

## أثر التزام العاملين بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة لمصر للطيران

إعداد

الأستاذ الدكتور  
جمال محمد محمد شحاته  
أستاذ إدارة الموارد البشرية  
بقسم إدارة الأعمال  
وعميد كلية التجارة السابق  
جامعة القاهرة

الأستاذ  
مصطفى محمد حمدان محمد  
باحث دكتوراه  
كلية التجارة  
جامعة القاهرة

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية  
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات  
المجلد السادس عشر - العدد الأول - مارس ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

محمد، مصطفى محمد حمدان؛ شحاته، جمال محمد محمد، (٢٠٢٤)، "أثر التزام العاملين بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة لمصر للطيران"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، ١٦ (١)، ٣٠٧-٣٣٤.

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

## ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى فهم تأثير الالتزام بالتغيير على الإنهاك العاطفي. نجاح التغيير يُبنى على سلوكيات العاملين ومواقفهم تجاه التغيير. تجاهل هذه المواقف والسلوكيات يؤدي بمبادرات التغيير إلى أن تفشل، لذلك يجب ضمان أن يدعم العاملين التغيير، وهذا الدعم يُبنى على التزام العاملين بالتغيير. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، هذا بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بواسطة قائمة استقصاء تم توزيعها على عينة بلغ عدد مفرداتها (٤٠٠) مفردة من العاملين في ست شركات تتبع الشركة القابضة لمصر للطيران، وقد تم اختيار العينة من مجتمع بلغ عدد مفرداته (٦٦٠٣) مفردة، وتوصلت نتائج البحث إلى وجود أثر إيجابي معنوي للالتزام المستمر بالتغيير على الإنهاك العاطفي، في حين لم يكن هناك أثر معنوي لكلٍ من الالتزام العاطفي بالتغيير والالتزام المعياري بالتغيير على الإنهاك العاطفي في الشركات موضوع البحث. أوصت النتائج بضرورة تبني الممارسات التي تقلل من الالتزام المستمر بالتغيير قبيل وأثناء مبادرات التغيير التنظيمي، حيث أن الحد من الالتزام المستمر لدى العاملين يسهم في الحد من إنهاكهم العاطفي.

**الكلمات المفتاحية:** الالتزام التغيير، الالتزام العاطفي بالتغيير، الالتزام المعياري بالتغيير، الالتزام المستمر بالتغيير، الاحتراق الوظيفي، الإنهاك العاطفي.

## ١ - مقدمة:

ليس هناك جدلاً بأن ما حدث في العالم من ثورات في المجالات العلمية والاتصالات، وكذلك اختفاء الحدود والقيود بين الدول قد أدى لظاهرة العولمة، وقد أدى هذا بالمنظمات إلى مواجهة تحديات قاسية، حيث أصبحت تلك المنظمات مجبرة على العمل في بيئة معقدة، ديناميكية، شديدة التنافسية. نتيجة لذلك أصبح مديرو المنظمات مطالبين بفهم بيئة الأعمال وتحليلها؛ حتى يمكنهم التكيف والتعايش معها، وهو ما دفعهم لإجراء تغييرات في كل من استراتيجيات، وسياسات، وممارسات منظماتهم؛ حتى يمكنهم مواجهة تغييرات بيئة الأعمال. (Luu&Phan,2020; Ki et al , 2020; H.M Saidur Rahaman et al.,2020)

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

يجب الأخذ بعين الاعتبار أن التغيير يزيد أعباء العمل، ويُشعر العاملين بعدم الأمان الوظيفي، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الضغوط الوظيفية عليهم (Mohammed & Syed, 2015; Grit&Kathleen, 2015; Cristian et al,2018 Salvador& Jorge,2021) بدورها إلى إنهاكهم العاطفي. (Radha & Sir Cary,2016)

تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الدراسات - وإن كانت نادرة - أكدت على أن الالتزام بالتغيير يقلل من الإنهاك العاطفي (Jing&Runtian,2012; Runtian et al,2014; Ines,2017)، ونظراً لأن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت أثر الالتزام بالتغيير على الإنهاك العاطفي (Jing & Runtain,2012)، فإن الباحث - في محاولة للمساهمة في سد هذه الفجوة البحثية - سوف يتناول أثر التزام العاملين بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين وذلك بالتطبيق على ست شركات تابعة للشركة القابضة لمصر للطيران وهي (مصر للطيران للنقل الداخلي والإقليمي "اكسبريس"، مصر للطيران للشحن الجوي، مصر للطيران للسياحة والأسواق الحرة، مصر للطيران للخدمات الطبية، مصر للطيران للصناعات المكملية، مصر للطيران للخدمات الجوية)، وهي الشركات التي تم دمجها أو من المحتمل أن يتم دمجها في شركات أخرى قائمة.

## ٢ - مشكلة البحث

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 وهي:

- انخفاض جودة الخدمة المقدمة للعملاء، وهذا ما أوضحته المؤسسات المتخصصة في تصنيف شركات الطيران مثل تصنيف أير هلب (Air help score,2022)، كذلك تصنيف سكاى تراكس (SkyTrax World Airline awards,2023).
  - نقص التدريب، وهذا ما خلصت إليه دراسة كل من (برسي، ٢٠١١)، (الحطاب، ٢٠١٩)، (داوود، ٢٠٢١)، (Maha, 2015).
  - ضعف الأداء الوظيفي، وهذا ما أكدته الدراسة التي قام بها (برسي، ٢٠١١)، (Hussein, 2018).
  - انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وهذا ما أشارت إليه دراسة (برسي، ٢٠١١)، ودراسة (Maha, 2015).
  - تدني مستويات الرضا الوظيفي، وهذا ما أكدته دراسة (برسي، ٢٠١١)، ودراسة (Maha, 2015).
- وهذه المؤشرات وإن دلت على شيء، فإنها قد تدل على الإنهاك العاطفي للعاملين، وذلك وفقاً لدراسات (Iknur et al., 2014; Mohammed & Syed, 2015; Kuan-Yu Chen et al., 2019; Lamis&Mazen,2022; Tajneen et al.,2022; Fatemeh et al.,2022)

كما قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في شهر أكتوبر عام ٢٠٢٢ بهدف التأكد من الظاهرة محل اهتمام الباحث، وهي الإنهاك العاطفي للعاملين في الشركات المذكورة سابقاً والتي خضعت أو من المحتمل أن تخضع لإعادة الهيكلة، والتعرّف على مسبباتها، وقد دار نقاش المقابلات الشخصية للباحث مع بعض العاملين في هذه الشركات حول التساؤلات الآتية:

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

تمت مقابلة عدد أربعين عاملاً في الشركات التي خضعت لعملية إعادة الهيكلة والمذكورة بعاليه وتم مناقشتهم في الأسئلة المحددة بعاليه وتدوين اجابتهم عليها، وتمت مراعاة تنوع مفردات البحث، وقد اتضح للباحث أن نسبة كبيرة تقدر بنحو ٨٤% من مفردات العينة التي تمت مقابلتها يعانون من الإنهاك العاطفي، كما اتضح للباحث أيضًا أن الإنهاك العاطفي هو ظاهرة عامة، حيث أُكِّدَت مفردات العينة على أنهم يعانون منها بصرف النظر عن الجنس أو العمر، أو الوظيفة.

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 التزام العاملين بالتغيير يؤدي لانخفاض مستوى الإنهاك العاطفي، فإنه يثار تساؤل مهم يعكس بدوره المشكلة موضوع البحث، وهو: "هل يسهم التزام العاملين بالتغيير في الحد من الإنهاك العاطفي لدى العاملين بالشركات موضوع البحث؟".

### ٣- أهداف البحث

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

- معرفة واقع التزام العاملين بالتغيير قبيل وأثناء التغيير.
- إبراز واقع الإنهاك العاطفي للعاملين في المنظمات موضوع البحث.
- اختبار الأثر المباشر للالتزام بالعاملين بالتغيير على الإنهاك العاطفي.
- تقديم التوصيات اللازمة للتخفيف من إحساس العاملين بالإنهاك العاطفي.

### ٤- المساهمات النظرية والتطبيقية للبحث

#### المساهمات العلمية "النظرية":

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

#### المساهمات العملية "التطبيقية":

- يلقي هذا البحث الضوء على أحد المتغيرات التي يمكن لإدارة المنظمة (بشكل عام)، وإدارة الموارد البشرية (بشكل خاص) أن تديرها من أجل التخفيف من الإنهاك العاطفي لدى العاملين الذي قد ينتج من مبادرات التغيير التنظيمي.
- تساعد نتائج البحث في تحديد أبعاد الالتزام بالتغيير التي تؤثر على الإنهاك العاطفي وتحديد كيفية هذا التأثير.
- تمكن نتائج هذا البحث ممارسي الإدارة (بشكل عام) وممارسي إدارة الموارد البشرية (بشكل خاص) من حسن إدارة مبادرات التغيير التنظيمي والإسهام في نجاحه من خلال أخذ المورد البشري في الحسبان قبيل وأثناء مبادرات التغيير التنظيمي.

## ٥- أهمية البحث

يمكن القول إن هذا البحث يستمد أهميته من مساهماته النظرية والتطبيقية، هذا بخلاف أننا إذا تحدثنا بلغة الأرقام، فإن هذا البحث تتجلى أهميته من جانبين يُمكن إيضاحهما فيما يلي:

- أهمية الشركة القابضة لمصر للطيران- تتضح أهمية الشركة من أنها تُعتبر إحدى قاطرات التنمية للاقتصاد القومي المصري، حيث تقوم بشراء منتجات من السوق المحلي بقيمة ٢٥ مليار جنيه سنويًا، كما بلغ إجمالي الضرائب التي سددتها حوالي ٨ مليارات جنيه خلال الفترة من ٢٠١٠/٢٠١١ حتى ٢٠١٧/٢٠١٨، كما أنها تُعتبر من مصادر ضخ العملة الصعبة (رئاسة مجلس الوزراء المصري، ٢٠١٩).

