

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم النفس



الرقم التسلسلي: .....

## عنوان المذكرة

السلوك الاشرافي و علاقته بمقاومة التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية لشركة سونلغاز للتوزيع بالمسيلة

مقدمة لنيل شهادة LMD ليسانس في

تخصص : عمل و تنظيم

شعبة : علم النفس

اشراف الأستاذة :

إعداد الطالبة:

بليل عفاف

بايزيد فاطمة

جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

براح سمية

السنة الجامعية: 2021/2020



جامعة محمد بوضاف - المسيلة  
Université Mohammed Bouzaf - M'sila

# شكر و تقدير

الحمد لله ، نحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه ، إنجاز هذا الحمد لله الذي أثار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا العمل و البحث وعملا يقول رسول الله " صلى الله عليه وسلم "

من لم يشكر الناس لم يشكر الله نتوجه بالشكر الجزيل إلى أستاذتنا الفاضلة "بليل عفاف" على قبول الإشراف على هذا العمل ، وعلى مساعدتها بتوجيهاتها ونصائحها وكفاءتها العلمية .

كما نخص بالشكر و التقدير أساتدتنا الأفاضل بقسم علم النفس و الدين قدموا لنا من العلم طيلة ثلاث سنوات كاملة

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

# فهرس المحتويات

شكر و تقدير

فهرس المحتويات

1	..... مقدمة
1	..... مقدمة :
3	..... الفصل الاول : الإطار العام للدراسة
1	..... 1- إشكالية الدراسة:
4	..... 2- فرضيات الدراسة.
4	..... 3- أهمية الدراسة
5	..... 4- أهداف الدراسة
6	..... 5- أسباب إختيار الموضوع :
6	..... 6- تحديد المصطلحات
8	..... 7-الدراسات السابقة :
11	..... 8- التعليق على الدراسات السابقة ( تقييم الدراسات السابقة)
1	..... الفصل الثاني : السلوك الاشرافي
10	..... تمهيد :
10	..... 1. مفهوم السلوك الإشرافي :
11	..... 2.أنماط السلوك الإشرافي :
16	..... 3.أهمية السلوك الإشرافي :

4. أهداف السلوك الإشرافي : ..... 17

5. مستويات الإشراف : ..... 19

- خلاصة : ..... 21

الفصل الثالث : مقاومة التغيير التنظيمي ..... 9

تمهيد : ..... 19

1. مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي : ..... 19

2. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي : ..... 21

3. مراحل مقاومة التغيير التنظيمي : ..... 22

4. أنواع مقاومة التغيير : ..... 23

5. إستراتيجيات التقليل من مقاومة التغيير : ..... 24

- خلاصة : ..... 26

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة ..... 19

1. الدراسة الإستطلاعية : ..... 27

2. منهج الدراسة : ..... 27

3. حدود الدراسة : ..... 27

4. مجتمع الدراسة : ..... 28

5. عينة الدراسة : ..... 28

6. أداة الدراسة : ..... 30

7. الخصائص السيكومترية للاداة : ..... 31

8. الأساليب المستخدمة في الدراسة : ..... 31

27	الفصل الخامس : عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة.....
33	1- عرض ومناقشة وتفسير النتائج الفرضيات الجزئية:.....
35	2. عرض ومناقشة وتفسير النتائج الفرضيات العامة:.....
36	استنتاج عام :.....
37	خاتمة :.....
25	ملخص الدراسة :.....
25	قائمة المراجع.....
25	الملاحق.....



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

# مقدمة

## مقدمة :

يرجع الاهتمام بالعنصر البشري منذ القرن العشرين أساسا الى اعتباره العنصر الجوهري في نجاح أي مؤسسة أو منشأة وهذا ما أمكن عدة مؤسسات من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة وفعالة على المستوى المحلي و العالمي نظرا لما توليه من اهتمام للعنصر البشري الذي يعتبر المحرك والثروة الأساسية التي تحتل الصدارة ضمن ما تملكه المؤسسات من مقومات انتاجية و العامل الأساسي في كسب الخبرة التنافسية و الحفاظ عليها في ظل تحديات التحول الاقتصادي التي يشهدها العالم و التحديات التي تفرضها المنافسة العالمية في اطار ميكانزمات واقتصاد السوق لذلك على المؤسسات أن تطور العنصر البشري وتنميته ليصبح الجوهر و المحور الأساسي الضامن والساعي لتحقيق أهدافها حاضرا و مستقبلا .

و في خضم كل هذاك يتموقع الاشراف كحلقة من حلقات الادارة كونه يتعلق بجانب من قدرات المشرف الشخصية وخبرته الميدانية وإلمامه بطبيعة العمل وإضافة إلى إتباع السياسة التي تمكنه من الإستخدام الأمثل للقوى البشرية التي يشرف عليها انه إذا كان المورد البشري يمثل نصف العملية الإنتاجية فإن المشرف يمثل المفتاح.

كما نجد بأن التغيير أصبح سمة رئيسية لهذا القرن فكل شئ في كل مكان يشهد تغيرات واسعة جذرية و عميقة في جميع الجوانب السياسية الاقتصادية وكذا الإجتماعية و الثقافية كل هذه التغيرات وغيرها فرضت أوضاع سياسية وإجتماعية تتسم بخطوط كبيرة و ذلك لصعوبة الحكم فيها وهو ما يجعل المؤسسة في مواجهة بيئية تنافسة شرسة تقتضي منها البحث عن سبل

وأساليب وسياسات خاصة لتمكن من بقائها و استمرارها في بيئتها وبناء عليه تظهر الحاجة للتغيير و مواجهة تحدياته المختلفة و ضرورة التعامل معها بروح العصر

من خلال ما سبق يمكن القول بأن إحداه التغيير التنظيمي يتوقف بدرجة أولى على قبول الفاعلين و الجماعات وتعاونهم في إتاحة الفرصة لإنجاحه الأمر الذي يعتمد على تصميم مناخ

مناسب

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border features stylized leaves, small flowers, and elegant curves.

## الفصل الاول : الإطار العام للدراسة

## 1- إشكالية الدراسة :

نظرا للتغيرات و التطورات التي يشهدها العالم في شتى المجالات سواء الإقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية إذ تسعى كل المجتمعات لتكون دائما ضمن الركب و أن لا يفوتها مجارات مجتمعات الريادة و السيادة لذلك كان لزاما على كل مجتمع أراد البقاء أن تكون لديه نوع من المرونة و أن يمتلك مجموعة من المقومات التي تجعله في وضع أمن (يوسف عبد المالك .2017. أ) .

فالتغيير في عالم المنظمات يعني القول او الإنتقال أو التعديل على مستوى الأهداف و الهيكل التنظيمي و الوظائف والعمليات والإجراءات و القواعد وذلك للتكيف و التأقلم مع العناصر الإستراتيجية في كل من البيئة الداخلية و الخارجية بهدف المحافظة على المركز أو المكانة التنافسية الحالية.

و بما أن التغيير قد فرض نفسه أو بالأحرى دفع المنظمات إلى تبنيه فقد كان ذلك إستنادا على أسباب قوية سواء تعلقت بالبيئة الداخلية و المتمثلة أساسا في التطور التكنولوجي والعولمة التي تجعل المؤسسات دائما مضطرة للقيام بتغييرات و أيضا رغبة منها لتغيير السلوكيات المعتمدة من قبل العمال ككثرة الغيابات و أيضا التجديد و إعطاء حيوية أكثر للمنظمة و غيرها من الأسباب الأخرى أما الأسباب الخارجية فهي تتمثل أساسا في القوانين و التشريعات و المنافسة و التغيرات التكنولوجية و التغيرات التي تطرأ على أذواق الزبائن و المستهلكين (والي قادة .2015. أ)

ويعتبر التغيير التنظيمي ظاهرة طبيعية في المنظمات ومؤشر من مؤشرات صحة التنظيم و ذلك لأن مثل هذه الظاهرة تجدها في النظم المفتوحة و مادامة المنظمة نظام مفتوح فنظمها الداخلية قابلة للتغيير نتيجة لتغير الظروف الخارجية وكذلك نتيجة لتغيير النظم الداخلية الأخرى (ضياف زين الدين .2005. 07)

و تجمع الدراسات في هذا المجال على أهمية العنصر البشري في تحقيق النظام الصناعي و تتوقف فعالية النظام و بقاءه و إستمراره على الأفراد القائمين عليه و من الأسباب العديدة التي تجعل يقاومون او يقبلون التغيير نجد النمط الإشرافي الذي يعد عاملا مهما من عوامل نجاح أو فشل التغيير إضافة إلى عوامل أخرى يمكن أن تؤثر في ذلك مثل الشخصية ,الإدراك,اللاواع القدرات الجماعية.....إلخ

وفي بحثنا هذا إقتصدنا على النمط الإشرافي فقط كعامل من العوامل المؤثرة في قبول أو مقاومة التغيير فهناك تنزلات طرحها العلماء ودراسات حاولت البحث في موضوع الأشراف و القيادة التي توصلت إلى التأكيد على أهمية المهارة القيادية بأحداث التغيير.

فهذه المهارة القيادية أو الأشراف ي موضوع إهتمام لعدد كبير من علماء النفس و تجاربهم خلال أواخر القرن العشرين وقد حاولت تلك الدراسات بطريقة أو أخرى تفهم أثر الأنماط السلوكية الأشرافية المختلفة على مجموعة من المتغيرات داخل التنظيم الصناعي و يمكن تعريف الإشراف في هذا المجال بأنه هو إلى حد كبير عملية تعليمية بواسطتها يساعد المشرف الجماعات ليتعلمو ويحسنو مهاراتهم بما يتفق مع إحتياجاتهم و قدراتهم بغرض

الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات بما يتفق مع أهداف المنظمة فالمشرف هو كل شخص يوجه عمل الآخرين على إختلاف مستويات الإشراف .

وقد إرتأينا التركيز على أنماط الإشراف فإما يكون إشرافا عاما وهو الإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية و يتحلى فيه إهتمام المشرف بعماله و يقوم بمنحهم قدر أكبر من الحرية و يساهم في حل مشاكلهم كبر من الحرية و يساهم في حل مشاكلهم ما يكون إشراف تحصيلي و هو ما يعرف بالإشراف الموجه للعمل و الإنتاج و يتميز بالنظام الصارم و المتشدد و الأسلوب الديكتاتوري (ضياف زين الدين .2005. 6).

وعلى هذا الأساس تتضح لنا ضرورة وجود قيادة إشرافية فعالة كأداة للتغيير نحو الأفضل فهي مطلب أساسي لسير العمل كما أنها تعمل على تغيير السلوك الإجتماعي للعمال ولجماعات العمل من حيث إعطاء قابلية و دافعية أكبر للعامل من حيث ممارسته للمسؤولية كاملة فهي تعمل أيضا على خلق دوافع وإتجاهات جديدة للعمال نحو عملهم فيتولد بذلك تكيف و مرونة لسلوك العمال و بذلك يؤثر تأثيرا واضحا على الإنتاج الذي عليه يتوقف سير المؤسسة (حرشاوي سهام.2012. أ).

