

## أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين (دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة لمصر للطيران)

جمال محمد محمد شحاته  
أستاذ إدارة الموارد البشرية  
كلية التجارة  
جامعة القاهرة

مصطفى محمد حمدان محمد  
باحث دكتوراة في إدارة الأعمال  
كلية التجارة  
جامعة القاهرة

[Darsh\\_hemdan@yahoo.com](mailto:Darsh_hemdan@yahoo.com)

محمد عبد الستار احمد محمود  
مدرس إدارة الاعمال  
كلية التجارة  
جامعة القاهرة

### مستخلص البحث

يهدف هذا البحث إلى فهم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين؛ فمبادرات التغيير التنظيمي طالما ينتج عنها زيادة في أعباء العمل، وعدم شعور العاملين بالأمان الوظيفي، وزيادة الضغوط الوظيفية؛ مما قد يؤدي تبعاً إلى الإنهاك العاطفي للعاملين. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بواسطة استقصاء تم توزيعه على عينة عددها (٤٠٠) مفردة من العاملين في ست شركات تابعة للشركة القابضة لمصر للطيران، وقد تم اختيار العينة من مجتمع بلغ عدده (٦٦٠٣)، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر سلبي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية (كمتغير مستقل) على الإنهاك العاطفي للعاملين (كمتغير تابع) في الشركات محل الدراسة. هذا، وقد أوصت نتائج هذا البحث بضرورة التركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير قبيل وأثناء مبادرات التغيير التنظيمي، حيث أن هذه الممارسات تساهم في الحد من ضغوط العمل، ومن ثم تساهم في الحد من الإنهاك العاطفي.

### الكلمات المفتاحية

ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير، الممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية، التدريب، التواصل، فرق العمل، الإنهاك العاطفي للعاملين.

تم استلام البحث في ٢ يولية ٢٠٢٣، وقبوله للنشر في ٢٣ سبتمبر ٢٠٢٣.

## ١. مقدمة:

تعد إدارة الموارد البشرية الجهة المنوط بها القيام بالدور الأكبر في التغيير (Sharma, 2020)؛ إذ أن نجاح التغيير يُبنى في الأساس على سلوكيات ومواقف العاملين، التي تتأثر بممارسات إدارة الموارد البشرية، وهذا ما أثبتته الدراسات السابقة بالفعل (Mossholder, et al., 2011; Fugate, 2012; Rahaman et al., 2020). بيد أن كثيرًا من مديري المنظمات يتجاهلون العنصر البشري عندما يشروعون في التغيير، مما يؤدي إلى فشل مبادرات التغيير. لذلك فعلى المديرين محاولة كسب دعم العاملين للتغيير (Maheshwari & Vohra, 2015; Feng et al., 2019)؛ وهذا قد يتأتى عن طريق ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ومن المتعارف عليه أن التغيير يزيد أعباء العمل، ويُشعر العاملين بعدم الأمان الوظيفي، ومن ثم يزيد من الضغوط الوظيفية عليهم (Ning & Jing, 2012; Tanner & Otto, 2016; Contreras & Gonzalez, 2020)، والتي تؤدي إلى إنباههم العاطفي (Qureshi & Sajjad, 2015). وتوصلت بعض الدراسات - وإن كانت محدودة نسبيًا - إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتمكين، والتدريب، والتواصل، وفرق العمل؛ تساهم في الحد من ضغوط العمل، ومن الإنباه العاطفي (Jyoti et al., 2020; Anneloes, 2018; LeNoble et al., 2020; Finamore et al., 2020).

وبناءً على ما تقدم، فإنه يمكن القول إن تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على الإنباه العاطفي للعاملين هو محل اهتمام هذا البحث، وذلك بالتطبيق على ست شركات تابعة للشركة القابضة لمصر للطيران وهي: مصر للطيران للنقل الداخلي والإقليمي "أكسبريس"، ومصر للطيران للشحن الجوي، ومصر للطيران للسياحة والأسواق الحرة، ومصر للطيران للخدمات الطبية، ومصر للطيران للصناعات المكاملة، ومصر للطيران للخدمات الجوية؛ وهذه الشركات هي التي تم دمجها أو من المحتمل أن يتم دمجها في شركات أخرى قائمة.

## ٢. الدراسات السابقة لمتغيرات البحث:

### ١-٢ المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير: "Change-Related HRM Practices"

أكد بعض الباحثين على إضافة إدارة الموارد البشرية قيمة للمنظمة عند المشاركة في إدارة التغيير، حيث أن ممارساتها تُسهّل من التغيير بما يؤهلها لتلعب دور الداعم له (Fugate, 2012; Maheshwari & Vohra, 2015; Raeder & Bokova, 2019; Baran et al., 2019). ويُمكن لإدارة الموارد البشرية أن تدعم التغيير من خلال ممارساتها الخاصة بالتمكين، والتدريب، والتواصل، وفرق العمل (Pan et al., 2020; Wardani et al., 2020; Voon & Ngui, 2019). وهنا سيتم تسليط الضوء عليه فيما يلي:

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

وتناولت الأدبيات العديد من التعريفات للممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية، مثال ذلك (Yin et al., 2019, p.112) الذين عرّفوها على أنها "مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تنقل حقوق اتخاذ القرار والسلطة من المديرين في المستويات العليا إلى العاملين في المستويات الأدنى. بالإضافة إلى منح العاملين درجة عالية من الاستقلالية أو التحكم فيما يتعلق بتنفيذ عملهم الأساسي".

ويمكن القول بعدم وجود إجماع في الأدبيات حول ممارسات تمكينية محددة لإدارة الموارد البشرية؛ حيث تناول الباحثين العديد من الممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية منها على سبيل المثال لا الحصر التدريب والتطوير، تشارك المعلومات، التحكم في وقت العمل، تصميم الوظائف بشكل يحقق الإثراء الوظيفي، الإجراءات الفعالة للشكاوى ... إلخ (Van De Voorde et al., 2021; Chen et al., 2018; Zhang et al., 2016; al., 2016). وأوضحت الأدبيات أنه يمكن اعتبار أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ممارسات تمكينية بشرط توفير ثلاثة عناصر أساسية للعاملين في المنظمة هي: القدرة، الفرصة، والسلطة لتنفيذ حدث ما في نطاق عملهم (Chen et al., 2021).

- **التدريب "Training"**. من خلال مراجعة أدبيات التدريب، فإنه يمكن القول بأن هناك مدخلين لتناول مفهوم التدريب؛ حيث ركز **المدخل الأول** على الاحتياجات الحالية للعاملين والمرتبطة بالقدرات والمهارات والمعارف، مثال ذلك التعريف الذي اقترحه (Gravan et al., 2019, p.294)، والذين يعتبرون أن التدريب هو "الاكتساب والتطوير الممنهج للمعارف والمهارات والقدرات المطلوبة للعاملين حتى يتمكنوا من الأداء الكافي لوظائفهم ومهامهم ولتحسين الأداء". أما **المدخل الثاني**، فهو الذي يركز على كلٍ من الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعاملين من القدرات والمهارات والمعارف، وذلك

انطلاقاً من فكرة أن التدريب يتكون من التدريب والتطوير معاً، وذلك مثل (Garavan et al., 2021, p.96) الذين عرّفوا التدريب على أنه "الأنشطة الرسمية التي تركز على تطوير المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء الأدوار الوظيفية الحالية أو المستقبلية".

ويمكن النظر لأهمية التدريب على المستويين؛ مستوى العاملين ومستوى المنظمة. بالنسبة للعاملين تتمثل أهمية التدريب في أنه يوفر الدافع الذاتي والعامل النفسي للعاملين باتجاه زيادة الإنتاج من خلال رفع روحهم المعنوية والتوعية بأهداف المنظمة وسياساتها، كما أنه يساعد في تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين، بالإضافة إلى تمكينهم من التعرف على المشكلات التي تواجههم في العمل ويساعد على حلها، هذا بخلاف أنه يؤدي إلى تقوية علاقات التعاون بين العاملين وتدعيم روابط المحبة والاحترام وفتح قنوات الاتصال والتفاهم بما يمكنهم من التعامل مع الضغوط والتوتر والإحباط، وأخيراً فهو يُمكّن الفرد من القيام بالعديد من الأدوار في المنظمة دون تشكيل عبءٍ عليها. أما بالنسبة للمنظمة فإن أهمية التدريب تنبع من كونه يؤدي إلى زيادة الانتاجية وتحسين الأداء التنظيمي، كما أنه يساعد المنظمة على أداء مهامها بشكل أكثر فعالية من خلال تحقيقه للاستخدام الأمثل لمواردها المادية والبشرية، هذا بالإضافة إلى تقليله من مشرفي العمل وتخفيضه للحلقات الرقابية قدر الإمكان (حمد & جلوب، ٢٠٢٠).

- **التواصل "Communication"**. توجد عدة تعريفات لمفهوم التواصل، ومنها التعريف الذي اقترحه (Chung et al., 2021, p.5) والذي عرّفه بأنه "نقل وتفسير المعلومات والأفكار والمشاعر فيما بين العاملين بالمنظمة بهدف تنظيم وتنسيق مهامهم وتشارك معارفهم بما يؤدي في النهاية إلى المساعدة في تحقيق أهدافهم".

