيير كونه يتعارض مع مصالحها الخاصة (كامل، 1993). ويمكن التغلب عليه من خلال: التعليم والتثقيف المتواصل من قبل مدراء التغيير، وتحديد الأهداف من التغيير وإطلاع المستهدفين عليها ليتمكنوا من معرفة الفوائد المرجوة منها، ويفهموا لماذا هم بحاجة إلى التغيير، وبهذا يكسب تأييدهم ويشحن حماسهم للإسهام الإيجابي فيه (Nastase et al., 2012).
٤. مقاومة الناس للتغيير ومعارضته وإعاقة الجهود المبذولة لإحداثه بسبب تخلل الثقة، تباين الرغبات، سوء الفهم في استيعاب المواقف بجانب عدم قدرتهم على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وبالتالي عدم القدرة على إدراك مزايا الوضع الجديد الذي سيتحقق نتيجة لعملية التغيير. (جواد، 2000)، ويمكن التغلب عليه من خلال إجراء عملية أو عمليات تفاوض مبنية على الحوار والنقاش بهدف تحقيق درجة أكبر من إقناع معارضي التغيير بأهميته بقصد بلوغ الاتفاق لإحداث التغيير، وأن يترك فيها مجالاً للمشاركين الإسهام من خلاله، فإن هذا يشعرهم بالانتماء لهذه الخطة طالما أن لهم إسهاماً فيها.
٥. الارتياح للمألوف والخوف من المجهول ويتمثل في خوف الأفراد من الخسارة المادية أو المعنوية والخشية من فقدان السلطة أو المصالح المرتبطة بالوضع الحالي لاعتقادهم بأنه سيترتب على برنامج التغيير الإستغناء عن بعض الوظائف بسبب إستخدام تكنولوجيا جديدة أو إلغاء العمل الإضافي (Ganesh, 2001)، وعدم تقبلهم تعلم مهارات جديدة تحمل مسؤوليات جديدة، ويمكن التغلب عليه من خلال وعد مخططي التغيير بتقديم الدعم المعنوي والمساعدة على التكيف عن طريق توفير برامج التدريب، كافة التجهيزات المادية، وظروف العمل المناسبة، بما يهيئ أداءً فعالاً للمشاركين وبرنامج التغيير (الطراونة، 2003).

منهج الدراسة:

مجتمع وعينه الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من العاملين بشركات الطيران المصرية في مختلف الأقسام ومن مختلف المستويات الوظيفية وعددهم ١١٠ ، وقد اشتملت عينة البحث على (٨٠) فردا تم إختيارهم بالطريقة العشوائية من المجتمع بواقع: (٥٠) فردا للعينة الأساسية وتم استبعاد عدد (٧) استثمارات لعدم اكتمال الإستجابات عليهم وبذلك أصبح عدد الإستثمارات الصحيحة (٤٣) ، و(٣٠) فردا للعينة الاستطلاعية من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية؛ ويوضح جدول (١) أعداد ونسب العينة والمجتمع.

جدول (١) أعداد ونسب عينة ومجتمع الدراسة

الفئات	العينة الاستطلاعية	العينة الأساسية	المتسعد	خارج العينة	المجتمع
العدد	٣٠	٤٣	٧	٣٠	١١٠
النسبة	%٢٧.٢٧	%٣٩.٠٩	%٦.٣٦	%٢٧.٢٧	%١٠٠

جدول (٢) توصيف استمارة الإستبيان الخاصة بالدراسة

المحور	عدد العبارات	أقل قيمة	أقصى قيمة	المتوسط النظري
المحور الأول: مفهوم عملية التغيير ومجالات إدارة التغيير	٨	٨	٤٠	٢٤
المحور الثاني: الظروف والمتغيرات البيئية	٤	٤	٢٠	١٢
المحور الثالث: الأنظمة والسياسات الإدارية	١٠	١٠	٥٠	٣٠
المحور الرابع: سياسات تنمية وتطوير العاملين	٧	٧	٣٥	٢١
الإستبيان	٢٩	٢٩	١٤٥	٨٧

يوضح جدول (٢) توصيف استمارة الإستبيان حيث بلغ العدد الإجمالي لعباراتها (٢٩) عبارة موزعة على أربعة محاور بما تضمنه كل محور من عبارات مختلفة ، ويستجيب المبحوث على ميزان تقدير خماسي ويمكنه أن يحصل على درجات تتراوح بين (٢٩ ، ١٤٥) بمتوسط نظري (٨٧).

جدول (٣) توزيع العبارات على محاور استمارة الإستبيان

العبارات	عدد العبارات	الأهمية النسبية
مفهوم عملية التغيير ومجالات إدارة التغيير	٨	%٢٨
الظروف والمتغيرات البيئية	٤	%١٤
الأنظمة والسياسات الإدارية	١٠	%٣٤
سياسات تنمية وتطوير العاملين	٧	%٢٤
	٢٩	%١٠٠

يوضح جدول (٣) توزيع عبارات الإستبيان على محاوره، ويتضح من الجدول تفاوت عدد العبارات في كل محور حيث اختلفت نسبة العبارات من محور إلى الآخر والتي تراوحت بين (١٤ ، %٣٤)

ويعد أن تم تطبيق الإستمارة على العينة الاستطلاعية تم حساب المعاملات العلمية قيد البحث كما يلي: حساب صدق الاتساق الداخلى بإيجاد معامل الارتباط بين العبارات ومجموع محاورها ثم المحاور والمجموع الكلى للاستبيان.

جدول (٤) معاملات ارتباط العبارات بمجموع درجات المحور المنتمية إليه

ن=٣٠

سياسات تنمية وتطوير العاملين				الأنظمة والسياسات الإدارية				الظروف والمتغيرات البيئية				مفهوم عملية التغيير ومجالات إدارة التغيير			
م	ع	م	ر	م	ع	م	ر	م	ع	م	ر	م	ع	م	ر
٠.٧٥	٠.٨٣	١.١٥	٣.١٧	٠.٦٨	٠.٦٨	١.١٥	٣.٨٣	٠.٥٣	٠.٧٥	١.١٩	٣.٤٣	٠.٤٥	٠.٧٠	١.١٧	٤.٠٠
٠.٦٤	٠.٧٤	١.٢٥	٣.٥٠	٠.٥٩	٠.٨٢	١.١٧	٣.٥٠	٠.٥٩	٠.٨٨	١.٢٨	٣.٩٣	٠.٤١	٠.٥٩	١.١١	٤.١٣
٠.٤٨	٠.٨١	٠.٩١	٣.٠٧	٠.٦٣	٠.٨٤	١.٢٢	٣.٥٠	٠.٦٨	٠.٨٥	١.١٠	٤.٠٣	٠.٤٢	٠.٦٠	٠.٨٥	٤.٢٠
٠.٥٠	٠.٧٦	١.١٩	٣.٤٠	٠.٥٣	٠.٧٦	١.٢١	٣.٢٠	٠.٤٣	٠.٧٧	١.٠٩	٤.١٠	٠.٤٠	٠.٦٩	٠.٩١	٣.٨٣
٠.٦٣	٠.٨٤	١.١٠	٣.٦٠	٠.٥٧	٠.٨٥	١.١٧	٣.٤٧					٠.٣٧	٠.٧١	٠.٩٦	٣.٩٠
٠.٦٤	٠.٧٣	١.٠٧	٣.٥٠	٠.٥٧	٠.٧٩	١.٠٠	٣.٦٣					٠.٤٣	٠.٥٩	١.٠١	٤.١٣
٠.٥٦	٠.٧١	١.٣٣	٢.٧٧	٠.٥٠	٠.٧٩	١.١٣	٣.٤٠					٠.٤٨	٠.٧٨	١.١١	٤.٠٧
				٠.٤٤	٠.٦٥	١.٠٩	٣.٣٠					٠.٥٤	٠.٧٢	١.٣٦	٣.٧٣
				٠.٥٩	٠.٧٤	١.١٥	٣.١٧								
				٠.٦٠	٠.٦٧	١.١٦	٣.١٠								

$$r(٢٧...٠٥) = ٠.٣٦$$

يوضح جدول (٤) المتوسط الحسابى (م) والانحراف المعياري (ع) ومعامل ارتباط (م) درجة العبارات مع الدرجة الكلية للمحور ومعامل ارتباط (ر) درجة العبارة مع الدرجة الكلية للاستبيان ، ويتضح كذلك من الجدول أن معامل ارتباط جميع العبارات مع الدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه تراوح بين (٠.٨٨ ، ٠.٥٩) وتراوح معامل ارتباط جميع العبارات مع الدرجة الكلية للاستبيان بين (٠.٧٥ ، ٠.٣٧) وهى أكبر من قيمة (ر) الجدولية مما يشير إلى دلالة معامل الارتباط عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ويشير إلى اتساق هذه العبارات مع المحور المنتمية إليه وكذلك مع الاستبيان ككل وبالتالي صدقها.

