

إدارة التغيير في شركات الطيران: العوامل المؤثرة والممارسات الفعالة

اسم الطالب

مشروع تخرج-

1كلية الإدارة-جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس-كلية الإدارة-جامعة ميدأوشن

2024

## مستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العوامل المؤثرة في إدارة التغيير داخل شركات الطيران وتحديد الممارسات الفعالة التي تعزز نجاح عمليات التغيير في هذا القطاع الديناميكي. تعاني شركات الطيران من تحديات مستمرة مثل التقلبات الاقتصادية، والتغيرات التكنولوجية، والمنافسة الشديدة، مما يجعل التغيير ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية.

اعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية تجمع بين مراجعة الأدبيات والمقابلات شبه المهيكلة مع خبراء في إدارة التغيير وشركات الطيران. تم تحليل البيانات باستخدام منهج التحليل الموضوعي للكشف عن العوامل الرئيسية المؤثرة في نجاح التغيير، مثل الثقافة التنظيمية، والقيادة الفعالة، ومستوى التبني للتقنيات الحديثة، وإشراك الموظفين.

أظهرت النتائج أن إدارة التغيير الناجحة تتطلب توافر رؤية استراتيجية واضحة، وخطط اتصال فعالة لضمان تفهم ومشاركة جميع الأطراف المعنية، كما أن الاستثمار في تدريب الموظفين وتهيئتهم نفسياً ومهنياً للتغيير يعزز من تقبلهم للعمليات الجديدة.

توصلت الدراسة إلى إطار عمل مقترح لممارسات فعالة في إدارة التغيير، يمكن أن تستفيد منه شركات الطيران لتعزيز مرونتها وقدرتها على التكيف مع التحديات المستقبلية.

## الكلمات المفتاحية:

إدارة التغيير، شركات الطيران، العوامل المؤثرة، الممارسات الفعالة، التكنولوجيا الرقمية، الابتكار التنظيمي.

## **Abstract**

This study aims to explore the factors influencing change management within airlines and identify effective practices that enhance the success of change processes in this dynamic sector. Airlines face ongoing challenges such as economic fluctuations, technological changes, and intense competition, making change a strategic necessity to ensure business continuity and achieve competitive advantage.

The study relied on an analytical methodology that combines a literature review and semi-structured interviews with experts in change management and airlines. The data were analyzed using a thematic analysis approach to uncover the key factors influencing the success of change, such as organizational culture, effective leadership, level of adoption of modern technologies, and employee engagement.

The results showed that successful change management requires a clear strategic vision and effective communication plans to ensure the understanding and participation of all stakeholders. Investing in employee training and preparing them psychologically and professionally for change enhances their acceptance of new processes. In addition, the study demonstrated the importance of the role of digital technology in simplifying and facilitating the implementation of change. The study came up with a proposed framework for effective change management practices that airlines can benefit from to enhance their flexibility and ability to adapt to future challenges. The study

highlights the importance of organizational innovation and collaborative work to achieve sustainable results and ensure companies' competitiveness in an ever-changing global market. Keywords: Change management, airlines, influencing factors, effective practices, digital technology, organizational innovation.

## المحتويات

|    |                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------|
| 2  | مستخلص.....                                                 |
| 7  | المقدمة.....                                                |
| 9  | مشكلة البحث.....                                            |
| 9  | أهمية البحث.....                                            |
| 11 | أسئلة البحث.....                                            |
| 12 | أهداف البحث.....                                            |
| 13 | فرضيات البحث.....                                           |
| 14 | نموذج البحث.....                                            |
| 15 | نطاق البحث.....                                             |
| 15 | مخطط المشروع.....                                           |
| 16 | الفصل الثاني.....                                           |
| 16 | الدراسات السابقة.....                                       |
| 20 | جدول أدوات البحث.....                                       |
| 21 | التكليف الثاني:.....                                        |
| 21 | الفصل الثالث: منهجية البحث.....                             |
| 21 | التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....                     |
| 23 | تصميم البحث.....                                            |
| 24 | مجتمع البحث وطرق تقنيات أخذ العينات.....                    |
| 27 | إجراءات التحليل الإحصائي.....                               |
| 28 | الخاتمة.....                                                |
| 30 | الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....         |
| 31 | مقدمة.....                                                  |
| 31 | توصيف عينة الدراسة.....                                     |
| 35 | اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....                     |
| 40 | التحليل الوصفي لمحاور الدراسة.....                          |
| 47 | التحقق من فروض الدراسة.....                                 |
| 48 | معامل ارتباط بيرسون للتحقق من مستوى العلاقة الارتباطية..... |
| 49 | الانحدار الخطي المتعدد.....                                 |

|    |                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------|
| 50 | تحليل الانحدار الخطي لاختبار إدارة التغير في شركات الطيران ..... |
| 51 | النتائج بالدراسات السابقة.....                                   |
| 52 | الخاتمة.....                                                     |
| 53 | الفصل الخامس.....                                                |
| 53 | التوصيات والاستنتاجات .....                                      |
| 54 | حدود الدراسة.....                                                |
| 54 | توصيات .....                                                     |
| 56 | الاستنتاجات.....                                                 |
| 58 | المراجع.....                                                     |
| 60 | الملاحق .....                                                    |

## المقدمة

تعد صناعة الطيران من بين الصناعات الديناميكية والمتطورة التي تتطلب التكيف المستمر مع التغيرات والتحديات، تواجه شركات الطيران العديد من التحديات، بما في ذلك التغيرات التكنولوجية السريعة، والتطورات التنظيمية، والتوجهات الاستهلاكية المتغيرة. في هذا السياق، يلعب إدارة التغيير دورًا حاسمًا في قدرة الشركات على النجاح والابتكار في هذه الصناعة المثيرة.

إدارة التغيير تشير إلى العملية التي تهدف إلى تحويل وتنظيم المؤسسات والشركات بطريقة فعالة ومرنة. تتضمن هذه العملية تحليل التغيرات المستقبلية المتوقعة، وتحديد الأهداف والاستراتيجيات المناسبة، وإشراك الموظفين وإدارتهم بشكل فعال، وتنفيذ التغييرات المطلوبة، وقياس وتقييم النتائج. (حسن، 2020)

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العوامل المؤثرة في إدارة التغيير في شركات الطيران، وتحديد الممارسات الفعالة التي يمكن أن تساعد في تحقيق نجاح عمليات التغيير. سننظر في العوامل المحفزة والمعوقة للتغيير، بالإضافة إلى أهمية القيادة القوية والتواصل الفعال وإشراك الموظفين في عملية التغيير. سنستعرض أيضًا بعض الممارسات الفعالة في إدارة التغيير التي تستخدمها شركات الطيران الناجحة.

من خلال فهم العوامل المؤثرة واستخدام الممارسات الفعالة، يمكن لشركات الطيران تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في الصناعة وتحقيق التميز التنافسي. إدارة التغيير الفعالة تساعد الشركات على تحسين كفاءتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية،

وتعزز رضا العملاء ورضا الموظفين، وتسهم في بناء سمعة قوية وموثوقة في السوق.

(باهر، 2016)

في الاقتصاد العالمي المتغير بسرعة، يمكن اعتبار إدارة التغيير في شركات الطيران كأداة حيوية للنجاح والاستمرارية. تتطلب إدارة التغيير الفعالة القدرة على التكيف والابتكار والاستماع إلى احتياجات العملاء والتغيرات في السوق. من خلال تبني ممارسات فعالة في إدارة التغيير، يمكن لشركات الطيران أن تواجه التحديات بنجاح وتحقق التميز في صناعة الطيران المتنافسة.

هناك عدة أسباب دفعتني لاختيار هذا الموضوع:

أهمية صناعة الطيران: تُعتبر صناعة الطيران من بين الصناعات الحيوية والتي تشهد تحديات مستمرة وتطورات سريعة. تأثير هذه الصناعة يمتد إلى الاقتصاد بأسره وإلى حياة الناس على المستوى العالمي، مما يجعل دراسة إدارة التغيير في هذا القطاع مهمة لفهم كيفية التكيف مع التحولات والابتكارات الدائمة.

التحديات المتعددة: تواجه شركات الطيران تحديات متعددة مثل التغيرات التكنولوجية، والتشريعات القانونية، والمنافسة الشديدة، والتغيرات في أنماط الطلب على السفر. لذلك، يعتبر فهم كيفية إدارة هذه التغيرات ومواكبتها أمراً ضرورياً لنجاح الشركات في هذا القطاع.

تأثير التغيرات على الأداء المؤسسي: يمكن لعمليات التغيير أن تؤثر بشكل كبير على أداء الشركات، سواء بالإيجاب أو بالسلب. بالتالي، فإن فهم كيفية تنفيذ وإدارة التغيير بشكل فعال يمكن أن يساهم في تعزيز القدرة على التنافسية وتحسين الأداء المؤسسي.

## مشكلة البحث

### الفجوة النظرية:

تتمثل الفجوة النظرية في عدم وجود دراسات كافية تتناول إدارة التغيير في صناعة الطيران بشكل شامل ومتكامل. على الرغم من أهمية صناعة الطيران وتعرضها لتحديات متعددة، إلا أن هناك نقص في الأبحاث النظرية التي تحلل العوامل المؤثرة في إدارة التغيير وتوفر الإطار النظري اللازم لفهم هذه العملية في سياق الطيران.

### الفجوة التطبيقية:

تكمن الفجوة التطبيقية في نقص الدراسات التي تقدم أمثلة ودروس مستفادة من تجارب شركات الطيران الفعلية في مجال إدارة التغيير. على الرغم من وجود العديد من الدراسات النظرية، إلا أن هناك حاجة ملحة إلى بحوث تطبيقية تحدد التحديات والفرص العملية التي تواجه شركات الطيران أثناء تنفيذ وإدارة التغيير، وتقدم استراتيجيات فعالة لتحقيق نتائج ملموسة ومستدامة.