و لعل أهم ما يميز التنظيم الصناعي الجزائري هو التحولات الكبرى التي شهدتها في السنوات الأخيرة بسبب الفشل الذي أصاب كفاءة معظم المؤسسات الصناعية للقطاع العام ويمكن التساؤل هنا حول دور المسيرين و المشرفين في نجاح وتخطي إشكالية الإنتقال و التغيير التنظيمي و الوصول إلى أحسن مستويات الكفاءة و النجاعة (ضياف زين الدين .2005. 7).

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

هل للسلوك الإشرافي علاقة بمقاومة التغيير التنظيمي؟

السؤال الرئيسي

هل للسلوك الإشرافي علاقة بمقاومة التغيير التنظيمي؟

التساؤلات الفرعية

1 . هل للسلوك الإشرافي التسلطي علاقة بمقاومة التغيير التنظيمي؟

2. هل للسلوك الإشرافي الديموقراطي علاقة بمقاومة التغيير التنظيمي؟

2- فرضيات الدراسة

الفرضية العامة

. توجد علاقة بين السلوك الإشرافي و مقاومة التغيير التنظيمي

الفرضيات الجزئية

- توجد علاقة بين السلوك الإشرافي التسلطي و مقاومة التغيير التنظيمي
- توجد علاقة بين السلوك الإشرافي الديموقراطي و مقاومة التغيير التنظيمي

3- أهمية الدراسة

❖ تأتي أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوع مهم وهو السلوك الإشرافي الذي يعد من أهم العمليات في مقاومة التغيير التنظيمي .

❖ إعادة الإعتبار للعوامل البشرية كعوامل مهمة في التخفيف من شدة مقاومة التغيير التنظيمي .

❖ تتمثل أهمية الإشراف في تلبية حاجات العاملين و تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك بتذليل كل الصعوبات التي تقف عائقا أمام تحقيق هذه الأهداف .

❖ معرفة السلوك الإشرافي .

❖ الكشف عن علاقة السلوك الإشرافي بمقاومة التغيير التنظيمي.

#### 4- أهداف الدراسة

إن هدف أي دراسة هو الوصول إلى نتائج نهائية عن المشكلة المدروسة و هذا ما سنحاول الوصول إليه من خلال الأهداف التالية

❖ التعرف على أثر نمط السلوك الإشرافي المتبع داخل المؤسسة موضع الدراسة على مقاومة التغيير التنظيمي .

❖ التعرف على أهمية السلوك الإشرافي داخل المؤسسة .

❖ مدى تأثير السلوك الإشرافي على المنظمة من حيث التقليل او زيادة التغيير التنظيمي .

❖ الوقوف على أحسن أنماط الإشراف التي تقلل من المقاومة للتغيير .

❖ لفت المسؤولين إلى أهمية الإشراف و إنعكاساته على شخصية العامل .

**5- أسباب إختيار الموضوع :**

من بين الأسباب التي أدت بنا إلى إختيار هذا الموضوع

- ❖ طبيعة الموضوع في حد ذاته فهو يعد مجال ثري للدراسة و البحث.
- ❖ الإهتمام بموضوع السلوك الإشرافي و مقاومة التغيير داخل المؤسسات .
- ❖ الإرتباط الموضوعي بتخصصي و لإكتساب المعرفة .
- ❖ نقص الإهتمام بتطبيق أساليب علم النفس العمل و العناية بالصحة النفسية للعمال أثناء الإقبال على التغيير التنظيمي .

**6-تحديد المصطلحات****❖ الإشراف :**

الوظيفة الإدارية الخاصة بالصلات المباشرة بين المشرف و الموظفين المسؤولين أمامه رسميا و يقوم بالإشراف على المهارة في القيادة و القدرة على تجميع جهود الجماعة و لتقديم عمل جماعي منسق مع تحقيق الراحة و الطمأنينة للعاملين .

**❖ المشرف:**

رئيس العمل وهو الصلة المباشرة بين الإدارة و العاملين كما انه يقوم بتنفيذ السياسات الإدارية المختلفة في محيط العاملين .

**❖ السلوك الإشرافي :**

هو فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف و المشرف عليهم الذي يقوم على مسؤولية  
وتعاون كل منهما لنجاح العمل و تحقيق الأهداف

### ❖ المقاومة :

وهي مقاومة تدل على وجود إضطرابات وقلق لدى الأفراد و للمقاومة مظهرين أحدهما داخلي  
و الآخر خارجي .

### ❖ مقاومة داخلية :

كالقلق و التوتر طلب توضيحات صحيحة من أجل معرفة ما يمكن أن يخضيه هذا التغيير من  
أغراض حتمية .

### ❖ مقاومة خارجية : كالإضطرابات , التغيب , الإضرابات .

### ❖ التغيير :

هو كل طارئ يطرأ على موقف إنساني معين كان من قبل يتصف بطابع من النظام و التواتر  
و الإنسجام و التغيير من العوامل الداخلية في الموقف العادي .

### ❖ التنظيم :

هو الوسيلة التي يرتبط بها أعداد من البشر ينهضون بأعداد معقدة و يرتبطون بها في محاولة  
واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها مع توفير المواد الأولية و العدد و رأس المال و  
الأفراد .

## ❖ التغيير التنظيمي :

هو التغيير الجوهرى المخطط الذى يتناول هيكـل التنظيم الرسمى و الجوانب السلوكية و التكنولوجية فى بعض قطاعات التنظيم أو كله .

## ❖ السلوك الإشرافى التسلىي :

تتحدد المهمة الأساسية للمشرف بالإلتزام بأداء الأعمال و تنفيذها و هو يقضى إلى حد ما رغبات العمال و ميولاتهم من خلال تشديده على مراقبتهم و محاسبتهم على الأخطاء فهو نادرا ما يراعى النواحي الإنسانية للعمال بل يركز على إهتمامه على الطرائق الفنية و اساليب العمل التى تساهم فى زيادة الإنتاج و ذلك بالمراقبة الدقيقة لتفاصيل العمل .

## ❖ السلوك الإشرافى الديموقراطى :

يهتم بالعلاقات الإنسانية فى المؤسسة و فيه يولى المشرف إهتماما خاصا لمروسيه فيعمل على تذليل العقبات بينه و بينهم و تبعا لذلك فإنه يخصص مساحة أمنية أكبر للحديث مع العمال لقياس مدى إنسجامهم مع أعمالهم و توافقهم معها .

## 7-الدراسات السابقة :

## 1.7 دراسة جامعة ميشجان 1974 حول القيادة

أجرى مركز البحوث الإجتماعية سلسلة من الدراسات تحت إشراف الرئيس ليكوت و فريق من الباحثين توصلوا من خلالها إلى وجود أسلوبين للقيادة يؤثران فى أداء العاملين و رضاهم معا

أ: القيادة المتمركزة حول العاملين : إهتمام القائد بأتباعه و تحسين أحوالهم ويشجعهم على الإندماج في الجماعة و التعلق بأهداف المنظمة .

ب: القيادة المتمركزة حول العمل : ينصب تركيز القائد على الجوانب الفنية للعمل و يتبنى تصورا مفاده أن العاملين ماهم إلا أدوات لإنجاز المهام .

(لويس . 1970. ص75)

**2.7 دراسة محمد علي محمد 1978 حول التنظيم في شركة النصر للأصواف و المنسوجات**

**في مصر**

إستخدم فيها الملاحظة المباشرة للعلاقات بين الرؤساء و المرؤسين ثم أجرى مقابلات محددة

بإستمارة البحث و أخيرا المقابلات الحرة و قد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

أ . **وظائف المشرف و نطاق مسؤوليته** : المهمة الرئيسية للمشرف في نظر العمال هي مراقبة تنفيذ العمل و المحافظة على النظام و الإستقرار .

ب. **أسس إختيار القادة في التنظيم** : فبعض العمال أشارو إلى الكفاءة في العمل التعليم و المهارة و الخبرة .

ج. **طبيعة العلاقة بالرؤساء و أسلوب القيادة** : ليست علاقة عمل فقط هناك روابط إجتماعية

غير رسمية بين العمال و رؤساهم .

(محمد . 1975.75)

### 3.7 دراسة ابو حمدية 1994 بعنوان إتجاه العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة الأردن :

إستخدم الباحث المنهج الوصفي في جمع المعلومات بإستخدام الإستبانة و يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الصناعية حيث هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي للعلاقات الجيدة بين العاملين و إلى تحديد السياسات المتبعة في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي وقد توصلت الدراسات إلى :

- وجود علاقة إيجابية بين تعود العاملين على أعمالهم والعلاقات الإجتماعية الجيدة بين العاملين و مقاومتهم للتغيير التنظيمي.

- وجود إختلاف بين العاملين مع في مقاومتهم للتغيير التنظيمي لعدة متغيرات  
(Internet :www.Naissedusa/arabicmen)

### 4.7 دراسة العمري ظافر بن مناع 2000 بعنوان التغيير و إستراتيجيات إدارتها بالسعودية :

دراسة تجريبية على شركة الإتصالات السعودية وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحديات التغيير في المنظمات و إستراتيجيات إدارتها, وقد بلغت عينة الدراسة 495 فرد تم إختبارهم أسلوب العينة الإحصائية الهادفة, و قد إعتمدت الدراسة وجود عوامل رئيسية لتحديات التغيير تمثلت في ضعف التخطيط و الإستعداد للتغيير, ضعف مشاركة الموظفين, الخوف من نتائج التغيير و غموض أهداف الموظفين . (ضياف زين الدين . 2005, 16)

### 5.7 دراسة ضياف زين الدين 2005 بعنوان السلوك الإشرافي و علاقته بمقاومة التغيير

التنظيمي دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش بالرياض

إستخدم الباحث منهج وصفي مقارنة معتمد على الإحصاء و التحليل في جمع المعلومات بإستخدام إستمارتي مقابلة الأولى خاصة بتحديد نمط السلوك الإشرافي و الثانية بتحديد مدى مقاومة العمال للتغيرات و هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد الطرق المثلى للتخفيف من حدة المقاومة العمالية للتغيير و ذلك بالإعتماد على أحسن الأنما الإشرافية و قد بلغت عينة الدراسة 42 فردا .

كشفت الدراسة و أثبتت وجود علاقة بين السلوك الإشرافي و الأداء وهي علاقة تأثيرية أي أن نمط السلوك الإشرافي المتبع يؤثر على الأداء المهني للعاملين بعكس النمط التسلطي الذي نتج عنه التأثير السلبي على العمال مما أدى إلى إنخفاض أدائهم. (ضيايف.2005).

#### 8- التعليق على الدراسات السابقة ( تقييم الدراسات السابقة )

يتضح من الدراسات السابقة في عدد المواضيع منها :

**01- موضوع الدراسة :** تتمحور الدراسات السابقة حول مواضيع التغيير التنظيمي و مقاومته وإتجاهات العاملين نحوه و كذلك يلاحظ قلة المواضيع الخاصة بدور الإشراف و مساهمته في عملية قبول او مقاومة التغيير التنظيمي .