وفي ضوء ما أوضحته الأدبيات، فإنه يمكن تصنيف التواصل التنظيمي إلى: أ- **التواصل التنظيمي فيما بين العاملين**، ويندرج تحت هذا النوع كلٌّ من: **التواصل الأفقي**، وهو التواصل بين العاملين من نفس المستوى في المنظمة، ويتعلق بالمعلومات المرتبطة بالعمل. **التواصل من أسفل لأعلى**، وهو التواصل من المرؤوسين إلى المديرين، من خلال الاستطلاعات المكتوبة، والتغذية العكسية وجهًا لوجه، والتقارير،... إلخ. **التواصل من أعلى لأسفل**، وهو التواصل من المديرين للمرؤوسين، وهنا يقوم المديرين بتوجيه العاملين فيما يتعلق بالسياسات والمواقف والتعليقات المرتبطة بالعمل وذلك من خلال المذكرات، والخطابات، والمقابلات وجهًا لوجه،... إلخ. **تواصل العلاقة الإيجابية**، ويقصد به تفاعل المديرين مع المرؤوسين بطريقة داعمة وغير رسمية (Kim&lee, 2009). **ب- التواصل التنظيمي مع أصحاب المصلحة**، ويمكن تصنيف هذا النوع إلى: **التواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين**، وهو يحدث بين المدراء الإسترأتيجين للمنظمة وأصحاب المصلحة الداخليين، **والتواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين**، وهو التفاعل بين المنظمة أو العاملين وأصحاب المصلحة الخارجيين والذين يتكونون بشكل أساسي من العملاء والموردين (Reece, 2018; Siddiqui & Sahar, 2019; Chung et al., 2021).

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

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

وقد صنّف بعض الكُتّاب فرق العمل إلى: **الفرق الوظيفية**، وهي تلك المسؤولة عن وظائف مختلفة مثل التسويق والتمويل وتُعرّف بأنها "أعضاء دائمين في المنظمة ومسؤولين عن تنفيذ وتحقيق رؤية المنظمة في وظيفة محددة وحل الصراعات والنزاعات الخطيرة". **وفرق المشروعات**، وتُعرّف بأنها "الفرق التي يتم إنشائها لتحقيق أهداف معينة، وهي مؤقتة في طبيعتها، كما أن أعضاؤها عادة ما يعودون إلى روتينهم الوظيفي عند انجاز الأهداف والمهام المحددة والموضوعة للفريق" (Sanyal&Hisam, 2018, p17).

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

## ٢-٢ المتغير التابع: الإنهاك العاطفي "Emotional Exhaustion" "المتغير التابع"

توجد العديد من تعريفات الإنهاك العاطفي للعاملين. مثال ذلك التعريف الذي قدمه (Yang et al (2019, p.2499)، والذي عرّفه بأنه "حالة مزمنة من الاستنزاف الجسدي والعاطفي تنتج من المتطلبات الوظيفية المفرطة والمتاعب المستمرة".

ويمكن التعرف على حالة الإنهاك العاطفي لدى العاملين من خلال العديد من المؤشرات، مثل افتقاد العاملين للثقة في أي شيء، أو عدم الاكتراث بأي شيء وهو ما يسمى "الإحباط"، أو فقدان عام للمشاعر، أو انخفاض الروح المعنوية، أو أن تتناوب حالة من القلق والانطفاء وهو ما يعرف بانخفاض الطاقة النفسية والجسدية". فالإنهاك العاطفي يشبه الحالات العادية للإرهاق، ولكنه أقرب

إلى الإرهاق المزمن، حيث إنه يتصف بالاستمرارية والتعدد (Hills, Mudallal et al., 2017; Qureshi&Sajjad, 2015; 2019).

ويمكن القول إن الاحتراق الوظيفي ومن ثم الإنهاك العاطفي ينتج من نوعين من العوامل هما العوامل التنظيمية، والعوامل الفردية. وعلى الرغم من أن العوامل التنظيمية تعتبر المسئول الأساسي عن الاحتراق الوظيفي ومن ثم عن الإنهاك العاطفي، فإن هذه العوامل فشلت في تفسير أسباب معاناة بعض الأفراد من الاحتراق عند مواجهة الضغوط في حين أن هناك آخرون قادرون على التعامل مع هذه الضغوط بنجاح في نفس ظروف العمل؟ ولعل العوامل الفردية هي ما يمكنها الإجابة على هذا التساؤل، حيث أنها ما يحدد طرق التفاعل والاستجابة للضغوط، ومدى حساسية الفرد للضغوط وقدرته على التعامل معها (Sharma&Cooper, 2016).

## ٣-٢ الدراسات التي تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على الإنهاك العاطفي.

### - أثر الممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية على الإنهاك العاطفي للعاملين:

نظرياً، ووفقاً لنموذج المتطلبات والتحكم ("DCM" Demand-Control Model) فإن المتطلبات الوظيفية المبالغ فيها قد تؤدي بدورها إلى ضغوط مرتفعة ومن ثم إنهاك عاطفي مرتفع، خاصة إذا كان العاملون يشعرون بمستويات منخفضة من التحكم في مهامهم الوظيفية. ويمكن اعتبار أن الممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية مورد مهم يقلل من المتطلبات الوظيفية والضغوط المدركة الناتجة عن التغيير ومن ثم تقلل من الإنهاك العاطفي. كذلك فإن الممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية تزيد من تحكم العاملين في واجباتهم الوظيفية سواء من حيث التوقيت أو الكيفية، وهذا يؤدي بدوره إلى تخفيض الإنهاك العاطفي (Schermuly&Meyer, 2016).

ولعل هذا الافتراض النظري هو ما تم تأكيده ميدانياً في القليل من الدراسات، مثل دراسة (Jyoti et al. 2015)، والتي تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على نية العاملين لترك العمل، مع التحقق من دور الإنهاك العاطفي للعاملين كمتغير وسيط في هذه العلاقة، وذلك بالتطبيق على المدرسين العاملين في الكليات المهنية المختلفة في شمال الهند، وتوصلت الدراسة إلى أن الممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية لها أثر سلبي معنوي على الإنهاك العاطفي للعاملين. كذلك دراسة (Kloutsiniotis&Mihail, 2020)، والتي قامت بدراسة دور الموارد والمتطلبات الوظيفية كمتغيرات وسيطة في علاقة الأثر لنظم العمل عالية الأداء على الإنهاك العاطفي للعاملين، وذلك بالتطبيق على العاملين في إحدى الشركات الصناعية في اليونان، وتوصلت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين الفرص "Opportunity-Enhancing HRM Practicers" – والتي اعتبر العديد من الباحثين مثل (Zhang et al. 2018) أنها تمثل الممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية - لها أثر سلبي على الإنهاك العاطفي للعاملين.

### - أثر التدريب على الإنهاك العاطفي للعاملين

وفقاً لنظرية الحفاظ على الموارد ("Conservation of Resources Theory" COR)، فإن التدريب يساعد العاملين على اكتساب الموارد الكافية لمواجهة المتطلبات الوظيفية، ومن ثم، فإن الفشل في تدريب العاملين سيؤدي إلى نقص مواردهم، بما يؤدي لعدم قدرتهم على الوفاء بمتطلبات وظائفهم، وهذا يزيد من الضغوط الوظيفية عليهم، ومن إنهاكهم العاطفي (Sun&Pan, 2008).

وقد أشارت بعض الدراسات صراحة إلى أثر التدريب على الإنهاك العاطفي مثل دراسة (Jyoti et al. 2014)، التي اختبرت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تزيد من الأداء على الإنهاك العاطفي، وذلك بالتطبيق على أساتذة الجامعات في جامعة جامو بالهند، وانتهت إلى أن التدريب له أثر سلبي معنوي مباشر على الإنهاك العاطفي. وبالمثل دراسة (Finamore et al. 2020) والتي سعت لتوضيح أثر التدريب على الاحتراق الوظيفي، وذلك بالتطبيق على العاملين في مجال الصحة العقلية في إنجلترا، وأكدت على أن التدريب له أثر سلبي معنوي على الإنهاك العاطفي.

### - أثر التواصل على الإنهاك العاطفي للعاملين

نظرية التمكين (Empowerment theory) تشير إلى أن التواصل بين المدير والعامل بصورة تسمح بالوصول إلى الموارد والمعلومات، والحصول على الدعم يؤدي لتمكينهم، وبالتالي يقلل التمكين من الضغوط الوظيفية، ومن ثم يقلل من الإنهاك العاطفي (Kim&Lee, 2009).

وتم التأكد من هذا الافتراض النظري في بعض الدراسات التطبيقية. وإن كانت قليلة، ومنها دراسة (Peper 2006)، والتي اختبرت العلاقة بين التواصل والاحتراق الوظيفي، وذلك بالتطبيق على إحدى شركات الاستشارات المالية في هولندا، وتوصلت إلى أن التواصل له أثر سلبي معنوي مباشر على الإنهاك العاطفي. وكذلك دراسة (Anneloes 2018) التي فحصت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنهاك العاطفي، وهي تشبه دراسة (Peper 2006) في أنه تم إجراؤها في هولندا، وإن كانت تختلف من حيث قطاع التطبيق حيث تم تطبيقها على عدة منظمات تعمل في مجالات مختلفة، وأكدت على أن التواصل له أثر سلبي معنوي على الإنهاك العاطفي.

### - أثر فرق العمل على الإنهاك العاطفي للعاملين

في ضوء نموذج متطلبات وموارد الوظيفة (the Job Demands-Resources Model) يُمكن القول إن فرق العمل قد تلعب دور المورد الوظيفي المُلطف لأثر ضغوط العمل (Welp et al., 2016)، حيث إن اجتماع العاملين مع بعضهم، وتبادلهم للخبرات، ودعمهم بعضهم لبعض يؤدي إلى الحد من الضغوط الوظيفية الواقعة عليهم، ومن ثم الحد من الاحتراق الوظيفي للعاملين ومن إنهاكهم العاطفي (Qureshi & Sajjad).