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

## ٦- الإطار النظري لمُتغيرات البحث

### أ- المُتغير المستقل: التزام العاملين بالتغيير:

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

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

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

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

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

### ب- المُتغير التابع: الإنهاك العاطفي:

الإنهاك العاطفي هو أحد أبعاد الاحتراق الوظيفي، حيث إنه وفقًا لنظرية Maslach، فإنه تم تقسيم مفهوم الاحتراق الوظيفي إلى ثلاثة أبعاد هي: بُعد "الإنهاك العاطفي"، الذي يُشير إلى المطالب العاطفية المفرطة التي تفرضها المنظمة على العامل (أن يكون ودودًا، لا يعبر عن غضبه واحباطه...إلخ) ولا

يستطيع ممارستها، بما يؤدي إلى إنهاك موارده العاطفية. بُعد "تبلد المشاعر"، الذي يُشير إلى انعدام التواصل العاطفي بين العامل والغير. بُعد "الإنجاز الشخصي المنخفض"، الذي يرمز إلى افتقاد العاملين للدافع الوظيفي؛ مما يقلل من الشعور بالجدارة أو بالإنجاز المهني (Rola et al.,2017; Gokhan et al.,2018; Kuan-Yu Chen et al.,2019; Muhammad et al.,2023).

ويمكن القول إن الاحتراق الوظيفي ينتج من الفجوة بين توقعات العامل بالوفاء بأدوارهم وواجباتهم ومسئولياتهم العملية وقدرتهم الحقيقية على الوفاء بذلك. نشأة الاحتراق الوظيفي تتبع نموذج مرحلي، مع اعتبار أن تبلد المشاعر هي النموذج الأقل فعالية، وأن الإنهاك العاطفي هو النموذج الأكثر فعالية (Victoria & Loanna,2015; Rola et al.,2017; Gokhan et al.,2018).

**ومن الجدير بالذكر أن** مفهوم الاحتراق الوظيفي يُعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً، إذ إنه تم استخدامه في الأوساط الأكاديمية في سبعينيات القرن الماضي بواسطة عالم النفس الأمريكي "هربرت فرندرجر"، كما إن تطوير هذا المفهوم وتوضيحه وقياسه يرجع الفضل فيه إلى عالمة النفس الأمريكية "ماسلاش"، ويمكن القول إن الإنهاك العاطفي هو الوجه المقابل للإنهاك الوظيفي (Yuka et al., 2016).

هناك العديد من التعريفات للإنهاك العاطفي للعاملين. مثال ذلك التعريف الذي قدمه (Fu et al,2021, 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 أن يكونوا غير مهتمين بأي شيء "الاحباط"، أو فقدان عام للمشاعر، أو انخفاض الروح المعنوية، أو أن تتناهم حالة من القلق والإنطفاء "انخفاض الطاقة النفسية والجسدية". فالإنهاك العاطفي يُشبه الحالات العادية للإرهاق، ولكنه أقرب إلى الإرهاق المزمن، حيث إنه يتصف بالاستمرارية والتمدد (Mohammed & Syed,2015; Rola et al.,2017; Meghan, 2019).

يمكن القول إن الاحتراق الوظيفي ومن ثم الإنهاك العاطفي ينتج من نوعين من العوامل هما العوامل التنظيمية، العوامل الفردية. على الرغم من أن العوامل التنظيمية تعتبر المسئول الأساسي عن الاحتراق الوظيفي والإنهاك العاطفي، فإن هذه العوامل فشلت في تفسير لماذا يعاني بعض الأفراد من الاحتراق عندما يواجهون الضغوط في حين أن هناك آخرون قادرون على التعامل مع هذه الضغوط بنجاح في نفس ظروف العمل؟. لعل 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 (Radha & Cary,2016; Rola et al.,2017; Gokhan et al.,2018; Meghan,2019; Anna,2019; Xiaoli et al.,2020).

يمكن القول إن الإنهاك العاطفي يترتب عليه العديد من النتائج السلبية. فعلى مستوى الفرد، أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أن الإنهاك العاطفي له العديد من الآثار السلبية على مستوى الفرد، فوفقاً ل (Radha & Cary,2016; Keshun et al.,2022)، فإن الإنهاك العاطفي يؤدي إلى الاضطراب النفسي والاضطراب الجسماني، وهذا ما أكدته (Meghan, 2019; Mustafa et al.,2022)، حيث أكد على أن الإنهاك العاطفي يؤدي إلى تدني مستوى العناية بالذات، والاحباط، كما أنه يؤدي إلى الإجهاد الجسماني، قلة النوم، وزيادة استخدام المخدرات والكحوليات، وزيادة المشاكل الزوجية والعائلية. أما على مستوى المنظمة، فقد أوضحت الدراسات السابقة أن الإنهاك العاطفي له العديد من الآثار السلبية على مستوى المنظمة، حيث أن الإنهاك العاطفي يؤدي إلى تقليل الأداء الوظيفي، وانخفاض الالتزام التنظيمي، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين (Radha & Cary,2016; Mustafa et al.,2022)، كما توصل آخرون إلى أن الإنهاك العاطفي يؤثر بشكل سلبي على إنتاجية المنظمة (Mohammed & Syed,2015)، والرضا الوظيفي (Iknuur et al,2014; Mustafa et al.,2022)، وسلوكيات المواطنة تجاه المنظمة وتجاه العاملين (Ying-Wen, 2012; Mustafa et al.,2022)، والالتزام العاطفي التنظيمي (Louise et al.,2013). في حين أكد البعض على أن الإنهاك العاطفي له أثر إيجابي معنوي على النية لتترك العمل (Louise et al.,2013; Mustafa et al.,2022)، التغيب عن العمل، معدلات الدوران (Radha & Cary,2016).

## ٧- الدراسات السابقة التي تناولت أثر التزام العاملين بالتغيير على الإنهاك العاطفي

مراجعة الباحث للدراسات السابقة كشفت عن أن هناك ندرة نسبية في الدراسات التي تناولت علاقة الأثر بين الالتزام بالتغيير والإنهاك العاطفي- وذلك تأكيداً لما أشار إليه (Jing & Runtian, 2012)، كما كشفت أيضاً عن أن هناك منظوران مختلفان فيما يتعلق باتجاه هذه العلاقة. بالنسبة للمنظور الأول، والذي يستند للنموذج الإدراكي للضغوط والتكيف (Cognitive Phenomenological Model of Stress and Coping)، فإنه يرى أن الالتزام بالتغيير هو من يؤثر على الإنهاك العاطفي، حيث أنه يعتبر أن الأفراد يتكيفون مع الضغوط بالاعتماد على الموارد المتاحة لهم والقيود المفروضة عليهم، ويُعتبر الالتزام من الموارد المهمة اللازمة للتكيف مع الآثار السلبية للضغوط؛ بشكل أكثر تحديداً، فالالتزام العاطفي والمعياري يعتبران من الموارد اللازمة للتكيف مع الضغوط وتمهد استخدام الاستراتيجيات الإيجابية للتكيف مع الضغوط، ومن ثم تقلل من الضغوط الوظيفية والإنهاك العاطفي، حيث إنهما يؤديان بالعاملين لاستثمار موارد أكثر (الوقت، المهارات، التحمل) لتحقيق متطلبات التغيير، وهذا يقلل من إدرائهم للضغوط، ومن ثم يقلل من إنهاكهم العاطفي؛ أما الالتزام المستمر، فتم اعتباره قيد يرتبط باستخدام الاستراتيجيات السلبية للتكيف مع الضغوط بما يزيد من الضغوط الوظيفية، ومن ثم يزيد من الإنهاك العاطفي، حيث إنه يمنع العاملين من استثمار الموارد الكافية للتعامل مع الضغوط، بما يؤدي لشعورهم بمزيد من الضغوط (Jing & Runtian, 2012).

ومن ضمن الدراسات القليلة التي تبنت هذا المنظور دراسة (Jing & Runtian, 2012)، والتي تناولت دور الالتزام بالتغيير في العلاقة بين مُخرجات التغيير والإنهاك العاطفي، وذلك بالتطبيق على صناعة الاتصالات بالصين، وأسفرت عن أن الالتزام العاطفي والمعياري بالتغيير لهما أثر سلبي معنوي على الإنهاك العاطفي للعاملين، في حين أن الالتزام المستمر بالتغيير له أثر إيجابي معنوي على الإنهاك العاطفي للعاملين. كذلك دراسة (Runtian et al., 2014)، التي قامت بفحص المُغيرات السابقة للالتزام بالتغيير التنظيمي والنتائج المترتبة عليه، وهي تتفق مع الدراسة السابقة من حيث قطاع التطبيق ومن حيث النتائج، حيث تم تطبيقها على إحدى شركات الاتصالات الصينية، كما أكدت على أن الالتزام المعنوي له أثر سلبي معنوي مباشر على الإنهاك العاطفي، في حين أن الالتزام المستمر له أثر إيجابي معنوي مباشر على الإنهاك العاطفي. هذا فضلاً عن دراسة (Ines, 2017) التي تناولت أثر الالتزام العاطفي بالتغيير على التوازن بين الحياة العملية والأسرية، مع فحص دور كلٍ من: الأمان الوظيفي، الوفاء بالعقد النفسي، والإنهاك العاطفي كمتغيرات وسيطة تفسيرية وذلك بالتطبيق على عدة منظمات تعمل في مجالات مختلفة بالبرتغال، وخُصت إلى أن الالتزام العاطفي بالتغيير يؤثر بشكل سلبي معنوي على الإنهاك العاطفي للعاملين أثناء التغيير.

أما بالنسبة للمنظور الثان، فهو يرى أن الإنهاك العاطفي هو من يؤثر على الالتزام بالتغيير، وهو يستند إلى نظرية الحفاظ على الموارد التي تقدم دورها إطاراً مفيداً لفهم العلاقة بين فقدان الموارد الذي يتصف به التغيير التنظيمي ومواقف العاملين تجاه التغيير، فالافتراض الأساسي لهذه النظرية هو أن الأفراد يسعون دائماً للحفاظ على الموارد واكتسابها، وكذلك الحفاظ على ما يخدم كوسيلة للحفاظ على واكتساب الموارد. عندما يدرك الأفراد وجود خسارة فعلية أو محتملة للموارد - يعتبر في حد ذاته أحد مصادر الضغوط- وهو ما يصاحب عادة عمليات التغيير التنظيمي، فإن ذلك يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي ومن ثم الإنهاك العاطفي. إن الاحتراق الوظيفي ومن ثم الإنهاك العاطفي يؤثر بالسلب على موقف العاملين تجاه التغيير، من خلال تبنينهم استراتيجيات محافظة على مواردهم المتاحة بدلاً من استثمارها في مشروع التغيير، بما يؤدي لانخفاض الالتزام بالتغيير (Carl-Ardy et al., 2014).