**02- عينة الدراسة :** إختلف حجم عينة الدراسة من دراسة إلى أخرى حسب المجتمع الأصلي و حسب المقدرين و الفئة المستهدفة سواء كانوا عاملين أو مدراء او شركات و مصانع أو بنوك كما إختلف منهج الدراسة من دراسة إلى أخرى فمنها دراسة الحالة أو وصفي أو

تحليلي.

## 1. الأساليب المستخدمة :

تتوعد الأساليب الإحصائية في هذه الدراسات طبقا لنوع الهدف و أكثر الأساليب الإحصائية شيوعا في هذه الدراسات حساب المتوسط الحسابي , الانحرافات المعيارية , معامل الارتباط و التحليل العاملي إستضاءت بهذه الأساليب و إستخدمت معظمها و منها المتوسط الحسابي الانحراف المعياري , النسب المئوية , معامل ارتباط بيرسون .

## 2. الأداة : الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة : الإستبانة, الملاحظة المباشرة المقابلة.

في ماذا أفادتنا هذه الدراسات :

- ❖ ساعد إستقراء هذه البحوث و الدراسات السابقة في توضيح و تجديد أمور عدة تتمثل أمها في تحديد مشكل الدراسة و إعداد فروضها .
- ❖ تحديد و ضبط متغيرات الدراسة .
- ❖ التعرف على أساليب و إجراءات الدراسة .
- ❖ التعرف على الأساليب الإحصائية المختلفة .
- ❖ إختيار الأساليب المنسبة لهذه الدراسة .
- ❖ التعرف على كيفية تفسير النتائج و صياغة التوجيهات و الإقتراحات .

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border consists of four corners with elaborate designs, connected by straight lines on the top and bottom.

## الفصل الثاني : السلوك الاشرافي

## تمهيد :

ليس بإمكان أي مجتمع من المجتمعات الإرتقاء إلى درجة الرقي و التطور دون الإعتماد على التنظيم كوسيلة لتسيير شؤونه و التغلب على المشكلات المختلفة التي تعيق مساره نحو التقدم.

## 1. مفهوم السلوك الإشرافي :

يعتبر الإشراف من المظاهر الهامة في حياة الأفراد في المنظمة , لذا نجد العديد من الباحثين و العلماء إهتموا به فتعددت تعاريفهم حيث يشير أحدهم في تعريف الإشراف : على أنه فن و عملية إقامة علاقات ذهنية سليمة بين المهنيين أكثر خبرة و الشخص أقل خبرة يقصد مساعدته على أداء عمله بكفاءة أفضل.

في هذا التعريف المشرف هو الشخص ذو الخبرة المهنية يركز في عمله على الجانب المهني لمساعدة الأتباع أو العاملين من أجل رفع كفاءتهم.

كما يعرف الإشراف بأنه فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف و المشرف عليهم . هنا نجد عنصر جديد في تعريف الإشراف و هو الإهتمام بالعلاقات الإنسانية .

يعرف الإشراف أنه إثارة الإهتمام في كل فرد نحو عمله بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له, أو فصل لا يجيده الإمتداح و المدح و الإثابة بطل من إستحق ذلك لكفائته .

و أخيرا إشاعة الوئام بين المرؤسين في وحدة إجتماعية , و كل ذلك بالعدالة بالسير و اللياقة حتى يتهيأ لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة و دقة و حماسة و شمول و يعتبر هذا التعريف أكثر

شمولية من التعريفات السابقة لأنه ملم بكل الجوانب الإشرافية الفنية منها و الإهتمام بالعلاقات الإنسانية التي لها دور كبير في نجاح الوظيفة الإشرافية , حيث أن المشرف يجب أن يكون مدرك للعلاقات و المشاعر العمالية حتى يتسنى له تحقيق أهداف المؤسسة .(طريق شوقي,1998,ص44-45).

يتضح من خلال التعريفات السابقة الذكر لمفهوم الإشراف أن هذه الوظيفة تتضمن عدة عوامل متفاعلة مع بعضها البعض و هي :

- وجود سلطة رسمية لشخص معين لممارسة وظيفته.

- وجود جماعة العمال التي تنفذ أوامر و قرارات الإدارة .

- توفر بعض المميزات في المشرف كالتوجيه و التنسيق داخل المؤسسة.

وفي الأخير يمكن إعطاء تعريف شامل لمفهوم الإشراف على أنه عملية تستند إلى فرد معين من الإدارة يتميز بصفات و مميزات خاصة فنية و إجتماعية من توجيه و مراقبة سلوكيات و أعمال العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة مع مراعاة الجانب الإنساني لمروسيه و العمل على إشباع حاجاتهم و حفظ كرامتهم.(فتوح أبو العزم ص17).

## 2.أنماط السلوك الإشرافي :

نظرا لإختلاف الدراسات التي تناولت موضوع الإشراف إختلفت التسميات التي أطلقت على

أنماط الإشراف فهناك من ركزت على أنماط سلوكية و هي :

- الإشراف الديمقراطي
- الإشراف الأوتقراطي ( السلوطني).
- الإشراف الفوضوي (الحر).

و هناك من قسم الأنماط الإشرافية إلى نمطين هما :

- نمط الإشراف المركز على العمال أو العلاقات الإنسانية .
- نمط الإشراف المركز على العمل و الإنتاج.

### التقسيم الأول

أولاً: الإشراف الديمقراطي :

يتميز الإشراف الديمقراطي بالمشاركة في إتخاذ القرارات و تفويض السلطة معتمداً في ذلك على العلاقات الإنسانية من خلال إشباع حاجاتهم و التعاون فيما بينهم و حل مشاكلهم عن طريق المشاركة في وضع الحلول , إذا فالقائد الديمقراطي يثق في مرؤسيه على اعتبار لديهم القدرة و المهارة اللازمة على أداء أعمالهم و مهامهم مما يؤدي إلى مستوى رضاهم و دافعهم للأداء و زيادة الإلتزام للمنظمة يرى "ليكرت لوين" أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر فعالية الذي يرى ضرورة تطبيقه في مختلف المنظمات و بالتالي مميزات المشرف

كالتالي :

- القائد أو المشرف الديمقراطي يناقش السياسات و الخطط مع المجموعة.

- المشرف الديمقراطي يشجع الأعضاء على المشاركة في صنع القرار .

- المشرف الديمقراطي يستعمل أسلوب الثناء ليشجع مرؤسيه على العمل و يرفع من

معناويتهم.(عبد الفتاح بوخمخم,2001,ص318).

### ثانيا : النمط الأوتقراطي :

تتميز هذه القيادة بالمناخ الدكتاتوري و الإستبدادي حيث يتولى القائد تحديد السياسة و نوع

العمل دون المشاركة من أحد.

كما يتولى إصدار الأوامر دون مراعاة لرغبات الجماعة مع إصراره أن يعلن الأتباع الطاعة و

الإنقياد له.

فالمشرف أو القائد الأوتقراطي عكس القائد الديمقراطي حيث لا يشارك مرؤسيه في إتخاذ

القرارات و تفويض السلطة بل تبقى السلطة في قبضته , للتأكد من إنجاز العمل و رغبة منه

على إملاء التعليمات الدقيقة على التابعين و يحدد طرق العمل و الأهداف بنفسه و يؤثر سلبا

على الجانب المعنوي للأفراد

ولكن تطبيقه في ظل ظروف معينة يحقق نتائج إيجابية , ونتيجة لذلك يمكن تحديد مميزات

المشرف أو القائد الأتوقراطي فيما يلي :

- تحديد و إقرار الخطط و الأهداف بنفسه.

- له السلطة في تحديد التقنيات و خطوات العمل مما يؤدي بجهل المرؤسين للخطوات المقبلة.

- يصدر الأوامر و التعليمات بإصرار من الجماعة.
- رفض المشاركة من أتباعه مهما كان نوعها.

### ثالثا : الإشراف الفوضوي :

و يسميه البعض بالإشراف الحر أو المنطلق ,فالمشرف يقوم بدور سلبي إن لم نقل لا يقوم بأي دور ,حيث يترك الجماعة حرة تماما في إتخاذ القرارات و أوجه النشاط و الإجراءات التي يتبعها ويكون المشرف مطالبا بتقديم المعلومات ,فينتج عن هذا النمط من القيادة فوضى في العمل ,فالأتباع لا يتأثرون بالمشرف أولا مما يعطي الحرية التامة للجماعة في إتخاذ القرارات و تنفيذ الأعمال .(يوسف العنصر,ص127).

يمكن تحديد مميزات المشرف الفوضوي في :

- حرية المجموعة في إتخاذ القرارات
- عدم مشاركة مجموعة العمل في تحديد خطوات العمل
- عدم المشاركة في مناقشة الخطط و الأهداف .
- عدم مراجعة و تقييم العمل للجماعة.

وخالصة القول أنه لا يوجد نمط إشرافي فعال في كل المواقف يؤدي دائما إلى تحقيق الأهداف في المنظمة.

### التقسيم الثاني :

#### أولا : الإشراف العام (الموجه للعلاقات الإنسانية).

ويعني أن المشرف يحاول أساسا أن يحتفظ بعلاقات إنسانية جيدة و بتنظيم يمتاز بالمرونة فهو لا يعطي تعليمات تفصيلية ولا يراجع كثيرا رؤسياه و عماله لأنه يعتمد على مبادرتهم و حكمهم على الأمور و لهم حرية كبيرة في تخطيط عملهم ومن المعروف أن العامل لن يؤدي أي عمل بنفس الطريقة المسطرة أو المبرمجة لذلك فهو لا يضايق رؤسياه و إنما يركز على النتائج و هذا النمط من الإشراف لا يجعل الأعمال تؤدي بطريقة أفضل فقط أيضا يسمح للأفراد أن ينمو و يتطورو بطريقة قد تكون مستحيلة في نظام أكثر مركزية.

#### ثانيا : الإشراف التفصيلي (الموجه للعمل و الإنتاج)

يسميه البعض بالإشراف المحدد (أو المخصص ) و يتضمن هذا النمط من الإشراف تعليمات تفصيلية و مراجعة مستمرة من طرف المشرف للأعمال على الضغط الشديد والرقابة التفصيلية على العمال فالإشراف الموجه نحو العمل و الإنتاج ينطلق من تحقيق نتائج أفضل من الناحية الإنتاجية و يرى البعض أن هذا النمط له سلبيات عدة وهي :

- إنخفاض الروح المعنوية للعمال و إنعدام التعاون مع المشرف

- إرتفاع معدل الشكاوي التظلمات بين العاملين .

- إرتفاع معدل الغياب عن العمل بين المرؤسين

### 3. أهمية السلوك الإشرافي :

يحتاج العاملون في كل مجال من مجالات الحياة, إلى من يرشدهم و يوجههم و يشرف عليهم حيث تتطور من أحسن إلى أحسن و بما أن عملية الإشراف مرتبطة إرتباطا و ثيقا بتحقيق أهداف المنشأة و أن السياسات توضع من قبل المسؤولين بالإدارة العليا للمنشآت فلذا أهم شق في تلك السياسات ترجمتها إلى واقع ملموس في إطار الإشراف.

