

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علم الاجتماع

فرع:

تخصص: تنظيم وعمل



كلية: العلم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

رقم: .....

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب(ة): فوزية غميص

تحت عنوان

المستويات الإدارية وعلاقتها بضغط العمل داخل المؤسسة  
-دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة-

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	اسم ولقب الاستاذ(ة)
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	اسم ولقب الاستاذ(ة) سليمة بوخيظ
مناقشا	جامعة المسيلة	اسم ولقب الاستاذ (ة)

السنة الجامعية: 2017 /2016

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علم الاجتماع  
فرع:  
تخصص: تنظيم وعمل



كلية: العلم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم الاجتماع  
رقم: .....

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب(ة): فوزية غميص

تحت عنوان

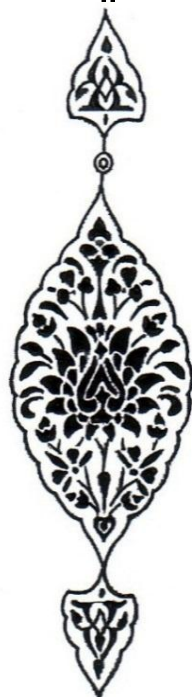
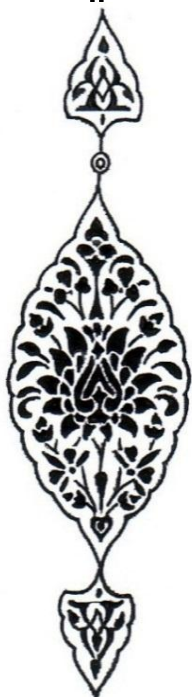
المستويات الإدارية وعلاقتها بضغط العمل داخل المؤسسة  
-دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة-

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	اسم ولقب الاستاذ(ة)
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	اسم ولقب الاستاذ(ة) سليمة بوخيظ
مناقشا	جامعة المسيلة	اسم ولقب الاستاذ (ة)

السنة الجامعية: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر وعرّفان

قال تعالى: ﴿لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

نشكر الله سبحانه وتعالى على النعم التي أنعم بها علينا، ونحمده ونشكره شكرا جزيلا على فضله وكرمه وعطائه، وعلى القوة والعزيمة لإكمال هذا العمل الذي نسأله أن يكون خالصا لوجهه الكريم

أتقدم بالشكر الجزيل ووافر الاحترام والتقدير والعرّفان إلى أستاذتي الكريمة التي كان لها الجهد العظيم وما قدمته لي من نصائح وإرشادات وتوجيهات في إتمام هذا العمل العلمي الأستاذة (بوخيّط سليمة)

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع وإلى كل موظفي مكتبة الاقتصاد وخاصة حمزة عرفانا بجهودهم التي بذلوها من أجل تحصيلنا العلمي والمعرفي وأيضا إلى كل موظفي مكتبة علم الاجتماع

ولا يفوتنا أن نتوجه بخالص معاني الشكر والتقدير والاحترام إلى كافة إدارات وعمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة على كل ما قدموه لنا من تسهيلات من أجل إنجاز هذا البحث العلمي وأيضا إلى كل طلبة دفعة 2016-2017 ولكل من ساهم في إتمام هذا البحث من قريب أو بعيد

# إهداء

أهدي هذا النجاح إلى عائلتي الكريمة وخاصة والديا البارين اللذان شجعان على مواصلة المشوار الدراسي وإلى أخي العزيز العمري وبناته وإلى كل أخواتي خاصة إلى ابن أختي العزيز على قلبي عمار وإلى الغالية جميلة

كما أهدي هذا النجاح إلى الصديقة الوفية المخلصة والمحبة للعلم جميع عتيقة ولكافة عائلتها الكريمة وإلى هجيرة وحبارة وكافة أسرتها الطيبة وإلى كل صديقاتي ورفيقاتي وإلى كل من عرفني سواء من قريب أو من بعيد أقدم هذا النجاح المبارك

