

جامعة مولود معمري - تيزي وزو-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



الموضوع :

الرقابة الادارية و علاقتها بالضغط المهني لدى العمال

دراسة ميدانية في الشركة الوطنية لصناعة اللوالب و السكاكين و
الصنابير B.C.R ببرج منايل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

اشراف الاستاذ :

بلعربي عادل

اعداد الطالبين :

حلوان وليد

قندل لطفي

السنة الجامعية : 2021-2022

شكر و عرفان

نحمد الله سبحانه وتعالى بان وفقنا لإتمام هذا العمل ، و نصلي ونسلم على خاتم الأنبياء
والمرسلين محمد - صلى الله عليه وسلم -

بعون الله وتوفيقه (وما توفيقنا الا بالله) اتممنا إنجاز هذا العمل بعد
مشوار من البحث و العناء و الصبر و الطموح بهدف الوصول الى صيته مبتغانا .

يسرنا أن نتقدم بخالص الشكر ووافر الامتنان على ما وجدنا وما أوتينا وما كان لنا من
نصح وتوجيه وإرشاد لمن يستحق الشكر بمعنى عبارة الشكر و التقدير، فإننا نبدأ ونضع
بصمة الشكر والتقدير للأستاذ " بلعربي محادل "

الذي تفضل بالإشراف علينا من خلال توجيهاته و تعليماته و توصياته القيمة التي كانت عوناً لنا
في إتمام هذا العمل المتواضع .

كما أتوجه بالشكر الى جميع موظفي مؤسسة الوطنية لصناعة اللؤلؤ و السكاكين و الصنابير
ببرج منابل الذين قدموا لنا الاستقبال و المعلومة و التعاون خلال فترة التبرص .
وأشكر كل من ساعدنا في اتمام هذا العمل و نخص بالذكر جميع الاصدقاء .

وفي الأخير نسأل العلي القدير الموفق لكل شيء، أن يجزيهم عنا خير الجزاء
و الحمد لله رب العالمين .

طوان / قندل

الاهداء

الى من قال فيها رسول الله صلى الله عليه وسلم " الجنة تحت اقدام الامهات "

الى قرة عيني و نور حياتي " امي الحبيبة "

إلى من كان سندا و عوننا و نموذجا لي في الحياة إلى روح أبي الطاهرة أسأل

الله أن يرحمه بواسع رحمته و يسكنه فسيح جناته

إلى من كانا و ما زالنا خير سند لي بعد والدي " اخي و اختي " حفظهما الله و

بارك في عمرهما

الى كل من كرموني بدعمهم و محبتهم

إلى كل الأصدقاء الذين جمعتمني بهم الدراسة و الحياة إلى جميع من

شجعني و ساعدني أهدي هذا العمل

وليدي

الأهداء

إله لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا
بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله.
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين...
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان... إلى التي صبرت على كل شيء...
التي رعتني حق الرعاية وكانت سدي في الشدائد... وكانت دعواها لي بالتوفيق...
تتبعني خطوة بخطوة في عملي... إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي...
نبع الحنان أمي الغالية أمز ملاك على القلب والعين جزاها الله عندي خير الجزاء في
الدارين.

إلى من بذل جهدا من أجل تعليمي... زرعنا الشجاعة والاجتهاد في نفسي... داما لي
ذخرا نابعا بالحب والحنان... أبي العزيز أطل الله في عمره وأعلى قدره وشأنه.
إلى سدي وقوتي وملاذي بعد الله... إلى من أثرونني على أنفسهم... إلى من علموني
علم الحياة... إلى من أظهروا لي ما هو أجمل إخوتي.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

لطيفي

ملخص الدراسة :

لقد تناولنا في هذه الدراسة موضوع الرقابة الادارية و الضغط المهني لدى المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الاینوکس والفضیات ORFE ببرج منایل ، حيث سعینا من خلال تطبیق استبیان الدراسة المتمثلة فی الرقابة الادارية الذي تم بناءه بالاستعانة بدراسة الباحثة حمید مسعوده و الباحثة قیسوم سهیلة سنة (2017) ، و استبیان الضغط المهني الذي قمنا بتصمیمه بمساعدة المشرف بن لعربي عادل و هو استاذ محاضر بجامعة مولود معمری تیزی وزو، علی عینة متكونة من (50) عامل بنسبة مئوية تقدر ب (19.53%) ، تم اختیارها بطریقة عشوائية بسيطة وذلك باتباع المنهج الوصفي، وكان الغرض من ذلك هو التأكد من مدى وجود علاقة بین الرقابة الادارية و الضغط المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الاینوکس والفضیات ببرج منایل.

و بعد جمع المعلومات و تفريغها بواسطة برنامج الاحصائي spss تم التوصل الى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بین الرقابة الادارية و الضغط المهني لدى لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الاینوکس والفضیات ببرج منایل ، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون ($r = 0.540^{**}$) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01). من أجل التحقق من مدى صحة النتائج تم ربط كل بعد من ابعاد الرقابة الإدارية بمقياس الضغط المهني وبالتالي تم الوصول إلى :

➤ قيمة معامل الارتباط بيرسون للفرضية الاولى التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بین الرقابة اللصيقة و الضغط المهني لدى لدى المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الاینوکس والفضیات ببرج منایل ، يشير الى ($r = 0.473^{**}$) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) ، وبالتالي نقبل الفرضية.

➤ قيمة معامل الارتباط بيرسون للفرضية الثانية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاجراءات القانونية و الضغط المهني لدى لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الالينوكس والفضيات ببرج منايل ، يشير الى ($r=0.267$) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) ، وبالتالي نرفض الفرضية

➤ قيمة معامل الارتباط بيرسون للفرضية الثالثة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة المستمرة و الضغط المهني لدى لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الالينوكس والفضيات ببرج منايل ، يشير الى ($r=0.510^{**}$) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) ، وبالتالي نقبل الفرضية.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الادارية ، الضغط المهني ، العمال ، المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الالينوكس والفضيات ببرج منايل.

Résumé de l'étude :

Dans cette étude, nous avons abordé la question de la Contrôle administratif et les pressions de travail pour la Société nationale pour la production d'outils en inox et d'argenterie ORFE à Bordj Menâiel, dans ce but ,nous avons appliqué deux outils de mesure : l'échelle de la Contrôle administratif qui a été construit avec l'aide de l'étude du chercheur Hamimed Masouda et du chercheur Qaisum Suhaila dans l'année (2017),et le questionnaire Pressions de travail que nous avons conçu avec l'aide du superviseur Ben Larbi Adel, maître de conférences à l'Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou Sur un échantillon composé de (50) travailleur en pourcentage de (19.53%) de l'ensemble travailleur de Entreprise , et sélectionné de manière aléatoire simple.

Notre objectif étant de s'il existe une corrélation entre de la Contrôle administratif et les pressions de travail pour la Société nationale pour la production d'outils en inox et d'argenterie ORFE à Bordj Menâiel.

Après la collecte et le dépouillement des données a laide du programme statistique SPSS ,vous avez obtenir les résultats suivants :

Il existe une corrélation statistiquement significative entre de la Contrôle administratif et les pressions de travail pour la Société nationale pour la production d'outils en inox et d'argenterie ORFE à Bordj Menâiel puisque le coefficient de corrélation Pearson a atteint ($R = 0,540^{**}$), qui est une valeur statistiquement significative au niveau de signification (0,01).

Afin de vérifier la validité des résultats, chacune des dimensions de l'échelle de la Contrôle administratif a été corrélée à l'échelle de les pressions de travail, nous avons ainsi obtenu les résultats suivants:

- La valeur du du coefficient de corrélation de Pearson pour la première hypothèse selon laquelle il existe une corrélation statistiquement significative enter la Contrôle administratif et les pressions de travail pour la Société nationale pour la production d'outils en inox et d'argenterie ORFE à Bordj Menâiel, indique que : ($R = 0,473^{**}$), qui est une valeur statistiquement significative au niveau de signification (0,01), et donc nous acceptons l'hypothèse.

- La valeur du coefficient de corrélation de Pearson pour la deuxième hypothèse qu'il existe une corrélation statistiquement significative entre Les procédures et les lois strictes et les pressions de travail pour la Société nationale pour la production d'outils en inox et d'argenterie ORFE à Bordj Menâiel, qui se réfère à

($R = 0,267$), cette valeur statistiquement n'est pas significative au niveau de signification ($- 0,05$), et donc nous rejetons l'hypothèse

- La valeur du coefficient de corrélation de Pearson pour la troisième hypothèse qu'il existe une corrélation statistiquement significative entre la Surveillance rapprochée et les pressions de travail pour la Société nationale pour la production d'outils en inox et d'argenterie ORFE à Bordj Menaïel, se réfère à ($R = 0,510^{**}$), qui est une valeur statistiquement significative au niveau de signification ($0,01$), et nous acceptons donc l'hypothèse.

- les mots clés:

Les travailleurs , Le Contrôle administratif , Les pressions de travail , La Société nationale pour la production d'outils en inox et d'argenterie ORFE à Bordj Menaïel

الفهرس

الصفحة

أ.....	كلمة شكر
ب.....	الاهداء.
ث.....	ملخص الدراسة باللغة العربية.
ح.....	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية.
د.....	فهرس الموضوعات
س.....	فهرس الجداول
ش.....	فهرس الاشكال
ص.....	مقدمة

الفصل الاول : الاطار العام للاشكالية

17.....	1-الاشكالية.....
23.....	2-فرضيات الدراسة.....
23.....	3-اسباب اختيار الموضوع.....
24.....	4-أهداف الدراسة.....
25.....	5-أهمية الدراسة.....
26.....	6-تحديد المفاهيم الاساسية اجرائيا.....
26.....	7-الدراسات السابقة.....

الفصل الثاني: الرقابة الادارية

34.....	تمهيد
35.....	1- مفهوم الرقابة
37.....	2- مفهوم الرقابة الادارية
38.....	3- أهمية الرقابة
39.....	4- أنواع الرقابة الإدارية
42.....	5- اهداف الرقابة الادارية
43.....	6- مبادئ الرقابة الفعالة
48.....	7- خطوات الرقابة
52.....	8- وسائل الرقابة الإدارية
56.....	9- معوقات نظام الرقابة الادارية
58.....	خلاصة

الفصل الثالث : الضغط المهني

60.....	تمهيد
61.....	1- لمحة تاريخية عن ظهور مفهوم الضغط المهني
62.....	2- مفهوم الضغط

- 3- مفهوم الضغط المهني.....63
- 4- انواع الضغوط المهنية.....65
- 5- . عناصر الضغط المهني.....68
- 6- اثار المترتبة على ضغوط العمل.....69
- 7- النظريات.....73
- 8- خصائص و اهمية الضغوط المهنية.....78
- 9- معايير و مستويات الضغوط المهنية.....79
- خلاصة.....81

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد83
- 1- الدراسة الاستطلاعية.....84
- 2- مكان وزمان إجراء الدراسة.....85
- 3- منهج الدراسة.....87
- 4- عينة الدراسة.....87
- 5- أدوات جمع البيانات.....95
- 6- الأساليب الإحصائية.....98

الفصل الخامس : تحليل و مناقشة النتائج

- تمهيد.....100

101.....	1- عرض وتحليل نتائج الدراسة وفرضياتها حسب معامل ارتباط بيرسون.....
106.....	2- تفسير النتائج.....
112.....	استنتاج عام
113.....	اقتراحات.....
115.....	مراجع.....

فهرس الجداول

الصفحة

- جدول (01) يوضح الفرق بين الضغوط المهنية الإيجابية والضغوط المهنية السلبية.....67
- جدول رقم (02) بطاقة فنية حول المؤسسة الوطنية لصنع أدوات الإينوكس و الفضيات.86
- جدول رقم (3) افراد عينة البحث بعد حذف عينة الدراسة الاستطلاعية من المجتمع الاصيلي.....87
- جدول رقم(4) توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....88
- جدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب السن.....89
- جدول رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.....91
- جدول رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....92
- جدول رقم (8) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الاقدمية.....93
- جدول رقم (9) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية.....94
- جدول رقم (10) صدق و ثبات مقياس الرقابة الادارية.....96
- جدول رقم (11) صدق و ثبات مقياس الضغط المهني.....98
- جدول رقم (12) الدلالة الإحصائية لعلاقة الرقابة اللصيقة و الضغط المهني.....101
- جدول رقم (13) الدلالة الإحصائية لعلاقة الرقابة اللصيقة و الضغط المهني.....102
- جدول رقم (14) الدلالة الإحصائية لعلاقة الرقابة المستمرة و الضغط المهني.....104
- جدول رقم (15) الدلالة الإحصائية لعلاقة الرقابة الادارية و الضغط المهني.....105

فهرس الاشكال

الصفحة

- شكل رقم (1) يمثل نموذج مارشال للضغوط74
- شكل رقم (2) يمثل نموذج كوبر للضغوط.....75
- شكل رقم (3) يمثل نموذج كرايتر وكينيكي.....76
- الشكل رقم (4) يمثل جيبسو وزملاؤه "للضغط المهني77
- الشكل رقم (5) أعمدة بيانية لأفراد عينة البحث بعد حذف عينة الدراسة الاستطلاعية من المجتمع الاصيلي.....88
- الشكل رقم (6) اعمدة بيانية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس.....89
- شكل رقم (7) اعمدة بيانية لخصائص العينة حسب السن.....90
- شكل رقم (8) اعمدة بيانية لخصائص العينة حسب الحالة العائلية.....91
- شكل رقم (9) اعمدة بيانية لخصائص العينة حسب المستوى التعليمي.....92
- شكل رقم (10) اعمدة بيانية لخصائص العينة حسب سنوات الاقدمية.....93
- شكل رقم (11) اعمدة بيانية لخصائص العينة حسب الفئة المهنية.....94

مقدمة

إن المؤسسة الناجحة هي التي تضع خططها وبرامجها وفق أهدافها المرسومة ، وتسعى إلى تنفيذها بما يكفل تحقيق الأهداف بشكل يضمن استمرار نجاحها ودورها في المجال الذي تعمل فيه.

ولكن جودة هذه الخطط والبرامج التي تضعها إدارة المؤسسة لا يمكن الحكم على نجاحها إلا من خلال التنفيذ، وحتى تتأكد هذه الإدارة من أن التنفيذ يتم وفق الأهداف، لا بد من ممارسة عملية الرقابة الادارية على أسس واضحة ومدروسة ، لذلك تعتبر الرقابة من أهم وظائف الإدارة ، إذ إن من خلالها نستطيع تحقيق تنفيذ الأهداف المرسومة بما يتمشى والمبادئ والسياسات المتفق عليها، وللرقابة دور حيوي في جميع المستويات الإدارية، فهي ليست مقصورة على الإدارة العليا، وإنما تمتد إلى المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا ، وهنا نقصد بالرقابة التي تقوم على التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة، وبيان نقاط الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها ومنه تكرارها.

لقد أصبحت الضغوط تشكل جزءا من حياة الأفراد والمجتمعات نظرا لكثرة تحديات هذا العصر وزيادة مطالبه، فلا يكاد يخلو مجتمع من المجتمعات من تأثير الضغوط حيث بات من الصعوبة لما كان تفاديهما أو تجاهلهما، وهذا ما دفع الغالبية من الناس إلى العمل على مجابهتها أو محاولة التعايش معها، و لا يتوقف تأثير الضغوط على الجوانب الشخصية للأفراد والبيئة فحسب بل يرافق الأشخاص في بيئة العمل وتنعكس أثارها سلبا في العديد من الجوانب وتحد من الأداء الوظيفي لديهم وعلاقتهم مع الآخرين وتكيفهم مع ظروف العمل الأمر الذي يتسبب في انخفاض الانتاجية وتدني جودتها .

ففي الآونة الاخيرة انتشرت الضغوط المهنية بكثرة داخل المنظمات، وهذا راجع لاستخدام المشرفين للرقابة الادارية بصفة يومية و مكثفة وهذا ما سبب الضغوط للعمال،

لهذا جاءت دراستنا لتسلط الضوء على "الارقابة الادارية وعلاقتها الضغوط المهنية لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الالينوكس والفضيات ORFE ببرج منايل"، وقد قسمنا هذا البحث إلى جانبين: نظري وتطبيقي .

الفصل الأول تطرقنا فيه لتحديد الإطار العام للإشكالية، وأيضاً قمنا بتحديد فرضيات كإجابات مؤقتة للأسئلة المطروحة كما أدرجنا فيه اسباب اختيار الموضوع و أهداف وأهمية البحث إضافة إلى المفاهيم الإجرائية المتعلقة بالبحث والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد تعرضنا فيه إلى موضوع الرقابة الادارية ، أين حاولنا توضيحه بشيء من التفصيل، إذ إستهلناه بتمهيد، ثم قمنا بتعريف الرقابة ومفهوم الرقابة الادارية ، وأهميتها و انواعها و اهدافها ،إضافة إلى مبادئ الرقابة الفعالة وخطواتها ووسائلها ،وكنقطة أخيرة في الفصل تطرقنا إلى معوقات نظام الرقابة الادارية ، و خلاصة الفصل.

و الفصل الثالث خصصناه لموضوع الضغط المهني، حيث إستهلناه بتمهيد، ثم قدمنا لمحة تاريخية عن ظهور مفهوم الضغط المهني ، ثم قمنا بتعرف الضغط و مفهوم الضغط المهني و انواعه و عناصره اضافة الى الاثار المترتبة على ضغوط العمل وبعض نظريات الضغوط المهنية ،، كما تطرقنا لخصائص و اهمية الضغوط المهنية، وفي الاخير تطرقنا الى معايير و مستويات الضغوط المهنية ، و خلاصة الفصل.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي الذي يحتوي على فصلين: الرابع يتمحور حول الإجراءات المنهجية للدراسة والذي قمنا فيه بتقديم الدراسة الاستطلاعية ومكان اجراء الدراسة والمنهج المعتمد في هذه الدراسة، ، وبالإضافة إلى تقديم عينة البحث كما أدرجنا فيه أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات. وخصصنا الفصل الخامس والأخير لتحليل ومناقشة النتائج، ثم قدمنا استنتاج عام، ثم قمنا بتقديم الاقتراحات والمراجع المعتمد عليها.

الفصل الاول : الاطار العام للاشكالية

- 1- الاشكالية
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- اسباب اختيار الموضوع
- 4- اهداف الدراسة
- 5- اهمية الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم الاساسية اجرائيا
- 7- الدراسات السابقة

1- الإشكالية:

يعيش العالم المعاصر تحولات وتطورات كبيرة في جميع المجالات من جوانب اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية، ما اوجب على المؤسسات مواكبة هذا التطور، لتحقيق أهدافها بالطريقة المثلى فانه يتوجب على ادارة المؤسسات الاعتماد على أساليب واستراتيجيات جديدة للتسيير تهدف إلى الاستخدام الأمثل لمختلف موارد المؤسسة و تقديم خدمات ذات جودة عالية في أقل وقت و باقل تكلفة .

ومن بين هذه الاستراتيجيات التي تسعى هذه المؤسسات الحديثة إلى الاهتمام بها ما يعرف بالرقابة الادارية باعتبارها عملية أساسية تدعم عمل الإدارة للتأكد من أن العمل يسير وفقا للأهداف المرسومة والخطط الموضوعة بكفاءة وفعالية.

فالرقابة الإدارية هي عملية قياس النتائج الفعلية في مقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع بالمطلوب، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.(محمد عيسى الفاروعي، 2007، ص18)

وتعد الرقابة الإدارية الوظيفة الرابعة بين الوظائف الإدارية الرئيسية، وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري وتتطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيحها بغرض التقويم ، من خلال التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت، وأن الأهداف الموضوعة قد تحققت على أكمل وجه. لذلك فإن العملية الرقابة علاقة وصلة وطيدة مع كافة الوظائف الإدارية الأخرى، وأن الرقابة تستخدم كافة العلوم والمعارف المتوفرة في سبيل تحقيق الأهداف (طراونة و عبد الهادي، 2011، ص15).

لذلك تعتبر الرقابة الإدارية عنصرا رئيسية وهامة من عناصر العملية الإدارية التي تقوم عليها الإدارة في أي مستوى إداري. وتظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها، وعلى الرغم من

التطور الكبير في علم الإدارة إلا أن الكثير من المديرين لا زالوا يطبقون المفاهيم التقليدية للرقابة حيث أنه ينظر إلى الرقابة على أنها عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء، وتهديد الموظفين و من خلال هذا المنظور فإن المدير يستخدم سلطته أو قوته في إرغام الموظفين على تنفيذ التعليمات والأوامر ومحاسبة المخطئين، أما الأفراد فهم يقومون بأعمالهم خوفا من الوقوع تحت طائلة العقوبة، وليس رغبة في إنجاز المهام (مرح طاهر شكري، 2016، ص3)

وتحظى الرقابة الادارية باهتمام كبير من المفكرين وعلماء الإدارة في كل العصور والبلدان فيعرفه أستاذ الإدارة العامة الأمريكي مارشال ديموك بانها الطريقة أو الوسيلة التي يمكن للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تعرف و تحدد بها هل الأهداف قد تحققت على أكمل وجه و بكفاية و في الوقت المناسب و المحدد لها. (بوسفت امال، 2016، ص17)

و اشار Robbins Coutler الى الرقابة الادارة على انها عملية مراقبة النشاطات لضمان إنجازها حسب ما هو مخطط و تصحيح أي انحراف مهم فيها. (بوسفت امال، 2016، ص17)

و يعرفها "مطهر زيارة" بأنها الوظيفة الإدارية التي يتم من خلالها التأكد من أن الأداء

يتمشى مع أهداف و خطط و معايير المنظمة. (بوسفت امال، 2016، ص19)

و يرى الإداريون المحدثون أن وظيفة الرقابة الإدارية ذات جانبيين، يتعلق الجانب الأول منها بمتابعة و تقويم النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة في المشروع، و تصحيح الاختلافات أو الانحرافات عند حدوثها، أما الجانب الثاني فيتعلق بالرقابة على منجزات الأفراد أنفسهم من خلال وظيفة التوجيه و القيادة. (بوسفت امال، 2016، ص20)

ومن المفاهيم السابقة للرقابة الادارية تبين ان كل الباحثين اتفقوا على انها عملية تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة و الخطط و التعليمات الموجهة للعمال منفذة تنفذ بدقة و عناية وأن النتائج المحققة تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة و تصبوا إليه.

ولأهمية موضوع الرقابة الادارية فقد تم التطرق إليه في العديد من الدراسات حيث توصل مراد كشيثب (2007) في دراسته لرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي الى ان الرقابة الصارمة و الإستحواذ على السلطة وعدم تفويضها و اتخاذ القرارات من جهة واحدة دون فتح باب المشاركة، وتعقد القوانين و الاجراءات تؤدي إلى عدم إرتياح العمال و استقرارهم وبالتالي عدم رضاهم ،اضافة الى ان الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعمال.

بالاضافة الى دراسة ايمان محامدية (2009) حول الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي ،حيث توصلت الى ان الالتزام بالقواعد البيروقراطية تؤدي إلى زيادة التحكم في العمل.

اما Glabner & Moels (2013) فإشار في دراسته التي هدفت إلى التعرف على الرقابة الإدارية كنظام أو كحزمة ومناقشة بعض القضايا المفاهيمية والتجريبية للرقابة في المركز الأوروبي للشركات المشاركة (ECCE) بهولندا ، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها الحاجة إلى معالجة البيئة الكلية للرقابة في المنظمة، أي نظم الرقابة، وفهم الممارسات الرقابة المتبعة من أجل حل مشكلة معينة. و اختيار ممارسات الرقابة الإدارية التي تطابق مجموعة من الحالات الطارئة التي تواجه المنظمة، وضمان أن تكون هذه الممارسات متسقة داخلية. (أحمد كمال مصطفى الملاحى ،2016،ص83)

تحثل المؤسسات أهمية كبيرة في حياة المجتمعات المعاصرة، حيث أنها أخذت في السيطرة على معظم نشاطات المجتمع وبالتالي تحولت النظرة للمؤسسات إلى كونها طاقة إنسانية وحيوية تسهم بشكل رئيسي في تطور المجتمعات وباعتبار الفرد عنصر مهم لقيام هذه المؤسسة إذ لم نقل أهمها، وهو يواجه عدة مواقف وظروف تفوق طاقته الجسمية والنفسية والذهنية ،حيث يصعب التعايش والتكيف معها واستمرار هذه المواقف والظروف من شأنها توليد ضغط لدى العامل.

فالفرد يعيش ويتفاعل مع عناصر بيئة تتميز بالتغير المستمر في كل مجالات الحياة حيث أصبح السمة المميزة للعصر الحالي .مما يجعل هذه البيئة غير صحيحة لما تولده من صراعات وضغوطات بمختلف أنواعها والتي تؤثر على الفرد من الناحية الفيزيائية والاجتماعية والنفسية، حيث يصعب عليه التكيف معها، وهذا يظهر خاصة في المجال المهني حيث يعاني العمال من شتى أنواع الضغوط ويحاولون بشكل دائم التكيف معها وتسخيرها لصالحهم، إلا أنها في الكثير من الأحيان تفوق قدرتهم التكيفية وتصبح هاجسهم الوحيد، ويختلف الأفراد في استجاباتهم للضغوط فمنهم من تدفعه تلك الضغوط إلى المثابرة والجدية لتحقيق الأهداف المنشودة وقد تدفع البعض الآخر إلى الإحباط واليأس وانخفاض الإنتاجية وبالتالي تواجه المنظمات مشاكل عديدة من شأنها إن تؤثر على تحقيق أهدافها. (عثمان مريم، 2010، ص17)

وتعتبر الضغوط المهنية من أبرز التحديات التي تواجه العامل في بيئة عمله، حيث يتولد عنها المطالبة بأشياء لا يستطيع العامل تحقيق الاستجابة التلقائية لها مما تظهر لديه العديد من المظاهر كالإرهاق والإجهاد وتفشي القلق ومشاعر الإحباط والغضب والاكنتاب (عثمان مريم، 2010، ص3)

و قد اعتبر كل من cob & French Rogers الضغوط المهنية بأنها عدم الموازنة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات و بين متطلبات عمله.

كما يعرف Newman & Beehr الضغوط المهنية بأنها عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين تحدث تغييرا في الحالة البدنية أو النفسية للفرد وتدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد (نجية بوتغرار و العمري فنتازي، 2021، ص823).

و يرى كل من لا زاروس وكوهين (Lareus & cohen) الضغوط المهنية على أنها الأحداث التي تتحدى الفرد وتتطلب التكيف الفسيولوجي، أو المعرفي أو السلوكي.

أما "جرينبرج" و"بارون Baron & Greenberg" فيعرفها على أنها نوع من الحالات الوجدانية وردود الأفعال الفيسيولوجية التي تحدث في مواقف معينة حيث يشعر الأفراد أنهم قادرون على تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرفه Grath بأنه عبارة عن حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص.

