



قسم إدارة الأعمال



جامعة مدينة السادات

دور القوة التنظيمية فى إحداث التغيير التنظيمى (دراسة ميدانية على المنشآت الفندقية)

إعداد

د.أيمن عادل عيد

وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث
كلية التجارة – جامعة مدينة السادات

أ.هانى أحمد رفعت
كلية التجارة – جامعة مدينة السادات

أنادر سمير شاكر
كلية التجارة – جامعة مدينة السادات

الملخص:

هدف هذا البحث إلى معرفة دور القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي للمنشآت الفندقية بمحافظة القاهرة، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم استخدام القائمة موجهة للعاملين وبلغ حجم مجتمع البحث (٢٨٠١٦ مفردة) وبلغت عينة البحث (٣٧٨) مفردة، ولقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وتم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد (MRA) لتأكيد فرضيات البحث. وتوصل هذا البحث إلى مجموعة نتائج أهمها: توجد علاقة قوية ذات معنوية بين القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي للمنشآت الفندقية من وجهة نظر العاملين، وقدم البحث مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بتوفير مجموعة من الأبعاد اللازمة لتطبيق القوة التنظيمية وهي (قوة الشرعية، قوة الخبرة، قوة المكافأة، قوة الإكراه، قوة الإعجاب) ومن ثم المساهمة في التغيير والتطوير التنظيمي للمنشآت الفندقية من خلال الأبعاد التالية (تغيير الأفراد، تغيير التكنولوجيا، تغيير الثقافة التنظيمية)، العمل وبصفة دائمة على الإستمرار في التغيير والتطوير مما يساعد ذلك على جذب العملاء، واستخدام التقنيات الحديثة مثل تكنولوجيا المعلومات في عملية التسويق الفندقية لكسب أسواق جديدة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي.

Summary:

The object of this study is to know the role of the organizational force in the organizational change of hotel establishments in Cairo Governorate, and the survey list was used as a main tool for data collection, and the list was used for workers and the size of the research community was (28016 singles) and the research sample reached (378) singles, and statistical analysis program (SPSS) was used) To enter, process and analyze data and test hypotheses, and multiple regression analysis (MRA) was used to confirm research hypotheses. This research reached a set of results, the most important of which are: there is a strong and significant relationship between the organizational strength and the organizational change of hotel establishments from the point of view of the workers. Reward strength, coercive power, admiration power) and then contribute to organizational change and development of hotel establishments through the following dimensions (changing individuals, changing technology, changing organizational culture), working permanently on continuing to change and developing which helps that attract customers, and use Modern technologies such as information technology in the hotel marketing process to gain new markets, whether on the local, regional or international level.

المقدمة

التغير هو سمة الكون فالبيئة متغيرة وغير ثابتة بطبعها وقد أدرك الفلاسفة والكتاب منذ آلاف السنين أن "التغيير من الأشياء الثابتة في الحياة" (ماهر، ٢٠١٤)، وهذا التغيير المستمر يجب أن يصحبه تغيير مستمر وهذا التغيير مرتبط ارتباط وثيق بالبقاء والإستمرار والنمو والبقاء دون تغيير يؤدي بالضرورة كنتيجة حتمية إلى الفناء ويظهر هذا جلي في المنظمات بالأخص - و خير شاهد على ذلك في العصر الحديث قصة شركة نوكيا للتليفونات المحمولة - "لذا تبرز أهمية تبني مبادرات التغيير في المنظمات طول مدة بقائها بل إن عدم التغيير سيؤدي إلى زوالها" (الشعلان، ٢٠١٦).

وكون التغيير حتمي للبقاء والأستمرار ومستهدف للنمو دفع الكثير من الأدبيات والأبحاث لدراسة والبحث في محاولة دراسة الأسباب المؤثرة فيه - سلباً و إيجاباً - لمحاولة الوصول إلى العوامل المؤثرة على النجاح والفشل. وهو ما دفع الباحثون لدراسة السلوك التنظيمي والسلوك الإنساني والثقافة التنظيمية والقيادة .

وبالتالي ينطبق على القيادة كمتغير هذا الكلام ومدى قوة القيادة والتي تمكن في أبعاد القيادة المختلفة كمتغير مستقل وهل يؤثر سلباً أو إيجاباً على عملية التغيير التنظيمي ومدى تأثيره ومدى تأثير مصادره.

وقد هدف هذا البحث إلى معرفة دور القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي للمنشآت الفندقية بمحافظة القاهرة، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم استخدام القائمة موجهة للعاملين وبلغ حجم مجتمع البحث (٢٨٠١٦ مفردة) وبلغت عينة البحث (٣٧٨) مفردة، ولقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (MRA) لتأكيد فرضيات البحث. وتوصل هذا البحث إلى مجموعة نتائج أهمها: توجد علاقة قوية ذات معنوية بين القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي للمنشآت الفندقية من وجهة نظر العاملين، وقدم البحث مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بتوفير مجموعة من الأبعاد اللازمة لتطبيق القوة التنظيمية وهي (قوة الشرعية، قوة الخبرة، قوة المكافأة، قوة الإكراه، قوة الإعجاب) ومن ثم المساهمة في التغيير والتطوير التنظيمي للمنشآت الفندقية من خلال الأبعاد التالية (تغيير الأفراد، تغيير التكنولوجيا، تغيير الثقافة التنظيمية)، العمل وبصفة دائمة على الإستمرار في التغيير والتطوير مما يساعد ذلك على جذب العملاء، واستخدام التقنيات الحديثة مثل تكنولوجيا المعلومات في عملية التسويق الفندقية لكسب أسواق جديدة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي.

أولاً: مصطلحات البحث:

١. القوة التنظيمية :-

مفهوم القوة التنظيمية: هي علاقة تفاعل إجتماعي ، بمعنى إستعمال الفاعل (مالك القوة) لسلطاته للتأثير في سلوك الغير و هي علاقة تفاعلية إجتماعية تحتوي على طرفين الطرف الأول هو الطرف الفاعل و هو العامل الأساسي و الطرف الثاني هو الطرف الخاضع و هو العامل التابع .

او هي القدرة على احداث نتائج مرغوبة من خلال اللجوء الى استخدام القدرة الفعلية أو المحتملة لشخص ما للتأثير في سلوك شخص آخر أو جماعة معينة .**قد تعددت التعريفات و منها عرفها Schermerhorn** " القوة ببساطة هي القدرة على جعل شخص آخر يقوم بالأشياء التي يريدها و أن القوة هي " قوة الإرادة = قوة الشخصية + قوة المنصب "" . وعرفها **Robbins** " هي القدرة التي يمتلكها الشخص (أ) و تجعله يؤثر على الشخص (ب) لكي يفعل شيئاً أو يمتنع عن فعله " . كما يعرفها عوض " بأنها إحتمال فرض إرادة شخص ما على إرادة و سلوك شخص آخر " . بينما يشير **Filo et al** " القوة في المنظمات هي بمثابة البناء الإجتماعي المرن ذو الطبيعة التصورية التي تتقبل تفسيرات عديدة "

وبالرغم من كثرة التعريفات الا انه لا يوجد تعريف شامل لمعظم التعريفات تحركت نحو تعريف القوة و تأثيرها بصفة عامة و ثم نسبتها للمنظمة و لم يظهر تعريف للمعنى كامل للقوة التنظيمية (على قدر علم الباحث) فنرى التعريف الأشمل : " هي الأدوات والسماوات والتطبيقات التي تتواجد في قيادة المنظمة التي تمكنهم من التأثير على العاملين لكي يقوموا او يمتنعوا عن إتيان سلوك معين داخل البناء الاجتماعي المنظمى المرن لتحقيق أهداف المنظمة "

٢. التغيير التنظيمي:

التغيير لغة: "التغيير إسم مشتق من الفعل " غير " بمعنى جعل الشيء على غير ما كان عليه وحوله وبدله. **والتغيير بالمعنى العام** هو ظاهرة من الوقت تنطوي على عنصرين أساسيين: الهوية و عملية التحول التي تسمح لذلك الشيء بالانتقال إلى حالة أخرى غير التي هو عليها الآن. زاد الإهتمام من الباحثين بالتغيير داخل المنظمة و قد تبني كثيراً منهم فكرة التفريق بين جيلين لنظريات التغيير التنظيمي (نبيل، ٢٠١١) الجيل الأول للتغيير التنظيمي و الذي يتمثل في أربع مدارس (حركة التدريب المعلمي ، بحوث المسح و أساليب الإسترجاع ، مساهمة كيرت لوين **Kurt Lewin** ، نظرية التقنية الإجتماعية) . الجيل الثاني لتغيير التنظيمي و الذي يتمثل في أربع مدارس أيضاً (جودة حياة العمل، إدارة الجودة الشاملة، مدرسة الإستراتيجيات، المنظمات المتعلمة).

عرف Mills التغيير التنظيمي على أنه: "تغير موجه، مقصود، هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات". إن ما يلاحظ على هذا التعريف تركيزه على زاوية الهدف من التغيير والمتمثل في التكيف البيئي والقدرة على حل المشكلات. **كما عرفه Andrew & Mark على أنه:** "عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية"، يوضح هذا التعريف الأساليب التي من خلالها يمكن إحداث التغيير التنظيمي وبالتالي ضمان الفعالية التنظيمية بالتركيز على العلوم السلوكية كعلم النفس و علم الاجتماع، حيث تلعب دوراً أساسياً في تفسير وتحليل قيم وسلوكيات وإتجاهات الموظفين قبل، أثناء وبعد عملية التغيير (نقلاً عن مسعودة، ٢٠١٦). **ويقدم French & Bell وبيل تعريفاً للتغيير التنظيمي على أنه:** " جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤيا المستقبلية للمنظمة، والتمكين والتعلم وحل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز على فرق العمل والنظريات السلوكية والبحث العلمي وتغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرتها، من خلال مشاركة وتعاون الموظفين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها ". **ووفقاً لما سبق من تعريفات أستقر الباحثون على مفهوم التغيير التنظيمي** " هو عملية حتمية استجابة للتغيير المستمر وتكون مستمرة ودائمة ولازمة للبقاء والاستمرار والنمو وقد تكون مخططة أو غير مخططة وتنصب على كل المنظمة ومواردها من أفراد وتكنولوجيا وسلوك وهيكل تنظيمي وثقافة تنظيمية وواجبات ومهام، وذلك بغرض تحقيق المواثمة مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية".

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية

قام الباحثون بإعداد الدراسة الاستطلاعية الهدف منها الوقوف على مشكلة البحث والإلمام بجميع جوانب المشكلة البحثية ومحاولة توضيح العلاقة بين القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي للمنشآت الفندقية وتكوين الفروض، وتحديد البيانات اللازمة لاختبار هذه الفروض، والأساليب المناسبة لجمعها وتحديد مجتمع البحث، وتحديد المتغيرات الأساسية لنموذج البحث وذلك عن طريق بعض البيانات الإحصائية حول عدد الفنادق في محافظة القاهرة بجمهورية مصر العربية، وأيضاً مجموعة من المقابلات الشخصية مع المديرين والعاملين بالمنشآت الفندقية موضع الاختيار.

ومن أجل ذلك أجرى الباحثون عديد من المقابلات الشخصية مع السادة المديرين المفوضين ومسئولي الأقسام والسادة العاملين بالمنشآت الفندقية في محافظة القاهرة ذات تصنيف خمس وثلاث نجوم وتم توجيه أسئلة لعينة عشوائية من المديرين والعاملين بالمنشآت الفندقية في محافظة القاهرة ذات تصنيف خمس وثلاث نجوم وتكونت عينة المديرين من (٦) مديرين، والعاملين (٣٠) عاملاً، وكانت الأسئلة تدور حول دور القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي للمنشآت الفندقية وتم تحديد أهم الأسئلة مثل هل هناك صورة واضحة من قبل المدراء لمصادر القوة التنظيمية؟، ما هي أبعاد التغيير من وجهة نظر المدراء والعاملين؟، هل توجد علاقة بين مصادر القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي؟، هل تم التعرف على القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي ومعرفة الأبعاد الفرعية لكلاً منهما؟.