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرافان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ-ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: موضوع الدراسة</b>	
04	تمهيد
05	أولاً: الإشكالية
07	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع
07	ثالثاً: أهمية الدراسة
08	رابعاً: أهداف الدراسة
08	خامساً: مفاهيم الدراسة
13	سادساً: الدراسات السابقة
16	سابعاً: الفرضيات
17	خلاصة
<b>الفصل الثاني: دراسة سيوسيوتنظيمية للمستويات الإدارية</b>	
19	تمهيد
20	أولاً: الإدارة
20	أ-المستويات الإدارية
20	ب-خصائص التدرج الهرمي
21	ج-فوائد نظام التدرج الهرمي
21	د- مستوى سياسة العمل
22	هـ-المدرء أنواعهم ومستوياتهم
24	و-أدوار المدير
25	ز-مهارات المدير

26	VIII-المدير الناجح
27	ثانياً: الرقابة الإدارية
27	I-أهمية الرقابة الإدارية
27	II-أهداف الرقابة الإدارية
28	III-عناصر الرقابة الإدارية
28	IV-مراحل عملية الرقابة الإدارية
28	V-أنواع الرقابة الإدارية
29	VI-مجالات الرقابة الإدارية
30	VII- خصائص نظام الرقابة الفعال
30	VIII-أدوات وسائل الرقابة الإدارية
31	IX-النظريات المفسرة للرقابة الإدارية
35	ثالثاً: عملية التوجيه
35	I-وظيفة التوجيه
35	II-أهمية التوجيه
36	III-مكونات التوجيه
36	IV-مبادئ التوجيه
36	V-خصائص التوجيه
36	VI-أسس التوجيه
37	VII-المدخل المفسرة لعملية التوجيه
38	خلاصة
<b>الفصل الثالث: دراسة سوسيوتنظيمية لضغوط العمل</b>	
40	تمهيد
41	I-عوامل ضغوط العمل
41	II-مصادر ضغوط العمل
42	III-مستويات الضغط
42	IV-أعراض وعناصر ضغوط العمل
45	V-مراحل ضغوط العمل
45	VI-أنواع ضغوط العمل
47	VII-الآثار الناجمة عن ضغوط العمل

48	VIII- الآثار التنظيمية لسوء إدارة الضغوط
48	IX- الأنشطة العلاجية لضغوط العمل
49	X- النظريات والنماذج المفسرة لضغوط العمل
52	خلاصة
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>	
54	تمهيد
55	أولاً: التعريف بميدان الدراسة
55	I-المجال المكاني
56	II-المجال الزمني
56	III-المجال البشري
56	ثانياً: منهج الدراسة
57	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
59	رابعاً: عينة الدراسة
61	خامساً: تحليل البيانات
77	سادساً: مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج
79	سابعاً: النتائج العامة للدراسة
81	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

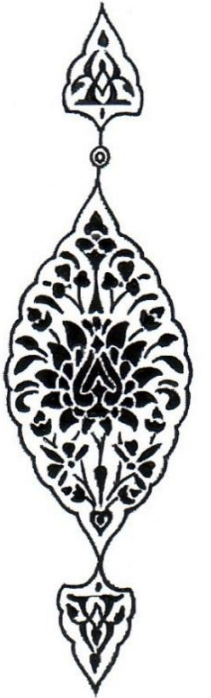
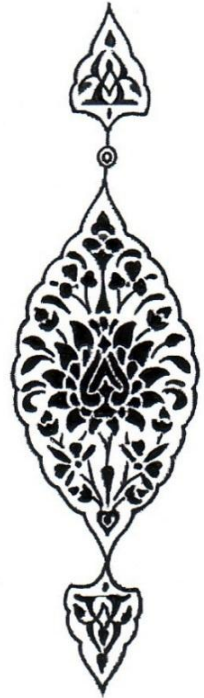
## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	المستويات الإدارية	01
24	أدوار المدير	02
26	درجة مقدار المهارة المطلوبة	03
43	أعراض وعناصر ضغوط العمل	04
44	تأثير الضغوط على الحالة الصحية (الجسمانية والنفسية) للأفراد وردود الأفعال السيئة بالنسبة للفرد والمنظمة	05