لذا فالإشراف شبكة ذات خيوط متصلة بالعمل يقوم بتنفيذها موظفون يعملون بالمنشأة حسب قدرتهم و مهارتهم و إستعداداتهم للقيام بالمهام الموكولة لهم وفق لوائح و معايير معينة .

تكمن أهمية الإشراف في حجم العمل و ما يرتبط به من تنسيق و توزيع و تنظيم و تخطيط و ما يؤثر به من متغيرات أخرى مثل اللوائح و المهارات و بيئة العمل و الآلات و المعدات و المكان و الزمان و نوع الإشراف المستخدم وجميع ما يرتبط به من متغيرات أخرى فالمشرف لا بد أن يوازن بين المتغيرات و يوظف المناسب منها و يتلقى أو يقلل من غير المناسب وصولا بالمنشأة إلى أهدافها المرسومة.(نواف كنعان ,1980,ص93).

## 4. أهداف السلوك الإشرافي :

إن الهدف من الإشراف في رأي "FAYOL" هو وضع التنظيم موضع العمل الذي يتطلب صفات غير عادية من المشرف, ومن أهداف الإشراف نذكر مايلي :

❖ إعطاء الموظف الجديد شعور بالثقة فب نفسه ورفع الخوف الذي يملأ نفسه تجاه العمل

وذلك بإرشاده و تعريفه بنواحي المصنع المختلفة التي يجب أن يعرفها كالأماكن التي يتسلم

منها معدات العمل و الأماكن التي له الحق أن يستريح فيها .

❖ التأكد من أن العامل لديه إلهام كامل بظروف العمل في وظيفته فيعرف مبلغ راتبه وما يمكن

أن يتقاضاه عن العمل الإضافي و نظام العلاقات و كيف يكافئ عن مواضبتة وكيف يجازى

عن تأخره و تغيبه عن عمله.

❖ تعليم العامل و الموظف قواعد المحافظة على سلامته وسلامة العمل في وظيفته و ذلك

بالتأكد من أن الآلات و المعدات في حالة جيدة حتى يتقي أخطارها و أن يوضح المشرف

للعامل طرق إتقاء الحوادث و كيفية معالجتها إذا حدثت والوسائل الواجب إستخدامها في

مثل هذه الظروف كتعلم طرق الإسعاف و كذلك مساعدة العامل أو الموظف الذي يعاني

توتر عصبيا و المسالرة عند وقوع الحوادث إلى إعداد تقارير عن الحوادث و عن

الخسائر و مقدار التعويضات اللازمة.

❖ خلق روح الإعتزاز في نفس العامل في المؤسسة التي يعمل بها وذلك بتوزيع نشرات

تتضمن معلومات وافية عن المؤسسة و هياكلها وجودة منتوجاتها بالنسبة لغيرها . إن

مسؤاية الإشراف المبنية على العلاقة بين المشرف و الأغصان المشرف عليهم تتمثل في ثلاث أهداف :

**1-الهدف الإداري :** يتمثل في قدرة المشرف على العمل و التفكير داخل الجهاز التنظيمي الكلي الذي يعمل فيه بمعنى أن يتحمل بعض الشؤون الإدارية بالمؤسسة كأن يعيرها بالمعلومات اللازمة لتحسين الإنتاج ويعاون القائمين بالعمل و يرشدهم بما أوتى من معرفة.(حسين رشدي, ص203).

**2-الهدف الإقتصادي الفني :** يمكن تبيينه في عنصرين :

أن يحاول المشرف تزويد العامل بقدر منتظم من المعلومات المتعلقة بالعمل الذي يقوم به مستعينا بذلك ببعض التحسينات التي أظرتها البحوث العلمية لتقليل التعب أو الملل الناجم عن العمل.

قد يستلزم التحول الفني السريع إجراء تغييرات جوهرية في نوعية الآلات المستخدمة أو في طاقتها الإنتاجية مما يتطلب مساعدة العمال على التعامل مع الآلات بكفاءة حتى لا تتوقف عمليات الإنتاج.

**3-الأهداف الإجتماعية النفسية :** و تتمثل في قيام المشرف بتقديم المساعدة للمشرف عليهم

في تحقيق مطالبهم و رغباتهم المتنوعة كالزيادة في الأجور و الخدمات الطبية و الوجبات الغذائية ذلك لأن مهمة المشرف لا تقتصر على الجوانب الإدارية و الفنية و الإقتصادية بل أنها

تمتد لتشمل ما يستطيع تحقيقه من مطالب العمال الأمر الذي تكون له إنعكاسات مباشرة على الروح المعنوية لدى العمال .(حسين رشدي ,ص233).

### 5.مستويات الإشراف :

قسم علماء الإدارة المستويات الإدارية من الناحية الوظيفية في أي منشأة إلى ثلاث مستويات وهي المستوى الأعلى و تمثل الإدارة العليا

المستوى الأوسط و تمثله الإدارة الوسطى المستوى الأدنى و يمثله العاملون.

وينطبق هذا التقسيم على الإدارة العامة أو على الفروع إما من الناحية الإشرافية فكلا من المستويات الوسطى و العليا يمارس قدرا متفاوتا من الإشراف حيث أن كل مرؤس يشرف عليه رئيسه المباشر إلا أن المشرفين يقومون في المرحلة الأعلى من العاملين على قاعدة الهرم الوظيفي و تنقسم إلى ثلاث مستويات :

### الإدارة العليا :

و هذا المستوى يمثل مدراء العموم ومن حكمهم ومن يحتلون المواقع العليا في الهياكل التنظيمية , وهذه المناصب تتطلب رجالا لديهم كفاءة عالية في التخطيط و التنظيم ,حيث أن هذه الإدارة مسؤلة على التوزيع الشمولي لأعمال و سياسات المنظمة و التأكد من سلامة موقفها ووضع الخطط والبرامج التي تحقق الغايات التي قامت من أجلها و الإشراف و الرقابة على الإيرادات و المصروفات و الإستثمارات و الأصول و المحافظة على الموارد المنظمة.

## الإدارة الوسطى :

و هذا المستوى يمثل مدراء الإدارات و رؤساء الأقسام و من في حكمهم ,وهم يحتلون موقعا وسطا بين الإدارة العليا و المستوى الإشرافي الأول.

وهذه الإدارة مسؤولة أمام الإدارة العليا و تتركز إختصاصا تها في أعمال المنظمة على المدى القصير و المتوسط و تقوم أيضا بتنسيق نشاطات المنظمة . وهذه الإدارة مسؤولة عن سلامة تطبيق السياسات العامة و الخطط و البرامج المعتمدة بالإضافة إلى بناء علاقات يومية فعالة بين العملاء و إجراء تقديم الدراسات و البرامج التطويرية لأعمال المؤسسة و إتخاذ القرارات اليومية في حدود الصلاحية و ضمن لوائح التعليمات

## الإدارة الإشرافية التنفيذية :

و هي الإشراف على المستوى التنفيذي الأول حيث هذه الإدارة مسؤولة أمام الإدارة الوسطى عن اشراف على تنفيذ الأعمال اليومية و الإشراف على الموظفين و معالجة المعاملات اليومية ,وإنجاز الأعمال دون تأخير و مقابلة العملاء يوميا و التعامل معهم بحسب ما هو مقرر و توفير النصح و المشورة لموظفين القاعدة التنفيذية و غيرها من الوظائف الأخرى.

القوى العاملة التنفيذية :تتكون من موظفين الواجهة الأمامية و الكتبة و العمال وكل فرد يعمل تحت إدارة المشرف على المستوى التنفيذي الأول يتلقى التعليمات

منه و يرفع أعماله إليه وليس هناك من يعمل تحت إشرافهم و القوى العاملة التنفيذية هم الذين يقومون بتنفيذ أعمال و نشاطات المنظمة على أساس يومي .

### -خلاصة :

إنطلاقا مما سبق التعرف إليه في هذا الفصل يتضح مفهوم السلوك الإشرافي ,في ضمان السير الحسن للتنظيم و تحقيق أهداف المؤسسة في إطار العلاقات الإنسانية و أكدنا على طرق ووسائل السلوك الإشرافي و معوقات السلوك الإشرافي.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring leaves, flowers, and swirling lines, framing the central text.

## الفصل الثالث : مقاومة التغيير التنظيمي

**.تمهيد :**

يمر العالم اليوم بمرحلة مليئة بالتطورات و التحديات الهامة نتيجة التحولات الكبرى في مختلف المجالات السياسية الاقتصادية الإجتماعية و الثقافية مما إنعكس أثرا على التنظيم أو المنظمة بشكل عام فأصبحت أهدافها تتجه لتحقيق التكيف و مواكبة التطورات السريعة, كما أن ضغوط البيئة الداخلية للمنظمة جعل من الضرورة إعادة النظر في العناصر التنظيمية لها و الأخذ بمفهوم التغيير التنظيمي بإعتباره سمة العصر و ضرورة حتمية تتسق طبيعة الحياة المتجددة , فأصبح بهذا نقطة إهتمام كل المنظمات التي تسعى إلى البقاء و الإستمرار و الإستجابة لضغوط القوى الداخلية و الخارجية , لكن تحقيق هذا لا يأتي من فراغ أو بمحض الصدفة إلا من خلال تخطيط عقلائي و مدروس لطبيعة هذا التغيير و مجالاته و أهدافه تجنباً لمختلف العراقيل و المشاكل التي تحد من فعاليته و تسبب في الإصطدام بما يعرف بمقاومة التغيير كونها إحدى العوامل التي تعكس إتجاه التغيير و تتصدى لنجاحه .

**1. مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي:**

يعد التغيير ظاهرة طبيعية تخضع لها مظاهر الكون إنبثاقاً من البعد الحركي و الزماني الذي يشكلها في تلك الحالة , فكل شيء يتحرك ليتحول إلى شيء جديد بعد أن تتفاعل مجموعة العناصر المختلفة في أجواء و ظروف متعددة لتخلق وجوداً آخر لم يكن من قبل , والهدف من التغيير عامة هو الوصول بالمنظمة إلى حالة أفضل و تحسين ظروف العمل إلا أن ظاهرة مقاومة التغيير تعد مشكلة مستمرة لدى كل الأفراد و المستويات الإدارية لإعتقادهم ان التغيير

يهدد أنماط حياتهم الوظيفية و مصالحهم القائمة , و هذا ما يضعف جهود وبرامج التغيير و يجعل منها أمرا صعبا يؤدي إلى خلل و إنقسامات بين مؤيد و مقاوم داخل وحداتها التنظيمية (القصيمي ,2008,ص97).