هذه المفاهيم السابقة تتكامل في وضع تصور شامل لما يعنيه مصطلح الضغوط المهنية فهي حالة تصيب العامل نتيجة عدم توافقه مع بيئة العمل لتعرضه لمثيرات ذاتية وبيئية تفوق طاقته التكيفية وينتج عنها مجموعة من الآثار النفسية والفيسيولوجية والسلوكية. ولأهمية الضغوط المهنية فقد تم التطرق اليه في العديد من الدراسات فتوصلت دراسة Dwamena 2012 التي هدفت إلى تحديد أثر ضغوط العمل ، إلى أن هناك العديد من عوامل الضغط تؤثر على إنتاجية العاملين في هذه الوكالة، حيث برز غياب سيطرة العاملين على عملهم وضعف مشاركتهم في اتخاذ القرار كعاملين من عوامل الضغط المؤثرة. (فراس حاج محمد، 2016، ص6)

أما دراسة حسين (2013) التي هدفت الى توضيح أثر عدد من أبعاد ضغوط العمل على الأداء الوظيفي عند العاملين و فقد توصلت أن المستويات الخاصة لضغوط العمل التي يعاني منها أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة بشكلها العام سواء ما كان منها ناتجا عن طبيعة العمل أو عن غموض وصراع الدور أو عبء العمل (فراس حاج محمد، 2016، ص6)

نظرا لأهمية موضوع الضغوط المهنية، فقد تم تناولته العديد من الدراسات في مختلف المجالات ذلك ما يبين حقيقة أن العمال يكونون من أكثر الفئات المهنية عرضة لهذه الضغوط .

وفي ظل التحولات التي شهدتها المؤسسات المعاصرة والمشاكل التي تواجهها من حين إل آخر فإنها تسعى دائما لتحقيق أفضل النتائج من خلال الإهتمام بمتابعة أداء العامل والسعي إلى تطويره وهذا لا يتحقق إلا في ظل الرقابة الدائمة التي تمكن المشرف من إكتشاف نقاط الضعف و تصحيحها، وهذا ما يؤدي به إلى شعور العامل بالتوتر والاحباط خاصة في ظل الرقابة الممارسة عليه، والتي تؤدي إلى ضغوط العمل، حيث تعد هذه الأخيرة من الظواهر التي تؤثر على أداء الموظف بالمؤسسة نتيجة المبالغة في الرقابة الممارسة عليه، حيث يصبح الفرد يعيش في حالة توتر نفسي وذهني كبير، و تجعله مرهق بشكل دائم نظرا لحرصه على تطبيق الإجراءات واللوائح التنظيمية التي تفرضها عليه المؤسسة، والتزامه بتنفيذ المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد.

و هذا ما اكدته دراسة حميد مسعودة و قيسوم سهيلة (2017) للرقابة الإدارية وعلاقتها بضغط العمل، حيث تم التوصل الى الرقابة اللصيقة تؤدي إلى شعور الموظف بالإرهاق، نتيجة إتباع المؤسسة لنظام رقابي صارم يعتمد على الرقابة الدائمة واليومية للمسؤول المباشر على الموظفين، والتطبيق الحرفي من قبلهم لأوامر المشرف مع الالتزام بتنفيذ المهام في الأوقات المحددة وفقا لصرامة قوانين العمل، وهو ما يؤدي إلى إحساس الموظف بالتوتر والتعب المستمر والذي ينعكس بشكل سلبي على الناحية النفسية والجسدية للموظف ويسبب له ضغوط عمل.

لكن تبقى مؤسسة الإدارية الجزائرية بصفة عامة، والمؤسسة الوطنية لصناعة أدوات الالينوكس والفضيات بصورة خاصة في دوامة المشاكل و الظواهر حيث تشهد ضعف الانتاج و التسيير حيث انه تسعى إلى وضع نظام رقابي فعال يفرض على الموظف الإلتزام بالقيام بعمله حتى في ظل الضغوط الممارسة عليه.

وسنحاول في دراستنا هذه معرفة الرقابة الإدارية في المؤسسة و دورها في بروز ضغوط العمل لدى عمال المؤسسة الوطنية لصناعة أدوات الالينوكس والفضيات من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الادارية و الضغط المهني لدى العمال بالمؤسسة الوطنية لصناعة أدوات الاینوکس والفضيات ORFEE ؟

2-فرضيات الدراسة:

2-1-الفرضية العامة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الادارية و الضغط المهني لدى العمال بالمؤسسة الوطنية لصناعة أدوات الاینوکس والفضيات ORFEE ببرج منايل.

2-2-الفرضيات الجزئية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة للصيقة و الضغط المهني لدى العمال بالمؤسسة الوطنية لصناعة أدوات الاینوکس والفضيات ORFEE ببرج منايل.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات و القواعد الصارمة و الضغط المهني لدى العمال بالمؤسسة الوطنية لصناعة أدوات الاینوکس والفضيات ORFEE ببرج منايل.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة المستمرة و الضغط المهني لدى العمال بالمؤسسة الوطنية لصناعة أدوات الاینوکس والفضيات ORFEE ببرج منايل.

3-اسباب اختيار الموضوع

تعود اسباب اختيارنا لهذا الموضوع الى الاسباب الذاتية واخرى موضوعية.

3-1-اسباب ذاتية

- اخترنا هذا الموضوع ايمانا منا بأهمية الرقابة الإدارية داخل المؤسسات.
- قله الدراسات التي تناولت موضوع الرقابة الادارية وعلاقتها بضغط العمل.
- الرغبة في الحصول على تفسيرات مناسبة لتزيل الغموض في هذا الموضوع.

- توضيح الرؤية للأفراد في المجتمع من خلال تكوين اطار معرفي حول موضوع الرقابة والضغوط المهنية.
- المساهمة في ايجاد حلول مناسبة للعمال للتخلص من مشكلة الرقابة ومرافقتها من ضغوط المهنية قد تؤثر عليهم في حياتهم العملية.
- الرغبة في دراسة موضوع الرقابة وماذا تثيرها على العمال .
- الرغبة والاستعداد الشخصي للقيام بالبحث العلمي والميل لمثل هذه الدراسات.
- البحث في موضوع له صلة بتخصص العمل والتنظيم .
- اثراء الرصيد المعرفي من خلال القيام بهذه الدراسة.

3-2- اسباب موضوعية:

ان الرغبة الملحة في دراستنا لموضوع الرقابة الادارية وعلاقتها بضغوط العمل تكمن في الكشف عن فعالية ما يستخدم من اساليب رقابية على مستوى المرافق العمومية ومدى تطبيق القوانين والتعليمات والتوجيهات الصادرة عن السلطات الحكومية وذلك بالتعرف على المعوقات التي تحدد من تطبيق الرقابة الفعالة من اجل المحافظة على المورد البشري والحد من ظاهرة الفساد الاداري.

كما ان موضوع الرقابة يحتل الصدارة في العملية الادارية برمتها في مختلف دول العالم.

4- أهداف الدراسة:

يمكن حصر الأهداف التي نسعى إليها من خلال الدراسة فيما يلي:

- معرفة هل هناك رقابة ادارية بالمؤسسة الوطنية لصناعة أدوات الاینوكس والفضيات ORFEE ببرج منايل.

- التأكد من مدى وجود علاقة بين الرقابة الادارية و الضغط المهني لدى العمال بالمؤسسة الوطنية لصناعة أدوات الاینوکس والفضيات ORFEE ببرج منايل.
- التأكد من مدى وجود علاقة بين الرقابة اللصيقة و الضغط المهني لدى العمال بالمؤسسة الوطنية لصناعة أدوات الاینوکس والفضيات ORFEE ببرج منايل.
- التأكد من مدى وجود علاقة بين الرقابة المستمرة و الضغط المهني لدى العمال بالمؤسسة الوطنية لصناعة أدوات الاینوکس والفضيات ORFEE ببرج منايل.
- التأكد من مدى وجود علاقة بين الإجراءات و القواعد الصارمة و الضغط المهني لدى العمال بالمؤسسة الوطنية لصناعة أدوات الاینوکس والفضيات ORFEE ببرج منايل.

5- أهمية الدراسة:

تم تسليط الضوء على موضوع مهم في الوقت الحالي وهو بين الرقابة الادارية والضغط المهني لدى العمال بالمؤسسة الوطنية لصناعة أدوات الاینوکس والفضيات ORFEE ببرج منايل.

وتكمن أهمية الدراسة في تناولها هذا الموضوع الضروري لحماية المرافق العامة من خلال اكتشاف الاخطاء و تصحيحها و الوقوف على جوانب القصور و اقتراح الحلول المناسبة ، كما ان موضوع بحثنا يركز على مدى فاعلية الرقابة الادارية و علاقتها بضغط العمال التنظيمية و دورها في تحقيق الاهداف المنشودة للمنظمة ، كما تستمد هذه الدراسة اهميتها من خلال الاضافة العلمية التي يمكن ان نتوصل اليها من خلال تقديم المقترحات اللازمة للرفع من كفاءة و اساليب و فاعلية الرقابة.

6- تحديد المفاهيم الأساسية اجرائيا:

6-1- الرقابة الادارية :

هي المستوى الذي يتحصل عليه العمال عند تطبيق عليهم استبيان الرقابة الادارية بحيث يمكن ان يكون مرتفع او منخفض ويظهر ذلك من خلال الإجراءات التي يقوم بها العمال في مكان العمل .

6-2- الضغط المهني :

هي الدرجة التي يتحصل عليها العمال عند تطبيق عليهم استبيان الضغط المهني بحيث يمكن ان تكون الدرجة مرتفعة او منخفضة ويظهر ذلك من خلال تصرفات العمل .

7-الدراسات السابقة:

اولا : استعراض الدراسات السابقة الخاصة بالرقابة الادارية:

• دراسة مراد كشييب (2007)، بعنوان الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي و التي هدفت الى التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، وكذلك التعرف على الأهمية النسبية لنمط الإشراف داخل المؤسسة الجزائرية ومدى تأثيره على تماسك الجماعة و تمثلت عينتها في (128) عامل و استخدمت الاستبيان كاداة لجمع البيانات و فق المنهج الوصفي بإستخدام طريقة المسح بالعينة و كان من ابرز نتائجها الرقابة الصارمة والإستحواذ على السلطة وعدم تفويضها و اتخاذ القرارات من جهة واحدة دون فتح باب المشاركة، وتعقد القوانين والإجراءات تؤدي إلى عدم إرتياح العمال و استقرارهم وبالتالي عدم رضاهم.

• دراسة إيمان محامدية(2009) بعنوان الرقابة التنظيمية و الأداء، و التي هدفت الى محاولة التعرف على مؤشرات الرقابة و التعرف على نمط الرقابة الأكثر فعالية في زيادة الأداء و تمثلت عينتها في (77) عامل من مختلف المصالح و استخدم الاستبيان كاداة لجمع البيانات و فق المنهج الوصفي بإستخدام طريقة المسح بالعينة

و كان من ابرز نتائجها أن (70.1%) من أفراد العينة يلتزمون بأوامر المشرف بصفة دائمة و (27.3%) يلتزمون على الغالب بأوامر المشرف و هذا ما يدل على انضباط العمال و إحساسهم بالمسؤولية اتجاه العمل الذي يؤدونه كما نجد (42.9%) من المبحوثين يؤكدون أن اللوائح التنظيمية واضحة. أي أن العمال لا يجدون صعوبات في تطبيقها أو في فهم محتواها. مما يسهل عليهم الإلتزام. ما يعبر عن صرامة الإشراف و الرقابة بالمؤسسة إذ أن أفراد العينة يلتزمون بتطبيق أوامر المشرف في العمل، و توصلت ايضا الى ان (88.3%) من المبحوثين حرصهم الدائم على تنفيذ القوانين الصادرة بالمؤسسة و هذا ما يدل على الرسمية في العمل و الإلتزام و الصرامة.

● **دراسة غلوسي دلال (2015)** بعنوان الرقابة الادارية والتسيب الإداري في المؤسسة، و التي هدفت معرفة مدى تأثير الرقابة على أداء الموظف في الحد من مظاهر التسيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق تبسة . و تمثلت عينتها في (120) عامل و استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات و فق المنهج الوصفي و كان من ابرز نتائجها اتباع المسؤولين أسلوب الرقابة الصارمة بتحديد حجم العمل والاشراف على ادائه وتتبع النتائج وتصحيح الأخطاء ثم اتخاذ الاجراءات الجزائية اللازمة بشأن مختلف الانحرافات في العمل ،اضافة الى تدمير بعض العمال من شدة الرقابة حيث أكدوا شعورهم بالحرية أكثر في العمل أثناء غياب الرقابة وأكد أغلبهم على حفاظهم على مستويات الأداء المطلوبة رغم غياب الرقابة وذلك لتشبعهم بالقواعد التنظيمية المسيرة للعمل في المؤسسة ، و نجاعة الاساليب الرقابة الادارية المتبعة في الحد من تفشي بعض مظاهر التسيب الادري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

● **دراسة بلقاسم محدة و خالد بن حنيش (2017)** بعنوان الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي و التي هدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين الرقابة التنظيمية و

الرضا الوظيفي و تمثلت عينتها في (69) موظف و موظفة و استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات و فق المنهج العلمي و كان من ابرز نتائجها (48%) من المبحوثين يعتقدون أن التعليمات التي تصدر عن الإدارة واضحة كما يرى (60%) منهم بأنه أحيانا تحرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين وأن ما نسبته (63.33%) يرون بأنه أحيانا يفوضهم الرئيس لاتخاذ قرارات متعلقة بالعمل ، بينما يؤكد نسبة (33.33%) من المبحوثين على أن الإدارة تتفهم الظروف الفردية للعاملين وما يدعم هذه النسبة هو أن نسبة (41.03%) من المبحوثين يؤكدون على أن القرارات التي تصدر عن المنظمة واضحة كما يرى (71.67%) من المبحوثين يرون بأن الإدارة أحيانا تستطيع حل مشكلات العاملين ومما يزيد من صدق هذه النسبة هو ما نسبته (79.31%) من افراد العينة الذين يرون أيضا بأنه أحيانا يساعدهم المسؤول على حل مشكلاتهم الخارجية.

ثانيا : استعراض الدراسات السابقة الخاصة بالضغط المهنية:

- دراسة قدوري الحاج (2016) بعنوان فاعلية الاتصال الداخلي في مواجهة الضغط المهني من وجهة نظر الممرضين و التي هدفت الى الكشف عن فاعلية الاتصال الداخلي في مواجهة الضغط المهني من وجهة نظر الممرضين العاملين في مستشفى محمد بوضياف بورقلة ,وتبحث في متغيرات محددة وهي الاختلاف بين أفراد العينة على مستوى الجنس (ذكور واناث) والسن والأقدمية و تمثلت عينتها في(80) و استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات و فق المنهج الوصفي و كان من ابرز نتائجها أن الاتصال الداخلي فعال في مواجهة الضغط المهني من وجهة نظر الممرضين مع عدم وجود فروق بين أفراد العينة في ذاك باختلاف الأقدمية والسن و الجنس(ذكور واناث).

• دراسة نجية تواتي(2017) بعنوان استراتيجيات مواجهة الضغط المهني لدى الممرضين العاملين في مصالِح معالجة السرطان و التي هدفت الى الكشف عن مختلف الاستراتيجيات المستعملة من طرف الممرضين العاملين بمصالح معالجة السرطان لمواجهة المشكلات الناجمة عن الضغط المهني في بعض المؤسسات الاستشفائية في الجزائر و بناء مقياس مصادر الضغط المهني يتلاءم وطبيعة مهام الممرض العامل في مصالِح معالجة السرطان و الكشف عن مختلف مصادر الضغط المهني لدى الممرضين العاملين بمصالح معالجة السرطان و تمثلت عينتها في (131) ممرضا و استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي و كان من ابرز نتائجها انه يعاني نسبة (74.8 %) من أفراد العينة من مستوى مرتفع من الضغط المهني و استنتجت ايضا ان ظروف العمل و العلاقة مع المرضى و ذويهم و العلاقة مع الزملاء كلها تعتبر من مصادر الضغوط المهنية بنسبة تجاوزت (85%).

• دراسة إيمان جعفرور(2018)، بعنوان أثر ضغوط العمل على جودة الخدمة الصحية من وجهة نظر الأطباء والممرضين، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل وقياس أثرها على جودة الخدمة الصحية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الإستشفائية، وتمثلت عينتها في (97) مفردة، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي وكان من ابرز نتائجها شعور أفراد العينة بضغوط عمل مرتفعة ناجمة عن عبء العمل، صراع الدور، بيئة العمل المادية وطبيعة الوظيفة، والهيكل التنظيمي، وهذه الأبعاد لها أثر سلبي على جودة الخدمة الصحية، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول ضغوط العمل، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة تعزى إلى متغير الخبرة.

- دراسة طوبال فطيمة و بكيري نجية (2019) بعنوان الضغط المهني لدى المرضين و التي هدفت الى التعرف على مستوى الضغط المهني لدى عينة من المرضين و تمثلت عينتها في (49) ممرضا و استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات و فق المنهج الوصفي التحليلي و كان من ابرز نتائجها أن المرضين يظهرن مستوى منخفض من الضغط في مستوى الطلب النفسي، وان المستوى المنخفض من الحرية في اتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة الضغط المهني، كذلك المساندة الاجتماعية الضعيفة تؤدي إلى زيادة الضغط المهني لديهم، وكل هذا يدل على ارتفاع الضغوط المهنية لدى عينة الدراسة.
- دراسة بلال مجيدر (2021) ، بعنوان واقع المعاناة من الضغوط المهنية لدى المرضين و التي هدفت الى معرفة المسببات والمصادر التي تساعد على ظهور الضغوط المهنية و كيفية معالجتها و التقليل و التخفيف من هذه الضغوطات المهنية لدى المرضين و تمثلت عينتها في (79) ممرض من مختلف المصالح و استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات و فق المنهج الاستكشافي و كان من ابرز نتائجها الاكتظاظ الكبير في المستشفى هو أكبر العوامل الفيزيائية التي تسبب الضغوط لدى المرضين بنسبة (82.47%) ، و توصل ايضا الى ان العوامل الاجتماعية المسببة للضغوط المهنية لدى ممرضي مستشفى جيجل و أكثرها تأثيرا في ذلك انتشار المحسوبية في المستشفى بنسبة (77.31%) و الصراعات الموجودة مع زملاء في العمل بنسبة (75.25%) وكذلك عدم احترام زملاء العمل لبعضهم البعض بنسبة (73.19%) .

➤ التعقيب على الدراسات

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة التي اجريت حول موضوع الرقابة الادارية و الضغط المهني أن هذه الدراسات قد تعددت اختلفت باختلاف الاهداف التي سعت الى تحقيقها واختلفت القطاعات التي تناولتها واختلفت البيئات التي تمت فيها والمتغيرات التي تناولتها والمنهجيات التي تبعتها ومنها نستخلص ما يلي:

- جميع الدراسات التي تطرقنا اليها في بحثنا هذا حول الرقابة الادارية اكدت كلها على ان المؤسسة مكان الدراسة تتسم بالرسمية في العمل و الإلتزام و الصرامة.

- بينت الدراسة ان اتخاذ القرارات من جهة واحدة دون فتح باب المشاركة، وتعقد القوانين والإجراءات تؤدي إلى عدم إرتياح العمال و استقرارهم وبالتالي عدم رضاهم ، اضافة الى تدمير بعض العمال من شدة الرقابة وهذا ما توصلت إليه دراسة (مراد كشيثب 2007) و دراسة (غلوسي دلال 2015)

- كما انها اكدت باللتزام العمال بتطبيق أوامر المشرف و هذا ما يدل على إنضباط العمال و إحساسهم بالمسؤولية اتجاه العمل الذي يؤدونه، و ايضا يؤكدون على أن القرارات التي تصدر عن المنظمة واضحة و أحيانا يفوضهم الرئيس لاتخاذ قرارات متعلقة بالعمل فهذا ما توصلت اليه دراسة (إيمان محامدية 2009) و دراسة (بلقاسم و بن حنيش 2017)

- معظم الدراسات التي تناولت موضوع الضغط المهني اتفقت ان جميع العمال يعانون العينة من مستوى مرتفع من الضغط المهني فهذا ما توصلت اليه دراسة (نجية تواتي 2017)

- كما أن الاتصال الداخلي فعال في مواجهة الضغط المهني، اضافة الى ان شعور أفراد العينة بضغط عمل مرتفعة ناجمة عن عبء العمل، صراع الدور، فهذا ما اكدته دراسة قدوري الحاج (2016) و (دراسة إيمان جعفرور 2018)

و بينت الدراسات ان المساندة الاجتماعية الضعيفة للعمال ، عدم احترام زملاء العمل لبعضهم البعض اضافة لصراعات الموجودة مع زملاء في العمل تؤدي إلى زيادة الضغط المهني لديهم فهذا ما توصلت اليه دراسة (طوبال فطيمة و بكيري نجيبية 2019) ودراسة (بلال مجيدر 2021)

- التعرف على منهجيات الدراسات السابقة ووضع منهجية متميزة للدراسة الحالية حيث تم استعمال المنهج الوصفي في معظم الدراسات السابقة.
- التعرف على نتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة بهدف تدعيم نتائج الدراسة الحالية استناد على تحليلاتها الميدانية.
- اما من حيث الادوات توصلنا ان كل الدراسات اعتمدت على استمارة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات .
- على الرغم من أن دراسة الضغط المهني في العمل يعد أمراً بالغ الأهمية خصوصا لدى عمال المصانع إلا أنهم تجاهلوا دراسته في المصانع رغم أهميته ، لذلك جاءت دراستنا لتتاول هذا الموضوع في المصانع.

الفصل الثاني: الرقابة الادارية

تمهيد

- 1- مفهوم الرقابة
- 2- مفهوم الرقابة الادارية
- 3- أهمية الرقابة
- 4- أنواع الرقابة الإدارية
- 5- اهداف الرقابة الادارية
- 6- مبادئ الرقابة الفعالة
- 7- خطوات الرقابة
- 8- وسائل الرقابة الإدارية
- 9- معوقات نظام الرقابة الادارية

خلاصة

تمهيد

إن المؤسسة الناجحة هي التي تضع خططها وبرامجها وفق أهدافها المرسومة ، وتسعى إلى تنفيذها بما يكفل تحقيق الأهداف بشكل يضمن استمرار نجاحها ودورها في المجال الذي تعمل فيه، فتعد الرقابة الادارية أداة هامة، فلا تخلو مؤسسة ناجحة ومتميزة من نظام رقابي ضابط لكافة أنشطتها، فهي تهدف إلى الكشف عن الانحرافات التي قد تحدث أثناء تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة، وتسعى إلى منع حدوثها أو تلاشي تأثيرها، وتعمل على تصحيح مسارها وفقا للخطط المرسومة لضمان تحقيق الكفاءة والفاعلية، والحفاظ على موارد المنظمة. لذلك تعد الرقابة الادارية إحدى الدعائم الأساسية التي تركز عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها .

1- مفهوم الرقابة

1-1- مفهوم الرقابة لغة :

أن الأصل الاشتقاقي للرقابة هو الفعل راقب يراقب مراقبة، بمعنى تابع الشيء الى نهايته والرقيب تعني (الحافظ و المنتظر و الحارس الأمين)، فقد جاء في قوله تعالى: « إن الله كان فالرقيب» تعني " إن الله كان على الناس حفيظا عليكم رقيباً " و فسرها المفسرون بأنها تعني الحفيظ والرقابة تعني المحافظة ، وعليه يمكن القول بأن الرقابة في ضوء اللغة هي المحافظة على الشيء وحراسته ورعايته ورصده والإشراف عليه.(غلوسي دلال، 2015،ص55)

أما في اللغة الفرنسية فهي تتكون من جزئين هما :

- Contre أي رقيب، فعل الرقابة، والذي يعتبر مرادفاً لفعل الفحص والبحث.

- rôle أي الدور الذي يمارسه الفرد في تحقيق نتائج الفحص والبحث.

أما كلمة الرقابة في اللغة الإنجليزية control والتي تعكس معنيين اثنين السلطة التي يمارسها الفرد على الافراد والاشياء، والتي تعني الضبط، الفحص بقصد التأكد من صحة الامر. (سراي حورية و خرشي الهام، 2022،ص1498)

1-2- مفهوم الرقابة اصطلاحاً

لقد تعددت تعاريف الرقابة واختلفت فيما بين الكتاب و علماء الإدارة حيث عرفها كل منهم من زاوية تخصصه، فمنهم من عرفها من منظور رقابة الأداء ومنهم من عرفها من منظور الرقابة المحاسبية والمالية، والبعض الآخر نظر إليها من منظور إدارة الأعمال وبالرغم من هذا الاختلاف إلا أننا نجد أنهم قد أجمعوا على المبادئ العامة للرقابة، وقد وردت تعريفات كثيرة للرقابة اتفقت معظمها على أن الرقابة هي أداة إدارية تضمن سير الأعمال في الاتجاه الصحيح، وأن الامكانيات المادية والبشرية يتم استخدامها بطريقة تمكن الإدارة من الوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية. (محمد طاهر شكري، 2016،ص15)

فعرفها فايول بأنها: التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقاعدة المقررة. أما موضوعها فهو بيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها. (محمد طاهر شكري، 2016، ص15)

أما أحمد صقر عاشور يعرف الرقابة بقوله: ينصرف مفهوم الرقابة إلى مجموعة العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية. (طلق عوض الله السواط و اخرون، 2007، ص172)

كما أنها: عملية منهجية يستطيع من خلالها المديرون ضبط مختلف الأنشطة التنظيمية لتتوافق مع التوقعات المقررة في الخطط والموازنات والأهداف ومعايير الأداء والرقابة وظيفة (محمد طاهر شكري، 2016، ص15)

و حسب هشام ناصر فالرقابة هي من الوظائف الإدارية التي تهتم مع ضبط الفعاليات بالمطابقة مع خطة الأفراد وذلك تباعاً.. واعد على اساس من التحليل الاهداف المنظمة الرئيسية. (هشام ناصر، 2005، ص85)

وفي تعريف آخر ينظر للرقابة على أنها عبارة عن قياس وتصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعية لبلوغ هذه الأهداف التي قد تم تنفيذها بشكل مرضي. (طلق عوض الله السواط و اخرون، 2007، ص172)

و يرى احمد حافظ نجم (1997) بأنها "متابعة العاملين بالمنظمة تنفيذاً للخطط الموضوعية، وتقويم أعمالها أولاً بأول وذلك ضماناً لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة على أفضل وجه وفي أقصر وقت، وبأكبر قدر من الدقة وأقل قدر ممكن من الأخطاء (بريش ريمة 2013، ص14)

كما تعرف على أنها عملية قياس النتائج الفعلية، ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعية، ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي، إن اقتضت الضرورة ذلك. (طلق عوض الله السواط و اخرون، 2007، ص173)

2- مفهوم الرقابة الإدارية

هي عملية قياس النتائج الفعلية مقارنة بالنتائج الفعلية بأهداف الخطة وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع بالمطلوب. وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط لها، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة (منير عبوي و محمد حريز، 2006، ص174)

عرفها السلوكيون من منظور انساني على انها قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة وذلك هو التعريف الذي اطلقه رائد الفكر السلوكي تيرى جورج . (منير عبوي و محمد حريز، 2006، ص175)

و حسب هشام ناصر فالرقابة الإدارية هي الجهد النظامي الذي يقارن الأداء بالخطط وذلك بواسطة ادارة الأعمال، ووظائف الرقابة لها أهمية رئيسية في انجاز الأهداف، وتعقيد المنظمة يتطلب زيادة حجم الرقابة. (هشام ناصر، 2005، ص85)

اما محمد ماهر عليش فعرفها بانها العملية التي تسعى الى التأكد من ان الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة انما تنفذ بدقة وعناية كما تعني الرقابة من أن النتائج المحققة تتطابق تماما مع ما نتوقعه الادارة وتصبوا إليه .

