

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

**استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير واثرها على أداء
العاملين في الشركات الأردنية . دراسة حالة شركة
الاتصالات الاردنية وشركة مياها**

2004-2008

**Impact of resistance to change management
strategies on the performance of employees
in Jordanian companies**

A case study

(Jordanian Communication Company, Inc. and Meyahona
Company)

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إشراف

إعداد الدارسة

البروفسور

محمد حسن

نادية يعقوب مشربش

حافظ

2010

بسم الله الرحمن الرحيم

: قال تعالى

وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ
مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالثَّمَرَاتِ وَبَشِّرِ
الصَّابِرِينَ الَّذِينَ إِذَا أَصَابَتْهُمُ مُّصِيبَةٌ قَالُوا إِنَّا لِلَّهِ
وَإِنَّا إِلَيْهِ رَاغِبُونَ أُولَئِكَ عَلَيْهِمْ صَلَوَاتٌ مِّن
رَّبِّهِمْ وَرَحْمَةٌ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ

صدق الله العظيم

سورة آل عمران - آية 139

إلهاداء

الى والدتي حبا ورحمة ووفاء بالجميل الذي طوقت
به عنقي ابد السنين فعشعشت في سويداء قلبي
تعانقني ما برح الزمان والمكان مع دعائي لها
. بالعافية والصحة .

إلى والدي.. الذي كتب له القدر ان لا يرى هذا
العمل.... قطرةً من بحرك العظيم حبا وبراً وطاعةً
.... من نذر عمره في اداء رسالته.... صنعها من
اوراق الصبر وطرزها من احلام الدهر وعلى
سراج الامل ، بلا فتور او كلل رسالة تعلم
العطاء كيف يكون العطاء تعلم الوفاء كيف
يكون الوفاء ... وأعذرني فلا استطيع المقارنة بين
..... رسالتي ورسالتك فشتان ما بينهما

الى اخي واخواتي الذين يطوقوني دائما بعطفهم
. وحنانهم فكانوا نورا يضيء طريقي وفقهم الله

شكر وتقدير
الشكر الى هذا الصرح العظيم... جامعة السودان
للعلوم والتكنولوجيا منارة الحق والعلم..... أدام

الله الخير والعلم يجري في روابيها... يروي العلماء

....

و الشكر إلى البروفيسور محمد حسن حافظ
المشرف هذا العالم الذي اختزن العلياء وغشت
عليه جليابا معالم الزهد والايمان وتواضع
العلماء فارتسمت معالم العطف والحنان في كل
مواقفه , فكان له المساهمة العظيمة في اتمام
هذه الدراسة , فلم ييخل بخير عنده , وأفاض من
علمه كصب لم ينقطع فأينع , فجزاه الله خير
الدنيا والآخرة , وأنار بصيرته وأفسح بصرة وأعانه
في دينه ودنياه.

كما وأشكر الأخ العزيز الدكتور ايوب الصوالحة
الذي كان ساعيا معي طيلة فترة الدراسة بكل
معاني الاخوة و الوفاء .
كما وأتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من
تعاون معي وساعدني في إخراج وطباعة هذه
الرسالة.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر استراتيجيات ادارة مقاومة
التغيير على اداء العاملين في الشركات دراسة حالة (شركة الاتصالات

الأردنية وشركة مياها) ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الشركات .

وزعت الاستبانة على عينة بلغت (225) مفردة , شملت موظفي الشركات في المركز والفروع, تم استعادت (212) استبانة أي ما نسبته (95%) من عدد الاستبيانات الموزعة , خضع للتحليل الإحصائي (196) استبانة , أي ما نسبته (87%) من عدد الاستبيانات المستلمة .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها .

1. تلعب محركات مقاومة التغيير دورا مهما في سوء أداء العاملين في الشركات الأردنية
2. تلعب أشكال مقاومة التغيير دورا سلبيا في أداء العاملين في الشركات
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير التنظيمي و أداء العاملين في الشركات الأردنية
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% في تصورات أفراد العينة تجاه أداء العاملين تبعاً (الجنس ، العمر ، سنوات الخبرة) .
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% في تصورات (أفراد العينة تجاه أداء العاملين تبعاً) المؤهل العلمي

في ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث بعض التوصيات :

1. ضرورة إشباع الحاجات النفسية والمادية للعاملين قبل تطبيق استراتيجيات التغيير
2. اعتبار المقاومة للتغيير كظاهرة اجتماعية في حياة المنظمات
3. السماح للعاملين بالمشاركة بفعالية في برامج التغيير
4. بناء ثقافة تنظيمية داعمة لعمليات التغيير التنظيمي
5. تطبيق برامج تدريبية في أهمية إدارة التغيير

Abstract

This research aims at identifying the Impact of resistance to change management strategies on the performance of employee's in Jordanian companies ie, (Jordanian communication company, Inc. and meyahona company) The

total number of employees of the two companies constitute the study population.