## فهرس الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	61
02	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	61
03	توزيع أفراد العينة حسب السن	61
04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	62
05	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	62
06	يوضح العلاقة بين أسلوب الرقابة المعتمد والاستغلال الجيد للوقت	63
07	يوضح العلاقة بين الرقابة المستمرة والاستغلال الجيد للوقت	64
08	يوضح العلاقة بين انعكاسات الرقابة المستمرة والاستغلال الجيد للوقت	65
09	يوضح العلاقة بين تصحيح الرئيس للأخطاء والاستغلال الجيد للوقت	66
10	يوضح العلاقة بين مدي وجود الرقابة وغيابها والاستغلال الجيد للوقت	67
11	يوضح العلاقة بين معالجة الرئيس للأخطاء والاستغلال الجيد للوقت	68
12	يوضح العلاقة بين موضوعية التقييم والاستغلال الجيد للوقت	69
13	يوضح العلاقة بين انعكاسات الرقابة المستمرة والاستغلال الجيد للوقت	70
14	يوضح العلاقة بين طبيعة الإشراف المطبق ووضوح الإجراءات والقواعد	71
15	يوضح العلاقة بين أسلوب الإقناع والحوار ووضوح والإجراءات القواعد العمل	72
16	يوضح العلاقة بتشجيع الرئيس للعمال ووضوح القواعد والإجراءات	73
17	يوضح العلاقة بين أسلوب الثواب والعقاب والاستغلال الجيد للوقت	74
18	يوضح انعكاسات أسلوب الثواب والعقاب	75
19	يوضح رأي العاملين حول أسلوب الشبكة التنظيمية	76

# مَقَدِّمَةٌ



يهدف التنظيم عموماً إلى تجنيد الطاقات البشرية والمادية، وتوجيهها في الطريق الصحيح حتى يتسنى للأفراد والجماعات أن يحققوا الأهداف المنشودة، ولعل مفهوم التنظيم يحمل في طياته جوانب متعددة ودقيقة، وأبعاد ومتغيرات مختلفة مكنتنا من بناء فكرة محددة ورسم صورة مكتملة عن العنصر البشري، وعن مكانته الهامة ودوره الحيوي في التنظيم بمختلف أشكاله، لذا اهتم علماء الإدارة بدراسة العديد من الظواهر التنظيمية، وذلك بهدف تحقيق ورفع الإنتاجية وتعتبر الإدارة النشاط الموجه لمختلف الوظائف التنظيمية بالمؤسسة، ونظراً لطبيعة العنصر البشري الذي يشكل أبرز عناصر المنظمات، فقد يحتوي أدائه النقص في بعض الجوانب، وهذا مرتبط بالدرجة الأولى على كيفية تعامل المسؤولين مع العمال.

ونظراً لاعتبار المؤسسة العنصر الفعال في المجتمع الذي نعيش فيه، والأهمية الكبرى التي تحظى بها، فهي نظام شامل لمجموعة من الوظائف الإدارية والمتمثلة في التنظيم، والتخطيط والتوجيه والرقابة.

فالرقابة الحقيقية الفعالة هي تلك الرقابة التي يصطحح عليها بالرقابة الذاتية، وهي التي تتبع من الأفراد أنفسهم، التي يتمتع بها الفرد في كيانه، وعلى أساس أنه قابل للنمو والتطور فهو قابل للتوجيه وتحمل المسؤولية، وقيمه المهنية نابعة من الوازع الديني لديه، ومحاسبة الضمير تجعله أكثر حرصاً على عمله وتأديته على أكمل وجه، أما إذا كانت الرقابة مباشرة ودقيقة فإنها تزيد من ضغطه وتسبب للعمال الملل والضجر وبالتالي تقلل من معنوياتهم وتخفيض مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.