وهذا هو ما تم تأكيده تطبيقياً في بعض الدراسات- وإن كانت هذه الدراسات قليلة- ومنها دراسة Willard-Grace et al. (2014)، والتي تم فيها استجلاء أثر هيكل وثقافة فرق العمل على الاحتراق الوظيفي، وذلك بالتطبيق على الأطباء والعاملين في عيادات الرعاية الطبية للجامعات في سان فرانسيسكو بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت إلى أن فرق العمل لها أثر سلبي معنوي مباشر على الإنهاك العاطفي للعاملين. بالإضافة لذلك دراسة (Mijakoski et al. (2015 التي فحصت الاختلافات في كلٍ من الاحتراق الوظيفي، ومتطلبات العمل، وفرق العمل وذلك بالتطبيق على إحدى المستشفيات في دولة كرواتيا وأخرى في دولة مقدونيا وهي تشبه دراسة (Willard-Grace et al. (2014 من حيث قطاع التطبيق وإن اختلفت معها من حيث مفردات البحث؛ حيث تم تطبيقها على هيئة التمريض، وتوصلت إلى أن فرق العمل لها أثر سلبي معنوي على الإنهاك العاطفي. وأيضاً دراسة LeNoble et al. (2020 والتي تشبه دراسة (Willard-Grace et al. (2014 من حيث أنها تعرضت للعلاقة بين فرق العمل والاحتراق الوظيفي، كما تشبه كلتا الدراستين الموضحتين أعلاه من حيث مجتمع البحث والذي تمثل في العاملين في مجال الرعاية الطبية، وإن اختلفت معهما من حيث مفردات البحث حيث تم تطبيقها على العاملين في معاهد وعيادات الأورام، وخلصت إلى أن فرق العمل لها أثر سلبي معنوي مباشر على الاحتراق الوظيفي.

### ٣. مشكلة البحث:

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

### ٣-١ الظاهرة موضوع البحث ومؤشراتها:

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

- انخفاض جودة الخدمة المقدمة للعملاء، وهذا ما أوضحته المؤسسات المتخصصة في تصنيف شركات الطيران مثل " أير هلب، سكاى تراكس، تريب أديفازر " عن الأعوام (٢٠١٦، ٢٠١٧، ٢٠١٩) على التوالي.
- نقص التدريب، وهذا ما خلصت إليه دراسة كلٍ من برسي (٢٠١١)؛ الحطاب (٢٠١٩)؛ (Maha (2015).
- ضعف الأداء الوظيفي، وهذا ما أكدته الدراسة التي قام بها برسي (٢٠١١).
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وهذا ما أشارت إليه دراسة برسي (٢٠١١)؛ ودراسة (Maha (2015).
- تدني مستويات الرضا الوظيفي، وهذا ما أكدته دراسة برسي (٢٠١١)؛ ودراسة (Maha (2015).

وهذه المؤشرات وإن دلت على شيء، فإنها قد تدل على الإنهاك العاطفي للعاملين (Boz et al., 2014; Qureshi & Sajjad, 2015; Chen et al., 2019).

### ٣-٢ الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية بهدف التأكد من الظاهرة محل اهتمام الباحث، وهي الإنهاك العاطفي للعاملين في الشركات المذكورة سابقاً والتي خضعت أو من المحتمل أن تخضع لإعادة الهيكلة، والتعرف على مسبباتها، وقد دارت المقابلات الشخصية للباحث مع بعض العاملين في هذه الشركات حول التساؤلات الآتية:

- هل تلاحظ في سلوكيات العاملين ما يُشير إلى الهموم، وفقدان الأمل؟
- هل تغلب السلبية على تصرفات العاملين فيما بينهم؟
- هل ترى أن هناك كثيراً من العاملين مجهدين بدنياً وذهنياً بشكل مستمر؟
- إذا كان جميع أو معظم العاملين يتصرفون بـ "الهم، وفقدان الأمل، والتصرف السلبي تجاه الآخرين، والاجتهاد البدني والذهني المستمر"، فهل يتركز ذلك في أعمار أو قطاعات، أو نوع معين؟
- ما هي- في رأيك- الأسباب التي أدت إلى انتشار مثل هذه السلوكيات لدى العاملين؟

وقد تمت مقابلة عدد أربعين عاملاً في الشركات التي خضعت لعملية إعادة الهيكلة والمذكورة بعاليه، وتم مراعاة تنوع مفردات البحث، وقد اتضح للباحث أن نسبة كبيرة تقدر بنحو ٨٤٪ من مفردات العينة التي تمت مقابلتها في هذه الشركات يعانون من الإنهاك العاطفي، كما اتضح للباحث أيضاً أن الإنهاك العاطفي هو ظاهرة عامة، حيث أكدت مفردات العينة على أنهم يعانون منها بصرف النظر عن النوع أو العمر، أو الوظيفة.

كما اتضح أيضاً أن ارتفاع مستويات الإنهاك العاطفي للعاملين ترجع لعدة أسباب هي: عدم الاهتمام بالتدريب، وعدم تشجيع الإدارة لأسلوب فرق العمل، وغياب السلوك الداعم للعاملين، وعدم توافر ظروف العمل المريحة، وعدم توافر أو تشارك المعلومات بشكل كاف، وإتقال كاهل العامل بالمتطلبات الوظيفية.

وبناءً على مؤشرات الظاهرة موضوع البحث، ونتائج الدراسة الاستطلاعية، فإنه يمكن بلورة الظاهرة موضوع البحث بشكل أكثر تحديداً في أن: "الشركات التي تم دمجها أو من المحتمل أن يتم دمجها في شركات أخرى قائمة" تعاني من ارتفاع مستوى الإنهاك العاطفي للعاملين بها، وذلك لدى الذكور والإناث، وفي جميع القطاعات، وفي جميع الفئات العمرية للعاملين، وذلك لأسباب مختلفة".

ونظراً لأن هناك من أشار إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير تؤدي لانخفاض مستوى الإنهاك العاطفي، فإنه يثار تساؤل مهم يعكس بدوره المشكلة موضوع البحث، وهو:

"هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير تأثيراً سلبياً معنوياً على الإنهاك العاطفي لدى العاملين بالشركات موضوع البحث؟"

#### ٤. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث من خلال التطبيق على العاملين بالشركات موضوع البحث إلى:

- معرفة مدى تبني المنظمات محل الدراسة لممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير قبيل وأثناء التغيير.
- إبراز واقع الإنهاك العاطفي للعاملين في المنظمات موضوع البحث.
- اختبار الأثر المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على الإنهاك العاطفي.
- تقديم التوصيات اللازمة للتخفيف من إحساس العاملين بالإنهاك العاطفي.

#### ٥. أهمية البحث:

تنبثق أهمية البحث المزمع إجراؤه من أهمية متغيراته وأبعادها، وبشكل أكثر تحديداً، فإنها تستمد من جانبين:

##### الجانب الأول- من الناحية العلمية:

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

##### الجانب الثاني- من الناحية العملية:

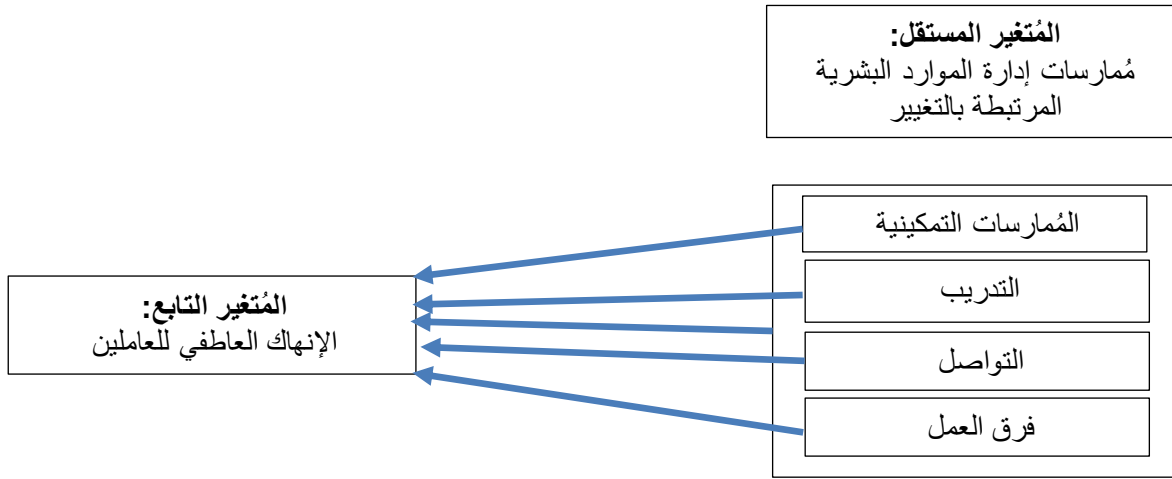
يستمد البحث الحالي أهميته العملية من جانبين يُمكن إيضاحهما فيما يلي- وذلك وفقاً لتصريحات وزير الطيران المدني السابق، والمنشورة على الصفحة الرسمية لرئاسة مجلس الوزراء بتاريخ ٢٠١٩/٦/٩ بعنوان "رئيس الوزراء يناقش الخطة المستقبلية لمصر للطيران مع الفريق يونس المصري":

- أهمية الشركة القابضة لمصر للطيران: وتوضح أهمية الشركة من أنها تُعتبر إحدى قاطرات التنمية للاقتصاد القومي المصري؛ حيث تقوم بشراء منتجات من السوق المحلي بقيمة ٢٥ مليار جنيه سنوياً، كما بلغ إجمالي الضرائب التي سددتها حوالي ٨ مليارات جنيه خلال الفترة من ٢٠١١/٢٠١٠ حتى ٢٠١٨/٢٠١٧، كما أنها تُعتبر من مصادر ضخ العملة الصعبة.