أكد (Carl-Ardy et al., 2014) ذلك تطبيقياً عندما فحصوا العلاقة بين فقدان العاملين للموارد والاحتراق الوظيفي والإنهاك العاطفي، والموقف تجاه التغيير، وذلك بالتطبيق على مراكز تقديم الخدمات الصحية والاجتماعية في مدينة "كيبك" في كندا، وتوصلوا إلى أن الإنهاك العاطفي له أثر سلبي معنوي مباشر على الالتزام بالتغيير. ومن الجدير بالذكر أن الباحث يتبع المنظور الذي يرى أن الالتزام بالتغيير هو من يؤثر على الإنهاك العاطفي، حيث إنه يعتمد على أساس نظري أقوى، كما أنه الأكثر تناولاً في الأدبيات.

#### ٨- التعريفات الإجرائية لمفاهيم البحث:

- التزام العاملين بالتغيير: يُعبر عن "القوة - العقلية - التي تربط الفرد بمجموعة من التصرفات الضرورية لنجاح مبادرات التغيير التنظيمي". (Noufou et al.,2023, P.48).
- الالتزام العاطفي بالتغيير: يرمز إلى الرغبة في دعم التغيير (Noufou et al.,2023, P.48).
- الالتزام المستمر بالتغيير: هو التزام العاملين بدعم التغيير؛ لأنهم إذا قاوموه، فإنهم سيتحملون تكلفة أكبر من التكلفة التي سيتحملونها لدعمهم للتغيير (Noufou et al.,2023, P.49).
- الالتزام المعياري بالتغيير: معناه أن يعتبر العامل دعمه للتغيير واجباً عليه (Noufou et al.,2023, P.49).
- الإنهاك العاطفي للعاملين: يُعبر عن "حالة مزمنة من الاستنزاف الجسدي والعاطفي تنتج من المتطلبات الوظيفية المفرطة والمتاعب المستمرة" (Fu et al.,2021, p.2499).

#### ٩- فروض البحث

في ضوء النموذج الإدراكي للضغوط والتكيف، فإنه يمكن القول: إن تعامل العاملين مع الضغوط يعتمد على الموارد المتاحة لهم، ويُعتبر الالتزام من الموارد المهمة للتعامل مع الضغوط والتخفيف من آثارها السلبية. بشكل أكثر تحديداً، فإن الالتزام العاطفي والمعيارى بالتغيير تم اعتبارهما من الموارد التي تحد من الإنهاك العاطفي، أما الالتزام المستمر بالتغيير فتم النظر إليه على أنه من الموارد التي تزيد من الإنهاك العاطفي. ولعل هذا ما أكدته الدراسات التي راجعها الباحث فيما تقدم، ومنها (Jing & Runtian,2012; Runtian et al.,2014; Ines,2017)، ولذلك يتوقع الباحث أن يكون للالتزام العاطفي والمعيارى أثر سلبي معنوي مباشر على الإنهاك العاطفي، وأن يكون للالتزام المستمر أثر إيجابي معنوي مباشر على الإنهاك العاطفي، ومن ثم يمكن بلورة الفرض الرئيس للبحث كالآتي:

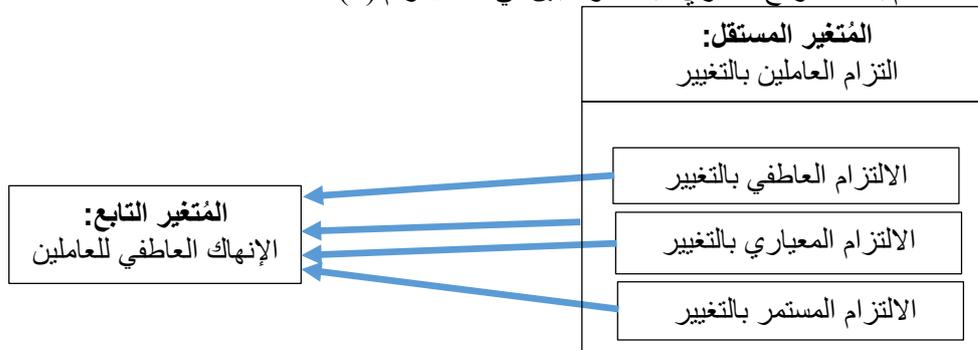
**الفرض الرئيس (ف ١): يوجد تأثير معنوي مباشر للالتزام للعاملين بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين بالشركات التي تم دمجها أو من المحتمل أن يتم دمجها في شركات أخرى قائمة".**

استناداً إلى هذا الفرض، يقوم الباحث باختبار أثر الأنواع المختلفة من التزام العاملين بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين بالتطبيق على الشركات محل البحث التي خضعت لإعادة الهيكلة أو مدرجة بخطة إعادة الهيكلة بالشركة القابضة لمصر للطيران، وذلك عن طريق ثلاثة من الفروض الفرعية المنبثقة من الفرض الرئيس، وهي:

- ف ١-١: يوجد تأثير سلبي معنوي مباشر للالتزام العاطفي بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين بالشركات التي تم دمجها أو من المحتمل أن يتم دمجها في شركات أخرى قائمة.
- ف ١-٢: يوجد تأثير سلبي معنوي مباشر للالتزام المعيارى بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين بالشركات التي تم دمجها أو من المحتمل أن يتم دمجها في شركات أخرى قائمة.
- ف ١-٣: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر للالتزام المستمر بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين بالشركات التي تم دمجها أو من المحتمل أن يتم دمجها في شركات أخرى قائمة.

#### ١٠- نموذج البحث

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



الشكل رقم (١) النموذج النظري للبحث

المصدر: من إعداد الباحث.

## ١١- منهج البحث

من الجدير بالذكر أن الباحث قام بإعداد بحث وصفي استنتاجي، حيث قام الباحث بإجراء: أ- البحث الوصفي، الذي يهدف بدوره لتحديد المشكلة البحثية، ولتكوين فروض البحث، وذلك يقتضي الرجوع إلى المصادر الثانوية للبيانات، والمصادر الأولية للبيانات كما هو في البحث الاستطلاعي (الأزهري، ٢٠١٠). ب- البحث الاستنتاجي: هنا قام الباحث بمقابلة مجموعة من العاملين الممثلين لمجتمع البحث للتعرف على أثر التزام العاملين بالتغيير على الإنهاك العاطفي.

## ١٢- أداة البحث

بعد الانتهاء من مراجعة الدراسات السابقة وتحديد المفاهيم التي يتبناها البحث الحالي فيما يتعلق بمُتغيراته، والمقاييس المستخدمة لقياسها. تم تصميم قائمة الاستقصاء متضمنة مجموعة من العبارات التي تعكس الأبعاد الخاصة بمفاهيم البحث والعناصر المكونة لها، وذلك بالاعتماد على أداة قياس ليكرت الخماسية. تضمنت القائمة ٢٦ عبارة منهم ١٨ عبارة للمتغير المستقل و٨ عبارات للمتغير التابع. ومن الجدير بالذكر أنه تم عرض عبارات القائمة على ستة من مدرسي 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. نتج عن التحكيم أن أصبحت العبارات التي تقيس المتغير المستقل ١٨ عبارة والمتغير التابع ٩ عبارات.

## ١٣- مقاييس البحث

بالنسبة للمتغير المستقل فقد تم قياس أبعاده - الالتزام العاطفي بالتغيير، الالتزام المعياري بالتغيير، الالتزام المستمر بالتغيير- باستخدام مقياس (Lynne and John, 2002)، وقد تم التعبير عن هذه المقاييس من خلال ١٨ عبارة موزعة كما يلي في قائمة الاستقصاء: الالتزام العاطفي بالتغيير: تم قياسه من العبارة ١ إلى العبارة ٦. الالتزام المعياري بالتغيير: تم قياسه من العبارة ٧ إلى العبارة ١٢. الالتزام المستمر: تم قياسه من العبارة ١٣ إلى العبارة ١٨. كما تم قياس المتغير التابع باستخدام مقياس (Christina&Suzan, 1981) وقد تم التعبير عن هذه المقاييس من خلال تسع عبارات (من العبارة ١٩ إلى العبارة ٢٧).

## ١٤- مجتمع البحث ونوع وحجم العينة

ضم 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 والأسواق الحرة	١٣٥٤	٢١%
	مصر للطيران للخدمات الطبية	١٢٨٢	١٨%
	مصر للطيران للصناعات المكملية	٤٤١	٧%
	مصر للطيران للخدمات الجوية	٢١٦٠	٣٣%
	الإجمالي	٦٦٠٣	١٠٠%

المصدر: إدارة الموارد البشرية بكل شركة بتاريخ ٢٠٢٣/١/١٥.

أثر التزام العاملين بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات التابعة.....  
أ. مصطفى محمد حمدان محمد، د. جمال محمد محمد شحاتة

نظراً لصعوبة حصول الباحث على إطار موضح لمفردات العينة فإنه سيتم الاعتماد على أسلوب العينات غير الاحتمالية في جمع البيانات، وفي إطار البحث الحالي سيتم اختيار عينة ميسرة للباحث مع مراعاة تقسيم مجتمع البحث إلى ستة مجموعات لتعكس مجال التطبيق على نحو أكثر شمولاً. نظراً لأننا بصدد عينة غير احتمالية (ميسرة للباحث) فقد يتعذر علينا الاعتماد على الطرق التقليدية لتحديد حجم العينة والتي تكون مناسبة أكثر في حالة العينات الاحتمالية (العشوائية) مثل (الجداول الإحصائية، المعادلة 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 ( Joseph F et al.,2010, p.637). من أجل زيادة الدقة وضمان تمثيل أفضل لمجتمع البحث، ولضمان الحصول على نسبة استجابة مناسبة فإن الباحث اعتبر أن حجم العينة هو ٤٠٠ مفردة. على أن يتم توزيعها باستخدام طريقة التوزيع المتناسب وفقاً للنسبة المنوية لعدد العاملين في كل شركة نسبة لإجمالي عدد العاملين بالشركات محل الدراسة وذلك كما هو موضح بالجدول (٢).