The questionnaire was distributed among a random sample of (225) employees, (212) questionnaires were retrieved, ie (95 %) of the total number of questionnaires distributed. (196) were subjected to the statistical analysis, ie 87 % of the questionnaires retrieved

Some of the findings are:-

1. Resistance to change motives plays an important role in the poor performance of employees in Jordanian companies
2. Types of Resistance to change play a negative role in the performance of employees in the two companies.
3. There a correlation of statistical significant between the Impact of resistance to change management strategies and the performance of employees in Jordanian companies.
4. There are no differences of statistical significance at 5% level due to (sex, age, years of experience).
5. There are differences of statistical significance of 5% level due to (qualifications).

Some of the recommendations are:

1. Necessity of satisfying psychological and material Needs of the employee's before implementing change strategies.
2. to Consider resistance to change as a natural phenomenon in the life of organizations.
3. To allow employees to participate in the change programmers.
4. To build an organizational culture supporting the process of organizational change.
5. To implement training programmers in change management.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الآية	ب
الإهداء	ت
الشكر	ث
مستخلص دراسة باللغة العربية	ج
Abstract	ح
فهرس المحتويات	خ
فهرس الجداول	ر
فهرس الأشكال	ش
فهرس الملاحق	ش
المقدمة : تمهيد	1
أهمية الدراسة	3
أهداف الدراسة	5
مشكلة الدراسة	5
أسئلة الدراسة	6
فرضيات الدراسة	6
مجتمع وعينة الدراسة	7
منهجية الدراسة	7
حدود الدراسة	7
مفاهيم ومصطلحات الدراسة	7
الدراسات السابقة	12
الفصل الأول : أدبيات الدراسة	27
المبحث الاول : التغيير	28

المطلب الاول : مفهوم التغيير	28
المطلب الثاني : مفهوم التغيير التنظيمي	31
المطلب الثالث: أنواع ومتطلبات واعتبارات التغيير	33
المطلب الرابع : أنشطة التغيير	35
المطلب الخامس: محركات التغيير التنظيمي	38
:المطلب السادس: خصائص التغيير التنظيمي	43
المطلب السابع: أسس التغيير التنظيمي	46
:المطلب الثامن: مراحل التغيير	48
المطلب التاسع : استراتيجيات التغيير	62
المبحث العاشر: استراتيجيات ادارة مقاومة التغيير	64
المبحث الثاني: الاداء الوظيفي	84
الفصل الدراسي الثاني: دراسة الحالة	102
المبحث الأول: نظرة عامة على التغيير	103
المطلب الأول : الوضع المالي والنقدي	103
المطلب الثاني : نمو القطاعات الاقتصادية	105
المطلب الثالث: عجز الموازنة العامة	113
المبحث الثاني : شركة مياها	119
المطلب الأول: الجوانب التنظيمية والادارية	119
المطلب الثاني: الجوانب المالية	120
المطلب الثالث: الجوانب القانونية	133
المطلب الرابع: اثر الخصخصة على اداء الشركة	135
المبحث الثالث : شركة الاتصالات	141
المطلب الاول: الجوانب التنظيمية والادارية	141
المطلب الثاني : الجوانب المالية	145

المطلب الثالث: الجوانب القانونية	156
المطلب الرابع: اثر الخصخصة على اداء الشركة	160
الفصل الثالث: التحليل الإحصائي	173
المبحث الأول: التحليل الإحصائي المتبع	174
المطلب الأول: منهج الدراسة	174
المطلب الثاني : حدود الدراسة	175
المطلب الثالث: عينة الدراسة	175
المطلب الرابع: مجتمع الدراسة	175
المطلب الخامس: الاستبانة	176
سادسًا: إجراءات تطبيق الدراسة	178
المطلب السابع : الأساليب الإحصائية	178
المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة	180
المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس	180
المطلب الثاني : توزيع أفراد العينة حسب	181
المطلب الثالث : توزيع أفراد العينة حسب	183
المطلب الرابع: توزيع أفراد العينة حسب	185
المبحث الثالث الإجابة على أسئلة	186
المطلب الأول: الإجابة على أسئلة الدراسة	186
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة	197
الخاتمة	206
النتائج	206
التوصيات	215
المراجع	218
الملاحق	I