- أهمية إعادة الهيكلة للشركة القابضة لمصر للطيران: مُنيت الشركة بخسائر متتالية- من ٢٠١٠ إلى ٢٠٢٠- الأمر الذي حث قيادة الشركة على التفكير في إعادة هيكلتها. ونجاح خطة إعادة الهيكلة يترتب عليه مزايا متعددة، من أهمها تحسين أداء المحفظة المالية، والوصول بالشركة إلى حجمها الأمثل بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف، وتبسيط الإجراءات، وتحقيق التكامل والانسجام بين الشركات، والاستغلال الأمثل لرأس المال البشري، وزيادة فرص تقديم الشركة لأعمالها خارج مصر، بالإضافة إلى ذلك أن أرباح إعادة الهيكلة قد تصل إلى ٢,٥ مليار جنيه مصري خلال الفترة من ٢٠١٩ وحتى ٢٠٢٢.

#### ٦. نموذج البحث:

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



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

## ٧. فروض البحث:

في ضوء نموذج الموارد يمكن القول أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير - الممارسات التمكينية، والتدريب، والتواصل، وفرق العمل - تلعب دور المورد الوظيفي "أي أنها تخفف من ضغوط العمل، ومن ثم تحد من الإنهاك العاطفي"، (Conides, 2019; Finamore et al., 2020; Anneloes, 2018; LeNoble et al., 2020)، وبناءً على ذلك يتوقع الباحث أن لممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير أثراً سلبياً معنوياً مباشراً على الإنهاك العاطفي، وعليه يمكن صياغة الفرض الرئيس للبحث كما يلي:

**الفرض الرئيس (ف١): من المتوقع وجود أثر سلبي معنوي مباشر لممارسات الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على الإنهاك العاطفي بالشركات محل البحث.**

وبناءً على الفرض السابق سيقوم الباحث باختبار أثر (الممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية، والتدريب، والتواصل، وفرق العمل) على الإنهاك العاطفي من خلال أربعة فروض فرعية، وهي:

ف١-١: من المتوقع وجود أثر سلبي معنوي مباشر للممارسات التمكينية على الإنهاك العاطفي.

ف١-٢: من المتوقع وجود أثر سلبي معنوي مباشر للتدريب على الإنهاك العاطفي.

ف١-٣: من المتوقع وجود أثر سلبي معنوي مباشر للتواصل على الإنهاك العاطفي.

ف١-٤: من المتوقع وجود أثر سلبي معنوي مباشر لفرق العمل على الإنهاك العاطفي.

## ٨. منهج البحث:

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

## ٩. أداة البحث:

بعد الانتهاء من مراجعة الدراسات السابقة وتحديد المفاهيم التي يتبناها البحث الحالي فيما يتعلق بمتغيراته، والمقاييس المستخدمة لقياسها. تم تصميم قائمة الاستقصاء متضمنة مجموعة من العبارات التي تعكس الأبعاد الخاصة بمفاهيم البحث والعناصر المكونة لها، وذلك بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي. وتضمنت القائمة ٤٠ عبارة منهم ٣٢ عبارة للمتغير المستقل و٨ عبارات للمتغير التابع. ومن الجدير بالذكر أنه تم عرض عبارات القائمة على ستة من أعضاء هيئة تدريس من تخصص إدارة الموارد البشرية في كلية التجارة جامعة القاهرة، وكذلك على عينة من ١٥ عامل بالشركات المختلفة محل البحث، وذلك من أجل تحكيمها بهدف التأكد من وضوح عبارات المقياس والاطمئنان على سلامتها اللغوية. وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار وتم تعديل بعض العبارات لتناسب مع الملاحظات المقترحة. ونتج عن التحكيم زيادة عدد العبارات التي تقيس المتغير المستقل لتصبح ٣٦ عبارة والمتغير التابع ٩ عبارات.

## ١٠. مقاييس البحث:

بالنسبة للمتغير المستقل فقد تم قياس أبعاده المتمثلة في كلٍ من الممارسات التمكينية، والتدريب، والتواصل، وفرق العمل باستخدام مقاييس كلٍ من (Van De Voorde et al. (2016) ; Chiange (2010) ; Chai et al. (2009)، وقد تم التعبير عن هذه المقاييس من خلال ٣٦ عبارة موزعة كما هو موضح بقائمة الاستقصاء: الممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية: تم قياسها من العبارة ١ إلى العبارة ٢٠. التدريب: تم قياسه من العبارة ٢١ إلى العبارة ٢٣. التواصل: تم قياسه من العبارة ٢٤ إلى العبارة ٢٧. فرق العمل: تم قياسه من العبارة ٢٨ إلى العبارة ٣٦. كما تم قياس المتغير التابع باستخدام مقياس (Maslash&Jackson (1981، وقد تم التعبير عن هذه المقاييس من خلال تسع عبارات (من العبارة ٣٧ إلى العبارة ٤٥).

## ١١. مجتمع البحث ونوع العينة:

سوف يضم مجتمع البحث جميع العاملين في الشركات التي شملتها خطة إعادة الهيكلة للشركة القابضة لمصر للطيران، ويمكن إيضاح أعداد العاملين في كل شركة من الشركات محل البحث وذلك وفقاً لقطاع الموارد البشرية بالشركة القابضة بتاريخ ٢٠٢٢/١/١٥ من خلال الجدول رقم (١).

الجدول (١): مجتمع البحث

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

المصدر: إدارة الموارد البشرية بكل شركة

ولصعوبة حصول الباحث على إطار معاينة لمجتمع البحث فسوف يتم الاعتماد على أسلوب العينات غير الاحتمالية في جمع البيانات، وفي إطار البحث الحالي سيتم اختيار عينة ميسرة للباحث مع مراعاة تقسيم مجتمع البحث إلى ستة مجموعات لتعكس مجال التطبيق على نحو أكثر شمولاً.

ويصدد عينة البحث غير الاحتمالية (الميسرة للباحث) فقد يتعذر الاعتماد على الطرق التقليدية لتحديد حجم العينة والتي تكون أكثر ملاءمة في حالة العينات الاحتمالية (العشوائية) مثل (الجدول الإحصائية، والمعادلة الإحصائية)، وبالتالي يتم تحديد حجم العينة بالاعتماد على المتغيرات الكامنة والظاهرة المتضمنة في نموذج البحث، وكذلك الأسلوب الإحصائي المستخدم وهو نموذج المعادلات الهيكلية والذي يفترض أن الحد الملائم لحجم العينة والأكثر شيوعاً للحصول على نتائج دقيقة هو ٣٠٠ مفردة (Hair et al., 2010, p.637). ومن أجل زيادة الدقة وضمان تمثيل أفضل لمجتمع البحث، ولضمان الحصول على نسبة استجابة مناسبة فإن الباحث سيعتبر أن حجم العينة هو ٤٠٠ مفردة. على أن يتم توزيعها باستخدام طريقة التوزيع المتناسب وفقاً للنسبة المئوية لعدد العاملين في كل شركة نسبةً لإجمالي عدد العاملين بالشركات محل الدراسة وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (٢).



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

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

المصدر: من إعداد الباحث

## ١٢. التحليل الإحصائي

### ١٢-١ التحليل الوصفي لبيانات عينة البحث

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

#### ١٢-١-١ التحليل الوصفي للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير):

- تتوجه آراء مفردات العينة إلى الحياد فيما يخص بعد الممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية "٣,١١"، مما يعني عدم إدراك العاملين بشكل كافي للممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية.
- كما تتوجه آراء مفردات العينة إلى الرفض فيما يخص بُعد التدريب "١,٧٩"، مما يعني عدم إدراك العاملين للممارسات الخاصة بالتدريب.
- تتجه آراء مفردات العينة فيما يخص بُعد التواصل نحو الرفض "١,٩٩"، مما يعني عدم إدراك العاملين للممارسات الخاصة بالتواصل.
- وأخيراً نتجه آراء مفردات العينة فيما يخص بُعد فرق العمل نحو الحياد "٢,٨٠"، مما يعني عدم إدراك العاملين للممارسات الخاصة بفرق العمل بشكل كاف.

وبالتالي يمكن القول أن نتائج التحليل الإحصائي تشير إلى أن المتوسط الإجمالي لعبارة ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير "٢,٨" بما يشير إلى أن آراء مفردات عينة البحث قد أظهرت ميلاً عاماً نحو الإجابة "بشكل محايد" على جميع العبارات الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير، بما يؤثر بدوره على أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير هو مستوى متوسط، وذلك بمعامل اختلاف قدره ٤٧,٥١٪، بما يعني أن ٥٢,٤٩٪ من مفردات عينة البحث يتفقون على أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير بالشركة هو مستوى متوسط، وقد يرجع ذلك للعديد من الأسباب لعل منها عدم فهم الدور الذي يمكن ان تقوم به إدارة الموارد البشرية في التمهيدي لعملية التغيير.