وأيضاً المدير في موقعه كقائد ومسؤول ومراقب لابد ان يستخدم مع العمال الأسلوب الحكيم في التحفيز والإقناع الشخصي، والتوجيه والإرشاد، وتنمية قدراته عن طريق تحسين البرامج التدريبية، وطرق الاتصال وتنمية الإبداع والابتكار، وتفويض السلطة والإشراف على النشاطات والمهام، من أجل تحسين الأداء وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

ونظراً لثقل الدراسات حول موضوع المستويات الإدارية وعلاقتها بضغط العمل، ونظراً لأهمية الموضوع كون أن الرقابة الإدارية عملية ملازمة لكافة النشاطات الإدارية من خلال التحقق من عملية الإنجاز والتأكد من مسابقتها للخطط والبرامج لذا فهي تمثل جوهر العملية الإدارية، وفعالية التنظيم وتوجيه المورد البشري في تحقيق أهداف المنظمة، جاءت هذه الدراسة للكشف على مدى تأثير المستويات الإدارية

كمتغير مستقل على ضغوط العمل كمتغير تابع، وارتأينا أن تكون مؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة هي محل دراستنا.

وعلى هذا الأساس وقصد حل هذه الإشكالية، تم تناول الموضوع من خلال أربعة فصول بالشكل التالي: مقدمة ثم.

الفصل الأول خصص لموضوع الدراسة والذي استعرضنا فيه أهم الخطوات المنهجية، انطلاقاً من الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة وفي الأخير فرضيات الدراسة.

الفصل الثاني خصص للدراسة السوسيوتنظيمية للمستويات الإدارية حيث تطرقنا فيه إلى المستويات الإدارية، خصائص وفوائد التدرج الهرمي، ومستوى سياسة العمل، المدراء أنواعهم ومستوياتهم وأدوارهم ومهارتهم وفي الأخير تطرقنا إلى المدير الناجح، ثم بعد ذلك تطرقنا إلى البعد الأول للمتغير المستقل (المستويات الإدارية)، وهو الرقابة الإدارية ووضحنا فيه أهمية الرقابة، أهدافها، أنواعها، مراحلها، عناصرها، ومجالات وأدوات ووسائل الرقابة، ثم خصائص نظام الرقابة الفعال، والنظريات المفسرة لها، ثم بعد ذلك تطرقنا إلى البعد الثاني للمتغير المستقل وهو عملية التوجيه، حيث خصصنا فيه الوظيفة، الأهمية، المكونات، الخصائص، الأسس والمبادئ، والمداخل المفسرة له.

الفصل الثالث خصص للمتغير التابع وهو ضغوط العمل، حيث عالجنا فيه أهم العناصر وهي العوامل، المصادر، مستويات الضغط، مراحل وأنواعه، والآثار الناجمة عنه، الآثار التنظيمية لسوء إدارة الضغوط، ثم الأنشطة العلاجية وفي الأخير النظريات المفسرة له.

الفصل الرابع والأخير خصص لمجالات الدراسة (المكاني، الزمني، البشري) ثم منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات وعينة الدراسة، وفي الأخير مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات وذلك من خلال الجداول الإحصائية حيث تم تحليلها وتأويلها لاستخراج الدلالات ذات العلاقة بإشكالية الدراسة والنتائج النهائية، هذا كله سنجدده في ثنايا هذه الدراسة التي بين أيدينا.

وأخيراً خاتمة.

# الفصل الأول

## موضوع الدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: الفرضيات

## تمهيد

لا شك أن اختيار الموضوع يثير في ذات الباحث تساؤلات عديدة حول ما يريد معرفته، أو ما يهدف الوصول إليه أو استكشافه، وبما أن سيرورة البحث تقتضي الانتقال من الطابع المجرد إلى الطابع الإجرائي، فإن الضرورة المنهجية تقتضي من الباحث للإجابة على أسئلة الإشكالية، بناء على فرضيات أو إجابات مؤقتة انطلاقاً من الأدب النظري أو من الواقع من أجل التحقق منها إمبريقياً، وهذا على حسب أهداف البحث التي تمد بدورها المجال البشري للبحث التي ستجري عليه الدراسة الميدانية.

ومن هذا المنطلق جاء في هذا الفصل لنطرح فيه إشكالية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع والأهمية والأهداف المرجوة منها، وأهم المفاهيم التي هيكلت النموذج التحليلي لهذه الدراسة، وكذا الدراسات السابقة، وفي الأخير فرضيات الدراسة.