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
55	عناصر المنظمة واستراتيجيات التغيير المتعلقة بها	(1/1)
71	بعض القضايا المحتملة لمقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها	(2/1)
75	(Newstorm & Davis) عوامل مقاومة التغيير حسب رأي	(3/1)
82	استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي	(4/1)
106	الناتج الإجمالي ونسب النمو (2000-2007)	(1/2)
107	الأهمية النسبية القطاعية للناتج المحلي الإجمالي	(2/2)
113	الإيرادات الكلية وعجز الموازنة	(3/2)
117	تطور النفقات الجارية والرأسمالية 2009-2004	(4/2)
119	(المساعدات تطور الخارجية) مليون دينار	(5/2)
120	قائمة الدخل لشركة مياهنا	(6/2)
125	الميزانية العمومية لشركة مياهنا	(7/2)
129	تحليل الأرباح (بالمليون دينار) لشركة مياهنا	(8/2)
130	تحليل النسب المالية لشركة مياهنا للعام 2007	(9/2)
137	إيجابيات وسلبيات خيارات خصخصة قطاع المياه في الأردن	(10/2)
147	قائمة الدخل لشركة الاتصالات الأردنية بملايين الدينار	(11/2)
153	الميزانية العمومية المقارنة لشركة الاتصالات الأردنية	(12/2)
161	الذمم والأرصدة المدينة الأخرى لشركة الاتصالات الأردنية	(13/2)
163	أعمار الذمم بالدينار لشركة الاتصالات الأردنية	(14/2)
164	المبالغ المستحقة لمشغلي/ ومن مشغلي شبكات الاتصالات بالدينار	(15/2)
167	القروض طويلة الأجل بالدينار لشركة الاتصالات الأردنية	(16/2)
169	تحليل النسب المئوية: لشركة الاتصالات الأردنية	(17/2)
177	معاملات ثبات محاور الاستبانة	(1/3)
180	توزيع أفراد العينة حسب الجنس والنسب لمئوية	(2/3)
181	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية والنسب لمئوية	(3/3)

183	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي والنسب لمئوية (4/3)
185	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة والنسب لمئوية (5/3)
187	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال محركات مقاومة التغيير في الشركات الأردنية (6/3)
190	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال اشكال مقاومة التغيير في الشركات الأردنية (7/3)
193	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال اثر استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير على اداء العاملين في الشركات الأردنية (8/3)
196	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مؤشرات اداء العاملين (المتغير التابع) في الشركات الأردنية (9/3)
197	. للفرضية الأولى (One Sample T- Test) نتائج اختبار (10/3)
198	. للفرضية الثانية (One Sample T- Test) نتائج اختبار (11/3)
199	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الثالثة (12/3)
201	لتأثير المتغير المستقل (الجنس) على المتغير التابع T اختبار اداء العاملين (13/3)
276	لاختبار الفروق (One Way ANOVA) اختبار تحليل التباين بين متوسطات اداء العاملين وفقا لمتغير الفئات العمرية (14/3)
277	لاختبار الفروق (One Way ANOVA) اختبار تحليل التباين بين متوسطات اداء العاملين وفقا للمؤهل العلمي (15/3)
278	المقارنات البعدية لاثـر الخبرة على مجالات الدراسة (16/3)
279	لاختبار الفروق (One Way ANOVA) اختبار تحليل التباين بين متوسطات اداء العاملين وفقا للخبرة (17/3)

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
29	مكونات عملية التغيير	(1/1)
50	(Kirt Lewin) مراحل التغيير حسب نموذج	(2/1)
58	مراحل التغيير حسب وجه نظر الصوالحة	(3/1)
60	مراحل عملية إدارة التغيير حسب وجه نظر الباحثة	(4/1)
65	درجات مقاومة التغيير	(5/1)
146	عدد خطوط الاتصال لكل موظف	(1/ 2)
181	توزيع أفراد العينة حسب التكرارات والجنس	(1/3)
182	توزيع أفراد العينة حسب التكرارات حسب الفئات العمرية	(2/3)
184	توزيع أفراد العينة حسب التكرارات و المؤهل العلمي.	(3/3)
186	.توزيع أفراد العينة حسب التكرارات و سنوات الخبرة	(4/3)

قائمة الملاحق

استبانة الدراسة	I
أسماء المحكمين	VIII
خارطة شبكة النقل الوطنية	IX