من يقول التغيير يقول مقاومة التغيير , هذا ما عنونت به جريدة العمال مقالها حول التغيير ,بحيث ان ردود فعل الرأي العام التقليدية حول التغيير التنظيمي تستند أساسا على مقاومة التغيير ,لذلك فهي تعتبر مفهوم مركزي و أساسي في التغيير التنظيمي ,ويعود مصطلح "مقاومة التغيير" إلى الكاتب Coch et French الذي نشر مقالا سنة 1947 في مجلة العلاقات الإنسانية كان بعنوان "التغلب على مقاومة التغيير" وطرح سؤالين مهمين و محوريين :

لماذا يقاوم الناس التغيير بشدة ؟وماذا يمكن عمله للتغلب على هذه المقاومة بحيث أوحد أن مقاومة التغيير هي رد فعل من طرف الفرد نتيجة شعوره بالتهميش أو الحرمان أو رد فعل جماعي ناتج عن قوة تلك الجماعة و تأثيرها على المؤسسة (Bareil,2004,p2) لتأتي فيما بعد العديد من الكتابات و التأليفات حول مقاومة تغيير التنظيم ,لذلك فلقد عرفت العديد من التعريفات التي سنذكر على بعضها في التالي :

• هي ردود فعل متفاوتة تسيرها العواطف ,و ذلك بسبب تصوو المستقبل الغير الأمن وعدم

توفر ظروف العمل المناسبة إلى جانب تصورات الناس و التجارب السابقة الفاشلة للتغيير (Mdletye,2014,p551) و يشير هذا التعريف أن مقاومة التغيير التنظيمي

تعتبر رد فعل عادي يقوم به العمال و ذلك من خلال عواطفهم ومشاعرهم بحيث قد

يحسون بالتهديد من طرف هذا التغيير لمستقبلهم المهني أو نتيجة تجارب فاشلة للتغيير مروا بها في نفس المؤسسة .

- مقاومة التغيير التنظيمي هي موقف فردي أو جماعي، بوعي أو بغير وعي، تتجلى في معارضة التحولات و تأثيرها هو موقف سلبي يعتمد على العمال لأنه تم إدخال تحولات جديدة على دورة العمال العادية (Bareil,2004,p3)

و الواضح من خلال هذا التعريف أن العنصر المقاوم للتغيير قد شكل فرد واحد كما قد يأخذ شكل جماعة ما كان أن المقاومة قد تكون بإرادة وعي من طرف المقاوم كما قد تكون عن غير وعي.

- وعرفها Pidetit بأنها حالة إدراكية عقلية ترتبط بالمعالجات الذهنية لدى الفرد لعملية التغيير و تحدث من خلال الأفكار و الإعتقادات السلبية حول ماهية التغيير ملحم و الإبراهيمي (2008،ص219).

## 2. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي :

- الخوف من التنافس و الصراع بين الأقسام و قلة التعاون فيما بينهم لحل المشاكل التي تواجههم.

- عدم الرفع من المكافآت.

- عدم توفير المناخ التنظيمي المناسب .

- التكاليف العالية التي إنجرت على التغييرات السابقة .
- ضعف إختيار الطرق المناسبة في إدخال التغيير .
- الفشل في التغييرات السابقة .
- جهود الهيكل التنظيمي (الكواز ,إسماعيل ,إبراهيم , حميد , 2013, ص 161).

### 3.مراحل مقاومة التغيير التنظيمي :

إن الفرد المقاوم للتغيير يمر بعدة مراحل حتى يقبل و يرضخ لعملية التغيير من خلال العديد من ردود الأفعال التي يصدرها الفرد وذلك عبر سبعة مراحل هي :

- 1- الصدمة : وهي شعور جاد بعدم التوازن و عدم القدرة على التصرف.
- 2- عدم التصديق : الشعور بعدم واقعية و موضوعية سبب التغيير .
- 3- الذنب : وهز شعور الفرد أنه إرتكب خطأً كان السبب وراء التغيير .
- 4- الإسقاط : محاولة لوم أفراد آخرين و تأنيبهم على التغيير الذي حدث .
- 5- التبرير : من خلال وضع بعض المبررات و الأسباب الخاصة بالتغيير .
- 6- التكامل : يكون عن طريق إحتواء التغيير و إندماج معه و تحويله إلى مزايا يتمتع بها.
- 7- القبول : وهو عبارة عن خضوع و تقبل الفرد للوضع الجديد (قريشي , 2014, ص85).

## 4. أنواع مقاومة التغيير :

تختلف مقاومة التغيير و درجاته من فرد لأخر و لكل شخص سبب ما يجعله يرفض التغيير و يصر على البقاء في الوضع الراهن ,لذلك سنعرض أنواع الأفراد المقاومين في النقاط التالية :

**المتجارب :** وهو الذي يدعى أن له خبرة و تجارب طويلة في موضوع التغيير و أن هذا التغيير مآله الفشل .

**المتسائل :** وهو الذي يحاول الوصول إلى القيادات العليا و التأثير عليهم بإقناعهم بفشل التغيير و ذلك من خلال بناء علاقات معهم .

**المعمر:** وهو الذي يجعل من الحادثة الفردية ظاهرة عامة .

**الثرثار :**وهو الذي يكثر الكلام حول فشل التغيير و لا يترك مجال الآخرين لإبداء آرائهم .

**الملتقط :** وهو الذي يلتقط بعض الكلمات من المغير ليستعملها في خدمة و تعزيز مقاومتهم .

**المركب :** وهو الذي يركب الكلمات و الأحداث و المواقف عبارة عن دليل لرفض التغيير .

**المسوق :** و يعتبر من آخر أنواع المقاومة , إذ يمدح فكرة التغيير و في نفس الوقت يقول أن الوقت غير مناسب للتغيير .

**المشاجر :** الذي يعبر عن مقاومته بالمشاجرة و العراك و الشتم و الضرب .

**المنسحب :** يعبر عن مقاومته لفكرة التغيير عن طريق الإنسحاب عند كل مرة يفتح فيها النقاش حول موضوع التغيير .

**المهاجم :** و هو الذي يحاول الهجوم على صاحب فكرة التغيير و يشوه صورته و ذلك بزعة الثقة في التغيير و القائم عليه.

**المساوم :** وهو الذي يساوم المغير حتى يتم التوصل إلى حل وسط أو حل يشوه التغيير و يخرج عن مضمونه (محمودي ,2015,ص121) .

#### 5. إستراتيجيات التقليل من مقاومة التغيير :

إن الإدارة القوية هي التي تحاول أن تبني قبل كل عملية تغيير إستراتيجيات و طرق التقليل من مقاومته ,فأسباب مقاومة العمال للتغيير تختلف لذلك و جب التعرف على أهم تلك الإستراتيجيات بحيث تنحصر أغلبها في ستة إستراتيجيات وهي :

#### 1- الإتصال و التعليم : تساعد هذه الإستراتيجية العمال على رؤية مدى الحاجة للتغيير و

الوقوف على منطقة ,بحيث تكون على شكل مناقشات فردية أو جماعية أو تقارير يتم

اللجوء إلى هذه الإستراتيجية عندما تكون المعلومات حول التغيير ناقصة أو هناك خطأ

في تحليلها و فهمها و من أهم إيجابيات هذه الطريقة أن إقناع العمال بمدى أهمية

التغيير يجعل منهم مساهمين في العملية في حين يعاب عليها تستغرق وقتا طويلا

خاصة عندما يكون عدد المقاومين كبيرا .

**2- المشاركة :** من الصعب أن يقاوم العامل قرارا قد شارك في صياغته لذلك فإن إشراك

الأفراد الذين يعتقد أنهم سوف يقاومون التغيير في صناعة القرارات يجعلهم متفهمين

أكثر لأسباب التغيير.

**3- التسهيل و الدعم :** و تعتمد هذه الإستراتيجية على تكوين و تدريب العمال على إكتساب

مهارات و معارف جديدة تجعلهم أكثر تأقلا مع التغيير المنشود , لكن هذه الطريقة

تتطلب تكاليف عالية ووقت طويل لتنفيذها (العميان .2002,ص358) .

**4- التفاوض و الإتفاق :** يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في حال ما إذا كان هناك طرف

ما سوف يتأذى من التغيير الذي سوف يتم إستحداثه لذلك فإن على القائمين تقديم حلول

ترضي جميع الأطراف بتقديمها تنازلات و منحهم بعض الإمتيازات و الحوافز و

الخدمات مقابل تقبلهم لعملية التغيير, وما يعاب على هذه الطريقة هو التكلفة العالية و

الخوف من عم إلترام الأطراف المقاومة (ماهر ,2007,ص75).

**5- الإستغلال و إختيار الأعضاء:** من خلال هذه الطريقة يتم إختيار أحد الأعضاء

المقاومين و خاصة الأكثر تأثيرا في المجموعة ليمثل أفراد المقاومة في إتخاذ القرارات

الخاصة بالتغيير من جهة و لإستغلاله للتأثير على باقي الأفراد المقاومين للتغيير , ومن

أهم إيجابياتها أنها سريعة و غير مكلفة نوعا ما , و من سلبياتها أنها تؤدي إلى حدوث

مشاكل في حال شعر العمال أنه تم إستغلالهم من طرف المؤسسة (العميان

.2002,ص359) .

6- الإكراه الضمني و الصريح : و تعتبر من أخطر و أصعب الإستراتيجيات (العميان

.2002,ص358) , إذ يلجأ المدراء إلى إستخدام هذه الإستراتيجية بإستخدام السلطة

الرسمية من أجل إجبالا العمال على قبول التغيير و ذلك عن طريق إستخدام بعض

الأساليب التهديدية الضمنية منها أو الصريحة كتهديد الأفراد المقاومين بخسارة وظائفهم

أو خسارة بعض الإمتيازات أو حرمانهم من الترقيات (المغربي ,2007,ص511).


- خلاصة :

إن حتمية التغيير التنظيمي تتجر عليها حتمية أخرى,هي حتمية مقاومة التغيير التنظيمي فلا

بد لأي تغيير يحدث أن يجد أفراد وجماعات أو حتى مؤسسات تعارض تطبيق هذا التغيير وذلك

لأسباب معينة ,لذلك فإن التغيير الناجح هو الذي يأخذ بعين الإعتبار الأفراد الذين يقاومون

التغيير و محاولة إستمالتهم و إقناعهم بأن التغيير هو لصالح المؤسسة.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring leaves, flowers, and butterflies, framing the central text.

## الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

**1. الدراسة الإستطلاعية :**

تعتبر الدراسة الإستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي فهي تمكن الباحث من معرفة مجال الدراسة كذلك تساعد في تحديد الأدوات و التقنيات الملائمة لإمكانية إجراء الدراسة كما تقدم للباحث أفكار نظرية حول موضوع الدراسة.

كما تسمح الدراسة الإستطلاعية بكسر الحواجز بين الباحث

في 04 ماي قمنا بزيارة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز مديريةية التوزيع المسيلة للتعرف على مبادئ الدراسة و التقرب من مجمع الدراسة .

**2. منهج الدراسة :**

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية إتبعنا فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعرف على السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي وذلك من خلال الدراسة الميدانية, إذ تم دراسة و تحليل البيانات و مقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات الكيفية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس , ذلك بهدف التعامل معها في إختيار الفرضيات و تبين نتائج فرضيات الدراسة.