كذلك تناولها (محمود عساف) في كتابة اصول الادارة بأنها الوظيفة الرئيسية في قياس اداء المرؤوسين وتصحيحة من اجل التأكد من أن الاهداف قد تحققت وان الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريقة الصحيحة. (منير عبوي و محمد حريز، 2006، ص175)

ويقول كامل محمد المغربي ان الرقابة هي الوظيفة الرابعة بين الوظائف الإدارية الرئيسية وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري حيث تنطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيح أخطائهم بغرض التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت وأن الأهداف الموضوعه قد تحققت على أكمل وجه. (منير عبوي و محمد حريز، 2006، ص175)

3- أهمية الرقابة الإدارية:

3-1- المنظمة:

- اكتشاف الأخطاء والمعوقات وتصحيحها .
- التأكد من الاستخدام الكفء لكافة الموارد .
- التأكد من مناصب الموارد البشرية ومدى مناسبتهم لها .
- اكتشاف الانحرافات الإيجابية والسلبية .
- التأكد من سير العمل ومدى إمكانية تحقيق الأهداف . (خالد ألبيوش، 2017، ص35)

3-2- الأفراد:

- اطمئنان العامل الكفء لعدالة عملية المراقبة من خلال الإثابة على جهوده مكافئات، حوافز، ترقيات.
- اطمئنان العمل المقصر لعدالة عملية المراقبة من خلال تحسين مهارته وجهوده حفظ حقوق العاملين.
- كما أن أهمية الرقابة تكمن في أنها أهم الوظائف للقائد، إذ بواسطتها يستطيع التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة، أي أنها وظيفة مراجعة وكذلك وظيفة تعمل على إظهار نقاط الضعف وكشف الأخطاء الموجودة في التنظيم حتى يمكن إصلاحها وعدم تكرارها. (خالد ألبيوش، 2017، ص35)
- الرقابة لها صلة بالتنظيم وهي التي تكشف المدير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحدته الإدارية
- أنها الوجه الآخر للتخطيط، بمعنى أنه لا يمكن أن نتأكد من سلامة التخطيط ما لم تكن لدينا الأدوات الرقابية المناسبة سواء قبل تنفيذ الخطة، أو أثناء عملية التنفيذ أو بعدها.

- أن الرقابة أداة تعليمية و تفاعلية، فاستخدام الرقابة في مجالات مختلفة سواء في التخطيط أو التنظيم أو اتخاذ القرارات أو التنسيق والاتصال أو الأداء الفردي، إنما تعمل على الارتقاء بمستوى الأداء والتعلم من الأخطاء، وإيجاد علاقات التفاعل والتكامل فيما بين أجزاء المنظومة، كما أنها تخلق درجة من التنسيق المعقول بين الأفراد والأداء.
- الرقابة وظيفة يمارسها المدراء باختلاف مستوياتهم الإدارية، وهي تغطي جميع نشاط المنظمة.
- تمنع الرقابة وقوع الأخطاء أو تكرارها من خلال معرفة نقاط الضعف وضمان تعاون الآخرين على حل المشكلات التي تعيق الأداء.
- تسعى الرقابة إلى ضمان أن عمل الأفراد موجهها أساسا وفي المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، والنظام الرقابي الفعال هو الذي يحقق الموائمة بين هذين النوعين من الأهداف حتى يقلل من الصراعات والنزاع بين الأفراد والمنظمة.
- تحدد الرقابة الانحرافات وتتخذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه.(خالد ألْبوش، 2017، ص36)

4-أنواع الرقابة الإدارية

هنالك أنواع متنوعة عديدة من الرقابة يمكن للإدارة في أي منظمة استخدامها، ولكل نوع مزاياه وسلبياته، ويستخدم في مواقف مختلفة، ويمكن تصنيف أنواع الرقابة اعتمادا على أسس مختلفة نوجزها فيما يلي:

4-1- الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

4-1-1- الرقابة المسبقة

وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية. وتعنى بمراقبة مكونات النشاط وعناصره وبرنامجه قبل بدء عملية التنفيذ، ويمارس هذا النوع من الرقابة في النشاطات الحساسة والخطرة والمكلفة وهي رقابة وقائية.

4-1-2-الرقابة المتزامنة

يقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولاً بأول، أي منذ بدايته وحتى نهايته، فنقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً لمنع استفحال أثره الضار ولوقف تفاقم حجم الخسار (أمنة كحل السنان، 2016، ص43)

4-1-3-الرقابة اللاحقة

وتسمى أيضاً بالرقابة البعدية لأنها تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، إذ يتم مقارنة الإنجاز الفعلي مع المعايير المحددة لرصد الانحرافات والإبلاغ عنها مع الحلول المقترحة لعلاجها بهدف تلافيها مستقبلاً.

4-2-الرقابة من حيث شموليتها وتنقسم إلى:

4-2-1-الرقابة الشاملة :

وتسعى إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف الموضوعية.

4-2-2-الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية :

وتسعى إلى تقييم الأداء والإنجاز الفعلي لدائرة معينة أو قسم محدد في المنظمة، لمعرفة مدى كفاءته في أداء العمل وتحقيق الأهداف المرسومة له.

4-2-3-الرقابة على مستوى الفرد :

وتسعى إلى تقييم أداء الفرد وإنجازه، ومعرفة مستوى كفاءته في العمل، وسلوكه فيه، ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف الموضوعية لدائرته أو قسمه الذي يعمل فيه.

4-3-الرقابة من حيث المصدر

وتنقسم إلى:

4-3-1-الرقابة الداخلية :

ويقصد بالرقابة الداخلية تلك التي تقع ضمن مسؤوليات الإدارة، والعاملين بالمشروع بهدف التعرف ما يجري أثناء التنفيذ وضمان تحقيق النتائج المرغوبة ومن مهام الرقابة الداخلية مقارنة النتائج المحققة فعلا مع ما اريد لها ان تكون وبذلك تأخذ الرقابة الداخلية شكلين مميزين، متابعة الأداء وتقييم الأداء. (غلوسي دلال ،2015،ص80)

4-3-2-الرقابة الخارجية :

تعتبر الرقابة الخارجية عملا متمما للرقابة الداخلية، ذلك لأنه إن كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية. لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات، وعادة ما يتبع أجهزة الرقابة الإدارية العليا، وهذا يعطيها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية واستقلالا يمكنها من حرية العمل وبعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في اتجاهاتها (أمنة كحل السنان،2016،ص44)

4-4-الرقابة من حيث نوعية الانحراف:

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين :

4-4-1-الرقابة الإيجابية: وهي الرقابة التي تؤدي إلى اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها.

4-4-2-الرقابة السلبية "العلاجية"، حيث أننا ننتظر لحين وقوع الخطأ ثم نبدأ معالجته.

4-5-الرقابة من حيث تنظيمها:

تصنف الرقابة طبقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

4-5-1- الرقابة المفاجئة :

وهي جولات تفتيشية تتم بشكل مفاجئ وبدون إنذار مثل زيارة أحد الوزراء إلى أحد الدوائر التابعة له.

4-5-2- الرقابة الدورية :

وهي الرقابة التي تتم ممارستها في أوقات زمنية منتظمة كل أسبوع مثلا. (أمنة كحل السنان، 2016، ص45).

4-5-3- الرقابة المستمرة

وهي الرقابة التي لا تنقطع طوال ساعات ، فهي تبدأ قبل و عند البدء في عمليات التنفيذ و تكون مصاحبة لتلك العمليات ، ومن شأنها ان تتوقع حدوث انحرافات قبل وقوعها لكي يتم اتخاذ الاجراء التصحيحي في الوقت المناسب. (محمد عيسى الفاروعي ، 2007، ص27)

5-اهداف الرقابة الادارية

- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي بقصد تذليلها.
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها، أو في شبل وقوعها كي تعالج فورا.
- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقا للأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها.
- التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح وخاصة في المسائل المالية.
- التأكد من أن القوانين هي قرارات السلطة التشريعية والسلطة القضائية.
- التأكد من أن المستويات الإدارية العليا على إمام تام بما يتم من أعمال في المستويات
- التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة.
- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات وحسن سلوكهم.

- و الحد من تكاليف العمل الحكومي وإيقاف الإسراف الزائد وضغط الإنفاق.
- التأكد من سير المسائل الفنية على الوجه المطلوب وفقا للقواعد والأصول .
- العمل على التأكد من أن الخدمات الحكومية تقدم للجميع بدون تفرقة.
- الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات (منير عبوي و محمد حريز، 2006، ص177).

6- مبادئ الرقابة الفعالة

لكي يكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ و الخصائص و هذا حتى يكفل له النجاح و الفعالية و يمكن تحديد المبادئ في ما يلي:

6-1- مبدأ الاقتصادية :

فالنظام الرقابي الجيد هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة لذلك لا يجب تطبيق نظام يحتاج إلى نفقات كبيرة، إلا إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الكبيرة التي تتسع فيها دائرة التخطيط و بالتالي إتساع نطاق الرقابة و هنا من الصعب الوصول إلى الأهداف الموضوعية و من الصعب تطبيق نظام رقابة فعال.

يعني أن العائد الناتج من وجود نظام الرقابي يفوق تكلفة هذا النظام حتى يكون هناك مبرر من وجوده و يرتبط هذا المبدأ بإتباع أسلوبين هما :

-محاولة ضبط تكلفة النظام الرقابي

-محالة زيادة العائد من وراء النظام الرقابي. (السعيد بلوم، 2006، ص53)

6-2- مبدأ التكامل و الاتساق:

يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى خصوصا النظام التخطيطي(عمليا) إن وسائل التكامل بين التخطيط و الرقابة يمكن تحديدها بوضوح، كما ينبغي على المدراء أخذ العوامل في الاعتبار أثناء قيامهم بعملية التخطيط، مثل الأهداف و الإستراتيجيات السياسات الخاصة بالمؤسسة و التي تضيف أبعاد مكملة للنظام الرقابي

بمعنى آخر أنه لا يمكن تصور وجود رقابة بدون معايير رقابية مستمدة من التخطيط و بالتالي لابد من الربط بين وظيفتي الرقابة و التخطيط في آن واحد حتى يتمكن مسؤول الرقابة من تفهم الخطط و المعايير التي تمثل الأساس الجوهرى لممارسة وظيفته.

6-3- مبدأ الوضوح و البساطة:

من المبادئ الرئيسية لنظام الرقابة أن يكون سهل التطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه و كذلك الذين سيطبق عليهم هذا النظام، و توجد بعض النظم و الأساليب الحديثة و المفيدة في الاستخدام مثل الخرائط و الرسوم و البيانات الرياضية و الإحصائية و لكن إذا لم يتوفر القائمين على تطبيقها الفهم الواضح لها تصبح هذه الوسائل غير فعالة و تفقد مزاياها كما يعني أن الرقابة الفعالة يجب أن تمتاز بالوضوح و البساطة حتى تكون سهلة الفهم للمنفذين لها، و من أهم موضع التنفيذ و من هم المسؤولون عن تصميم النظام و عرض المعلومات الرقابية و تحديد مراكز المسؤولية و عدم شمول الرقابة لألفاظ و أدوات معقدة مطاطة تعني أكثر من معنى مما يدعو للبس و إختلاف الرأي و المضمون.

6-4- مبدأ سرعة كشف الانحرافات و الإبلاغ عن الأخطاء:

تعني أن فعالية الرقابة و اقتصاديتها ترتبط ارتباطا واضحا أساسيا بعنصر الوقت فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الانحرافات في حينها و التبليغ عنها بسرعة و تحديد أسبابها كان نظاما فعالا اقتصاديا و العكس صحيح، كما يجب على النظام الرقابي أن يشير إلى الإجراءات و التصرفات الواجب إتباعها لتصحيح الأخطاء (السعيد بلوم، 2006، ص54)

6-5- مبدأ النظرة المستقبلية:

يعني أن النظام الرقابي الناجح هو النظام الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي و هذا يعني ما يلي:

- الاهتمام بالتنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها أكثر من الاهتمام بتصحيح الأخطاء، فالوقاية خير من العلاج.

- الاهتمام بالتصحيح أكثر من توقيع العقوبات فقط (السعيد بلوم، 2006، ص 54 ص 55)
 - الاهتمام بالاتجاهات المستقبلية أكثر من التركيز على الماضي و الحاضر فقط
 - الاهتمام بتحقيق النتائج أكثر من ملاحظة الأفراد.

6-6- مبدأ الموضوعية:

بمعنى أن يعكس النظام الجوانب الموضوعية في الرقابة و ليست الجوانب الشخصية، فعندما تكون الأداءات و الأساليب شخصية فإن المدير قد يتأثر في الحكم على الأداء و لذا يجب استعمال معايير محددة وواضحة ومعلنة للمرؤوسين مع تجنب المعايير الجزافية التي تثير رفض المرؤوسين و تشككهم في عدالة الإدارة موضوعيتها بمعنى أن لا يتدخل العامل الذاتي في الرقابة، لان عادة ما تؤدي المعايير الموضوعية إلى شعور العاملين بالرضا و الطمأنينة.

6-7- مبدأ الدقة:

إن عدم دقة النظام الرقابي يضر بالمؤسسة حتى و إن أفادها في المدى القصير و إن حصول المدراء على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة و استخدامها في إصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل نتائجها المؤسسة في نهاية الأمر. لذلك يجب أن تكون المعلومات التي تتعلق بعملية الرقابة و خاصة النتائج دقيقة إلى حد القريب من الواقع (السعيد بلوم، 2006، ص 55)

6-8- مبدأ الإثارة و القبول من طرف العاملين:

يجب أن يكون نظام الرقابة مقبولا من العاملين فلا يجد النظام مقاومة، فإذا كان مقبولا يحقق فعالية عالية في الرقابة، فالرقابة الصارمة جدا تؤدي إلى استياء ينتج عنه روح معنوية متدنية وأداء غير فعال، وتتطلب الرقابة لتحقيق مبدأ الإثارة مايلي:

-مساندة الإدارة العليا.

-مشاركة جميع المسؤولية في وضع نظام الرقابة.

-قبول وفهم عملية الرقابة من قبل كل العاملين.

-الحصول على المعلومات والتغذية الاسترجاعية عن الأداء الفعلي في الوقت المناسب.

6-9- مبدأ الحافز الذاتي:

يعني اتخاذ السبل المناسبة للمقاومة الطبيعية من جانب العاملين للنظم الرقابية و ذلك بوجود حافز ذاتي وليهم لتنفيذ النظام و العمل على إنجابه مع مراعاة العوامل النفسية عند تطبيق هذه النظم الرقابية، و من الأساليب الممكن إنتاجها لتنمية الحافز الذاتي للعاملين ما يلي:

-اشتراك المنفذين في وضع المعايير الرقابية

-استخدام الرقابة عن النقاط الإستراتيجية و عدم محاسبة المنفذين على الانحرافات العادية غير المؤثرة.

-إمداد المنفذين بالوسائل الذاتية للرقابة و التي تمكنهم من معرف مستوى أدائهم أولاً بأول و التصرف السليم في حالة الانحراف عن المعايير الموضوعية.

-ترك شيء من الحرية للمنفذين بما يضمن لهم المرونة في الأداء كأن يركز النظام الرقابي على الأساسيات دون الفشور و السطحيات.

-تحقيق التعاون و التنسيق بين المنفذين و مسؤولي الرقابة بحيث يكون الهدف من الرقابة واضحاً لتصحيح المسارات و ليست لتصيد الأخطاء.

6-10- مبدأ المرونة:

يعني استجابة نظام الرقابة للتغيرات المتوقعة الحدوث دون أن يكون هناك حاجة إلى تغيير جوهري في هذا النظام أو فشله فشلاً كاملاً إن صفة المرونة لها حدود معينة بحيث لا تؤثر على الاستقرار اللازم لفعالية النظام و بقاءه بمعنى أن النظام الرقابي الفعال لا بد أن

يكون مرناً، أي قادراً على إستيعاب التغيرات المحتملة في البيئة التي تعيشها المؤسسة الداخلية منها و الخارجية. (السعيد بلوم، 2006، ص 55 ص 56)

6-11- مبدأ الملائمة:

يعني أن يكون النظام الرقابي صورة تعكس طبيعة نشاط المؤسسة و يتلائم مع التنظيم الخاص بها و أهدافها مع تأكيد عدم نمطية النظم الرقابية أي لا يوجد نظام رقابي يناسب كل المؤسسات و النشاطات بل إنه يختلف باختلاف نوعية المؤسسة بل أيضا و حسب مراحل التطور التي تعيشها وطبيعة الظروف المناخية المحيطة بها، و حتى من حيث التوقيت المناسب لتطبيق الرقابة.

6-12- مبدأ الواقعية:

يجب أن يقوم الرقابة على المعلومات واقعية و ليس مجرد قولية للأوضاع أي أن تكون هذه المعلومات معبرة عن الواقع الحقيقي بالفعل و أن يبعد المعلومات القديمة لذا تتطلب الرقابة وجود شبكة من الاتصالات في جميع الاتجاهات لسهولة نقل المعلومات و تداولها داخل المؤسسة.

6-13- مبدأ الاستثناء:

يجب أن يعمل أي نظام رقابي جيد على مبدأ الاستثناء حتى يتم لفت انتباه الإدارة للانحرافات المهمة فقط بمعنى آخر لا يجب أن يشغل الإدارة بالها بأعمال تسير بشكل سلس و طبيعي و سهل، و هذا يضمن أن انتباه الإدارة سيكون موجها نحو الخطأ و سيزيل الرقابة الغير ضرورية و الغير اقتصادية و إعداد التقارير و هدر وقت الإدار. (السعيد بلوم، 2006، ص 57)

7- خطوات الرقابة

يمكن تقسيم خطوات الرقابة إلى أربع خطوات :

7-1- تحديد الأهداف و المعايير

إن الخطط هي الأساس في نظام للرقابة، و من ثم فمن المنطقي أن تكون أول خطوة في العملية الرقابية هي وضع الخطط في المجالات الوظيفية المختلفة، و لكن من ناحية أخرى فإن هذه الخطط تختلف فيما بينها في درجة التفاصيل اللازمة و درجة تعقدها بما لا يمكن المديرين من ملاحظة كل شيء في الخطة، و بالتالي تصبح الحاجة إلى تحديد معايير محددة للأداء أمراً ضرورياً، و تعتبر هذه المعايير بمثابة نقاط أو أوجه تركيز معينة يتم اختيارها للتدليل على إنجاز البرنامج أو الخطة المعنية بحيث أن قياس الأداء يعطي للمديرين دلائل محددة عن مدى الرقيب الأداء .

و تختلف معايير الأداء باختلاف المستويات التنظيمية، فهناك معايير أداء على مستوى المشروع و تكون أساساً للتقييم و الرقابة على أداء الإدارة العليا، ثم يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء الوظيفية في وظائف الإنتاج و التمويل و التسويق و الأفراد و هي تصلح للرقابة على أداء الإدارات الوظيفية الرئيسية و التي يضطلع بها مديرو الإدارة الوسطى، ثم يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء على مستوى الأقسام و تصلح للتقييم و الرقابة على أداء الإدارة التشغيلية مثل المشرفين و رؤساء الأقسام، و أخيراً هناك مجموعة من المعايير لأداء الأفراد التنفيذيين و للرقابة على نواتج أعمالهم و سلوك أدائهم. (بوسفط امال، 2016، ص52 ص53)

7-2- وضع وتحديد المعايير (المقاييس الرقابية):

تعتبر عملية تحديد المعايير أو المقاييس أساساً للرقابة الإدارية ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط حيث أن أي خطة لا بد أن تتضمن مؤشرات أو معايير محددة تعكس مدى

كفاءة تحقيق الخطة الموضوعة فبدون التخطيط تتعدم الرقابة لأنه لا تتم المطابقة للإنجاز أو الأداء عما هو مطلوب إتمامه وكذلك لا فائدة في تخطيط لا يتضمن الرقابة الإدارية.

ومما تجدر الإشارة إليه أن التحديد الدقيق للمعايير الرقابية ليس بالأمر السهل كما يتصوره البعض فهناك الكثير من الأعمال القابلة للقياس ويقابلها أعمال أخرى غير قابلة للقياس. ويقول عبد الرحمن الصباح أن هناك العديد من المقاييس والتي من الممكن الاستعانة بها أو بإحداها أو الجمع باكثر من واحدة ومنها:

- المقاييس الكمية (الكم).
- المقاييس الكيفية النوعية والجودة .
- المقياس الزمني .
- مقياس حجم التكلفة .
- مقياس الجهد المبذول الذي يقوم على النوعية والجودة والزمن والتكاليف والأداء.(عبد الهادي , الطراونة، 2011،ص49)

7-3- قياس الأداء الفعلي

إن قياس الأداء في ضوء المعايير و الأنماط الموضوعة سلفاً، و في الواقع العملي تظهر الكثير من الاختلافات في تنفيذ المهام عما كان مخططاً لها سواء في مستوى أداء الأفراد أو الإدارات المختلفة، و مهمة القياس في هذه الحالة هي التأكد من قيام الأفراد و الإدارات بتنفيذ الخطط و المهام المطلوبة.

و تعتمد سهولة أو صعوبة قياس الأداء على مدى الكفاءة في وضع معايير يمكن تنفيذها بسهولة، فكلما كانت معايير الأداء مناسبة و كانت الوسائل متاحة لتحديد ماذا يفعل الأفراد كلما سهلت عملية القياس .و لكن في الواقع العملي هناك العديد من الأنشطة التي يصعب معها وضع معايير مناسبة و بالتالي يصعب قياسها .فعلى سبيل المثال من السهولة وضع معايير خاصة لساعات العمل للأفراد و علاقتها بالوحدات المنتجة في حالة الإنتاج

على نطاق واسع، بعكس الحال في حالة الإنتاج على أساس الطلبات فيكون من الصعوبة قياس الأداء في هذه الحالة. (بوسفت امال، 2016، ص53)

7-4- مقارنة النتائج بالمعايير و الأهداف

إن عملية المقارنة توضح لنا الانحرافات الايجابية النافعة و السلبية التي وقعت خلال تنفيذ العمل من المكلفين به، و عملية المقارنة هي في الواقع عملية تقييم للأداء أو الانجاز الفعلي مع ما هو مخطط له. و تتوقف عملية التقييم و نجاحها على مدى الموضوعية في عملية المقارنة، و على دقة المعايير المستخدمة، و كذلك على وفرة المعلومات التي جمعها عن طريق القياس. و في عملية التقييم لابد من دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث الانحرافات السلبية و الايجابية أيضا و تحليلها و تكوين صورة كاملة عنها، و كذلك تحديد من هو المسؤول عن حدوثها

و نعرض فيما يلي بعض الأسباب التي تؤدي إلى الانحرافات الايجابية أو السلبية:

-**المعيار**: فقد يكون المعيار صعب التحقيق فينتج في هذه الحالة انحراف سلبي، و قد يكون سهلا بحيث يمكن لأي فرد بلوغه و تجاوزه، و في هذه الحالة ينتج انحراف إيجابي لكنه غير نافع.

-**المنفذ**: عندما يكون مستوى مهارة المنفذين ضعيفا، فلا شك أن الانحراف سيكون سلبيا، أما إذا كان المستوى عاليا فسيكون في هذه الحالة إيجابيا نافعا.

-**الروح المعنوية**: هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية و الإنتاجية، فإذا كان مستواها عاليا، نتج لدينا إنتاجية عالية و انحرافات ايجابية نافعة، و إذا كان مستواها منخفضا سينتج العكس بلا شك. (بوسفت امال، 2016، ص 53 ص54)

-**أسباب طارئة**: قد تنتج الانحرافات عن أسباب خارجة عن نطاق الإدارة كتوقف العمل بسبب الإضراب، أو نتيجة سوء الأحوال الجوية، أو بسبب عطل فني أصاب آلة ما، و في هذه الحالة سيحدث تأخير في إنجاز العمل و حدوث انحرافات سلبية.

7-4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

و هذه الخطوة تأتي في أعقاب اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات و دراستها و تحليلها لمعرفة أسبابها و العوامل التي أدت إليها، ثم تصحيح هذه الانحرافات و معالجة أسباب القصور في أداء الأعمال، و هي معالجة و تصحيح الأخطاء التي وقعت، فإذا كان الأداء الفعلي يفي بمستوى الأداء المطلوب و يتوافق معه أو كان ضمن حدود الاختلاف أو التفاوت المسموح به تستمر عملية الرقابة، و يمكن للإدارة استخدام ذلك أداة دافعية لتشجيع الأفراد المعنيين للاستمرار في عملهم الناجح، أما إذا كان الاختلاف بين الأداء الفعلي و المستويات المعيارية كبيراً و يتجاوز الحد المسموح به ينبغي إعلام الإدارة المعنية بالنشاط بهذا التفاوت أو الانحراف و ضرورة اتخاذ إجراء تصحيحي مناسب.

و هذا الإجراء قد يتمثل في اتخاذ قرارات بتعديل الأهداف و الخطط أو إعادة توزيع الأعمال أو توضيح الواجبات أو زيادة التدريب أو تغيير أساليب التوجيه أو إدخال نظام جديد للحوافز أو وضع معايير جديد للرقابة إلى جانب اتخاذ القرارات بتدعيم الجوانب الايجابية مستقبلاً.

و قد تكون الانحرافات في بعض الأحيان إيجابية بمعنى أن الأداء الفعلي قد يكون أعلى من الأداء المخطط، و في هذه الحالة يتوجب على الإدارة دراسة و تحليل سبب هذه الانحرافات، هل السبب، لعدم الدقة في وضع المعايير أساساً أم للأداء العالي للأفراد.

