

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستهلال

{ إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَدَدَ لَهُ
وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ }

صدق الله العظيم

[سورة الرعد الآية "11"]

الإهداء

إلى التي جعل الله الجنة تحت قدميها

،،، أمي العزيزة ،،،

إلى روح والدي أسكنه في أعلى فراديس الجنان

،،، الوالد العزيز ،،،

إلى التي وقفت بجانبتي طيلة حياتي

،،، زوجتي العزيزة ،،،

إلى الذين أرجو لهم التوفيق في سبيل العلم والمعرفة

،،، أبنائي النجباء ،،،

إلى هالات من الضياء وفخر من العزة والثناء

،،، أخواني وأخواتي ،،،

لكم على امتداد الحياة شموع الزمن الجميل

إلى رفقاء العلم

الذين يعلمون أن شمس المعرفة لا تشرق إلا لأولئك الذين يسعون لارتداد الثريا

إليكُم جميعاً أهدي هذا الجهد



الشكر والتقدير

الشكر من قبل ومن بعد لله رب العالمين الذي انعم علينا بنعمه التي لا تحصى ولا تعد ،
ومنها نعمتي العقل والعلم والصلاة والسلام على رسول الله السراج المنير النبي الأمي الذي
علم المتعلمين وحثنا علي طلب العلم من المهد إلي اللحد .

خالص التقدير والشكر إلي الدكتور / محمد يوسف الشيخ نور الهادي لوقوفه بجانبني
حتي رأي العمل النور فله مني كل الشكر والتقدير

الشكر لمكتبات جامعة الإمام المهدي وجامعة النيل الأبيض وجامعة أمدرمان الإسلامية
وجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لمساعدتها في توفير المعلومات اللازمة لهذا البحث.
وأقدم بعظيم الشكر وجزيل الثناء وجميل العرفان لأساتذتي الأجلاء ، لما لقيته عندهم من
نصحاء وإرشاد ومتابعة مخلصه مما شجعني علي المضي قدماً في هذه الدراسة والشكر و
العرفان لجامعة الإمام المهدي التي أتاحت لي فرصة الدراسة وذللت الصعاب وجزيل شكري
وتقديري للسيد / عميد كلية الدراسات العليا والشكر موصول للمسؤولين بشركتي زين وسوداتل
الذين ذللوا لي الصعاب لإخراج هذا البحث بهذه الحلة .
ولاشك أن هناك أناسا ساهموا - بطريق أو بآخر- في ان يرى هذا البحث النور وان لم تتسع
لسطور لذكرهم فاني لأغضبهم حقهم فلهم خالص الشكر والتقدير .

المستخلص

تناولت الدراسة أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في شركات الاتصالات . حيث هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على التغيير التنظيمي ومدى مساهمته في تطوير وتحسين أداء العاملين بشركتي زين وسوداني للاتصالات ودراسة سياسات التغيير التنظيمي (أعادة هيكلة ، تخفيض عمالة) وتأثيرها على أداء العاملين بشركة زين للاتصالات وشركة سوداني للاتصالات ودراسة أساليب التغيير التنظيمي والتعرف على علاقتها بأداء العاملين بشركة زين للاتصالات وشركة سوداني للاتصالات .

تمثلت مشكلة الدراسة على أثر كبيرة على ضعف أداء العاملين وإنخفاض روحهم المعنوية ، وظهور مؤثرات التوتر والصراع النفسي في شركات الاتصالات (زين - سوداني) . أفترضت الدراسة فرضية رئيسية مفادها وجود علاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في شركات الاتصالات . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، لوصف الظاهرة محل الدراسة في إطارها النظري ، والمنهج التاريخي وذلك من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بمجال وموضوع الدراسة ، والحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كأسلوب إحصائي لتحليل بيانات ومعلومات الدراسة ، ولإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي لاختبار فرضيات الدراسة . توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها عملية التغيير التنظيمي تحدث حالات من التوتر والضغط على العاملين ، ضعف الاهتمام من الشركات ببرامج الثقافة التنظيمية الداعمة لترسيخ مفهوم التغيير التنظيمي ، وتتبع الشركتين سياسة التطوير المستمر في فلسفتها التنظيمية .

خلصت الدراسة إلى عدة توصيات من ضمنها : أهمية معالجة حالات التوتر الناتجة عن التغيير التنظيمي ، التركيز على سياسة التطوير المستمر .

ABSTRACT

The study tackled the impact of organization change on the performance of employees in telecommunications companies. The study aimed to shed a light on organization change and its contribution on the development and improvement of performance of the employees of Zain and Sudani Telecommunication , as well as studying the policies of organizational change (restructuring , and downsizing) and their impact on the study also focuses on the methods of organizational change and to identify their relationship to the performance of workers, low morale , and the appearance of stress and psychological conflict in telecommunication companies (Zain and Sudani) . The study assumed a main hypothesis that : there is a relationship between organizational change and the performance of employees in telecommunications companies . The study used the descriptive approach to describe the phenomenon as well as historical approach, by presenting and analyzing previous studies related to the field and subject of the study. Moreover, the statistical package for social sciences (SPSS) was used as a statistical method for analyzing the data and information of the study. In addition to the linear regression analysis to test the hypotheses of the study . The results of the study are: the process of organization change creates states of tension and pressure on workers, weak interest from companies in organizational culture programs that support the consolidation of the concept of organizational change , the two companies follow a policy of continuous development in their organizational philosophy. The study concluded with several recommendations , including : it is important to deal with stressful situations resulting from organizational change , and focusing on the policy continuous development.