**3. حدود الدراسة :**

**المجال المكاني:** أجريت الدراسة الميدانية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز مديريةية التوزيع بالمسيلة.

**المجال الزماني :** إنطلقت الدراسة خلال موسم 2021.

## 4. مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من أفراد مؤسسة سونلغاز بالمسيلة.

## 5. عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من (40) عاملا اختيرت بطريقة عشوائية وزعت حسب المتغيرات التالية

## الجنس:

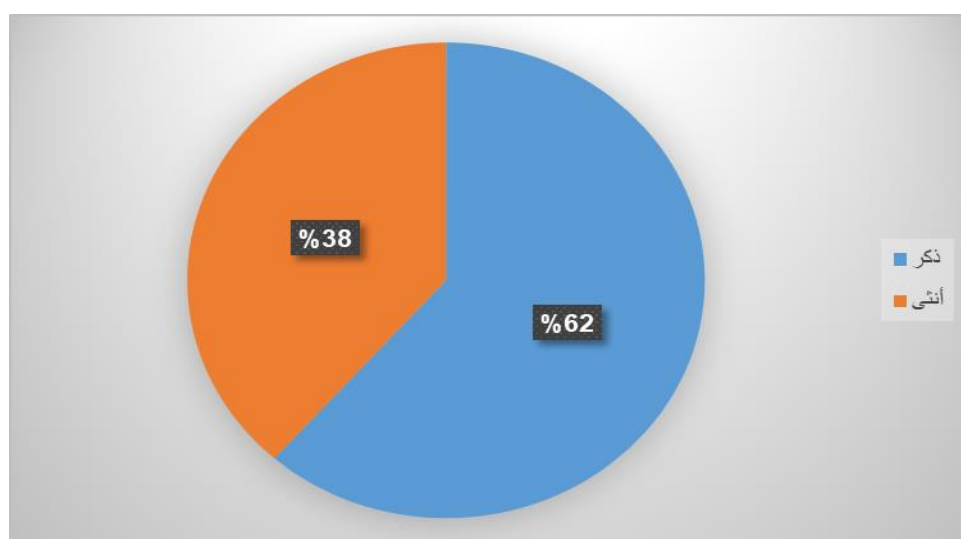
الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
62	25	ذكر
38,	15	أنثى
%100	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً

(40) فرداً، نلاحظ أن (25) فرد لديهم جنس (ذكر) بنسبة بلغت 62 %، أما من لديهم جنس

(أنثى) فقد بلغ عددهم (15) فرد بنسبة قدرت بـ 15%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (1) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

## الحالة الاجتماعية:

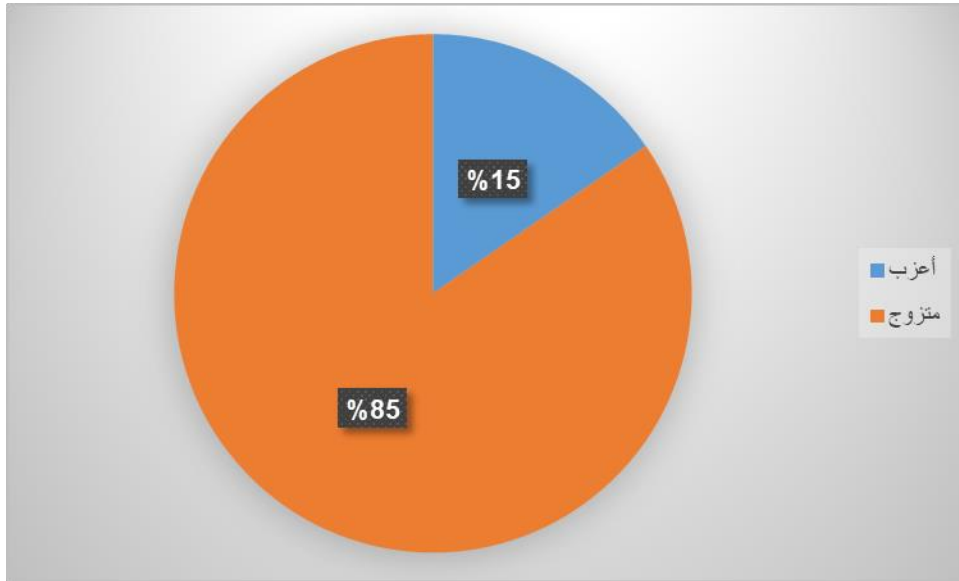
الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
15	6	أعزب
85	34	متزوج
%100	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً

(40) فرداً، نلاحظ أن (6) أفراد (عزاب) بنسبة بلغت 15%، أما من هم (متزوجون) فقد بلغ

عدددهم (34) فرد بنسبة قدرت بـ 85%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (2) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

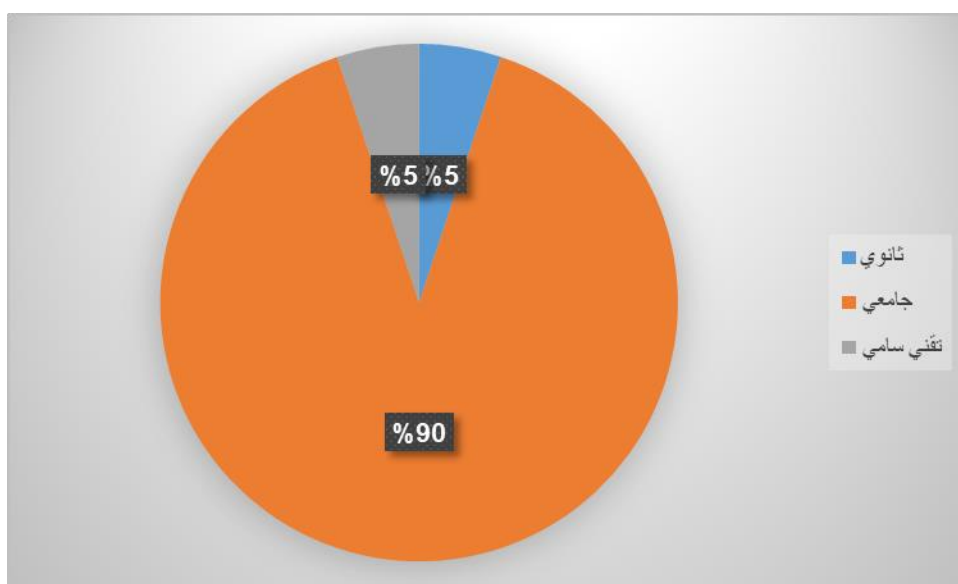
## المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
----------------	-----------	------------------

5	3	ثانوي
90	34	جامعي
5	3	تقني سامي
%100	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (40) فرداً، نلاحظ أن (3) فرد لديهم مؤهل (ثانوي) بنسبة بلغت 5 %، أما من لديهم مؤهل (جامعي) فقد بلغ عددهم (34) فرد بنسبة قدرت بـ 90%، أما من لديهم مؤهل (تقني سامي) فقد بلغ عددهم (3) فرد بنسبة قدرت بـ 5,1%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (3) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

#### 6. أداة الدراسة:

تم تحديد محاور التغيير و التي تم تقسيمها إلى ثلاث مجالات على النحو التالي :

❖ التغييرات القيمية

❖ التغيرات الهيكلية .

❖ التغيرات الوظيفية

و قد أجرى البيان على بنود موزعة على 5 مصادر مع إستخدام المقياس

(موافق جدا, موافق , محايد, غير موافق , غير موافق جدا)

### 7. الخصائص السيكيومترية للاداة :

تم الحصول على الاستبيان جاهزا من طرف دكتور مختص في علم النفس وقد تم التأكد من خصائصه السيكيومترية ونعني بذلك الصدق والثبات.

**1 - الصدق :** تم عرض الاستبيان على المشرفة وقد تم قبوله دون الاعتراض عن اي

بند من بنوده

**2-الثبات :** وفق ماأطلعنا عليه مصدر الاستبيان فان الثبات يفوق 0,60 وهذا مقبول جدا

ويمكن العمل به.

### 8. الأساليب المستخدمة في الدراسة:


بالاستعانة بالحزمة الإحصائية spss26 استخدم في الدراسة الحالية جملة من الأساليب

الإحصائية تمثلت في:

• الاحصاء الوصفي ( التكرارات ،النسب المؤوية والمتوسطات الحسابية)

• معامل الارتباط بارسون لحساب فرضيات الدراسة .

- اختبار كولموغروف سميرنوف واختبار شابيرو ويلك لاختبار اعتدالية التوزيع

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border features stylized leaves, flowers, and swirling lines, creating a classic and elegant frame.

الفصل الخامس : عرض ومناقشة وتفسير نتائج  
الدراسة

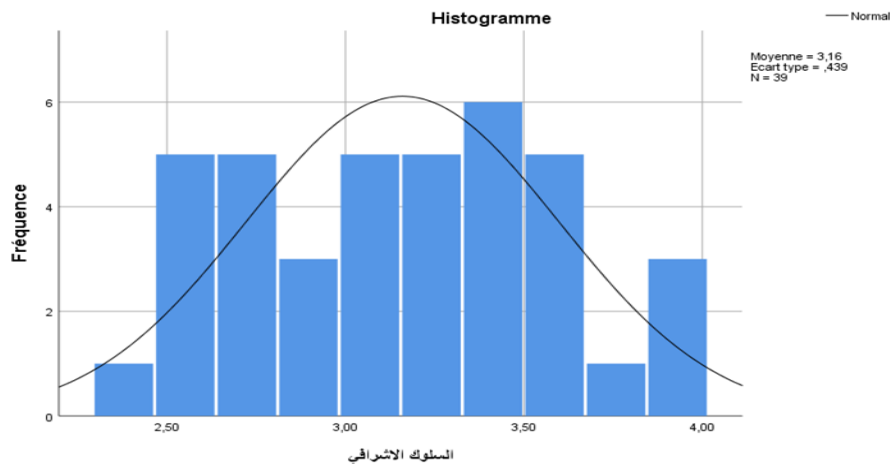


قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة الحالية والمتمثلين في (السلوك الاشرافي -متغير مقاومة التغيير)، والجدول التالي يوضح ذلك:

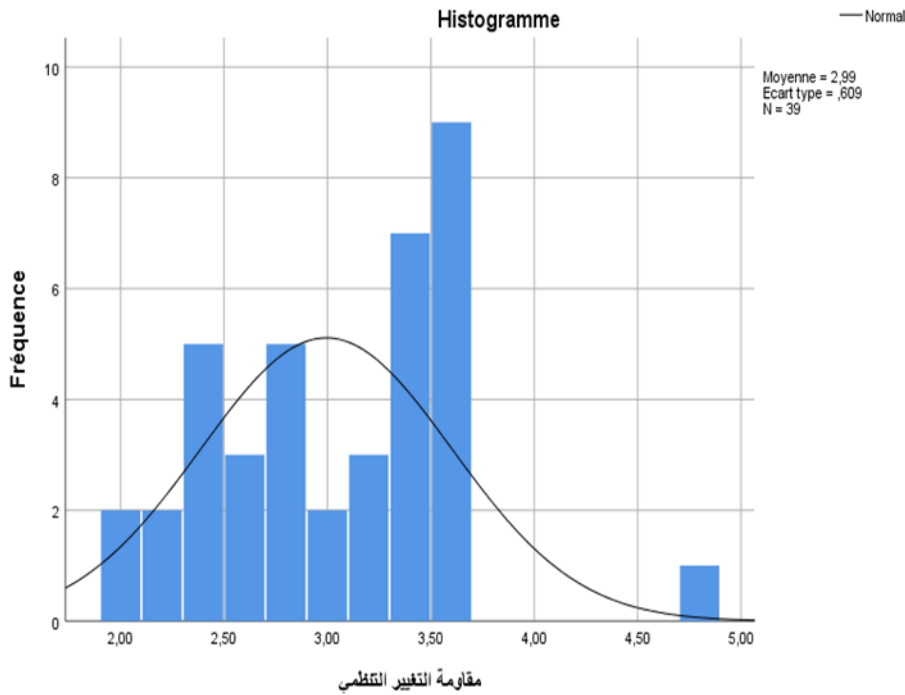
جدول رقم (4) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			المتغيرين
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0,334	39	0,968	0,200*	39	0,081	السلوك الاشرافي
غير دال	0,016	39	0,928	0,073	39	0,134	مقاومة التغيير التنظيمي

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغروف سميرونوف، واختبار شابيروا أن كل القيم بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة وهما السلوك الاشرافي - متغير مقاومة التغيير، جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) مما يدل على أن بيانات المتغيرين تتوزعان توزيعاً طبيعياً، وبما أن بيانات المتغيرين تتوزعان توزيعاً طبيعياً، فإن كل الأساليب الإحصائية التي سوف تستخدم للتحقق من فرضيات الدراسة الحالية هي أساليب إحصائية بارامترية. كما هو موضح في الشكلين التاليين:



شكل رقم (4): يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات متغير السلوك الاشرافي



شكل رقم(5) :يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات متغير مقاومة التغيير التنظيمي

## 1- عرض ومناقشة وتفسير النتائج الفرضيات الجزئية:

### 1.1 عرض ومناقشة وتفسير النتائج الفرضيات الجزئية الأولى:

نصت الفرضية الجزئية الأولى على أن: توجد علاقة بين السلوك الاشرافي الأوتوقراطي ومقاومة التغيير التنظيمي لدى عينة الدراسة.

للكشف عن العلاقة الارتباطية بين متوسط درجات افراد العينة في محور السلوك الاشرافي الأوتوقراطي ومتوسط درجاتهم في استبيان مقاومة التغيير التنظيمي، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول رقم (5): معامل الارتباط بيرسون بين السلوك الاشرافي الأوتوقراطي ومتوسط درجاتهم في استبيان

مقاومة التغيير التنظيمي

مقاومة التغيير التنظيمي			المتغيرين	
القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	حجم العينة	السلوك الاشرافي
غير دال احصائيا	0,465	0,120	40	الأوتوقراطي
* دال عند مستوى الدلالة 0,05			** دال عند مستوى الدلالة 0,01.	

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون والتي بلغت (0.26) هي قيمة ضعيفة وموجبة بين الدرجة الكلية لمحور السلوك الاشرافي الأوتوقراطي و الدرجة الكلية لاستبيان مقاومة التغيير التنظيمي كما أن الارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) وعليه يمكن القول أنه تم رفض الفرضية البحثية وقبول الفرضية الصفرية التي مفادها عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الاشرافي الأوتوقراطي و مقاومة التغيير التنظيمي ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. يمكن تفسير هذه النتيجة من منطلق أن مناخ عينة الدراسة القيادي ديمقراطي يتميز بالمشاركة والتعاون بين أفراد عمال المؤسسة وهذا يجعلهم يتسمون بالإرادة القوية التي تحاول أن تبني كل عمليات تغيير استراتيجيات وطرق التقليل من المقاومة بسبب التعرف على عدة طرق منها المشاركة والتسهيل، والدعم والتفاوض واختيار الأعضاء بالمشاركة، وتعتبر هذه النتيجة منطقية اذا ما لاحظنا السمعة العالمية لهذه الشركة واحتلالها المراتب الأولى من حيث الإستثمار في الموارد البشرية والتنظيم وبالتالي تحقيق الإنتاج.

## 2.1 عرض ومناقشة وتفسير النتائج الفرضيات الجزئية الثانية :

نصت الفرضية الجزئية الثانية على أن: توجد علاقة بين السلوك الاشرافي الديمقراطي ومقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة...وللكشف عن العلاقة الارتباطية بين متوسط درجات افراد العينة في محور السلوك الاشرافي الديمقراطي ومتوسط درجاتهم في استبيان مقاومة التغيير التنظيمي، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول رقم (7): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين السلوك الاشرافي الديمقراطي ومتوسط درجاتهم في استبيان مقاومة التغيير التنظيمي

مقاومة التغيير التنظيمي			المتغيرين
القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	حجم العينة
السلوك الاشرافي	0.01	0,420**	40
الديمقراطي			
*دال عند مستوى الدلالة 0,05			**دال عند مستوى الدلالة 0,01.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون والتي بلغت ( $0,420^{**}$ ) هي قيمة متوسطة وموجبة وطرديّة بين الدرجة الكلية لمحور السلوك الاشرافي الديمقراطي و الدرجة الكلية لاستبيان مقاومة التغيير التنظيمي كما أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) وعليه يمكن القول أنه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البحثية التي مفادها وجود علاقة ارتباطية ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الاشرافي الديمقراطي و مقاومة التغيير التنظيمي ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. من هذا المنطلق نفسر وجود علاقة بأن الإشراف الديمقراطي يتميز بمشاركة الرأي واتخاذ القرارات وتفويض السلطة معتمداً في ذلك على العلاقات الإنسانية وذلك بإشباع حاجتهم والتعاون في ما بينهم والمشاركة في وضع الحلول عند أي مشكلة ، وهذا السلوك يعتبر أكثر فعالية، وضروري لمقاومة التغيير التنظيمي الذي يأخذ شكل الجماعة لكي لا تحدث المقاومة و تأثر إيجابياً مع التحولات الجديدة.

## 2. عرض ومناقشة وتفسير النتائج الفرضيات العامة:

نصت الفرضية الأولى على أن: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الاشرافي ومقاومة التغيير التنظيمي لدى عينة من عمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباءالغاز-المسيلة وللكشف عن العلاقة الارتباطية بين متوسط درجات افراد العينة في استبيان السلوك الاشرافي ومتوسط درجاتهم في استبيان مقاومة التغيير التنظيمي، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول رقم (8): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين متوسط أفراد عينة الدراسة في متوسط درجات افراد العينة في استبيان السلوك الاشرافي ومتوسط درجاتهم في استبيان مقاومة التغيير التنظيمي

مقاومة التغيير التنظيمي			المتغيرين
القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	حجم العينة
دال	0.01	0,348*	40
*دال عند مستوى الدلالة 0,05			**دال عند مستوى الدلالة 0,01.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون والتي بلغت ( $0,348^*$ ) هي قيمة ضعيفة بين الدرجة الكلية لاستبيان السلوك الاشرافي والدرجة الكلية لاستبيان لمقاومة التغيير التنظيمي كما أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) بمعنى كلما زاد مستوى السلوك الاشرافي ارتفع مستوى مقاومة التغيير التنظيمي، وعليه يمكن القول أنه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البحثية التي مفادها وجود علاقة ارتباطية ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الاشرافي ومقاومة التغيير التنظيمي ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. لقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ضياف زين الدين (2005)، وتعتبر هذه النتيجة منطقية حسب ما توصلت إليه الدراسة في فرضياتها الجزئية .

#### استنتاج عام :

من خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل من نتائج ومناقشتها على ضوء الفرضيات، نكون قد توصلنا إلى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين السلوك الاشرافي الأرتقراطي ومقاومة التغيير التنظيمي لدى عينة من عمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباءالغالز-المسيلة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين السلوك الاشرافي الديمقراطي ومقاومة التغيير التنظيمي لدى عينة من عمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباءالغالز-المسيلة
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين السلوك الاشرافي ومقاومة التغيير التنظيمي لدى عينة من عمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباءالغالز-المسيلة.

# خاتمة

## خاتمة :

من خلال دراستنا لموضع السلوك الإشرافي و علاقته بمقاومة التغيير التنظيمي ,إستطعنا الحصول على نتائج موضوعية وذلك بعد إستغلالنا لمختلف المعطيات التي توفرت لدينا من تفسير الإحصائيات التي إستخلصناها من تحليل الإستبيان,حيث تبين لنا أن هناك إختلاف في تنظيم السلوك الإشرافي وعلاقته التغيير التنظيمي.

وقد إعتدنا لهذه النتيجة كما أسلفنا على الإستبيان الذي جمعنا به المعلومات و البيانات اللازمة,وإعتدنا على المنهج الوصفي و التحليل الإحصائي الذي أظهر لنا وجود علاقة بين السلوك الإشرافي و مقاومة التغيير التنظيمي وهذا لم يكن لنتوصل إليه لولا إجرائنا لهذه الدراسة وتحليل بياناتها و إستخلاص من النتائج و تفسيرها من خلال النسب المئوية وإثبات الفرضية التي بنيناها.

## ملخص الدراسة :

هدفت هذي الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين السلوك الاشرافي ومقاومة التغيير

التنظيمي لدى عمال الشركة الجزائرية الكهرباء والغاز بالمسيلة استخدمت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي ، طبقت الدراسة على عينة قوامها 40 عاملا اختيرت بطريقة عشوائية كما

تم الاستعانة في الدراسة الحالية باستبياني ( السلوك الاشرافي ل بن يحي عمار 2010

ومقاومة التغيير لضياف زين الدين 2005 ) توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي :

1 .لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الاشرافي الاتوقراطي ومقاومة التغيير التنظيمي لدى عينة الدراسة

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الاشرافي الديمقراتي ومقاومة التغيير التنظيمي لدى عينة الدراسة

3 .توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الاشرافي ومقاومة التغيير التنظيمي

---

## Résumé :

Cette étude visait à identifier la nature de la relation entre le comportement de supervision et la résistance au changement organisationnel chez les travailleurs de la Compagnie algérienne d'électricité et de gaz à Msila

L'étude a été appliquée à un échantillon de 40 travailleurs choisis au hasard. L'étude actuelle a été utilisée

avec un questionnaire (Comportement de supervision de Bin Yahya Ammar 2010 et résistance au

: changement par Diaf Zain Al-Din 2005) L'étude a atteint un ensemble de résultats

1. Il n'y a pas de relation statistiquement significative entre le comportement de supervision autocratique et la résistance au changement organisationnel parmi l'échantillon de l'étude

2. Il existe une relation statistiquement significative entre le comportement de supervision démocratique et la résistance au changement organisationnel parmi l'échantillon de l'étude

3. Il existe une relation statistiquement significative entre le comportement des superviseurs et la résistance au changement organisationnel.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring leaves, flowers, and swirling lines, framing the central text.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1. لويس كامل مليكة .سيكولوجية الجماعة و القيادة ,مكتبة النهضة المصرية,القاهرة, ط 3, 197.ص75
2. (Internet :www.Naissedusa/arabicmen)
3. ضياف زين الدين السلوك الإشرافي و علاقته بمقاومة التغيير أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه 2005.
4. محمد علي محمد ,مجتمع المصنع, الهيئة المصرية للكتاب 1975, الطبعة 2, ص75 76
5. كنان يوسف و زيان عبد المالك , مذكرة بعنوان التغيير التنظيمي دوره في تحسين أداء الموارد البشرية 2017/2018.
6. آيت والي نسيمه , قادة منيرة مذكرة بعنوان أسباب مقاومة و تأييد التغيير التنظيمي 2015.
7. حرشاوي سهام ,السلوك الإشرافي و علاقته بالأداء المهني 2012.
8. سماتي حاتم ,واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين.
9. القصيمي, محمد مصطفى (2008) إعتقاد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير, مجلة تنمية الرافدين, جامعة الموصل, كلية الإدارة و الإقتصاد.