(بوسفت امال، 2016، ص 54 ص 55)

و تصحيح الانحراف هو النقطة التي تمتزج فيها الرقابة من خلال نتائجها مع باقي مكونات العملية الإدارية، فقد توضح الرقابة أن هناك خطأ في عملية التخطيط في مجال التنبؤ المستقبلي و ضرورة إعادة صياغة الأهداف من جديد كما قد تكشف الرقابة وجود ضعف في عملية الاتصال نتيجة تعدد المستويات الإدارية مما يستوجب معه إعادة النظر في الهيكل التنظيمي. (بوسفت امال، 2016، ص 55)

8- وسائل الرقابة الإدارية

تخضع الرقابة على الأعمال الإدارية لمقاييس أو وحدات قياس، ثم تسجل النتائج بدقة، بحيث يعلم كل فرد في التنظيم أين وقع التنظيم بالنسبة لتحقيق الأهداف، ولا يعني هذا أن الإداري عندما يباشر وظيفة الرقابة سوف يمسك بالساعة لكي يقيس الوقت والحركات، إلا أن الرقابة كوظيفة يكون لكل فرد في التنظيم نصيب منها، وتتطلب وظيفة الرقابة الإدارية وسائل ملائمة تتكامل وتتساند لتحقيق أهداف الرقابة و هذه الوسائل سوف نحاول شرحها. (بريش ريمة 2013، ص42)

فيما يلي:

8-1- التقارير الإدارية:

وتعني كلمة تقرير، عرض كتابي للبيانات، وقد يتعلق بعرض وتسجيل النشاط أو ظروف قائمة، أو قد يتعدى ذلك إلى تحليل هذه الظروف واستخلاص النتائج، والتقارير الإدارية هي التقارير التي توضع لتقدير كفاية العاملين في الإدارة أو لبيان كيفية سير الأعمال الإدارية. ومن أهم التقارير الإدارية نجد :

- التقارير الدورية
- تقارير الفحص
- تقارير سير الأعمال الإدارية
- تقارير قياس كفاءة الموظفين
- التقارير الخاصة
- المذكرات
- تقارير التوصية (بريش ريمة 2013، ص42)

8-2- الإشراف والملاحظة:

تتم الرقابة الإدارية عن طريق الإشراف والملاحظة في مختلف المستويات الإدارية، سواء الإدارة العليا، أو الإدارة الوسطى، أو الإدارة الدنيا، والذين يتمثلون في رؤساء الأقسام الذين تنحصر مهامهم في تحويل الأوامر والتعليمات إلى أفعال. (بريش ريمة 2013، ص44)

ويكون الإشراف الإداري فعالاً ومجدياً بإتباع أسلوب الجدارة والاستحقاق عند اختيار المشرفين، ثم تدريبهم وتنمية قدراتهم و مهاراتهم و احترامهم للمبادئ الأخلاقية العامة ومبادئ العدالة والمساواة والحياد.

والغرض من الإشراف الإداري هو:

-التأكد أن العمل ينفذ المبادئ وأصول الإدارة والخطط المعدة مسبقاً.

-إلمام المشرف بالصعوبات التي تعترض تنفيذ الأعمال.

-تقييم قدرة ودرجة إتقان الموظفين.

ومن أهم وسائل الإشراف:

-الملاحظة أثناء العمل وذلك للتحقق من سلامة أدائه للعمل.

-تخطيط العمل يعني تعيين خطوات التنفيذ وتحديد دور كل موظف فيها.

تفتيش دوري وتفتيش مفاجئ.

-أما الملاحظة تعني ملاحظة القائمين على العمل أي رؤيتهم عن كثب، وتسجيل

ملاحظات شخصية عن النواحي الإيجابية والسلبية التي يلاحظها، وتهدف الملاحظة للوقوف

على مدى الانجازات وسلامتها وقانونيتها، وكشف مواطن الخطأ لتحديد المسؤولية من أجل

تصحيح أخطائهم وتقويمها. (بريش ريمة 2013، ص45)

8-3- الشكاوى والتظلمات:

وهي تعتبر وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعة والمتابعة، حيث تضع الرؤساء في الصورة فيما يخص بعض أوجه الانحراف، أو الأخطاء مهما كان نوعها، لذا فإن الشكاوي عموماً عبارة عن وسيلة من وسائل الرقابة، يمارسها المواطنون والمراجعون على العاملين والمسؤولين في المنظمات. (بريش ريمة 2013، ص45)

8-4- المتابعة:

المقصود بالمتابعة هو التعرف الدائم المستمر على كيفية سير العمل على ضوء الخطة الموضوعية، ومدى التقدم في تحقيق أهدافها المرسومة، وهو الأمر الذي يفرض على جهة المتابعة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة بصفة دورية منتظمة، حتى تستطيع اكتشاف الأخطاء فور حصولها، والعمل على تداركها وعدم تكرارها. (بريش ريمة 2013، ص46)

8-5- التفتيش الإداري:

يسعى إلى التحقق من حسن أداء الأعمال ودقة إنجازها وسلامة الإجراءات المتبعة في التنفيذ، والتفتيش الإداري يسعى إلى كشف الأخطاء ومعرفة أسبابها وتحديد مسؤولية من وقع فيها، ويتم التفتيش عادة بإجراء مقابلات مع العاملين، يتم فيها فحص أعمالهم ومناقشتهم فيها والوقوف على المشكلات التي تواجههم، وإمكانية ترشيد عملية التنفيذ، وكشف الأخطاء وتحديد أسبابها والعمل على علاجها، وقد يتولى جهاز الرقابة هذه الطريقة بين الحين والآخر لجعل الوحدات الإدارية في مدار الشعور بيقظة الجهاز الرقابي ابتغاء التأكد من سير المعاملات، والتفتيش يكون دوري أو تفتيش مفاجئ.

• التفتيش الدوري:

يكون مرتبط بفترات زمنية محددة تكون أسبوعية أو شهرية . (بريش ريمة

2013، ص 45 ص46)

• التفتيش المفاجئ:

يكون بطريقة مفاجئة أي بدون علم الموظفين، وفي أوقات غير محدودة ويقوم بأعمال التفتيش فئة متخصصة من ذوي الكفاءات والخبرات، حتى يكونوا ملمين بكافة أمور العمل. (بريش ريمة 2013، ص47)

8-6- السجلات

وهي وسيلة تساعد على جمع ورصد البيانات والمعلومات عن الأداء الفعلي وتمكن من استرجاعها عند الحاجة، لمعرفة مستوى إنجاز الأعمال وتقييمها ومقارنتها بما هو مطلوب، وعملية المقارنة تكشف عن الأخطاء والانحرافات في الأداء، والمعلومات تمكن من البحث في مسبباتها ووضع الحلول اللائقة لها.

8-7- الإحصاءات

وتعد البيانات الإحصائية والرسوم البيانية من الأدوات الرقابية المهمة التي تبين نشاط المنظمة، وتسهل عملية متابعة النشاط، فعلى سبيل المثال تعد الإحصائيات الخاصة بالعمالين والخاصة بالإنتاج من حيث الكمية، ومن حيث النوع والإحصائيات الخاصة بالتكاليف، وغيرها عوناً للجهة الرقابية على استعمال بحوثها والمشاركة في وضع الحلول لكثير من المشكلات.

ويعتمد نوع الرقابة المستخدم أولاً وقبل كل شيء على شكل البرنامج الموضوع، بمعنى أن تكون الرقابة محكمة حسب ما يتطلب البرنامج، وبسبب أن الرقابة تستخدم أعداداً محدودة من الأدوات الفنية، سنجد أن معظم أنظمة الرقابة الداخلية لها بعض الخصائص المشتركة، ولا نتصور نظام الرقابة يكون لخدمة المواقف النظرية، ولكن يخدم كل وحدة عمل في جميع المستويات. (بريش ريمة 2013، ص47)

8-8- الرقابة عن طريق نقطة التعادل:

يمثل تحليل نقطة التعادل وسيلة تخطيطية مفيدة، حيث أنه يبين النتائج التي يمكن أن تحققها المؤسسة عند مختلف العلاقات ما بين التكاليف التي تتكبدها المؤسسة، وبين إيراداتها عند تلك النقطة، ويعمل هذا الأسلوب على تمثيل وضع المؤسسة في خطة معينة، ولهذا الأسلوب تطبيقات كثيرة تساعد الإدارة في التزويد بالأفكار على مستوى نشاطها. (بريش ريمة 2013، ص48)

8-9- السجلات والمراجعة الداخلية:

تستخدم السجلات كوسيلة رئيسية للرقابة الداخلية، حيث تستخرج منها البيانات على الداء الفعلي للأعمال، كما تقارن البيانات الواردة فيها، بما هو مقرر إنجازه، وتعتبر المراجعة الداخلية التقييم المستمر للأعمال والعمليات المنجزة، وأداة فعالة للتأكد من حسن التنفيذ، والكشف عن الأخطاء والانحرافات في النواحي المالية. (بريش ريمة 2013، ص48)

9- معوقات نظام الرقابة الإدارية

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة من أهمها:

9-1- الرقابة الزائدة

يقبل العاملون عيادة درجة معينة من الرقابة، إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها. في التركيز في غير محله.

9-2- التركيز في غير محله

تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا مما قد يشير العاملين ضد هذه الرقابة. (محمد علاونة، 2014، ص142)

9-3- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات

يشعر العاملون أحيانا بان المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.

9-4- عدم التوازن بين العائد والتكاليف:

قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من اسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.

9-5- عدم الحيادية

قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم. (محمد علاونة، 2014، ص142)

خلاصة

أخيرا يمكننا القول بأن الرقابة الادارية هي الأداة الفعالة للحد من الإنحرافات و الأخطاء التي يمكن الوقوع فيها أثناء مزاوله نشاط المؤسسة ، و لكن ذلك شريطة أن تتخذ في الوقت المناسب و تستعمل الأدوات و الطرق المناسبة لذلك ، لأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة الإدارة ، فالتخطيط و التنظيم و التوجيه يؤثرون فيها و يتأثرون بها ، و لا معنى لوجود خطة ما لم يراقب مدى إنجازها و تنفيذها ، و لا معنى للرقابة إذا لم يكن هناك تنظيم جيد و مسؤولين يسهرون على سير هذا النشاط ، فالعمل في أي مؤسسة يجب أن يكون متكاملا و متصلا بعضه ببعض كي ترقى المؤسسة و تحقق ما تصبوا إليه .

الفصل الثالث : الضغوط المهنية

تمهيد

1- لمحة تاريخية عن ظهور مفهوم الضغط المهني

2- مفهوم الضغط

3- مفهوم الضغط المهني

4- انواع الضغوط المهنية

5- عناصر الضغط المهني

6- اثار المترتبة على ضغوط العمل

7- النظريات

8- خصائص و اهمية الضغوط المهنية

9- معايير و مستويات الضغوط المهنية

خلاصة

تمهيد

تمثل الضغوط التي يتعرض لها الإنسان في حياته سواء كانت الشخصية أو العملية، ظاهرة جديرة بالاهتمام والدراسة، وذلك بالنظر للأخطار النفسية الاجتماعية المترتبة عنها، بحيث قد تؤثر في مختلف جوانب حياة الإنسان بصفة عامة وفي مستوى أداء العامل بصفة خاصة وحالته الصحية واستقرارها ، ومن هنا برزت الضغوط المهنية وهي التي جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال مما يؤثر على أدائه وعلى علاقته مع العاملين في المنظمة وكذلك على صحته الجسمية والنفسية، ونظرا لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية لاهتمام العديد من رجال الفكر الإداري والتنظيمي، وفي ما يلي نتعرض لأهم المفاهيم الواردة في الموضوع .

1- لمحة تاريخية عن ظهور مفهوم الضغط المهني:

إن مصطلح الضغط ظهر في مجالات مختلفة كالطب والفيزياء و علم النفس و غيرها فقد تعددت الآراء حوله ليصبح حالياً غير واضح الخطوط ففي القرن الرابع عشر أستخدم هذا المصطلح بطريقة أكثر عمومية ليصف المشقة والضيق والشدة واستخدمت هذه الكلمة في القرن السابع عشر ليصف الشدة والصعوبات الهندسية غير أن العديد من الدعم والتأييد النظري لمفهوم الضغط إستمر إلى اليوم منقرا بعمل المهندس روبرت هوك وأواخر القرن السابع عشر فلقد كان هو "Hooke مهتما بتصميم الابنية مثل الجسور التي تتحمل حمولة ثقيلة ونقاوم قوى الطبيعية مثل الرياح والزلازل دون أن ننهار، ومن ثم كتب هوك عن فكرة العبء كقوى خارجية وطبقا لوجهة نظره الضغط من تأثير العبء أو الحمل على البقاء الذي من خله يظهر الإجهاد على هذا البناء، ويمكن لهذا البناء أن ينهار ولذلك يكون الضغط استجابة النظام أو البقاء للحمولة .

و نجد الكثير من الباحثين ينسبون مصطلح الضغط إلى التسمية التي أطلقها المجمع الأمريكي للطب النفسي على العصاب الصدمي أو عصاب الحرب، أراد هذا المجمع التخلي عن مصطلح العصاب اختيار له صلة بالتحليل النفسي و تعويضه بمفهوم الضغط ، حيث إن كلمة stress من الفعل اللاتيني Stringere . أستعملت أولا من قبل الأنجلوساسكون في القرن الثامن عشر والذي يعني ضيق على، شد، اوثق.

وفي القرن التاسع عشر أستعمل من قبل الإنجليز للتعبير عن المحن والشقاء قبل أن يستعمله النظريون في الفيزياء للتعبير عن قوة داخل الجسم ناتجة عن التوتر الذي يؤدي إلى تحويل الجسم كما استعمل هذا المصطلح أيضا في ميدان فيزيولوجية الانفعالات. إن أول من اهتم بموضوع الضغط العالم كانون 1935 (Canor)، حيث كان له دراسات حول الاستجابة الكيفية للجهاز العصبي الرعاشي تجاه محيط مهدد.(علو،2015،ص29ص30)

أما في علم النفس فقد ظهرت بوادر المصطلح خاصة في علم النفس المرضي وبالأخص في أعمال فرويد "Freud" 1946 والعديد من الباحثين في التحليل النفسي لكن

توجه اهتمامه أكثر في هذه الفترة دراسة أسباب ظهور القلق أثناء الحرب العالمية الثانية حيث يعني مصطلح القلق *arriété* الضغط السيكولوجي فظهرت عدة دراسات في هذا المجال تطرقت الأثر الأداء الحربي .

أخذ هذا المصطلح في التبلور والتكيف أكثر فأكثر منذ بدايات الستينيات حيث أصبح محل اهتمام العديد من الإطارات المختصة والأطباء.. الخ خاصة بعد إثبات ما له من خطورته إذ أن عدم التوازن بين الإمكانيات والمنظمات، و عدم التوازن بين حاجيات الفرد والتصارع بين الأهداف و الحقيقة الموجودة في المحيط كل هذا يؤدي إلى الضغط الذي يتولد عنه أعراض بسلوكية وفسولوجية وسلوكية. (علو، 2015، ص31)

أما في العالم العربي فإن الإهتمام بضغوط العمل حذيت نسبيا حيث تم التطرق لهذا الموضوع تحت تسميات متعددة نذكر منها ضغوط العمل، الضغوط الإدارية والتوتر التنظيمي، الإجهاد في العمل، إرهاق العمل وضغوط الوظيفة(علو، 2015، ص31).

2- مفهوم الضغط

2-1- لغة

حيث نجد " معجم الوجيز "يشير إلى أن الأصل اللغوي لكلمة الضغط هو :ضغطة ضغطا عصره وزحمه، والكلام بالغ في إيجازه وعليه شدد وضغط.

لقد ذكر " هنكل Henkel (1977) في سياق حديثه عن العلوم الطبيعية كلمة STRESS ليعني بها" درجة التأثير الداخلي التي تظهر بفعل قوة خارجية(دعو سميرة، شنوفي نورة، 2012 ، ص20)

يرجع سميث(Smith)(1993) المعنى الإشتقاقي للمصطلح إلى الأصل اللاتيني فكلمة الضغط stress مشتقة من الكلمة اللاتينية *stictus* و هي تعني الصرامة ، وتدل ضمنيا على الشعور بالتوتر وإثارة الضيق والذي يرجع في أصله إلى الفعل *stringere* و الذي يعني يشد ومعنى هذا أن الضغط يشير إلى مشاعر الضيق و القلق الداخلية أو القمع والإضطهاد والتي تدل ضمنيا على الحبس والقيود والظلم أو الحد من الحرية.

2-2- اصطلاحا

في معجم علم النفس : الضغط النفسي هو كلمة انجليزية إستعملت منذ 1936 بعد أعمال Selye لتحديد الحالة التي تكون فيها العضوية مهددة بفقدان التوازن تحت تأثير عوامل أو ظروف تضع ميكانيزمات التوازن البيولوجي في خطر، وكل العوامل التي يمكنها أن تفسد هذا التوازن سواء ان كانت فيزيائية (صدمة)، برد أو كيميائية (سم) أو تعفينة ، أو نفسية (الإنفعال) تسمى عوامل ضاغطة فكلمة ضغط تعني فعل العامل المعتدي ورد فعل الجسم في نفس الوقت (سميرة، شنوفي نورة، 2012 ، ص 20)

تعريف كانون Canon (1932) أولى المساهمات التي قدمت في مجال بحوث الضغط كان الوصف الذي قدمه كانون لإستجابة الكر و الفر. (سميرة، شنوفي نورة، 2012 ، ص 20)

كما عرفه Robbins & Judge بأنه عملية نفسية غير مريحة تحدث كاستجابة لتأثيرات بيئية .كما يرى صالح هي الضغوط التي ترتبط بطبيعة الأعمال والمهام والأنشطة التي يمارسها العاملون في عملهم، ولذلك أطلق عليها أيضاً ضغوط الوظيفة أو الضغوط المهنية والتي غالباً ما تستخدم بالتناوب على أنها الشيء نفسه.

أما سيلبي Selye (1956-1971) فقد أشار إلى أن الضغط النفسي عبارة عن مجموعة من الأعراض تتزامن مع التعرض لموقف ضاغط وهو إستجابة غير محددة من الجسم نحو المتطلبات البيئية مثل التغيير في الأسرة أو فقدان العمل أو الرحيل والتي تضع الفرد تحت ضغط نفسي. (سميرة، شنوفي نورة، 2012 ، ص 20)

3- مفهوم الضغط المهني

تعد الضغوط المهنية احد المواضيع ذات الاهمية الكبيرة حيث اهتم بها كثيرا من الأخصائيين في مجال علم النفس العمل والتنظيم وعدة مجالات اخرى فكل واحد عرفها حسب دراساته ومن هنا نتطرق الى بعض التعاريف.

فيعرف علمي عسكر و أحمد عباس عبد الله الضغط المهني على أنه مختلف المتغيرات التي تحيط بالعاملين والتي تسبب لهم شعورا بالمضايقة والتوتر، الأمر الذي من شأنه إحداث تأثير سلبي عليهم، وتكمن خطورة استمرار الضغوط في آثارها السلبية التي من أبرزها حالة الاحتراق النفسي والتي في حالات التشاؤم، واللامبالاة وقلة الدافعية، وفقدان القدرة على الابتكار والقيام بالواجبات بصورة آلية تفتقر إلى الانتاج الوجداني الذي يعتبر أحد الركائز الأساسية في المهن الاجتماعية (زربي احلام، 2014، ص26)

اما كوبر فعرف الضغوط المهنية انها عبارة عن مجموعة العوامل السيئة التي تؤثر سلبا على اداء الفرد في العمل ومنها غموض الدور صراع الدور الظروف العمل البيئية العمل العلاقات الشخصية في العمل في هذه العناصر تسبب الإجهاد الفيزيولوجي للفرد. (شعبان علي الحسين السيسي، 2002، ص 356)

يرى لازروس على ان الضغط هو ظرف خارجي يضع على الفرد اعباء متطلبات فائقة تعرضه للخطر (محمد رمضان محمد القذافي، 1998، ص 110)

اشار دايلي (Dailey 1998) ان الضغوط المهنية بانها الظروف العمل غير المعتادة والتي تجعل الفرد ينحرف عن الأداء المعتاد في الحصل وخلق نوعا من عدم التوازن بين إمكانيات وحاجات الفرد وبين طبيعة الوظيفة التي يقوم بها وحدات السيئة التي يعمل بها (زربي احلام، 2014، ص26)

أما وليامس Williams فيعرف ضغوط العمل على أنه رد فعل تقسي وبدني لحالة داخلية أو بيئية مطولة تتجاوز فيها قدرات الفرد التكيفية و قابليته العقلية (زربي احلام، 2014، ص26)

في حين يعرف بسام العمري ضغط العمل في معناه الواسع على أنه تم القدرة على التوافق، أو ضعف التوافق بين الفرد والمواقف الضاغطة التي يتعرض لها في محيط عمله، حيث يدرك عدم كفاية قدراته لمواجهة متطلبات المحيط التي تشكل عبئا ثقيلًا عليه . (زربي احلام، 2014، ص27)

اما نبيهر و نيومان (Newman & Beehr) فعرفوا ضغط العمل على أنه "حالة ناشئة عن تفاعل الناس و أعمالهم، وتتصف بتغيرات داخل الناس تجبرهم على الخروج عن عملهم العادي.

كما عرف لوثنانز " Luthans ضغط العمل على أنه استجابة متكيفة لمرض أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني اور نفساني، و/ أو سلوكي لأفراد المنظمة . (زربي احلام، 2014، ص27).

يشير مصطلح الضغط المهني إلى المتغيرات التي تحيط بالعاملين في بيئة العمل وتسبب لهم الشعور بالتوتر والقلق، وتكمن خطورة هذا الشعور في نتائجه السلبية التي تتمثل في حالات مختلفة ومنها القيام بالواجبات بصورة آلية تفنقر إلى الاستماج والمشاركة الوجدانية، والتشاؤم ونقص الدافعية، وفقدان القدرة على الابتكار .

يمكن تعريف ضغوط العمل بوجه عام بأنها الاستجابات الجسمية والنفسية التي تحدث عندما تتجاوز متطلبات الوظيفة أو العمل قدرات و إمكانيات وحاجات العامل أو المؤلف، ومن ثم يترتب عليها آثار سلبية على صحته، وبعبارة واضحة في ردود فعل العامل اتجاه ظروف بيئة العمل التي تمثل تهديدا له وهي تشير إلى عنم نتاب فترات العامل مع بيئة العمل، مما يجعل من الصعب عليه أن يتكيف معها (زربي احلام، 2014، ص27)

4-انواع الضغوط المهنية

4-1- ضغوط ايجابية

قد يكون للضغط تأثير ايجابي، اله أساسي في الحث على التحريض و الادارك، موفرا الإثارة التي يمس إليها الاضطرار إلى التفاح على قدم المساواة أو نجاح حبال الحالات المتحدية، فالتوتر والتنبيه ضروريان للتمتع بكثير من مظاهر الحياة، والضغط يوفر أيضا من الإلحاحية والالتيقظ الذي تحتاج إليها في الحياة عندما تواجه حالات مهددة (العاتي فوزية، 2017، ص 21).

أن الضغوط الإيجابية في ضغوط مفيدة، حيث يشعر الفرد حينها بالقدرة على الإنتاج وإنجاز المهام بسرعة وبكل حسم، كما يعد حافزا لمواجهة التحديات في العمل وتحسين الأداء، وهذا النوع من الضغوط يكون ضروري خصوصا لمتخذي القرارات في المنظمات، فكثير من الأعمال تحتاج إلى ضغط يمارسه متخذي القرارات على العاملين، للاحقا بحيويتهم وأدائهم الجيد وكر عامل الكسل والتخاذل الناتج عن راية العمل-(العاتي فوزية، 2017، ص 21)

لا تستطيع الحكم على أن كل العمال يفسرون هذا النمط على أنه بسيط، رغم أنه لا يؤدي إلى نتائج سلبية، إلا أنه في حالة تطوره أو مرافقته لمشاكل أخرى، قد تكون شخصية سوف ينفع العامل إلى القلق والشعور بالانزعاج والفشل، وبالتالي ينتهي بالتعامل إلى ارتكاب الأخطاء(العاتي فوزية، 2017، ص 22)

4-2- ضغوط سلبية:

هو تفاعل ضغطي يجد الفرد فيه نفسه فاقد السيطرة على المستوى الحركي مع ظهور تظاهرات عصبية اعاشية هامة، وعجزه مع وضع استراتيجيات دفاعية على المستوى النفسي، إذا ينتج على هذا النوع من الضغوط القلق، الصراع والإحباط وهذه بدورها لديها تأثيرات ونواتج فسيولوجية ونفسية، ولقد كشفت الدراسات على أن من أهم هذه النتائج تغير المزاج، الإصابة بالأمراض العقلية والنفسية، التأثير السلبي على الانجاز والأداء، ومن شأن الضغط المتكرر أن يكون سلبي وضار إذا ما كان مستمرا أو يفوق قدرات الفرد على إيجاد حلول له، مما يعرضه إلى اضطرابات الوظائف بشكل عام. (العاتي فوزية، 2017، ص 22)

في الجدول التالي توضح الفرق بين التوعين ساقى الذكر:

الجدول (01) يوضح الفرق بين الضغوط المهنية الإيجابية والضغوط المهنية السلبية

الضغوط المهنية السلبية	الضغوط المهنية الإيجابية
تسبب انخفاضاً في الروح المعنوية	تمنح دافعا للفرد
تولد ارتباكا	تساعد على التفكير
تدعوا التفكير بالمجهود المبذول	تحافظ على التركيز على النتائج
تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه	تجعل الفرد ينظر الى العمل يتحفزه
الشعور بالألق	تحافظ على التركيز على العمل
ظهور الانفعالات وختم القدرة على التعبير	تمنح الإحساس بالمتعة والشعور بالانجاز
الإحساس بالقلق	تمد الفرد بالقوة والثقة
الشعور بالقتل والتشاؤم من المستقبل	التفاؤل بالمستقبل
تسبب للفرد الضعف	القدرة على التعبير عن المشاعر

(العاتي فوزية، 2017، ص 23)

و مما سبق عرضه في العنصر السابق، نلاحظ أن الفرق بين الضغوط الإيجابية والسلبية في أن الضغوط الإيجابية تعتبر محفزا للقدرة، ومن نتائجها زيادة جودة الأداء وتحسين الإنتاجية، أي أن نتائجها تنعكس بالإيجاب على الفرد والمنظمة، على عكس الضغوط الإيجابية التي تعتبر مثبطة لأداء الفرد وتنعكس على نفسيته وجسده وسلوكه ومنظّمته بالسلب (تدني الأداء، أمراض نفسية وجسمية ..). (العاتي فوزية، 2017، ص

(23)

4-3- ضغوط مؤقتة:

هي تلك الدرجات من التوتر التي تحدث على فترات وتواجهها الفرد من خلال محاولاته للتوقف مثل هذه الضغوط تضع الفرد دائما على استعداد لمواجهة أو الهروب لتجنب الموقف بأن يقوم الجسم بالاسترخاء. (العاتي فوزية، 2017، ص 23)

4-4- ضغوط دائمة:

هناك عوامل كثيرة تسبب ضغوطا وثيقة سرعان ما تتحول إلى ضغوط مستمرة ومزمنة، وفي مقدمة هذه العوامل التحديث المستمر في ادوات العمل والإنتاج والتطور السريع في المعرفة والحاجة الدائمة إلى اكتساب مهارة جديدة وحديثة، وكل هذه العوامل جعلت الإنسان يلهث وراء ملاحقة هذا التقدم ، كما يمثل تعقد العلاقات الوظيفية، أيضا أحد العوامل الهامة للضغوط الرقبة التي تتحول مع الزمن الضغوط دائمة . (العاتي فوزية، 2017، ص 24)

5-عناصر الضغط المهني

يحتوي الضغط المهني على عناصر متعددة تظهر في أشكال مختلفة بين الأفراد داخل المؤسسة، مثل الجامعة أو الكلية، وتوجد ثلاثة عناصر رئيسية للضغط المهني وهي:

- المثير: يحتوي على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد. (عثمان مريم، 2010، ص22)
- الاستجابة: وهي تتمثل في ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مقل: القلق والتوتر والإحباط.
- التفاعل: وهو التفاعل الحاصل بين العوامل المثيرة والعوامل النسيجية، أي أن الضغط الذي يواجهه الفرد ناتج عن التفاعل المركب بين العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية (محمد العبير وافي، 2008، ص117)

6- آثار المترتبة على ضغوط العمل:

الأشخاص الذين يتعرضون لضغوط عمل شديدة عرضة لكثير من النتائج السلبية التي تتركها تلك الضغوط، عندما لا يستطيعون تحمل تلك الضغوط العالية أو التعامل معها بطريقة إيجابية وإن تباينت الاستجابة من فرد لآخر. وذلك لأن أي نوع من التوتر أو الانفعال لا بد أن يصاحبه نوع من التغيرات البدنية الظاهرة والتغيرات الفسيولوجية الداخلية، هذه التغيرات يتم التحكم فيها من خلال الجهاز العصبي الذي ينظم الجسم من خلال السيطرة على أجهزة الجسم الأخرى بروابط عصبية خاصة تنقل له المثيرات المختلفة الداخلية والخارجية ويستجيب لها بشكل تعليمات توجه إلى أعضاء الجسم، تؤدي إلى تكييف نشاط الجسم ومواعمته لوظائفه المختلفة للحياة بانتظام وتكامل، وبالتالي يستطيع الجسم أن يتفاعل مع بيئته الداخلية والخارجية. لذا فإننا عندما نمر بحالة من الضغط والتوتر فإنه يمكن ملاحظة التغيرات التي تحدث في أجسامنا من الشعور بزيادة ضربات القلب، أو ارتفاع ضغط الدم، أو زيادة معدل التنفس، أو تصبب العرق وجفاف الحلق، استجابة لتلك الضغوط التي نتعرض لها، ونتيجة الاستثارة العصبية، والهرمونية للغدد الصماء والاتصال الداخلي للجهاز العصبي وجهاز المناعة. (عبد القادر أحمد مسلم، 2007، ص19)

يترتب على المستويات المختلفة لضغط العمل مجموعة من الآثار والنتائج على الفرد أو المنظمة على حد سواء، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

6-1- الآثار الإيجابية لضغط المهني:

إن العديد من المنظمات إن لم تكن جميعها تنتظر إلى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته وذلك لآثارها السلبية على الفرد والمنظمة، ولكن الحقيقة غير ذلك إذ أن لضغوط العمل آثار إيجابية مرغوب فيها يمكن أن تدرج في هذا السياق كما يلي:

- زيادة الرغبة والدافعية في العمل.