أولاً: الإشكالية

يحتل مفهوم التنظيم باعتباره الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية، من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات، أهمية كبرى في المجتمعات الحديثة، لذا كانت دراسته على جانب من الأهمية مما جعلها موضوعاً خصباً للبحث والتحليل منذ عشرات السنين، فالغرض من دراسته هو فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التي يعمل فيها.

وبناءً على هذا الفهم والتفسير يمكن التنبؤ بالسلوك التنظيمي وبالتالي محاولة التحكم فيه والسيطرة عليه من خلال تطبيق أساليب تمارسها المستويات الإدارية داخل التنظيم من أجل تحقيق أهداف معينة.

فموضوع المستويات الإدارية أثارت اهتمام الباحثين والمنظرين خاصة في علم اجتماع التنظيم ومن أبرزهم "بارسونز" حيث قسم التنظيمات إلى ثلاث مستويات، المستوى الفني وتضم مجموعة العمال اليدويين والفنيين القائمين على العمليات الإنتاجية، والمستوى الإداري هم المديرين المهتمين بالتخطيط وتنسيق العمل الداخلي للمشروع بينما المستوى الثالث يشير إلى رئيس وأعضاء مجلس الإدارة الذين يمثلون المشروع لدى الغير.

وتنقسم في المنظمات التي يكثر فيها عدد المنفذين إلى عدد من المستويات يتناسب في مقداره مع عدد المنفذين ومقدار التباين في تخصصاتهم وهي في العادة ثلاثة مستويات رئيسية، المستوى الأول مستوى الإدارة العليا (القيادي) والمستوى الثاني هو مستوى الإدارة الوسطى (الإشراف)، أما المستوى الثالث فهو مستوى الإدارة الدنيا وتمثل الأفراد العاملين.

وعلى اعتبار أن الفرد العامل يمثل الوحدة الأساسية التي تحدد سلوك المنظمة، وفي ضوء السلوك الذاتي للفرد تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها الإدارية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها، كما يعتبر أحد أهم عناصر الموارد التي تعتمد عليها القيادة الإدارية في تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها.

فإذا كان الفرد يمثل الركيزة الأساسية للتنظيم، فالمدير يمثل إحدى الدعائم القوية في المستويات الثلاثة حيث يقوم بجميع الوظائف الإدارية الأربع، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ولكن تتفاوت الأهمية النسبية لكل وظيفة حسب مستوى المدير، ويختلف مقدار ما يبذله من وقت وجهد في كل وظيفة باختلاف مستواه.

فالإدارة العليا تولى اهتماماً زائداً للتخطيط والقيادة، بينما يولي مدراء الخط الأول كثيراً من اهتمامهم للتوجيه والرقابة.

فالرقابة هي وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية وليست مقصورة على الإدارة العليا فقط، بل تمثل إحدى الوظائف الهامة للإدارة فعليها يتوقف نجاحها وهذا ما أكده الاتجاه السلوكي عن التوجيه والرقابة وأثرهما على طبيعة السلوك الإنساني وهذا من خلال الأسلوب الإداري المطبق على الفرد سواء يؤثر عليه إيجابيا وهذا من حيث تحقيق الرضا النفسي للعامل أو سلبيا كالتوتر وضغوط العمل. وعلى اعتبار أن الرقابة تمثل إحدى أهم الوظائف الإدارية داخل التنظيم، فالتوجيه يمثل القاعدة الأساسية التي تقوم عليها الإدارة، بل تمثل الوظيفة التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التناسق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك.

لذا يعتبر التوجيه الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه مكان تركز معظم العاملين في المؤسسة فالمشرف الفعال هو الذي يستطيع توجيه العاملين نحو الصواب وهذا من خلال عملية التحفيز والاتصال والتعاون من أجل تحقيق الرضا والأهداف بكفاءة وفاعلية.

إذن فالرقابة والتوجيه يلعبان دورا مهما في التأثير على سلوك العالمين وهذا ما أكده "ماك غريغور" في نظريته وهي أن الجهود العقلية والجسمية في العمل شيء طبيعي كاللعب والراحة وأن الضغوطات النفسية والتهديد والعقاب ليست للأساليب الوحيدة لتوجيه الجهود، وتحقيق الأهداف مرتبنا بالمكافآت والقدرة على الإبداع والابتكار.