وكان من أهم النتائج أفاد العديد من المستقصى منهم بوجود قصور في فهم عملية التغيير التنظيمي لدى العاملين، هناك مقاومة لدى العاملين بعملية التغيير التنظيمي، ويرجع ذلك لعدم إدراك بعض الإدارات القائمة على هذه المنشآت الفندقية لدور أبعاد القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي، لذلك فهناك حاجة ماسة لدراسة هذا الدور الفعال. وأظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية من وجهة نظر المستقصى منهم أن أهم أبعاد القوة التنظيمية تشتمل على (قوة شرعية، قوة الخبرة، قوة المكافأة، قوة الإكراه، قوة الإعجاب)، وأهم أبعاد التغيير التنظيمي (التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الثقافة التنظيمية).

ثالثاً: الدراسات السابقة:

أهتم الباحثون بدراسة المتغيرات و بمتابعة الأدبيات كنقطة ارتكاز ومحاور رئيسية للوصول إلى الهدف من هذه الدراسة و بدراسة القوة التنظيمية وجد (بباح، ٢٠١٥) و الذي قدم دراسة بعنوان "القوة التنظيمية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى العامل"، **هدف الدراسة** هو تسليط الضوء على العلاقة الترابطية ما بين أبعاد القوة التنظيمية، ممثلة في ثلاثة أبعاد هي: قوة السلطة الرسمية وقوة المكافأة، قوة الخبرة، وبين أبعاد الاحترق الوظيفي المتمثلة في: إنهاك عاطفي، لا إنسانية في التعامل، وتدني تقدير الإنجاز الشخصي؛ وذلك من خلال ما يراه العمال في القطاع الخاص، وأثبتت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد علاقة بين قوة السلطة الرسمية، كمصدر رئيسي من مصادر القوة التنظيمية، وبين بعد الإنهاك العاطفي المكون لمفهوم الاحترق الوظيفي للعاملين. وأظهرت أيضاً النتائج أن القوة التنظيمية ليست هي المحدد الوحيد لتفعيل آليات الاحترق الوظيفي، بل هناك محددات أخرى اجتماعية ونفسية تحكم هذه الآليات، ولكن تبقى القوة التنظيمية في صورتها العامة هي التي تتحكم ولو بشكل غير مباشر في تلك المحددات، بينما هدفت دراسة (Asadzadeh, 2016) والتي كانت بعنوان " كيف ترتبط القوة القسرية والشرعية بأنماط إدارة الصراع المختلفة: دراسة حالة لمدارس بيرجاند الثانوية" إلى دراسة العلاقة بين قوة العقاب والقوة الشرعية وأنماط إدارة الصراع (أسلوب التجنيب ، المنافسة ، التعاون ، المجاملة و الحل الوسط) ، و قد أظهرت النتائج أن متوسط قوة العقاب للمدراء لها علاقة إيجابية مع أساليب إدارة الصراع التي تتطلب مستويات منخفضة من التعاون (أسلوب التجنيب و أسلوب المنافسة)، ومن ناحية أخرى فقد وجد أن القوة الشرعية للمديرين هو أيضاً مرتفع ترتبط بشكل إيجابي بأساليب إدارة الصراع التي تتطلب مستويات عالية من التعاون (مثل أسلوب المجاملة ، التعاون ، الحل الوسط). بينما في دراسة (حنون، ٢٠١٧) والتي كانت بعنوان "دور القوة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الافراد العاملين"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى القوة التنظيمية لدى عينة البحث ومعرفة مستوى الالتزام التنظيمي المعتمد لدى المنظمة المبحوثة والتعرف على علاقة الارتباط بين القوة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المنظمة المبحوثة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود جانب القوة الرسمية من حيث الاعتماد على حافية القوانين والأنظمة من قبل المدير ووجود ضعف في استخدام القوة الرسمية في الاعتماد على الصلاحيات الرسمية من أجل توزيع

الوظائف من قبل الإدارة وتبين أن هناك قوة تنظيمية تتمثل بقوة المكافآت من خلال منحها على أساس الفريق وكذلك تقديم المكافآت بشكل مجزى للموظفين الأكفاء وأن هناك استخدام لا بأس به بالقوة التنظيمية من خلال بعد قوة الخبرة والتي تتطلب من المدراء التأثير على الموظفين وبناء علاقات قوية معهم ووجود مستوى لا بأس منه الإلتزام التنظيمي حيث بعد الإلتزام المعياري والذي يتطلب التزم دائم من قبل الموظفين تجاه المنظمة كذلك بذل الموظفين قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القوة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، ووجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقوة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

وفي دراسة أخرى (عثمان، ٢٠١٧) والمقدمة بعنوان: "الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري"، هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر تفويض السلطة بإبعاها الثلاثة (تفويض، الصلاحيات، تنمية المهارات القيادية لدي المرؤسين، التنظيم الإداري) على الإبداع الوظيفي بإبعاده (توليد افكار جديدة، حل المشكلات) ومعرفة دور القوة التنظيمية في توسط العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي. استهدفت هذه الدراسة عينه من مدراء المصارف السودانية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان للحصول على البيانات الأولية للدراسة وذلك لاختبار الفرضيات والاجابة على تساؤلات الدراسة. وتم اختبار الفروض باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (Amos) بنسبة استجابة بلغت (٤٨%) حيث وزعت عدد (١٢٠) استبانته على المدراء بالمصارف في المستويات الادارية (العليا والوسطى)، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد علاقة بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة جزئية بين الإبداع الوظيفي والقوة التنظيمية، و اتضح من نتائج الدراسة ان القوة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي. بينما ظهرت ابعاد القوة التنظيمية في دراسة (عمران، ٢٠١٧) والمقدمة بعنوان: "أثر مصادر القوة التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية العامة في سوريا"، هدفت الدراسة إلى دراسة أثر مصادر القوة التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية العامة في سوريا وبالتطبيق على مصرف التسليف الشعبي وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة معنوية عكسية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القوة التنظيمية (الشرعية، المكافأة، الاكراه أو القسر، الخبرة، المرجعية) وضغوط العمل المدروسة (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل الزائد، عبء العمل الناقص) من وجهة نظر العاملين، ولا توجد فروقات جوهرية بالنسبة للعوامل الديموغرافية للعاملين في المؤسسة المدروسة على قوة كل من المتغيرين بأبعادهما فيما يكون لها أثر ضعيف جداً على العلاقة بينهما بينما أظهرت دراسة (سارة، أحمد، ٢٠١٨) والتي كانت بعنوان "أثر القوة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في المنظمة"، والتي هدفت إلى التحقق من أثر ابعاد القوة التنظيمية (القوة الشرعية - قوة المكافأة - قوة الخبرة - قوة الإعجاب والإدراك) على الإلتزام التنظيمي والتي أظهرت أن أبعاد القوة التنظيمية (القوة الشرعية - قوة المكافأة - قوة الخبرة - قوة الإعجاب والإدراك) مجتمعة ومنفردة على مستوى الإلتزام التنظيمي. وقام (السنوار، ٢٠١٨) والذي قامت فيه الباحثة بدراسة بعنوان "علاقة القوة التنظيمية بالإبداع الإداري - دراسة ميدانية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القوة التنظيمية والإبداع الإداري في المدارس الحكومية العاملة بالمحافظات الجنوبية بفلسطين، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على المجال المتعلق بالقوة التنظيمية وهو وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القوة التنظيمية وإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية العاملة في المحافظات الجنوبية بفلسطين. وقامت (صباح، ٢٠١٨) بتنفيذ دراسة بعنوان "أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وأظهرت الدراسة إلى أن مستوى القوة التنظيمية مرتفع وأن هناك علاقة طردية قوية بين القوة التنظيمية وتعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، وأن القوة التنظيمية تؤثر بكامل أبعادها (القوة الرسمية، قوة المعلومات، قوة الارتباط، قوة الخبرة، القوة المرجعية) في تعزيز التطوير التنظيمي، وتفسر ما نسبته (٦٠.١%) من التغيير في التطوير التنظيمي.

بينما تم تناول التغيير التنظيمي في الدراسات السابقة بنوع من الإستفاضة فأظهرت دراسة (بالبعجال، ٢٠١٧) والمقدمة بعنوان "التغيير التنظيمي وعلاقتة بالولاء التنظيمي لدى الموظفين"، والتي هدفت إلى الرد على مجموعة من التساؤلات منها هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية الوادي؟ هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وممارسة الموظفين إثراء العمل في المؤسسة؟ وهل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي ورغبة الموظفين بالإلتزام بخطط المؤسسة؟، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي يساهم في تشكيل الولاء التنظيمي ببعديه لدى موظفي بلدية الوادي.

وفي دراسة (أحمد، مداني، ٢٠١٨) والمقدمة بعنوان " الثقافة التنظيمية ودورها في احداث التغيير التنظيمي في المؤسسة"، والتي هدفت إلى مجموعة من الأهداف منها تحديد الأبعاد والخصائص للثقافة