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

قطاع التطبيق	الشركة	حجم العينة بكل شركة
النقل الجوي	مصر للطيران للنقل الداخلي والإقليمي "إكسبريس"	٤٠٠ * ٥% = ٢٠ مفردة
	مصر للطيران للشحن الجوي	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.

## ١٥- التحليل الإحصائي

### ١٥-١ التحليل الوصفي لبيانات عينة البحث

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

### ١/١/١٥ التحليل الوصفي للمتغير المستقل (التزام العاملين بالتغيير).

#### جدول (٣) الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل

كود العبارة	العناصر (عبارات قائمة الاستقصاء)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
<b>البُعد الأول: الالتزام العاطفي بالتغيير</b>				
Y1.1	أؤمن بأهمية التغيير الذي تتبناه الشركة.	٣,٣٩	١,٤٠	٤١,٣٠ %
Y1.2	أرى أن القرارات التي تتخذها الشركة بشأن التغيير قرارات استراتيجية سليمة.	٣,٠٩	١,٣٥	٤٣,٦٩ %
Y1.3	أعتقد أن الإدارة تسرّعت عندما قامت بإجراء هذا التغيير.	٢,٧٦	١,٢٤	٤٤,٩٣ %
Y1.4	أرى أن هذا التغيير يخدم أهداف مهمة.	٣,١٤	١,٣٤	٤٢,٦٨ %
Y1.5	أرى أن الأمور قد تكون أفضل بدون إجراء هذا التغيير.	٢,٨٢	١,٣٣	٤٧,١٦ %

أثر التزام العاملين بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات التابعة.....  
أ. مصطفى محمد حمدان محمد، د. جمال محمد محمد شحاتة

Y1.6	أرى أن هذا التغيير غير ضروري.	٢,٨١	١,٣٤	٤٧,٦٩ %
<b>البُعد الثاني: الالتزام المستمر بالتغيير</b>				
Y2.7	ليس لدي خيارًا إلا أن أساير وأتقبل هذا التغيير.	٤,٠٧	١,٠٣	٢٥,٣١ %
Y2.8	أشعر بالضغط كي أتقبل وأساير هذا التغيير.	٣,٤٦	١,٢٧	٣٦,٧١ %
Y2.9	سأخسر الكثير إذا قاومت هذا التغيير.	٣,٥٩	١,٢٥	٣٤,٨٢ %
Y2.10	سأتكاف الكثير إذا قاومت هذا التغيير.	٣,٦٤	١,٢٠	٣٢,٩٧ %
Y2.11	سأتعرض للخطر إذا تحدتت ضد هذا التغيير.	٣,٤٤	١,٢٥	٣٦,٣٤ %
Y2.12	لا أستطيع أن أقاوم هذا التغيير.	٣,٨٨	١,١٠	٢٨,٣٥ %
<b>البُعد الثالث: الالتزام المعياري بالتغيير</b>				
Y3.13	أشعر أنه من الواجب أن أعمل على إنجاز هذا التغيير.	٣,٦١	١,١٨	٣٢,٦٩ %
Y3.14	لا اعتقد أنه من الصواب مقاومة هذا التغيير.	٣,٥٩	١,١٣	٣١,٤٨ %
Y3.15	لن أشعر بالخوف إذا قاومت هذا التغيير.	٢,٧٨	١,٢٠	٤٣,١٧ %
Y3.16	سأبدو عديم الإحساس بالمسئولية إذا قاومت هذا التغيير.	٣,٠٨	١,٢٠	٣٨,٩٦ %
Y3.17	سأشعر بالذنب إذا قاومت هذا التغيير.	٢,٩	١,٢١	٤١,٧٢ %
Y3.18	لا أشعر بأي التزام لدعم هذا التغيير.	٢,٩٢	١,١٩	٤٠,٧٥ %
	المتوسط العام لإجمالي الالتزام بالتغيير	٣,٢٨	١,٢٣	٣٨,٣٧ %

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

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

أثر التزام العاملين بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات التابعة.....  
أ. مصطفى محمد حمدان محمد، د. جمال محمد محمد شحاتة

٢/١/١٥ - التحليل الوصفي للمتغير التابع (الإنهاك العاطفي للعاملين):

جدول (٤) الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع

كود العبارة	العناصر (عبارات قائمة الاستقصاء)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
Z.1	أشعر أنني مستنفد عاطفياً من عملي.	٣,٤٣	١,٣٧	٣٩,٩٤ %
Z.2	أشعر أنني مستنفد في نهاية يوم العمل.	٣,٨٨	١,١٥	٢٩,٦٤ %
Z.3	أشعر بفتور الهمة عندما استيقظ بالصبح، ولكنني مضطر لمواجهة يوماً جديداً في العمل.	٣,٤٨	١,٣٥	٣٨,٧٩ %
Z.4	أشعر بأن العمل مع البشر طوال اليوم يمثل ضغطاً حقيقياً بالنسبة لي.	٣,٣٠	١,٣٧	٤١,٥١ %
Z.5	أشعر بالاحتراق "الاجهاد العاطفي المزمن وانخفاض الطاقة الجسمانية" من عملي نتيجة الضغوط المفرطة للعمل أو لبيئة العمل.	٣,٤٥	١,٣٦	٣٩,٤٢ %
Z.6	أشعر بالإحباط بسبب وظيفتي.	٢,٦٣	١,٤٤	٥٤,٧٥ %
Z.7	أشعر بأنني أبذل جهد كبير جداً لأداء وظيفتي.	٣,٦٨	١,٢٥	٣٣,٩٧ %
Z.8	يضع العمل مع البشر بشكل مباشر الكثير من الضغوط على كاهلي.	٣,٤٤	١,٢٦	٣٦,٦٣ %
Z.9	أشعر وكأنه لم يعد لدي ما أعطيه في عملي أكثر مما أقدمه بالفعل.	٢,٧٢	١,٤٦	٥٣,٦٨ %
المتوسط العام لإجمالي الإنهاك العاطفي				
		٣,٣٣	١,٣٣	٤٠,٩٣ %
Z.1	أشعر أنني مستنفد عاطفياً من عملي.	٣,٤٣	١,٣٧	٣٩,٩٤ %
Z.2	أشعر أنني مستنفد في نهاية يوم العمل.	٣,٨٨	١,١٥	٢٩,٦٤ %
Z.3	أشعر بفتور الهمة عندما استيقظ بالصبح، ولكنني مضطر لمواجهة يوماً جديداً في العمل.	٣,٤٨	١,٣٥	٣٨,٧٩ %
Z.4	أشعر بأن العمل مع البشر طوال اليوم يمثل ضغطاً حقيقياً بالنسبة لي.	٣,٣٠	١,٣٧	٤١,٥١ %
Z.5	أشعر بالاحتراق "الاجهاد العاطفي المزمن وانخفاض الطاقة الجسمانية" من عملي نتيجة الضغوط المفرطة للعمل أو لبيئة العمل.	٣,٤٥	١,٣٦	٣٩,٤٢ %
Z.6	أشعر بالإحباط بسبب وظيفتي.	٢,٦٣	١,٤٤	٥٤,٧٥ %
Z.7	أشعر بأنني أبذل جهد كبير جداً لأداء وظيفتي.	٣,٦٨	١,٢٥	٣٣,٩٧ %
Z.8	يضع العمل مع البشر بشكل مباشر الكثير من الضغوط على كاهلي.	٣,٤٤	١,٢٦	٣٦,٦٣ %
Z.9	أشعر وكأنه لم يعد لدي ما أعطيه في عملي أكثر مما أقدمه بالفعل.	٢,٧٢	١,٤٦	٥٣,٦٨ %
المتوسط العام لإجمالي الإنهاك العاطفي				
		٣,٣٣	١,٣٣	٤٠,٩٣ %

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

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 يؤثر بدوره على أن مستوى الإنهاك

أثر التزام العاملين بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات التابعة.....  
أ. مصطفى محمد حمدان محمد، د. جمال محمد محمد شحاتة

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 يُعزى ذلك للعديد من الأسباب لعل منها عدم اهتمام الشركات محل البحث باتخاذ ما يلزم من ممارسات من شأنها ان تقلل من الضغوط المصاحبة للتغيير التنظيمي ومن ثم تقليل الإنهاك العاطفي للعاملين، وكذلك انخفاض مستويات الالتزام العاطفي والمعياري بالتغيير، وزيادة مستويات الالتزام المستمر بالتغيير فيما بين العاملين.

### ٣/١/١٥ - 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 ال "١٠" كقيمة مطلقة، وبالتالي يمكن اعتبار أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومن ثم يمكن إجراء الاختبارات الإحصائية على البيانات.

### ٢/١/١٥ - تقييم نموذج القياس باستخدام التحليل العاملي التوكيدي.

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

### ١/٢/١٥ - معاملات التحميل المعيارية لبنود المقياس

#### أ- معاملات التحميل لبنود مقياس المتغير المستقل (التزام العاملين بالتغيير).

يعكس الجدول رقم (٦) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمُتغير الالتزام بالتغيير، وذلك بعد حذف العبارات ضعيفة التشبع.