#### ١٢-١-٢ التحليل الوصفي للمتغير التابع (الإنهاك العاطفي للعاملين):

يمكن القول أن نتائج التحليل الإحصائي تشير إلى أن المتوسط الإجمالي لعبارة الإنهاك العاطفي ٣,٣٣ بما يشير إلى أن آراء مفردات عينة البحث قد أظهرت ميلاً عاماً نحو الإجابة "بشكل متوسط" على جميع العبارات الخاصة بالإنهاك العاطفي لدى العاملين بالشركة، بما يدل بدوره على أن مستوى الإنهاك العاطفي لدى العاملين بالشركة هو مستوى متوسط، وذلك بمعامل اختلاف قدره ٤٠,٩٣٪، بما يعني أن ٥٩,٠٧٪ من مفردات عينة البحث يتفقون على أن مستوى الإنهاك العاطفي لدى العاملين بالشركة هو مستوى متوسط، وقد يرجع ذلك للعديد من الأسباب لعل منها عدم اهتمام الشركات محل البحث باتخاذ ما يلزم من ممارسات خاصة بالموارد البشرية لتقليل الضغوط المصاحبة للتغيير التنظيمي ومن ثم تقليل الإنهاك العاطفي للعاملين.

#### ١٢-١-٣ اختبار التوزيع الطبيعي:

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

## ٢-١٢ اختبار الثبات والصدق الظاهري لمقاييس البحث على إجمالي أفراد عينة البحث.

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

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

م	المحاور	معامل الثبات	معامل الصدق
١	الممارسات التمكنية لإدارة الموارد البشرية	٠,٨٦	٠,٩٣
٢	التدريب	٠,٩٤	٠,٩٧
٣	التواصل	٠,٨٦	٠,٩٣
٤	فرق العمل	٠,٨٥	٠,٩٢
٨	الإنهاك العاطفي	٠,٨٧	٠,٩٣
	اجمالي المحاور	٠,٨٨	٠,٩٤

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٣) ما يلي:

حققت إجمالي محاور متغيرات البحث معدل ثبات يقدر ب ٠,٨٨ وهو يعتبر معدل ثبات مرتفع، ومن ثم فإن إجمالي المحاور قد حققت صدق ظاهري مرتفع يقدر ب ٠,٩٤.

حصل محور فرق العمل على أقل معامل ثبات ٠,٨٥ مقارنة بالمحاور الأخرى، وبالتالي حصل على أقل معامل صدق يُقدر ب ٠,٩٢، في حين أن محور التدريب قد حقق أعلى معامل ثبات ٠,٩٤ مقارنة بالمحاور الأخرى، وبالتالي فإنه قد حقق أعلى معامل صدق فيما بين المحاور ٠,٩٧.

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

## ٣-١٢ تقييم نموذج القياس باستخدام التحليل العاملي التوكيدي:

قد تم تقييم نموذج القياس وفقاً لبعض المعايير التي قررها (Hair et al.,2014)، وهي كما يلي: معاملات التحميل المعيارية لبنود المقياس، والاعتمادية، والصلاحية التقاربية، والصلاحية التمييزية.

### ٣-١٢-١ معاملات التحميل المعيارية لبنود المقياس:

أ- معاملات التحميل لبنود مقياس المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير):

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

ب- معاملات التحميل لبنود مقياس المتغير التابع (الإنهاك العاطفي للعاملين):

أشارت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمُتغير الإنهاك العاطفي إلى أن قيم معاملات الانحدار المعيارية تتراوح ما بين القيمة ٠,٥٠٢ & ٠,٨٥٦، ويتضح من ذلك أن جميع معاملات الانحدار المعيارية - والتي تُعبر عن تحميل العوامل لكل مُتغير كامن - تزيد عن القيمة ٠,٥، مما يشير بدوره إلى تحقيق وحدة البُعد، أي ارتباط المتغيرات الظاهرة بمتغير كامن واحد فقط، كما أن جميع معاملات تحميل المتغيرات المشاهدة على المتغيرات الكامنة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١، وهو ما يدل على أنه لا يمكن حذف أي من بنود المقياس، وكذلك على أهمية هذه المتغيرات المشاهدة في قياس المتغيرات الكامنة.

### ١٢-٣-٢ اختبار الثبات (الاعتمادية):

#### أ- اختبار الثبات (الاعتمادية) للمتغير المستقل:

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

#### ب- اختبار الثبات (الاعتمادية) للإنهاك العاطفي:

أشارت نتائج التحليل العاملي التوكيدي أن مُتغير الإنهاك العاطفي قد حصل على معامل ثبات مركب بقيمة بلغت ٠,٨١، وهي قيمة أكبر من ٠,٦، مما يعني أن هذا المُتغير يتمتع باعتمادية جيدة ومقبولة.

### ١٢-٣-٣ الصلاحية التقاربية، تم قياس الصلاحية التقابلية من خلال مؤشرين هما:

#### أ- اعتمادية البند / المؤشر:

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

#### ب- متوسط التباين المفسر:

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

مجموع مربعات معاملات الارتباط المتعدد للمتغيرات المشاهدة

متوسط التباين المفسر للمتغير الكامن =

عدد العبارات المشاهدة

وأشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن متوسط التباين المفسر للتدريب والتواصل المرتبط بالتغيير بلغ ٠,٧٢، ولمعيار منح المكافآت ٠,٨٠، وللتدريب الخاص بفرق العمل ٠,٨٨، وللمرونة والتدريب الخاص بالتغيير ٠,٨١، ولعلاقة المديرين بالمُروسين ٠,٨٧، ولمسؤولية اتخاذ القرار ٠,٥٥، وللالتزام المستمر بالتغيير ٠,٦٤، وللالتزام العاطفي بالتغيير ٠,٨٢، وللالتزام المعياري بالتغيير ٠,٥٨، وهي قيم تفوق الحد الأدنى المقبول وهو ٠,٥ (Hair et al, 2010). أما متوسط التباين المفسر للممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية فقد بلغ ٠,٤٦، ولفرق العمل ٠,٤٩، وللاإنهاك العاطفي ٠,٤٦، وحيث أن الثبات المركب لهذه المُتغيرات يفوق القيمة ٠,٦، فإن متوسط التباين المفسر الذي تفوق قيمته ٠,٤ يعتبر مقبولاً (Fornell and D.F. Larcker 1981).

### ١٢-٣-٤ الصلاحية التمييزية

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

#### الطريقة الأولى:

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

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

#### جدول رقم (٤) متوسط التباين المُفسر والتباين المشترك بين المُتغيرات الكامنة لنموذج قياس مُتغيرات البحث\*

المُتغيرات الكامنة	مُمارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير	الإنهاك العاطفي
مُمارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير	0.37	0.18
الإنهاك العاطفي	-0.419	0.46

\*متوسط التباين المُفسر على القطر (خط مائل)، الارتباط بين المُتغيرات أسفل القطر، التباين المشترك بين المُتغيرات

(ترتيب الارتباط) أعلى القطر. المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

### الطريقة الثانية:

يتم مقارنة متوسط التباين المفسر لكل مُتغير كامن مع مربع الارتباط مع المُتغيرات الكامنة الأخرى، وتحقق الصلاحية التمييزية إذا كان متوسط التباين المفسر لكل مُتغير كامن أكبر من مربع الارتباط مع جميع المُتغيرات الأخرى، (Hair,2010). ويتضح من الجدول رقم (٤) أن قيم التباين المُفسر (الموجودة على القطر) أكبر من قيم مربع الارتباط (الموجودة أعلى القطر)، وهو ما يدعم الصلاحية التمييزية لجميع مُتغيرات البحث.

### ١٢-٤ اختبار فروض البحث

#### ١٢-٤-١ اختبار الأثر الكلي لممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين.

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

جدول (٥): نموذج الانحدار للإنهاك العاطفي على ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير

R <sup>2</sup>	TOLERANCE	VIF	F test		T test		المعاملات المقدره	المتغيرات المستقلة
			مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%13			***.000	59.34	***0.000	26.933	4.715	الجزء الثابت
	1	1			***0.000	-7.704	-0.360	ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير

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

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (٥)، وباستخدام اختبار ال (T.test) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير لها أثر معنوي في نموذج الانحدار الخطي البسيط على الإنهاك العاطفي، وذلك بقيمة تساوي "٠,٣٦"، وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١. هذا يتفق مع النتائج التي توصل إليها (Jyoti et al.,2015; Anneloes, 2018; Finamore et al., 2020; LeNoble et al., 2020).

#### ١٢-٤-٢ اختبار أثر كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على الإنهاك العاطفي:

لاختبار صحة هذا الفرض، فقد قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وذلك على النحو الموضح بالجدول التالي رقم (٦).

جدول رقم (٦): نموذج الانحدار الخطي المتعدد للإنهاك العاطفي على الأبعاد الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير

R <sup>2</sup>	TOLERANCE	VIF	F test		T test		المعاملات المقدره	المتغيرات المستقلة
			مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
15.2%	0.367	2.722	***0.000	8.759	***0.000	23.821	4.763	الجزء الثابت
					0.706	0.378	0.029	التدريب والتواصل المرتبط بالتغيير "x1"
					*0.037	-2.089	-0.127	الممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية "x2"
					0.328	0.980	0.059	فرق العمل "x3"
					**0.002	-3.061	-0.170	معيان منح المكافآت "x4"
					*0.020	-2.343	-0.130	التدريب الخاص بفرق العمل "x5"
					0.190	-1.312	-0.095	التدريب الخاص بالتغيير "x6"
					0.251	-1.150	-0.067	علاقة المديرين بالمرؤوسين "x7"
					0.142	-1.472	-0.081	مسؤولية اتخاذ القرار "x8"

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي \* دال عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥ ، \*\* دال عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١ ، \*\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١

من خلال الجدول أعلاه رقم (٦)، وباستخدام اختبار (T.test) يُلاحظ أن المُتغيرات المستقلة التي له أثر معنوي على الإنهاك العاطفي في نموذج الانحدار الخطي المتعدد هي: الممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية بقيمة بلغت "٠,١٢٧"، معيار منح المكافآت بقيمة بلغت "٠,١٧٠"، التدريب الخاص بفرق العمل بقيمة بلغت "٠,١٣٠"، وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥. هذا يتفق مع النتائج التي توصل إليها (Jyoti et al.,2015; Anneloes,2018; Finamore et al.,2020; LeNoble et al., 2020).