التنظيمية للمنظمة والتي لها تأثير وعلاقة قوية في تحقيق التغيير التنظيمي، والكشف عن طبيعة العلاقة بين ثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية للعامل، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية الاتصالية وإحداث التغيير التنظيمي، وأن هناك علاقة بين الرقابة والتغيير التنظيمي. وقامت دراسة (قداش، ٢٠١٨) والمعونة ب "إستراتيجية تغيير المنظمة وعلاقتها بسلوك الإبداع لدى الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية"، والتي هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إستراتيجية تغيير المنظمة بسلوك الإبداع الإداري وتحديد العلاقة الارتباطية بين أبعاد ومستويات إستراتيجية التغيير ومثوى سلوك الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين ومحاولة الخروج بتوصيات تساعد على ضرورة استمرار قيام المنظمة المبحوثة في تطوير إستراتيجياتها التنظيمية وتحسينها باستمرار وتوفير بيئة عمل مناسبة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه كلما كان اتصال بين الأساتذة كلما زاد مستوى الإبداع الإداري، تؤدي تكنولوجيا المعلومات الى زيادة مستوى الإبداع الإداري، كلما كانت كفاءة قيادية كلما يزداد الإبداع الإداري، توجد علاقة دالة إحصائية بين إستراتيجية تغيير المنظمة وسلوك الإبداع الإداري. وقامت دراسة (على، ٢٠١٩) والتي كانت بعنوان "التعليم الجزائري بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق - نموذجاً للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد"، وهدفت الدراسة إلى تحول المؤسسة من الخدمة الورقية أو بالأصح التقليدية الى مؤسسة دون ورق ودون جهد وقل تكلفة وهي المؤسسة الإلكترونية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى مساعدة الحكومة الجزائرية في الإصلاحات سواء كانت في الجانب الفكري أو في الجانب الممارساتي وكما مست هذه الإصلاحات عدة قطاعات كالضمان الاجتماعي، التعليم العالي والبحث العلمي، وقطاع التربية، وقطاع العدالة، ووزارة الداخلية والجماعات المحلية وقد تحسنت العديد من البرامج التدريسية نتيجة تطبيق أدوات التعليم الإلكتروني. وقدم (بومجان، ٢٠١٩) في دراسته "أثر إدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي"، والتي هدفت فيها إلى التعرف على أثر إدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل، وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر معنوي لإدارة رأس المال البشري بشكل إجمالي في مستوى التغيير التنظيمي. بينما في دراسة (Wynen et.al, 2019) والمعونة ب " كيف شكل التغيير التنظيمي المتعدد الدعم الإداري للعمل الإبداعي السلوك"، والتي هدفت إلى كيفية تكيف المنظمات العامة مع البيئات المتقلبة فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، تم تطبيقها على المنظمات العامة (الحكومية)، وأن العديد من المنظمات العامة هي أكثر استقراراً وثباتاً على الرغم من التغييرات في البيئة المحيطة بها، وتوصلت الدراسة أن العاملين في المنظمات العامة الإستراتيجية يتعرضون للعديد من التغييرات التنظيمية والتي تؤثر سلباً على سلوك العمل الإبتكاري لديهم، وتوصلت تلك الدراسة أن التغييرات التنظيمية المتعددة لها علاقة سلبية مع دعم الإدارة للسلوك الإبتكاري للعاملين، وبالتالي التأثير بالسلب على تكيف المنظمات مع البيئات المتغيرة أو المتقلبة. **بينما في دراسة (Tobe, 2019)** والمقدمة بعنوان: "التغيير التنظيمي في التعليم العالي، منهج نظرية الأساس"، والتي هدفت إلى أن التغيير التنظيمي في التعليم العالي (تحدياً) مستمراً، والذي يجبر المنظمات التعليمية على المضي قدماً بوتيرة أسرع من أي وقت مضى، وتوصلت الدراسة أنها قدمت نموذج جديد للتغيير التنظيمي في التعليم العالي لتنفيذ ومراقبة التغيير التنظيمي مع مراعاة قوى التغيير الداخلية والخارجية والتي إنبثقت من نظرية (Barycentric Leadership)، وهي نظرية قيادية بشأن كيفية قيادة المنظمات من خلال التغيير التنظيمي مع الحفاظ على القيم الأساسية للمنظمة، وقد أكدت نتائج الدراسة أن من أسباب فشل معظم مؤسسات التعليم العالي هي عدم قدرتها على التكيف مع عالم تعليمي متغير. وفي دراسة (Georgiew, 2019) بعنوان: "عوامل النجاح والمخاطر في التغيير التنظيمي"، والتي هدفت إلى فهم طبيعة ونتائج التغييرات لكل فرد وكذلك كيفية وضع أفضل الممارسات التي يتم توفيرها وأين توضع موضع الاستخدام، وتوصلت الدراسة أن أفضل الممارسات لم تتبع بشكل عام، الاتصالات ليست فعالة بما فيه الكفاية، وأخيراً أن التعلم لم يحدث للإدارة ك فريق ولكن كان هناك نقص في العملية التعليمية للتعامل مع هذه الدروس في التغييرات المستقبلية. وأن هذا التعقيد يسبب مشاكل مختلفة تعيق التغيير. بينما دراسة (Fadzil, 2019) والمقدمة بعنوان: "نحو تغيير تنظيمي ناجح"، وهدفت الدراسة إلى تحديد الدافع وراء التغيير والذي يؤدي إلى فشل كبير في التغيير التنظيمي، والمبادرات على الرغم من وفرة البحوث التي أجريت والمساهمة في التأسيس النظري للتواصل الحواري من خلال دعمها وتسهيل التغيير التنظيمي، وأثبتت الدراسة أن التواصل الحواري له تأثير الوسيط بآعكاس جيد جنباً إلى جنب مع إعادة بناء الهيكل التنظيمي. وقد أظهرت النتائج فتح العديد من الرؤى لممارسي التغيير وخاصة في استخدام الاتصال الحواري.

و تتمثل أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في أن الوعي بالقوة التنظيمية وكيفية التعامل معها وتحديد أبعادها بنجاح يدعم المنظمات في توجيه الأفراد والسيطرة على سلوكهم باحترافية مما يبسر لهم توجيههم، بين أبعاد القوة التنظيمية (الشرعية، المكافأة، الاكراه أو القسر، الخبرة، المرجعية) وضغوط العمل المدروسة (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل الزائد، عبء العمل الناقص) من وجهة نظر العاملين، ولا توجد

فروقات جوهرية بالنسبة للعوامل الديموغرافية للعاملين (عمران ٢٠١٧) وأن هناك علاقة طردية قوية بين القوة التنظيمية وتعزيز التطوير التنظيمي (صباح ٢٠١٨) وأن الوعي بالأبعاد الفرعية للقوة التنظيمية يزيد من فاعلية السيطرة على السلوك وهو ما يسمح بالحد من المقاومات والتي منها المقاومة للتغيير التنظيمي. وتبين أن القيادة الواعية التي تعرف أبعاد القوة التنظيمية والتي يمكنها التأثير على سلوك الأفراد من العاملين تعطي نتائج إيجابية وأن غياب الدافع وراء التغيير يؤدي إلى فشل التغيير التنظيمي (Fadzil, 2019) وأن التعقيد في المشاكل وعدم تبسيطها تعيق التغيير التنظيمي (Georgiew, 2019).

وفي ضوء ما تم تفصيله سابقاً فإن هذا البحث يختلف في تناول العلاقة بين القوة التنظيمية بأبعادها الفرعية المختلفة والتغيير التنظيمي.

رابعاً: مشكلة البحث

خلال الأونة الأخيرة حدثت تغيرات كثيرة شهدها العالم وصلت إلى حد الطفرات في جميع المجالات وهذه الطفرات أجبرت المنظمات الساعية للبقاء والإستمرار وحثت المنظمات الراغبة في النمو على السعي إلى التأقلم والتلائم مع هذا التغيير المستمر معتمدة على التغيير التنظيمي وهو ما يقابل غالباً بمقاومة تتحدد مدى قوتها بمدى قوة الإدارة والقوة التنظيمية ورغبتها في التطبيق والتي تمد يدها بالدعم اللازم لتحقيق هذا التغيير. كما تبين من خلال الدراسة الإستطلاعية وغيرها من الدراسات السابقة وبغرض تشخيص مشكلة البحث قام بالتحرف على مدى قدرة الإدارات في التعامل مع التغييرات التي تحاول تنفيذها وما هي الأساليب المستخدمة لذلك وأبعاد وعناصر كل متغير (المستقل والتابع) ومدى تأثيرها.

ومن ثم يتوقع الباحثين أن يساهم هذا البحث في نقلة نوعية في تيسير التغيير التنظيمي والذي ذكرنا سابقاً مدى أهميته اعتماداً على القوة التنظيمية وفي ضوء ذلك تم صياغة تساؤلات البحث في تساؤل رئيسي وتساؤلات فرعية وهي:

١. ما هي طبيعة العلاقة بين القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي.
وهو ما يدفعنا إلى التساؤلات الفرعية التالية:-
٢. ما هي طبيعة ومدى العلاقة بين القوة التنظيمية (قوة الشرعية) والتغيير التنظيمي في المنشآت الفندقية في مصر؟
٣. ما هي طبيعة ومدى العلاقة بين القوة التنظيمية (قوة الخبرة) والتغيير التنظيمي في المنشآت الفندقية في مصر؟
٤. ما هي طبيعة ومدى العلاقة بين القوة التنظيمية (قوة المكافأة) والتغيير التنظيمي في المنشآت الفندقية في مصر؟
٥. ما هي طبيعة ومدى العلاقة بين القوة التنظيمية (قوة الإكراه) والتغيير التنظيمي في المنشآت الفندقية في مصر؟
٦. ما هي طبيعة ومدى العلاقة بين القوة التنظيمية (قوة الإعجاب) والتغيير التنظيمي في المنشآت الفندقية في مصر؟
٧. إلى أي مدى تختلف درجة الوعي لدى العاملين بالقوة التنظيمية وفق درجة الفندق؟
خامساً: فرضيات البحث

تم صياغة الفرضيات للرد على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية كما يلي :

١. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي.
ولتحقيق صحة هذا الفرض لابد التحقق من الفروض الفرعية الآتية:
٢. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد (قوة الشرعية) والتغيير التنظيمي.
٣. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد (قوة الخبرة) والتغيير التنظيمي.
٤. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد (قوة المكافأة) والتغيير التنظيمي.
٥. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد (قوة الإكراه) والتغيير التنظيمي.
٦. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد (قوة الإعجاب) والتغيير التنظيمي.
٧. لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين درجة وعى العاملين بالقوة التنظيمية وفقاً لدرجة الفندق.

سادساً: أهداف البحث

يهدف البحث بصفة عامة الى تحديد نوع العلاقة بين القوة التنظيمية و التغيير التنظيمي و يتضمن هذا الهدف مجموعة من الأهداف التفصيلية و التي تتمثل في :

1. تقديم إطار نظري واضح لمفهوم كلاً من القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي والأبعاد الفرعية المؤثرة في كلاً من المتغيرين.
2. معرفة دور بعد (قوة الشرعية) في التغيير التنظيمي في المنشآت الفندقية في مصر.
3. معرفة دور بعد (قوة الخبرة) في التغيير التنظيمي في المنشآت الفندقية في مصر
4. معرفة دور بعد (قوة المكافأة) في التغيير التنظيمي في المنشآت الفندقية في مصر
5. معرفة دور بعد (قوة الإكراه) في التغيير التنظيمي في المنشآت الفندقية في مصر
6. معرفة دور بعد (قوة الإعجاب) في التغيير التنظيمي في المنشآت الفندقية في مصر
7. معرفة الاختلاف بين درجة وعى العاملين بالقوة التنظيمية رغم إختلاف درجة الفندق.

سابعاً: أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في انه نقطة إضافة على المسار البحثي الأكاديمي وهو محاولة توضيح العلاقة ومدى التأثير والإنسجام لمتغيرين ندرت الدراسات الحديثة التي تربط بينهما (قدر علم الباحثون) التي تدرسهما ومحاولة التعرف على دور القوة التنظيمية في مقاومة التغيير التنظيمي للوصول إلى التكيف والموائمة البيئية اللازمة للنجاح والإستمرار والنمو للمنظمات. و في ضوء ما تقدم تتمثل أهمية البحث فيما يلي :-

1. أهمية القوة التنظيمية في دعم و تيسير التغيير التنظيمي داخل المنظمات.
2. الحاجة لتحديد مصادر القوة التنظيمية المؤثرة على التغيير التنظيمي.
3. التأكيد على دور القوة التنظيمية في تيسير الإدارة داخل المنظمات.
4. تحديد ما إذا كانت درجة الفندق تؤثر على القوة التنظيمية من وجهة نظر العاملين.
5. تحديد ما إذا كانت مدة الخبرة تؤثر على تقدير العاملين لدور القوة التنظيمية.
6. تفعيل القوة التنظيمية بأبعادها لإدارة التغيير و التطوير بالمؤسسات مما يدعم الميزة التنافسية.
7. تقديم مقترح يدعم التطوير والتغيير المستمر ويحدد متغيرات قد تؤثر فية مما ييسر عملية التغيير و التطوير المستمرة للمنظمات.

ثامناً: تصميم البحث :

1. بيانات البحث :

تمثلت البيانات الثانوية التي تم الإطلاع عليها من خلال الدراسات السابقة المرتبطة بالقوة التنظيمية و التغيير التنظيمي و الإستقرار على ابعاد القوة التنظيمية و التي أتفق عليها كلاً (سارة ٢٠١٨ ، الصباح ٢٠١٨ ، عمران ٢٠١٧ ، بياح ٢٠١٥ ، ابو اليزيد ٢٠١٠، سوسن – مجلة الإدارة و الأقتصاد – ٢٠٠٩. و ابعاد التغيير التنظيمي كما سيرد و التي اتفق عليها (حورية، ٢٠١٧ و ناريمان، ٢٠١٦ و خمخام، ٢٠١٧). بالإضافة الى البيانات الأولية و التي تمثلت في الدراسة الإستطلاعية و نتائجها و التي اوضحت الأبعاد المؤثرة في كلاً من القوة التنظيمية و التغيير التنظيمي و البيانات التي تضمنتها قائمة الأستقصاء و المرتبطة بمتغيرات البحث و التي تم تحليلها احصائياً لتحقيق اهداف البحث .