- التعاون والتضافر في الجهود من أجل إيجاد حلول للمشكلات. (توفيق عبد الرحمان،

(1994، ص24)

- انخفاض الغياب والتأخر ومعدل دوران العمل.
- تعزيز الشعور بالرضا الوظيفي والشعور بالإنجاز (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص600)
- تدعيم وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد (الموظفين) حيث تؤدي إلى تنمية المعرفة لديهم ورفع روحهم المعنوية في مواجهة الضغوط والوقاية منها.
- إثارة الدافعية لدى الأفراد للقيام بمهامهم بأنسب الطرق من أجل تحقيق الذات وتأكيد القدرة على مواجهة الضغوط والوقاية منها .
- إثارة روح التنافس في العمل وتحقيق الأداء المتميز بين الموظفين من أجل الإستقرار الوظيفي (وئام طنوس، 2019، ص26)
- تنمية وزيادة مهارات الأفراد الموظفين ورفع كفاءتهم عن طريق برامج التدريب والتأهيل .
- التمكن من اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة بين الموظفين واستغلالها بشكل أفضل.
- زيادة قنوات الإتصال بين الموظفين من أجل مواجهة الضغوط (وئام طنوس، 2019، ص27)
- تحفز على العمل و تجعله ينظر إلى عمله بتميز.
- تجعل الفرد يفكر ويركز في العمل.
- التركيز على نتائج العمل.
- النوم بشكل مريح و النظر للمستقبل بتفاؤل.
- المقدره على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.
- الشعور بالمتعة والانجاز.
- تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة.
- المقدره على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة. (عبد القادر أحمد مسلم، 2007، ص20)

6-2- الآثار السلبية لضغط المهني

يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار والنتائج السلبية الضارة للفرد وللمنظمة وأهمها ما يلي:

6-2-1- آثار ضغوط العمل على الفرد:

تنقسم الآثار السلبية لضغوط العمل على الفرد إلى: سلوكية، نفسية وجسدية كمايلي:
الآثار السلوكية:

من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة.

- المعانات من الأرق الدائم أو المؤقت مع تغير وتذبذب في عادات النوم.

- الإدمان على الكحول واستخدام الأدوية المهدئة.

- الإفراط في التدخين وفقدان الشهية ومن ثم اضطرابات في الوزن.

- العدوانية والتخريب، وعدم احترام الأنظمة والقوانين في المنظمة. (حسن حريم،

2004، ص 239)

• الآثار النفسية (السيكولوجية):

أي نوع من التوتر لا بد أن يصاحبه نوع من التغيرات البدنية الظاهرة والتغيرات الفيزيولوجية الداخلية.

- الحزن والكآبة والشعور بالقلق والإحباط.

- النظر إلى المستقبل بتشائم وفقدان الثقة بالغير.

- التصرف بعصبية شديدة وعدم القدرة على التركيز.

- صعوبة التحدث والتعبير واللامبالاة. (عبد الرحمان بن أحمد بن محمد الهيجان،

1998، ص 257)

- عدم القدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.

• الآثار الجسدية (الفسولوجية):

نرى نتيجة تزايد الضغوط على الفرد تحدث بعض الآثار السلبية الضارة على الفرد وسلامته البدنية. (محمود سليمان العميان، 2005، ص167)

إن استمرار الضغوط في العمل لفترة قصيرة يؤدي إلى حدوث تغيرات في أجهزة الجسم والتي تؤثر على صحة الفرد، حيث تزداد الإفرازات الهرمونية وتتأثر الدورة الدموية مما يؤدي إلى تغير في ضغط الدم . أما الآثار التي تتجم عن استمرار ضغوط العمل لفترة طويلة فهي تتمثل في الأمراض المزمنة، وأمراض القلب، والتوتر العصبي، والصداع، والتقرحات المعدية الحادة والمعوية، والربو، والسكري والتي يطلق عليها إسم أمراض التكيف، لأنها لا تنتقل بالعدوى (وئام طنوس، 2019، ص27)

6-2-2- آثار ضغوط العمل على المنظمة :

تدني الإنتاج وانخفاض الجودة وزيادة التكاليف المالية والبشرية وتكلفة التأخر عن العمل، تشغيل عمال إضافيين وتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل، تكلفة عطل الآلات وإصلاحها. (إبراهيم زين العابدين، 2010، ص32)

- زيادة التكاليف المادية المباشرة التعويض المقدم لهيئة التأمين وغير المباشرة كالغياب والإضراب والتأخر عن العمل، والتوقف عنه، إضافة إلى الإصابات والحوادث وتعطل الآلات وإصلاحها وتكلفه التعاقد مع موظفين جدد.
- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
- صعوبة التركيز في العمل والاستياء من جوه وانخفاض الروح المعنوية.
- الغياب والتأخر عن العمل.
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى سوء العلاقات بين أفراد المنظمة.
- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات (وئام طنوس، 2019، ص28).

- التسرب الوظيفي دوران العمل
- زيادة التكاليف المالية تكلفة التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات إصلاحها، وتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل.
- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
- صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية.
- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.
- عدم الرضا الوظيفي، الشعور بالفشل.
- الغياب والتأخر عن العمل، التسرب الوظيفي دورات العمل.
- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات.
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات.
- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة، سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات. (عبد القادر أحمد مسلم، 2007، ص22)

7-النظريات

تعددت النظريات والنماذج المفسرة للضغوط وذلك راجع لتعقيد ظاهرة الضغوط من جهة وكذا إلى تعدد التخصصات المتتوالفة لهذا الموضوع، وسنحاول التطرق لبعض منها:

7-1-نظرية "هانز سيللي"

قدم هانز سيللي تصورا لردود الفعل النفسية والجسدية تجاه الضغط حيث اعتبر "سلي الضغط استجابة لعامل ضاغط، حيث تختلف استجابات الأشخاص حسب اختلاف الأسباب الضاغطة. (معلوم ليلي، 2015، ص108)

وحدد سيللي ثلاث مراحل للدفاع ضد الضغط أطلق عليها أعراض التكيف العامة

وهي *général adaptation sundrome* :

7-1-1-1-الفرع: وفيه يظهر الجسم تغييرات واستجابات تتميز بها درجة التعرض المبدئي

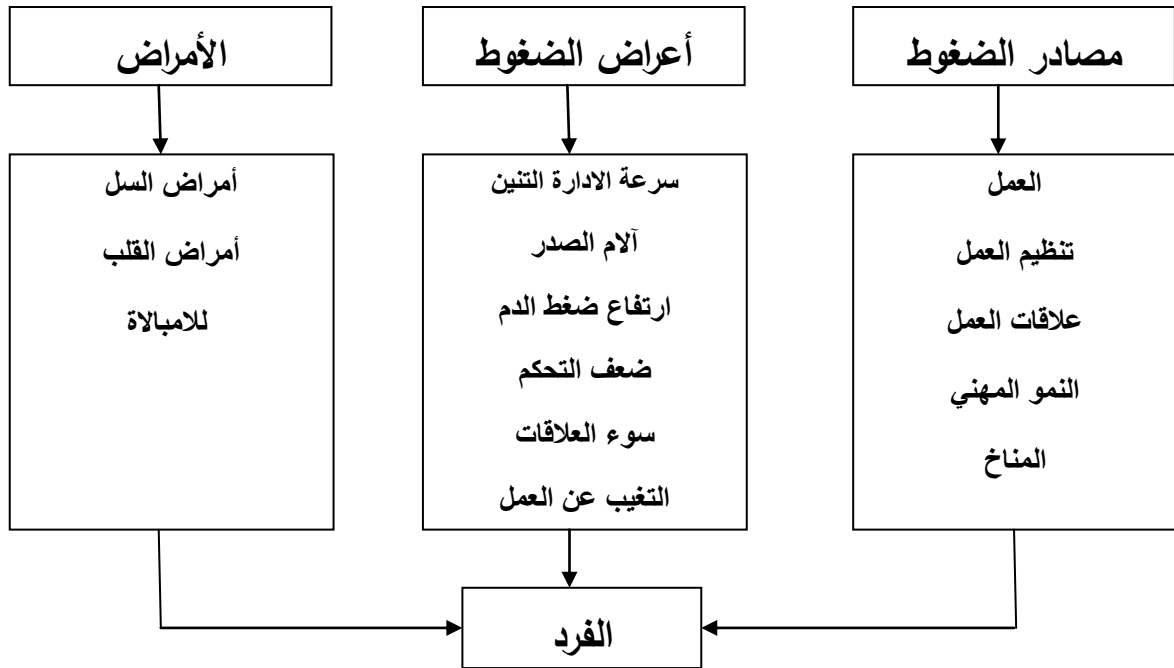
للضغوط ونتيجة لهذه التغيرات تقل مقاومة الجسم ، وقد تحدث الوفاة عندما تنهار مقاومة الجسم و يكون الضغوط شديدا (فاروق السيد عثمان، 2001، ص98)

7-1-2 -المقاومة :وفيه يحاول الفرد مقاومة مصدر التهديد بكل ما يمتلك من طاقة نفسية وجسمية ليعود الجسم إلى حالة الاتزان.

7-1-3 -الإجهاد :وفيه تستنزف طاقة الفرد ويصبح عرضة للإصابة بالأمراض.(وليد السيد خليفة، مراد علي عيسى، 2007 ، ص152)

7-2- نموذج مارشال :

يحدد مارشال في هذا النموذج النظري العوامل المسببة للضغوط في العمل كما بين الأعراض الناتجة عن ذلك وهناك أعراض خاصة بالفرد والتي تتمثل في مختلف الأمراض الجسمية كأعراض القلب كما أن هناك أعراض خاصة بالمؤسسة أو المنظمة تؤدي إلى العدوانية وتكرار الحوادث ونموذج مارشال يوضحه الشكل الآتي:

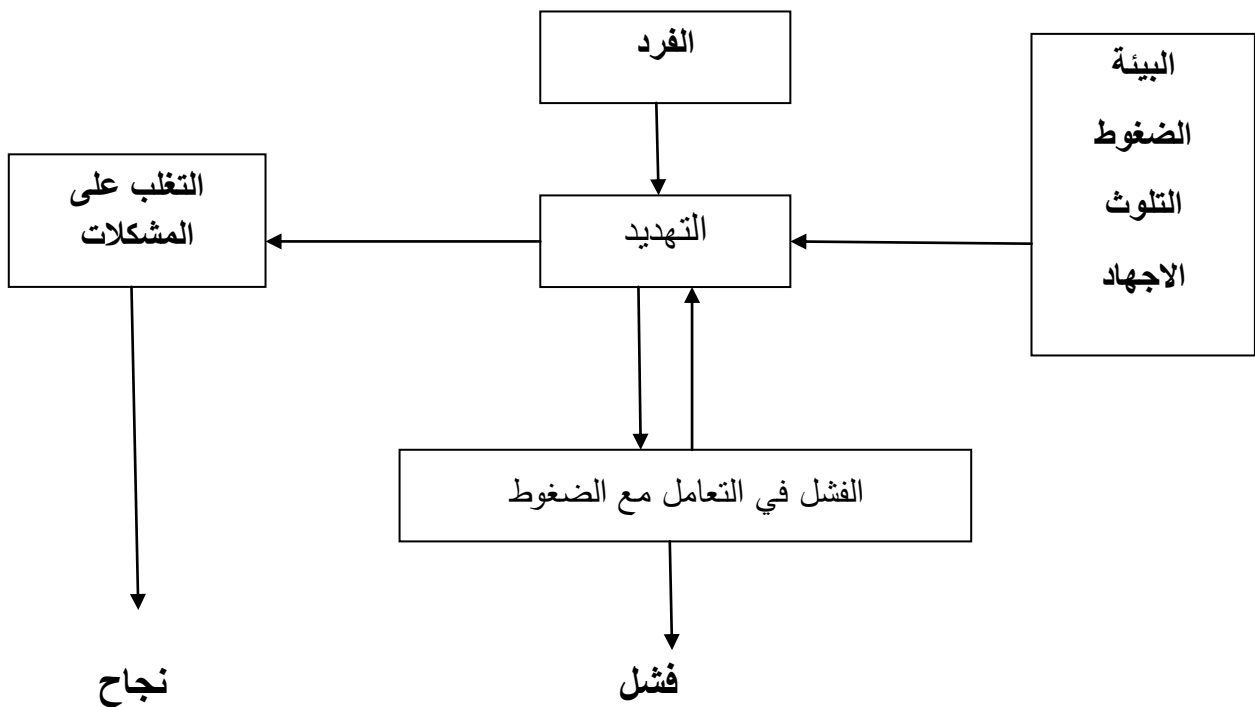


شكل رقم (1) يمثل نموذج مارشال للضغوط (العشاوي و الصديقي ، 2015، ص28)

7-3- نموذج كوبر

: يذكر كوبر أن بيئة الفرد تعتبر مصدرا للضغوط والتي تشكل خطرا يهدد في حالة ما استمرت هذه الضغوط لفترات طويلة وفشل الاستراتيجيات التي يستخدمها للتوافق مع الموقف الضاغط فان ذلك يؤدي إلى بعض الأمراض كما يؤدي إلى زيادة القلق والاكتئاب وانخفاض تقدير الذات (شارف خوجة مليكة، 2011، ص74)

والشكل التالي يوضح هذا النموذج



شكل رقم (2) يمثل نموذج كوبر للضغوط (شارف خوجة مليكة، 2011، ص74)

7-4- نظرية "والتر كانون" (Walter canon) :

يعتبر الباحث الفسيولوجي الأمريكي "والتر كانون" (Walter canon) أول من استخدم مصطلح الضغط، وذلك من خلال دراسته عن فسيولوجية الانفعال، بما في ذلك القلق.

وقد حاول "كانون" (canon) تفسير الاستجابات الفسيولوجية للضغوط، في دراسته عن كيفية استجابة كل من الإنسان والحيوان لتهديد خارجي، ولقد وجد أن هناك عددا من

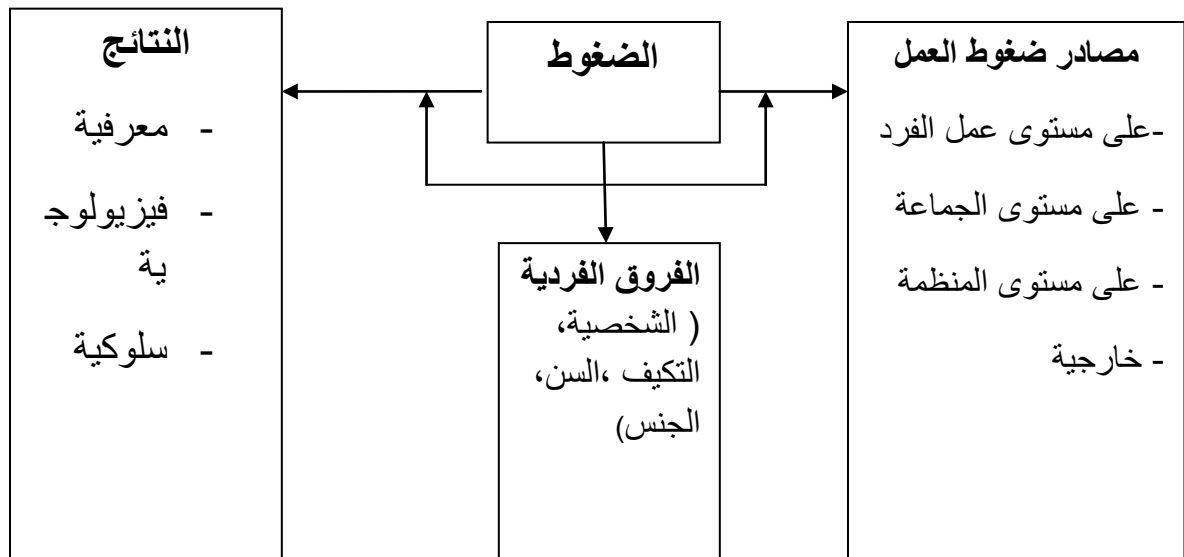
الأنشطة المتتابعة التي تستثير الغدد والأعصاب، لتهيئ الجسم لمواجهة الخطر أو الهروب، والتي أطلق عليها أعراض المواجهة أو الهروب.

كما بين أن هناك تغيراً في الوظائف الفسيولوجية، وذلك بإفراز هرمون الغدة الكظرية التي تهيئ الجسم لمواجهة المواقف الطارئة، وكذا دور النظام السمبثاوي في الاستجابات الدفاعية، فقد مهدت نتائج أبحاث "كانون الأعمال هانز سيلبي - مركزاً على الطريقة التي يتكيف بها الجسم المختلف وقائع الحياة (طالح، 2011، ص 77).

7-5- نموذج كراينتر وكينيكى: Kreitner-Kinicki

وقد اعتمدا في تطوير نموذجهما.... على النموذج الذي طوره Ivanovich et al عام (1979) ، حيث يوضح هذا النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد والجماعة والمنظمة)، ومسببات الضغوط الخارجية (الأوضاع الاقتصادية والأسرية ونوعية الحياة وغيرها).

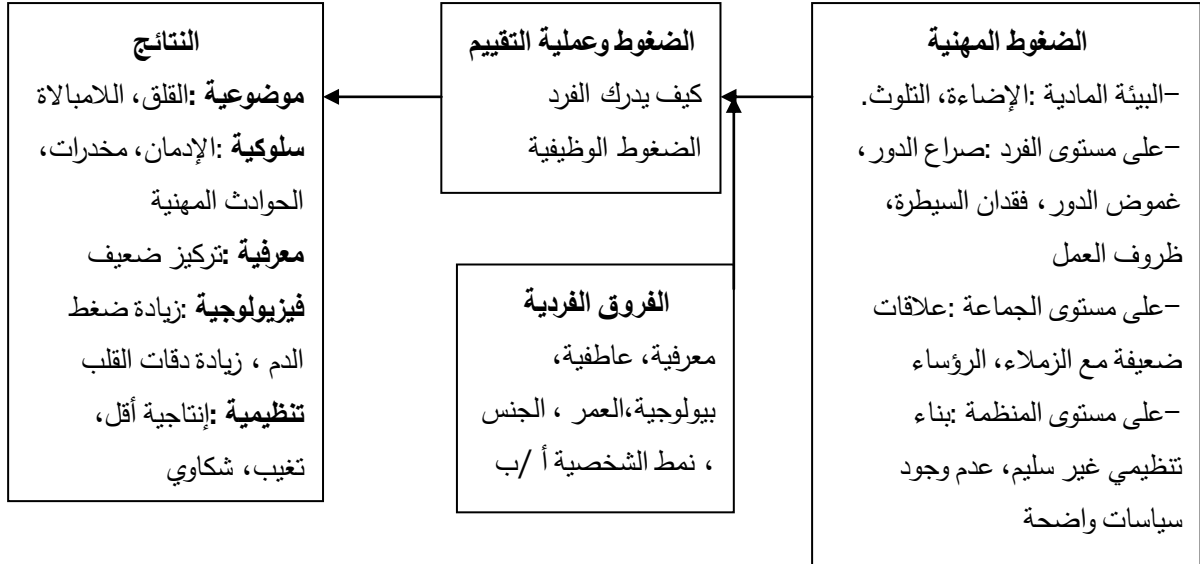
كما أنه يدرس كذلك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها. يناقش هذا النموذج أيضاً إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة (فراس حاج محمد، 2016، ص 24)



شكل رقم (3) يمثل نموذج كراينتر وكينيكى (فراس حاج محمد، 2016، ص 24)

7-6- نموذج "جيبسو وزملاءه 1892

يشير هذا النموذج إلى دور الفروق الفردية ومعرفة، عاطفية، و بيولوجية في ادراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها والشكل يبين عناصر هذا النموذج والعلاقات فيما بينها (بطير و باعلي، 2018، ص69).



الشكل رقم (4) يمثل جيبسو وزملاؤه "للضغط المهني (بطير كريمة و باعلي نورة، 2018، ص69)

أوضح " جيبسو وزملاؤه "من خلال الشكل المشار إليه سابقا بأنه عندما تتربط عوامل بيئته (فيزيولوجية، فردية، جماعية، تنظيمية) و خصائص فردية (الجنس، السن، النمط السلوكي) فسوف يتولد عنها ضغط مهني يعكس سلبا على الصحة الجسمية والنفسية للفرد وذلك من خلال كثرة الحوادث العمل وانخفاض المرودية وغيرها. (بطير كريمة و باعلي نورة، 2018، ص69)

8- خصائص و اهمية الضغوط المهنية

8-1- خصائص الضغوط المهنية

تمتاز الضغوط المهنية بعدد من الحقائق الهامة حولها فيما يلي:

إن الضغوط المهنية منتشرة دائماً وتوجد في مكان العمل بشكل أو بآخر، فازدحام المكاتب، زيادة طلبات الجمهور، تغير مواعيد دوريات العمل، تكاثر الواجبات وتعاضم المستويات، زيادة على الضوضاء، كل ذلك يشكل ضغطاً على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية.

تفاوت الضغوط المهنية من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد، فقد تخدم الضغوط أغراضها مفيدة، فقد تكون دافعا لإجادة العمل والمنافسة التفوق، وقد تشكل فرصا للتحسين والتطوير، وقد تكون مصدرا للابتكار وتطبيق الأفكار الإبداعية، ولكنها من جهة أخرى قد تسبب أضرارا أخرى على المستوى الشخصي والتنظيمي، لذلك فإن هناك قدرا مقبولا أو صحيا للضغوط ينتج عنه آثار إيجابية، فإذا قلت الضغوط أو زادت عن القدر أصبحت ضارة وخطيرة. (مكاسي محمد، 2007، ص 77)

8-2- أهمية دراسة الضغوط المهنية

تكمن أهمية دراسة ضغوط العمل في النقاط التالية:

- حماية متخذ القرار من اتخاذ قرارات خاطئة ناتجة عن التأثير الناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الحرجة التي تواجهه.
- توفير المناخ الملائم في بيئة العمل بالشكل الذي يمكن متخذ القرار باتخاذ قراراته وممارسة سلطاته وقراراته الإدارية بشكل أفضل.
- تحقيق أهداف المنظمة بالشكل السليم وتعظيم أرباحها وفقا لما هو مخطط وموضوع بالبرامج التنفيذية.
- تحقيق الرقابة الفعالة للسلوكيات الإدارية للمديرين في كافة المستويات الإدارية (عليا، وسطي، تنفيذية)، بشكل يؤكد الخطط الموضوعية وتلاشي الأخطاء الناجمة عن أي ضغط على متخذي القرار.

- زيادة الإنتاج للفرد العامل وبالتالي تعظيم عوائد الاستثمار الناتجة عن تدريب وزيادة خبرات ومهارات الأفراد خلال عمرهم الوظيفي.
 - تقليل نفقات العلاج الصحي الناجمة عن الضغوط الإدارية التي يتعرض لها الفرد.
- (قاسم نايف عدوان ونجوى رمضان أحمد، 2005، ص 127-128)

9- معايير و مستويات الضغوط المهنية

9-1- معايير الضغوط المهنية:

الضغوط المهنية التي يتأثر بها العامل تأتي من مصادر مختلفة منها:

- **البيئة:** إن البيئة الخارجية للفرد قد تكون مصدرا للضغط بما قد يحدث فيها من تغيرات اجتماعية وسياسية وقانونية واقتصادية.
 - **الأسرة:** يمكن ان تكون الأسرة مصدرا لبعض الضغوط بسبب توقعاتها من الفرد وتعارض متطلباتها مع متطلبات العمل.
 - **تأثير شخصية الفرد:** وجدت بعض الأبحاث أن هناك شخصيات حيوية وحادة في طباعها تتميز بالرغبة في العمل الدؤوب والتسابق مع الزمن، وعادة يتحمل هؤلاء الأشخاص درجات عالية من التوتر والضغط النفسي. (أحمد محمود خالد الحلبي، 2011، ص 15-18)
 - **صعوبات العمل:** تسبب صعوبة العمل شعور الفرد بعدم الاتزان، وترجع صعوبة العمل إما لعدم المعرفة بجوانبه أو لعدم فهم الفرد لهذه الجوانب.
 - **غموض الدور:** يعني غموض الدور أو النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع للفرد. (محمد إسماعيل بلال، 2008، ص 56)
 - **صراع الدور:** يلعب الفرد عدة أدوار، أي أنه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي تريدها الأطراف المختلفة منه أحيانا تكون هذه الأدوار أو التوقعات متعارضة.
- (محمد إسماعيل، 2008، ص 59)

9-2- مستويات الضغوط المهنية:

قد تم تقسيم مستويات الضغط المهني إلى ثلاثة أقسام هي:

المستوى المرتفع: وهي من الضغوط السلبية والتي تشعر الفرد بتراكم العمل عليه وتسبب انخفاض في روحه المعنوية وتولد ارتباك عنده وتشعره بالفشل والتشاؤم.