جدول (٥) معاملات ارتباط الدرجة الكلية للمحاور المختلفة مع الدرجة الكلية للاستبيان

ن=٣٠

م	المحاور	م	ع	ر
١	مفهوم عملية التغيير ومجالات إدارة التغيير	٣٢.٠٠	٥.٧٣	٠.٦٦
٢	الظروف والمتغيرات البيئية	١٥.٥٠	٣.٨١	٠.٦٨
٣	الأنظمة والسياسات الإدارية	٣٤.١٠	٨.٦٩	٠.٧٥
٤	سياسات تنمية وتطوير العاملين	٢٣.٠٠	٦.١٨	٠.٧٨

$$r(٢٧...٠٥) = ٠.٣٦$$

يوضح جدول (٥) المتوسط الحسابى (م) والانحراف المعياري (ع) ومعامل ارتباط (ر) الدرجة الكلية للمحاور المختلفة مع الدرجة الكلية

للاستبيان . ويتضح كذلك أن معامل ارتباط الدرجة الكمية للمحاور المختلفة مع الدرجة الكلية للاستبيان تراوح بين (٠.٦٦ ، ٠.٧٨ ) وهي أكبر من قيمة (ر) الجدولية مما يشير إلى دلالة معامل الارتباط عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ويشير إلى اتساق هذه المحاور مع الاستبيان وبالتالي صدقها.

جدول (٦) قيم معاملات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية للاستبيان

ن=٣٠

المحاور	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
مفهوم عملية التغيير ومجالات إدارة التغيير	٠.٨٢	٠.٨٥
الظروف والمتغيرات البيئية	٠.٨٣	٠.٨٩
الأنظمة والسياسات الإدارية	٠.٩٢	٠.٩٢
سياسات تنمية وتطوير العاملين	٠.٨٨	٠.٨٨
	٠.٩١	٠.٩٥

كما يوضح جدول (٦) معامل ألفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية لمحاور الاستبيان والاستبيان ككل ويتضح من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (٠.٨٢ ، ٠.٩٢) وتراوحت قيمة معامل التجزئة النصفية بين (٠.٨٥ ، ٠.٩٥) وهي معاملات قوية تشير إلى ثبات الاستبيان والاعتماد على نتائجه. بعد حساب المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان أصبحت استمارة الاستبيان في صورتها النهائية جاهزة للتطبيق على العينة الأساسية. وزعت استمارات الاستبيان على المشاركين خلال عام ٢٠١٣ م، وتم تحليل البيانات إحصائياً ببرنامج (SPSS17) .

## مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

اولاً: تحليل أعداد ونسب العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة

جدول (٨) أعداد ونسب عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

الفئات	ذكر	أنثى	الإجمالي
العدد	١٥	٢٨	٤٣
النسبة	٣٤.٨٨%	٦٥.١٢%	١٠٠%

تكونت عينة الدراسة من (٤٣) موظفاً من العاملين بشركات الطيران المصرية، ويوضح جدول (٨) أعداد ونسب عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع ويتضح من الجدول أن النسبة الأكبر داخل العينة كانت من الإناث بواقع (٦٥.١٢%) تلاها الذكور بواقع (٣٤.٨٨%).

جدول (٩) أعداد ونسب عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة

الفئات	سكرتير	موظف ادارى	مدير ادارى	رئيس قسم	الاجمالي
العدد	٤	٢٩	٥	٥	٤٣
النسبة	٩.٣٠%	٦٧.٤٤%	١١.٦٣%	١١.٦٣%	١٠٠%

يوضح جدول (٩) اعداد ونسب عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة ويتضح من الجدول ان النسبة الأكبر داخل العينة كانت من الموظفين الإداريين بواقع ( ٦٧.٤٤%) تلاها كل من رؤساء الأقسام والمدراء الإداريين بنفس النسبة والتي بلغت (١١.٦٣%) ثم السكرتارية بنسبة (٩.٣٠%).



جدول (١٠) أعداد ونسب عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

الفئات	٣-١ سنوات	٦-٣ سنوات	اكثر من ١٠ سنوات	الاجمالي
العدد	٣	١٠	٣٠	٤٣
النسبة	%٦.٩٨	%٢٣.٢٦	%٦٩.٧٧	%١٠٠

يوضح جدول (١٠) أعداد ونسب عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة ويتضح من الجدول أن النسبة الأكبر داخل العينة كانت من العاملين ذوى الخبرة لأكثر من عشر سنوات بواقع (%٦٩.٧٧) تلاها ذوى الخبرة من (٦-٣) سنوات بواقع (%٢٣.٢٦) ثم ذوى الخبرة من (٣-١) سنوات بنسبة (%٦.٩٨). وهذا قد يكون مؤشرا إيجابيا على مدى توفر عنصر الخبرة لدى العاملين حيث أن معظمهم يملك خبرة أكثر من ثلاث سنوات وهذه الخبرة قد تساعد على إدارة التغيير وزيادة فعالية التطوير التنظيمي لديها.

جدول (١١) التوصيف الإحصائي لعينة البحث في متغيرات الدراسة

ن=٤٣

المقاييس	المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	أقل قيمة	أكبر قيمة	المدى	الالتواء	التفطح
مفهوم عملية التغيير ومجالات إدارة التغيير	٣١.٤٢	٣٢.٠٠	٥.٥١	١٨.٠٠	٤٠.٠٠	٢٢.٠٠	٠.٦٩-	٠.٢٠-
الظروف والمتغيرات البيئية	١٥.١٩	١٦.٠٠	٤.٢٠	٤.٠٠	٢٠.٠٠	١٦.٠٠	١.٠٥-	٠.٧٩
الأنظمة والسياسات الإدارية	٣٣.١٩	٣٦.٠٠	٩.٩٨	١٠.٠٠	٥٠.٠٠	٤٠.٠٠	٠.٥٠-	٠.١٠-
سياسات تنمية وتطوير العاملين	٢٢.٧٩	٢٢.٠٠	٦.٧٧	٧.٠٠	٣٥.٠٠	٢٨.٠٠	٠.٢٠-	٠.٠٥-
الاستبيان	١٠٢.٥٨	١٠٤.٠٠	٢١.٧٨	٤٣.٠٠	١٣٧.٠٠	٩٤.٠٠	٠.٩٠-	٠.٨٢

يوضح جدول (١١) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري وأقل وأكبر قيمة والمدى والالتواء والتفطح لمحاور الاستبيان ويتضح من الجدول أن قيم الالتواء تراوحت بين (٠.٢٠ : ١.٠٥) وقيم التفطح بين (٠.٠٥ : ٠.٨٢) وجميع قيم الالتواء والتفطح انحصرت ما بين (±٣) في جميع المحاور والاستبيان ككل مما يدل على اعتدالية العينة.

ثانيا: تحليل المحاور الرئيسية التي يتكون منها الأستبيان.