## أهمية البحث

### الأهمية النظرية:

- يساهم البحث في إثراء المعرفة النظرية في مجال إدارة التغيير في شركات الطيران. من خلال دراسة العوامل المؤثرة والممارسات الفعالة، يتم توسيع فهمنا لكيفية تحقيق التغيير بنجاح في هذه الصناعة التنافسية.
- يساعد البحث في توجيه عمليات صنع القرار ووضع السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة التغيير في شركات الطيران. يمكن أن يوفر البحث الأدلة والمعرفة اللازمة لتحسين أداء الشركات وتحقيق التميز التنافسي.

- يساهم في تطوير النظرية والمفاهيم المتعلقة بإدارة التغيير. يمكن أن يساعد في تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح عمليات التغيير وتحديد الممارسات الفعالة لتحقيق النجاح.

#### الأهمية العملية:

- يوفر الإرشادات والمعرفة اللازمة لتحسين أداء شركات الطيران عبر عمليات التغيير الفعالة. يساعد البحث في تحديد العوامل الحاسمة التي يجب مراعاتها وتطبيقها لتحقيق التحسين المستدام.
- إدارة التغيير الفعالة تساهم في تحسين رضا العملاء في شركات الطيران. يفهم العوامل المؤثرة في تلبية احتياجات العملاء وتحسين تجربتهم، يمكن للشركات تعزيز الولاء وزيادة رضا العملاء.
- إدارة التغيير الفعالة تعزز رضا الموظفين واستجابتهم لعمليات التغيير. من خلال إشراك الموظفين في عملية التغيير وتوفير الدعم والتدريب المناسب، يمكن للشركات تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم وإنتاجيتهم.

## أسئلة البحث

1. ما هي العوامل المؤثرة على تغيير في شركات الطيران؟
2. ما هي أهمية إدارة التغيير في صناعة الطيران؟
3. ما هي الممارسات الفعالة لإدارة التغيير في شركات الطيران؟
4. ما هي تحديات إدارة التغيير في صناعة الطيران؟
5. كيف يمكن لشركات الطيران تحسين قدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية؟
6. ما هو دور القيادة في إدارة التغيير في شركات الطيران؟
7. ما هي أفضل الاستراتيجيات لإشراك الموظفين في عملية التغيير في صناعة الطيران؟
8. ما هي تجارب الشركات الناجحة في إدارة التغيير في صناعة الطيران؟
9. كيف يمكن لشركات الطيران تخطي العوائق التي تواجه عملية التغيير؟
10. ما هي الدروس المستفادة من تجربة شركات الطيران الأخرى في إدارة التغيير؟

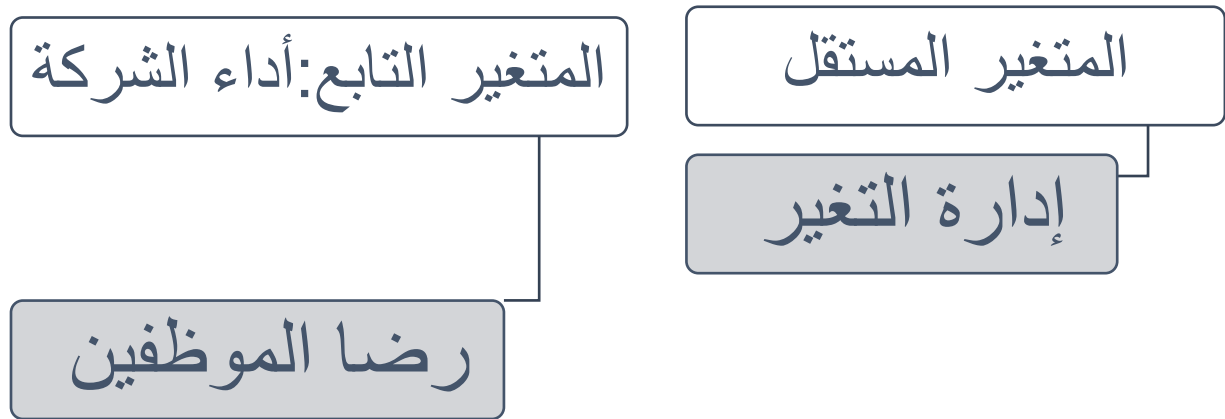
## أهداف البحث

- دراسة العوامل المؤثرة في التغيير في صناعة الطيران: يتضمن ذلك تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على شركات الطيران وتستدعي التغيير، مثل التكنولوجيا، التشريعات واللوائح، التطورات الاقتصادية والتنافسية، وتغيرات توجهات العملاء.
- فهم أهمية إدارة التغيير في صناعة الطيران: يتعين دراسة تأثير إدارة التغيير على أداء الشركات الجوية وقدرتها على التكيف والابتكار وتحقيق التنافسية في سوق الطيران المتغير.
- استكشاف الممارسات الفعالة لإدارة التغيير في شركات الطيران: يتعين دراسة الإجراءات والأدوات والاستراتيجيات التي تستخدمها شركات الطيران الناجحة في إدارة التغيير بشكل فعال، مثل التواصل الفعال، التدريب والتطوير، إشراك الموظفين، وإدارة المقاومة.
- تحليل تحديات إدارة التغيير في صناعة الطيران: يتضمن ذلك تحديد الصعوبات والمعوقات التي تواجه شركات الطيران في تنفيذ عمليات التغيير، مثل المقاومة من قبل الموظفين، قيود التشريعات واللوائح، والتحديات التقنية.
- تقديم توصيات لتحسين إدارة التغيير في شركات الطيران: استنادًا إلى الدروس المستفادة من الدراسة والتحليل، يمكن تطوير توصيات عملية ولموسة لتحسين إدارة التغيير في شركات الطيران، بما في ذلك استراتيجيات التواصل، تدريب الموظفين، وإدارة المقاومة بطرق أكثر فعالية.

## فرضيات البحث

- هناك علاقة إيجابية بين قدرة شركات الطيران على إدارة التغيير والأداء المالي للشركة.
- تتأثر قدرة شركات الطيران على إدارة التغيير بالعوامل الداخلية مثل هيكل المؤسسة وثقافة المنظمة وقدرة القيادة على التكيف.
- استراتيجيات المشاركة المفتوحة والتواصل الفعال في عملية التغيير تزيد من تبني الموظفين وتقبلهم للتغيير في شركات الطيران.
- تعد التكنولوجيا والابتكار في صناعة الطيران عاملاً رئيسياً يستدعي التغيير، ويؤثر بشكل كبير على قدرة الشركات على التكيف والنجاح.
- المقاومة من قبل الموظفين وعدم التصاعد الجيد يمكن أن تكون تحديات رئيسية تواجه عملية التغيير في شركات الطيران.
- الشراكات والتعاون مع الجهات الخارجية مثل الحكومة والموردين والشركاء التجاريين يمكن أن يساهم في نجاح عملية التغيير في شركات الطيران.

## نموذج البحث



## نطاق البحث

يتناول هذا البحث إدارة التغيير في شركات الطيران، مع التركيز على العوامل المؤثرة والممارسات الفعالة التي تسهم في نجاح عمليات التغيير.

## أهداف البحث:

- تحليل العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية التي تؤثر على إدارة التغيير في شركات الطيران.
- دراسة الممارسات الفعالة التي يمكن أن تعتمد عليها الشركات للتكيف مع التغييرات.
- تقديم توصيات مبنية على النتائج لتحسين استراتيجيات إدارة التغيير.

## الزمانية: 2024

## العينة:

- سيتم استهداف مجموعة من شركات الطيران، بالإضافة إلى الموظفين في هذه الشركات، بما في ذلك المديرين والموظفين في مختلف المستويات، لجمع بيانات متعمقة حول تجاربهم مع إدارة التغيير.

## الأساليب البحثية:

- سيتم استخدام مزيج من الأساليب الكمية، بما في ذلك:
  - استبيانات لقياس آراء الموظفين حول فعالية إدارة التغيير.
  - تحليل الدراسات السابقة والممارسات المعتمدة في شركات الطيران

## مخطط المشروع

1. المقدمة:
2. مشكلة البحث:
3. أهداف البحث:
4. نطاق البحث:
5. الإطار النظري:
6. المنهجية:
7. النتائج:
8. المناقشة:
9. التوصيات:

10. الخاتمة:

11. المراجع:

12. الملاحق:

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

#### دراسة أولى:

عنوان الدراسة: أثر عمليات إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي في شركات الطيران العاملة في السودان.

الهدف: تحليل أثر عمليات إدارة المعرفة على مستوى الابتكار التنظيمي في شركات الطيران العاملة في السودان.

المنهجية: تم جمع البيانات من خلال مسوحات واستبيانات موجهة للموظفين والإدارة العليا في عدد من شركات الطيران العاملة في السودان. تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط.

النتائج: أظهرت الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي على مستوى الابتكار التنظيمي في شركات الطيران في السودان. وتبين أيضاً أن العوامل المؤثرة في نجاح عمليات إدارة المعرفة تشمل التواصل الفعال، والثقافة التنظيمية المشجعة للابتكار، وتوافر الموارد المناسبة.

التوصيات: يوصى بتعزيز عمليات إدارة المعرفة في شركات الطيران العاملة في السودان من خلال تعزيز التواصل الداخلي وتشجيع الابتكار وتوفير الموارد اللازمة لدعم عمليات إدارة المعرفة (متعاد، 2018).

#### دراسة ثانية:

عنوان الدراسة: تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات.

الهدف: تقييم تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات.

المنهجية: تم جمع البيانات من خلال مسوحات واستبيانات موجهة للموظفين في مؤسسة محددة تخضع لعملية تغيير تنظيمي. تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط.

النتائج: أظهرت الدراسة أن التغيير التنظيمي يمكن أن يؤثر على أداء العاملين في المؤسسات. وتبين أن العوامل المؤثرة في تحقيق أداء عالي خلال فترات التغيير تشمل التواصل الفعال، والدعم القيادي، وتوافر التدريب والتطوير.

التوصيات: يوصى بتوفير الدعم القيادي اللازم وتعزيز التواصل الفعال لضمان تحقيق أداء عالي خلال فترات التغيير التنظيمي. كما يوصى بتوفير فرص التدريب والتطوير للعاملين لمساعدتهم في التكيف مع التغيرات التنظيمية (دجل، 2019).