المستوى المقبول: وهي من الضغط الإيجابية والتي يشعر الفرد بالمتعة في العمل وعلى قدرته الفائقة على حل المشكلات وتتميز بأنها تعطي شخصية الفرد الحيوية والنشاط التفاؤل الدائم والقدرة العالية على التفكير يتركز على حلّ المشكلات.

المستوى المنخفض: وهي من الضغوط السلبية والتي تشعر الفرد بالملل والاجهاد والإحباط وتسبب له الشعور بالضعف.

وبما أن الفرد لا يمكن له تجنب الضغوط تماما، فعليه مواجهتها والتصدي لها قبل وقوعها والاستفادة منها وتوجيهها التوجيه السليم وذلك عن طريق إقامة نوع من التوازن بزيادة الضغوط النافعة التي تدفع الفرد والمنظمة للنمو والتقليل من الضغوط الضارة التي تعرض سلامة الفرد والمنظمة، إذ عليه أن يعرف حجم العمل الذي يقف عند حدود مقدرته ولا تتعداه كذلك المنظمة. (معن محمد عياصرة، 2008، ص110، 111)

خلاصة

من خلال دراستنا لهذا الفصل استنتجنا أن ضغوط العمل هي عبارة عن مثيرات ومنبهات تتواجد في بيئة عمل الأفراد حيث ينتج عنها ردود أفعال سلبية سواء من الناحية النفسية أو الجسدية أو السلوكية، مما يؤثر على أداء أعمالهم. وتتكون ضغوط العمل من ثلاثة عناصر هي المثير و الاستجابة و التفاعل.

وفي الأخير نجد أن آثار ضغوط العمل على أداء العاملين تتمثل في آثار إيجابية وبالمقابل آثار سلبية على الفرد والمؤسسة، كما أن تراكم الضغوط المهنية يسبب نتائج مضرّة للفرد على كل المستويات وذلك ما يعود بالسلب على المنظمة لذا تلجأ هذه الأخيرة إلى استخدام طرق للحد منها. كما يلجأ الفرد كذلك لمواجهة هذه الضغوط من خلال التمرينات الرياضية، التركيز، الاسترخاء، التأمل...

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2- مكان اجراء الدراسة

3- منهج الدراسة

4- عينة الدراسة

5- ادوات جمع البيانات

6- الاساليب الاحصائية

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية اسقاطا لما جاء في الجانب النظري للبحث، ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون اطار منهجي لها يسمح بتحديد وتنظيم المعلومات التي يجب الحصول عليها بهدف الوصول الى استخلاص نتائج ميدانية تقود الى التأكد من صحة الفرضيات الموضوعية، وتتوقف قيمة النتائج لأي بحث علمي على الضبط الدقيق للإجراءات المنهجية المتبعة ولا بد من التطلع على الظروف التي سيتم فيها إجراء هذا البحث الميداني لهذا جاءت الدراسة الاستكشافية التي مهدت له، والتي اعتبرت مرتكز للبحث الميداني وذلك نظرا لأهميتها في مساعدتنا على تطبيق أدوات البحث، وعلى هذا الأساس قمنا في هذا الفصل بالتطرق الى الدراسة الاستطلاعية وتحديد المنهج المناسب وأيضاً أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المناسبة المعتمد عليها في عرض وتحليل النتائج.

1-الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية احدى أهم المحطات والمراحل المهمة في الدراسات المتخصصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية فهي تعتبر مرحلة أولية يتم فيها جمع المعلومات التي تساعد في تهيئة الجانب الميداني لدراسة والتحقق من إمكانية إجراء البحث واختيار الأدوات المناسبة وصلاحياتها.

قمنا بالاتصال بالجهات المسؤولة في المؤسسة الوطنية لصناعة أدوات الالينوكس والفضيات ORFEE. وذلك من أجل الحصول على الموافقة الكتابية لتمكن من إجراء الدراسة الاستطلاعية، وبعد أيام تمت الموافقة على إجراء الدراسة،ومن ثم توجه الباحث الى المؤسسة،وبعد مقابلة المسؤولين تم اكتشاف ميدان الذي ستجرى به الدراسة.

وقد تمت الدراسة الاستطلاعية عن طريق العديد من الزيارات لميدان المؤسسة قصد جمع المعلومات والتعرف على الهيكل التنظيمي وأهم الوحدات التي تتواجد بالمؤسسة، وكان هذا في الفترة الممتدة من بداية شهر افريل(2022) نهاية شهر اوت (2022)، وقصد التعرف على مدى ملائمة بنود المقياسين مع ميدان البحث حيث تم توزيعه على (20) فرد تمثل(7.24%) من المجتمع الأصلي. وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- توصلنا إلى أن أفراد العينة يعانون من الضغوط المهنية.
- توصلنا إلى أن الرقابة الادارية تقلق العمال .
- تأكدنا من وضوح مقياس الدراسة.
- تم التأكد من الخصائص السيكومترية التالية:
- قيمة الثبات لمقياس الرقابة الادارية ب(0.80).
- قيمة الثبات لمقياس الضغط المهني ب(0.73).

2-مكان وزمان إجراء الدراسة:

2-1-نبذة تاريخية حول المؤسسة الوطنية (B.C.R).

أنشأت وحدة البراغي والسكاكين والصنابير سر نتيجة إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للآلات الميكانيكية (SONACOM)، وقد تمت دراسة مشروع إنشاء سنة 1973م من طرف مكتب الدراسات الفرنسي (SICARD_CLAUD)، حيث تم التوقيع على الإتفاقية بالجزائر في 1977/02/07 بين المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية (SONACOM) و نظيرتها مؤسسة IPO السويسرية بهدف إنشاء المؤسسة الوطنية BCR وكذا تسيير وتكوين عمالها.

و في 1983/01/02 تم إفتتاح الشركة بصفة رسمية .

2-2-تعريف المؤسسة الوطنية (B.C.R):

هي مؤسسة مختصة في إنتاج اللوالب و السكاكين و الصنابير و مقرها الرئيسي ولاية سطيف بحي بيزار. المؤسسة ذات اسهم مستقلة ذاتيا لها راس مال قدر ب1.395.000.000دج

المؤسسة الوطنية (B.C.R) هي المؤسسة الأم تتفرع بدورها إلى فرعين:

• فرع صناعي بعين الكبيرة.SANIAK

• فرع صناعي ببيج منايل ORFEE

بالإضافة إلى هذين الفرعين هناك نقاط بيع مباشرة أي تتعامل الفروع مع المستهلك مباشرة و هي نقطتي بيع بالجزائر العاصمة و نقطة بيع بسطيف و نقطة بيع بقسنطينة.

2-3- تعريف المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الإينوكس و الفضيات (ORFEE) برج منايل

تعتبر المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الإينوكس والفضيات ORFE مؤسسة فرعية للمؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير بسطيف (B.C.R)، وهي فرع مختص في الفضيات و تصنيع أحواض المطبخ و أدوات المنزل بصلب الإينوكس.

تأسس فرع ORFEE بناء على محضر إجتماع الجمعية العامة الغير عادية المنعقد بمقر المؤسسة القابضة العمومية (الميكانيك و الإلكترونيك) بتاريخ 21 جوان 2000 المتضمن المصادقة على أحدث فروع من للمؤسسة بتعويض المدير العام للمؤسسة (B.C.R) بإنشاء الفروع وتغيير أجهزة تسيير هذا الأخير.

جدول رقم (02) بطاقة فنية حول المؤسسة الوطنية لصنع أدوات الإينوكس و الفضيات

المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الإينوكس و الفضيات ORFEE	تسمية
Entreprise National de Production d'Articles en Inox et Orfèverrie	
طريق القرية الفلاحية دائرة برج منايل ولاية بومرداس	الموقع
99سنة	مدة العقد
760.000.000 دج	راس مالها
إنتاج أدوات الإينوكس و الفضيات و أحواض المطبخ	طبيعة النشاط

المصدر: وثائق داخلية لمؤسسة ORFEE برج منايل

3- منهج الدراسة:

وفقا لطبيعة الدراسة الحالية وفرضياتها قمنا باستخدام المنهج الوصفي باعتباره يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا . فيعرف المنهج الوصفي بأنه الطريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث (بوزيد ساسي، 2008، ص227)

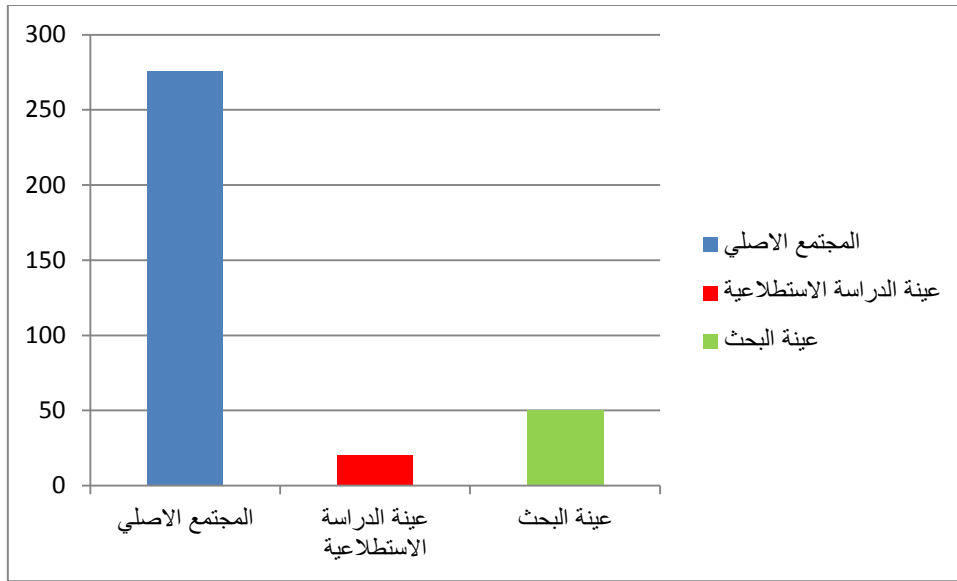
4- عينة الدراسة:

تعتبر عينة الدراسة محطة رئيسية للباحث في دراسته حيث يستلزم على الباحث أن يختار عينة تمثل مجتمع البحث بغرض تحقيق أهداف البحث والتي تساعد في الوصول الى نتائج منطقية.

4-1- طريقة اختيار العينة:

قمنا باختيار عينة البحث وذلك بعد استبعاد عينة الدراسة الاستطلاعية لتقادي اثر التعلم والمتكونة من (20) عامل بنسبة مئوية (7.81%) من أصل (256) عامل، وتم اختيار عينة قدرها (50) فرد لإجراء الدراسة والتي تقدر بنسبة مئوية (19.53%). حيث تم اختيار افراد العينة بالطريقة العشوائية البسيطة وذلك بمساعدة رؤساء المصالح. جدول رقم (3) افراد عينة البحث بعد حذف عينة الدراسة الاستطلاعية من المجتمع الاصيلي.

عينة البحث	عينة الدراسة الاستطلاعية	المجتمع الاصيلي	العينة المؤسسة
50	20	256	المؤسسة الوطنية لصناعة أدوات الاینوكس والفضيات ORFEE



الشكل رقم (5) أعمدة بيانية لأفراد عينة البحث بعد حذف عينة الدراسة الاستطلاعية من المجتمع الاصيلي.

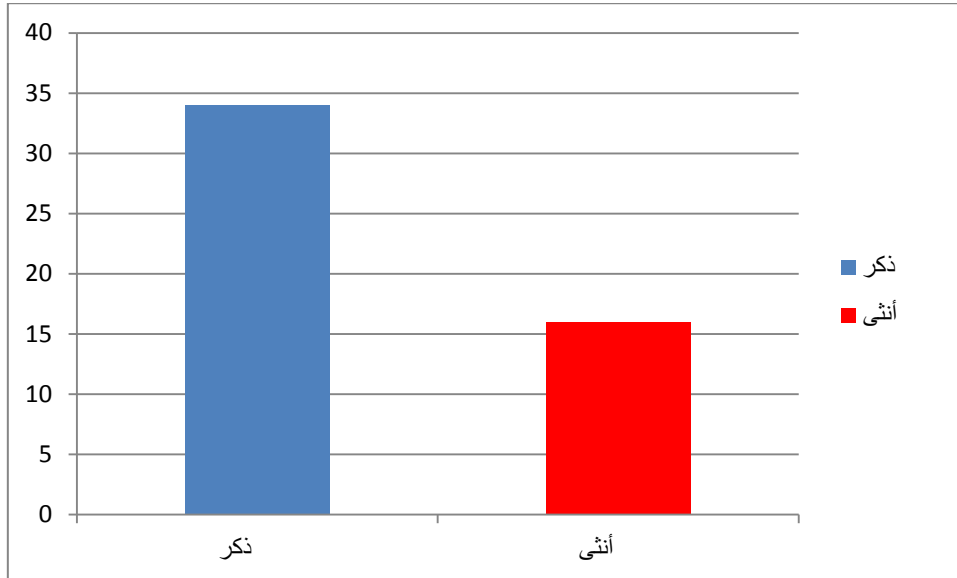
4-2- خصائص عينة البحث:

سننظر لتعرف وتفسير خصائص عينة دراستنا.

4-2-1- خصائص العينة حسب الجنس:

جدول رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
68%	34	ذكر
32%	16	أنثى
100%	50	المجموع



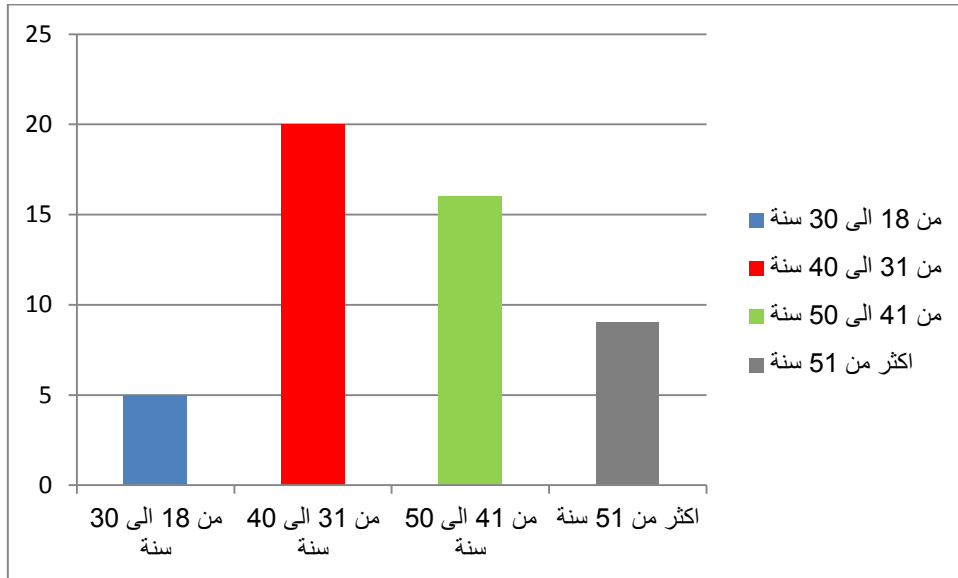
الشكل رقم (6) اعمدة بيانية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس.

من خلال الجدول رقم (4) والشكل رقم (6) نلاحظ أن عدد الذكور تمثل أغلبية أفراد العينة حيث قدر عددهم ب (34) بنسبة مئوية تقدر ب (68%)، في حين نجد ان عدد أفراد العينة من الإناث قد بلغ عددهم (16) بنسبة مئوية تقدر ب (32%) .

4-2-2- خصائص العينة حسب السن:

جدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	فئة العمر
10%	5	من 18 الى 30 سنة
40%	20	من 31 الى 40 سنة
32%	16	من 41 الى 50 سنة
18%	9	اكثر من 51 سنة
100%	50	المجموع



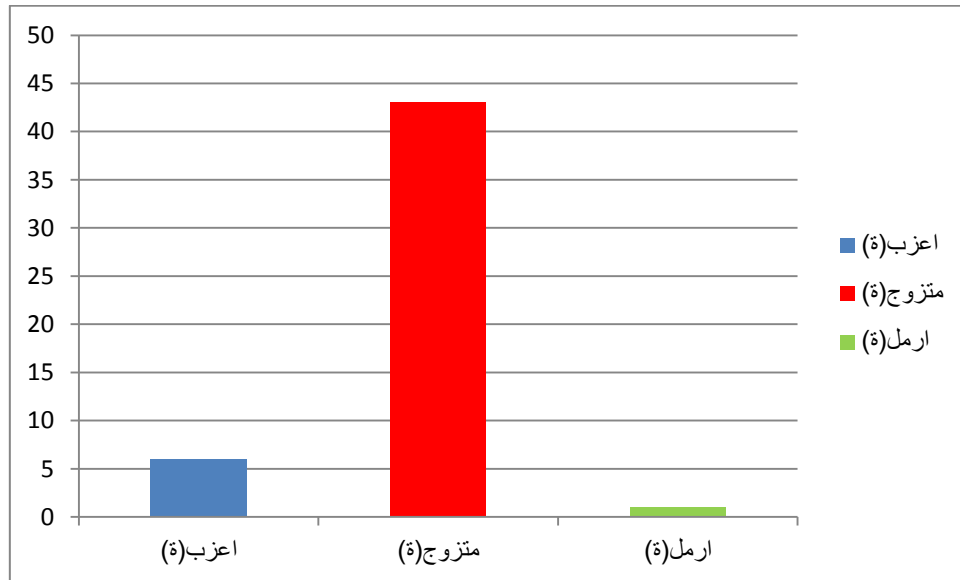
شكل رقم (7) اعمدة بيانية لخصائص العينة حسب السن.

من خلال الجدول رقم (5) والشكل (7) نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين (31 و 40 سنة) قد بلغ (20) وبنسبة مئوية تقدر ب: (40%) ثم أفراد العينة الذين اعمارهم تتراوح بين (41 و 50 سنة) حيث بلغ عددهم (16) وبنسبة مئوية تقدر ب: (32%)، كما نجد أن عدد أفراد العينة (الاکثر من 51 سنة) قد بلغ (9) وبنسبة مئوية (18%) والأفراد بين (46 و 55 سنة) قد بلغ عددهم (15) بنسبة مئوية تقدر ب: (16.7%)، و أخيرا افراد العينة الذين اعمارهم بين (18 و 30 سنة) حيث بلغ عددهم (5) بنسبة مئوية تقدر ب (10%) ويمكن أرجاه سبب ارتفاع نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (31 و 40 سنة) إلى أن هذا العمر يمتاز بالنشاط و الحيوية و القدرة على العطاء ،وكل هذا يؤدي للاستفادة منهم لأطول فترة ممكنة.

4-2-3- خصائص العينة حسب الحالة العائلية:

جدول رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
12%	6	اعزب(ة)
86%	43	متزوج(ة)
2%	1	ارمل(ة)
100%	50	المجموع



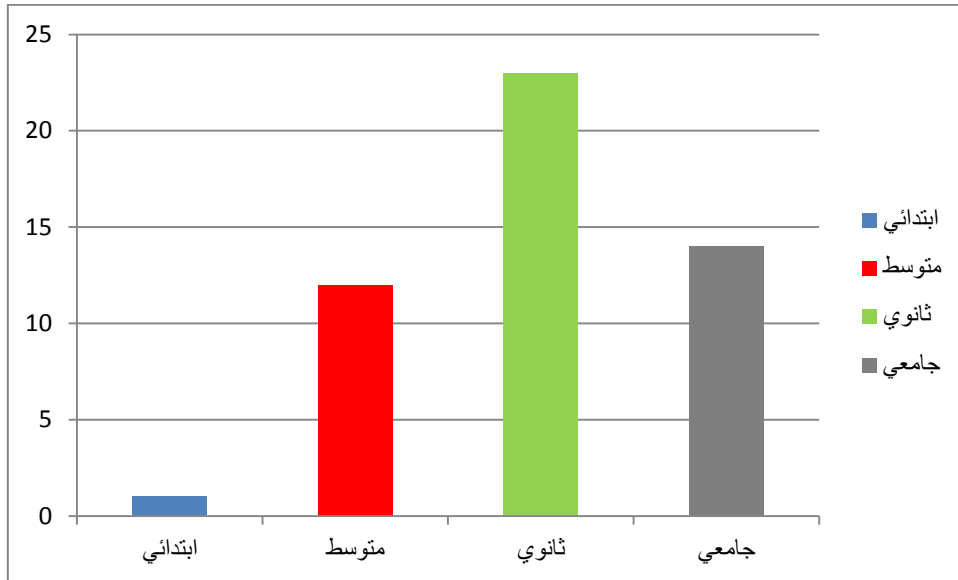
شكل رقم (8) اعمدة بيانية لخصائص العينة حسب الحالة العائلية.

من خلال الجدول رقم (6) والشكل (8) نجد أن أغلبية أفراد العينة كانوا متزوجين حيث بلغ عددهم (43) وبنسبة مئوية (86%)، تليها فئة العزاب حيث بلغ عددهم (6) بنسبة مئوية تقدر ب: (12%)، و أخيرا جاءت فئة الارامل حيث بلغ عددهم (1) بنسبة مئوية تقدر ب: (2%).

4-2-4- خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
2%	1	ابتدائي
24%	12	متوسط
46%	23	ثانوي
28%	14	جامعي
100%	50	المجموع



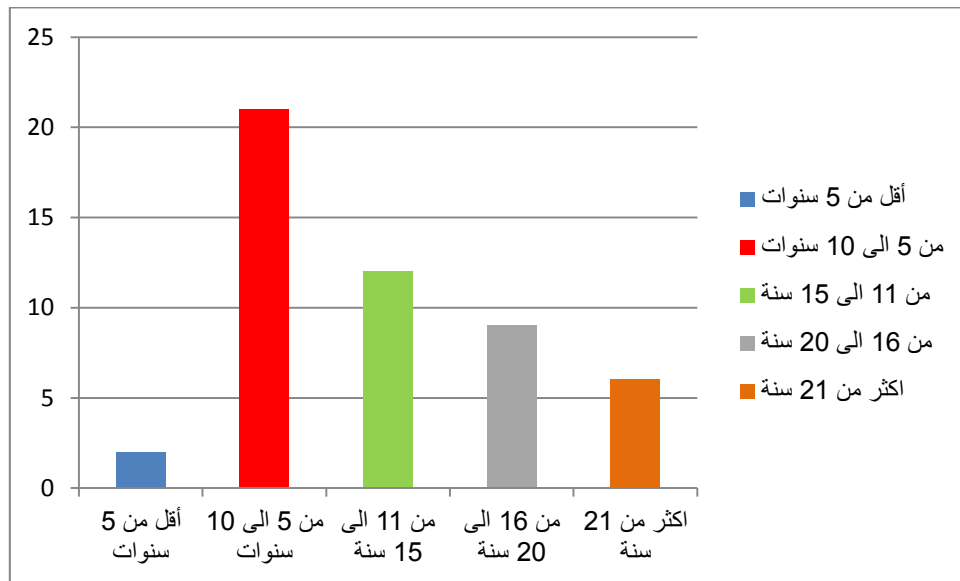
شكل رقم (9) اعمدة بيانية لخصائص العينة حسب المستوى التعليمي

من خلال الجدول رقم (7) والشكل رقم (9) نجد أن فئة الثانوي تمثل أغلبية أفراد العينة حيث بلغ عددهم (23) بنسبة مئوية تقدر ب: (46%) ، ثم يليها الجامعي ب (14) فرد بنسبة مئوية تقدر ب (28%)، ثم تليها فئة المتوسط ب (12) فرد بنسبة مئوية تقدر ب (24%)، و اخيرا فئة الابتدائي قد بلغ عددهم (1) بنسبة مئوية تقدر ب: (2%) .

4-2-5- خصائص العينة حسب سنوات الاقدمية:

جدول رقم (8) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الاقدمية.

النسبة المئوية	التكرار	الاقدمية المهنية
4%	2	أقل من 5 سنوات
42%	21	من 5 الى 10 سنوات
24%	12	من 11 الى 15 سنة
18%	9	من 16 الى 20 سنة
12%	6	اكثر من 21 سنة
100%	50	المجموع



شكل رقم (10) اعمدة بيانية لخصائص العينة حسب سنوات الاقدمية

من خلال الجدول رقم (8) والشكل رقم (10) نجد أن عدد أفراد العينة في سنوات

الأقدمية ما بين (5 الى 10 سنوات) تمثل أغلبية أفراد العينة حيث بلغ عددهم (21) بنسبة

مئوية تقدر ب: (42%) ثم يليها عدد الأفراد بين (11 و 15 سنة) فقد وصل عددهم (12)

فرد بنسبة مئوية تقدر ب (24%)، تليها الافراد ما بين (16 و 20 سنة) قد بلغ عددهم (9)

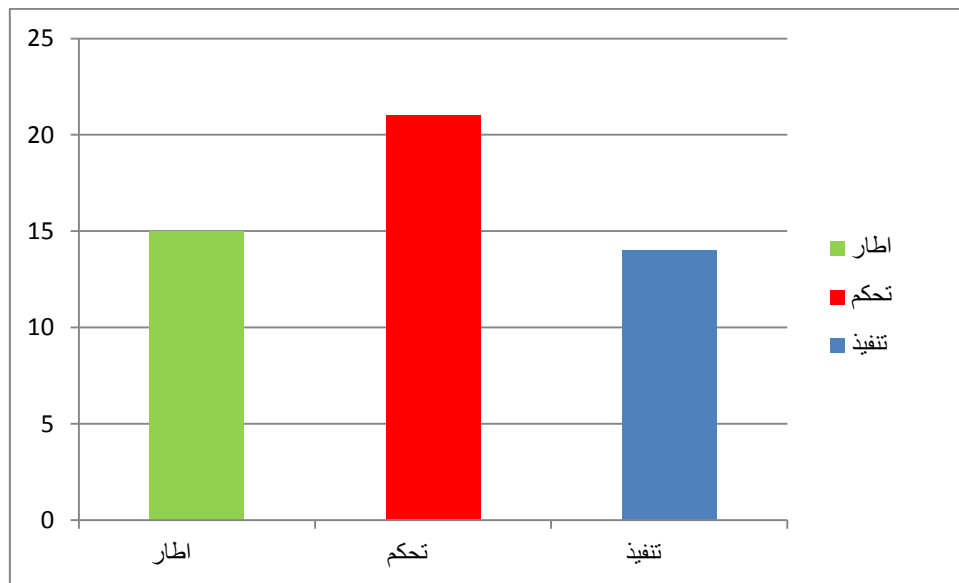
بنسبة مئوية تقدر ب: (18%)، ثم تليها الافراد الاكثر (21 سنة) حيث بلغ عددهم (6)

بنسبة مئوية تقدر ب: (12%)، وأخيرا أفراد الاقل من (5سنوات) بعدد قدر ب: (2) فقط بنسبة مئوية ب: (4%).