جدول (١٢) استجابات العينة لمحاور الإستبيان الخاصة بالدراسة

ن = ٤٣

المحاور	م	ع	موافق بشدة		موافق		غير محدد		غير موافق		غير موافق اطلاقا		ح م	الوزن النسبي	ن
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
مفهوم عملية التغيير ومجالات إدارة التغيير	٣١.٤٢	٥.٥١	١٤٠	%٤١	٩٦	%٢٨	٦٥	%١٩	٢٩	%٨	١٤	%٤	٣.٩٣	%٧٩	١
الظروف والمتغيرات البيئية	١٥.١٩	٤.٢٠	٧١	%٤١	٣٩	%٢٣	٢٧	%١٦	٢٦	%١٥	٩	%٥	٣.٨٠	%٧٦	٢
الأنظمة والسياسات الإدارية	٣٣.١٩	٩.٩٨	٩٦	%٢٢	٩٧	%٢٣	١٢٢	%٢٨	٧٨	%١٨	٣٧	%٩	٣.٣٢	%٦٦	٣
سياسات تنمية وتطوير العاملين	٢٢.٧٩	٦.٧٧	٦٤	%٢١	٥٣	%١٨	١٠٣	%٣٤	٥٨	%١٩	٢٣	%٨	٣.٢٦	%٦٥	٤
	١٠٢.٥٨	٢١.٧٨	٣٧١	%٣٠	٢٨٥	%٢٣	٣١٧	%٢٥	١٩١	%١٥	٨٣	%٧	٣.٥٤	%٧١	

تقييم مدى توافر متطلبات إدارة التغيير بشركات الطيران المصرية

يشير جدول (١٢) إلى التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي (م) والانحراف المعياري (ع) والوسط المرجح (م ح) والوزن النسبي لكل محور وترتيب محاور الاستبيان، ويتضح من الجدول أن استجابات مفردات عينة الدراسة على إجمالي الاستبيان كانت نحو الاستجابة ب "موافق" حيث حصلت على وسط مرجح (٣.٥٤) ووزن نسبي (٧١%) وفقا لليكرت، وبذلك تشير استجابات العينة إلى تحقق متطلبات إدارة التغيير لدى شركات الطيران المصرية. كما يتضح أن الوسط المرجح للمحاور المختلفة تراوح بين (٣.٢٦، ٣.٩٣) بوزن تراوح بين (٦٥%)، (٧٩%) وكان ترتيب المحاور من حيث وزنها النسبي وبالتالي تحققها في الواقع كما يلي :

- مفهوم عملية التغيير ومجالات إدارة التغيير - الظروف والمتغيرات البيئية - الأنظمة والسياسات الإدارية - سياسات تنمية وتطوير العاملين.

جدول (١٣) استجابات العينة على المحور الأول (مفهوم عملية التغيير ومجالات إدارة التغيير)

ن = ٤٣

المحاور	م	ع	موافق بشدة		موافق		غير محدد		غير موافق		غير موافق إطلاقاً		الوزن النسبي	م ح
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
إدارة التغيير هي إعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف إجراء تحسينات جوهرية في العمل.	٤.٠٩	١.١١	٢١	٤٩%	١٢	٢٨%	٣	٧%	٧	١٦%	٠	٠%	٤.٠٩	٨٢%
إدارة التغيير عبارة عن تغيير موجه وهاذف يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي-الخارجي) بما يتضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.	٤.٢٦	١.٠٠	٢٣	٥٣%	١٣	٣٠%	٢	٥%	٥	١٢%	٠	٠%	٤.٢٦	٨٥%
إدارة التغيير هي مشاركة الموظفين أنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من الاستشاريين.	٤.٢٦	٠.٧٩	١٩	٤٤%	١٧	٤٠%	٦	١٤%	١	٢%	٠	٠%	٤.٢٦	٨٥%
تركز الشركة في مجالات إدارة التغيير على التغيير في الهيكل التنظيمي	٣.٨١	٠.٩٨	١٣	٣٠%	١٢	٢٨%	١٦	٣٧%	١	٢%	١	٢%	٣.٨١	٧٦%
تركز الشركة في مجالات إدارة التغيير على التغيير في الاستراتيجية.	٣.٦٣	١.١٦	١٣	٣٠%	٨	١٩%	١٨	٤٢%	١	٢%	٣	٧%	٣.٦٣	٧٣%
تركز الشركة في مجالات إدارة التغيير على التغيير التكنولوجي.	٣.٨٨	١.٢٠	١٦	٣٧%	١٥	٣٥%	٦	١٤%	٣	٧%	٣	٧%	٣.٨٨	٧٨%
تركز الشركة في مجالات إدارة التغيير على الثقافة التنظيمية	٣.٩٣	١.٢٤	١٩	٤٤%	١١	٢٦%	٧	١٦%	٣	٧%	٣	٧%	٣.٩٣	٧٩%
تركز الشركة في مجالات إدارة التغيير على إعادة تصميم الوظائف	٣.٥٦	١.٤٠	١٦	٣٧%	٨	١٩%	٧	١٦%	٨	١٩%	٤	٩%	٣.٥٦	٧١%
	٣١.٤٢	٥.٥١	١٤٠	٤١%	٩٦	٢٨%	٦٥	١٩%	٢٩	٨%	١٤	٤%	٣.٩٣	٧٩%

يتضح من جدول (١٣) أن استجابات مفردات عينة الدراسة على المحور الأول كانت نحو الاستجابة ب "موافق" حيث حصلت على وسط مرجح (٣.٩٣) ووزن نسبي (٧٩%) وفقا لليكرت، في إشارة إلى تفهم العاملين لعملية التغيير. كما يتضح أن استجابات مفردات عينة الدراسة لعبارات المحور الأول كانت نحو الاستجابة ب "موافق بشدة" للعبارتين (٢، ٣) حيث حصلت على وسط مرجح (٤.٢٦) ووزن نسبي (٨٥%) بينما كانت نحو الاستجابة ب "بموافق" لباقي العبارات حيث حصلت على وسط مرجح تراوح بين (٣.٥٦، ٤.٠٩) بوزن نسبي تراوح بين (٧١%)، (٨٢%) مما يشير إلى تحقق تلك العبارات بشركات الطيران المصرية. وكان ترتيب العبارات من حيث وزنها النسبي كما يلي :

"إدارة التغيير عبارة عن تغيير موجه وهاذف يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي-الخارجي) بما يتضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات" و "إدارة التغيير هي مشاركة الموظفين أنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من الاستشاريين" وجاءت هاتان العبارتان في نفس المرتبة لحصولهما على وزن نسبي واحد ، يليهما "إدارة التغيير هي إعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف إجراء تحسينات جوهرية في العمل"، وهذا يدل على مدى التباين والاختلاف في مفهوم إدارة التغيير لدى العاملين وعدم وجود مفهوم واضح لإدارة التغيير.

أما فى مجالات إدارة التغيير فالشركات تركز " على الثقافة التنظيمية "، " على التغيير التكنولوجى"، " على التغيير فى الهيكل التنظيمى"، على التغيير فى الاستراتيجية" وأخيراً " على إعادة تصميم الوظائف"، وذلك يدل على تفاوت اهتمام الشركات بمجالات إدارة التغيير.