٢. متغيرات البحث :

(أ) القوة التنظيمية :-

بالرغم من اختلاف الابحاث و الدراسات في تحديد عناصر القوة التنظيمية ورغم الاختلاف على المسمى مع الإتفاق على المعنى فقد اتفق على بعد القوة الشرعية كلاً من (سارة ٢٠١٨ ، الصباح ٢٠١٨ ، السنوار ٢٠١٨ ، حنون ٢٠١٧ ، عثمان ٢٠١٧ ، أبو زيد ٢٠١٠ ، سوسن-مجلة الإدارة و الإقتصاد ٢٠٠٩) و أتفق على قوة المكافأة (السنوار ٢٠١٨ ، سارة ٢٠١٨ ، عمران ٢٠١٧ ، بباح ٢٠١٥) بينما اتفق على قوة الإكراه او التهديد و العقاب كلاً من (سارة ٢٠١٨ ، السنوار ٢٠١٨ ، عمران ٢٠١٧) بينما أتفق على قوة الإعجاب و الارتباط (سارة ٢٠١٨ ، و الدراسة الإستطلاعية ، الصباح ٢٠١٨ ، عمران ٢٠١٧ ، عثمان ٢٠١٧ ، حنون ٢٠١٧ ، أبو زيد ٢٠١٠ ، سوسن – مجلة الإدارة و الإقتصاد ٢٠٠٩) و قوة الخبرة أتفق عليها (سارة ٢٠١٨ ، الصباح ٢٠١٨ ، السنوار ٢٠١٨ ، عمران ٢٠١٧ ، عثمان ٢٠١٧ ، حنون ٢٠١٧ ، بباح ٢٠١٥ ، ابو زيد ٢٠١٠ ، سوسن – مجلة الإدارة و الإقتصاد – ٢٠٠٩) و قوة الملكية أتفق عليها كلاً (سارة ٢٠١٨ ، الصباح ٢٠١٨ ، عمران ٢٠١٧ ، بباح ٢٠١٥ ، ابو اليزيد ٢٠١٠ ، سوسن – مجلة الإدارة و الإقتصاد – ٢٠٠٩) بالرغم من الأختلافات في المسمى إلا أنه تم الاطلاع على التعريف بكل مصدر للحصول على التوافق في المعنى وتم أختيار من المصادر ما يخدم أهداف البحث و أتفق عليه الباحثون في الدراسات السابقة وتحديداً الحديث منها و أنهى إلى ان مصادر القوة التنظيمية هي:-

(١) القوة الشرعية :-

هي السلطة التي يحصل عليها المدير بسبب موقعه في الهيكل الوظيفي و غالباً ما يكون أتجاهها لأسفل نحو المرؤوسين فيتعاملون معه لكونه المدير فيقبلون أوامره حيث ان وظيفته تعطيه سلطة اصدار الأوامر و توجيه المرؤوسين .

(٢) قوة الخبرة :-

و التي يكون أساسها إمتلاك المعلومات و المهارات و القدرات و القدرة على التعامل مع حالات عدم التأكد البيئي و حل المشكلات و تقديم النصائح .

(٣) قوة المكافأة :-

و هي التي يمتلكها من له القدرة على مكافأة الآخرين أو على الأقل التأثير في قرار مكافأتهم (سواء كان مادياً أو معنوياً) مما يجعل المرؤوسين ينفذون أوامره و يطيعونه و هي المحرك الذي يستثير الفرد لأداء الأعمال الموكلة بها . و التي يشار إليها بالحماس و الرغبة لتنفيذ مهام العمل و التي تتعكس على درجة الجهد و المثابرة و الإستمرار في الأداء و المحاولة المستمرة لتقديم أفضل ما عنده من قدرات و مهارات. و المنظمات الناجحة هي التي تتبنى المكافآت عن النجاح كقيمة و تقوم بتحديد المعايير لها. و نجاح الإدارة يقوم على نظام الثواب و العقاب العادل المبني على توجهات المنظمة لتحقيق أهدافها و رفع مستويات الأداء و أستخدام المكافأة كحافز لجذب العمالة القادرة و الراجعة لإبراز إمكانياتهم و تشكيل السلوك و توحيد الجهود على طريق تحقيق الأهداف التنظيمية.

(٤) قوة الإكراه :-

بينما قوة الإكراه (التهديد بالعقاب) هي القدرة على العقاب او التأثير في قرار العقاب في حالة لمخالفة او عدم الامتثال للأوامر و التوجيهات و العقاب يكون مادي او معنوي . و تعتبر المكافأة و الإكراه وجهين لعملة واحدة.

(٥) قوة الإعجاب :-

وهي امتلاك شخص لصفات جاذبة للآخرين فتشدهم إليه نتيجة لتوافر سمات شخصية القائد والسمعة الحسنة كرمز إجتماعي معروف من قبل الآخرين مما يؤدي إلى حب الآخرين له و هو ما يطلق عليه الكارزمية.

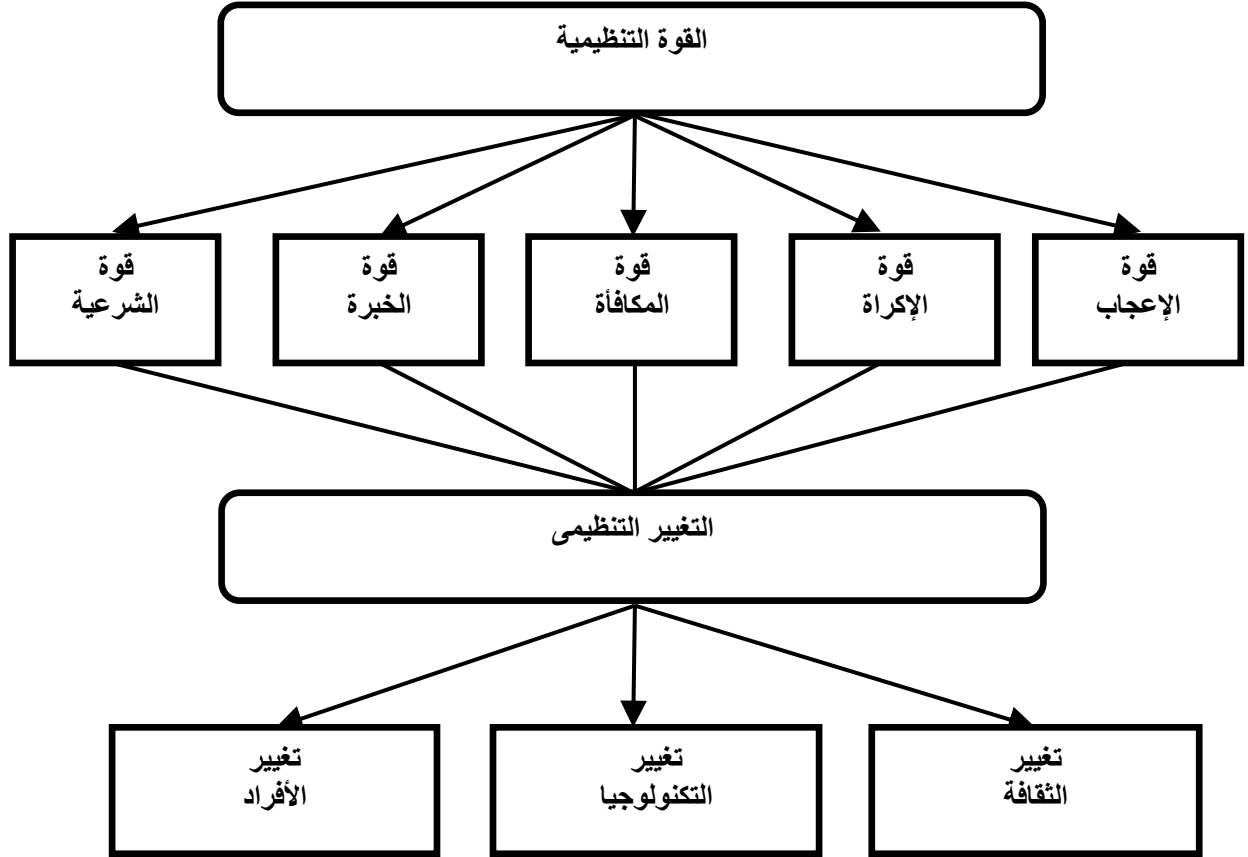
(ب) التغيير التنظيمي :-

ومن خلال مراجعة الأدبيات اتضح أن للتغيير التنظيمي عدداً من الأبعاد وظهر لنا اختلاف في عددها ومدى التركيز على بعد أو أكثر وأن إتفقوا في المضمون المثال حددت دراسة (خمخام، ٢٠١٧) الأبعاد بأربع أبعاد رئيسة بينما دراسة (بالعجال، ٢٠١٧) أظهرت الأبعاد ثلاثة فأستبعدت بعد التغيير في الإستراتيجية بإعتباره تابع للتعامل من خلال الأبعاد الثلاثة بينما دراسة (أحمد، مداني، ٢٠١٨) أظهرت أبعاد ثلاثة وإن كانت مختلفة عن باقي الأدبيات وكانت نظره (Puertas,)

(Georgiev, 2019) مختلفة للأبعاد فزادت في حسابها حتى وصل إلي ستة أبعاد ولعل من أبرز الدراسات (العمرى، ٢٠١٧) والذي وضع أبعاد ثلاثة فقط . وفي ضوء ما سبق عرضه من أبعاد متنوعة للعديد من الباحثين، فإنه يمكن تحديد أبعاد التغيير التنظيمي فيما يلي:

- **البعد الأول: (التغيير في الأفراد) الموارد البشرية.**
يشمل التغيير هنا التغيير المادي للأفراد والتغيير النوعي للأفراد، فالتغيير المادي للأفراد يتم عبر الاستغناء عن بعضهم أو تقليص العدد أو إجراء عملية إحلال، أما التغيير النوعي للأفراد فيتم عن طريق تفهم سلوكياتهم وشخصياتهم وإدراكهم، ومن ثم العمل على تغييرها ليستطيعوا القيام بعدد من الأمور التي يطلبها العمل، ومنها المشاركة في صنع واتخاذ القرار، مما ينعكس عليهم إيجاباً ويجعلهم أكثر ولاء لمنظماتهم (Fok-Yew et al., 2013).
- **البعد الثاني: التغيير في التكنولوجيا.**
وذلك عن طريق استخدام تقنيات متطورة تساعد متخذي القرار فيما يتعلق بالقرارات التي تمس شؤون العاملين، كما إنها تربط العاملين في المنظمة بغض النظر عن مواقع العمل البعيدة، وهذا سيساهم في تطوير الأداء بشكل عام وزيادة الإنتاجية بشكل خاص. (البحيصي، ٢٠٠٥).
- **البعد الثالث: التغيير في الثقافة التنظيمية.**
مجموعة من القيم التي يؤمن بها الأفراد داخل المنظمات والتي تحكم سلوكهم وتؤثر على أدائهم للأعمال المنوطة بهم. (العنزى بسام، ٢٠٠٥).

٣. نموذج البحث :-



نموذج البحث

شكل رقم (١)

٤. أداة جمع البيانات :

تم قياس متغيرات البحث عن طريق عناصر الإستبيان للمتغير المستقل القوة التنظيمية وقد كان القياس مكون من (٣٣) عنصراً، فكان هناك ستة عناصر لقياس قوة الشرعية، وثمانية عناصر لقياس قوة الخبرة، وسبعة عناصر لقياس قوة المكافأة، وخمسة عناصر لقياس الإكراه، وسبعة عناصر لقياس قوة الإعجاب. وتم قياس المتغير التابع التغيير التنظيمي المكون من اثني عشر عنصراً، فكان هناك أربعة عناصر لقياس التغيير في الأفراد، وأربعة عناصر لقياس التغيير في التكنولوجيا، وأربعة عناصر لقياس التغيير في الثقافة التنظيمية.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وتم تثبيت الردود على جميع العناصر لكل عبارة تتراوح بين بين (٥) "موافق تماماً"، (٤) "موافق"، (٣) "محايد"، (٢) "لا اوافق"، (١) "غير موافق تماماً".