4-2-6- خصائص العينة حسب الفئة المهنية

جدول رقم (9) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة المهنية
30%	15	اطار
42%	21	تحكم
28%	14	تنفيذ
100%	50	المجموع



شكل رقم (11) اعمدة بيانية لخصائص العينة حسب الفئة المهنية

من خلال الجدول رقم (9) والشكل رقم (11) نجد أن معظم أفراد العينة كانوا عمال تحكم حيث بلغ عددهم (21) فرد بنسبة بمئوية تقدر ب: (42%) تليها فئة الإطارات قد بلغ عدده (15) فرد وبنسبة مئوية تقدر ب: (30%) ، وأخيرا عمال التنفيذ الذي بلغ عدد أفراداه (14) بنسبة مئوية تقدر ب: (28%) ويمكن ارجاع هذا الى الهيكل التنظيمي في المؤسسة

الوطنية في تقسيمه وتفرعاته وكذلك في خصائصه ويرجع كذلك لعدم معرفة العمال بموقعهم الحقيقي في المؤسسة .

5- ادوات جمع البيانات:

من اجل البحث في الاشكالية المطروحة كان واجب علينا ان نعتمد على مقاييس من اجل جمع البيانات المتعلقة بالعينة المدروسة، و بالتالي تم الاعتماد على استبيانين الاول خاص الرقابة الادارية و الثاني خاص الضغوط العمال، وهي كالتالي:

6-1- استبيان الرقابة الادارية:

6-1-1- تصميم الاستبيان :

قمنا بالاستعانة في تصميم الاستبيان بملزمة الرقابة الإدارية وعلاقتها بضغوط العمل من اعداد الباحثة حميد مسعود و الباحثة قيسوم سهيلة سنة (2017) في اطار انجازهما لملزمة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ،و هم طلاب بجامعة جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل و تم تطبيقه على عمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بجيجل.

يتكون الاستبيان من 30 بند موزعة على ثلاثة ابعاد وهي كالتالي:

✓ البعد الاول: الرقابة اللصيقة وهي تشمل على البنود رقم (1،2،3،4،5،6،7،8)

✓ البعد الثاني:الاجراءات القانونية وهي تشمل البنود

رقم(9،10،11،12،13،14،15،16،17)

✓ البعد الثالث:الرقابة المستمرة وهي تشمل على البنود

رقم(17،18،19،20،21،22،23،24،25،26،27،28،29،30)

6-1-2-كيفية التصحيح:

قام بتحديد الإجابات وفق مقياس Lickert الخماسي (موافق بشدة،موافق،محايد،غير موافق، غير موافق بشدة)

• تؤخذ الدرجات من واحد الى خمسة

- موافق بشدة (1) نقطة واحدة

- موافق (2) نقطتان

- محايد (3) نقاط

- غير موافق (4) نقاط

- غير موافق بشدة (5) نقاط

6-1-3- الخصائص السيكومترية

من اجل التأكد من مدى ملائمة مقياس الدراسة والعينة قام الباحث بتوزيع المقياس على عينة الدراسة الاستطلاعية من اجل حساب صدق وثبات المقياس، وبالتالي قام بالتحقق من صدق وثبات المقياس من خلال حساب معامل ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha) وذلك عن طريق استعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS والذي تظهر نتائجه كالتالي:

جدول رقم (10) صدق و ثبات استبيان الرقابة الادارية.

الصدق	ثبات المقياس	عدد العبارات	مقياس ادارة الوقت
0.93	0.879	8	البعد الاول : الرقابة اللصيقة
0.88	0.783	9	البعد الثاني :الاجراءات القانونية
0.85	0.725	13	البعد الثالث :الرقابة المستمرة
0.89	0.807	30	الرقابة الادارية

من خلال الجدول رقم (10) يلاحظ أن قيمة معامل الثبات ألفا كرو نباخ في قد بلغ (0.807) ، و جاء البعد الرقابة اللصيقة في المرتبة الاولى حيث يشير الفا كرنباخ الى (0.879) فكان هو أعلى نسبة، ثم يليه البعد الثاني الذي يمثل الاجراءات القانونية بنسبة (0.783)، وأخيرا البعد الثالث الذي يمثل الرقابة المستمرة ب(0.725)،ومن هذا يتبين أنها

تمثل قيم جيدة لثبات الاستبيان مما يشير الى إمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

6-2- استبيان الضغط المهني

6-2-1- تصميم الاستبيان:

قمنا بالاستعانة في تصميم الاستبيان ببعض الاستمارات التي أجريت في بعض الدراسات والبحوث السابقة و ايضا بمساعدة المشرف بن لعربي عادل و هو استاذ محاضر بجامعة مولود معمري تيزي وزو .

و يتكون الاستبيان من 16 بند و هي تشمل على البنود

رقم(31،32،33،34،35،36،37،38،39،40،41،42،43،44،45،46)

6-2-2- كيفية التصحيح:

قام بتحديد الإجابات وفق مقياس Lickert الخماسي.

• تؤخذ الدرجات من واحد الى خمسة

- موافق بشدة (1) درجة واحدة

- موافق (2) درجتان

- محايد (3) درجات

- غير موافق (4) درجات

- غير موافق تماما (5) درجات

6-2-3- الخصائص السيكومترية:

من اجل التأكد من مدى ملائمة مقياس الدراسة والعينة قام الباحث بتوزيع المقياس على عينة الدراسة الاستطلاعية من اجل حساب صدق وثبات المقياس، وبالتالي قام بالتحقق من صدق وثبات المقياس من خلال حساب معامل ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha)

وذلك عن طريق استعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS والذي تظهر نتائجه كالتالي:

جدول رقم (11) صدق و ثبات مقياس الضغط المهني

الصدق	ثبات المقياس	عدد العبارات	مقياس الضغط المهني
0.86	0.747	16	

من خلال الجدول رقم (11) يلاحظ أن قيمة معامل الثبات ألفا كرو نباخ قد بلغ (0.747)، ومن هذا يتبين أنها تمثل قيم جيدة لثبات الاستبيان مما يشير الى إمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

7-الاساليب الاحصائية

بعد استرجاع الاستبيانات قمنا بفرزها وتفرغها ومعالجتها عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وقد تم استخدام الاساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ لحساب الثبات.
- معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين المتغيرات.
- النسب المئوية لحساب التكرارات.
- المتوسط الحسابي لحساب المستويات.
- الانحراف المعياري.

الفصل الخامس : عرض و تحليل و تفسير و مناقشة النتائج

تمهيد

1- عرض و تحليل نتائج الدراسة و فرضياتها حسب معامل ارتباط بيرسون

2- تفسير و مناقشة النتائج

استنتاج عام

اقتراحات

تمهيد

بعد تطرقنا في الفصل السابق الى تقديم الدراسة الاستطلاعية للميدان ومختلف أبعادها وكذلك التأكد من مختلف المؤشرات حول ميدان الدراسة والمنهج الأنسب لدراسة الأدوات والأساليب الإحصائية التي يجب العمل بها في هذه الدراسة، بحيث سنحاول في هذا الفصل اسقاط هذه الدراسة من خلال عرض نتائج المتحصل عليها وتحليلها ومناقشتها قصد التوصل إلى مدى تحقق فرضيات الدراسة.

1-1- عرض وتحليل نتائج الدراسة وفرضياتها حسب معامل ارتباط بيرسون:

بعد تطبيق مقاييس الدراسة وجمع البيانات تم تفريغها في البرنامج الإحصائي (SPSS) والتي تم توضيحها بشكل مفصل سوف يتم التطرق الى اختبار فرضيات البحث و التأكد من مدى صحتها وذلك بعرض النتائج التي تم التوصل اليها و تحليلها، تم الحصول على نتائج تم تبويبها في جداول سنتاولها على النحو التالي:

1-1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى حسب معامل ارتباط بيرسون:

جدول رقم (12) الدلالة الإحصائية لعلاقة الرقابة اللصيقة و الضغط المهني.

العينه	المتغيرات الإحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون - ر -	مستوي الدلالة	SIG	الدلالة
50	الرقابة اللصيقة	22.78	6.45	0.473**	0.01	0.00	دالة إحصائية
	الضغط المهني	42.26	7.09				

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة اللصيقة و الضغط المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الاینوكس والفضيات ، تشير إلى أن المتوسط الحسابي لبعء الرقابة اللصيقة قدر ب(22.78) بانحراف معياري يساوي (6.45)، ومن جهة أخرى يقدر

المتوسط الحسابي الضغط المهني ب(42.26) بانحراف معياري يساوي (7.09). من خلال هذه النتائج الأولية، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يرمز له "ر" والهدف من ذلك هو معرفة مدى وجود علاقة بين متغيرات الفرضية، حيث تشير قيمة معامل الارتباط بيرسون ($r = 0.473^{**}$) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) .

من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية التي تشير إلى إمكانية وجود علاقة بين بين الرقابة اللصيقة و الضغط المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الاینوكس والفضيات ، تم مقارنة مستوى الدلالة (0.01) بقيمة Sig التي تساوي (0.00) حيث تبين أن القيمة المرافقة أصغر من مستوى الدلالة. وبالتالي نستطيع القول أن الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة بين بين الرقابة اللصيقة و الضغط المهني لدى العمال المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الاینوكس والفضيات قد تحققت.

1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية حسب معامل ارتباط بيرسون:

جدول رقم (13) الدلالة الإحصائية لعلاقة الرقابة اللصيقة و الضغط المهني.

العينة	المتغيرات الإحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون -ر-	مستوي الدلالة	SIG	الدلالة
50	الاجراءات القانونية	21.54	4.86	0.267	0.05	0.061	غير دالة إحصائياً
	الضغط المهني	42.26	7.09				

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاجراءات القانونية و الضغط المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الالينوكس والفضيات ، تشير إلى أن المتوسط الحسابي لبعء الاجراءات القانونية قدر ب(21.54) بانحراف معياري يساوي (4.86)، ومن جهة أخرى يقدر المتوسط الحسابي الضغط المهني ب(42.26) بانحراف معياري يساوي (7.09). من خلال هذه النتائج الأولية، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يرمز له "ر" والهدف من ذلك هو معرفة مدى وجود علاقة بين متغيرات الفرضية، حيث تشير قيمة معامل الارتباط بيرسون ($r=0.267$) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) .

من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية التي تشير إلى إمكانية وجود علاقة بين بين الاجراءات القانونية و الضغط المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الالينوكس والفضيات ، تم مقارنة مستوى الدلالة (0.05) بقيمة Sig التي تساوي (0.061) حيث تبين أن القيمة المرافقة اكبر من مستوى الدلالة. وبالتالي نستطيع القول أن الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة بين بين الرقابة اللصيقة و الضغط المهني لدى العمال بالشركة الوطنية لصناعة اللوالب و السكاكين و الصنابير B.C.R لم تحقق.

1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة حسب معامل ارتباط بيرسون:

جدول رقم (14) الدلالة الإحصائية لعلاقة الرقابة المستمرة و الضغط المهني.

العينة	المتغيرات الإحصائية		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون -ر-	مستوى الدلالة	SIG	الدلالة
	الرقابة المستمرة	الضغط المهني						
50	الرقابة المستمرة	الضغط المهني	36.20	6.16	0.510**	0.01	0.00	دالة إحصائياً
			42.26	7.09				

نلاحظ من الجدول رقم (14) أن النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة المستمرة و الضغط المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الاینوكس والفضيات ، تشير إلى أن المتوسط الحسابي لبعء الرقابة المستمرة قدر ب(36.20) بانحراف معياري يساوي (6.16)، ومن جهة أخرى يقدر المتوسط الحسابي الضغط المهني ب(42.26) بانحراف معياري يساوي (7.09). من خلال هذه النتائج الأولية، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يرمز له "ر" والهدف من ذلك هو معرفة مدى وجود علاقة بين متغيرات الفرضية، حيث تشير قيمة معامل الارتباط بيرسون (ر = 0.510**) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) .

من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية التي تشير إلى إمكانية وجود علاقة بين الرقابة المستمرة و الضغط المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الاینوكس والفضيات ، تم مقارنة مستوى الدلالة (0.01) بقيمة Sig التي تساوي (0.00) حيث تبين

أن القيمة المرافقة أصغر من مستوى الدلالة. وبالتالي نستطيع القول أن الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة بين بين الرقابة المستمرة و الضغط المهني لدى العمال المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الاینوکس والفضيات قد تحققت.

1-4- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة حسب معامل ارتباط بيرسون:

جدول رقم (15) الدلالة الإحصائية لعلاقة الرقابة الادارية و الضغط المهني.

العينة	المتغيرات الإحصائية		الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون -ر-	SIG	الدلالة
	المتغيرات الإحصائية	المتوسط الحسابي				
50	الرقابة الادارية	80.52	13.88	0.540**	0.01	دالة إحصائية
	الضغط المهني	42.26	7.09			

نلاحظ من الجدول رقم (15) أن النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الادارية و الضغط المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الاینوکس والفضيات ، تشير المتوسط الحسابي للرقابة الادارية الى (80.52) بانحراف معياري يساوي (13.88)، ومن جهة أخرى يقدر المتوسط الحسابي الضغط المهني ب(42.26) بانحراف معياري يساوي (7.09). من خلال هذه النتائج الأولية، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يرمز له "ر" والهدف من ذلك هو معرفة مدى وجود علاقة بين متغيرات الفرضية، حيث تشير قيمة معامل الارتباط بيرسون (ر = 0.540**) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) .

من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية التي تشير إلى إمكانية وجود علاقة بين بين الرقابة الادارية و الضغط المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الالينوكس والفضيات ، تم مقارنة مستوى الدلالة (0.01) بقيمة Sig التي تساوي (0.00) حيث تبين أن القيمة المرافقة أصغر من مستوى الدلالة. وبالتالي نستطيع القول أن الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة بين بين الرقابة الادارية و الضغط المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الالينوكس والفضيات قد تحققت.

2- تفسير و مناقشة النتائج

2-1- الفرضية الاولى

التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة اللصيقة و الضغط المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الالينوكس والفضيات ، فمن خلال النتائج المحصل عليها، نلاحظ أن هناك علاقة بين الرقابة اللصيقة و الضغط المهني لدى العمال هي علاقة ارتباطية إيجابية قوية ($r = 0.473^{**}$)، ومعنى ذلك أنه كلما زاد استخدام الرقابة اللصيقة من طرف المسؤولين كلما ارتفع مستوى الضغط لدى العمال ، خصوصا عندما تكون العلاقات بين الموظف ومشرفه غير جيدة فإن هذا الموظف دائما يشعر بالتوتر والارتباك إذ أن وجود المشرف دائما في مكان العمل يسبب له نقص التركيز، إضافة الى وقوفه على تتبع أدائه و تقييمه بشكل دائم وهو ما يمكنه من اكتشاف الانحرافات التي تحدث داخل مكان العمل ومدى إنجاز المهام الموكلة إلى العمال في الوقت المحدد و هذا ما ينعكس سلبا على دافعيتهم للعمل، ويؤثر على راحة العامل النفسية مما يجعله مرتبك نتيجة خوفه من ارتكاب الأخطاء المهنية.

فالالتزام بالقوانين التي تنص على إنجاز المهام في المواعيد المحددة و فقا لصرامة قوانين العمل فهو الأمر الذي يتعب العامل خاصة في ظل المهام الكثيرة التي يقوم بها في مكان العمل ،والتي لا يمكن تأجيلها لأنه يلحق أضرارا بالمؤسسة.

ان الرقابة اليومية تشعر العمال بالملل نتيجة تعودهم على وجود شخص يراقبهم، بحيث يخلق نوع من الروتين في جو العمل، مما يؤدي بهم الى تطبيق الاوامر ، و هذا ما يجعلهم يبذلون جهدا ،حيث بأنهم يشعرون بالتعب جراء تطبيق أوامر المشرف المتواصلة ، وغالبا ما لا يتم تقدير هذه الجهود المبذولة من طرف المشرفين ، وهو ما يجعل الموظف يشعر بالإحباط .

و توصلت دراسة بوسفت امال (2016) الى ان مراقبة المشرف لاداء العمال في كل الخطوات التي يقومون بها سيما العمال الجدد الذين لبست لديهم خبرة و لا يعرفون قوانين العمل يعد أمر لا بد منه لأنه أي خطأ من شأنه أن يحدث خلافا في الوحدات المنتجة يكون من الصعب تداركها قد يتسبب في حدوث خلل في الإنتاج ، فوجود المشرف معهم أثناء العمل فوجوده معهم يشعروهم بالارتياح و الاطمئنان ويرفع معنوياتهم تجعل العامل أكثر اهتماما بعمله و تزيد من دافعيته للعمل و هذا ما يخلق له الاستقرار في العمل، و توصلت ايضا الى ان اهتمام المشرف بأداء العامل إذا زاد عن حده فإنه يوحى للمرؤسين انعدام الثقة بهم و هو ما يبعث على الملل و الانزعاج و عدم الرضا و كذا إحساسهم بتسلط المشرف و بالتالي نقل فعالية الإنتاج.

و اشارت ايضا هذه الدراسة الى ان التأخر عن العمل يؤدي إلى التأخر في إنتاج الوحدات و بالتالي التأخر في إنتاجية المؤسسة و تراجع مستوى الإنتاج بها ، اضافة الى ان التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى تغير إنتاجية العامل و هو أمر طبيعي فكلما كان المشرف جادا و صارما في تطبيق قوانين العمل أدى ذلك إلى التزام و انضباط العامل أكثر و بالتالي تحسن و تغير في إنتاجيته إضافة إلى السرعة في إنجاز المهام.(بوسفت امال،2016،ص153)

2-2-الفرضية الثانية

التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاجراءات القانونية و الضغط المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الاینوكس والفضيات ، فمن خلال النتائج

المحصل عليها، نلاحظ أن لا توجد علاقة بين الاجراءات القانونية و الضغط المهني لدى العمال حيث تشير قيمة معامل الارتباط بيرسون ($r=0.267$) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، فعمال الشركة الوطنية صناعة اللوالب و السكاكين و الصنابير باعتبارهم العنصر المهم في نجاح المنظمة اجمعوا على احترام القانون الداخلي للمؤسسة و يحرصوا على الدخول والخروج بمواقيت رسمية في العمل، وكذلك الالتزام بأماكن عملهم و هذا يؤدي الى تفادي التعرض لعقوبات بسبب عدم الانضباط . اضافة الى تلقي الموظف أوامره من شخص واحد فقط وهو الرئيس المباشر الذي يوكل اليهم مهام واضحة و محددة، فهذا الذي يجعل الموظفين يعيشون نوع من الرضا . فعدم التزام زملائهم بالقوانين و الاجراءات لا تجعلهم غير منضبطين أيضاً، ويعود هذا إلى التزامهم التام بمهامهم وعملهم، وأخلاقهم المهنية التي تفرض عليهم تطبيق القوانين و الاجراءات مهما كانت صارمة، كما أن التزامهم بمهام تفوق طاقاتهم لا يدفعهم إلى التغيب عن العمل وهذا لوجود صرامة في تطبيق القوانين واللوائح تفرض عليهم إنجاز مهامهم في الوقت المحدد ، ويتجلى هذا من خلال اخضاع جميع الموظفين لنفس العقوبات التأديبية حين ارتكابهم نفس الاخطاء المهنية كالخصم من الأجر، و ان لا يتغاضى المسؤول العامل إذا كان مرتكب الخطأ له علاقة شخصية معه فإن هذا الأخير عن يوجه له عقوبة خفيفة فهذا ما يولد عدم انضباط العمال تؤدي إلى شعورهم بالإحباط و القلق والتوتر وهو ما يسبب لهم ايضاً ضغط في العمل.

و جاءت نتائج دراستنا مماثلة لدراسة زديرة خمار (2018) التي توصلت الى ان استخدام المشرف لاسلوب الضغط والشدة والتحكم دون تقديره واحترامه للعمال يترتب عليه توليد شعور بالفشل وخيبة الأمل لدى العامل لعدم قدرته على تخطي العقوبات الناتجة عن هذا الضغط، و ينتابه نتيجة لكل ذلك شعور بالإحباط أو تثبيط العزم، بالاضافة الى إصداره التعليمات المفصلة، وإصراره على تنفيذ العمال لها بتفصيلاتها الدقيقة، يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار لدى العامل ويضعف روحه المعنوية ويولد لديه القلق والاضطراب النفسي الذي ينعكس على أدائه للعمل. و توصلت ايضاً الى ان تفعيل برامج المشاركة في اتخاذ

القرارات يمكن أن يخف من صراع الدور والغموض الوظيفي، ويزيد من تأثير العاملين في المنظمة بحيث تؤدي هذه البرامج المختلفة لمشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرار إلى تخفيض التوتر والقلق والاطلاع على ما يجري داخل المنظمة. (زديرة خمار، 2018، ص 1079-1080)

2-3-الفرضية الثالثة

التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة المستمرة و الضغط المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الالينوكس والفضيات ، فمن خلال النتائج المحصل عليها، نلاحظ أن هناك علاقة بين الرقابة المستمرة و الضغط المهني لدى العمال هي علاقة ارتباطية إيجابية قوية ($r = 0.510^{**}$)، فعند قيام المشرف بزيارات للعمال أثناء العمل والتي تكون فجائية أحيانا، و تواجهه الدائم في مكان العمل و مراقبته المستمرة للعاملين من شأنه ان يفقدهم القدرة على التركيز نتيجة الخوف من ارتكاب الأخطاء، خاصة إذا كان العامل يعاني من بعض المشاكل والتي تجعل تركيزه في العمل ضعيف، فمن خلال تلك الزيارات التي تتم في أوقات غير معلومة ، يتمكن المشرف من التعرف أكثر على قدرات و مهارات موظفيه و الاطلاع على مستواهم الحقيقي، كما تسمح ايضا باكتشاف الأخطاء التي يقع فيها العمال. مما يتوجب على المشرف تقديم التوجيهات و النصائح لهم ، وفي ظل وجود نمط رقابة صارم بالمؤسسة يجد الموظف نفسه مجبر على التقيد بتوجيهات المشرف وعدم مناقشته في أي أمر أثناء تأديته لمهامه، الامر الذي يؤدي إلى إحساسهم بالخيبة والفشل و انعدام الحرية في العمل ، و يزيد من التوتر والارتباك لدى العامل ويجعله يحس بنوع من عدم الرضا الذي يعكس تعرضه لضغوط العمل.

و نتائج دراستنا جاءت مغايرة لنتائج دراسة خالد ألوش (2016) حيث توصل الى وجود علاقة عمل ممتازة في العمل واعتبار المدير ليس متسلطا مما يسمح بفتح المجال للعمل للإبداع وأداء حسن لأعمالهم ولا يكون هناك ضغط وتوتر، واعتبار النظام الرقابي

فعال ومجدي لتحسين الأداء مما يسمح بتقييم ناجح وبأخذ كل ذي حق حقه فهم يعتبرون أنه متوسط إلى جيد وبظل جاهدا إلى إبقاء السير الحسن للأعمال، فالعملية الرقابية تؤدي إلى تقييم ناجح للأداء ويحتكم إلى القانون والعدالة ومن هنا بولد لديه الضمير المهني وهو أن يراقب نفسه وبنفسه و لا يحتاج إلى من يراقبه ويقوم بأعماله على أكمل وجه وبكفاءة وهو ما يستدعي إلى أن يكافئه المدير وبقر بكفائته وهو محفز معنوي بجعله يلتزم ويحترم الوقت ويحسن من أدائه. (خالد ألوش، 2016، ص91)

2-4-الفرضية العامة

التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الادارية و الضغط المهني لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الاینوكس والفضيات ، فمن خلال النتائج المحصل عليها، نلاحظ أن هناك علاقة بين الرقابة الادارية و الضغط المهني لدى العمال هي علاقة ارتباطية إيجابية قوية ($r = 0.540^{**}$)، فالتطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى تغير إنتاجية العامل لأن الصرامة هي من الأساليب الرقابية التي تزيد من الانضباط و الالتزام و الاهتمام بالعمل فصرامة المشرف تعكس درجة الرسمية في العمل و التي تجعل العامل أكثر التزاما و اهتماما بالعمل، بحيث تجعل العمال يحرصون على تنفيذ أوامر المشرف في العمل، إضافة للحضور إلى العمل في الوقت المحدد لأن التأخر عن العمل يؤدي إلى التأخر في الإنتاج و أن غيابهم عن العمل يترتب عنه اتخاذ الإجراء المناسب في حقهم، و رغم الصرامة التي يتسم بها المشرف إلا أنه يميل إلى بعض العمال دون غيرهم و هو ما يدل على أن أسلوب التعامل مع العمال يختلف حيث توجد بعض العلاقات الشخصية كالتقاربة والصدقة بين المشرف وبعض العمال، تجعله لا يتعامل مع جميع بنفس الطريقة، وهذا ما يجعل العامل في تدمر دائم، مما يؤثر على رضاه عن العمل بشكل سلبي، وبشكل ضغوطا في العمل لديه تنعكس على أدائه داخل المؤسسة، و من الأساليب الرقابية التي يستعملها المشرف أيضا هو إجبار العمال على اتباع تقنيات معينة في العمل على إنها تقنيات خاصة بالجودة و مهارات العمل، بحيث تؤدي إلى ترك الحرية للعمال لتنمية ملكاتهم

الإبداعية و ايضا يشعرون بالتعب جراء تطبيق أوامر المشرف المتواصلة مما تقلل من روحهم المعنوية و يسبب لهم الاكتئاب.