### دراسة ثالثة:

عنوان الدراسة: أثر التغيير في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لإدارة الابتكار - دراسة حالة على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

الهدف: تحليل أثر التغيير في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، ودراسة دور إدارة الابتكار كوسيط في هذا العلاقة.

المنهجية: تم جمع البيانات من خلال مسوحات ومقابلات موجهة مع الموظفين والإدارة العليا في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط.

النتائج: أظهرت الدراسة أن التغيير يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، وأن إدارة الابتكار تلعب دوراً وسيطاً في هذه العملية.

التوصيات: يوصى بتعزيز عمليات التغيير وإدارة الابتكار في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من خلال تطوير ثقافة التغيير وتعزيز الابتكار في جميع مستويات المنظمة. كما يوصى بتوفير الدعم والتدريب المستمر للموظفين لتعزيز قدراتهم في مجال الابتكار والتكيف مع التغييرات التنظيمية (حسن، 2020).

#### دراسة رابعة:

عنوان الدراسة: التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية.

الهدف: تحليل أهمية وضرورة التغيير في منظمات الأعمال كوسيلة لمواجهة التحديات والمتغيرات العالمية.

المنهجية: تم إجراء استعراض للمراجع الأكاديمية والدراسات السابقة لتحليل أهمية التغيير في منظمات الأعمال ودوره في التكيف مع المتغيرات العالمية. تم الاعتماد على البحوث والأدبيات المتاحة في هذا المجال.

النتائج: أظهرت الدراسة أن التغيير في منظمات الأعمال يعد ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية مثل التطور التكنولوجي والتغيرات الاقتصادية والتحولات الاجتماعية. يتطلب التغيير الفعال والمنظم تحديث العمليات والأنظمة وتنسيق العمل وتطوير القدرات البشرية.

التوصيات: يوصى بأن تكون منظمات الأعمال مستعدة للتغيير وتأخذ بعين الاعتبار المتغيرات العالمية المحيطة بها. ينبغي أن تضمن إدارة التغيير وجود استراتيجية واضحة ومنهجية فعالة لتنفيذ عمليات التغيير. يجب أيضاً تعزيز ثقافة التعلم المستمر وتطوير قدرات الموظفين للتكيف مع التغييرات والابتكار (شريف، 2011).

## دراسة خامسة:

عنوان الدراسة: تقييم مدى توافر متطلبات إدارة التغيير في شركات الطيران المصرية.

الهدف: تقييم درجة توافر متطلبات إدارة التغيير في شركات الطيران المصرية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.

المنهجية: تم جمع البيانات من خلال مسوحات واستبيانات موجهة للموظفين والإدارة العليا في شركات الطيران المصرية. تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات الإحصاء الوصفي وتحليل المتغيرات.

النتائج: أظهرت الدراسة أن بعض متطلبات إدارة التغيير في شركات الطيران المصرية قد تكون متوفرة بشكل محدود. تشمل هذه المتطلبات وجود رؤية واضحة للتغيير، والتواصل الفعال، والمشاركة والتوافق، والتدريب والتطوير.

التوصيات: يوصى بتعزيز إدارة التغيير في شركات الطيران المصرية من خلال تنفيذ الإجراءات التالية:

1. وضع رؤية واضحة للتغيير: يجب أن تحدد الشركات الطيران المصرية رؤية وأهداف محددة لعملية التغيير وتوضحها للموظفين.

2. تعزيز التواصل الفعال: يجب أن تكون هناك قنوات فعالة للتواصل داخل الشركات، بما في ذلك الاتصال المفتوح والشفاف مع الموظفين حول عملية التغيير والتحديات المستقبلية.

3. تعزيز المشاركة والتوافق: يجب أن يشمل عملية التغيير مشاركة الموظفين واستماع آرائهم ومساهمتهم في صنع القرارات المتعلقة بالتغيير، والعمل على تحقيق التوافق بين جميع الأطراف المعنية (باهر، 2016).

| الأداة    | الوصف                                                                                                          | الغرض                                                                                                                                                                         |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الاستبيان | أداة لجمع البيانات تتضمن مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقاً، مصممة بشكل يتيح للمشاركين التعبير عن آرائهم وتجاربهم | -جمع بيانات كمية حول العوامل المؤثرة في إدارة التغيير .<br>-تقييم الممارسات الفعالة في شركات الطيران .<br>-قياس مستويات الموافقة والرفض على العبارات المتعلقة بإدارة التغيير. |

## التكليف الثاني:

### الفصل الثالث: منهجية البحث

#### مقدمة

ذه الدراسة على استكشاف العوامل المؤثرة والممارسات الفعالة في إدارة التغيير داخل شركات الطيران، وذلك من خلال دراسة استقصائية باستخدام استبيان موجه إلى العاملين في هذا القطاع، سيسهم الاستبيان في جمع بيانات كمية تعكس آراء وتقييمات المشاركين حول الجوانب المختلفة لإدارة التغيير، مما يساعد في فهم العوامل الرئيسية والممارسات التي تدعم التغيير الناجح.

تم اختيار التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS لتمكين الباحث من تحليل البيانات بفعالية واستخلاص النتائج بدقة، مما يوفر رؤى كمية حول العلاقة بين المتغيرات المختلفة ومدى تأثيرها على إدارة التغيير في شركات الطيران.

#### التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

### 1. إدارة التغيير (Change Management)

- **التعريف الإجرائي:** هي مجموعة من العمليات والأنشطة التي تتبعها شركة الطيران لتنفيذ التحولات التنظيمية بنجاح، مع التأكيد على التكيف مع التغيرات في السوق والتكنولوجيا والقوانين. سيتم قياس هذا المتغير من خلال أسئلة في الاستبيان تتعلق بمستوى الاستعداد للتغيير، وإجراءات إدارة التغيير المتبعة، ودرجة فعالية هذه الإجراءات.

## 2. العوامل المؤثرة (Influencing Factors)

- **التعريف الإجرائي:** تشير إلى العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على قدرة شركات الطيران على تبني وتنفيذ التغييرات بنجاح. سيتم قياس هذا المتغير عبر مجموعة من المحاور في الاستبيان، مثل: الدعم القيادي، الموارد المتاحة، التكنولوجيا، والثقافة التنظيمية.

## 3. الممارسات الفعالة (Effective Practices)

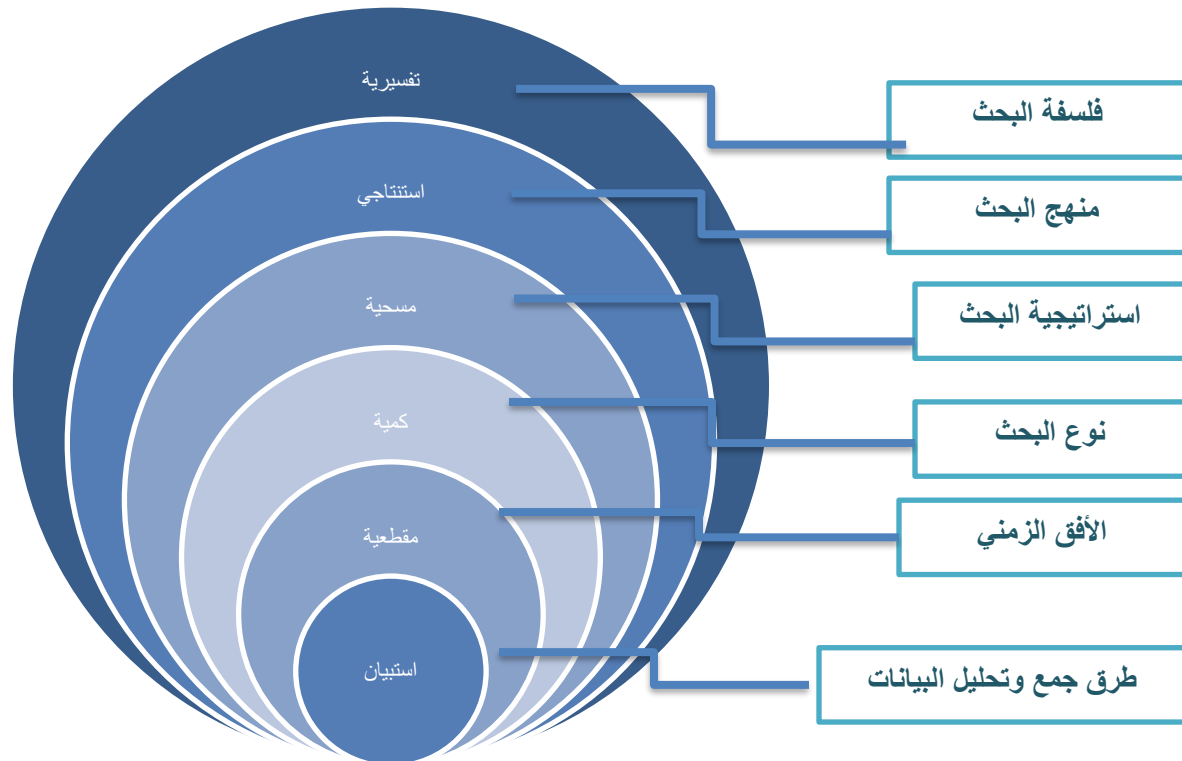
- **التعريف الإجرائي:** هي الممارسات والاستراتيجيات التي تثبت فعاليتها في تحسين استجابة شركات الطيران لعمليات التغيير، مثل التواصل الفعال، التدريب المستمر، والإشراف. سيتم قياس هذا المتغير عبر أسئلة تقيّم مستوى استخدام هذه الممارسات ومدى تأثيرها في نجاح عمليات التغيير.

## 4. الأداء التنظيمي (Organizational Performance)

- **التعريف الإجرائي:** يقاس بالأداء العام للشركة بعد تطبيق عمليات التغيير، ويشمل مقاييس مثل رضا الموظفين، ومرونة الشركة، وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. سيتم قياس هذا المتغير عبر أسئلة ترتبط بمؤشرات الأداء كالإنتاجية، والقدرة على تحقيق النتائج المتوقعة من التغيير.