فضغوط العمل هي حالة من الإجهاد النفسي والبدني التي تؤثر على سلوك الفرد الناتجة بسبب زيادة حجم متطلبات العمل إلى فوق قدرات الفرد وإمكاناته أي كل ما يتعرض له الفرد في عمله من منبهات ومثيرات ناتجة عن البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية للعمل كغموض أو صراع الدور، أو عبء العمل أو العلاقات الشخصية أو نتيجة للأساليب الرقابية أو توجيهات المشرف أو القائد، أو ناجمة عن الفرد نفسه تسبب له حالة من عدم القبول والرضا والتكيف مع عمله مما يؤثر على إنجاز الفرد وميوله لعمله.

إذا فضغوط العمل فهي عبارة عن ردود فعل الإنسان إزاء المؤثرات المادية (الفيزيولوجية) والمؤثرات النفسية (السيكولوجية) وتتمثل ردود فعل الإنسان إزاء هذه المثيرات بالخوف، الاضطراب، الارتجاف، زيادة ضغط الدم، الارتباك، الشحوب، السرحان، وغير ذلك من ردود الفعل الجسدية والنفسية والتي توحى بأن الفرد غير مرتاح للموقف وخاصة في مجال العمل.

لذا أكد "بارن" اعتبار ضغوط العمل أنها استجابة لمواقف ضاغطة أو تحديات تنشأ عن بيئة العمل.

إذا فضغوط العمل كظاهرة نفسية سيكولوجية أخذت في الازدياد بين الأفراد العاملين في منظمات العصر الحديث بصفة عامة والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة، لذا حاولنا دراسة موضوع "المستويات الإدارية وعلاقتها بضغوط العمل" داخل المؤسسة الجزائرية.

ولقد أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث على أن هناك علاقة بين "المستويات الإدارية وضغوط العمل" وعلى هذا الأساس فإن الإشكالية تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هي علاقة المستويات الإدارية بضغوط العمل داخل المؤسسة؟

وتندرج تحته تساؤلات فرعية وهي:

1. ما هي علاقة الرقابة الإدارية بعبء الدور داخل المؤسسة؟

2. ما هي علاقة التوجيه بغموض الدور داخل المؤسسة؟

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع: على غرار كل الدراسات البحثية والمعرفية أصبح موضوع "المستويات الإدارية وعلاقتها بضغوط العمل" داخل المؤسسة، يثير الكثير من التساؤلات وهي ماهي العوامل أو الأسباب الحقيقية المؤدية إلى ضغوط العمل فحاولنا أن نحصرها فيما يلي:

1) رغبتنا في معرفة الظروف الحقيقية التي تعيشها المؤسسة الجزائرية وهذا بالنسبة لأساليب الرقابة وعلاقتها بالتوتر النفسي والإجهاد الجسدي للعمال.

2) محاولة دراسة موضوع "المستويات الإدارية وعلاقتها بضغوط العمل" من زاوية جديدة.

3) محاولة توضيح العلاقة بين المتغيرين وإبرازها داخل المؤسسة والوقوف على آثارها.

4) السعي إلى إبراز أهمية نمط الأساليب الإدارية ومدى تأثيرها على الجانب النفسي والجسدي لدى العامل داخل المؤسسة.

ثالثا: أهمية الدراسة: تتجسد أهمية الدراسة في كونها تحاول معالجة موضوعا هاما وحيويا وهو المستويات الإدارية وعلاقتها بضغوط العمل داخل المؤسسة، حيث يعتبر من المواضيع التي اهتم بها العديد من المنظرين والباحثين لكونه، أصبح ظاهرة تعيشها جميع المؤسسات بما فيها المؤسسة الجزائرية، وعلى اعتبار أن الفرد العامل داخل المؤسسة يمثل الركيزة الأساسية والقوة الفعالة داخل التنظيم ما يجعل من دراسة هذا الموضوع أمرا حساسا، كونه يتمحور حوله وحول ما يعيشه داخل المؤسسة.