فالرقابة اليومية المستمرة تشعر العمال بالملل نتيجة تعودهم على وجود شخص يراقبهم، بحيث يخلق نوع من الروتين في جو العمل، و هذا ما يجعلهم يبذلون جهدا وغالبا ما لا يتم تقدير هذه الجهود المبذولة من طرف المشرفين ، وهو ما يجعل العامل يشعر بالإحباط .فالكثير من العمال لا يفضلون وجود المشرف أثناء العمل لأن ذلك يفقدهم القدرة على التركيز نتيجة الخوف من ارتكاب الأخطاء خاصة إذا كان العامل يعاني من بعض المشاكل والتي تجعل تركيزه في العمل ضعيف، أو نظرا لصعوبة الأعمال التي يقوم بها وبالأخص الأعمال التي تتطلب الدقة والمهارة أو لديه أعمال مستعجلة وليس لديه الوقت الكافي للقيام بها، وهو ما يزيد من شعوره بالقلق لأن المشرف متواجد بمكان العمل ويلاحظ ويقيم أداء موظفيه، كما أن الموظف أيضا يفقد ثقته بقدراته وكفاءته في ظل وجود المشرف أثناء العمل، فيحس بأن المشرف يرى بأنه غير قادر على أداء مهامه لوحده ولهذا يحتاج إلى التوجيه والرقابة بشكل دائم، وهو ما يساهم في ظهور ضغوط العمل.

ونتائج دراستنا جاءت مماثلة لنتائج دراسة حميد مسعودة و قيسوم سهيلة (2017) التي توصلت الى الرقابة اللصيقة تؤدي إلى شعور الموظف بالإرهاق، نتيجة إتباع المؤسسة لنظام رقابي صارم يعتمد على الرقابة الدائمة واليومية للمسؤول المباشر على الموظفين، والتطبيق الحرفي من قبلهم لأوامر المشرف مع الالتزام بتنفيذ المهام في الأوقات المحددة وفقا لصرامة قوانين العمل، وهو ما يؤدي إلى إحساس الموظف بالتوتر والتعب المستمر والذي ينعكس بشكل سلبي على الناحية النفسية والجسدية للموظف ويسبب له ضغوط عمل. و توصلت ايضا ان الاجراءات والقوانين الصارمة لا تؤدي إلى عدم انضباط الموظف، بل تدفعه للالتزام بها أكثر لتفادي العقوبات المهنية، وايضا الرقابة المستمرة تؤدي إلى عدم رضا الموظف، فكثرة عملية الرقابة والتي غالبا ما تكون دورية ومفاجئة، تجعل الموظف في توتر وارتباك دائم، إضافة إلى إحساسه بانعدام الحرية في العمل(حميد مسعودة و قيسوم سهيلة ،2017،ص142)

❖ الاستنتاج العام

ان موضوع الرقابة الادارية و الضغوط المهني في المؤسسات من المواضيع المهمة الا ان الباحثين تجاهلوا دراسته ، فلماذا جاءت دراستنا لبحث حول هذا الموضوع.

حيث توصلنا من خلال الدراسة و النتائج المحصل عليها ان التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى تغير إنتاجية العامل لأن الصرامة هي من الأساليب الرقابية التي تزيد من الانضباط و الالتزام و الاهتمام بالعمل فصرامة المشرف تجعل العمال يحرصون على تنفيذ أوامر المشرف في العمل ،اضافة للحضور إلى العمل في الوقت المحدد، فالرقابة اليومية المستمرة تشعر العمال بالملل نتيجة تعودهم على وجود شخص يراقبهم، بحيث يخلق نوع من الروتين في جو العمل، وهو ما يجعل العامل يشعر بالإحباط فالكثير من العمال لا يفضلون وجود المشرف أثناء العمل لأن ذلك يفقدهم القدرة على التركيز نتيجة الخوف من ارتكاب الأخطاء ،فوجوده في مكان العمل يزيد من شعور العمال بالقلق. لأن المشرف متواجد بمكان العمل ويلاحظ و يقيم أداء العاملين، فهذا يفقدهم الثقة بقدراتهم وكفاءاتهم . فيحس العامل بأن المشرف يرى بأنه غير قادر على أداء مهامه لوحده ولهذا يحتاج إلى التوجيه والرقابة بشكل دائم، وهو ما يساهم في ظهور ضغوط العمل.

فكل هذه الرقابة من المشرفين تؤدي بالعمال الى الاكثار من الاجازات و العطل المرضية المتكررة الملل و الرغبة في تغير المؤسسة.

ويعد عرض و تحليل النتائج توصلنا الى انه يعاني العمال من الضغوط المهنية بسبب الرقابة اللصيقة و المستمرة من طرف المشرف ، و بالتالي ظهور انعكاسات ذات اثار سلبية على العمال في المدى القريب او البعيد، لذلك يجب فتح المجال من اجل البحث في مثل هذه المواضيع لتقادي حدوث مشكلات التي قد تعيق السير الحسن لأي مؤسسة.

❖ الاقتراحات

لقد كان الهدف من وراء هذه الدراسة هو معرفة إن كانت الرقابة الإدارية تؤدي إلى خلق ضغوط عمل لدى عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الالينوكس والفضيات ببرج منايل، و نظرا لأهمية موضوع الدراسة وبناء على ما توصلنا إليه من نتائج، حاولنا أن نضع مجموعة من الاقتراحات آملين أن تؤخذ بعين الاعتبار وتساعد المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة الميدانية على التخفيف من شعور الموظفين بضغط العمل وهي:

- الاهتمام بتحسين ظروف العمل بالمؤسسات للتخفيف من حدة الضغوط التي يتعرضون لها.
- الاهتمام بالجانب النفسي والمعنوي للموظفين.
- الاهتمام بتطبيق العدل و المساوات بين العمال وعدم التمييز بينهم والتعامل معهم بنفس الطريقة.
- إخضاع الموظفين لنفس العقوبات التأديبية في حالة ارتكابهم نفس الأخطاء المهنية.
- ضرورة تحسين العلاقات بين العمال و المشرف المباشر لتفادي الصراع بينهم.
- وضع نظام رقابي يقوم على الثقة والتفاهم بين الموظف والمشرف بدل اعتماد الرقابة الصارمة، ومنح حرية أكثر واستقلالية للموظف أثناء تأدية مهامه.
- اعطاء اجازات و العطل للعمال لتقليل من الضغوط التي يتعرضون لها.
- تجنب الافراط في العقوبات، واعتماد المرونة في تطبيق اللوائح التنظيمية و القرارات العقابية.
- زيادة عدد العمال و الممرضين لتسريع العمل التمريضي.
- معرفة كل الاسباب التي تؤدي الى اصابة العمال بضغط المهنية و اخذها بعين الاعتبار من اجل تفاديها ووضع استراتيجيات للتخفيف من حدتها.

المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. أحمد محمود خالد الحلبي، 2011، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
2. توفيق صالح عبد الهادي و حسين أحمد الطراونة، 2011، الرقابة الإدارية "المفهوم والممارسة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
3. توفيق عبد الرحمان، 1994، المدير في مواجهة الضغوط المهنية، مركز العبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.
4. حسن حريم، 2004، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط4، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. رمضان محمد القذافي-1998-الصحة النفسية والتوافق-المكتب الجامعي الحديث-الإسكندرية-مصر
6. زيد منير عبوي و سامي محمد حريز، 2006، مدخل الى الادارة العامة بين النظرية و التطبيق، الطبعة 1، دار الشروق لنشر و التوزيع، عمان، الاردن
7. شعبان علي حسين السيسي(2002)، أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الأزارطة، مصر.
8. طراونة حسين احمد و توفيق صالح عبد الهادي، 2011، الرقابة الادارية المفهوم و الممارسة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ،عمان الاردن

9. طلق عوض الله السواط و اخرون،2007،الادارة العامة المفاهيم - الوظائف- الانشطة،دار حافظ لنشر و التوزيع.الرياض، السعودية.
10. عبد الرحمان بن أحمد بن محمد الهيجان،1998، ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، ط1، مكتبة الفهد الوطنية، الرياض.
11. عمر وضفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار الوفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
12. فاروق السيد عثمان،2001،القلق و ادارة الضغوط النفسية، الطبعة1،دار الفلك العربي القاهرة مصر.
13. قاسم نايف عدوان ونجوى رمضان محمد،2009، إدارة الوقت والمفاهيم، علميات تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، .
14. محمد إسماعيل بلال،2008، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر.
15. محمد العبر وافي،2008، الضغط والقلق الإداري، ط1، مؤسسة حور الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
16. محمد علاونة،2014،الاصول العلمية و العملية في الرقابة الادارية،طبعة 1 ،دار البدائية لنشر والتوزيع،عمان.
17. محمد عيسى الفاروعي،2007،الادارة بالرقابة ،دار كنوز المعرفة،عمان الادن.
18. محمود سليمان العميان،2005، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن.
19. معن محمد عياصرة ومروان محمد بن أحمد،2008، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

20. هشام ناصر ،2005، الادارة المعاصرة بين النظرية و التطبيق ، دار اسامة لنشر و التوزيع، الاردن، عمان .

21. وليد السيد خليفة، مراد علي عيسى، 2007. الضغوط النفسية والتخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي(المفاهيم والنظريات-البرامج)، طبعة 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

ب: الرسائل و المذكرات الجامعية

22. إبراهيم زيد عابدين، علاقة الضغوط الوظيفية بالآثار النفسية والجسدية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة، مذكر لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، غير منشور.

23. أحمد كمال مصطفى الملاحي ،2016، دور الرقابة الادارية في تحسن مستوى الأداء الإداري،رسالة الماجستير في القيادة والإدارة،جامعة الاقصى غزة، فلسطين.

24. آمنة كحل السنان،2016،دور الرقابة الإدارية في رفع الكفاءة المهنية، رسالة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل-،الجزائر .

25. إيمان جعفر(2018): أثر ضغوط العمل على جودة الخدمة الصحية من وجهة نظر الأطباء و الممرضين، رسالة ماستر اكاديمي تخصص ادارة اعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، الجزائر

26. إيمان محامدية (2009) الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 22 أوت 1122 ، سكيكدة، الجزائر.

27. بريش ريمة 2013، الرقابة الإدارية على المرافق العامة، رسالة ماجستير في القانون العام ، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر
28. بطير كريمة و باعلي نورة،2018،الحوافز وأثرها على الضغط المهني لدى الاستاذ الجامعي،ماستر في علم النفس المدرسي،جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر.
29. بلقاسم محدة و خالد بن حنيش (2017) ، الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي،الجزائر.
30. بوسفت امال،2016، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، الماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر - بسكرة-،الجزائر.
31. حميد مسعودة و قيسوم سهيلة ،2017، الرقابة الإدارية وعلاقتها بضغوط العمل، رسالة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-الجزائر.
32. خالد ألبوش،2017 الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال، الماستر تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
33. زريبي احلام،2014، استراتيجيات التصرف تجاه الضغط المهني و علاقتها بفعالية الاداء،رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم جامعة وهران، الجزائر.
34. سعيد بلوم،2006، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر.
35. سميرة، شنوفي نورة،2012 ، الضغط النفسي واستراتيجيات المواجهة لدى أم الطفل التوحدي،رسالة ماستر في علم النفس العيادي، جامعة اكلي محند اولحاج البويرة،الجزائر.

36. شارف خوجة مليكة، 2011، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين حراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث ،ابتدائي متوسط ثانوي، رسالة ماجستير جامعة تيزي وزو الجزائر.
37. طالح، نصيرة. 2011، أثر ضغوط الحياة على الاتجاهات نحو الهجرة إلى الخارج، رسالة ماجستير في العلوم الانسانية جامعة مولود معمري. بتيزي وزو، الجزائر.
38. طاهر شكري ،2016، الرقابة الادارية و علاقتها بالاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية ،رسالة ماجستير في الادارة التربوية جامعة النجاح الوطنية نابلس ، فلسطين.
39. العاتي فوزية ،2017، الضغط المهني لدى الممرضين ،رسالة ماستر في علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
40. عبد القادر أحمد مسلم،2007،مصادر الضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة،الجامعة الإسلامية غزة،فلسطين.
41. عثمان مريم ،2010، الضغوط المهنية و علاقتها بدافعية الإنجاز، رسالة ماجستير في علم النفس و علوم التربية ، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة الجزائر.
42. العشاوي و الصديقي ،2015، الضغوط المهنية و علاقتها بالأداء الوظيفي،رسالة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي،الجزائر.
43. غلوسي دلال (2015) ، الرقابة الادارية والتسيب الإداري في المؤسسة،رسالة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل،جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر.
44. فراس حاج محمد،2016،أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي ماجستير رسالة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA ، الجامعة الافتراضية السورية ،سورية

45. محمد مكناسي،(2007)، التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل،رسالة ماجستير في علم النفس و التنظيم،جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
46. مراد كشيّش (2007)، الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
47. معلوم ليلى وميزاب ناصر، الضغط العالي وعلاقته بتطور الاحتراق النفسي لدى الصحفيين في المجالين الكتابي والسمعي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس، تخصص علم النفس وتنظيم العمل، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2015/2014.
48. وئام طنوس،2019، أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع المصرفي، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA ، الجامعة الافتراضية السورية ،سورية.

ج: المقالات و المجالات

49. بلال مجيدر (2021)، واقع المعاناة من الضغوط المهنية لدى الممرضين، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 32 ، العدد 1 .
50. بوزيد ساسي ،2008،اسس المنهج الوصفي ،مجلة العلوم الانسانية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،العدد 13.
51. زديرة خمار،2018،الرقابة التنظيمية وعلاقتها بضغط العمل لدى العامل في المؤسسة ،مجلة البحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية، ،جامعة العربي بن مهدي أم البواقي ،الجزائر.العدد35
52. سراي حورية و خرشي الهام،2022،الرقابة الإدارية كآلية مكملة لتفعيل جودة خدمات المرفق العمومي، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، - المجلد - 07العدد - 01 جوان ،2022، ص 1496 ص1520

53. طوبال فطيمة و بكيري نجيبة 2019، الضغط المهني لدى الممرضين، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، المجلد (20)، العدد (01)
54. قدوري الحاج، 2016، فاعلية الاتصال الداخلي في مواجهة الضغط المهني من وجهة نظر الممرضين ، مجلة العلوم النفسية و التربوية العدد 2 جامعة ورقلة الجزائر
55. نجية بوتغرار و العمري فنطازي، 2021، اتجاهات الطبيبات نحو الضغوط المهنية، دراسات نفسية وتربوية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة الجزائر المجلد 14 عدد 2
56. نجية تواتي 2017، استراتيجيات مواجهة الضغط المهني لدى الممرضين العاملين في مصالح معالجة السرطان، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية جامعة الجزائر 2 العدد 18 .

الملاحق

جامعة مولود معمري

- تيزي وزو -

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس العمل و التنظيم

الاستبيان

في اطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص عمل وتنظيم ، و التي نحاول من خلالها معالجة موضوع " الرقابة الادارية و علاقتها بالضغط المهني " ، نضع بين ايديكم هذا الاستبيان راجين منكم الاجابة بكل جدية على هذه الاسئلة و يُرجى منكم ملء الاستمارة بوضع علامة (x) امام الاجابة المختارة واجابتكم ستبقى سرية لأغراض علمية .

وشكرا على تعاونكم معنا.

معلومات شخصية

الجنس : ذكر انثى

السن : من 18 سنة الى 30 سنة من 31 سنة الى 40 سنة

من 41 سنة الى 50 سنة اكثر من 51 سنة

الحالة العائلية : اعزب متزوج مطلق ارمل

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

الإقدمية في العمل : اقل من 5 سنوات من 6 سنوات الى 10 سنوات من 11 سنة الى 15

سنة من 16 الى 20 سنة اكثر من 25 سنة

الفئة المهنية : اطار تحكم تنفيذ

ملحق رقم (01) المحور الاول : الرقابة اللصيقة

يرجى وضع (x) في المربع الذي يتفق مع رأيك ، و ذلك في كل فقرة من الفقرات الاتية :

الاجابات					العبارات	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	احيانا	موافق	موافق بشدة		
					تشعربي الرقابة اليومية بالارتباك	01
					تشعلني الرقابة اليومية بالقلق	02
					قبل يومية بالتوتر	03
					اشعر بالاحباط عند بذل المجهود اكبر	04
					علي تطبيق اوامر مشرفي في العمل	05
					الرقابة الدائمة للمشرف تشعربي بالملل	06
					اقوم بمهامي في الاوقات المحددة وفقا لصرامة القوانين العمل	07
					التقييم الدائم للأداء يؤثر على دافعيتي للعمل	08

يرجى وضع (x) في المربع الذي يتفق مع رأيك ، و ذلك في كل فقرة من الفقرات الاتية :

الاجابات					العبارة	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	احيانا	موافق	موافق بشدة		
					أحترم القانون الداخلي للمؤسسة	09
					أنتقى الأوامر والتعليمات المتعلقة بعملية من مشرفي المباشر	10
					ألتزم بالمسؤوليات الموكلة إليّ	11
					التزاماتي الوظيفية تفوق طاقتي	12
					تدفعني الصرامة في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية إلى التغيب عن العمل	13
					تؤدي الصرامة في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية إلى زيادة التركيز على العمل	14
					سبق لي أن ارتكبت خطأ مهني	15
					يخضع جميع الموظفين لنفس العقوبات التأديبية لدى ارتكابهم نفس الأخطاء المهنية	16
					عدم التزام زملائي بالقوانين والإجراءات العمل يجعلني غير منضبط	17

ملحق رقم (03) المحور الثالث: الرقابة المستمرة

يرجى وضع (x) في المربع الذي يتفق مع رأيك ، و ذلك في كل فقرة من الفقرات الآتية :

الاجابات					الرقم	العبارات
غير موافق بشدة	غير موافق	احيانا	موافق	موافق بشدة		
					18	يقوم المشرف بزيارة متكررة اثناء العمل
					19	يتابع المشرف العمل بصفة دورية
					20	وجود المشرف اثناء العمل يشعرنى بفقدان الثقة
					21	وجود المشرف اثناء العمل يشعرنى بعدم القدرة على التركيز
					22	حضور المشرف اثناء العمل يشعرنى بالقلق
					23	أرى أن المشرف يتعامل بنفس الطريقة مع كل الموظفين
					24	المتابعة المستمرة لي في العمل تجعلني أتأخر في تأدية مهامي
					25	يزعجنني أن أكون موضع رقابة من طرف مشرفي المباشر في العمل
					26	أتضايق من كثرة التوجيهات والنصائح التي يوجهها لي المشرف
					27	لا يزعجنني أن أكون موضع رقابة من طرف مشرفي العمل
					28	الرقابة الدائمة للمشرف تشعرنى بالملل
					29	أقوم بمهامي في الأوقات المحددة وفقا لصرامة قوانين العمل
					30	التقييم الدائم للأداء يؤثر على دافعتي للعمل

يرجى وضع (X) في المربع الذي يتفق مع رأيك ، و ذلك في كل فقرة من الفقرات الآتية :

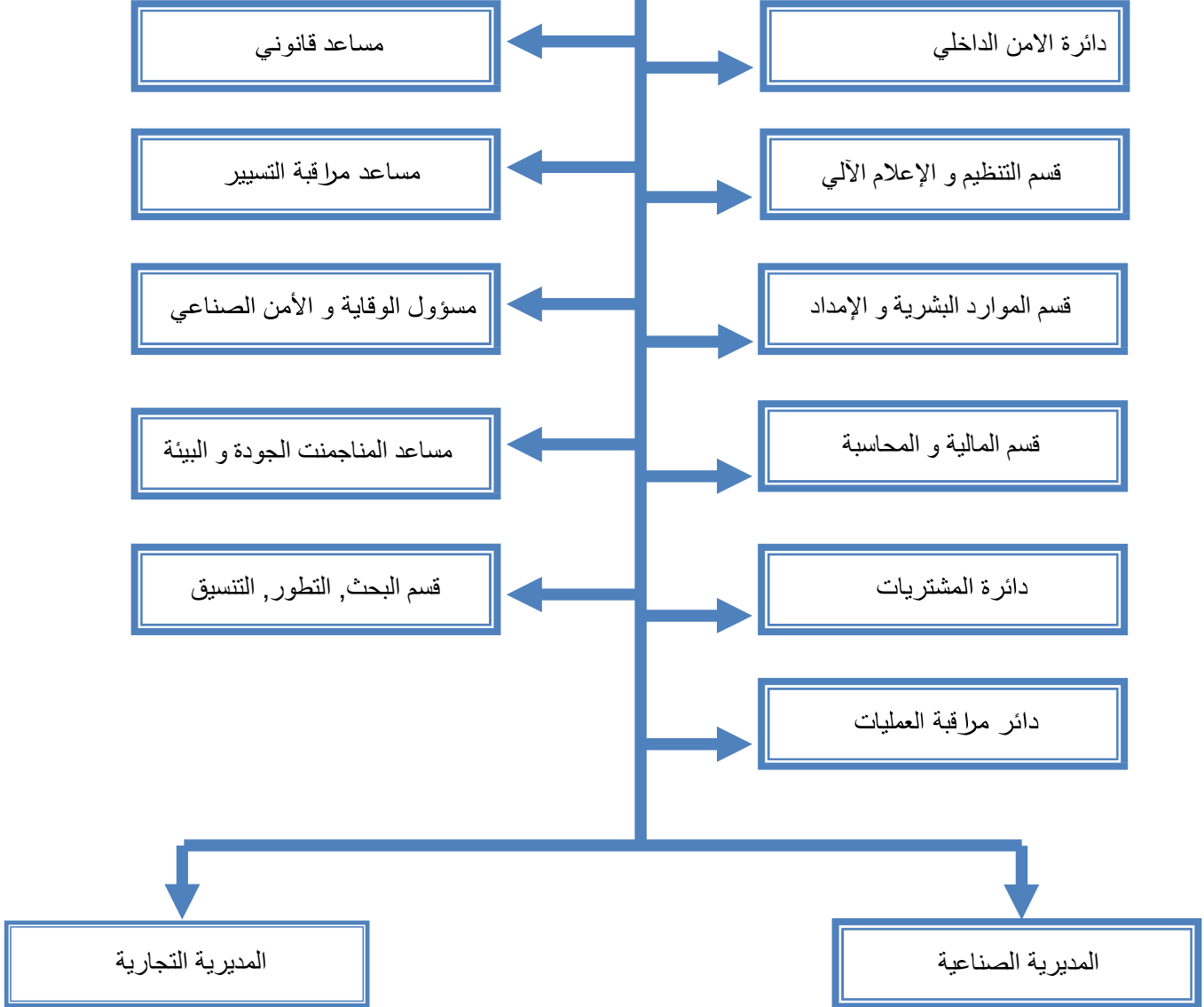
الاجابات					الرقم	العبارات
غير موافق بشدة	غير موافق	احيانا	موافق	موافق بشدة		
					31	أشعر بضيق لعدم السماح لي من التحدث مع زملائي
					32	أشعر بالتعب لكثرة المهام
					33	أعاني من ضغوط لعدم وضوح مهامي
					34	غياب التوجيهات في العمل يزيد من عبئ العمل لدي
					35	أشعر بالوحدة والعزلة في عملي
					36	أجواء العمل تتسم بالتوتر
					37	بإمكاني إنجاز عملي بصفة جيدة دون توجيه من المشرف
					38	أشعر بتقل المسؤولية
					39	إذا أتاحت لي فرصة عمل في مؤسسة أخرى فلن أتردد في ذلك
					40	أشعر أن هناك عدالة في المؤسسة
					41	أقبل بالقيام بساعات إضافية متى طلب مني ذلك
					42	أجد صعوبة في تطوير قدراتي المهنية
					43	الأجر الذي أتحصل عليه لا يتوافق مع الجهد الذي أبذله
					44	أشعر بالخوف والتوتر لعدم قيامي بعملي على أكمل وجه
					45	في حالة تغيبني عن العمل دون مبرر يتعامل معي المشرف بمرونة
					46	في حالة تغيبني عن العمل دون مبرر يقوم المشرف بإنذاري ومعاقبتي

قائمة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الوظيفة
1	حمر العين عبد الرزاق	أستاذ محاضر بقسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري تيزي وزو
2	خمنو دنيا	أستاذة محاضرة اولى بقسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري تيزي وزو
3	علو زوهير	أستاذ محاضر بقسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري تيزي وزو
4	حديبي سمير	أستاذ محاضر بقسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري تيزي وزو

المديرية العامة لوحدة RFEEO

المديرية العامة



نتائج برنامج SPSS

حساب الثبات

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,879	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,783	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,725	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,807	30

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,747	16

حساب خصائص العينة

tatistiques

		الجنس	السن	الحالة العائلية	المستوى التعليمي	الاقدمية	الفئة المهنية
N	Valide	50	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	34	68,0	68,0	68,0
	انثى	16	32,0	32,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	18-30	5	10,0	10,0	10,0
	31-40	20	40,0	40,0	50,0
	41-50	16	32,0	32,0	82,0
	+51	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الحالة العائلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعزب	6	12,0	12,0	12,0
	متزوج	43	86,0	86,0	98,0
	ارمل	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائي	1	2,0	2,0	2,0
	متوسط	12	24,0	24,0	26,0
	ثانوي	23	46,0	46,0	72,0
	جامعي	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الاقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	-5ans	2	4,0	4,0	4,0
	5-10	21	42,0	42,0	46,0
	11-15	12	24,0	24,0	70,0
	16-20	9	18,0	18,0	88,0
	+21	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الفئة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اطار	15	30,0	30,0	30,0
	عامل_تحكم	21	42,0	42,0	72,0
	عامل_تنفيذ	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

Rapport

الجنس		الرقابة للصيقة	الاجراءات القانونية	الرقابة المستمرة	الضغط المهني	الرقابة الادارية
ذكر	Moyenne	23,0882	21,0882	36,2647	41,0588	80,4412
	N	34	34	34	34	34
	Ecart type	5,63736	4,60150	6,32603	7,44654	12,92681
انثى	Moyenne	22,1250	22,5000	36,0625	44,8125	80,6875
	N	16	16	16	16	16
	Ecart type	8,09012	5,41603	6,00521	5,65943	16,19349
Total	Moyenne	22,7800	21,5400	36,2000	42,2600	80,5200
	N	50	50	50	50	50
	Ecart type	6,45325	4,86642	6,16441	7,09070	13,88618

حساب العلاقة بين الرقابة الادارية و الضغط المهني

Corrélations			
		الرقابة الادارية	الضغط المهني
الرقابة_الادارية	Corrélation de Pearson	1	,540**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
الضغط_المهني	Corrélation de Pearson	,540**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

حساب العلاقة بين الرقابة اللصيقة و الضغط المهني

Corrélations			
		الرقابة اللصيقة	الضغط المهني
الرقابة_اللصيقة	Corrélation de Pearson	1	,473**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	50	50
الضغط_المهني	Corrélation de Pearson	,473**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

حساب العلاقة بين الاجراءات القانونية و الضغط المهني

Corrélations			
		الاجراءات القانونية	الضغط المهني
الاجراءات_القانونية	Corrélation de Pearson	1	,267
	Sig. (bilatérale)		,061
	N	50	50
الضغط_المهني	Corrélation de Pearson	,267	1
	Sig. (bilatérale)	,061	
	N	50	50

حساب العلاقة بين الرقابة المستمرة و الضغط المهني

		الرقابة المستمرة	الضغط المهني
الرقابة_المستمرة	Corrélacion de Pearson	1	,510**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
الضغط_المهني	Corrélacion de Pearson	,510**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).