



جامعة افريقيا العالمية
عمادة الدراسات العليا
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال



دور إدارة التغيير في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة حالة: شركة جياي لصناعة السيارات المحدودة 2018م

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

إشراف الدكتور:

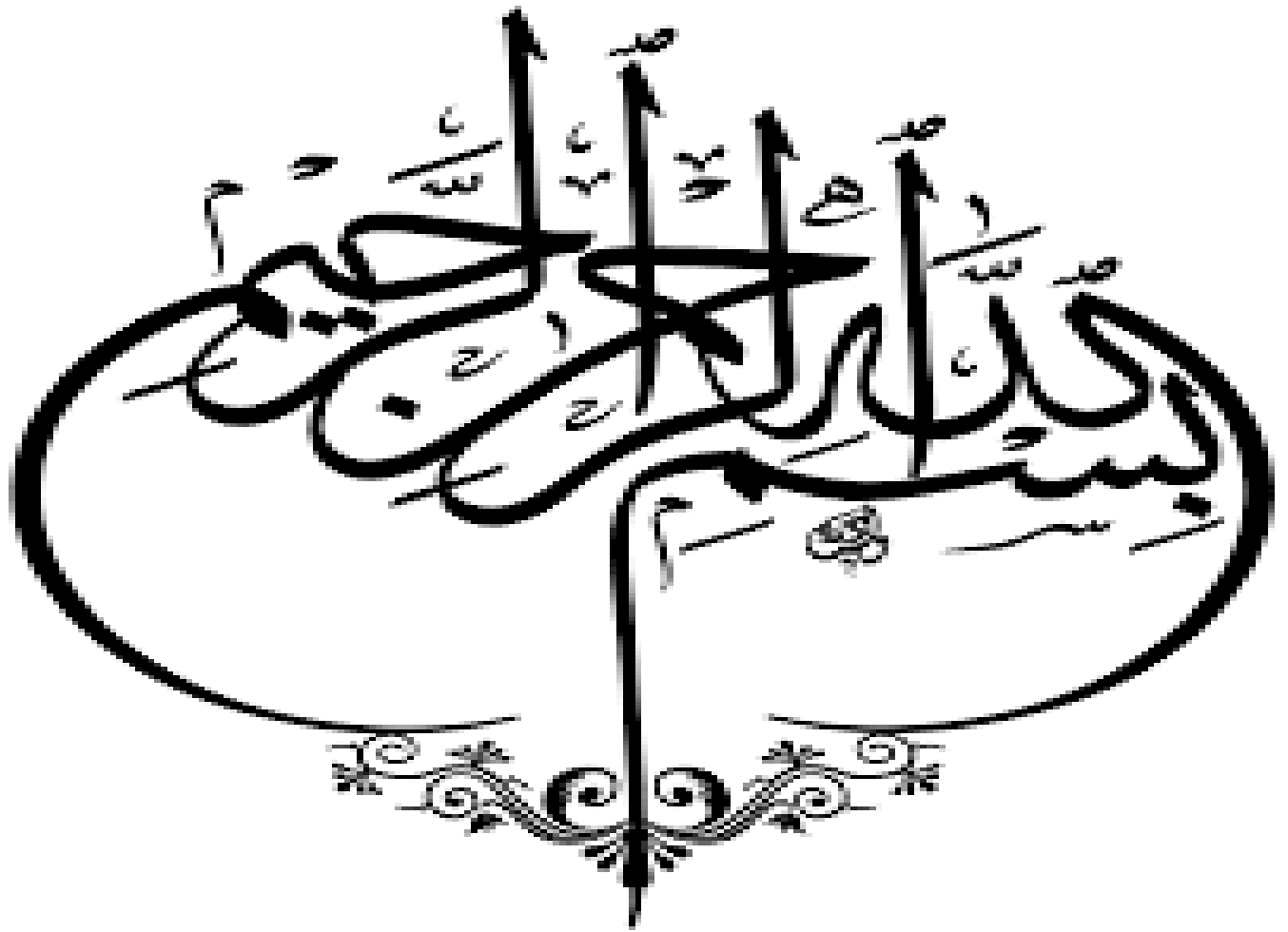
شهاب سوارالذهب أحمد عيسى

إعداد الطالب:

عبدالمولى ادم حماد ابراهيم

الخرطوم - السودان

1440 هـ - 2019 م.



الإِسْتِهْلَالُ

قال تعالى: {ذَلِكَ يَأْنِ لِلَّهِ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ
حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ}

صدق الله العظيم (سورة الانفال - الآية 53)

قال تعالى: {لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ
أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا
أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ}

صدق الله العظيم (سورة الرعد - الآية 11)

الإهداء

الى القلب الناصع بالبياض ومنبع الرحمة والتي لم تبخل على يوماً بعطفها وصلواتها
ودعائها والتي شهدت غرس هذا الجهد ولم يمهلهما القدر حتى تجني ثماره ، طيب الله
ثراها واسكنها فسيح جناته، جنة الفردوس الاعلى

الى روح والدتي الغالية

الى القلب الكبير براً وتقديراً يامن أحمل اسمك بكل فخر واعتزاز، حفظه الله وبارك في
ايامه وأطال عمره