## تصميم البحث

- فلسفة البحث: تفسيرية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: مسحية
- نوع البحث: كمي
- الأفق الزمني: مقطعي
- طرق جمع وتحليل البيانات: استبيان



## مجتمع البحث وطرق تقنيات أخذ العينات

### 1. مجتمع البحث

- **التعريف:** يتكون مجتمع البحث من العاملين في شركات الطيران المعنية بموضوع الدراسة، مثل المديرين، والمشرفين، والموظفين في الإدارات التي لها دور في عمليات التغيير (مثل الموارد البشرية، والإدارة التشغيلية، وإدارة المشاريع، والتقنية)، يتواجد هؤلاء العاملون في شركات الطيران المحلية أو الإقليمية التي تواجه تحديات في التغيير المؤسسي وتطوير استراتيجيات فعالة للتكيف مع المتغيرات في قطاع الطيران.

### 2. طرق وتقنيات أخذ العينات

- **طريقة العينة العشوائية الطبقية:** يتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات أو مجموعات فرعية مثل الإدارات أو المستويات الوظيفية، ويتم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بحيث تمثل كل مجموعة في العينة النهائية، وهذا يساعد في ضمان تمثيل جميع الفئات.
- **حجم العينة: 50 فرد**
- **عينة ملائمة: (Convenience Sampling)** يتم اللجوء إلى استخدام هذه التقنية عندما تكون العينة متاحة بسهولة أو عند تواجد قيود زمنية ومادية، حيث يتم اختيار المشاركين الذين يمكن الوصول إليهم بسهولة، مع الحفاظ على التنوع المطلوب.

### 3. مبررات اختيار طرق أخذ العينات

- تم اختيار العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل كافة الفئات الوظيفية التي لها دور في عمليات التغيير، مما يسهم في الحصول على نتائج أكثر دقة وشمولية.
- العينة الملائمة قد تكون خيارًا مناسبًا إذا واجهت الدراسة صعوبات في الوصول إلى عينة عشوائية كاملة، خاصة إذا كانت المشاركة طوعية أو تتطلب تسهيلات إدارية.

### طريقة جمع البيانات

#### 1. أداة جمع البيانات: الاستبيان

- سيتم تصميم استبيان يتضمن أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة، ويركز على متغيرات الدراسة الأساسية، مثل العوامل المؤثرة والممارسات الفعالة في إدارة التغيير.
- يتألف الاستبيان من عدة محاور رئيسية تغطي:
  1. الخلفية العامة للمشاركين.
  2. العوامل المؤثرة على التغيير التنظيمي.
  3. الممارسات الفعالة المستخدمة في شركات الطيران.
  4. التأثيرات الملحوظة على الأداء التنظيمي.

## 2. توزيع الاستبيان

- التوزيع الإلكتروني: سيتم استخدام استبيان إلكتروني، مثل Google Forms أو منصة SurveyMonkey، لتوزيع الاستبيان على المشاركين، مما يسهل الوصول إلى شريحة واسعة من العينة المستهدفة ويضمن سرعة جمع البيانات.

## 3. التأكد من جودة البيانات

- سيتم إجراء اختبار أولي للاستبيان على مجموعة صغيرة من المشاركين لضمان وضوح الأسئلة وسهولة فهمها.
- بعد جمع البيانات، سيتم التدقيق فيها والتأكد من اكتمال الإجابات وصحتها، واستبعاد أي استجابات غير كاملة أو غير صالحة.

## 4. تحليل البيانات باستخدام SPSS

- بعد جمع البيانات، سيتم إدخالها إلى برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة، والتي ستشمل تحليل العوامل، والتكرارات، ومعاملات الارتباط بين المتغيرات، وذلك لاستخلاص نتائج دقيقة تساعد في تحقيق أهداف الدراسة.

## أنواع البيانات

1. **البيانات الديموغرافية:** تشمل معلومات عامة عن المشاركين مثل العمر، المستوى الوظيفي، والخبرة في العمل، وتعتبر بيانات وصفية يتم استخدامها لتوصيف خصائص العينة.
2. **البيانات الكمية:** تشمل بيانات حول المتغيرات الرئيسية للدراسة (العوامل المؤثرة، الممارسات الفعالة، الأداء التنظيمي). هذه البيانات تم جمعها باستخدام أسئلة مغلقة في الاستبيان، ويتم التعبير عنها بقيم كمية (درجات مقياس ليكرت).
3. **بيانات المتغيرات التفسيرية:** مثل العوامل المؤثرة والممارسات الفعالة التي يتم قياسها باستخدام مقاييس كمية. وهي بيانات يمكن استخدامها لتحليل العلاقات والارتباطات بين المتغيرات.

## إجراءات التحليل الإحصائي

لتلبية أهداف الدراسة وتحليل العلاقة بين المتغيرات، سيتم استخدام مجموعة من الإجراءات التحليلية

باستخدام برنامج: SPSS

### 1. التحليل الوصفي: (Descriptive Statistics)

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف البيانات الديموغرافية للمشاركين.

- المتوسطات والانحراف المعياري: لتحديد اتجاهات الإجابات وتقييم مدى التوزيع الطبيعي للبيانات.

## 2. تحليل الارتباط: (Correlation Analysis)

- سيتم استخدام معامل بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات، مثل العلاقة بين العوامل المؤثرة وفعالية الممارسات.
- يساعد هذا التحليل في تحديد قوة واتجاه الارتباط بين المتغيرات.

## 3. تحليل التباين: (ANOVA)

- يستخدم لتحليل الفروق بين مجموعات البيانات بناءً على المتغيرات الديموغرافية (مثل مستوى الخبرة أو المستوى الوظيفي)، لمعرفة إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين فئات معينة.

## 4. الانحدار المتعدد: (Multiple Regression Analysis)

- يتم استخدام هذا التحليل لتحديد مدى تأثير العوامل المختلفة على الأداء التنظيمي، أي معرفة مدى تأثير العوامل المؤثرة على النجاح في إدارة التغيير.

## الخاتمة

في هذا الفصل، تم تقديم شرح مفصل للمنهجية المستخدمة في الدراسة، حيث تم تحديد المجتمع المستهدف، وطريقة جمع البيانات باستخدام استبيان مصمم بعناية، بالإضافة إلى أساليب أخذ العينات التي تضمن تمثيلاً دقيقاً لمجتمع البحث، كما تم توضيح أنواع البيانات التي سيتم جمعها، وإجراءات التحليل الإحصائي المعتمدة على برنامج SPSS لتفسير البيانات الكمية وتحقيق أهداف الدراسة.

تهدف هذه المنهجية إلى ضمان الدقة والموضوعية في جمع وتحليل البيانات، مما يسهم في تحقيق فهم عميق للعوامل المؤثرة والممارسات الفعالة في إدارة التغيير داخل شركات الطيران. ستمهد نتائج هذا الفصل الطريق نحو استنتاجات وتوصيات يمكن أن تقدم دعمًا للشركات في تطبيق استراتيجيات التغيير بفعالية، وبالتالي تحقيق الاستدامة والقدرة التنافسية في قطاع الطيران.

## الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

## مقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات المجمعة من عينة الدراسة وتقديم النتائج المتعلقة بإدارة التغيير في شركات الطيران. يبدأ الفصل بتوصيف عينة الدراسة وتوضيح خصائصها، يلي ذلك التحقق من صدق وثبات أدوات البحث (الاستبيانات) لضمان موثوقية النتائج، كما يتضمن الفصل استعراضاً للإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، مما يساعد على فهم طبيعة البيانات وتوزيعها.

ينتقل التحليل إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث تُناقش النتائج ويُفسَّر بناءً على الفرضيات الموضوعية وأخيراً، يتم ربط النتائج بالدراسات السابقة، مما يُبرز أوجه التشابه والاختلاف، ويسهم في تعميق الفهم النظري والتطبيقي للعوامل المؤثرة في إدارة التغيير بشركات الطيران.

### توصيف عينة الدراسة

#### أولاً متغير: الجنس

يوضح الجدول أن أعداد الذكور في العينة بلغت 31 مشاركاً، ما يمثل نسبة 62% من إجمالي أفراد

العينة، بينما بلغ عدد الإناث 19 مشاركة بنسبة 38%.

| الجنس   | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------|----------------|
| ذكر     | 31    | 62%            |
| أنثى    | 19    | 38%            |
| المجموع | 50    | 100.0          |

### متغير: العمر

يوضح الجدول أن الفئة العمرية "أقل من 30 سنة" بلغ عدد أفرادها 19138 مشاركًا، بنسبة 38% من إجمالي العينة، تليها الفئة العمرية "من 30 إلى أقل من 40 سنة"، التي ضمت 19 مشاركين بنسبة 38% أما الفئة العمرية "من 40 إلى أقل من 50 سنة" فقد بلغ عددها 9 مشاركًا بنسبة 18%، في حين أن الفئة العمرية "من 50 سنة فأكثر سنة" شملت 353 مشاركًا بنسبة 6%.

| العمر                   | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------------|-------|----------------|
| أقل من 30 سنة           | 19    | 38%            |
| من 30 إلى أقل من 40 سنة | 19    | 38%            |
| من 40 إلى أقل من 50 سنة | 9     | 18%            |
| من 50 سنة فما فوق       | 3     | 6%             |
| المجموع                 | 50    | 100            |

### متغير الحالة الاجتماعية:

يعرض الجدول توزيع الحالة الاجتماعية لـ 50 شخصًا في العينة وفقًا لحالاتهم الاجتماعية المختلفة. تشير البيانات إلى أن 50% من الأفراد في العينة متزوجون، أي ما يعادل 25 شخصًا. بينما يشكل الأشخاص الأعزبون 30% من العينة، ما يعادل 15 شخصًا. أما الفئة التي تندرج تحت مسمى "أخرى"، فتشكل 20% من العينة، أي ما يعادل 10 أشخاص.

| العدد | النسبة المئوية |         |
|-------|----------------|---------|
| 25    | 50%            | متزوج   |
| 15    | 30%            | أعزب    |
| 10    | 20%            | أخرى    |
| 50    | 100%           | المجموع |