جدول (١٤) استجابات العينة للمحور الثانى ( الظروف والمتغيرات البيئية)

ن = ٤٣

م	المحاور	م	ع	موافق بشدة		موافق		غير محدد		غير موافق		غير موافق اطلاقاً		ح م	الوزن النسبى	م
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١	تقوم الإدارة بتحليل البيئة الخارجية مثل التعرف على العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية للتعرف على الفرص والمخاطر الخاصة بالشركة والتي يمكن أن تؤثر فيها في الحاضر والمستقبل عند إجراء عملية التغيير	٣.٢٨	١.٢٤	١١	%٢٦	٤	%٩	١٧	%٤٠	٨	%١٩	٣	%٧	٣.٢٨	%٦٦	٤
٢	تقوم الإدارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة مثل الهيكل التنظيمى والتعرف على القدرات الإدارية والمالية الخاصة بالشركة بهدف تحليل نقاط القوة والضعف للاستفادة منها	٣.٩٨	١.٣٤	٢٣	%٥٣	٨	%١٩	٢	%٥	٨	%١٩	٢	%٥	٣.٩٨	%٨٠	٢
٣	تساعد الدراسات وتحليل البيئة الداخلية والخارجية في إحداث عملية التغيير	٤.٠٢	١.١٨	١٩	%٤٤	١٥	%٣٥	٢	%٥	٥	%١٢	٢	%٥	٤.٠٢	%٨١	١
٤	تراعى الإدارة استحداث ظروف تجعلها في موقف أفضل من الشركات الأخرى من خلال رصد المتغيرات المحيطة.	٣.٩١	١.٢١	١٨	%٤٢	١٢	%٢٨	٦	%١٤	٥	%١٢	٢	%٥	٣.٩١	%٧٨	٣
المحور الثانى		١٥.١٩	٤.٢٠	٧١	%٤١	٣٩	%٢٣	٢٧	%١٦	٢٦	%١٥	٩	%٥	٣.٨٠	%٧٦	

يتضح من جدول (١٤) أن استجابات مفردات عينة الدراسة على المحور الثانى كانت نحو الاستجابة ب "موافق" حيث حصلت على وسط مرجح (٣.٨٠) ووزن نسبي (٧٦%) وبناء على ذلك تشير استجابات العينة إلى تفهم العاملين للظروف والمتغيرات البيئية بداخل شركاتهم.

وكانت استجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات المحور الثانى نحو الاستجابة ب "موافق" للعبارة (١، ٢، ٣، ٤) حيث حصلت على وسط مرجح تراوح بين (٣.٩١، ٤.٠٢) بوزن نسبي تراوح بين (٧٨%، ٨١%) مما يشير إلى تحقق تلك العبارات بالشركات، وكان ترتيب العبارات من حيث وزنها النسبي وبالتالي مدى توافر الظروف والمتغيرات البيئية كما يلى:

- تساعد الدراسات وتحليل البيئة الداخلية والخارجية في إحداث عملية التغيير؛
- تقوم الإدارة بتحليل العوامل البيئية الداخلية في المؤسسة مثل الهيكل التنظيمى والتعرف على القدرات الإدارية والمالية الخاصة بالشركة بهدف تحليل نقاط القوة والضعف للاستفادة منها؛
- تراعى الإدارة استحداث ظروف تجعلها في موقف أفضل من الشركات الأخرى من خلال رصد المتغيرات المحيطة.

بينما كانت استجابات مفردات عينة الدراسة نحو الاستجابة ب "غير محدد" للعبارة (١) حيث حصلت على وسط مرجح (٣.٢٨) ووزن نسبي (٦٦%) إشارة إلى عدم مقدرة العاملين بشركات الطيران المصرية على تحديد هل تقوم الإدارة بتحليل البيئة الخارجية مثل التعرف على العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية للتعرف على الفرص والمخاطر الخاصة بالشركة والتي يمكن أن تؤثر فيها في الحاضر والمستقبل عند إجراء عملية التغيير أم لا، وهو مؤشر يوضح غياب التحالف القوى بين الإدارة والأفراد.

جدول (١٥) استجابات العينة للمحور الثالث (الأنظمة والسياسات الإدارية)

ن = ٤٣

المحاور	م	ع	موافق بشدة		موافق		غير محدد		غير موافق		غير موافق اطلاقاً		ح م	الوزن النسبي ي
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
تتوفر الشروط والواجبات لكل وظيفة بصورة واضحة ويتم مراجعة الوصف الوظيفي بشكل دوري	٣.٦٥	١.٣١	١٥	٣٥%	١١	٢٦%	٧	١٦%	٧	١٦%	٣	٧%	٣.٦٥	٧٣%
العلاقات بين الإدارات والأقسام الأخرى واضحة ومحددة للجميع من خلال لوائح مكتوبة.	٣.٣٧	١.٢٧	١٢	٢٨%	٧	١٦%	١١	٢٦%	١١	٢٦%	٢	٥%	٣.٣٧	٦٧%
تقوم الإدارة بتعريف الموظفين باللوائح والأنظمة المؤسسة للعمل.	٣.٤٢	١.٣١	١٣	٣٠%	٧	١٦%	١١	٢٦%	٩	٢١%	٣	٧%	٣.٤٢	٦٨%
يتم تعديل القوانين الإدارية للشركة عند إجراء عملية التغيير	٣.٠٩	١.٢٩	٩	٢١%	٦	١٤%	١٢	٢٨%	١٢	٢٨%	٤	٩%	٣.٠٩	٦٢%
تحرص إدارة الشركة على توضيح أسباب التغيير وأهدافه والنتائج المتوقعة من إحداث التغيير.	٣.٣٠	١.١٩	٩	٢١%	٨	١٩%	١٦	٣٧%	٧	١٦%	٣	٧%	٣.٣٠	٦٦%
ينظر إلى سياسات وإجراءات العمل الحالية على أنها بحاجة إلى تغيير رئيسي	٣.٥٨	١.٢٠	٩	٢١%	١٩	٤٤%	٧	١٦%	٤	٩%	٤	٩%	٣.٥٨	٧٢%
تراعى إدارة الشركة السياسات المالية المتبعة لتناسب مع عملية التغيير.	٣.١٩	١.١٦	٦	١٤%	١٠	٢٣%	١٨	٤٢%	٤	٩%	٥	١٢%	٣.١٩	٦٤%
الأنظمة والسياسات الإدارية المتبعة تسهل إحداث عملية التغيير المرغوبة في الشركة.	٣.٢٣	١.٢٧	٨	١٩%	١١	٢٦%	١٢	٢٨%	٧	١٦%	٥	١٢%	٣.٢٣	٦٥%
من سياسات الشركة الإدارية مشاركة الموظفين في اقتراح وإحداث التغيير.	٣.١٤	١.١٧	٦	١٤%	١٠	٢٣%	١٥	٣٥%	٨	١٩%	٤	٩%	٣.١٤	٦٣%
يتم استقصاء آراء الموظفين ومناقشتهم قبل إحداث التغيير.	٣.٢١	١.٢٦	٩	٢١%	٨	١٩%	١٣	٣٠%	٩	٢١%	٤	٩%	٣.٢١	٦٤%
	٣٣.١٩	٩.٩٨	٩٦	٢٢%	٩٧	٢٣%	١٢٢	٢٨%	٧٨	١٨%	٣٧	٩%	٣.٣٢	٦٦%

يوضح جدول (١٥) أن استجابات مفردات عينة الدراسة المحور الثالث كانت نحو ب "غير محدد" حيث حصلت على وسط مرجح (٣.٣٢) ووزن نسبي (٦٦%). كما يتضح أيضاً أن استجابات مفردات عينة الدراسة لعبارات المحور الثالث (السياسات والأنظمة الإدارية) كانت نحو ب "موافق" للعبارات (١، ٣، ٦) حيث حصلت على وسط مرجح تراوح بين (٣.٤٢، ٣.٦٥) بوزن نسبي تراوح بين (٦٨، ٧٣%) مما يشير إلى تحقق تلك العبارات بشركات الطيران المصرية وكان ترتيب العبارات من حيث وزنها النسبي وبالتالي مدى توافر الأنظمة والسياسات الإدارية كما يلي:

- تتوفر الشروط والواجبات لكل وظيفة بصورة واضحة ويتم مراجعة الوصف الوظيفي بشكل دوري.
- ينظر إلى سياسات وإجراءات العمل الحالية على أنها بحاجة إلى تغيير رئيسي

- تقوم الإدارة بتعريف الموظفين باللوائح والأنظمة المؤسسة للعمل.