قائمة المحتويات

البيان	رقم الصفحة
الاستهلال	أ
الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
المستخلص	د
ABSTRACT	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ح
قائمة الأشكال	ط
المقدمة : الإطار المنهجي والدراسات السابقة	
أولاً : الإطار المنهجي	2
ثانياً : الدراسات السابقة	7
الفصل الأول : التغيير التنظيمي	
المبحث الأول : ماهية التغيير التنظيمي	20
المبحث الثاني : مراحل التغيير التنظيمي	34
المبحث الثالث : نظريات التغيير التنظيمي	48
الفصل الثاني : أداء العاملين	
المبحث الأول : ماهية أداء العاملين	67
المبحث الثاني : مراحل تقييم أداء العاملين	87
المبحث الثالث : طرق تقييم أداء العاملين	97
الفصل الثالث : (شركة زين وشركة سوداتل للإتصالات)	
المبحث الأول : النشأة والتطور للشركتين	113
المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي والتغيير التنظيمي	122
المبحث الثالث : التغيير التنظيمي وأداء العاملين بالشركتين	131
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية	
المبحث الأول : إجراءات الدراسة	138

151	المبحث الثاني : عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
185	المبحث الثالث : فرضيات الدراسة
	الخاتمة
194	أولا : النتائج
195	ثانيا : التوصيات
197	المصادر والمراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(1/4)	الاستبيانات الموزعة والمعاداة	139
(2/4)	توزيع محاور فروع الدراسة	139
(3/4)	مقياس درجة الموافقة	140
(4/4)	معامل ارتباط عبارات المحور الأول بالمجموع الكلي	142
(5/4)	معامل ارتباط عبارات المحور الثاني بالمجموع الكلي	142
(6/4)	معامل ارتباط عبارات المحور الثالث بالمجموع الكلي	143
(7/4)	معامل ارتباط عبارات المحور الرابع بالمجموع الكلي	143
(8/4)	معامل ارتباط عبارات المحور الخامس بالمجموع الكلي	144
(9/4)	نتائج معامل الارتباط لمقياس محاور الدراسة	145
(10/4)	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور الأول	146
(11/4)	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور الثاني	146
(12/4)	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور الثالث	147
(13/4)	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور الرابع	148
(14/4)	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور الخامس	148
(15/4)	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر	151
(16/4)	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية	152
(17/4)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	153
(18/4)	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	154
(19/4)	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير المسمى الوظيفي	155
(20/4)	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	156
(21/4)	التوزيع التكراري لأفراد المجتمع المدروس وفقا للدورات التدريبية	157
(22/4)	التوزيع التكراري لعبارات محور الدراسة الأول سياسات التغيير التنظيمي	159
(23/4)	تحليل فقرات المحور الأول سياسات التغيير التنظيمي	161
(24/4)	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور الدراسة الأول سياسات التغيير التنظيمي	162

164	التوزيع التكراري لعبارات محور الدراسة الثاني أساليب التغيير التنظيم	(25/4)
166	تحليل فقرات المحور الثاني أساليب التغيير التنظيمي	(26/4)
167	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور الدراسة الثاني أساليب التغيير التنظيمي	(27/4)
169	التوزيع التكراري لعبارات محور الدراسة الثالث مقاومة التغيير التنظيم	(28/4)
171	تحليل فقرات المحور الثالث مقاومة التغيير التنظيمي	(29/4)
172	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور الدراسة الثالث مقاومة التغيير التنظيمي	(30/4)
174	التوزيع التكراري لعبارات المحور الرابع ثقافة التغيير التنظيمي	(31/4)
176	تحليل فقرات المحور الرابع ثقافة التغيير التنظيمي	(32/4)
177	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور الدراسة الرابع ثقافة التغيير التنظيمي	(33/4)
179	التوزيع التكراري لعبارات المحور الخامس أداء العاملين	(34/4)
181	تحليل فقرات المحور الخامس أداء العاملين	(35/4)
183	اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور الدراسة الخامس أداء العاملين	(36/4)
189	نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين سياسات التغيير التنظيمي وأداء العاملين	(37/4)
190	نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين أساليب التغيير التنظيمي وأداء العاملين	(38/4)
191	نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين ثقافة التغيير التنظيمي وأداء العاملين	(39/4)
192	نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين مقاومة التغيير التنظيمي وأداء العاملين	(40/4)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1)	نموذج الدراسة	5
(1/1)	القوى البيئية المرتبطة بالتغيير	26
(2/1)	مداخل التغيير التنظيمي	29
(3/1)	اثر تخفيض حجم العمالة على التكاليف والقيمة المضافة	54
(4/1)	عوامل تخفيض العمالة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي	57
(5/1)	ثقافة الجودة كمؤشر للأداء التنظيمي	58
(6/1)	مؤشرات الفعالية التنظيمية في علاقتها بتخفيض العمالة	59
(7/1)	الممارسات البديلة لتخفيض العمالة	61
(8/1)	مقارنة بين استراتيجيات تخفيض العمالة	63
(9/1)	مدى عمق واتساع استراتيجيات تخفيض حجم العمالة المستخدمة	63
(10/1)	الفرق بين المدخل التدريجي والمدخل الثوري	64
(1/2)	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	72
(2/2)	عناصر عملية تقييم الأداء	84
(3/2)	خطة تطوير أداء العاملين	88
(4/2)	المقياس المتدرج البياني لتقييم الأداء	100
(5/2)	تصنيف الموظفين بنظام المقارنات الثنائية	101
(6/2)	خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن	111
(1/3)	الهيكل التنظيمي	122
(2/3)	الهيكل التنظيمي للشركة	129
(1/4)	التوزيع التكراري لمتغير العمر	151
(2/4)	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الحالة الاجتماعية	152
(3/4)	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	153
(4/4)	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير التخصص العلمي	154
(5/4)	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المسمى الوظيفي	155
(6/4)	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	156
(7/4)	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية	157