## ١٣. المناقشة والتوصيات:

### ١-١٣ مناقشة النتائج :

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

- اتفقت نتائج اختبار الفرض الرئيس الأول مع ما توقعته الدراسة؛ حيث أسفرت النتائج عن وجود علاقة تأثيرية سلبية معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين وذلك بمعامل انحدار قدره -٠,٣٦، وذلك يعني أن قيام الشركات محل البحث بتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير بنقطة واحدة، يؤدي إلى انخفاض الإنهاك العاطفي للعاملين بمقدار ٠,٣٦ نقطة.

- اتفقت نتائج اختبار الفروض الفرعية للفرض الرئيس نسبياً مع ما توقعته الدراسة؛ حيث أسفرت النتائج عن وجود علاقة تأثيرية سلبية معنوية للممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية على الإنهاك العاطفي للعاملين وذلك بمعامل انحدار قدره -٠,١٢٧، وذلك يعني أن قيام الشركات محل البحث بتبني الممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية بنقطة واحدة، يؤدي إلى انخفاض الإنهاك العاطفي للعاملين بمقدار ٠,١٢٧ نقطة. كما أن النتائج أظهرت وجود علاقة تأثيرية سلبية معنوية لمعيار منح المكافآت على الإنهاك العاطفي للعاملين وذلك بمعامل انحدار قدره -٠,١٧، وذلك يعني أن قيام الشركات محل البحث بتبني الممارسة الخاصة بمعيار منح المكافآت بنقطة واحدة، يؤدي إلى انخفاض الإنهاك العاطفي للعاملين بمقدار ٠,١٧ نقطة. كما أن النتائج أظهرت وجود علاقة تأثيرية سلبية معنوية لمعيار التدريب الخاص بفرق العمل على الإنهاك العاطفي للعاملين وذلك بمعامل انحدار قدره -٠,١٣، وذلك يعني أن قيام الشركات محل البحث بتبني الممارسة الخاصة بالتدريب الخاص بفرق العمل بنقطة واحدة، يؤدي إلى انخفاض الإنهاك العاطفي للعاملين بمقدار ٠,١٣ نقطة. في حين أنه لم تسفر نتائج اختبار الانحدار عن وجود علاقة تأثيرية معنوية لأي من التدريب والتواصل المرتبط بالتغيير، وفرق العمل، والتدريب الخاص بالتغيير، وعلاقة المديرين بالمرؤوسين، ومسؤولية اتخاذ القرار على الإنهاك العاطفي وذلك لدى العاملين في الشركات محل الدراسة.

- أكدت نتائج البحث أن تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية هو استراتيجية قابلة للتطبيق في أوقات التغيير التنظيمي، ويمكن من خلالها الحد من الإنهاك العاطفي للعاملين الناتج من مبادرات التغيير التنظيمي؛ إذ أوضحت النتائج أنه يمكن أن تعتمد الشركات التي تم دمجها أو من المحتمل أن يتم دمجها على ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير - الممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية ومعيار منح المكافآت والتدريب الخاص بفرق العمل - من أجل تقليل الإنهاك العاطفي لدى العاملين لديها مع زيادة التركيز على معيار منح المكافآت نظراً لتأثيره الأقوى على الإنهاك العاطفي. وهذا يعني أن العاملين يفضلون التقدير المادي والعدالة في التقدير المادي، ولكن يجب على الممارسين - مديري الشركة، ومديري الموارد البشرية- عدم إغفال أهمية الممارسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية، والتي من شأنها أيضاً أن تقلل من الإنهاك العاطفي.

### ٢-١٣ التوصيات:

طبقاً للنتائج التي تم التوصل إليها فإنه يجب التنويه عن بعض التوصيات التطبيقية لهذا البحث على النحو التالي:

**أولاً:** الإنهاك العاطفي ينتج عن المتطلبات المرتفعة للوظيفة وقلة مواردها؛ ومن ثم فإنه يجب على مديري إدارة الموارد البشرية التركيز على الممارسات التي ينظر إليها معظم العاملين على أنها موارد وظيفية، فممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن يدركها البعض على أنها موارد وظيفية في حين أن البعض الآخر قد لا يدركها كذلك. كما أنه ليس هناك اتفاق حتى الآن على ممارسات معينة تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير.

**ثانياً:** يجب الحذر من الفكرة الشائعة بأنه من السهل تبني ممارسات لإدارة الموارد البشرية مرتبطة بالتغيير، فمثل أي عملية إدارية فإن تبني ممارسات لإدارة الموارد البشرية ما هو إلا عملية إدارة مكتملة الأركان، ومن ثم فإنها تتطلب (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)، وللانتقال بالتوصيات السابقة من الإطار النظري إلى الإطار التطبيقي، فإن الأمر يتطلب وضع خطة عمل تتضمن: أهداف البحث، ونتيجة اختبار الفروض، والتوصيات المقترحة، وآليات التنفيذ، ومسؤول التنفيذ، ومدة التنفيذ، وذلك على النحو المعروض بالجدول رقم (٧) الموضح أدناه.

الجدول رقم (٧): التوصيات المقترحة للمسؤولين بالشركة القابضة لمصر للطيران

أهداف البحث	نتيجة اختبار الفروض	التوصيات المقترحة	آليات التنفيذ	مسؤول التنفيذ	مدة التنفيذ
اختبار الأثر المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على الإنهاك العاطفي.	١- رفض الفرض الفرعي الأول والذي ينص على أنه من المتوقع وجود أثر سلبي معنوي مباشر للتدريب والتواصل المرتبط بالتغيير على الإنهاك العاطفي.	يجب أن تهتم إدارة الشركات وإدارة الموارد البشرية بتقديم التدريب اللازم والذي يدعم ويطور من أداء العامل لعمله، كما يجب أن تهتم بتقديم كافة المعلومات الخاصة بالتغيير (كينونته، ومراحله، وكيفية تنفيذه، وأهدافه، وتأثيره على العاملين.... الخ) لجميع العاملين الذين سيضملمهم التغيير.	يمكن تنفيذ ذلك من خلال: ١- تحديد الاحتياجات التدريبية التي يفرضها التغيير التنظيمي. ٢- وضع خطة التنفيذ للبرامج التدريبية. ٣- تنفيذ التدريبات المختلفة. كذلك يمكن توصيل كافة المعلومات للتغيير من خلال نشر المعلومات على الموقع الإلكتروني للشركة، وتعليق بوسترات في المناطق المخصصة للإعلان عن التغيير في كافة مباني الشركة، وتوصية المستويات الإدارية الأعلى بتوصيل المعلومات المتوفرة لديها عن التغيير التنظيمي للمستويات الإدارية الأدنى.	إدارة الموارد البشرية، الإدارة العليا للشركة بالتنسيق مع كافة المستويات الإدارية الأدنى.	٦ أشهر إلى ١٨ شهر
٢- قبول الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه من المتوقع وجود أثر سلبي معنوي مباشر للممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية على الإنهاك العاطفي.	٢- قبول الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه من المتوقع وجود أثر سلبي معنوي مباشر للممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية على الإنهاك العاطفي.	يجب أن تهتم إدارة الشركات بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص بتبني وتطبيق الممارسات التمكينية لإدارة الموارد البشرية قبيل وأثناء فترات التغيير التنظيمي	ناقش الباحثين العديد من الممارسات التمكينية منها على سبيل المثال التدريب والتطوير، وتشارك المعلومات، والتحكم في وقت العمل، والإجراءات الفعالة للشكاوى.... الخ. ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تحديد وحصص الممارسات التمكينية للموارد البشرية والتي تتناسب مع طبيعة الشركة والعمل على تسهيل تنفيذها وتطبيقها.	إدارة الموارد البشرية، والإدارة العليا للمنظمة	٦ أشهر إلى ١٨ شهر.
٣- رفض الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه من المتوقع	٣- رفض الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه من المتوقع	يجب أن تهتم الإدارة العليا للمنظمة وإدارة الموارد البشرية بتطبيق مفهوم فرق العمل على	يمكن تطبيق ذلك من خلال: ١- أن تقوم المنظمة بإكساب العاملين الحاليين مهارة العمل في فرق عمل.	الإدارة العليا للمنظمة	٦ أشهر