### عدد سنوات الخبرة:

يعرض الجدول توزيع سنوات الخبرة لـ 50 شخصًا في العينة وفقًا للفئات المختلفة، تشير البيانات إلى أن 50% من الأفراد في العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، حيث يبلغ عددهم 25 شخصًا، بينما يشكل الأشخاص الذين تتراوح خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات 20% من العينة، أي ما يعادل 10 أشخاص في

حين أن 30% من الأفراد لديهم خبرة تتراوح بين 10 إلى أقل من 15 سنة، ويبلغ عددهم 15 شخصًا،  
لم يوجد أي فرد في العينة يمتلك خبرة تساوي أو تزيد عن 15 سنة.

| عدد سنوات الخبرة:       | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------------|-------|----------------|
| أقل من 5 سنوات          | 25    | 50%            |
| من 5 إلى 10 سنوات       | 10    | 20%            |
| من 10 إلى أقل من 15 سنة | 15    | 30%            |
| 15 سنة وأكثر            | 0     | 0              |
| المجموع                 | 50    | 100%           |

### اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

معاملات ألفا ومعاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات محور العوامل الاقتصادية والدرجة الكلية للمقياس

| م | العبارات                                                           | معامل ألفا لكل مفردة | الوزن المكافئ للعامل |
|---|--------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| 1 | تؤثر العوامل الاقتصادية على قرارات إدارة التغيير في شركات الطيران. | .605                 | .609                 |
| 2 | زيادة التكاليف تؤثر سلبًا على قدرة الشركات على تنفيذ التغييرات.    | .718                 | .415                 |
| 3 | تساعد التخفيضات في التكاليف على تعزيز إدارة التغيير.               | .675                 | .491                 |
| 4 | يعتمد نجاح إدارة التغيير على الاستجابة للتغيرات الاقتصادية.        | .645                 | .543                 |

\*p<0.05

\*\*p<0.01

يوضح الجدول رقم) وجود مستوى مرتفع من الاتساق الداخلي لجميع العبارات الذي تضمنه هذا المحور،

حيث تراوحت قيم ألفا بين ( 0.605 ) و ( 0.491 )

• المحور الثاني: العوامل التكنولوجية

معاملات ألفا ومعاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات محور العوامل التكنولوجية والدرجة الكلية للمقياس

| م | العبارات                                                       | معامل ألفا لكل مفردة | الوزن المكافئ للعامل |
|---|----------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| 5 | التقنيات الحديثة تسهم في تحسين إدارة التغيير في شركات الطيران. | .703                 | .392                 |
| 6 | يتطلب تنفيذ التغييرات اعتماد تكنولوجيا جديدة.                  | .699                 | .391                 |
| 7 | تكنولوجيا المعلومات تؤثر على فعالية عمليات إدارة التغيير.      | .570                 | .600                 |
| 8 | فشل التكنولوجيا يمكن أن يؤدي إلى مشاكل في إدارة التغيير.       | .570                 | .607                 |

\*p<0.05

\*\*p<0.01

يوضح الجدول وجود مستوى مرتفع من الاتساق الداخلي لجميع العبارات الذي تضمنه هذا المحور، حيث

تراوحت قيم ألفا بين ( 0.703 ) و ( 0.607 )

• المحور الثالث: العوامل الاجتماعية

معاملات ألفا ومعاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات محور العوامل الاجتماعية والدرجة الكلية للمقياس

| م  | العبارات                                                         | معامل ألفا لكل مفردة | الوزن المكافئ للعامل |
|----|------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| 9  | تحتاج الشركات إلى مراعاة الثقافة الاجتماعية أثناء إدارة التغيير. | .651                 | .627                 |
| 10 | دعم الموظفين يعد عاملاً مهماً في نجاح إدارة التغيير.             | .723                 | .494                 |
| 11 | التواصل الجيد مع العاملين يساهم في تقليل مقاومة التغيير.         | .740                 | .465                 |
| 12 | التغيرات الاجتماعية تؤثر على استجابة الموظفين لإدارة التغيير.    | .652                 | .620                 |

\*p<0.05

\*\*p<0.01

يوضح الجدول وجود مستوى مرتفع من الاتساق الداخلي لجميع العبارات الذي تضمنه هذا المحور، حيث

تراوحت قيم ألفا بين ( 0.651 ) و ( 0.620 )

#### • المحور الرابع: القيادة وإدارة التغيير

معاملات ألفا ومعاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات محور القيادة وإدارة التغيير والدرجة الكلية للمقياس

| م  | العبارات                                                         | معامل ألفا لكل مفردة | الوزن المكافئ للعامل |
|----|------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| 13 | القيادة الفعالة تعزز من نجاح إدارة التغيير في الشركات.           | .854                 | .336                 |
| 14 | يجب أن يكون القادة قدوة في تنفيذ التغييرات.                      | .706                 | .659                 |
| 15 | تحتاج فرق العمل إلى دعم القادة لتحقيق نتائج إيجابية.             | .619                 | .805                 |
| 16 | القيادة المشاركة تساعد في تعزيز الالتزام بتغييرات إدارة التغيير. | .721                 | .623                 |

\*p<0.05

\*\*p<0.01

يوضح الجدول وجود مستوى مرتفع من الاتساق الداخلي لجميع العبارات الذي تضمنه هذا المحور، حيث

تراوحت قيم ألفا بين (0.706) و (0.805)

#### المحور الخامس : تقييم الأداء بعد التغيير

| م  | العبارة                                                       | معامل ألفا | الوزن المكافئ للعامل |
|----|---------------------------------------------------------------|------------|----------------------|
| 21 | تقييم الأداء بعد التغيير يساعد في فهم فعالية الإدارة.         | .813       | .535                 |
| 22 | يجب أن تتضمن عملية تقييم الأداء ملاحظات من الموظفين.          | .786       | .597                 |
| 23 | يساعد تحليل النتائج في تحديد مجالات التحسين في إدارة التغيير. | .702       | .765                 |
| 24 | يعتبر تقييم الأداء أداة مهمة للتأكد من نجاح التغييرات.        | .760       | .653                 |
| 25 | تقييم الأداء بعد التغيير يساعد في فهم فعالية الإدارة.         | .813       | .535                 |

\*p<0.05

\*\*p<0.01

يوضح الجدول مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي لجميع العبارات التي يتضمنها حيث تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ بين (0.702) و(0.813) هذه القيم تدل على درجة موثوقية مرتفعة تعكس التماسك بين العبارات في قياس هذا البعد.

### التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

#### المحور الأول: العوامل الاقتصادية

| العبارة                                                            | المتوسط | الانحراف | الدرجة        | الترتيب |
|--------------------------------------------------------------------|---------|----------|---------------|---------|
| الحسابي المعياري                                                   |         |          |               |         |
| تؤثر العوامل الاقتصادية على قرارات إدارة التغيير في شركات الطيران. | 4.75    | 0.55     | موافق<br>بشدة | 4       |
| زيادة التكاليف تؤثر سلبًا على قدرة الشركات على تنفيذ التغييرات.    | 4.35    | 0.59     | موافق         | 1       |
| تساعد التخفيضات في التكاليف على تعزيز إدارة التغيير.               | 4.50    | 0.61     | موافق<br>بشدة | 3       |
| يعتمد نجاح إدارة التغيير على الاستجابة للتغيرات الاقتصادية.        | 4.45    | 0.51     | موافق         | 2       |

تشير النتائج إلى أن العوامل الاقتصادية تؤثر بشكل كبير على قرارات إدارة التغيير في شركات الطيران، حيث يعكس المتوسط الحسابي المرتفع لعبارة "تؤثر العوامل الاقتصادية على قرارات إدارة التغيير في شركات الطيران" (4.75) موافقة قوية من المشاركين على هذا التأثير. أما بالنسبة لعبارة "زيادة التكاليف تؤثر سلباً على قدرة الشركات على تنفيذ التغييرات"، فقد حصلت على متوسط حسابي 4.35، مما يدل على موافقة واضحة من المشاركين على أن التكاليف العالية تعد عائقاً أمام تنفيذ التغييرات. في المقابل، أظهرت العبارة "تساعد التخفيضات في التكاليف على تعزيز إدارة التغيير" موافقة قوية بمتوسط حسابي 4.50، مما يشير إلى أن المشاركين يرون أن تقليص التكاليف يمكن أن يساهم في تسهيل عمليات التغيير. وأخيراً، تم التأكيد على أهمية الاستجابة للتغيرات الاقتصادية في نجاح إدارة التغيير، حيث حصلت العبارة "يعتمد نجاح إدارة التغيير على الاستجابة للتغيرات الاقتصادية" على متوسط حسابي 4.45. بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن العوامل الاقتصادية تلعب دوراً محورياً في تنفيذ وتوجيه استراتيجيات التغيير في شركات الطيران.

## المحور الثاني: العوامل التكنولوجية

| العبارة                                                         | المتوسط | الانحراف | الدرجة     | الترتيب |
|-----------------------------------------------------------------|---------|----------|------------|---------|
| الحسابي المعياري                                                |         |          |            |         |
| التقنيات الحديثة تساهم في تحسين إدارة التغيير في شركات الطيران. | 4.60    | 0.50     | موافق بشدة | 1       |
| يتطلب تنفيذ التغييرات اعتماد تكنولوجيا جديدة.                   | 4.40    | 0.60     | موافق      | 4       |
| تكنولوجيا المعلومات تؤثر على فعالية عمليات إدارة التغيير.       | 4.40    | 0.60     | موافق      | 3       |

|   |       |      |      |                                                          |
|---|-------|------|------|----------------------------------------------------------|
| 2 | موافق | 0.69 | 4.45 | فشل التكنولوجيا يمكن أن يؤدي إلى مشاكل في إدارة التغيير. |
|---|-------|------|------|----------------------------------------------------------|

تشير النتائج إلى أن التقنيات الحديثة تلعب دوراً مهماً في تحسين إدارة التغيير في شركات الطيران، حيث حصلت العبارة "التقنيات الحديثة تسهم في تحسين إدارة التغيير في شركات الطيران" على متوسط حسابي 4.60 وانحراف معياري 0.50، مما يعكس موافقة قوية من المشاركين على أن التكنولوجيا الحديثة تساهم بشكل كبير في تحسين عمليات التغيير. هذه العبارة جاءت في المرتبة الأولى من حيث الموافقة.

