



# جامعة إفريقيا العالمية

عمادة الدراسات العليا

كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية

قسم الإدارة

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

## إدارة التغيير و مساهمتها في تحقيق الاهداف العامة للمنظمة

دراسة حالة مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية "الفترة 2006 – 2012"

اشراف الدكتور : حاتم عثمان محمد خير

اعداد الطالب : عصام الطريفي عبيد حسين

1434 هـ — 2012 م

قال تعالى :-

(( اللهُ نُورُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ مِثْلُ نُورِهِ كَمِشْكَاةٍ فِيهَا مِصْبَاحٌ الْمِصْبَاحُ فِي زُجَاجَةٍ الزُّجَاجَةُ كَأَنَّهَا كَوْكَبٌ دُرِّيٌّ يُوقَدُ مِنْ شَجَرَةٍ مُبَارَكَةٍ زَيْتُونَةٍ لَا شَرْقِيَّةٍ وَلَا غَرْبِيَّةٍ يَكَادُ زَيْتُهَا يُضِيءُ وَلَوْ لَمْ تَمْسَسْهُ نَارٌ نُورٌ عَلَى نُورٍ يَهْدِي اللهُ لِنُورِهِ مَنْ يَشَاءُ وَيَضْرِبُ اللهُ الْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ))

صدق الله العظيم

سورة النور : الايه ((35))



# الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد ﷺ وعلى اله وصحبه اجمعين .

الحمد لله الذى وفقنى لاتمام هذا العمل الذى ارجو منه رضائه سبحانه وتعالى ولا يسعنى الا ان اتوقف برهة لاسجل كلمة شكر وامتنان وتقدير وعرفان لجامعة افريقيا العالمية منارة العلم ممثلة فى اساتذتها الاجلاء لافساحهم لى المجال للبحث ، والشكر الخاص للاستاذ الدكتور حاتم عثمان محمد خير عميد كلية الاقتصاد والعلوم الادارية والسياسية لما تفضل به مشكورا بالاشراف على هذا البحث وعلى ما قام به من مجهود فى مراجعة وتحليل البحث وابداء الملاحظات ، كما اتوجه بالشكر الجزيل للافءاء اام مامرف الاءءار والاءوء والاءوءاء العاملمن بالبنك من مومظفلن ورؤساء اقسام وماءلرى الاءاراء والفروع والشكر الخاص لماءلر فرع السوق العربى الاء الكرىم الطاهر بئونى والشكر لفلءة كبءى - اسلام - الذى ساعءنى كئلرا فى طباعة هذا البحث والشكر موصول لكل من قام لى فء العون فى اءاءاء هذا البحث .

## مستخلص الدراسة

تبحث هذه الدراسة فى مجال ادارة التغيير ومساهمتها فى تحقيق الاهداف العامة للمنظمة ( دراسة حالة مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية ) تمثلت مشكلة البحث فى ما المقصود بالتغيير وما هي أسبابه و ما هي مجالات التغيير فى المنظمات ، وضعت الدراسة عدة فرضيات اهمها رغبة العاملين الاكيدة بمصرف الادخار تؤثر على احداث عملية التغيير بالاضافة الى الدعم القوى من قبل الادارة العليا لمصرف الادخار يساعد على عملية التغيير .

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاضافة الى المنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة وذلك باختيار عينة عشوائية حجمها (60) فردا من العاملين بمصرف الادخار وهى تمثل الادارة العليا والوسيطه والموظفين ، تم تحليل الاستبانات عن طريق برنامج ( Excel ) وتم اثبات الفروض باستخدام الاحصاء الوصفي وكذلك تم اختبار الصدق والثبات باستخدام برنامج ( SPSS ) .

احتوت الدراسة على المقدمة بالاضافه الى ثلاث فصول حيث تناول الفصل الاول ادارة التغيير اطار نظرى ومفاهيمى من خلال ثلاث مباحث كما تناول الفصل الثانى مقاومة التغيير ودور الادارة فى التغلب عليها ايضا من خلال ثلاث مباحث ، تناول الفصل الثالث الدراسة الميدانية بالتطبيق على مصرف الادخار للتنمية الاجتماعية ايضا من خلال مبحثين بالاضافة الى الخاتمة والتى تحتوى على النتائج والتوصيات .

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها على سبيل المثال :

رغبة العاملين الاكيدة بمصرف الادخار اثرت على احداث عملية التغيير .