هذا بينما كانت استجابات مفردات عينة الدراسة نحو ب "غير محدد" لباقي العبارات حيث حصلت على وسط مرجح ترواح بين (٣.٠٩، ٣.٣٧) بوزن نسبي ترواح بين (٦٢%، ٦٧%) مما يشير إلى عدم مقدرة العاملين بشركات الطيران المصرية على تحديد تحقق هذه العبارات من عدمة وكان ترتيب العبارات من حيث وزنها النسبي كما يلي:

- العلاقات بين الإدارات والأقسام الأخرى واضحة ومحددة للجميع من خلال لوائح مكتوبة.
- تحرص إدارة الشركة على توضيح أسباب التغيير والنتائج المتوقعة من إحداث التغيير.
- الأنظمة والسياسات الإدارية المتبعة تسهل عملية التغيير المرغوبة في الشركة.
- تراعى إدارة الشركة السياسات المالية المتبعة لتتناسب مع عملية التغيير.
- يتم استقصاء آراء الموظفين ومناقشتهم قبل إحداث التغيير.
- من سياسات الشركة الإدارية مشاركة العاملين في اقتراح وإحداث التغيير.
- يتم تعديل القوانين الإدارية على الشركة عند إجراء عملية التغيير

جدول (١٦) استجابات العينة للمحور الرابع (سياسات تنمية وتطوير العاملين)

ن = ٤٣

المحاور	م	ع	موافق بشدة		موافق		غير محدد		غير موافق		غير موافق إطلاقاً		م ح	الوزن النسبي	تفسير
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
يتم مكافأة المؤيدين للتغيير وإنذار كل من يحاول تعطيل جهود التغيير.	٣.٢١	١.٢١	١٠	٢٣%	٤	٩%	١٦	٣٧%	١١	٢٦%	٢	٥%	٣.٢١	٦٤%	٥
تحرص إدارة الشركة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بها في مجال التغيير.	٣.٤٩	١.٣٠	١٤	٣٣%	٧	١٦%	١٠	٢٣%	١٠	٢٣%	٢	٥%	٣.٤٩	٧٠%	١
توجد خطة مكتوبة لتطوير وتنمية العاملين في الشركة	٣.٠٥	٠.٩٧	٤	٩%	٦	١٤%	٢٤	٥٦%	٦	١٤%	٣	٧%	٣.٠٥	٦١%	٦
تخصص إدارة الشركة جزءاً من ميزانيتها لتطوير العاملين بها.	٣.٢٦	١.٢٠	٨	١٩%	٩	٢١%	١٦	٣٧%	٦	١٤%	٤	٩%	٣.٢٦	٦٥%	٤
تراعى الشركة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير العاملين.	٣.٤٧	١.١٨	٩	٢١%	١٤	٣٣%	١١	٢٦%	٦	١٤%	٣	٧%	٣.٤٧	٦٩%	٢
تقوم الشركة بتقييم البرامج التدريبية المخصصة لتطوير العاملين.	٣.٤٤	١.١٨	١١	٢٦%	٨	١٩%	١٥	٣٥%	٧	١٦%	٢	٥%	٣.٤٤	٦٨%	٣
برامج تنمية وتطوير العاملين تحد من إعاقة عملية التغيير	٢.٨٨	١.٣٥	٨	١٩%	٥	١٢%	١١	٢٦%	١٢	٢٨%	٧	١٦%	٢.٨٨	٥٨%	٧
	٢٢.٧	٦.٧٧	٦٤	٢١%	٥٣	١٨%	١٠٣	٣٤%	٥٨	١٩%	٢٣	٨%	٣.٢٦	٦٥%	٩

يتضح من جدول (١٦) أن استجابات مفردات عينة الدراسة بالنسبة للمحور الرابع (سياسات تنمية وتطوير أعضاء العاملين) كانت نحو ب "غير محدد" حيث حصلت على وسط مرجح (٣.٢٦) ووزن نسبي (٦٥%). كما أن استجابات مفردات عينة الدراسة لعبارات المحور الرابع كانت نحو ب "موافق" للعبارات (٢، ٥، ٦) حيث حصلت على وسط مرجح ترواح بين (٣.٤٤، ٣.٤٩) بوزن نسبي ترواح بين (٦٨%، ٧٠%)، مما يشير إلى تحقق تلك العبارات بشركات الطيران المصرية وكان ترتيب العبارات من حيث وزنها النسبي وبالتالي مدى توافر سياسات لتنمية وتطوير العاملين كما يلي:

تقييم مدى توافر متطلبات إدارة التغيير بشركات الطيران المصرية

- تحرص إدارة الشركة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بها في مجال التغيير.
  - تراعى الشركة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير العاملين.
  - تقوم الشركة بتقييم البرامج التدريبية المتخصصة لتطوير العاملين.
- بينما كانت استجابات مفردات عينة الدراسة نحو ب "غير محدد" لباقي العبارات حيث حصلت على وسط مرجح تراوح بين (٢.٨٨، ٣.٢٦) بوزن نسبي تراوح بين (٥٨%، ٦٥%) ، مما يشير الى عدم مقدرة العاملين على تحديد تحقق هذه العبارات من عدمة وكان ترتيب العبارات من حيث وزنها النسبي كما يلي:
- تخصص إدارة الشركة جزءا من ميزانيتها لتطوير العاملين بها.
  - يتم مكافأة العاملين المؤيدين للتغيير وإنذار كل من يحاول تعطيل جهود التغيير.
  - توجد خطة مكتوبة لتطوير وتنمية العاملين في الشركة
  - برامج تنمية وتطوير العاملين في الشركة تحد من إعاقة عملية التغيير

ثالثا: الفروق

الفروق بين مفردات العينة وفقا لمتغير الوظيفة:

جدول (١٧) الوصف الإحصائي لفئات العينة وفقا لمتغير الوظيفة

ن=٤٣

المحاور	سكرتير ن=٤		موظف ادارى ن=٢٩		مدير ادارى ن=٥		رئيس قسم ن=٥	
	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م
مفهوم عملية التغيير	٢٩.٧٥	٧.٢٧	٣١.٠٠	٥.٦١	٣٥.٢٠	٢.٦٨	٣١.٤٠	٥.٤٦
الظروف والمتغيرات البيئية	١٥.٢٥	١.٥٠	١٤.٧٢	٤.١٥	١٧.٦٠	٣.٣٦	١٥.٤٠	٦.٥٤
الأنظمة والسياسات الإدارية	٢٨.٥٠	١٣.٣٠	٣٣.٦٢	٩.٢٢	٣٥.٦٠	٩.٨٦	٣٢.٠٠	١٣.٧٣
سياسات تنمية وتطوير العاملين	٢٠.٠٠	٩.٧٦	٢٢.٧٦	٦.٠٦	٢٤.٤٠	٦.٢٧	٢٣.٦٠	١٠.٠٤

جدول (١٨) تحليل التباين وفقا لمتغير الوظيفة

ن=٤٣

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	sig
مفهوم عملية التغيير	بين المجموعات	٨٧.٧٢	٣.٠٠	٢٩.٢٤	٠.٩٦	٠.٤٢
	داخل المجموعات	١١٨٨.٧٥	٣٩.٠٠	٣٠.٤٨		
	المجموع	١٢٧٦.٤٧	٤٢.٠٠			
الظروف والمتغيرات البيئية	بين المجموعات	٣٥.٥٧	٣.٠٠	١١.٨٦	٠.٦٦	٠.٥٨
	داخل المجموعات	٧٠٤.٩٤	٣٩.٠٠	١٨.٠٨		
	المجموع	٧٤٠.٥١	٤٢.٠٠			
الأنظمة والسياسات الإدارية	بين المجموعات	١٢٩.٤٨	٣.٠٠	٤٣.١٦	٠.٤٢	٠.٧٤
	داخل المجموعات	٤٠٥٣.٠٣	٣٩.٠٠	١٠٣.٩٢		
	المجموع	٤١٨٢.٥١	٤٢.٠٠			
سياسات تنمية وتطوير العاملين	بين المجموعات	٤٧.٤١	٣.٠٠	١٥.٨٠	٠.٣٣	٠.٨٠