رابعاً: أهداف الدراسة

- 1) محاولة الكشف عن العلاقة الموجودة بين "المستويات الإدارية وضغوط العمل داخل المؤسسة".
- 2) التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين عبء العمل والإجهاد النفسي والجسدي لدى العامل داخل المؤسسة.
- 3) الوقوف على أهم الحقائق المرتبطة بآثار ضغوط العمل في ظهور الانفعالات والتوترات النفسية للعامل داخل المؤسسة.
- 4) السعي إلى إبراز واقع الرقابة الإدارية داخل المؤسسة والتعرف على الأسلوب الرقابي الفعال الذي يؤدي إلى الرضا النفسي للعامل وبالتالي تحسين الأداء ورفع الإنتاج للمؤسسة.
- 5) محاولة تشخيص ظاهرة ضغوط العمل من أجل التخفيف من حدتها.
- 6) محاولة التعرف على طبيعة الأسلوب الإداري السائد داخل المؤسسة.
- 7) التعرف على الأسباب الكامنة وراء ظهور ضغوط العمل في محيط الفرد كالظروف الشخصية والأسرية والاجتماعية.
- 8) الوقوف على أهمية وظيفة التوجيه وهذا من خلال عملية الاتصال والتحفيز وإرشاد العاملين من أجل تحقيق الرضا النفسي لدى العامل.
- 9) محاولة إبراز العلاقة القائمة بين عملية الاتصال بالنسبة لمستوى الإدارة ومستوى العاملين.

خامساً: مفاهيم الدراسة

1-المستويات الإدارية

**1-التعريف الاصطلاحي:** مصطلح المستويات الإدارية يشير إلى خط ترسيم الحدود بين المناصب الإدارية المختلفة في المنظمة، ويتحدد عددها على حسب الأعمال وقوة العمل، ويمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات، المستوى الأعلى يمثل المستوى الإداري ويتألف من مجلسي الإدارة (الرئيس التنفيذي أو العضو المنتدب) حيث يتمثل دورها في رسم الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة، وإصدار التعليمات اللازمة لإعداد الميزانيات والإجراءات، والجداول الزمنية، وإعداد الخطط الاستراتيجية والسياسات للمشروع، التوجيه والإرشاد، والمحافظة على الاتصال مع العالم الخارجي.

أما مستوى الإدارة الوسطى يتمثل دورهم في تنفيذ خطط المنظمة وفقا لسياسات وتوجيهات الإدارة العليا، ويضعون الخطط للوحدات الفرعية للمنظمة، يشاركون في العمل والتدريب لإدارة المستوى الأدنى.<sup>1</sup> وتعني أيضا التنظيم وتعديل الأنشطة التنظيمية والإدارية داخل المنظمة بطريقة تؤدي إلى إنجاز أهدافها.<sup>2</sup>

**2-التعريف الإجرائي:** المستويات الإدارية هي مجموعة الخطط والبرامج والأنشطة التي تقوم بها على كافة المستويات الثلاث حيث تقوم الإدارة العليا بوظيفة التخطيط ورسم الأهداف وإصدار التعليمات، أما مستوى الإدارة الوسطى تقوم بتنفيذ الخطط والبرامج على مستوى الإدارة الدنيا.

### 1-تعريف الإدارة

**أ-التعريف الاصطلاحي:** يرى البعض أن كلمة إدارة هي ترجمة لكلمة (Management) ويرى آخرون أنها مرادفة لكلمة (Administration) وهناك محاولات كثيرة للتفريق بينهما فهناك من يرى أن الكلمة الأخيرة تشير إلى مهام الإدارة في المستويات العليا الشاملة لكل عمل في المنظمة، بينما تعبر الكلمة الأولى عن مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجاري اليومي، وهذا هو المفهوم البريطاني التقليدي، أما المفهوم الأمريكي فبشكل عام يرى العكس وهناك من يميز بين الكلمتين على أساس أن كلمة (Administration) تطلق عادة في المجال الحكومي أو المنظمات التي لا يحركها دافع الربح، بينما كلمة (Management) تختص بمشاريع الأعمال.<sup>3</sup>

ويعرفها "أرنست ديل" بأنها "تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين".<sup>4</sup>

ويرى فايول أن وظائف الإدارة هي التخطيط، التنظيم، الأمر، التنسيق، الرقابة.<sup>5</sup>

**ب-التعريف الإجرائي:** من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الإدارة هي مجموعة المهام والوظائف المتمثلة في التنظيم، والتخطيط، والتنسيق والرقابة، وهذا من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

1 - المصدر:

Leaderes, Florida international, university, ferson, prentice hall, 2006, p396.