٥. صدق وثبات المقياس :

تم إجراء إحصائيات وصفية لمعرفة الانحرافات المتوسطة والمعيارية لكلاً من القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي.

جدول رقم (١)

المتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغيرات القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي

المتغيرات	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري
القوة التنظيمية	- قوة الشرعية	٤.٠٥٣٣	١.٢٨٩٤٦
	- قوة الخبرة	٤.١٣٥٤	٠.٦٤٩٨٤
	- قوة المكافأة	٤.٠٤١٥	٠.٧٢٩٨٢
	- قوة الإكراه	٣.٥٤٨٠	٠.٩٦٤٢٢
	- قوة الإعجاب	٤.٠٦٣٣	٠.٧٠٥٨٨
	القياس الكلي	٣.٩٦٨٣	٠.٨٦٧٨٤٤
التغيير التنظيمي	- التغيير في الأفراد	٣.٧٥١١	٠.٩٥٥٤٨
	- التغيير في التكنولوجيا	٣.٨٦٠٨	٠.٩٦٥٣٣
	- التغيير في الثقافة التنظيمية	٣.٧٩٢١	٠.٩٥٩٣٧
	القياس الكلي	٣.٧٠١٣	٠.٩٦٠٠٦

جدول رقم (٢)

درجة المصدقية للمتغيرات القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الارتباط ألفا
القوة التنظيمية	- قوة الشرعية	٦	٠.٨٥١٧
	- قوة الخبرة	٨	٠.٧٩٤٤
	- قوة المكافأة	٧	٠.٨٩٣٤
	- قوة الإكراه	٥	٠.٦٨٨٤
	- قوة الإعجاب	٧	٠.٧٧٧٢
	القياس الكلي	٣٣	٠.٨٠١٠
التغيير التنظيمي	- التغيير في الأفراد	٤	٠.٦٩٥٤

٠.٨٨٠٤	٤	- التغيير فى التكنولوجيا
٠.٧٩٣٤	٤	- التغيير فى الثقافة التنظيمية
٠.٧٨٩٧	١٢	القياس الكلى

يوضح الجدول رقم (١) المتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغيرات وكان متوسط كل متغير يزيد عن ٣، وتم فحص أبعاد المتغير المستقل القوة التنظيمية وحدد معظم المشاركين أن أعلى بعد كان قوة الخبرة (بمتوسط = ٤.١٣ وإنحراف معيارى = ٠.٦٤٩) وبلية بعد قوة الإعجاب (بمتوسط = ٤.٠٦ وإنحراف معيارى = ٠.٧٠٥) وبلية بعد قوة الشرعية (بمتوسط = ٤.٠٥ وإنحراف معيارى = ١.٢٨) وبلية بعد قوة المكافأة (بمتوسط = ٤.٠٤ وإنحراف معيارى = ٠.٧٢٩) وبلية بعد قوة الإكراه (بمتوسط = ٣.٥٤ وإنحراف معيارى = ٠.٩٦٤).

وتم فحص أبعاد المتغير التابع التغيير التنظيمى فحدد معظم المشاركين أن أعلى بعد كان التغيير فى التكنولوجيا (بمتوسط = ٣.٨٦ وإنحراف معيارى = ٠.٩٦٥) وبلية بعد التغيير فى الثقافة التنظيمية (بمتوسط = ٣.٧٩ وإنحراف معيارى = ٠.٩٥٩) وبلية بعد التغيير فى الأفراد (بمتوسط = ٣.٧٥ وإنحراف معيارى = ٠.٩٥٥).

٦. تقييم المصدقية:

تم استخدام معامل الارتباط ألفا (ACC) لتقييم درجة الإتساق الداخلى بين محتويات المقياس قيد الإختبار، وقد تقرر إستبعاد الأبعاد التى كان معامل الارتباط بها أقل من (٠.٣٠) حيث أن الحدود المقبولة لمستوى الدقة تتراوح بين (٠.٦٠) إلى (٠.٨٠) وفقاً لمستويات تحليل الموثوقية فى العلوم الإجتماعية. ولتقييم مصداقية البيانات، أجرى إختبار ألفا كرونباخ ويوضح الجدول رقم (٢) نتائج المصدقية للمتغيرات القوة التنظيمية و التغيير التنظيمي، فكانت جميع العناصر بمستوى دقة أعلى من (٠.٦٠) وبالتالي كانت ممتازة وفقاً لمعايير (Lang ridge's, 2004).

جدول رقم (٣)

درجة المصدقية للمتغيرات القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الارتباط ألفا
القوة التنظيمية	- قوة الشرعية	٦	٠.٨٥١٧
	- قوة الخبرة	٨	٠.٧٩٤٤
	- قوة المكافأة	٧	٠.٨٩٣٤
	- قوة الإكراه	٥	٠.٦٨٨٤
	- قوة الإعجاب	٧	٠.٧٧٧٢
	القياس الكلى	٣٣	٠.٨٠١٠
التغيير التنظيمي	- التغيير فى الأفراد	٤	٠.٦٩٥٤
	- التغيير فى التكنولوجيا	٤	٠.٨٨٠٤
	- التغيير فى الثقافة التنظيمية	٤	٠.٧٩٣٤
	القياس الكلى	١٢	٠.٧٨٩٧

من الجدول رقم (٣) يتضح أن ٣٣ عنصراً للمتغير المستقل القوة التنظيمية يمكن الإعتماد عليهم لأن معامل الارتباط ألفا هو ٠.٨٠١٠، فكان لبعد قوة الشرعية الذى يتكون من ٦ عناصر موثوق به نظراً لحقيقة معامل الارتباط الألفا هو ٠.٨٥١٧، وبعد قوة الخبرة الذى يتكون من ٨ عناصر موثوق به نظراً لأن معامل الارتباط الألفا هو ٠.٧٩٤٤، وبعد قوة المكافأة الذى يتكون من ٧ عناصر موثوق به نظراً لأن معامل الارتباط

الألفا هو ٠.٨٩٣٤، وبعد قوة الإكراهة الذى يتكون من ٥ عناصر موثوق به نظراً لأن معامل الارتباط الألفا هو ٠.٦٨٨٤، وبعد قوة الإعجاب الذى يتكون من ٧ عناصر موثوق به نظراً لأن معامل الارتباط الألفا هو ٠.٧٧٧٢.

ويتضح أن ١٢ عنصر المتعلقة بالمتغير التابع التغيير التنظيمى يمكن الإعتماد عليها لأن معامل الارتباط ألفا هو ٠.٧٨٩٧، فكان لبعد التغيير فى الأفراد الذى يتكون من ٤ عناصر موثوق به نظراً لأن معامل الارتباط الألفا هو ٠.٦٩٥٤، بينما بعد التغيير فى التكنولوجيا الذى يتكون من ٤ عناصر موثوق به نظراً لأن معامل الارتباط الألفا هو ٠.٨٨٠٤، بينما بعد التغيير فى الثقافة التنظيمية الذى يتكون من ٤ عناصر موثوق به نظراً لأن معامل الارتباط الألفا هو ٠.٧٩٣٤.

٧. مجتمع البحث

مجتمع البحث هو جميع المفردات التى تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها، فإن مجتمع البحث يتمثل فى العاملين البالغ عددهم (٢٨٠١٦ مفردة) فى المنشآت الفندقية بالقاهرة بجمهورية مصر العربية وعلى وجه التحديد المنشآت الفندقية ذات تصنيف خمس نجوم والبالغ عددها (١٧ فندق) والمنشآت الفندقية ذات تصنيف ثلاث نجوم والبالغ عددها (١٨ فندق) الذين يكونون موضوع مشكلة البحث خلال فترة التطبيق.

٨. حجم عينة

قام الباحثون بتوزيع استمارة استقصاء على مجتمع البحث من العاملين وبلغ مجتمع البحث للعاملين (٢٨٠١٦ مفردة)^(١)، وتم تحديد حجم العينة الخاص بهم بمعلومية الانحراف المعياري و فى ظل خطأ معاينة مقبول ٥% و تم الإعتماد على المعادلة التالية (عيد، ٢٠١٨)، حيث كان حجم العينة الممثلة لمثل هذا المجتمع تتكون من (٣٧٨ مفردة) وقد إعتد الباحثون، فى اختيار هذه العينة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة فى المنشآت الفندقية ذات تصنيف خمس وثلاث نجوم خلال فترة التطبيق، وبلغ عدد الاستمارات الصحيحة القابلة للتحليل لفئة العاملين، (٣٠٠) استمارة وتم استبعاد (٧٨) استمارة بسبب وجود بعض الأسئلة غير المجاب عليها، وقد كانت نسبة الإستجابة ٧٩.٣٦%، وفيما يلى جدول يوضح مجتمع وعينة البحث من العاملين:

جدول رقم (٤)

مجتمع وعينة البحث من العاملين (*)

العينة	المجتمع	البيان
		فئات مجتمع البحث
٣٧٨	٢٨٠١٦	فئة العاملين

(*) المصدر: من إعداد الباحثون استناداً إلى الدراسة الاستطلاعية

حيث تم حساب حجم عينة العاملين من المعادلة التالية^(٢):

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{(e)^2}{(Z)^2} + \frac{P(1-P)}{N}}$$

حيث:

N حجم المجتمع
Z القيمة المعيارية وهى تساوي ١.٩٦ عند مستوى معنوية ٠.٠٥
p نسبة توافر الظاهر الرئيسية محل البحث = ٠.٥٠

(١) النشرة السنوية لإحصاءات مقومات النشاط الفندقى والقرى السياحية بقطاعات الأعمال العام والخاص والحكومى.

(٢) عيد، أيمن عادل، (٢٠٢٠)، " البحث العلمى - مدخل تطبيقى"، الطبعة الثانية، جامعة مدينة السادات، كلية التجارة، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، ص ٣٢١.

e خطأ المعاينة = ٠.٠٥
بالتعويض في المعادلة السابقة بحجم مجتمع (٢٨٠١٦ مفردة) :

$$n = \frac{0.50 (1-0.50)}{\frac{(0.05)^2}{(1.96)^2} + \frac{0.50 (1-0.50)}{28016}}$$

حيث أن حجم العينة من العاملين = ٣٧٨ مفردة
٩. أساليب تحليل البيانات :

تم استخدام الطرق التالية:-

(١) معامل الارتباط ألفا.

(٢) تحليل الإنحدار المتعدد .

(٣) الإختبار الإحصائي للفرضيات التي تشمل F- Test ، T- Test، وتم استخدام برنامج SPSS.

١٠. حدود البحث:

تم تطبيق هذه الدراسة على ست منشآت الفندقية ذات تصنيف الخمس والثلاث نجوم في محافظة القاهرة بجمهورية مصر العربية وذلك لوجود ارتباط ظاهري بين مستويات العاملين المختلفة (عليا ووسطى وتنفيذية) بالإضافة لحجم المنشآت وارتباطها بالوزارة معلوماتياً فضلاً عن إستمرارهم في العمل بشكل شبه طبيعي حتى الآن بالرغم من الوضع والظروف الطارئة الراهنة بالإضافة أنه طبقاً للدراسات السابقة فالقاهرة هي المركز الرئيسي لمعظم أنواع السياحة و الفروع الرئيسية لسلاسل الفنادق في القاهرة .

و قد أعتمد الباحثون في عملية جمع البيانات على الفترة الزمنية ما بين عام (٢٠١٦م وحتى عام ٢٠٢٠م)، وتعد هذه الفترة كافية لتحقيق أهداف البحث و تعتبر فترة حدثت نسبياً ومرتبطة بحدثة البحث.