		داخل المجموعات	المجموع	بين المجموعات	داخل المجموعات	المجموع	
.٠٦٣	.٠٥٩	٤٨.١٠	٣٩.٠٠	١٨٧٥.٧١	١٩٢٣.١٢	٤٢.٠٠	
		٢٨٦.٢٦	٣.٠٠	٨٥٨.٧٨	١٩٠٦٥.٦٩	٤٢.٠٠	
		٤٨٨.٨٦	٣٩.٠٠	١٩٠٦٥.٦٩	١٩٩٢٤.٤٧	٤٢.٠٠	
			٤٨.١٠	٣٩.٠٠	١٨٧٥.٧١	١٩٢٣.١٢	٤٢.٠٠
			٢٨٦.٢٦	٣.٠٠	٨٥٨.٧٨	١٩٠٦٥.٦٩	٤٢.٠٠
			٤٨٨.٨٦	٣٩.٠٠	١٩٠٦٥.٦٩	١٩٩٢٤.٤٧	٤٢.٠٠

دالة عند  $\text{sig} \geq ٠.٠٥$

يوضح جدول (١٨،١٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل المحاور وكذلك نتيجة تحليل تباين المجموعات الأربع في محاور الاستبيان والاستبيان الكلى ، ويتضح أيضاً أن قيمه ف تراوحت بين (٠.٣٣ : ٠.٩٦) بمستوى دلالة (٠.٤٢ : ٠.٨٠) وهو أكبر من (٠.٠٥) مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فئات العينة وفقاً لمتغير الوظيفة وبالتالي لا يختلف مستوى إدراكهم لمدى توافر متطلبات إدارة التغيير بالشركة .

الفروق بين مفردات العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة :

جدول (١٩) الوصف الإحصائي لفئات العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

ن=٤٣

المحاور		٣=١) سنوات ن=٣		٦-٣) سنوات ن=١٠		اكثراً من (١٠) سنوات ن=٣٠	
		ع	م	ع	م	ع	م
مفهوم عملية التغيير		٨.٦٢	٣٠.٧٠	٣.٥٩	٣٢.٢٣	٥.٥٣	٣٢.٢٣
الظروف والمتغيرات البيئية		٦.٠٣	١٤.٣٠	٣.٠٢	١٦.٠٣	٤.٠٠	١٦.٠٣
الأنظمة والسياسات الإدارية		١٥.٠١	٣٤.٢٠	١٠.٧٩	٣٣.٣٠	٩.٤٩	٣٣.٣٠
سياسات تنمية وتطوير العاملين		٢.٠٨	٢٢.١٠	٥.٤٣	٢٣.٦٧	٧.١٨	٢٣.٦٧
الاستبيان		٢٣.٨٦	١٠١.٣٠	١٧.٧١	١٠٥.٢٣	٢٢.١٧	١٠٥.٢٣

جدول (٢٠) تحليل التباين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

ن=٤٣

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	sig
مفهوم عملية التغيير	بين المجموعات	١٢٤.٣٣	٢.٠٠	٦٢.١٧	٢.١٦	.٠١٣
	داخل المجموعات	١١٥٢.١٣	٤٠.٠٠	٢٨.٨٠		
	المجموع	١٢٧٦.٤٧	٤٢.٠٠			
الظروف والمتغيرات البيئية	بين المجموعات	١٢٠.٧٨	٢.٠٠	٦٠.٣٩	٣.٩٠	.٠٠٣
	داخل المجموعات	٦١٩.٧٣	٤٠.٠٠	١٥.٤٩		
	المجموع	٧٤٠.٥١	٤٢.٠٠			
الأنظمة والسياسات الإدارية	بين المجموعات	٧١.٩٤	٢.٠٠	٣٥.٩٧	.٠٣٥	.٠٧١
	داخل المجموعات	٤١١٠.٥٧	٤٠.٠٠	١٠٢.٧٦		

تقييم مدى توافر متطلبات إدارة التغيير بشركات الطيران المصرية

			٤٢.٠٠	٤١٨٢.٥١	المجموع	
٠.١٩	١.٧٣	٧٦.٤٤	٢.٠٠	١٥٢.٨٨	بين المجموعات	سياسات تنمية وتطوير العاملين
		٤٤.٢٦	٤٠.٠٠	١٧٧٠.٢٣	داخل المجموعات	
			٤٢.٠٠	١٩٢٣.١٢	المجموع	
٠.١٧	١.٨٨	٨٥٦.١٧	٢.٠٠	١٧١٢.٣٣	بين المجموعات	الاستبيان
		٤٥٥.٣٠	٤٠.٠٠	١٨٢١٢.١٣	داخل المجموعات	
			٤٢.٠٠	١٩٩٢٤.٤٧	المجموع	

دالة عند  $\text{sig} \geq ٠.٠٥$

يوضح جدول (٢٠، ١٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من العاملين من (٣-١) سنوات و(٦-٣) سنوات وأكثر من عشر سنوات وكذلك نتيجة تحليل تباين المجموعات الثلاث في محاور الاستبيان والاستبيان ككل، ويتضح كذلك أن قيمة ف لمحور الظروف والمتغيرات البيئية (٣.٩٠) بمستوى دلالة sig (٠.٠٣) وهو أقل من (٠.٠٥) مما يشير إلى وجود فروق دالة إحصائية بين فئات العينة وفقاً لسنوات الخبرة وعلى ذلك يتم إجراء اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق، بينما قيمة ف لباقي المحاور وإجمالي الاستبيان تراوحت بين (٠.٣٥) : (٢.١٦) بمستوى دلالة sig (٠.١٣ : ٠.٧١) وهو أكبر من (٠.٠٥) مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فئات العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (٢١) دلالة الفروق بين فئات العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في الظروف والمتغيرات البيئية

ن=٤٣

sig	أكثر من (١٠) سنوات	sig	(٦-٣) سنوات	(٣-١) سنوات	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي
٠.٠٤	٦.٦٧	٠.٢٢	٤.٦٣		(٣-١) سنوات	٩.٦٧
٠.٤٩	١.٧٣				(٦-٣) سنوات	١٤.٣٠
					أكثر من (١٠) سنوات	١٦.٠٣

دالة عند  $\text{sig} \geq ٠.٠٥$

يوضح جدول (٢١) نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق ويتضح منه أن الفرق بين متوسط العاملين من (٥-١) سنوات ومتوسط العاملين أكثر من عشر سنوات (٦.٦٧) بمستوى دلالة sig (٠.٠٤) وهي أقل من (٠.٠٥) مما يشير إلى وجود فرق دال إحصائية لصالح العاملين لأكثر من عشر سنوات خبرة وبالتالي إدراك العاملين أن توافر متطلبات إدارة التغيير بالشركات يتأثر بسنوات الخبرة، ويرجع ذلك إلى أن العاملين أصحاب الخبرة الطويلة قد مروا بخبرات وتجارب عديدة بدرجة تفوق تقدير الفئات الأخرى ذوى الخبرات القصيرة.

كما يتضح من الجدول أيضاً أنه بالنسبة للفروق بين متوسطى العاملين (٣-١) سنوات والعاملين (٦-٣) سنوات وكذلك الفروق بين متوسطى العاملين (١٠-٦) سنوات والعاملين أكثر من عشر سنوات كانت (٤.٦٣، ١.٧٣) على الترتيب بمستوى دلالة sig (٠.٢٢، ٠.٤٩) وهي أكبر من (٠.٠٥) مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية.

الفروق بين مفردات العينة وفقاً لمتغير النوع :

جدول (٢٢) دلالة الفروق بين متوسطى الذكور والإناث

ن=٤٣

sig	ت	أنثى ن=٢٨		ذكر ن=١٥		المحاور
		ع	م	ع	م	



٠.٢٢	١.٢٤-	٥.٢٧	٣٢.١٨	٥.٨٦	٣٠.٠٠	مفهوم عملية التغيير
٠.٤٦	٠.٧٤-	٣.٢٧	١٥.٥٤	٥.٦٢	١٤.٥٣	الظروف والمتغيرات البيئية
٠.٨٩	٠.١٣	٩.٧٢	٣٣.٠٤	١٠.٨٠	٣٣.٤٧	الأنظمة والسياسات الإدارية
٠.٨٨	٠.١٥	٦.٧٢	٢٢.٦٨	٧.٠٩	٢٣.٠٠	سياسات تنمية وتطوير العاملين
٠.٧٣	٠.٣٤-	١٩.٩٦	١٠٣.٤٣	٢٥.٥١	١٠١.٠٠	الاستبيان

يشير جدول (٢٢) إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من الذكور والاناث، وكذلك نتيجة اختبارات دلالة الفروق في محاور الاستبيان والاستبيان ككل، ويتضح من الجدول أن قيمة ت تراوحت بين (١.٢٤ : ٠.١٣) بمستوى دلالة sig (٠.٢٢ : ٠.٨٩) وهو أكبر من (٠.٠٥) مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والاناث وبالتالي فإن مستوى إدراك العاملين لتوافر متطلبات إدارة التغيير بالشركات لا يتأثر بنوعهم .