#### جدول رقم (٦) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمُتغير الالتزام بالتغيير من خلال مُتغيراته المشاهدة

بيان المسارات	المسار	معاملات الانحدار المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة اختبار "ت"	مستوى المعنوية
<b>البُعد الأول: الالتزام المستمر بالتغيير y1</b>					
Y1	<---	Y2.4	A1	0.695	***
Y1	<---	Y2.5	1.257	0.892	***
Y1	<---	Y2.6	1.284	0.945	***
Y1	<---	Y2.7	1.150	0.812	***
Y1	<---	Y2.8	0.760	0.609	***
<b>البُعد الثاني: الالتزام العاطفي بالتغيير y2</b>					
Y2	<---	Y1.1	A1	0.893	-
Y2	<---	Y1.2	0.995	0.919	***
Y2	<---	Y1.3	0.975	0.910	***
<b>البُعد الثالث: الالتزام المعياري بالتغيير y3</b>					
Y3	<---	Y3.9	A1	0.925	***
Y3	<---	Y3.10	0.762	0.734	***
Y3	<---	Y3.11	0.647	0.586	***

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي A قيمة مبدئية لإمكانية حل معادلات النموذج

\*\*\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001

أشارت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمُتغير التزام العاملين بالتغيير إلى أن قيم معاملات الانحدار المعيارية تتراوح ما بين القيمة ٠,٥٨٦ & ٠,٩٤٥، ويتضح من ذلك أن جميع معاملات الانحدار المعيارية - والتي تُعبر عن تحميل العوامل (Factor Loadings) لكل مُتغير كامن - تزيد عن القيمة ٠,٥، مما يشير بدوره إلى تحقيق وحدة البُعد (Uni-Dimensionality)، أي ارتباط المُتغيرات الظاهرة بمُتغير كامن

أثر التزام العاملين بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات التابعة.....  
أ. مصطفى محمد حمدان محمد، د. جمال محمد محمد شحاتة

واحد فقط، كما أن جميع معاملات تحميل المتغيرات المشاهدة على المتغيرات الكامنة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0,001، وهو 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)

يعكس الجدول رقم (٧) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الإنهاك العاطفي، والذي يتكون من ثلاثة أبعاد كما سبق أن توصل اليه الباحث من التحليل العاملي الاستكشافي.

جدول رقم (٧) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الإنهاك العاطفي من خلال متغيراته المشاهدة

بيان المسارات	المسار	معاملات الانحدار المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة اختبار "ت"	مستوى المعنوية
Z1 <---	A <sup>1</sup>	0.729	-	-	-
Z2 <---	0.659	0.573	0.060	10.94	***
Z3 <---	0.970	0.716	0.071	13.653	***
Z4 <---	1.012	0.740	0.072	14.113	***
Z5 <---	1.137	0.838	0.071	15.927	***
Z6 <---	0.921	0.641	0.075	12.204	***
Z7 <---	0.628	0.502	0.066	9.525	***
Z8 <---	0.824	0.856	0.066	12.506	***

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي A قيمة مبدئية لإمكانية حل معادلات النموذج

\*\*\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001

أشارت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الإنهاك العاطفي أن قيم معاملات الانحدار المعيارية تتراوح ما بين القيمة 0,502 & 0,856، ويتضح من ذلك أن جميع معاملات الانحدار المعيارية - والتي تُعبر عن تحميل العوامل (Factor Loadings) لكل مُتغير كامن - تزيد عن القيمة 0,5، مما يشير بدوره إلى تحقيق وحدة البعد (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 0,001، وهو ما يدل على أنه لا يمكن حذف أي من بنود المقياس، وكذلك على أهمية هذه المتغيرات المشاهدة في قياس المتغيرات الكامنة.

٥/٢/٢٠١٥ اختبار الثبات (الاعتمادية)

أ- اختبار الثبات (الاعتمادية) للمتغير المستقل

يُظهر الجدول رقم (٨) نتائج التحليل الإحصائي لمتغير الالتزام بالتغيير كمتغير كامن من الدرجة الثانية.

جدول رقم (٨): مؤشر الاعتمادية للالتزام بالتغيير

المتغير الكامن	المتغيرات الظاهرة	القيمة المعيارية (معامل التحميل)	معلومات تباين خطأ المقياس	الثبات المُركَّب
الالتزام بالتغيير y	الالتزام المستمر بالتغيير y1	0.397	0.655	0.62
	الالتزام العاطفي بالتغيير y2	-0.769	0.634	
	الالتزام المعياري بالتغيير y3	-0.647	0.691	
الالتزام المستمر بالتغيير y1	Y2.4	0.695	0.831	0.86
	Y2.5	0.892	0.317	
	Y2.6	0.945	0.154	
	Y2.7	0.812	0.532	
	Y2.8	0.609	0.760	
الالتزام العاطفي	Y1.1	0.893	0.393	

أثر التزام العاملين بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات التابعة.....  
أ. مصطفى محمد حمدان محمد، د. جمال محمد محمد شحاتة

0.88	0.284	0.919	Y1.2	بالتغيير y2
	0.306	0.910	Y1.3	
0.74	0.200	0.925	Y3.9	الالتزام المعياري بالتغيير y3
	0.592	0.734	Y3.10	
	0.951	0.586	Y3.11	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

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

ب- اختبار الثبات (الاعتمادية) للإنهاك العاطفي

يوضح الجدول رقم (٩) اختبار الثبات (الاعتمادية) لمتغير الإنهاك العاطفي.  
جدول رقم (٩): مؤشر الاعتمادية للإنهاك العاطفي

الثبات المركب	معلمات تباين خطأ المقياس	القيمة المعيارية (معامل التحميل)	المتغيرات الظاهرة	المتغير الكامن
0.81	0.879	0.729	z.1	الإنهاك العاطفي z
	0.883	0.573	z.2	
	0.892	0.716	z.3	
	0.845	0.740	z.4	
	0.546	0.838	z.5	
	1.213	0.641	z.6	
	1.165	0.502	z.7	
	0.894	0.856	z.8	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

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

٣/٢/١٥ الصلاحية التقاربية

وقد تم قياس الصلاحية التقاربية 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 (Joseph F et al,2010)، وحيث أن نتائج التحليل العملي التوكيدي أشارت إلى أن جميع بنود المقياس الخاص بالتزام العاملين بالتغيير، وكذلك جميع بنود المقياس الخاص بالإنهاك العاطفي حصلت على معاملات تحميل أكبر من القيمة ٠,٥، مما يدل على تحقق اعتمادية المؤشر لجميع المتغيرات محل البحث.

ب- متوسط التباين المفسر

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

مجموع مربعات معاملات الارتباط المتعدد للمتغيرات المشاهدة

متوسط التباين المفسر للمتغير الكامن =

عدد العبارات المشاهدة

ويوضح الجدول رقم (١٠) نتائج متوسط التباين المفسر لمُتغيرات البحث.  
الجدول (١٠): نتائج متوسط التباين المفسر لمُتغيرات البحث

متوسط التباين المفسر	مربع معامل الارتباط المتعدد	المُتغيرات الظاهرة	المُتغير الكامن
0.64	0.484	Y2.4	الالتزام المستمر بالتغيير y.1
	0.795	Y2.5	
	0.893	Y2.6	
	0.659	Y2.7	
	0.371	Y2.8	
0.82	0.798	Y1.1	الالتزام العاطفي بالتغيير y.2
	0.844	Y1.2	
	0.828	Y1.3	
0.58	0.856	Y3.9	الالتزام المعياري بالتغيير y.3
	0.538	Y3.10	
	0.343	Y3.11	
0.46	0.531	z.1	الإنهاك العاطفي z
	0.329	z.2	
	0.512	z.3	
	0.547	z.4	
	0.702	z.5	
	0.411	z.6	
	0.252	z.7	
	0.431	z.8	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن متوسط التباين المفسر للالتزام المستمر بالتغيير ٠,٦٤,٠ وللالتزام العاطفي بالتغيير ٠,٠٨٢,٠ وللالتزام المعياري بالتغيير ٠,٠٥٨,٠ وهي قيم تفوق الحد الأدنى المقبول وهو ٠,٠٥,٠ وذلك وفقاً لـ (Joseph F et al,2010). أما متوسط التباين المفسر للإنهاك العاطفي ٠,٠٤٦,٠ وحيث أن الثبات المركب لهذه المُتغير يفوق القيمة ٠,٠٦,٠ فإن متوسط التباين المفسر الذي تفوق قيمته ٠,٠٤,٠ يعتبر مقبولاً (Claes and David,1981).

#### ٤/٢/١٥ الصلاحية التمييزية

يوضح هذا المؤشر إلى أي مدى يتميز المُتغير الكامن عن المُتغيرات الأخرى (Joseph F 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 ٠,٨٠,٠ (David&Robert,2007).

وبعرض الجدول رقم (١١) قيم معاملات الارتباط بين المُتغيرات، حيث يتضح أن قيم الارتباط بين المُتغير المستقل والتابع أقل من ٠,٠٨٠,٠ مما يعني وجود الصلاحية التمييزية بين مُتغيرات البحث.

#### جدول رقم (١١)

متوسط التباين المُفسَّر والتباين المشترك بين المُتغيرات الكامنة لنموذج قياس مُتغيرات البحث\*

الإنهاك العاطفي	التزام العاملين بالتغيير	المُتغيرات الكامنة
0.02	0.40	التزام العاملين بالتغيير

أثر التزام العاملين بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات التابعة.....  
أ. مصطفى محمد حمدان محمد، د. جمال محمد محمد شحاتة

0.46	0.158	الإنهاك العاطفي
------	-------	-----------------

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

الطريقة الثانية:

يتم مقارنة متوسط التباين المفسر لكل متغير كامن مع مربع الارتباط مع المتغيرات الكامنة الأخرى، وتحقق الصلاحية التمييزية إذا كان متوسط التباين المفسر لكل متغير كامن أكبر من مربع الارتباط مع جميع المتغيرات الأخرى، (Joseph F et al.,2010). ويتضح من الجدول رقم (١١) أن قيم التباين المفسر (الموجودة على القطر) أكبر من قيم مربع الارتباط (الموجودة أعلى القطر)، وهو ما يدعم الصلاحية التمييزية لجميع متغيرات البحث.

٣/١٥ اختبار فروض البحث

١/٣/١٥ اختبار الأثر الكلي لالتزام العاملين بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين.

تم اختبار هذا الفرض باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك على النحو الموضح بالجدول (١٢).

جدول (١٢): نموذج الانحدار للإنهاك العاطفي على التزام العاملين بالتغيير

R2	TOLERANCE	VIF	F test		T test		المعاملات المقدره	المتغيرات المستقلة
			مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%1.4			*0.019	5.560	***.000	10.840	2.810	الجزء الثابت
	1	1			*.019	2.358	.117	التزام العاملين بالتغيير

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

ومن خلال الجدول أعلاه رقم (١٢)، وباستخدام اختبار ال (T.test) يُلاحظ أن الالتزام بالتغيير له أثر إيجابي معنوي في نموذج الانحدار الخطي البسيط على الإنهاك العاطفي، وذلك بقيمة تساوي "٠,١٧"، وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥. هذا يتفق ضمناً مع النتائج التي توصل إليها (Jing& Runtian,2012; Runtian et al.,2014; Ines,2017).