تاسعاً: اختبارات الفروض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

كان الهدف من هذا البحث هو تحديد دور القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي، فكان من الضروري استكشاف العناصر الأساسية الخمسة في القوة التنظيمية وهي (قوة الشرعية، قوة الخبرة، قوة المكافأة، قوة الإكراه، قوة الإعجاب) والتغيير التنظيمي في المنشآت الفندقية في جمهورية مصر العربية. و قد تم استخدام طريقة المسح لجمع البيانات عن طريق عمل إستبانة تضمنت مجموعة من الأسئلة تتعلق القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي ومعلومات عن السيرة الذاتية للعاملين وإستغرق جمع البيانات ما يقرب من شهرين وكانت ردود المسح ٧٩.٣٦%.

العلاقة بين القوة التنظيمية (قوة الشرعية) والتغيير التنظيمي:

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد للقوة التنظيمية (قوة الشرعية) والتغيير التنظيمي

R ²	R	Beta	متغيرات القوة التنظيمية (قوة الشرعية)
٠.٠٦٣	**٠.٢٥١	**٠.٣٦٦	١. موقع المدير الهرمي هو سبب التزامك بتنفيذ العمل
٠.٠٠١	٠.٠٤٧	**٠.٣٥٧	٢. يتم الرجوع للمسؤول في كل الإجراءات داخل المؤسسة
٠.١١٩	**٠.٣٤٦	٠.١٥٠	٣. يعتمد المدير بحكم مركزه في إصدار الأوامر والتوجيهات
٠.٠٩٣	**٠.٣٠٦	**٠.٢٠٧	٤. بحكم موقع المدير الرسمي لا يحتاج جهد لإقناعك بتغيير المهام
٠.١٤٧	**٠.٣٨٤	**٠.٥٨٩	٥. يقوم المدير بتفويض الصلاحيات للموظفين
٠.٠٠١	**٠.٠٩١	**٠.٣٨٩	٦. يستخدم المدير موقعه من الهيكل الوظيفي للرقابة عليكم
		٠.٦١٨	معامل الارتباط المتعدد (MCC)
		٠.٣٨٢	معامل التحديد (DF)
		٣٠.١٣٥	قيمة (F) المحسوبة
		٦.٢٩٣	درجة الحرية
		٢.٨٠	قيمة (F) الجدولية
		٠.٠١	مستوى الدلالة
** P < 0.01			

وفقاً للجدول رقم (٥)، إن معامل الإنحدار بين القوة التنظيمية بعد (قوة الشرعية) في التغيير التنظيمي هو $R = 0.618$ و $R^2 = 0.382$ ، وقيمة (F) المحسوبة (١٥٤.٤٥٩) أكبر من (F) الجدولية (٢.٨٠) وعند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠١ فنرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة الشرعية والتغيير التنظيمي.

العلاقة بين القوة التنظيمية (قوة الخبرة) والتغيير التنظيمي:

وفقاً للجدول التالي رقم (٦)، إن معامل الإنحدار بين القوة التنظيمية (قوة الخبرة) والتغيير التنظيمي هو $R = 0.611$ و $R^2 = 0.374$ ، فنرفض فرض العدم ونقبل البديل لأن القوة التنظيمية (قوة الخبرة) لها علاقة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠١. بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة الخبرة والتغيير التنظيمي.

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد للقوة التنظيمية (قوة الخبرة) والتغيير التنظيمي

R ²	R	Beta	متغيرات القوة التنظيمية (قوة الخبرة)
٠.١١٢	**٠.٣٥٥	**٠.٥٨٨	١. يستخدم المدير خبرته السابقة في التأثير على الموظفين
٠.٠٠١	٠.٠٤٤	*٠.١٠١	٢. بناء على خبره المدير يقوم بتقديم النصح والارشاد للموظفين عندما يتعرضون إلى مشكلة في العمل

٠.٠٩٩	**٠.٣١٥	**٠.٢٧٢	٣. يستخدم المدير سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح والارشاد للعاملين
٠.٠٢٦	**٠.١٦٤	**٠.٠١٠	٤. خبرات المدير ومعلوماته تساهم في بناء العلاقات القوية مع العاملين
٠.١٧٨	**٠.٤٢٢	**٠.٢٤٨	٥. يستخدم المدير خبرته في تشجيع الموظفين على العمل كفريق واحد
٠.١٣٣	**٠.٣٦٥	**٠.٧٦١	٦. يستخدم المدير خبراته في حل المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل
٠.٠٦٣	**٠.٢٥١	**٠.٣٥٩	٧. يستخدم المدير خبراته في تشجيع الموظفين على استنباط افكار جديدة
٠.٠٠١	٠.٠٤٧	**٠.٤٠٠	٨. لدى رئيسكم قوة خبرة تجعله يؤثر فيكم بشكل فعال
	٠.٦١١		معامل الارتباط المتعدد (MCC)
	٠.٣٧٤		معامل التحديد (DF)
	٢١.٧٢١		قيمة (F) المحسوبة
	٨.٢٩١		درجة الحرية
	٢.٥١		قيمة (F) الجدولية
	٠.٠١		مستوى الدلالة
*P < 0.05		** P < 0.01	

العلاقة بين القوة التنظيمية (قوة المكافأة) والتغيير التنظيمي:

وفقاً للجدول التالي رقم (٧)، إن معامل الإنحدار بين القوة التنظيمية (قوة المكافأة) والتغيير التنظيمي هو $R = 0.978$ و $R^2 = 0.957$ ، هذا يعني أنه يمكن تفسير المتغير التابع التغيير التنظيمي من خلال أبعاد القوة التنظيمية (قوة المكافأة) لأن لها علاقة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠١. لذلك نرفض فرض العدم ونقبل البديل. بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة المكافأة والتغيير التنظيمي.

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد للقوة التنظيمية (قوة المكافأة) والتغيير التنظيمي

R ²	R	Beta	متغيرات القوة التنظيمية (قوة المكافأة)
٠.٠٢٤	٠.١٥٧	**٠.٠٥٩	١. تقوم المنظمة بتكريم وترقية الافراد الملتمون بأداء أعمالهم
٠.٠٤٠	**٠.٢٠٠	*٠.٠٤٧	٢. تكافأ وتكرم المنظمة ذوى الأداء المتميز
٠.٠٥٤	**٠.٢٣٧	**٠.١١١	٣. تقدم المنظمة أمتيازات للعاملين لتعلية مستوى الإنتماء لها
٠.٠٨٤	**٠.٢٩١	**٠.٠٧٣	٤. يتم ربط ترقية الموظفين ومكافأتهم بمستوى الأداء لديهم
٠.٦٩٥	**٠.٨٣٤	**٠.٣٣٤	٥. تنسجم توقعات الموظفين بخصوص مكافأتهم ونظام الحوافز مع ما هو مطبق فعلاً .
٠.٤١٧	**٠.٦٤٦	**٠.٤٦٠	٦. هل أنت راضي عن الأجر الذي تتقاضاه
٠.٧٢٧	**٠.٨٥٣	**٠.٤١٣	٧. تمنح المنظمة مكافأة عن الجهد الإضافي للعاملين

٠.٩٧٨	معامل الارتباط المتعدد (MCC)
٠.٩٥٧	معامل التحديد (DF)
٩٣٠.٥٨٨	قيمة (F) المحسوبة
٧.٢٩٢	درجة الحرية
٢.٦٣	قيمة (F) الجدولية
٠.٠١	مستوى الدلالة
*P < 0.05	** P < 0.01

العلاقة بين القوة التنظيمية (قوة الإكراه) والتغيير التنظيمي:

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للقوة التنظيمية (قوة الإكراه) والتغيير التنظيمي

R ²	R	Beta	متغيرات القوة التنظيمية (قوة الإكراه)
٠.٦٨٨	**٠.٨٣٠	**٠.٤٢٧	١. معاملة مدير ك وصفاته تجعلكم تهابونه أثناء أداء المهام
٠.٤٢٥	**٠.٦٥٢	**٠.٤٩٥	٢. قوة التهديد تؤثر بشكل كبير في السلوك
٠.٦٩٨	**٠.٨٣٦	**٠.٣٢٧	٣. القوانين واللوائح في منطمتك صارمة تؤدي إلى الإلتزام
٠.١٤٤	**٠.٣٨٠	٠.٠٢٦	٤. إستخدام أسلوب العقاب لمنع السلوك غير المرغوب فيه أو التقليل منه تكون مؤثرة.
٠.١٢٨	**٠.٣٥٩	٠.٠٢٢	٥. أسلوب معاملة مدير ك تجعلك تتجنبه
٠.٩٧٤			معامل الارتباط المتعدد (MCC)
٠.٩٤٨			معامل التحديد (DF)
١٠٧٤.٤٢٩			قيمة (F) المحسوبة
٥.٢٩٤			درجة الحرية
٣.٠١			قيمة (F) الجدولية
٠.٠١			مستوى الدلالة
** P < 0.01			

وفقاً للجدول رقم (٨)، إن معامل الانحدار بين القوة التنظيمية (قوة الإكراه) والتغيير التنظيمي هو $R = 0.974$ و $R^2 = 0.948$ ، وقيمة (F) المحسوبة (٣٨.٠٣٨) أكبر من (F) الجدولية (٣.٠١) وعند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠١ فنرفض فرض العدم ونقبل البديل. بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة الإكراه والتغيير التنظيمي.

العلاقة بين القوة التنظيمية (قوة الإعجاب) والتغيير التنظيمي:

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للقوة التنظيمية (قوة الإعجاب) والتغيير التنظيمي

R ²	R	Beta	متغيرات القوة التنظيمية (قوة الإعجاب)
٠.٠٦٣	**٠.٢٥١	٠.٠٧٠	١. يقوم المدير بتشجيعك على العمل وتنمية مهارتك بقدراته
٠.١١٢	**٠.٣٣٥	**٠.٣٥٩	٢. لدى مديرك شخصية تؤثر فيك بشكل فعال
٠.١٧٨	**٠.٤٢٢	**٠.١٣٧	٣. يعتمد مديرك على شخصيته في التوجيه والإرشاد
٠.٠٥٦	**٠.٢٣٧	٠.٠٨٩	٤. يمتلك مديرك شخصية تنمي روح الإبداع لديك
٠.١٣٣	**٠.٣٦٥	**٠.٤٩٤	٥. أسلوب مديرك يحسن العلاقات بينك وبين زملائك
٠.٠٩٠	**٠.٣٠١	**٠.١١٤	٦. أسلوب المدير معكم يجعلكم تتجذبون إليه وتحبونه
٠.٦٨٨	**٠.٨٣٠	**٠.٧٣٨	٧. يمتلك مديرك شخصية تنمي روح الولاء لديك
		٠.٨٧٣	معامل الارتباط المتعدد (MCC)
		٠.٦٧٢	معامل التحديد (DF)
		١٣٣.٣٤٥	قيمة (F) المحسوبة
		٧.٢٩٢	درجة الحرية
		٢.٦٣	قيمة (F) الجدولية
		٠.٠١	مستوى الدلالة
** P < 0.01			

وفقاً للجدول رقم (٩)، إن معامل الانحدار بين القوة التنظيمية (قوة الإعجاب) والتغيير التنظيمي هو $R = 0.451$ و $R^2 = 0.204$ ، هذا يعني أنه يمكن تفسير المتغير التابع التغيير التنظيمي من خلال أبعاد القوة التنظيمية (قوة الإعجاب) لذلك هناك أدلة كافية لرفض فرض العدم وقبول البديل. بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة الإعجاب والتغيير التنظيمي.