#### التحقق من صحة الفروض

**الفرض الأول:** " إن عدم إدراك العاملين بشركات الطيران المصرية للظروف والمتغيرات البيئية، وكذلك الأنظمة والسياسات الإدارية وسياسات تنمية وتطوير العاملين يؤدي إلى عدم فاعلية إدارة التغيير بها".

أوضح من جدول (١٤) أن استجابة العاملين لعبارات محور الظروف والمتغيرات البيئية كانت نحو ب "موافق" قد حصلت على وسط مرجح (٣.٨٠)، ووزن نسبي (٧٦%) فيما عدا مقدرة العاملين على تحديد هل تقوم الإدارة بتحليل البيئة الخارجية مثل التعرف على العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية للتعرف على الفرص والمخاطر الخاصة بالشركات والتي يمكن أن تؤثر فيها في الحاضر والمستقبل عند إجراء عملية التغيير أم لا، مما يشير إلى عدم فاعلية إدارة التغيير بشركات الطيران المصرية محل الدراسة لأن من العوامل التي تكون ذات فاعلية في إحداث عملية التغيير والتطوير التنظيمي في المؤسسات هو مراعاة تحليل الظروف البيئية الخارجية مثل التعرف على العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية التي تساعد في التعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة والتي تؤثر في المنظمة الآن وفي المستقبل، وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة التي قام بها أبو معمر (٢٠٠٢) من خلال تحليل المنظمات لعوامل البيئة الداخلية والخارجية الذي يمكنها من استغلال الفرص الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية ويمكنها من تجنب التهديدات والمخاطر الموجودة في البيئة الخارجية، ونقاط الضعف الموجودة في البيئة الداخلية وتحولها إلى فرص ونقاط قوة.

كما اتضح من جدول (١٥) أن استجابات مفردات عينة الدراسة نحو ب "غير محدد" على محور الأنظمة والسياسات الإدارية ومحور سياسات تنمية وتطوير العاملين على التوالي قد حصلت على وسط مرجح (٣.٣٢) ووزن نسبي (٦٦%)، ووسط مرجح (٣.٢٦) ووزن نسبي (٦٥%) مما يشير إلى أن عملية توعية العاملين بتلك الأنظمة والسياسات الإدارية وسياسات تنمية وتطوير العاملين جانب مهم في الشركات محل الدراسة ولا يدخل ضمن أولوياتها. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع الدراسة التي قامت بها شبيب (٢٠٠٤) بعدم توافر العناية الكافية لتنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية وتوعيتهم بالأنظمة والسياسات الإدارية. وبذلك تم التحقق من صحة الفرض الأول.

**الفرض الثاني:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين لتوافر متطلبات إدارة التغيير تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المستوى الإداري للوظيفة، سنوات الخبرة، النوع).

أوضح من جدول (١٧) أن قيمة ف تراوحت بين (٠.٩٦ : ٠.٣٣) بمستوى دلالة (٠.٤٢ : ٠.٨٠) وهو أكبر من (٠.٠٥) مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فئات العينة وفقاً لتغير المستوى الإداري للوظيفة، بينما اتضح من الجدول رقم (٢١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) فأقل بين فئات العينة وفقاً لسنوات الخبرة لمحور الظروف والمتغيرات البيئية فقط، بينما كانت قيمة ف لباقي المحاور وإجمالي الاستبيان بين (٢.١٦ : ٠.٣٥) بمستوى دلالة sig (٠.١٣ : ٠.٧١) وهو أكبر من (٠.٠٥) مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فئات العينة وفقاً لتغير سنوات الخبرة. وأوضح جدول (٢٢) أن قيمة ت تراوحت بين (١.٢٤ : ٠.١٣) بمستوى دلالة sig (٠.٢٢ : ٠.٨٩) وهو أكبر من (٠.٠٥) مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والاناث، وبذلك تم التأكد من صحة الفرض الثاني.

## النتائج العامة للدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

1. كشفت الدراسة عن عدم وضوح مفهوم إدارة التغيير والاختلاف والتباين في الآراء بين المفاهيم الثلاثة بين مفهوم إدارة التغيير ومفهوم التطوير التنظيمي ومفهوم إعادة هندسة العمليات ، حيث كانت النسب متقاربة وإن كانت نسبة التوجه العام إلى مفهوم إدارة التغيير ومفهوم التطوير التنظيمي متساوية، يليها مفهوم إعادة الهندسة، فوضوح المفهوم وتطبيقه واستخدامه بالشكل السليم يساعد على زيادة فعالية الشركات عند استخدام وتطبيق إدارة التغيير، فكلما كان مفهوم عملية إدارة التغيير واضحاً كلما كانت الشركات قادرة على إدارة التغيير.
2. أشارت الدراسة إلى عدم فاعلية إدارة التغيير بصيغتها المتكاملة في شركات الطيران المصرية محل الدراسة لأن من العوامل التي تكون ذات فاعلية في إحداث عملية التغيير في المؤسسات هو مراعاة تحليل الظروف البيئية الخارجية مثل التعرف على العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تساعد على التعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة والتي تؤثر في المنظمة الآن وفي المستقبل لإحداث التغيير .
3. أظهرت الدراسة تفاوت الآراء حول تحديد مدى تحقق العبارات الخاصه بالأنظمة والسياسات الإدارية والعبارات الخاصة بسياسات تنمية وتطوير العاملين من عدم تحققها بالشركات محل الدراسة ، مما يشير إلى أن عملية التوعية بتلك الأنظمة والسياسات الإدارية وسياسات تنمية وتطوير العاملين جانب مهم ولا يدخل ضمن أولوياتها، ولذلك فهي بحاجة إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين بالشركات حيث إن نجاح عملية إدارة التغيير تعتمد بالدرجة الأولى على الموارد البشرية العاملة وبالتالي على الشركة عند تفعيل مشاركة العاملين في عملية التغيير والعمل على تدريبهم وتطوير الإمكانيات البشرية لديها بما يتناسب مع عملية التغيير.
4. كشفت الدراسة عن إن مستوى إدراك العاملين لتوافر متطلبات إدارة التغيير لا يتأثر بنوعهم ، فليس هناك فرق بين الذكور والإناث في مستوى إدراكهم لتوافر متطلبات إدارة التغيير بشركات الطيران المصرية، وكذلك لا يتأثر هذا الإدراك بالمستوى الإداري لوظائفهم.
5. أظهرت الدراسة إن إدراك العاملين لتوافر متطلبات إدارة التغيير بالشركات يتأثر بسنوات الخبرة ، وقد أشارت النتائج إلى هذا الإدراك أكثر لصالح العاملين لأكثر من 10 سنوات ، ويرجع ذلك إلى أن العاملين أصحاب الخبرة الطويلة قد مروا بخبرات وتجارب عديدة بدرجه تفوق تقدير الفئات الأخرى ذوى الخبرات القصيرة .