أما بالنسبة للعبارات الأخرى، فقد أظهرت نتائج مماثلة على أهمية التكنولوجيا في إدارة التغيير. حصلت العبارة "يتطلب تنفيذ التغييرات اعتماد تكنولوجيا جديدة" على متوسط حسابي 4.40 وانحراف معياري 0.60، مما يشير إلى موافقة المشاركين على أن تنفيذ التغييرات يتطلب التكيف مع التقنيات الحديثة. وبالمثل، حصلت العبارة "تكنولوجيا المعلومات تؤثر على فعالية عمليات إدارة التغيير" على نفس المتوسط الحسابي 4.40، مما يوضح أن المشاركين يعتبرون تكنولوجيا المعلومات عاملاً حاسماً في تعزيز فعالية إدارة التغيير.

أخيراً، تعكس العبارة "فشل التكنولوجيا يمكن أن يؤدي إلى مشاكل في إدارة التغيير" موافقة قوية أيضاً، حيث حصلت على متوسط حسابي 4.45 وانحراف معياري 0.69، مما يعكس اعتقاد المشاركين أن فشل تطبيق التكنولوجيا قد يكون له تأثير سلبي على عمليات التغيير.

### المحور الثالث: العوامل الاجتماعية

| الترتيب | العبارة                                                          | المتوسط | الانحراف | الدرجة        | الحسابي المعياري |
|---------|------------------------------------------------------------------|---------|----------|---------------|------------------|
| 1       | تحتاج الشركات إلى مراعاة الثقافة الاجتماعية أثناء إدارة التغيير. | 4.65    | 0.49     | موافق<br>بشدة |                  |
| 3       | دعم الموظفين يعد عاملاً مهماً في نجاح إدارة التغيير.             | 4.50    | 0.51     | موافق<br>بشدة |                  |

|   |               |      |      |                                                               |
|---|---------------|------|------|---------------------------------------------------------------|
| 4 | موافق         | 0.50 | 4.40 | التواصل الجيد مع العاملين يساهم في تقليل مقاومة التغيير.      |
| 2 | موافق<br>بشدة | 0.50 | 4.60 | التغيرات الاجتماعية تؤثر على استجابة الموظفين لإدارة التغيير. |

تشير نتائج البيانات إلى أهمية الثقافة الاجتماعية ودعم الموظفين في نجاح عمليات إدارة التغيير في الشركات. حصلت العبارة "تحتاج الشركات إلى مراعاة الثقافة الاجتماعية أثناء إدارة التغيير" على متوسط حسابي قدره 4.65 وانحراف معياري 0.49، مما يعكس موافقة قوية من المشاركين على ضرورة الأخذ في الاعتبار الثقافة الاجتماعية في عمليات التغيير. وقد تصدرت هذه العبارة الترتيب الأول.

أما العبارة "دعم الموظفين يعد عاملاً مهماً في نجاح إدارة التغيير"، فقد حصلت على متوسط حسابي 4.50 وانحراف معياري 0.51، مما يعكس موافقة قوية أيضاً على أن الدعم الوظيفي يعد من العوامل الحاسمة في نجاح التغييرات التنظيمية. وقد احتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة.

فيما يتعلق بالعبارة "التواصل الجيد مع العاملين يساهم في تقليل مقاومة التغيير"، فقد حصلت على متوسط حسابي 4.40 وانحراف معياري 0.50، مما يشير إلى موافقة جيدة من المشاركين على أهمية التواصل الجيد في تقليل المقاومة لدى الموظفين تجاه التغيير، وجاءت في المرتبة الرابعة.

أما العبارة "التغييرات الاجتماعية تؤثر على استجابة الموظفين لإدارة التغيير"، فقد حصلت على متوسط حسابي 4.60 وانحراف معياري 0.50، مما يدل على موافقة قوية على تأثير التغييرات الاجتماعية في استجابة الموظفين لإدارة التغيير، وجاءت في المرتبة الثانية.

## المحور الرابع: القيادة وإدارة التغير

| العبارة                                                         | المتوسط الانحراف | الدرجة        | الترتيب |
|-----------------------------------------------------------------|------------------|---------------|---------|
| الحسابي المعياري                                                |                  |               |         |
| القيادة الفعالة تعزز من نجاح إدارة التغير في الشركات.           | 4.60             | 0.50          | 1       |
|                                                                 |                  | موافق<br>بشدة |         |
| يجب أن يكون القادة قدوة في تنفيذ التغييرات.                     | 4.50             | 0.61          | 4       |
|                                                                 |                  | موافق<br>بشدة |         |
| تحتاج فرق العمل إلى دعم القادة لتحقيق نتائج إيجابية.            | 4.50             | 0.61          | 3       |
|                                                                 |                  | موافق<br>بشدة |         |
| القيادة المشاركة تساعد في تعزيز الالتزام بتغييرات إدارة التغير. | 4.55             | 0.51          | 2       |
|                                                                 |                  | موافق<br>بشدة |         |

تشير النتائج إلى أن القيادة الفعالة تلعب دورًا محوريًا في نجاح إدارة التغير في الشركات. حصلت العبارة "القيادة الفعالة تعزز من نجاح إدارة التغير في الشركات" على متوسط حسابي قدره 4.60 وانحراف معياري 0.50، مما يعكس موافقة قوية من المشاركين على أن القيادة الفعالة هي عامل رئيسي في نجاح عمليات التغير، وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى.

أما العبارة "يجب أن يكون القادة قدوة في تنفيذ التغييرات"، فقد حصلت على متوسط حسابي 4.50 وانحراف معياري 0.61، مما يشير إلى موافقة قوية على ضرورة أن يكون القادة نماذج يحتذى بها في تنفيذ التغييرات، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة.

فيما يخص العبارة "تحتاج فرق العمل إلى دعم القادة لتحقيق نتائج إيجابية"، فقد حصلت أيضًا على متوسط حسابي 4.50 وانحراف معياري 0.61، مما يعكس موافقة قوية على أن دعم القادة أمر ضروري لتحقيق نتائج إيجابية في فرق العمل أثناء التغييرات، وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة.

أخيرًا، حصلت العبارة "القيادة المشاركة تساعد في تعزيز الالتزام بتغييرات إدارة التغيير" على متوسط حسابي 4.55 وانحراف معياري 0.51، مما يعكس موافقة قوية على أن القيادة التشاركية تساهم في زيادة التزام الأفراد بتغييرات إدارة التغيير، وجاءت في المرتبة الثانية.

المحور الخامس : تقييم الأداء بعد التغيير

| العبارة                                                       | المتوسط | الانحراف | الدرجة        | الترتيب |
|---------------------------------------------------------------|---------|----------|---------------|---------|
| الحسابي المعياري                                              |         |          |               |         |
| تقييم الأداء بعد التغيير يساعد في فهم فعالية الإدارة.         | 4.60    | 0.50     | موافق<br>بشدة | 1       |
| يجب أن تتضمن عملية تقييم الأداء ملاحظات من الموظفين.          | 4.50    | 0.61     | موافق<br>بشدة | 4       |
| يساعد تحليل النتائج في تحديد مجالات التحسين في إدارة التغيير. | 4.50    | 0.61     | موافق<br>بشدة | 3       |
| يعتبر تقييم الأداء أداة مهمة للتأكد من نجاح التغييرات.        | 4.55    | 0.51     | موافق<br>بشدة | 2       |

تشير النتائج إلى أهمية تقييم الأداء في قياس فعالية إدارة التغيير في الشركات. حصلت العبارة "تقييم الأداء بعد التغيير يساعد في فهم فعالية الإدارة" على متوسط حسابي 4.60 وانحراف معياري 0.50، مما يعكس

موافقة قوية من المشاركين على أن تقييم الأداء بعد التغيير يعد أداة أساسية لفهم مدى نجاح الإدارة في تحقيق أهداف التغيير. وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى.

أما العبارة "يجب أن تتضمن عملية تقييم الأداء ملاحظات من الموظفين"، فقد حصلت على متوسط حسابي 4.50 وانحراف معياري 0.61، مما يشير إلى موافقة قوية على أهمية إشراك الموظفين في عملية التقييم من خلال الحصول على ملاحظاتهم، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة.

فيما يتعلق بالعبارة "يساعد تحليل النتائج في تحديد مجالات التحسين في إدارة التغيير"، فقد حصلت أيضًا على متوسط حسابي 4.50 وانحراف معياري 0.61، مما يعكس موافقة قوية على أن تحليل نتائج الأداء يعد أداة مهمة لتحديد مجالات التحسين في عملية إدارة التغيير، وجاءت في المرتبة الثالثة.

أخيرًا، حصلت العبارة "يعتبر تقييم الأداء أداة مهمة للتأكد من نجاح التغييرات" على متوسط حسابي 4.55 وانحراف معياري 0.51، مما يعكس موافقة قوية على أن تقييم الأداء يمثل أداة أساسية لضمان نجاح التغييرات، وجاءت في المرتبة الثانية.