٢/٣/١٥ اختبار أثر كل بُعد من أبعاد التزام العاملين بالتغيير على الإنهاك العاطفي.

لاختبار صحة هذا الفرض، فقد قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وذلك على النحو الموضح بالجدول التالي رقم (١٣).

جدول رقم (١٣): نموذج الانحدار الخطي المتعدد للإنهاك العاطفي على الأبعاد الخاصة بالالتزام بالعاملين بالتغيير

R <sup>2</sup>	TOLERANCE	VIF	F test		T test		المعاملات المقدره	المتغيرات المستقلة
			مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
10.7%			***.000	15.817	***.000	7.846	2.127	الجزء الثابت
	.905	1.105			***.000	6.763	.338	الالتزام المستمر بالتغيير
	.747	1.340			.571	.567	.031	الالتزام العاطفي بالتغيير
	.793	1.260			.698	.388	.021	الالتزام المعياري بالتغيير

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

من خلال الجدول أعلاه رقم (١٣)، وباستخدام اختبار ال (T.test) يُلاحظ أن الالتزام المستمر بالتغيير هو المتغير الوحيد الذي له أثر معنوي على الإنهاك العاطفي في نموذج الانحدار الخطي بقيمة بلغت

"0,338". هذا يتفق مع النتائج التي توصل إليها (Jing& Runtian,2012; Runtian et al.,2014; Ines, 2017).

## ١٦- المناقشة والتوصيات

### ١/١٦- مناقشة النتائج

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

- حصل محور الالتزام المستمر بالتغيير على أعلى متوسط "٣,٦٨" فيما بين الأبعاد الخاصة بالالتزام بالتغيير بما يشير إلى الارتفاع النسبي لمستوى الالتزام المستمر فيما بين العاملين بالشركات محل الدراسة.
- المتوسط الإجمالي لعبارات الإنهاك العاطفي بلغ "٣,٣٣" بما يؤشر بدوره على أن مستوى الإنهاك العاطفي لدى العاملين بالشركة هو مستوى متوسط.
- اتفقت نتائج اختبار الفرض الرئيس مع ما توقعته الدراسة، حيث أسفرت النتائج عن وجود علاقة تأثيرية معنوية إيجابية لالتزام العاملين بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين وذلك بمعامل انحدار قدره ٠,١١٧، وذلك يعني أن قيام الشركات محل البحث بتبني ممارسات تزيد من التزام العاملين بالتغيير بنقطة واحدة، يؤدي إلى زيادة الإنهاك العاطفي للعاملين بمقدار ٠,١١٧ نقطة. أي أنه تم رفض فرض العدم الذي ينص على أن "لا توجد علاقة تأثير معنوية إيجابية لالتزام العاملين بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين" وقبول الفرض البديل الذي ينص على أن "توجد علاقة تأثير معنوية إيجابية لالتزام العاملين بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين".
- اتفقت نتائج اختبار الفرض الفرعي الخاص باختبار أثر الالتزام المستمر بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين مع ما توقعته الدراسة وكذلك مع نتائج دراسة كل من (Jing&Runtian,2012; Runtian et al.,2014)، حيث أسفرت النتائج عن وجود علاقة تأثيرية إيجابية معنوية للالتزام المستمر بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين وذلك بمعامل انحدار قدره ٠,٣٣٨، وذلك يعني أن زيادة الالتزام المستمر بالتغيير لدى العاملين بنقطة واحدة، يؤدي إلى زيادة الإنهاك العاطفي للعاملين بمقدار ٠,٣٣٨ نقطة. أي أنه تم رفض فرض العدم الذي ينص على أن "لا توجد علاقة تأثير معنوية إيجابية للالتزام المستمر بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين" وقبول الفرض البديل الذي ينص على أن "توجد علاقة تأثير معنوية إيجابية للالتزام المستمر بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين".
- اختلفت نتائج اختبار الفرض الفرعي الخاص باختبار أثر الالتزام العاطفي بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين مع ما توقعته الدراسة، وكذلك اختلف مع نتائج دراسة كل من (Jing& Runtian,2012; Ines, 2017)، واتفقت مع نتائج دراسة (Runtian et al.,2014) حيث أسفرت نتائج اختبار الانحدار عن عدم وجود علاقة تأثيرية سلبية معنوية للالتزام العاطفي بالتغيير على الإنهاك العاطفي وذلك لدى العاملين في الشركات محل الدراسة. أي أنه تم قبول فرض العدم الذي ينص على أن "لا توجد علاقة تأثير معنوية سلبية للالتزام العاطفي بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين" ورفض الفرض البديل الذي ينص على أن "توجد علاقة تأثير معنوية سلبية للالتزام العاطفي بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين".
- اختلفت نتائج اختبار الفرض الفرعي الخاص باختبار أثر الالتزام المعياري بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين مع ما توقعته الدراسة، وكذلك اختلف مع نتائج دراسة كل من (Jing& Runtian,2012; Runtian et al.,2014)، حيث أسفرت نتائج اختبار الانحدار عن عدم وجود علاقة تأثيرية سلبية معنوية للالتزام المعياري بالتغيير على الإنهاك العاطفي وذلك لدى العاملين في الشركات محل الدراسة. أي أنه تم قبول فرض العدم الذي ينص على أن "لا توجد علاقة تأثير معنوية سلبية للالتزام المعياري بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين" ورفض الفرض البديل الذي ينص على أن "توجد علاقة تأثير معنوية سلبية للالتزام المعياري بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين".

أثر التزام العاملين بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات التابعة.....  
أ. مصطفى محمد حمدان محمد، د. جمال محمد محمد شحاتة

- أكدت نتائج البحث أن تبني الممارسات التي تقلل من الالتزام المستمر بالتغيير هي استراتيجية قابلة للتطبيق في أوقات التغيير، ويمكن من خلالها الحد من الإنهاك العاطفي الناتج من مبادرات التغيير التنظيمي.

٢/١٦ - 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. وفقاً للنموذج الإدراكي للضغوط والتكيف (Cognitive Phenomenological Model of Stress and Coping)، فإنه يعتبر أن الأفراد يتكيفون مع الضغوط بالاعتماد على الموارد المتاحة لهم والقيود المفروضة عليهم، ويُعتبر الالتزام المستمر قيد يرتبط باستخدام الاستراتيجيات السلبية للتكيف مع الضغوط بما يزيد من الضغوط الوظيفية، ومن ثم يزيد من الإنهاك العاطفي، حيث إنه يمنع العاملين من استثمار الموارد الكافية للتعامل مع الضغوط، بما يؤدي لشعورهم بمزيد من الضغوط. ومن ثم يجب التركيز على الممارسات التي تقلل من الالتزام المستمر بالتغيير.

ثانياً: يجب الحذر من الفكرة الشائعة بأنه من السهل تبني ممارسات تزيد الالتزام العاطفي والمعياري بالتغيير وتقلل من الالتزام المستمر بالتغيير، فكأي عملية إدارية فإن تبني هذه الممارسات ما هو إلا عملية إدارة مكتملة الأركان، ومن ثم فإنها تتطلب (التخطيط & التنظيم & التوجيه & الرقابة)، وللانتقال بالتوصيات السابقة من الإطار النظري إلى الإطار التطبيقي، فإن الأمر يتطلب وضع خطة عمل تتضمن (أهداف البحث، نتيجة اختبار الفرض، التوصية المقترحة، آليات التنفيذ، مسؤول التنفيذ، مدة التنفيذ)، وذلك على النحو المعروض بالجدول رقم (١٤) الموضح أدناه.

الجدول رقم (١٤): التوصيات المقترحة للمسؤولين بالشركة القابضة لمصر للطيران

أهداف البحث	نتيجة اختبار الفروض	التوصيات المقترحة	آليات التنفيذ	مسؤول التنفيذ	مدة التنفيذ
اختبار الأثر المباشر لالتزام العاملين بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين.	١- رفض الفرعي الأول والذي ينص على أنه من المتوقع وجود أثر سلبي معنوي	يجب أن تهتم إدارة الشركات وإدارة الموارد البشرية بتحديد الممارسات التي يمكن تبنيها وتؤدي لإيجاد إدراك إيجابي لدى العاملين خلال التغيير ومن ثم تؤدي لزيادة الالتزام العاطفي بالتغيير لوجود أثر سلبي معنوي	يمكن تنفيذ ذلك من خلال: 1- تحديد الممارسات التي من شأنها أن تزيد من اعتقاد العاملين في الفوائد الكامنة في التغيير. الأمر الذي يزيد الرغبة لدى العاملين لدعم التغيير وذلك من خلال توزيع استبيانات معدة لهذا الغرض على العاملين الذين يشملهم التغيير التنظيمي. 2- التأكيد على أن تبني هذه الممارسات المحددة سلفاً ستؤدي لضمان الدعم السلوكي للتغيير من قبل العاملين وذلك من خلال استطلاعات الرأي التي	إدارة الموارد البشرية، الإدارة العليا للشركة بالتنسيق مع كافة القطاعات الإدارية الأدنى.	٦ أشهر إلى ١٨ شهر

أثر التزام العاملين بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات التابعة.....  
أ. مصطفى محمد حمدان محمد، د. جمال محمد محمد شحاتة