الدعم القوى من قبل الادارة العليا لمصرف الادخار ساعد على عملية التغيير.

كما توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات منها :

ضرورة تدريب العاملين حتى يستوعبو ضرورة عملية التغيير .

ضرورة تحليل التقارير الدورية لكى تساعد على قياس مدى فعالية عملية التغيير .

## Abstract

This study examines the field of change management and its contribution to the overall goals of the organization ( case study Sudanese Savings and Social Development Bank ) .

The research main problem is what is meant by change and what are its causes and what are the areas of change in organizations

The study hypotheses , that , desire of employees's determined bank affect the events of the process of change in addition to the strong support by senior management of savings Bank helps the process of change.

The researcher follows the descriptive analytical method in addition to the historical method and case study approach by selecting a random sample size (60) members of a savings bank workers which represents senior management and intermediate staff.

The questionnaire result was analyzed by the ( Excel ) program , the hypotheses were proofed by using the descriptive statistics and test the validity and reliability using a program (SPSS).

The study consists of the preface in addition to three chapters , the first chapter deals with change management framework theoretical and conceptual through three sections , and the second chapter deals with resistance to change and the role of management in overcoming them also through three sections, and the third chapter field study application on the Sudanese Savings and Social Development Bank also through two

sections in addition to the Conclusion containing findings and recommendations.

The study found a number of results, including, for example :-

The real desire of the bank`s employees affected events of the process of change .

The Strong support by senior management of Savings Bank has helped the process of change.

The study also found a number of recommendations including :-

Necessity of training workers until absorbing the need for the process of change. .

Need for analysis of periodic reports in order to help measure the effectiveness of the process of change .

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	اسم الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	مستخلص الدراسة
هـ	Abstract
و	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
1	المقدمة
	<b>الفصل الاول : ادارة التغيير اطار نظرى ومفاهيمى</b>
6	المبحث الاول : التعريف ، الخصائص ، الانواع والاسباب
21	المبحث الثانى : اهمية واهداف التغيير
37	المبحث الثالث : خطوات ومراحل احداث التغيير
	<b>الفصل الثانى : مقاومة التغيير ودور الادارة فى التغلب عليها</b>
48	المبحث الاول : اسباب مقاومة التغيير
53	المبحث الثانى : المهارات اللازمة لادارة التغيير
65	المبحث الثالث : التغلب على اسباب مقاومة التغيير واساليب مواجهتها

	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية
81	المبحث الاول : التعريف بمصرف الادخار
92	المبحث الثاني : اجراءات الدراسة الميدانية
112	الخاتمة
114	المراجع و المصادر
116	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
28	تحديد وتصنيف الاهداف والمهام وفق النتائج المتوقعه	(1-1)
61	مقارنه تحليليه للنظم الأربعة بالنسبه للقضايا المشتركه لإختيار , وتقرير صلاحية مرشح معين لوظيفه رئيسيه فى ضوء استخدام معلومات معينه	(1-2)
76	اساليب مقاومة التغيير	(2-2)
85	فروع مصرف الادخار	(1-3)
87	مكاتب الصرف	(2-3)
94	قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان	(3-3)
96	النوع	(4-3)
97	العمر	(5-3)
98	المؤهل العلمى	(6-3)
99	الوظيفة	(7-3)
100	التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحور الاول (تؤدى عملية التغيير الى التطوير والتحسين فى المصرف)	(8-3)
101	الوسط الحسابى والانحراف المعيارى والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الاول	(9-3)
102	الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الاول	(10-3)
103	التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحور الثانى (رغبة العاملين الاكيدة بالمصرف تؤثر على احداث عملية التغيير)	(11-3)

104	الوسط الحسابى والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الثانى	(12-3)
105	الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثانى	(13-3)
106	التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث (الدعم القوى من قبل الادارة العليا للمصرف يساعد على عملية التغيير)	(14-3)
107	الوسط الحسابى والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الثالث	(15-3)
108	الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثالث	(16-3)
109	التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحور الرابع (تحليل التقارير الدورية يساعد على قياس مدى فعالية عملية التغيير)	(17-3)
110	الوسط الحسابى والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الرابع	(18-3)
111	الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الرابع	(19-3)

## قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	م
96	النوع	1
97	العمر	2
98	المؤهل العلمى	3
99	الوظيفة	4