الاختلاف بين درجة وعي العاملين بالقوة التنظيمية وفق لدرجة الفندق:

جدول رقم (١٠)
نتائج تحليل مستوى الاختلاف في وعى العاملين بالقوة التنظيمية

مستوى المعنوية	قيمة F	الوصف الإحصائي		درجة الفندق	المتغير
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
**٠.٠١٠	٣.٣٠	٠.٤٣	٠.١٨	٥ نجوم	القوة التنظيمية
		٠.٣٩	٠.٣١	٣ نجوم	
		٠.٤١	٠.٢٥	إجمالي	
**٠.٠٠٠	٢.٤٧	٠.٥٥	٠.٢٢	٥ نجوم	قوة الإعجاب
		٠.٦٣	٠.٣٢	٣ نجوم	
		٠.٥٩	٠.٢٨	إجمالي	
*٠.٠٤٢	٨.٧٦	٠.٢٨	٠.٢٠	٥ نجوم	قوة الإكراه
		٠.٣٣	٠.٣٠	٣ نجوم	
		٠.٣١	٠.٢٥	إجمالي	
**٠.٠٠٠	٣.٧٣	٠.١٣	٠.٢٦	٥ نجوم	قوة المكافأة
		٠.٤١	٠.٣٣	٣ نجوم	
		٠.٢٧	٠.٣٠	إجمالي	
٠.٦٤٩	٤.١١	٠.٢٦	٠.٢٢	٥ نجوم	قوة الخبرة
		٠.٥١	٠.٢٢	٣ نجوم	
		٠.٤٢	٠.٢٢	إجمالي	
٠.٧٠٩	٨.٣٠	٠.٢٩	٠.٢٢	٥ نجوم	قوة الشرعية
		٠.١٩	٠.٢٥	٣ نجوم	
		٠.٢٤	٠.٢٤	إجمالي	

وفقاً للجدول رقم (١٠)، يتبين عدد من التفسيرات منها:

بلغ متوسط توافر أبعاد القوة التنظيمية محل الدراسة إجمالاً (٠.٢٥) في حين بلغ لكل من (٠.١٨) ، (٠.٣١) لكلاً من المنشآت الفندقية الخمس نجوم والثلاث نجوم على الترتيب وهذا يشير لإنخفاض درجة الوعى بالقوة التنظيمية بصفة عامة للعاملين.

أما بالنسبة لكل بعد من أبعاد القوة التنظيمية على حدى فقد تبين وجود إختلاف ذو دلالة معنوية يتعلق بتوافر أبعاد القوة التنظيمية بإستثناء الوعى ببعد قوة الخبرة ، وبعد قوة الشرعية وفيما يلي يتم تناول المعنوية الفروق لكل نمط على حدى كما يلي:

الوعى ببعد الإعجاب عند مستوى معنوية (٥%) يتبين أن الاختلاف يميل لصالح الفنادق الخمس نجوم على حساب الفنادق الثلاث نجوم والذي يوضح أن الفروق دالة بين كلاً من الفنادق الخمس نجوم والثلاث نجوم عند مستوى معنوية (١%).

الوعى ببعد الإكراه عند مستوى معنوية (٥%) يتبين أن الاختلاف يميل لصالح الفنادق الخمس نجوم على حساب الفنادق الثلاث نجوم والذي يوضح أن الفروق دالة بين كلاً من الفنادق الخمس نجوم والثلاث نجوم عند مستوى معنوية (٥%).

الوعى ببعد المكافأة عند مستوى معنوية (١%) يتبين أن الاختلاف يميل لصالح الفنادق الخمس نجوم على حساب الفنادق الثلاث نجوم والذي يوضح أن الفروق دالة بين كلاً من الفنادق الخمس نجوم والثلاث نجوم عند مستوى معنوية (١%).

فى ضوء ما سبق تقرر رفض الفرض الذى ينص على "لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين درجة وعى العاملين بالقوة التنظيمية وفقاً لدرجة الفندق" من حيث توافر أبعاد القوة التنظيمية كما تقرر قبول نفس الفرض بالنسبة لكلاً من بعد الإعجاب ، وبعد الإكراه ، وبعد المكافأة.

وذلك بعد أن تبين عدم وجود اختلاف دال عند مستوى معنوية (١%) أو (٥%) بصورة إجمالية.

عاشراً: النتائج و التوصيات : ويتناول الباحثون أهم النتائج والتوصيات كما يلي :

١. النتائج :

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد (قوة الشرعية) والتغيير التنظيمى، حيث كانت الدرجة المحسوبة أكبر من الدرجة الجدولية، فتم رفض فرض العدم بالرغم من ضعف هذه العلاقة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد (قوة الخبرة) والتغيير التنظيمى، حيث كانت الدرجة المحسوبة أكبر من الدرجة الجدولية، فتم رفض فرض العدم بالرغم من ضعف هذه العلاقة.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد (قوة المكافأة) والتغيير التنظيمى، حيث كانت الدرجة المحسوبة أكبر من الدرجة الجدولية، فتم رفض فرض العدم.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد (قوة الإكراه) والتغيير التنظيمى، حيث كانت الدرجة المحسوبة أكبر من الدرجة الجدولية، فتم رفض فرض العدم.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد (قوة الإعجاب) والتغيير التنظيمى، حيث كانت الدرجة المحسوبة أكبر من الدرجة الجدولية، فتم رفض فرض العدم.
- تبين أن الإختلاف حول وعى العاملين بالقوة التنظيمية بصورة إجمالية دال ويتسم بالجودة والصلاحية التامة. بما يشير إلى رفض الفرض السابع رغم قبول بعض الأبعاد بصورة منفردة.
- تم التوصل بصورة قاطعة إلى أنه يمكن تيسير التغيير التنظيمى عن طريق الإهتمام بالقوة التنظيمية لما له من تأثير ملحوظ على التغيير التنظيمى مما يؤدي إلى سهولة تطوير المنشآت الفندقية.
- النتائج التي توصلنا إليها ترى أن القوة التنظيمية أكثر فعالية في تحقيق أعلى درجات النجاح فى التغيير التنظيمى مما يحقق عملية التغيير والتطوير فى المنشآت الفندقية مما يساعد ذلك على جذب العملاء. أظهرت نتائج اختبارات الفروض عدة نتائج يمكن عرضها فى الجدول التالى:

جدول رقم (١١) نتائج اختبار الفروض (*)

النتيجة	نص الفرض	الفرض
ثبت عدم صحة الفرض	لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القوة التنظيمية والتغيير التنظيمى.	الفرض الرئيسى
ثبت عدم صحة	لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد (القوة الشرعية) والتغيير التنظيمى.	الفرض الثانى

الفرض		
ثبت عدم صحة الفرض	لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد (قوة الخبرة) والتغيير التنظيمي.	الفرض الثالث
ثبت عدم صحة الفرض	لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد (قوة المكافأة) والتغيير التنظيمي.	الفرض الرابع
ثبت عدم صحة الفرض	لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد (قوة الإكراه) والتغيير التنظيمي.	الفرض الخامس
ثبت عدم صحة الفرض	لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد (قوة الإعجاب) والتغيير التنظيمي.	الفرض السادس
ثبت عدم صحة الفرض	لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين درجة وعى العاملين بالقوة التنظيمية وفقاً لدرجة الفندق.	الفرض السابع

* المصدر: من إعداد الباحثون استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للفرضيات.

٢. التوصيات:

فى ضوء البحث والنتائج التى توصل لها الباحثون، والتى أوضحت مجموعة من المشاكل وأوجه القصور فى تطبيق القوة التنظيمية اثناء التغيير التنظيمي فى المنشآت الفندقية محل البحث، يمكن الوقوف على مجموعة من التوصيات، التى تعد بمثابة خطوط إرشادية لتطبيق القوة التنظيمية بفاعلية، حتى تتمكن المنشآت الفندقية المصرية من الاستفادة من هذا الاتجاه الحديث فى التغيير التنظيمي وتطوير أدائها وتقديم خدمات على درجة عالية من الجودة وبالتالي اشباع حاجات ورغبات عملائها ورضاءهم عن الخدمات والعروض المقدمة من المنشآت الفندقية، وفيما يلي عرض لأهم التوصيات:

١) ضرورة الاهتمام بتوفير الأبعاد اللازمة للقوة التنظيمية وهى (قوة الشرعية، قوة الخبرة، قوة المكافأة، قوة الإكراه، قوة الإعجاب). مع الأخذ فى الاعتبار أن كلاً من بعد المكافأة، وبعد الإكراه، وبعد الإعجاب الذى كان معامل الارتباط لهم (٠.٩٧٨)، (٠.٩٧٤)، (٠.٨٧٣) على الترتيب مما يوضح قوة تأثير تلك الأبعاد على التغيير التنظيمي بعلاقة طردية تامة بينما يليهم كلاً من بعد الشرعية، وبعد الخبرة بعلاقة طردية متوسطة (٠.٦١٨)، (٠.٦١١) على الترتيب.

٢) العمل وبصفة دائمة على التغيير وتحديث البنية التحتية التكنولوجية مما يساعد ذلك على جذب العملاء، واستخدام التقنيات الحديثة فى عملية التسويق الفندقى لكسب أسواق جديدة سواء على المستوى المحلى أو الإقليمى أو الدولى.

٣) اهتمام المنشآت الفندقية بتنمية وإظهار أبعاد القوة التنظيمية بالأخص أثناء عملية التطوير والتغيير.

٤) الاهتمام بنشر الوعى الثقافى بالدور التى تقوم به القوة التنظيمية بالمنشآت الفندقية بأبعادها المختلفة مع الأخذ فى الاعتبار توضيح مدى الاختلاف بين كلاً من بعد الخبرة، بعد الشرعية حيث كان مستوى المعنوية لكل منهما على التوالى (٠.٦٤٩)، (٠.٧٠٩) مما يؤكد على ضرورة الاهتمام بزيادة وعى العاملين بهذين البعدين.

٥) الاهتمام بتفعيل أبعاد القوة التنظيمية لجميع المنشآت الفندقية بجمهورية مصر العربية لدعم التغيير التنظيمي مما يؤدي إلى فتح أسواق جديدة وبالتالي تعظيم الربحية وزيادة القدرة التنافسية.

٦) زيادة الاهتمام بتقديم الدورات التدريبية لتنمية مهارات و تثقيف العاملين فى المنشآت الفندقية بالممارسات الفعالة للقوة التنظيمية، والعمل على ترغيب العاملين لحضورها، مع تحديد حوافز مناسبة لمن يجتازها كتمهيد للتغيير والتطوير التنظيمي.