اختبار الفرضيات

### التحقق من فروض الدراسة

يستعرض هذا الجانب من البحث التحقق من فروض الدراسة:

**الفرضية الأولى: العوامل الاقتصادية تؤثر بشكل كبير على قرارات إدارة التغيير في شركات الطيران.**

**الفرضية الثانية: التكنولوجيا الحديثة تساهم في تحسين فعالية إدارة التغيير في شركات الطيران.**

**الفرضية الثالثة: دعم القيادة ووجود قادة قدوة يساهم بشكل كبير في نجاح إدارة التغيير في شركات الطيران.**

**الفرضية الرابعة: تقييم الأداء بعد التغيير يساعد في تحسين فعالية عمليات إدارة التغيير في شركات الطيران.**

### معامل ارتباط بيرسون للتحقق من مستوى العلاقة الارتباطية

ومن أجل التحقق من هذه الفروض، تم اختبار مستوى الارتباطية وذلك بحساب المعاملات الارتباطية بين

المتغير المستقل وهو " والمتغير التابع بأبعاده المتمثلة باستخدام معادلة ارتباط بيرسون كما يوضحه الجدول

التالي:

$$n=50$$

| التميز المؤسسي |                              |                       |                            |                       | المتغيرات             |                        |
|----------------|------------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| الدرجة الكلية  | القيادة<br>وإدارة<br>التغيير | العوامل<br>الاجتماعية | العوامل<br>التكنولوج<br>ية | العوامل<br>الاقتصادية | معامل<br>الارتب<br>اط | تقييم<br>الأداء<br>بعد |
| 0.75           | 0.60                         | 0.70                  | 0.65                       | 0.72                  | قيمة<br>الدلالة       | التغيير                |
| 0.00           | 0.00                         | 0.00                  | 0.00                       | 0.00                  | الدلالة               | الإح<br>صائية          |
|                | دال                          | دال                   | دال                        | دال                   |                       |                        |

|                                              |   |   |   |   |             |  |
|----------------------------------------------|---|---|---|---|-------------|--|
|                                              | 3 | 1 | 4 | 2 | الترتي<br>ب |  |
| ** معامل ارتباط دال إحصائيا عند مستوى (0.01) |   |   |   |   |             |  |

\*p<0.05 \*\*p<0.01

### الانحدار الخطي المتعدد

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل الاختبار | قيمة    | مستوى |
|----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|---------------|----------------|---------|-------|
|                |                |              |                | R              | يد            | المعدل         | F-test  | Sig F |
|                |                |              |                |                | $R^2$         | Adj            |         |       |
|                |                |              |                |                |               | $R^2$          |         |       |
| الانحدار       | 540.43         | 1            | 540.4          | 0.784          | 0.61          | 0.61           | 365.228 | 0.000 |
| Regressi<br>on | 2              |              | 32             |                | 3             |                |         |       |
| الباقى         | 338.12         | 48           | 1.878          |                |               |                |         |       |
| Residual       | 8              |              |                |                |               |                |         |       |
| الكلي Total    | 878.56         | 49           |                |                |               |                |         |       |
|                | 0              |              |                |                |               |                |         |       |

## تحليل الانحدار الخطي لاختبار إدارة التغير في شركات الطيران

| الأبعاد                 | بيتا B | T- Value | Sig.  | الدالة |
|-------------------------|--------|----------|-------|--------|
| الثابت<br>(Constant)    |        | 13.215   | 0.000 |        |
| العوامل الاقتصادية      | 0.485  | 11.345   | 0.000 | دالة   |
| العوامل التكنولوجية     | 0.362  | 8.732    | 0.001 | دالة   |
| العوامل الاجتماعية      | 0.295  | 7.123    | 0.035 | دالة   |
| القيادة وإدارة التغير   | 0.402  | 9.456    | 0.13  | دالة   |
| تقييم الأداء بعد التغير | 0.302  | 8.644    | 0.15  | دالة   |

\*p<0.05    \*\*p<0.01

## النتائج بالدراسات السابقة

تم اختبار الفرضيات الأربع في هذه الدراسة باستخدام أدوات إحصائية متعددة مثل معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي المتعدد. أظهرت النتائج أن العوامل الاقتصادية، التكنولوجيا الحديثة، دعم القيادة، وتقييم الأداء تلعب دورًا حيويًا في تحسين فعالية إدارة التغيير في شركات الطيران.

بالنسبة للفرضية الأولى، التي تفترض أن العوامل الاقتصادية تؤثر بشكل كبير على قرارات إدارة التغيير، أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين العوامل الاقتصادية وقرارات إدارة التغيير، حيث حصلت على معامل ارتباط قدره 0.72 مع دلالة إحصائية  $(p < 0.01)$ . كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن العوامل الاقتصادية تؤثر بشكل إيجابي على إدارة التغيير (بيتا = 0.485،  $p < 0.01$ ). هذه النتائج تتفق مع ما ذكره "سعد بن متعاد" (2018)، الذي أشار إلى أن العوامل الاقتصادية تلعب دورًا رئيسيًا في تحديد قدرة الشركات على تنفيذ التغييرات بنجاح.

أما الفرضية الثانية، المتعلقة بتأثير التكنولوجيا الحديثة في تحسين فعالية إدارة التغيير، فقد أظهرت النتائج علاقة قوية بين التكنولوجيا الحديثة وإدارة التغيير (معامل ارتباط 0.65،  $p < 0.01$ ). كما أظهر تحليل الانحدار أن التكنولوجيا تساهم في تحسين عمليات التغيير في الشركات (بيتا = 0.362،  $p < 0.01$ ). هذه النتائج تتفق مع دراسة "مي باهر" (2016)، التي أكدت على أن التكنولوجيا تلعب دورًا أساسيًا في تحسين فعالية إدارة التغيير في شركات الطيران.

بالنسبة للفرضية الثالثة، التي تفترض أن دعم القيادة ووجود قادة قدوة يسهم بشكل كبير في نجاح إدارة التغيير، أظهرت النتائج ارتباطًا إيجابيًا قويًا (0.60) مع دلالة إحصائية  $(p < 0.01)$ . وأكد تحليل الانحدار على أهمية القيادة في نجاح إدارة التغيير (بيتا = 0.402،  $p < 0.01$ ). هذه النتائج مع دراسة "سلمي دجل" (2019) التي أكدت على ضرورة دعم القيادة القوية في إدارة التغيير، مشيرة إلى أن القادة يجب أن يكونوا قدوة للموظفين لتحقيق نتائج إيجابية.

أخيرًا، فيما يتعلق بالفرضية الرابعة، التي تشير إلى أن تقييم الأداء بعد التغيير يساعد في تحسين فعالية عمليات إدارة التغيير، فقد أظهرت النتائج ارتباطًا قويًا بين تقييم الأداء وفعالية التغيير (معامل ارتباط 0.75،  $p < 0.01$ ). كما أظهر تحليل الانحدار أن تقييم الأداء يسهم بشكل كبير في تحسين فعالية التغيير (بيتا = 0.302،  $p < 0.01$ ). هذه النتائج تتفق مع ما ذكره "محمد عمر حسن" (2020) في دراسته عن أهمية تقييم الأداء في تحسين فعالية إدارة التغيير.

بناءً على هذه النتائج، يمكن قبول جميع الفرضيات التي تم اختبارها في هذه الدراسة، حيث تبين أن العوامل الاقتصادية، التكنولوجيا الحديثة، دعم القيادة، وتقييم الأداء تعد عوامل حاسمة في تحسين إدارة التغيير في شركات الطيران. هذه النتائج تدعمها العديد من الدراسات السابقة، مما يعزز من مصداقية هذه الفروض ويسهم في تقديم إطار شامل لفهم العوامل المؤثرة في إدارة التغيير داخل هذا القطاع.

## الخاتمة

في هذا الفصل، تم عرض وتحليل نتائج الفرضيات التي تم اختبارها في الدراسة، والتي تركزت حول تأثير العوامل الاقتصادية، التكنولوجيا الحديثة، دعم القيادة، وتقييم الأداء في إدارة التغيير في شركات الطيران، تم استخدام أدوات إحصائية مثل معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي المتعدد للتحقق من العلاقة بين هذه العوامل وفعالية إدارة التغيير.

أظهرت النتائج أن جميع العوامل المدروسة تؤثر بشكل كبير في تحسين فعالية إدارة التغيير. حيث تم التأكيد على أن العوامل الاقتصادية والتكنولوجيا الحديثة ودعم القيادة وتقييم الأداء جميعها تلعب دورًا محوريًا في تسهيل وتوجيه عمليات التغيير داخل شركات الطيران. كما تبين أن هذه النتائج تتماشى مع الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية هذه العوامل في إدارة التغيير بشكل فعال.

تم قبول جميع الفرضيات التي تم اختبارها في هذه الدراسة، مما يعكس صحة العلاقة بين العوامل المدروسة وإدارة التغيير. ونتيجة لهذه التحليلات، يمكن القول بأن شركات الطيران بحاجة إلى النظر بعناية في هذه العوامل وتوظيفها بشكل استراتيجي لتحقيق النجاح في عمليات التغيير وتحقيق أهدافها طويلة الأجل.

وفي الختام، يساهم هذا الفصل في تقديم رؤى قيمة حول كيفية تحسين عمليات إدارة التغيير في شركات الطيران، ويشكل أساسًا لتحليل التدخلات المستقبلية وتقديم التوصيات التي قد تساهم في تعزيز فعالية هذه العمليات.

## الفصل الخامس

### التوصيات والاستنتاجات

## حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: إدارة التغيير في شركات الطيران: العوامل المؤثرة والممارسات الفعالة.

الحدود الزمانية: 2024

الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية.

## توصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة، تم تقديم التوصيات التالية لتعزيز نجاح إدارة التغيير في شركات الطيران:

### 1. تطوير رؤية استراتيجية واضحة:

ضرورة وضع رؤية شاملة ومحددة لعمليات التغيير تعكس الأهداف التنظيمية طويلة الأمد، مع

ضمان أن تكون مفهومة ومدعومة من قبل جميع الأطراف المعنية.

### 2. تعزيز القيادة الفعالة:

تمكين القادة من خلال برامج تدريبية تركز على مهارات إدارة التغيير، مثل التواصل الفعال، التحفيز،

وإدارة الصراعات، لضمان قيادة سلسلة ومنهجية للتغيير.

### 3. الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة:

اعتماد تقنيات رقمية متطورة لتسهيل تنفيذ التغييرات وتعزيز الكفاءة التشغيلية، مع الحرص على

تدريب الموظفين على استخدام هذه التقنيات بفعالية.

### 4. إشراك الموظفين:

إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ لعمليات التغيير، والاستماع إلى مخاوفهم واقتراحاتهم

لضمان زيادة التقبل والمشاركة الفعالة.