الى ابي العزيز

الى من وقفت بجانبني وأمدتني بالعزيمة والاصرار والى رفيقة الكفاح والكدح والسند
السمح التي شجعتني واعانتني على مواصلة التحصيل العلمي

الى زوجتي العزيزة

الى روعة الحاضر وثمره المستقبل

ابني محمد

الى سندي وعوني وذلك السراج الذي انار دربي والصخرة التي تحطمت عندها احزاني
وهمومي ، حفظه الله وبارك في عمره وذريته

الى عمي (عبدالله)

الى من احمل لهم كل مشاعر الود والمحبة

اخواني واخواتي الاعزاء

الشكر والتقدير

الشكر من قبل ومن بعد لله عز وجل والقائل (وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ) الآية (7) : سورة ابراهيم .

يسرني أن اتقدم بوافر الشكر والتقدير لجامعة افريقيا العالمية ، وعمادة الدراسات العليا وكلية العلوم الادارية ، إداريها وعلمائها الذين غمروني بتعاملهم الراقي وتواضعهم وعنهم ساكتب دوماً . وأخص بالشكر والتقدير استاذي الدكتور شهاب سوارالذهب أحمد عيسى على ما ابداه لي من خلق كريم وما قدمه لي من توجيهات ودعم متواصل ونصح وارشاد طيلة فترة اشرافه على هذا البحث حتى تم بفضل الله ، حفظه الله وبارك في عمره وذريته .

وايضاً الشكر لكل العاملين بشركة جيااد لصناعة السيارات المحدودة على تعاونهم ومدهم لي بالمعلومات ، والشكر موصول للعاملين بالمكتبة المركزية ولجنة المحكمين كذلك لكل الذين ساهموا معي في اخراج هذا البحث من الأصدقاء والزملاء.

المستخلص

تناول هذا البحث دور إدارة التغيير في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمنظمات الأعمال ، وتمثلت مشكلة البحث في أن المنظمات اليوم تواجه تحديات كبيرة وصعبة تؤثر في مقدرتها علي البقاء والاستمرارية في ظل الضغوط البيئية (الداخلية والخارجية)، ومدى قدرتها على التكيف والتطور في ظل هذه المتغيرات وإحداث التغيير المطلوب. قام البحث على عدد من الفرضيات أهمها: أن هنالك علاقة ارتباطية بين إليه التغيير وتحقيق الولاء التنظيمي بمنظمات الاعمال ، وان هنالك علاقة بين استراتيجية مقاومة التغيير وتحقيق الولاء التنظيمي ، بالإضافة إلى أن هنالك علاقة موجبة بين الاستغلال الامثل للموارد وتحقيق الولاء التنظيمي بالمنظمات .وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي وداسة الحالة .

وأظهرت النتائج اثبات جميع الفرضيات، حيث توصل البحث الى عدد من النتائج من أهمها : إن وضوح الاهداف والرؤية، والشفافية، واتباع مهارات الاتصال الحديثة بين المنظمة والعاملين يؤدي ذلك الى تعزيز الثقة المتبادلة والاحساس بشعور جيد بالانتماء، مما قد يُعد مؤشراً مهماً بفاعلية عملية التغيير. كما أوضح أن المنظمات تحرص على ترسيخ فلسفة تدريبية مستمرة باكساب العاملين مهارات جديدة ومعارف وقدرات، وتطبيق مبدأ عدالة أسس التعيين والترقي، مما يساعد ذلك في تحقيق المزيد من تطلعات وطموحات العاملين، وبالتالي قبولهم لعملية التغيير .وخلص البحث كذلك الى عدد من التوصيات من أهمها : لفت انتباه القادة والمدراء إلى جوانب هامة تؤثر في التنظيم او عملية التغيير، ربما لم تؤخذ بالاهتمام الكافي كالمشاركة مع العاملين في عملية التغيير والتعامل بحكمة واتزان مع المقاومة السلبية، وتعد تلك من القيم الثقافية المهمة التي تلعب دوراً هاماً في تعميق روح الانتماء والولاء لدى العاملين وتعزيز ثقتهم تجاه المنظمة. من المهم أيضاً ان تهتم إدارة المنظمة بتقويض جزءاً من سلطاتها وصلاحياتها للعاملين في المستويات الادارية المختلفة، بحسبان أن ذلك يشعرهم فعلياً باشراكهم في تحمل المسؤولية مما يؤدي الى تغيير قيم واتجاهات واهداف العاملين لصالح المنظمة.

ABSTRACT

This research with title (*The role of change management in achieving organizational loyalty*) dealt with the role of change management in achieving the organizational loyalty of the employees of the business organizations. The problem of research is that the organizations today face great challenges and difficulties that affect their ability to survive and survive under the environmental pressures (internal and external), and their ability to adapt and develop In light of these variables and bring about the required change. The research has been based on a number of the hypotheses the most important of which are: There is a correlation between the mechanism of change and achieving the organizational loyalty, and there is a relationship between the strategy of resistance to change and achieving organizational loyalty, and there is a positive relationship between the best exploitation Resources and organizational loyalty in the organizations. The results showed that the results of the study are: that clarity of goals, vision, transparency and follow-up of the new communication skills between the organization and the employees lead to enhancing mutual trust and sense of belonging Change. It also explained that the organizations are keen to establish a continuous training philosophy that provides new skills, knowledge and abilities to the employees, and applies the principle of justice to the foundations of change and advancement, thus helping to achieve more aspirations and aspirations of employees and thus acceptance of the process of change.