## التوصيات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات الهادفة إلى الاهتمام بموضوع إدارة التغيير وتفعيله في شركات الطيران المصرية بما يسهم في تدعيم مركزها التنافسي، ومن أهمها ما يلي:
1. التأكيد على ضرورة وجود إدارة التغيير بشكل فعال في شركات الطيران المصرية حيث يساعد وجودها على تقليل المخاطر والتهديدات التي تواجهها الشركات وكذلك استغلال الفرص والإمكانيات المتاحة لديها في تطوير نفسها وتمتعها عن طريق توفير الكوادر العلمية المدربة ، وعدم التركيز على أحد المجالات دون الأخر، فجميعها مهم بالتساوي سواء كان التغيير في ثقافة المنظمة أو في الموارد البشرية أو أساليب وسياسات العمل بها.
  2. العمل على توضيح وتمييز الاختلاف بين مفهوم إدارة التغيير ، مفهوم التطوير التنظيمي ومفهوم إعادة هندسة العمليات وتوضيح العلاقة بينهم بحيث تتمكن الشركات من تطبيق المفهوم بشكل صحيح عند إحداث التغييرات المطلوبة في العمل ويتوازي ذلك مع ترسيخ ونشر ثقافة التغيير من خلال أداء العمل بكفاءة وفعالية والعمل بروح الفريق وتقبل آراء الآخرين والتفويض الواسع لبعض صلاحيات العاملين، ومن ثم السعي لتحقيق إنجازات ملموسة على المدى القصير للاستعانة بها في تعزيز الجهود الرامية لإحداث التغيير على المدى البعيد وكسب الدعم والتأييد للتغيير.
  3. يجب على المعنيين بإدارة التغيير محاولة توضيح أسباب التغيير وأهدافه لأن عدم فهم الدوافع والغايات هو الذي يوجد روح المقاومة للتغيير وليس التغيير ذات . لذلك لا بد قبل البدء في تطبيق التغييرات المطلوبة تفهم جميع المعنيين لدواعي التغيير، حتى يمكن ضمان التعاون مع الإدارة في تحقيق التغييرات المطلوبة، أو على الأقل تحييد المقاومة.
  4. تعزيز نظم مشاركة مختلف الأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير في تشخيص المشكلات ورسم أهداف التغيير والتخطيط له ومناقشتهم في كيفية تنفيذ التغيير ومراحل سيره مما يدفعهم إلى التحمس له والالتزام بتنفيذه ومتابعته.
  5. السعي الجاد لتوفير التسهيلات المكانية ، المادية ، الفنية والتقنية المساعدة في التهيئة لعملية التغيير وتنفيذها واستثمار الظروف والمواقف المناسبة لإدخال التغيير في الشركة من خلال توفير مخصصات مالية لغايات دعم إدارة التغيير ،المحافظة عليها، تغطية نفقات فعاليتها المختلفة ومنها وضع حوافز مادية ومعنوية للأفراد المؤيدين لإحداث التغيير.
  6. عقد دورات تدريبية للعاملين للتدريب على التغيير وكيفية إدارة هذا التغيير والخطوات اللازمة لذلك مما يجعل إدارة التغيير أكثر فاعلية بإحداث تغييرات في مهارات واتجاهات الأفراد.
  7. ضرورة قيام شركات الطيران المصرية بجهود واعية متواصلة لترقب ورصد التغييرات البيئية الداخلية والخارجية، وتخطيط التغييرات اللازمة، بما يمكنها من تحقيق أهدافها والاضطلاع بمهامها ومسؤولياتها وبالتالي إحداث التغيير المخطط الهادف الذي لا يقتصر على السعي لمحاولة حل مشكلة معينة فقط، وإنما يمتد ليشمل أي محاولة لاستغلال فرص وإمكانات معينة والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسع .

المراجع العربية:

- الخصيري ، محسن احمد( 2003 )، إدارة التغيير-مدخل اقتصادي للسلوكية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات "، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ص ٣١.
- الحري ، رافدة عمر (٢٠١١)، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، صص ٩٨، ٧١.
- الرقب، حماد محمود ( ٢٠٠٨ ) ، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، صص ٢٠٢.
- السميرى ، حامد عاتق مرزوق (٢٠٠٧)،العوامل المؤثرة على الإبداع فى المنظمات العامة -دراسه ميدانية على المنظمات العامة فى جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، السعودية، صص ١٨٩، ٣٢١.
- الأشعري، أحمد بن داود المزجاجي (٢٠١١)، الوجيز في طرق البحث العلمي، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، ص ١٢٠.
- الطراونة ، إخليف ( 2003 ) ، التطوير التربوي " ، دار الشروق، عمان،الأردن،ص ٤٥.
- العتيبي ، صبحى جبر (٢٠١٢)، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،صص ٦٢.
- العليم، أسامة محمد والشريف ، عمر أحمد (٢٠٠٩)، المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،صص ٤٦.
- العميان، محمود سليمان (٢٠٠٥)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص ٣.
- القيوتي، محمد قاسم(٢٠٠٠)، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،صص ٣٢١.
- اللوزي، موسى سلامة ( 1998 ) ، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، العدد ٢٥، صص ٣٣٨.
- الهادي، شرف (٢٠١٣) ، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالى العربى نحو جوده النوعيه وتميز الأداء ، المجله العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد(١١)، صص ٢٥٥.
- حريم، حسين (٢٠٠٤) ، السلوك التنظيمي :سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار ومكتبة حامد، عمان ،الأردن، صص ١٦٤.
- حسن، مسعد رضوان عبد الحميد حسن(٢٠٠٣)، استراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، القاهرة، صص ١٣٥.
- جواد ، شوقي ناجي ( 2000 ) ،إدارة الأعمال -منظور كلي ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، صص ٤٢١.
- شبير، رحاب محمد (٢٠٠٤)، واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة، صص ٢٧٦.
- عبد الباقي ، صبحى الدين محمود (٢٠٠٤) ،السلوك الفعال في المنظمات الدار الجامعية، الاسكندرية، صص ٣٤٧.
- عماد الدين،منى مؤتمن ( 2004 )،أفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية ،مركز الكتاب الأكاديمي، عمان ،الأردن، ص ٣.
- كامل ، مصطفى مصطفى ( 1993 )،إدارة الموارد البشرية ، مركز كمبيوتر كلية الصيدلة ، جامعة القاهرة ، ص ٢٣٨.
- مصطفى،أحمد السيد(٢٠٠٥)، إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، بدون، القاهرة، صص ٥٠٧.

- Andreson, D. and Andreson, L.A. (2010) Knowledge Management beyond Change Management, how to achieve breakthrough results conscious change leadership, Pfeiffer, United states of America.
- Desler, G. (2003) Human Resource Management, Prentice Hall In: Greenberg, J. and Baron, R. (2004) Behavior Organization, Prentice Hall, N.J.
- (2001) "Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction between Ganesh D. Technologies, Techniques, and People", Journal of Knowledge Management, Vol. 5 Iss: 1, pp.68 – 75.
- Green M. (2007). Change Management Masterclass – A Step by Step Guide to Successful Change Management, Kogan Page Limited, UK, pp. 83-96.
- Mccalman, J.and Paton, RA (2008) Change Management: A guide to Effective implementation, third edition, Britain Cromwell press, pp4-15
- Nastase,M;Giucle, M. and Bold,O.(2012)The Impact of Change Management in Organizations a Survey of Methods and Techniques for A Successful Change ,Journal of international comparative management,Vol13 iss:1 pp4-17.

## Assessing the availability of Change Management Requirements in the Egyptian Air Lines

### Abstract

The study aims to shed light on the concept of change management and its adaptations. Also to assess the requirements of change management including environmental changes, conditions, regulation and management policies as well as employees development policies. This will be achieved through a self-administered questionnaire addressed to the employees in the Egyptian air companies. The results indicated that the most prominent requirement is the clarification of the employees' development policies. Other identified requirements through this investigation were: clearing the concept of change management, identifying whether the Air companies analyse the external environmental changes, highlighting the regulation and management policies in the Egyptian air companies. The results revealed significant differences among respondents based on their years of experience and their awareness and perceptions towards these requirements. Recommendations are given to provide decision makers with realistic data and help them adopt policies and procedures that will enhance the positive aspects and give up the negatives. This will improve the performance of the Egyptian air lines, and raise the level of their performance and give them the opportunity to progress.