10. الكواز ,عدي غانم و إسماعيل رياض أحمد و إبراهيم ,عبد الرحمان و حميد عمر دحمان (2013) القيادة التحويلية و علاقتها بأسباب التغيير التنظيمي و أشكاله و أساليب تحليلية في الإتحادات الفرعية ,مجلة الرافدين للعلوم الرياضية ,العراق.
11. Bareil Celina (2004), La Résistance aux changements, synthèse et critiques des écrits Montréal, Centres d'études en transformations des changements.
12. محمودي قادة مختار(2005), إستراتيجية التغيير كرهان التناقضات بالمؤسسة ,أطروحة دكتوراه ,جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ,الجزائر.
13. قريشي محمد (2010/2009) . التغيير التكنولوجي وأثره على أداء على المؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن ,أطروحة دكتوراه , جامعة محمد خيضر, بسكرة , الجزائر .
14. ماهر احمد (2007), تطور المنظمات ,الدليل العملي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري و إدارة التغيير,الدار الجامعية ,الإسكندرية ,مصر.
15. العميان,سليمان محمود (2004) ,السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ,الأردن.
16. The .Mdletye Mbongene A and Catgee jeo and UKpene Wilfred (2014) Reality of Resistance to change the behavior at the department of correctional services ,south Africa Mediterranean journal of social sciences Rome, Italy.

17. حسين رشدي التاودي. محمد مصطفى زيدان. الإشراف و الإنتاجية. مكتبة أنطو . مصر  
القاهرة 1974. ص202
18. طريق شوقي: السلوك القيادي و فعالية القيادة. دار غيب القاهرة 1998. ص 44-45
19. فتوح أبو العزم . فارس خليل وهبة . السلوك القيادي و فعالية القيادة . دار غيب القاهرة  
1998. ص 17 .
20. عبد الفتاح بوخمخ . إدارة الموارد البشرية . منشورات جامعة منتوري قسنطينة. 2001.  
ص318 .
21. نواف كنعان. القيادة الإدارية . دار العلوم. الرياض. 1980. ص72.
22. يوسف عنصر . إدارة الموارد البشرية . منشورات جامعة منتوري قسنطينة. 2001. ص35.
23. مقارنة بين السلوكيات الإشرافية في القطاع العام والقطاع الخاص بن يحي عمار.

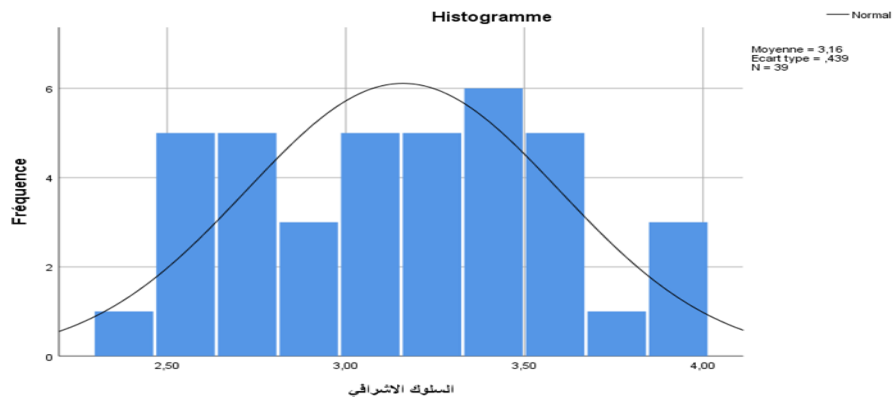
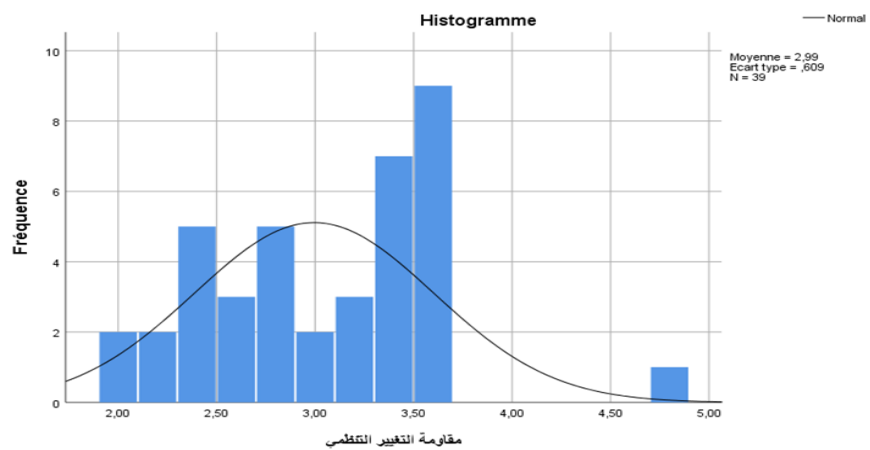
الملاحق



Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
السلوك الاشرافي	0,081	39	,200*	0,968	39	0,334
مقاومة التغيير التنظيمي	0,134	39	0,073	0,928	39	0,016

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors



### Corrélations

		النمط الأوتوقراطي	النمط الديمقراطي	النمط المتساهل	السلوك الاشرافي	مقاومة التغيير التنظيمي
النمط الأوتوقراطي	Corrélacion de Pearson	1	,364*	,705**	,867**	0,120
	Sig. (bilatérale)		0,023	0,000	0,000	0,465
	N	39	39	39	39	39
النمط الديمقراطي	Corrélacion de Pearson	,364*	1	0,294	,648**	,420**
	Sig. (bilatérale)	0,023		0,069	0,000	0,008
	N	39	39	39	39	39
النمط المتساهل	Corrélacion de Pearson	,705**	0,294	1	,866**	,351*
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,069		0,000	0,028
	N	39	39	39	39	39
السلوك الاشرافي	Corrélacion de Pearson	,867**	,648**	,866**	1	,348*
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000		0,030
	N	39	39	39	39	39
مقاومة التغيير التنظيمي	Corrélacion de Pearson	0,120	,420**	,351*	,348*	1
	Sig. (bilatérale)	0,465	0,008	0,028	0,030	
	N	39	39	39	39	39

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	24	61,5	61,5	61,5
	أنثى	15	38,5	38,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	
الحالة الاجتماعية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	6	15,4	15,4	15,4
	متزوج	33	84,6	84,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	
المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	2	5,1	5,1	5,1
	جامعي	35	89,7	89,7	94,9
	تقني سامي	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	
الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	4	10,3	10,3	10,3
	من 5 إلى 10 سنوات	19	48,7	48,7	59,0
	من 11 إلى 15 سنة	9	23,1	23,1	82,1
	أكثر من 15 سنة	7	17,9	17,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس  
الهاتف: 0355353054



المسيلة في : 2021/03/31

جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boucraïf - Mascara

إلى السيد: مدير مؤسسة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

## الموضوع: تسهيل مهمة إجراء الترخيص الميداني

تحية عطرة وبعد ...

في إطار انجاز الترخيص الميداني لطلبة السنة الثالثة ليسانس

الشعبة: علم النفس التخصص: عمل وتنظيم

نرجو من سيادتكم المحترمة تسهيل مهمة الطالب (ة) المذكور (ة) أدناه وتقديم المساعدة الممكنة واللازمة في حدود أغراض البحث العلمي،  
وما يسمح به القانون، وهذا على مستوى المصالح التي تشرفون عليها.

عنوان الدراسة: السلوك الاشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي

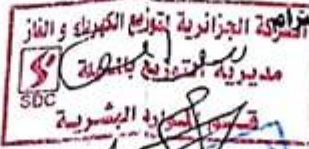
المشرف: . بليل غفاف

1- اسم ولقب الطالب: بايزيد فاطمة . رقم التسجيل: 181835073263

2- اسم ولقب الطالب: براح سمية رقم التسجيل: 181835075147

في الفترة الممتدة من : 2021/5/14م إلى غاية 2021/5/18م

نائب العميد المكلف بالبحث العلمي



نائب العميد المكلف بالبحث العلمي  
العلمس والعلاقات العامة  
213) 035353054  
aniv28psy@yahoo.com  
مرزوقلال

قسم علم النفس . الهاتف / الفاكس  
البريد الإلكتروني

### تصريح شرقي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي ادناه:

السيد: ...  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: ...  
والمسجل بكلية العلوم ...  
والمكلف بإنجاز اعمال بحث ' مذكرة تخرج / مذكرة ماستر / مذكرة ماجستير / اطروحة  
دكتوراه ' عنوانها: ...

اصرح بشرقي انني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة  
الاكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور اعلاه.

التاريخ: 2016/06/01

توقيع المعني



المرجع: القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016.

المشوية للدراسة الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Université Mohammed Bouafia M'ala  
Faculté des sciences humaines et sociales

مخاض : 035353044

المسلة في ::



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة عمادة الدراسات و البحوث المرتبطة بالطلبة

تصريح شرقي  
خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا المضي ادناه:

السيد : د. ا. ج. بلال ..... الصفة : ' طالب / استاذ باحث / باحث دائم ' ..... طالبة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 320320779 والصادرة بتاريخ: 11 / 11 / 2018  
والمسجل بكلية العلوم و الإنسانية و الاجتماعية قسم علم النفس العملي و التطوير  
والمكلف بإنجاز اعمال بحث ' مذكرة تخرج / مذكرة ماستر / مذكرة ماجستير / اطروحة  
دكتوراه ' عنوانها: الأسس النفسية للإنجاز و علاقته  
بمقاومة التعبير التنظيري .....  
اصح بشرفي اني التزم بمراعاة المعايير العلمية و المنهجية و معايير الاخلاقيات المهنية و النزاهة  
الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه.

التاريخ: 02 / 06 / 2016

توقيع المعني

للمرجع: القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016.