<p>إلى ١٨ شهر.</p>	<p>بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية</p>	<p>٢- أن تعتبر المنظمة أن مهارة العمل الجماعي أحد شروط الالتحاق بالمنظمة؛ لما تشمله من مهارات (حل الصراعات- والتواصل- والتعاون- والتفاعل الإيجابي). ٣- احلال فريق العمل محل الافراد كوحدة أساسية في بناء المنظمة.</p>	<p>الإدارات والوظائف المختلفة الأمر الذي يسهم في تطوير الأداء وتبادل الخبرات والمعلومات بين كافة اعضاء الفريق ومن ثم كافة العاملين بالمنظمة</p>	<p>وجود أثر سلبي معنوي مباشر لفرق العمل على الإنهاك العاطفي.</p>
<p>من ٦ أشهر إلى ١٨ شهر.</p>	<p>الإدارة العليا للمنظمة بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية</p>	<p>يمكن تطبيق ذلك من خلال اجراء دراسة ميدانية على العاملين بالمنظمة بحيث يمكن استخلاص معايير موضوعيه لتوزيع المكافآت على العاملين بالوظائف والادارات المختلفة، على أن يتم مراجعة هذه المعايير كل فترة دوريه ولتكن ثلاث سنوات لضمان موضوعية وعدالة معايير توزيع المكافآت.</p>	<p>يجب ان تهتم الإدارة العليا بمراجعة نظم المكافآت بصفة دورية وأن تراعي في توزيعها تحقيق العدالة بين كافة الادارات والوظائف المختلفة.</p>	<p>٤-قبول الفرض الفرعي الرابع والذي ينص على أنه من المتوقع وجود أثر سلبي معنوي مباشر لمعيار منح المكافآت على الإنهاك العاطفي.</p>
<p>من ٦ أشهر إلى ١٨ شهر.</p>	<p>الإدارة العليا بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية</p>	<p>يمكن تطبيق ذلك من خلال قيام إدارة الموارد البشرية ب: ١- تحديد الاحتياجات التدريبية للمهارات المختلفة المكونة لمهارة العمل ضمن فريق عمل. ٢- التنسيق من أجل تنفيذ البرامج التدريبية اللازمة للوفاء بالاحتياجات التدريبية.</p>	<p>يجب أن تهتم إدارة الموارد البشرية بأن تكسب العاملين مهارة العمل الجماعي والتي تشمل العديد من المهارات منها: حل الصراعات، التواصل، التعاون، إيجابية التفاعل.</p>	<p>٥-قبول الفرض الفرعي الخامس والذي ينص على أنه من المتوقع وجود أثر سلبي معنوي مباشر للتدريب الخاص بفرق العمل على الإنهاك العاطفي.</p>
<p>من ٦ أشهر إلى ١٨ شهر.</p>	<p>الإدارة العليا بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية</p>	<p>يمكن تطبيق ذلك من خلال قيام إدارة الموارد البشرية ب: ١- تحديد الاحتياجات التدريبية سواء أكانت خاصة بتكنولوجيا العمل أو بطبيعة العمل.</p>	<p>يجب على إدارة الموارد البشرية تحديد الاحتياجات التدريبية التي يفرضها التغيير سواء أكان هذا التدريب متعلق بتكنولوجيا العمل أو بطبيعة العمل.</p>	<p>٦-رفض الفرض الفرعي السادس والذي ينص على أنه من المتوقع وجود أثر سلبي معنوي مباشر للمرونة والتدريب</p>

		٢- التنسيق من أجل تنفيذ البرامج التدريبية اللازمة للوفاء بالاحتياجات التدريبية.		الخاص بالتغيير على الإنهاك العاطفي.
٦ أشهر إلى ١٨ شهر.	الإدارة العليا بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية	يمكن تطبيق ذلك من خلال: ١- إجراء استطلاعات رأي للعاملين عن جودة العلاقة مع مديريهم والوقوف على أسباب جودة أو سوء العلاقة. ٢- تشجيع المديرين على التواصل مع المرؤوسين والاستماع لمشكلاتهم. ٣- ضمان أن يكون المديرين متاحين في مكاتبتهم بشكل معلن. ومطالبة المديرين بتقديم تقارير ربع سنوية عن مشاكل العاملين وكيفية عملهم على حلها.	يجب أن تهتم الإدارة العليا بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية بتحسين العلاقة بين المديرين والمرؤوسين.	٧- رفض الفرض الفرعي السابع والذي ينص على أنه من المتوقع وجود أثر سلبي معنوي مباشر لعلاقة المديرين بالمرؤوسين على الإنهاك العاطفي.
٦ أشهر إلى ١٨ شهر.	الإدارة العليا بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية	يمكن تطبيق ذلك من خلال: ١- تفويض بعض المهام والمسؤوليات من المستويات الادارية الأعلى إلى المستويات الأدنى. ٢- إجراء استقصاءات رأي للوقوف على آراء العاملين فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالمنظمة. ٣- منح العاملين درجة عالية من الاستقلالية فيما يتعلق بتنفيذ عملهم.	يجب أن تهتم الإدارة العليا للمنظمة بضمان مساهمة العاملين في عملية صنع القرارات سواء القرارات الوظيفية " المتعلقة بالعمل"، أو حتى تلك المتعلقة بالمنظمة ككل.	٨- رفض الفرض الفرعي الثامن والذي ينص على أنه من المتوقع وجود أثر سلبي معنوي مباشر لمسؤولية اتخاذ القرار على الإنهاك العاطفي.

#### ١٤. محددات البحث

- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على ست شركات تابعة للشركة القابضة لمصر للطيران؛ حيث أنها الشركات التي تم إدراجها في خطة إعادة الهيكلة التنظيمية.
- الحدود الزمانية: تم الاعتماد على البيانات الثانوية حتى عام ٢٠٢١؛ للحصول على البيانات اللازمة.
- الحدود البشرية: سيتم إجراء الدراسة على عينة عشوائية طبقية من العاملين بالشركات محل البحث.
- الحدود الخاصة بموضوع البحث: تم التركيز على ممارسات الموارد البشرية الخاصة بـ (التدريب، والتمكين، والتواصل، وفرق العمل)، كما تم التركيز على الإنهاك العاطفي للعاملين (أحد أبعاد الاحتراق الوظيفي).



## ١٥. الأبحاث المستقبلية

يمكن للأبحاث المستقبلية دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على الاحتراق الوظيفي ككل، كذلك الدور الوسيط للالتزام بالتغيير في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير والاحتراق الوظيفي، هذا فضلاً عن دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على الإنهاك العاطفي في قطاعات أخرى.

## المراجع

### أولاً: مراجع باللغة العربية:

- الأزهري، محي الدين. (٢٠١٠)، المنهج العلمي في البحث... كيف تجري بحثاً علمياً متكاملًا؟، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى.
- برسي، محمد حسين صالح عبد الغفور. (٢٠١١)، "نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في شركات مصر للطيران... دراسة ميدانية للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال".
- الحطاب، نرمين السيد. (٢٠١٩)، "تطوير أنظمة التدريب وتأهيل العاملين في شركات الطيران لغرض تحقيق جودة الحياة الوظيفية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد ١٧، العدد (٢)، ص ص ١٧٣-١٩٢.
- حمد، عماد عبيد، جلوب، نبراس عدنان. (٢٠٢٠) " أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية، الأساليب والوسائل: دراسة نظرية تحليلية"، مجلة الآداب، بغداد، ملحق العدد ١٣٤، ص ص ٤٢٨:٤١٥.

### ثانياً: مراجع باللغة الإنجليزية:

- Anneloes Van Eijk, (2018), "HR Practices, Employee Perceptions of HR Effectiveness and Emotional Exhaustion: The Moderating Role of Psychological Capital", Masterthesis – Tilburg University
- Baran, B. E., Filipkowski, J. N., & Stockwell, R. A. (2019). Organizational change: Perspectives from human resource management. *Journal of Change Management*, 19(3), 201-219.
- Boz, İ. T., Ayan, A., Eskin, I., & Kahraman, G. (2014). The effect of the level of self-monitoring on work engagement and emotional exhaustion: A Research on Small and Medium Size Enterprises (SMEs). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1080-1089.
- Chen, J., Kang, H., Wang, Y., & Zhou, M. (2021). Thwarted psychological needs: the negative impact of customer mistreatment on service employees and the moderating role of empowerment HRM practices. *Personnel Review*.
- Chen, K. Y., Chang, C. W., & Wang, C. H. (2019). Frontline employees' passion and emotional exhaustion: The mediating role of emotional labor strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 163-172.
- Chi, N. W., Huang, Y. M., & Lin, S. C. (2009). A double-edged sword? Exploring the curvilinear relationship between organizational tenure diversity and team innovation: The moderating role of team-oriented HR practices. *Group & Organization Management*, 34(6), 698-726.
- Chiang, C. F. (2010). Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 157-167.
- Chung, D. J., Kim, A., & Kim, Y. (2021). The contagion effect of collective voluntary turnover on firm performance and moderation of communication practices. *Human Resource Management Journal*.
- Colton, D., & Covert, R. W. (2007). *Designing and constructing instruments for social research and evaluation*. John Wiley & Sons.
- Conides, A. (2019). *Empowering Leadership and Employee Motivation, Behaviors, and Well-Being: Enabling or Burdening?* (Doctoral dissertation, Concordia University).
- Contreras, S., & Gonzalez, J. A. (2021). Organizational change and work stress, attitudes, and cognitive load utilization: a natural experiment in a university restructuring. *Personnel Review*, 50(1), 264-284.

- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of management*, 39(6), 1637-1665.
- Femi, A. F. (2014). The impact of communication on workers' performance in selected organisations in Lagos State, Nigeria. *IOSR Journal of humanities and Social Science*, 19(8), 75-82.
- Feng, C., Robin, M., Fan, L., & Huang, X. (2020). Commitment to change: Structure clarification and its effects on change-related behaviors in the Chinese context. *Personnel Review*, 49(5), 1069-1090.
- Finamore, C., Rocca, F., Parker, J., Blazdell, J., & Dale, O. (2020). The impact of a co-produced personality disorder training on staff burnout, knowledge and attitudes. *Mental Health Review Journal*, 25(3), 269-280.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Fugate, M. (2012). The impact of leadership, management, and HRM on employee reactions to organizational change. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 177-208). Emerald Group Publishing Limited.
- Garavan, T., McCarthy, A., Sheehan, M., Lai, Y., Saunders, M. N., Clarke, N & Shanahan, V. (2019). Measuring the organizational impact of training: The need for greater methodological rigor. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 291-309.
- Garavan, T., McCarthy, A., Lai, Y., Murphy, K., Sheehan, M., & Carbery, R. (2021). Training and organisational performance: A meta-analysis of temporal, institutional and organisational context moderators. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 93-119.
- Gardner, T. M., Wright, P. M., & Moynihan, L. M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel psychology*, 64(2), 315-350.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (Vol. 7).
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European business review*, 26(2), 106-121.
- Hee, O. C., Qin, D. A. H., Kowang, T. O., Husin, M. M., & Ping, L. L. (2019). Exploring the impact of communication on employee performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 654-658.
- Hills, M. E. (2019). *Emotional exhaustion: Creation of a new measure and exploration of the construct* (Doctoral dissertation, Oklahoma State University).
- Jyoti, J., Rani, R., & Gandotra, R. (2015). The impact of bundled high performance human resource practices on intention to leave: Mediating role of emotional exhaustion. *International Journal of Educational Management*, 29(4), 431-460.
- Jyoti, J., Rani, R., & Gandotra, R. (2014). Impact of high-performance human resource practices on intention to leave and emotional exhaustion. *Journal of IMS Group*, 11(1), 57-66.
- Kim, H., & Lee, S. Y. (2009). Supervisory communication, burnout, and turnover intention among social workers in health care settings. *Social work in health care*, 48(4), 364-385.
- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). Is it worth it? Linking perceived high-performance work systems and emotional exhaustion: The mediating role of job demands and job resources. *European Management Journal*, 38(4), 565-579.
- Lee, Y., & Li, J. Y. Q. (2020). The value of internal communication in enhancing employees' health information disclosure intentions in the workplace. *Public relations review*, 46(1), 101872.
- LeNoble, C. A., Pegram, R., Shuffler, M. L., Fuqua, T., & Wiper III, D. W. (2020). To address burnout in oncology, we must look to teams: reflections on an organizational science approach. *JCO Oncology Practice*, 16(4), e377-e383.

- Maha Mohamed Ibrahim Maha,(2015),The Impact Of Human Resources Practices On the Degree Of Job Satisfaction(Case Study On EgyptAir Company),a Thesis Submitted In Partial Fulfillment Of The Master Degree In Business Administration, Cairo University.
- Maheshwari, S., & Vohra, V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(5), 872-894.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Mijakoski, D., Karadzinska-Bislimovska, J., Milosevic, M., Mustajbegovic, J., Stoleski, S., & Minov, J. (2015). Differences in burnout, work demands and team work between Croatian and Macedonian hospital nurses. *Cognition, Brain, Behavior. An Interdisciplinary Journal*.
- Mossholder, K. W., Richardson, H. A., & Settoon, R. P. (2011). Human resource systems and helping in organizations: A relational perspective. *Academy of Management Review*, 36(1), 33-52.
- Mudallal, R. H., Othman, W. A. M., & Al Hassan, N. F. (2017). Nurses' burnout: the influence of leader empowering behaviors, work conditions, and demographic traits. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 54, 0046958017724944.
- Ning, J., & Jing, R. (2012). Commitment to change: Its role in the relationship between expectation of change outcome and emotional exhaustion. *Human Resource Development Quarterly*, 23(4), 461-485.
- Ogbonnaya, C. (2019). Exploring possible trade-offs between organisational performance and employee well-being: The role of teamwork practices. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 451-468.
- Pan, Z., Lu, Y., Gupta, S., & Hu, Q. (2021). You change, I change: an empirical investigation of users' supported incremental technological change in mobile social media. *Internet Research*, 31(1), 208-233.
- Peper, B. (2006). Organizational Communication and Burnout Symptoms Claartje ter Hoeven and Menno de Jong University of Twente.
- Qureshi, M. O., & Sajjad, S. R. (2015). Emotional exhaustion and its correlation with job performance and job satisfaction in the Kingdom of Saudi Arabia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3 S1), 51.
- Raeder, S., & Bokova, M. V. (2019). Committed to change? Human resource management practices and attitudes towards organizational change. *Open Psychology*, 1(1), 345-358.
- Rahaman, H. S., Camps, J., Decoster, S., & Stouten, J. (2021). Ethical leadership in times of change: the role of change commitment and change information for employees' dysfunctional resistance. *Personnel Review*, 50(2), 630-647.
- Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2018). The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead. *American Psychologist*, 73(4), 593.
- Sanyal, S., & Hisam, M. W. (2018). The impact of teamwork on work performance of employees: A study of faculty members in Dhofar University. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(3), 15-22.
- Schermuly, C. C., & Meyer, B. (2016). Good relationships at work: The effects of Leader–Member Exchange and Team–Member Exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 673-691.
- Sharma, R. R., & Cooper, C. (2016). Contribution of Individual and Organizational Factors in Burnout. In *Executive Burnout* (pp. 17-62). Emerald Group Publishing Limited.
- Siddiqui, D. A., & Sahar, N. (2019). The Impact of Training & Development and Communication on Employee Engagement—A Study of Banking Sector. Sahar, N. and Siddiqui, DA (2019). The Impact of Training & Development and Communication on Employee Engagement—A Study of Banking Sector. *Business Management and Strategy*, 10(1), 23-40.
- Sun, L. Y., & Pan, W. (2008). HR practices perceptions, emotional exhaustion, and work outcomes: A conservation-of-resources theory in the Chinese context. *Human resource development quarterly*, 19(1), 55-74.

- Tanner, G., & Otto, K. (2016). Superior–subordinate communication during organizational change: under which conditions does high-quality communication become important? *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2183-2201.
- Van De Voorde, K., Veld, M., & Van Veldhoven, M. (2016). Connecting empowerment-focused HRM and labour productivity to work engagement: The mediating role of job demands and resources. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 192-210.
- Voon, M. L. & Ngui, K. S. (2019) The Impact Of leadership styles and Human Resources Practices on commitment to change, *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, Volume-8 Issue-1S, May 2019.
- Wardani, R., Suhariadi, F., Ratmawati, D., Priyono, S., Suhandiah, S., & Muliatie, Y. E. (2020). How Do Transformational Leadership, Communication and Supply Chain Management Affect Commitment to Change through Readiness for Change? *International Journal of Supply Chain Management (IJSCM)*, 9(3), 591-597.
- Welp, A., Meier, L. L., & Manser, T. (2016). The interplay between teamwork, clinicians' emotional exhaustion, and clinician-rated patient safety: a longitudinal study. *Critical Care*, 20, 1-10.
- Willard-Grace, R., Hessler, D., Rogers, E., Dubé, K., Bodenheimer, T., & Grumbach, K. (2014). Team structure and culture are associated with lower burnout in primary care. *The Journal of the American Board of Family Medicine*, 27(2), 229-238.
- Yang, F., Huang, X., Tang, D., Yang, J., & Wu, L. (2021). How guanxi HRM practice relates to emotional exhaustion and job performance: the moderating role of individual pay for performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(11), 2493-2518.
- Yin, Y., Wang, Y., & Lu, Y. (2019). Why firms adopt empowerment practices and how such practices affect firm performance? A transaction cost-exchange perspective. *Human Resource Management Review*, 29(1), 111-124.
- Zhang, L., Zhang, Y., Dallas, M., Xu, S., & Hu, J. (2018). How perceived empowerment HR practices influence work engagement in social enterprises—a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(20), 2971-2999.

# **The Effect of Human Resources Management Practices Related to change on Employees' Emotional Exhaustion (An Applied Study on Employees in subsidiaries of Egypt Air Holding Company)**

**Mostafa Mohamed Hemdan  
Mohamed**

PhD Researcher in Business Administration  
Faculty of Commerce  
Cairo University

[Darsh\\_hemdan@yahoo.com](mailto:Darsh_hemdan@yahoo.com)

**Gamal Mohammed Mohammed  
Shehata**

Professor in Human Resources Management  
Faculty of Commerce  
Cairo University

**Mohamed Abd el star Ahmed Mahmoud**

lecturer of Business Administration  
Faculty of Commerce  
Cairo University

## **Abstract**

*This Research Aim to Understand the Effect of Change-Related Human Resources Management Practices on Employees' Emotional Exhaustion. Organizational Change Initiatives Usually Result in an Increase in Work Load, the Employees' lack of Job Security, an Increase in Job Pressure, All of these Lead to Employees' Emotional Exhaustion. The Analytical Descriptive Approach was relied upon, in Addition to the Field Study that was conducted by a survey that was distributed on 400 employees working in six Subsidiaries of Egypt Air Holding Company. The sample was selected from a Population of 6603 Employees. The study concluded That There is a Significant Negative Effect of Human Resources Management Practices on (as Independent Variable) on Employees 'Emotional Exhaustion (as a Dependent Variable) in The Companies under Research. The Results of This Research Recommended to Focus on Human Resources Management Practices Related to Change before and during Organizational Change Initiatives, as these Practices Contribute to Reducing Work Pressure and Thus contribute to Reducing Employees' Emotional Exhaustion.*

## **Keywords**

*Change-Related Human Resources Management Practices, Empowerment Human Resources Management Practices, Training, Communication, Teamwork.*