		<p>يتم توزيعها على جميع العاملين الذين سيشملهم التغيير التنظيمي. فالدعم السلوكي هو الأساس في تحديد هل ستجرح مبادرة التغيير أم ستقتل.</p> <p>3- وضع خطة تنفيذ للممارسات التي تم الاستقرار على أنها ستؤدي لزيادة الالتزام العاطفي بالتغيير لدى العاملين الذين سيشملهم التغيير التنظيمي (التنسيق بين الإدارات المعنية، تجهيز التدريبات اللازمة وتحديد كيفية تنفيذها، تغيير ما يلزم من سياسات واجراءات، ..... الخ).</p> <p>4- تنفيذ الخطة الخاصة بتنني الممارسات المحددة سلفاً.</p>	<p>للتكيف مع الضغوط ويمهد لاستخدام الاستراتيجيات الإيجابية للتكيف مع الضغوط، ومن ثم يقلل من الضغوط الوظيفية والإنهاك العاطفي، حيث إنه يؤدي بالعاملين لاستثمار موارد أكثر (الوقت، المهارات، التحمل) لتحقيق متطلبات التغيير، وهذا يقلل من إدراكهم للضغوط، ومن ثم يقلل من إنهاكهم العاطفي.</p>	<p>مباشر للالتزام العاطفي بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين.</p>
<p>من ٦ أشهر إلى ١٨ شهر.</p>	<p>إدارة الموارد البشرية، الإدارة العليا للمنظمة.</p>	<p>يمكن تنفيذ ذلك من خلال:</p> <p>1- تحديد الممارسات التي من شأنها أن تزيد من الرغبة لدى العاملين لدعم التغيير وذلك بسبب تنمية الاحساس لديهم بأن دعمهم للتغيير التنظيمي كمبادرة تنظيمية هو بمثابة واجب عليهم.</p> <p>2- التأكيد على أن تبني هذه الممارسات المحددة سلفاً يؤدي لضمان الدعم السلوكي للتغيير من قبل العاملين وذلك من خلال استطلاعات الرأي التي يتم توزيعها على جميع العاملين الذين سيشملهم التغيير</p>	<p>يجب أن تهتم إدارة الشركات وإدارة الموارد البشرية بتحديد الممارسات التي يمكن تبنيها وتؤدي لإيجاد إدراك إيجابي لدى العاملين خلال التغيير ومن ثم تؤدي لزيادة الالتزام المعياري بالتغيير لدى العاملين. الالتزام المعياري يعتبر من الموارد اللازمة للتكيف مع الضغوط</p>	<p>٢- رفض الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه من المتوقع وجود أثر سلبي معنوي مباشر</p>

أثر التزام العاملين بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات التابعة.....  
أ. مصطفى محمد حمدان محمد، د. جمال محمد محمد شحاتة

		<p>التنظيمي. فالدعم السلوكي هو الأساس في تحديد هل ستجح مبادرة التغيير أم ستفش.</p> <p>3- وضع خطة تنفيذ للممارسات التي تم الاستقرار على أنها تؤدي لزيادة الالتزام المعياري بالتغيير لدى العاملين الذين يشملهم التغيير التنظيمي (التنسيق بين الإدارات المعنية، تجهيز التدريبات اللازمة وتحديد كيفية تنفيذها، تغيير ما يلزم من سياسات وإجراءات، ..... الخ).</p> <p>4- تنفيذ الخطة الخاصة بتبني الممارسات المحددة سلفاً.</p>	<p>ويمهد لاستخدام الاستراتيجيات الإيجابية للتكيف مع الضغوط، ومن ثم يقلل من الضغوط الوظيفية والإنهاك العاطفي، حيث إنه يؤدي بالعاملين لاستثمار موارد أكثر (الوقت، المهارات، التحمل) لتحقيق متطلبات التغيير، وهذا يقلل من إدراكهم للضغوط، ومن ثم يقلل من إنهاكهم العاطفي.</p>	<p>للاتزام المعياري بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين.</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:</p> <p>1- تحديد الممارسات التي من شأنها أن تقلل من إدراك التكاليف المرتبطة بعدم دعم التغيير، وتزيد من احساس العاملين بأن عدم دعم التغيير ينتج عنه تكاليف أكثر من تكلفة دعم التغيير.</p> <p>2- التأكيد على أن تبني هذه الممارسات المحددة سلفاً تؤدي لضمان الدعم السلوكي للتغيير من قبل العاملين وذلك من خلال استطلاعات الرأي التي يتم توزيعها على جميع العاملين الذين يشملهم التغيير التنظيمي. فالدعم السلوكي هو الأساس في تحديد هل ستجح مبادرة التغيير</p>	<p>يجب أن تهتم إدارة الشركات وإدارة الموارد البشرية بتحديد الممارسات التي يمكن تبنيها وتؤدي لإيجاد إدراك إيجابي لدى العاملين خلال التغيير، ومن ثم تؤدي لتقليل لتقليل الالتزام المستمر بالتغيير لدى العاملين. الالتزام المستمر تم اعتباره قيد يرتبط باستخدام الاستراتيجيات</p>	<p>٣- قبول الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه من المتوقع وجود أثر إيجابي معنوي مباشر للاتزام المستمر</p>

		أم ستفشل. 3- وضع خطة تنفيذ للممارسات التي تم الاستمرار على أنها تؤدي لتقليل الالتزام المستمر بالتغيير لدى العاملين الذين يشملهم التغيير التنظيمي (التنسيق بين الإدارات المعنية، تجهيز التدريبات اللازمة وتحديد كيفية تنفيذها، تغيير ما يلزم من سياسات وإجراءات، ..... الخ). 4- تنفيذ الخطة الخاصة بتبني الممارسات المحددة سلفاً.	السلبية للتكيف مع الضغوط بما يزيد من الضغوط الوظيفية، ومن ثم يزيد من الإنهاك العاطفي، حيث إنه يمنع العاملين من استثمار الموارد الكافية للتعامل مع الضغوط، بما يؤدي لشعورهم بمزيد من الضغوط.	بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين.
--	--	--	---	--

#### ١٧- حدود البحث

- الحدود المكانية: اقتصر هذه الدراسة على ستة شركات تابعة لشركة القابضة لمصر للطيران، حيث إنها 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: تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية طبقية من العاملين بالشركات محل البحث.
- الحدود الخاصة بموضوع البحث: تم تبني وجهة النظر التي ترى أن الالتزام بالتغيير هو مفهوم يتكون من ثلاثة أبعاد في حين أن هناك وجهة نظر أخرى ترى أنه مفهوم أحادي البعد (Jaros et al,2010; Feng et al,2019)، كما تم التركيز فقط على الإنهاك العاطفي للعاملين (أحد أبعاد الاحتراق الوظيفي).

#### ١٨- الأبحاث المستقبلية

- يمكن للأبحاث المستقبلية التركيز على ما يلي:
- دراسة أثر الالتزام بالتغيير على الإنهاك العاطفي في قطاعات أخرى خارج قطاع الطيران المدني، سواء تم تناول الالتزام بالتغيير كمفهوم أحادي البعد أو كمفهوم متعدد الأبعاد.
- دراسة أثر الالتزام بالتغيير (سواء تم تناول الالتزام بالتغيير كمفهوم أحادي البعد أو كمفهوم متعدد الأبعاد) على الأبعاد الأخرى للاحتراق الوظيفي (انخفاض الانجاز الشخصي، تبدل المشاعر).
- دراسة أثر الالتزام بالتغيير (سواء تم تناول الالتزام بالتغيير كمفهوم أحادي البعد أو كمفهوم متعدد الأبعاد) على الاحتراق الوظيفي ككل.
- دراسة المتغيرات التي لها تأثير إيجابي أو سلبي على الالتزام بالتغيير.
- دراسة المتغيرات التي قد تلعب دور الوسيط بين التزام العاملين بالتغيير والإنهاك العاطفي للعاملين.
- دراسة المتغيرات التي قد تلعب دور الوسيط بين التزام العاملين بالتغيير وبين الأبعاد الأخرى للاحتراق الوظيفي (انخفاض الانجاز الشخصي، تبدل المشاعر).

- دراسة المتغيرات التي قد تلعب دور المُتغير الوسيط بين التزام العاملين بالتغيير وبين الاحتراق الوظيفي ككل.

### المراجع:

#### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- الأزهري، محي الدين. (٢٠١٠)، المنهج العلمي في البحث... كيف تجري بحثاً علمياً متكاملًا؟، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى .
- الخطاب، نرمين السيد. (٢٠١٩)، "تطوير أنظمة التدريب وتأهيل العاملين في شركات الطيران لغرض تحقيق جودة الحياة الوظيفية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد ١٧، العدد (٢)، ص ص ١٧٣-١٩٢.
- برسي، محمد حسين صالح عبد الغفور. (٢٠١١)، "نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في شركات مصر للطيران... دراسة ميدانية للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال".
- داوود، محمد على محمد. (٢٠٢١)، أثر التغيير الثقافي باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) على تحسين الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية على الشركة القابضة مصر للطيران). مجلة البحوث الإدارية المجلد ٣٩، العدد (٢)، ص ص ٢٩-٥٩ .
- رئاسة مجلس الوزراء المصري (٢٠١٩/٦/٩)، "رئيس الوزراء يناقش الخطة المستقبلية لمصر للطيران مع الفريق يونس المصري"، تم الاطلاع عليه في ٢٠٢٠/٩/٩ (نسخة الكترونية). رابط الموقع: <https://darelhilal.com/News/542700.aspx>."

#### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Air help Score (2023), "Global Airline Ranking" (Electronic Copy). Web site Link: "<https://www.airhelp.com/en-int/airhelp-score/airline-ranking/>".
- Anna Conides. (2019). Empowering Leadership and Employee Motivation, Behaviors, and Well-Being: Enabling or Burdening? (Doctoral dissertation, Concordia University).
- Cailing Feng, Mulyadi Robin, Lisan Fan, Xiaoyu Huang, (2020). Commitment to change: Structure clarification and its effects on change-related behaviors in the Chinese context. Personnel Review, Volume.49 Issue: 5, PP.1069-1090.
- Carl-Ardy Dubois, Kathleen Bentein, Jamal Ben Mansour, Frederic Gilbert, Jean – Lue Bédard, (2014). Why some employees adopt or resist reorganization of work practices in health care: associations between perceived loss of resources, burnout, and attitudes to change. International journal of environmental research and public health, Volume.11 Issue: 1, PP.187-201.
- Christina Maslach, Suzan E. Jackson, (1981). The measurement of experienced burnout. Journal of organizational behavior, Volume.2 Issue: 2, PP.99-113.
- Claes Fornell, David F. Larcker (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of marketing research, Volume.18 Issue: 1, PP.39-50.
- Cristian Castillo, Vicenc Fernandez, & Jose Maria Sallan. (2018). The six emotional stages of organizational change. Journal of Organizational Change Management. Volume 31 Issue(3), PP:468-493.
- David Colton, Robert W. Covert, (2007). Designing and constructing instruments for social research and evaluation. John Wiley & Sons.