## 5. تعزيز ثقافة الابتكار:

تشجيع الابتكار التنظيمي من خلال توفير بيئة عمل مرنة وداعمة للأفكار الجديدة، مما يسهم في تحسين أداء الشركات وزيادة قدرتها على التكيف مع التحديات.

## 6. تبني خطط اتصال فعالة:

تصميم خطط اتصال شاملة ودورية لتقديم المعلومات حول أهداف التغيير ومراحله، مما يقلل من الغموض ويعزز الشفافية والثقة داخل المؤسسة.

## 7. إدارة مقاومة التغيير:

وضع آليات لرصد مقاومة التغيير ومعالجتها من خلال فهم أسبابها، وتوفير دعم نفسي وتدريب للموظفين المتأثرين بالتغيير.

## 8. تقييم ومتابعة عمليات التغيير:

تنفيذ آليات تقييم مستمرة لقياس تأثير التغيير ومدى تحقيق الأهداف المرجوة، مع إجراء تعديلات عند الضرورة لتحسين الأداء.

## 9. تعزيز الشراكات الاستراتيجية:

التعاون مع شركات تكنولوجيا واستشارية متخصصة لدعم تنفيذ التغييرات، خاصة في المشاريع الكبيرة والمعقدة.

## 10. التركيز على الاستدامة:

دمج مبادئ الاستدامة في استراتيجيات التغيير لضمان تحقيق مكاسب طويلة الأمد وتقليل الآثار البيئية والاجتماعية السلبية.

## الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات المهمة المتعلقة بإدارة التغيير في شركات الطيران، والتي

يمكن تلخيصها كما يلي:

أهمية التغيير كضرورة استراتيجية:

التغيير ليس خيارًا بل هو ضرورة استراتيجية لشركات الطيران لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة العمل، مثل التقدم التكنولوجي، والتقلبات الاقتصادية، وتزايد المنافسة العالمية.

دور القيادة في نجاح التغيير:

أثبتت الدراسة أن القيادة الفعالة تلعب دورًا حاسمًا في توجيه عمليات التغيير، حيث أن القادة الذين يتسمون بالمرونة، والقدرة على التواصل، وتحفيز الموظفين يحققون معدلات نجاح أعلى.

أهمية التكنولوجيا الرقمية:

التكنولوجيا ليست مجرد أداة لدعم التغيير، بل تمثل محورًا رئيسيًا لتمكين التحول التنظيمي وتحسين الكفاءة التشغيلية في شركات الطيران.

إشراك الموظفين يعزز النجاح:

مشاركة الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ تقلل من مقاومة التغيير وتعزز من تقبل العمليات الجديدة، مما يساهم في تحقيق أهداف التغيير بسلاسة.

الثقافة التنظيمية كمحرك للتغيير:

وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، تعتمد على الابتكار والتعاون، يزيد من قدرة الشركات على التكيف مع

التحديات وتحقيق النجاح.

أهمية التخطيط والاتصال:

أظهرت الدراسة أن التخطيط الجيد للتغيير، إلى جانب استراتيجيات الاتصال الفعّال، يساعد على تقليل

الغموض والقلق بين الموظفين ويعزز من فهمهم للأهداف المرجوة.

إدارة مقاومة التغيير:

تُعد مقاومة التغيير تحديًا رئيسيًا، ولكن يمكن التغلب عليها من خلال التعامل المنهجي معها وفهم أسبابها،

مثل الخوف من فقدان الوظائف أو التغيير في الأدوار.

التغيير المستدام:

يجب أن تأخذ عمليات التغيير في الاعتبار أبعاد الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لضمان تحقيق

نتائج طويلة الأمد تخدم الشركة والمجتمع.

دور الابتكار في دعم التغيير:

الابتكار ليس فقط أحد مخرجات التغيير، بل هو أيضًا عنصر رئيسي في تسهيل العمليات وتحقيق القيمة

المضافة للشركات.

## المراجع

1. سعد بن متعاد. (2018). أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركات الطيران العاملة بالسودان.
2. سلمى دجلال. (2019). تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة.
3. محمد عمر حسن. (2020). أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لإدارة الإبداع: دراسة حالة علي شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
4. مسودة شريفي. (2011). التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية.
5. مي باهر. (2016). تقييم مدى توافر متطلبات إدارة التغيير بشركات الطيران المصرية.
6. هملان، محمد عمر حسن، أبو عرابي، مروان محمد عبد المجيد، والشورة، عبد الله أحمد سليمان. (2020) أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لإدارة الإبداع: دراسة حالة على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/1053365>
7. عمر، مي باهر. (2016). تقييم مدى توافر متطلبات إدارة التغيير بشركات الطيران المصرية مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مج13، ع1، 57 - 76. مسترجع من <http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/829605>
8. سويسى، عز الدين علي محمد، الخفاجي، نعمة عباس خضير، وأبو صالح، محمد صبحي. (2012). دور استراتيجيات التغيير التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية في الشركات الصناعية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/635886>
9. وافي، مراد زكريا منصور، والحلاق، خالد عبد الرؤوف. (2016). *Factors Affecting Cost Overruns and Cost Control Practices in Construction Projects in Gaza Strip* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية غزة. غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/821648>
10. (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/821648>

11. هملان، محمد عمر حسن، أبو عرابي، مروان محمد عبدالمجيد، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2020) *أثر إدارة*

*التغيير في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لإدارة الإبداع: دراسة حالة علي شركة الخطوط الجوية الملكية*

*الأردنية* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/1053365>

12. محمد، صبري. (2015). *إدارة التغيير وإرادة التغيير /التنمية الإدارية، س32، ع149، 46، 48 - مسترجع من*

<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/707391>

13. أمين، حافظ أحمد. (1979). *إدارة التغيير مجلة المدير العربي، ع 66، 45، 46 - مسترجع من*

<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/66306>

14. منصور، خالد علي. (1995). *إدارة التغيير: استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم في المملكة العربية*

*السعودية. المؤتمر السنوي الثالث - ارادة التغيير في التربية وادارته في الوطن العربي، مج 2، القاهرة: الجمعية*

*المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية و كلية التربية . جامعة عين شمس، 154 - 189. مسترجع من*

<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/39208>

15. جلال، أحمد فهمي. (2000). *إدارة التغيير: المعبر الأساسي للدخول بكفاءة للقرن الحادي والعشرين. إدارة الاعمال،*

*ع 91، 9. مسترجع من* <http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/61214>

16. براق، محمد، ونعمون، مراد. (2007). *التغيير التنظيمي: مدخل الإدارة بالقيم براسات، ع 5، 141، 160 - مسترجع*

*من* <http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/24976>

17. بوغازي، فريدة. (2015). *تحديد مدى تطبيق مقومات إدارة التغيير وأثرها على نجاحها بالمؤسسة المينائية*

*سكيكة مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع15، 73، 90. - مسترجع من*

<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/677880>

## الملاحق

### ملحق استبيانات لمتغيرات البحث

#### الجنس

ذكر

أنثى

العمر

أقل من 30 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة

من 50 سنة فما فوق

#### الحالة الاجتماعية:

متزوج

أعزب

أخرى

#### عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات.

من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة

15 سنة وأكثر

المحور الأول: العوامل الاقتصادية

| العبارة                                                            | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| تؤثر العوامل الاقتصادية على قرارات إدارة التغيير في شركات الطيران. |            |       |       |           |                |
| زيادة التكاليف تؤثر سلباً على قدرة الشركات على تنفيذ التغييرات.    |            |       |       |           |                |
| تساعد التخفيضات في التكاليف على تعزيز إدارة التغيير.               |            |       |       |           |                |
| يعتمد نجاح إدارة التغيير على الاستجابة للتغيرات الاقتصادية.        |            |       |       |           |                |

المحور الثاني: العوامل التكنولوجية

| العبارة                                                        | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| التقنيات الحديثة تسهم في تحسين إدارة التغيير في شركات الطيران. |            |       |       |           |                |
| يتطلب تنفيذ التغييرات اعتماد تكنولوجيا جديدة.                  |            |       |       |           |                |
| تكنولوجيا المعلومات تؤثر على فعالية عمليات إدارة التغيير.      |            |       |       |           |                |
| فشل التكنولوجيا يمكن أن يؤدي إلى مشاكل في إدارة التغيير.       |            |       |       |           |                |

المحور الثالث: العوامل الاجتماعية

| العبارة                                                          | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| تحتاج الشركات إلى مراعاة الثقافة الاجتماعية أثناء إدارة التغيير. |            |       |       |           |                |
| دعم الموظفين يعد عاملاً مهماً في نجاح إدارة التغيير.             |            |       |       |           |                |
| التواصل الجيد مع العاملين يساهم في تقليل مقاومة التغيير.         |            |       |       |           |                |
| التغيرات الاجتماعية تؤثر على استجابة الموظفين لإدارة التغيير.    |            |       |       |           |                |

المحور الرابع: القيادة وإدارة التغيير

| العبارة                                                                   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| القيادة الفعالة<br>تعزز من نجاح<br>إدارة التغيير في<br>الشركات.           |            |       |       |           |                |
| يجب أن يكون<br>القادة قدوة في<br>تنفيذ التغييرات.                         |            |       |       |           |                |
| تحتاج فرق العمل<br>إلى دعم القادة<br>لتحقيق نتائج<br>إيجابية.             |            |       |       |           |                |
| القيادة المشاركة<br>تساعد في تعزيز<br>الالتزام بتغييرات<br>إدارة التغيير. |            |       |       |           |                |

المحور الخامس: تقييم الأداء بعد التغيير

| العبارة                                                       | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| تقييم الأداء بعد التغيير يساعد في فهم فعالية الإدارة.         |            |       |       |           |                |
| يجب أن تتضمن عملية تقييم الأداء ملاحظات من الموظفين.          |            |       |       |           |                |
| يساعد تحليل النتائج في تحديد مجالات التحسين في إدارة التغيير. |            |       |       |           |                |
| يعتبر تقييم الأداء أداة مهمة للتأكد من نجاح التغييرات.        |            |       |       |           |                |