The research also concluded a number of recommendations, the most important of which are: To draw the attention of leaders and managers to important aspects affecting the organization or the process of change, perhaps not taken with equal attention, such as participation with the workers in the process of change and deal with wisdom and balance with the negative resistance, and these are important cultural values that play Played an important role in deepening the spirit of belonging and loyalty of employees and enhancing their confidence in the organization. It is also important for the management of the organization to delegate part of its powers and competencies to the employees of different administrative levels, as this effectively makes them feel responsible for them, which changes the values, attitudes and objectives of the employees in favor of the organization.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	رقم
	البسمة	1
أ	الاستهلال	2
ب	الاهداء	3
ج	الشكر والتقدير	4
د	المستخلص	5
هـ	Abstract	6
و	قائمة الموضوعات	7
ح	قائمة الجداول	8
ي	قائمة الاشكال	9
الفصل الأول: أساسيات البحث والدراسات السابقة		
1	المبحث الأول: أساسيات البحث	10
6	المبحث الثاني: الدراسات السابقة	11
الفصل الثاني: إدارة التغيير		
22	المبحث الأول: مفهوم التغيير وإدارة التغيير	12
32	المبحث الثاني: مجالات التغيير التنظيمي	13
47	المبحث الثالث: مراحل إدارة التغيير	14
الفصل الثالث: الولاء التنظيمي		
62	المبحث الأول: مفهوم وأبعاد الولاء التنظيمي	15
72	المبحث الثاني: مقومات الولاء التنظيمي	16
82	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي	
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على شركة جيااد لصناعة السيارات المحدودة		
99	المبحث الأول: شركة جيااد لصناعة السيارات المحدودة	16

124	المبحث الثاني: إجراءات وعرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية	17
132	المبحث الثالث: مناقشة النتائج واختبار صحة الفرضيات	18
146	النتائج	19
147	التوصيات	20
149	قائمة المصادر والمراجع	21
قائمة الملاحق:		
I	الملحق رقم (1): الهيكل التنظيمي لشركة جيااد لصناعة السيارات المحدودة	22
II	الملحق رقم (2): الاستبانة	23
VII	الملحق رقم (3): أسماء المحكمين	24

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	مجالات التغيير التنظيمي	1/2
87	مراحل تكوين الولاء التنظيمي عند بوشانان	2/3
88	المقارنة بين استراتيجيتي الولاء والضبط	3/3
125	قيمة معامل الفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبانة	1/4
126	اوزان مقياس ليكارت الخماسي	2/4
126	المتوسط المرجح	3/4
128	النوع	4/4
129	العمر	5/4
130	المؤهل العلمي	6/4
131	عدد سنوات الخبرة	7/4
132	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الاول (هناك علاقة بين آلية التغيير وتحقيق الولاء التنظيمي بمنظمات الاعمال)	8/4
134	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه العام لعبارات المحور الاول (هناك علاقة بين آلية التغيير وتحقيق الولاء التنظيمي بمنظمات الاعمال)	9/4
135	الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الاول (هناك علاقة بين آلية التغيير وتحقيق الولاء التنظيمي بمنظمات الاعمال)	10/4
136	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني (هناك علاقة بين استراتيجية مقاومة التغيير وتحقيق الولاء التنظيمي بمنظمات الاعمال)	11/4
138	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه العام لعبارات المحور الثاني (هناك علاقة بين استراتيجية مقاومة التغيير وتحقيق الولاء التنظيمي بمنظمات الاعمال)	12/4

139	الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثاني (هنالك علاقة بين استراتيجية مقاومة التغيير وتحقيق الولاء التنظيمي بمنظمات الاعمال)	13/4
140	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث (هنالك علاقة بين الاستغلال الامثل للموارد وتحقيق الولاء التنظيمي بمنظمات الاعمال)	14/4
142	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه العام لعبارات المحور الثالث (هنالك علاقة بين الاستغلال الامثل للموارد وتحقيق الولاء التنظيمي بمنظمات الاعمال)	15/4
143	الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثالث (هنالك علاقة بين الاستغلال الامثل للموارد وتحقيق الولاء التنظيمي بمنظمات الاعمال)	16/4

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	نموذج البحث	1/1
30	الجوانب الاساسية لأهمية ادارة التغيير	1/2
36	انواع التغيير التنظيمي	2/2
46	ادوات ومحركات التغيير التنظيمي	3/2
47	مراحل ادارة التغيير	4/2
50	خطوات ادارة التغيير الفعال	5/2
52	خصائص ادارة التغيير	6/2
82	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز	1/3
128	النوع	1/4
129	العمر	2/4
130	المؤهل العلمي	3/4
131	عدد سنوات الخبرة	4/4