- David M. Herold, Donald D. Fedor, Steven Caldwell & Yi Liu. (2008) The effects of transformational leadership and change leadership on employee's commitment to change: a multi-level study. *Journal of Applied Psychology* Volume.93 Issue: 2, PP. 346–357.
- Fatemeh Maghsoud, Mahboubeh Rezaei, Fatemeh Sadat Asgarian & Maryam Rassouli. (2022). Workload and quality of nursing care: the mediating role of implicit rationing of nursing care, job satisfaction and emotional exhaustion by using structural equations modeling approach. *BMC nursing*, Volume.21. Issue (1), PP.1-10.
- Fu Yang, Xiaoyu Huang, Daisheng Tang, Ju Yang, Lunwen Wu, (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*, Volume.32 Issue:11, PP.2493-2518.
- Gokhan Kerse, Daimi Koçak, Sefic Özdemir, (2018). Does the perception of job insecurity bring emotional exhaustion? The relationship between job insecurity, affective commitment and emotional exhaustion. *the Business and Economics Research Journal* Vol. 9 Issue: 3, PP. 651-663.
- Grit Tanner, Kathleen Otto, (2016). Superior–subordinate communication during organizational change: under which conditions does high-quality communication become important? *The International Journal of Human Resource Management*, Volume.27 Issue: 19, PP.2183-2201.
- H.M Saidur Rahaman, Jeroen Camps, Stijn Decoster, & Jeroen Stouten. (2021). Ethical leadership in times of change: the role of change commitment and change information for employees' dysfunctional resistance. *Personnel Review*, Volume 50 Issue (2), PP: 630-647.
- Hussein Abdel Wahab Abdel Rady, (2018). Measuring Airline Service Quality Using AIRQUAL Model: A Study Applied to Egyptair. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, Volume 12 Issue (2), PP: 1-20
- Iknur Tastan Boz, Altan Ayan, Iknur Eskin, Guner Kahraman, (September,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*, turkey.
- Ines P.Duarte, (2017). Affective commitment to change and work-life balance: mediating factors (Doctoral dissertation).
- Jing Ning, Runtian Jing, (2012). Commitment to change: Its role in the relationship between expectation of change outcome and emotional exhaustion. *Human Resource Development Quarterly*, Volume.23 Issue: 4, PP.461-485.
- Jiseon Shin, M.Susan Taylor, Myeong- Gu Seo, (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management journal*, Volume.55 Issue: 3, PP.727-748.
- Joeseeph F.Hair JR, William C.Black, Barry J.Babin, Rolph E. Anderson,(2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (Vol. 7). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

- Joe F. Hair Jr, Marko Sarstedt, Lucas Hopkins, Volker G. Kuppelwieser, (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European business review*, Volume.26 Issue: 2, PP.106-121.
- John P. Meyer, Natalie J. Allen, (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, Volume.1 Issue: 1, PP. 61-89.
- Keshun Zhang, Xinxin Cui, Rundong Wang, Chenchen Mu & Fang Wang. (2022). Emotions, illness symptoms, and job satisfaction among kindergarten teachers: The mediating role of emotional exhaustion. *Sustainability*, Volume.14 Issue (6), PP. 32-61.
- Ki Baek Jung, Seung-Wan Kang & Suk Bong Choi. (2020). Empowering Leadership, Risk-Taking Behavior, and Employees' Commitment to Organizational Change: The Mediated Moderating Role of Task Complexity. *Sustainability*, Volume.12 Issue (6), PP.1-18.
- Kuan- Yu Chen, Ching-Wen Chang, Cheng- Hua Wang, (2019). Frontline employees' passion and emotional exhaustion: The mediating role of emotional labor strategies. *International Journal of Hospitality Management*, Volume. 76, Issue (1), PP. 163-172.
- Kyootai Lee, Monica Sharif, Terri Scandura, & Jongweon Kim. (2017). Procedural justice as a moderator of the relationship between organizational change intensity and commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. Volume 30 Issue (4), PP:501:524.
- Lamis Monir Mashoush & Mazen Mohammed Farea. (2022). The Effect of Emotional Exhaustion and Depersonalization on Perceived Productivity of Primary School Academic Staff in Kuwait with Positivity as a Moderator. *Int. J. Contemp. Manag. Inf. Technol*, Volume. 2 Issue (6), PP. 1-14.
- Louise Tourigny, Vishwanath V. Baba, Jian Han, Xiaoyun Wang, (2013). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, Volume.24 Issue (3), PP:514-532.
- Luu Tian Dung & Phan Van Hai. (2020). The effects of transformational leadership and job satisfaction on commitment to organisational change: a three-component model extension approach. *The South East Asian Journal of Management*, Volume.14 Issue (1), PP: 106-123.
- Lynne Herscovitch, John P. Meyer, (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, Volume.87 Issue: 3, PP.474- 487
- Maha Mohamed Ibrahim, (2015). The Impact of Human Resources Practices on the Degree of Job Satisfaction (Case Study on Egypt Air Company), a Thesis Submitted In Partial Fulfillment Of The Master Degree In Business Administration, Cairo University, Cairo.
- Meghan E. Hills, (2019). Emotional exhaustion: Creation of a new measure and exploration of the construct, (Doctoral dissertation, Oklahoma State University).

- Mohammed Owais Qureshi, Syed Rumaiya Sajjad, (2015). Emotional exhaustion and its correlation with job performance and job satisfaction in the Kingdom of Saudi Arabia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Volume.6 Issue (3 S1), PP. 51- 62.
- Muhammad Ali Raza, Muhammad Imran, Joanna Rosak-Szyrocka, Laszlo Vasa & Nour Ei Hadi, (2023). Organizational Change and Workplace Incivility: Mediated by Stress, Moderated by Emotional Exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Volume.20 Issue ( 3), PP. 1-16
- Mustafa Ozgun Atalay, Pinar Aydemir Aydemir & Taner Acuner. (2022). The influence of emotional exhaustion on organizational cynicism: The sequential mediating effect of organizational identification and trust in organization. *SAGE Open*, Volume.12 Issue (2), PP. 1-25.
- Myungweon Choi, (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human resource management*, Volume.50 Issue (4), PP.479-500.
- Noufou Ouedraogo, Michel Zaitouni & Mohammed Laid Ouakouak. (2023). Leadership credibility and change success: mediating role of commitment to change. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Volume.72 Issue (1), PP. 47-65.
- Radha R. Sharma, Cary Cooper, (2016). Contribution of Individual and Organizational Factors in Burnout. In *Executive Burnout* (pp. 17-62). Emerald Group Publishing Limited.
- Rola H. Mudallal, Wafa'a M. Othman, Nahid F. Al Hassan, (2017). Nurses' burnout: the influence of leader empowering behaviors, work conditions, and demographic traits. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, Volume.54, PP.1-10.
- Runtian Jing, Jia Lin Xie, Jing Ning, (2014). Commitment to organizational change in a Chinese context. *Journal of Managerial Psychology*, Volume.29 Issue (8), PP.1098-1114.
- Salvador Contreras, Jorge A.Gonzalez, (2021). Organizational change and work stress, attitudes, and cognitive load utilization: a natural experiment in a university restructuring. *Personnel Review*, Volume.50 Issue (1), PP. 264-284.
- SkyTrax World Airline awards (2023), "World's Top 100 Airlines" (Electronic Copy). Web site Link: <https://www.worldairlineawards.com/>
- Stephen Jaros, (2010). Commitment to organizational change: A critical review. *Journal of Change Management*, Volume.10 Issue (1), PP.79-108.
- Tajneen Affnaan Saleh, Abdullah Sarwar, Md. Amirul Islam, Muhammad Mohiuddin & Zahan Su. (2022). Effects of leader conscientiousness and ethical leadership on employee turnover intention: the mediating role of individual ethical climate and emotional exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Volume.19 Issue (15), PP.1-17.
- Victoria Bellou, Loanna Chatzinikou, (2015) "Preventing employee burnout during episodic organizational changes": *Journal of Organizational Change Management*, Volume.28 Issue (5), PP. 673-688.

- Xiaoli Li, Zhenxiong Mai, Linmei Yang, & Juncheng Zhang. (2020). Human Resource Management Practices, Emotional Exhaustion, and Organizational Commitment—With the Example of the Hotel Industry. *Journal of China Tourism Research*, Volume 16 Issue (3), PP: 472-486.
- Ying-Wen Liang, (2012). The relationships among work values, burnout, and organizational citizenship behaviors: A study from hotel front-line service employees in Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume.24 Issue (2), PP.251-268.
- Yuka Fujimoto, Ahmed Shahriar Ferdous, Tomoki Sekiguchi, Ly-Fie Sugianto, (2016). The effect of mobile technology usage on work engagement and emotional exhaustion in Japan. *Journal of Business Research*, Volume.69 Issue (9), PP.3315-3323.

## **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)**

**Mustafa Mohamed Hamdan Mohamed**  
Doctoral researcher  
Faculty of Commerce - Cairo University

**Prof. Dr. Gamal Mohamed Shehata**  
Professor of Human Resources Management  
Department of Business Administration  
Former Dean of the Faculty of Commerce -  
Cairo University

### **Abstract**

This Research Aim to Understand the Effect of Commitment to change on Emotional Exhaustion. Success of Change Initiatives is based on The Behaviors and Attitudes of Employees Toward Organizational Change, ignoring these attitudes and Behaviors Lead to Change Failure, so it must be insured that employees will support change initiative, this support is built on Employees commitment to change. 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 Positive Effect of Continuous Commitment to Change on Emotional Exhaustion in The Companies under Research. This Research Recommended to Adopt Practices that Reduce continuous commitment to change before and during Change, as reducing it contribute in Reducing Emotional Exhaustion.

**Keywords:** Commitment to change, Emotional Commitment to Change, Normative Commitment to Change, Continuous Commitment to Change, Emotional Exhaustion.