التوصيات وفقاً لمتغيرات البحث وآليات تنفيذها:

جدول رقم (١٢)

التوصيات وفقاً لمتغيرات البحث وآليات تنفيذها

م	التوصية	الجهة المعنية بالتنفيذ	آليات التطبيق	المدى الزمني للتنفيذ
١	ضرورة الاهتمام بتوفير الأبعاد اللازمة لتطبيق القوة التنظيمية وهى (قوة الشرعية، قوة الخبرة، قوة المكافأة، قوة الإكراه، قوة الإعجاب) ومن ثم تسهل من التطوير والتغيير التنظيمي.	إدارة المنشآت الفندقية.	١. الدعم المادى من الإدارة العليا. ٢. دعم الاختيار والتدريب والقيادات بالأخص الإدارة العليا والوسطى.	١٢- ١٨ شهر
٢	العمل وبصفة دائمة على تحديث البنية التحتية الإلكترونية مما يساعد ذلك على جذب العملاء وكسب أسواق جديدة سواء على المستوى المحلى أو الإقليمي أو الدولي.	١. قيادات إدارة المنشآت الفندقية. ٢. إدارة تكنولوجيا المعلومات .	١. الدعم المادى من الإدارة العليا. ٢. توفير بنية تحتية من الأجهزة والبرمجيات الخاصة بتحسين الأداء الفندقى. ٣. وضع خطة تسويقية لفتح أسواق جديدة بإستخدام التقنيات الحديثة عن طريق إدارة التغيير.	١٢- ١٨ شهر
٣	الاهتمام بنشر الوعى العلمى والثقافى بالدور الذى تقوم به القوة التنظيمية بالمنشآت الفندقية مع الأخذ فى الاعتبار توضيح مدى الاختلاف بين كلاً من بعدى الخبرة والشرعية عن طريق زيادة وعى العاملين بهما.	إدارة الموارد البشرية بالمنشآت الفندقية.	١. تقديم الدعم المادى والمعنوى. ٢. وضع وتنفيذ البرامج التدريبية. ٣. معرفة آراء واقتراحات العاملين بالمنشآت الفندقية.	١٢-٩ شهر
٤	الاهتمام بتفعيل دور القوة التنظيمية لجميع المنشآت الفندقية بجمهورية مصر العربية لتعميق ثقافة التطوير والتغيير من أجل فتح أسواق	إدارة المنشآت الفندقية بالتعاون مع غرفة المنشآت الفندقية	١. تقديم الدعم المادى. ٢. تقديم دورات تدريبية لتوعية المنشآت الفندقية. ٣. تبنى خطة لتطوير وتنشيط القطاع الفندقى	١٢- ١٨ شهر

	المصرى.	وزارة السياحة.	جديدة وبالتالي تعظيم الربحية وزيادة القدرة التنافسية.
١٢ - ٩ شهر	تنسيق الجهود بين المنشآت الفندقية وإدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية بغرفة المنشآت الفندقية لتحديد الاحتياجات التدريبية فى مجال (التعامل مع شبكة الانترنت - التغيير التنظيمى - تنمية مهارات التواصل - خدمة العملاء).	١. المنشآت الفندقية. ٢. غرفة المنشآت الفندقية (إدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية).	٥ زيادة الاهتمام بتقديم الدورات التدريبية لتنمية مهارات العاملين فى المنشآت الفندقية، والعمل على ترغيب العاملين لحضورها، مع تحديد حوافز مناسبة لمن يجتازها من أجل توضيح مكتسبات التغيير التنظيمى والتطوير لمجارة المستويات العالمية المنافسة.

* ملحوظة:

مع الأخذ فى الاعتبار أنه يمكن تطبيق أكثر من توصية على التوازي فى نفس الفترة الزمنية.

مراجع البحث

أ) الرسائل العلمية:

١. أحمد، عمراني ، مداني، هزرشي ، (٢٠١٨)، "الثقافة التنظيمية و دورها في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة - دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة"، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة زيدان عاشور بالجلفة.
٢. بالبعجال، مبروكة، بالبعجال، يمينة ، (٢٠١٧)، "التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين - دراسة ميدانية ببلدية الوادي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر.
٣. توابتية، عبد الصمد، (٢٠١٦)، " أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المكتبات الجامعية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- قسم: علم المكتبات والمعلومات، جامعة العربي التبسي - تبسة، الجزائر.
٤. حورية، غيلاني، (٢٠١٧)، "أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير - دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الأسمنت snmce بتفرت"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
٥. خمخام، سعاد، (٢٠١٧)، "التغيير التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدي المرأة - الإطار بجامعة العربي بن مهيدي"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
٦. الرقاد، قصي أحمد، (٢٠١٧)، "مدخل إدارة الموارد البشرية وأثره في إدارة التغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
٧. السنوار، عيبر توفيق، (٢٠١٨)، "علاقة القوة التنظيمية بالإبداع الإداري - دراسة ميدانية على مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
٨. صباح، ماجدة ماجد مصباح، (٢٠١٨)، "أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
٩. عثمان، عثمان إسماعيل، (٢٠١٧)، "الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري - دراسة على عينة من المصارف السودانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
١٠. عمران، فراس إبراهيم، (٢٠١٧)، "أثر مصادر القوة التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية العامة في سوريا - بالتطبيق على مصرف التسليف الشعبي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، مدينة حمص.
١١. غياش، فاضل راضي، (٢٠١٧)، " دور القوة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الافراد العاملين"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
١٢. قداش، جهاد ، (٢٠١٨)، "إستراتيجية تغيير المنظمة و علاقتها بسلوك الإبداع لدى الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، قسم: علم النفس، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
١٣. القطاونة، دعاء يوسف، (٢٠١٦)، "أثر التوجه الريادي للمديرين في التغيير التنظيمي - دراسة تطبيقية علي وزارة الصناعة والتجارة والتموين الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
١٤. كريمة، كرمي ، (٢٠١٠)، " التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز - دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء و الغاز ولاية - عنابة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر.

١٥. مسعودة، شريفى، (٢٠١٦)، "إدارة التغيير التنظيمى ودورها فى ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة - دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك، عملاق التكنولوجيا العالمى"، رسالة دكتوراة غير منشورة فى إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلى، الشلف، الجزائر.

١٦. ناريمان، لعور، (٢٠١٦)، "التغيير التنظيمى ودوره فى تحقيق الرضا الوظيفى - دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس - أم البواقي"، رسالة ماجستير، علم إجتماع تنمية تسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.

(ب) المجالات والدوريات العلمية:

١. بختة، حداد، حياة، سيد، (٢٠١٥)، "إدارة الموارد البشرية ودورها فى إحداث التغيير فى المنظمات المعاصرة - دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية OS - فرع لمجمع سونلغاز"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد ٦، العدد الأول، ص ص ١٧٥ - ٢٠٨.

٢. يومجان، عادل، عديلة، نادية، (٢٠١٩)، "أثر إدارة رأس المال البشرى فى التغيير التنظيمى - دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة"، مجلة التنمية والأقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد ٣، العدد ١، مارس، ٢٠١٩.

٣. حسان، هشام، رحيمة غضبان، (٢٠١٧)، "الثقافة التنظيمية كمدخل لدراسة التغيير التنظيمى فى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، العدد الثامن، جامعة البليدة ٢، الجزائر.

٤. سارة، مومنى، أحمد، بوسهمين، (٢٠١٨)، "أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمى فى المنظمة - دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد الرابع، العدد الثانى، ص ص ١٦٤ - ١٨١.

٥. الشعلان، فهد بن أحمد، (٢٠١٦)، "التغيير التنظيمى بين الإرادة ... والإدارة"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد الواحد والثلاثون، العدد الرابع والستون، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص ص ٣ - ٥٦.

٦. عبد الله، قلش، (٢٠١٦)، "تحليل الأبعاد النفسية والإجتماعية لمقاومة التغيير التنظيمى"، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، الجزائر.

٧. العمرى، محمد بن سعيد، (٢٠١٧)، "أثر التغيير التنظيمى على التميز التنظيمى - دراسة تطبيقية فى القطاع الخاص السعودى"، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٧، العدد الرابع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٨. قوادري، فضيلة معمر، (٢٠١٧)، "نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فى إحداث التغيير التنظيمى - دراسة تطبيقية على عينة من مدرء مؤسسة إتصالات الجزائر"، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، الجزائر.

٩. محمد، أسعد مبارك الشريف، (٢٠١٧)، "أثر إستخدام أدوات التغيير التنظيمى على أداء المصارف السودانية خلال الفترة من (٢٠٠٤-٢٠١٥)"، مجلة البحر الأحمر للعلوم الإنسانية، جامعة البحر الأحمر.

(ج) المؤتمرات:

١. علي، سنوسي، (٢٠١٨)، "التعليم الجزائرى بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق - نموذجا للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد"، مداخلة لصالح الملتقى الدولى: النظام القانونى للمرفق العام/ ٢٦-٢٧ نوفمبر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة محمد بوضياف.

(د) النشرات:

١. النشرة السنوية لإحصاءات مقومات النشاط الفندقى والقرى السياحية بقطاعات الأعمال العام والخاص والحكومى، الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء - إصدار ديسمبر ٢٠١٧.

٢. النشرة السنوية لإحصاءات مقومات النشاط الفندقى والقرى السياحية بقطاعات الأعمال العام والخاص والحكومى، الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء - إصدار ديسمبر ٢٠١٨.

٥) الكتب:

١. عيد، أيمن عادل، (٢٠٢٠)، " البحث العلمي – مدخل تطبيقي"، الطبعة الثانية، جامعة مدينة السادات، كلية التجارة، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، ص ٣٢١.

ثانياً: المراجع الأجنبية

A) Thesis:

1. Eleni Aravopoulou, (2016), "**Organizational Change: A conceptual and theoretical review**", school of management and social science st, Mary's university, London.
2. GEORGIEV, ROBERT, PUERTAS, ELENA, (2019), "**Success factors and pitfalls in organizational change: a case study**", Master's Thesis, Department of Technology Management and Economics, Division of Innovation and R&D Management, CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, Gothenburg, Sweden.
3. Gonzalez, Quinones, (2013), "**A psychological Contract perspectives of employee's reaction to organizational change**", Inter American University of puertoRico , Proquest, Dissertations publishing.
4. Kirshnan .R, Rajesh, (2018), "**Organizational Change Readiness: Effects of Organizational Structure and Leadership communications in organizational change**", university of Mayland, Proquest Dissertations publishing.
5. Maali, Omrana, (2019), "**Adopting New Technologies in the design and construction Industry :Best practices for organizational change management** ", University of Kansas, proquest, Dissertations publishing.
6. Reich, Christin, (2014), "**Organizational change and the inclusion of people with disabilities in museum learning**", Boston College, Proquest, Dissertations publishing.
7. Tobe, Phelps, (2019), "**Organizational change in higher education ,A Grounded Theory Approach**", university of phoenix, proquest, Dissertations publishing.
8. Walizer, Chad E., (2017), "**Perceptions of organizational change A Mong Minority owners of small Business**", doctoral thesis, College of Management and Technology, Walden university, Proquest, Dissertations publishing, College of Management and Technology.

B) Journals and scientific periodicals:

1. Baharin, Fok-Yew, O., H. Ahmed and S., (2013), "**Operational Excellence and Change Management in Malaysia Context**", Journal of Organizational Management Studies, p.p 1-14.
2. Fadzil, Ahmad Syahmi Ahmad, (2019), "**TOWARDS A SUCCESSFUL ORGANIZATIONAL CHANGE: THE ROLE OF DIALOGIC COMMUNICATION**", International Journal of Asian Social Science, Vol. 9, No. 1.
3. Homberg, Fabian et.al, (2019), "**Public service motivation and continuous organizational change: Taking charge behaviour at police services**", journal padm Public Administration, Vol. 97(1), 28 – 47.
4. Jeong, Inseong, Shin, Shung Jae, (2017), "**High-Performance Work Practices and Organizational Creativity During Organizational Change: A Collective Learning Perspective**", Journal of Management, Vol: 45, Issue: 3, Article first published online: January 24.

5. Kump, Barbara, (2019), "**Beyond Power Struggles: A Multilevel Perspective on Incongruences at the Interface of Practice, Knowledge, and Identity in Radical Organizational Change**", Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 55(1), 5 -26.
6. Peter, Wong,S.P, (2017), "**Examining the drivers and states of Organizational Change for greater use of prefabrication in construction projects**", Journal of construction Engineering and Management, vol: 143, n: 7, july: 1, Melbourne, Australia.
7. Sofat, K., R. Kiran and S. Kaushik, (2015), "**Management of Organizational Change and its Impact on Commitment: A study of Select Indian IT Companies**", Global Business and Management Research, 7 (3): 69–86.
8. Wynen, Jan et.al, (2019), "**How Multiple Organizational change shape Managerial support for Innovative work Behavior: Evidence from Australian public services**", Tilburg school of Economics and management, Tilburg university, Netherland.
9. Ybema, Sierk et.al, (2019), "**Sensitivity to situated positionings: Generating insight into organizational change**", Journal of Management Learning, Vol. 50(2), 189 – 207.