2 - عياد يعقوب: المستويات الإدارية ودورها في تفعيل أداء العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال تسويق وتوزيع المنتجات البترولية CLP بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2012-2013، ص26.

3 - عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة مفاهيم وقضايا، دار المعارف، ط2، القاهرة، 1987، ص70.

4 - نفس المرجع: ص88.

5 - نفس المرجع: ص90.

## II- تعريف القائد أو المشرف

**1-التعريف الاصطلاحي:** المشرف أو القائد هو الشخص المسؤول عن إنجاز العمل الذي ينفذ عادة عن طريق الغير. ومن ثم لا يقتصر الإشراف أو القيادة على مجرد إعطاء الأوامر أو ملاحظة المرؤوسين للتأكد من اتباعهم للخطط الموضوعة فحسب، بل يهدف أساساً إلى خلق قوة عمل فعالة وحفز كل فرد من أعضاء هذه الجماعة نحو تحقيق أفضل وإنتاجية أعلى.

## 2-تعريف المدير أو المشرف

يطلق لفظ مدير أو مشرف على كل الأفراد الذين يشغلون مراكز إدارية تنفيذية على كافة المستويات الإدارية ابتداءً من المدير العام للمنظمة إلى مشرف خط الإنتاج الأول أو رئيس العمال.<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي:** من خلال التعريفين السابقين نستطيع القول بأن المشرف أو القائد هو الشخص الذي يشغل مراكز إدارية على مستوى الإدارة العليا حيث يقوم بإصدار الأوامر والتوجيه والحفز من أجل تحقيق الأداء والإنتاجية.

## III-تعريف الرقابة

**1-التعريف اللغوي:** يرى البعض أن الرقابة من الناحية اللغوية يقصد بها "تقدير الأعمال تمهيداً للتعامل معها بما تستحق".<sup>2</sup>

**2-التعريف الاصطلاحي:** يقصد بالرقابة عملية ملاحظة الشخص والموضوع أداء وسلوكاً وفق معايير تعتمد على خطة العمل وأسلوب تنظيمه، ومقارنة الواقع والسلوك بما هو مطلوب في الخطة والتنظيم الخاص بذلك وتسجيل الانحراف وإبلاغ المعنيين بالأمر.<sup>3</sup>

أما مفهوم الرقابة في مجال علم الإدارة العامة فقد عرفت بأنها "تقدير إنجازات العاملين لبيان مدى تحقيقها لأهدافها ومعرفة أسباب النجاح والفشل المتصلة بها تمهيداً للتعامل معها بما يصلح من شأنها".<sup>4</sup>

هي العملية التي يتم من خلالها قياس الأداء واتخاذ الإجراءات اللازمة للتأكد من تحقيق نتائج الأداء المتوقعة في المؤسسة.<sup>5</sup>

1 - بن حمودة سكيينة: مدخل للتسيير والعمليات الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة)، شركة الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 119.

2 - محمد محمد عبده: أصول علم الإدارة العامة في ضوء الشريعة الإسلامية، الناشر، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، دون سنة، ص 338.

3 - صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 301.

4 - نفس المرجع: ص 339.

5 - فادي محمد صلاح: أساسيات الإدارة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 62.

**3-التعريف الإجرائي:** من خلال هذا التعاريف يتبين لنا أن عملية الرقابة تتضمن أمرين أحدهما: التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية، وثانيهما: الكشف عن المعوقات التي تقف إزاء تحقيق الأهداف وتذليلها، وتقويم ما قد يكون هناك من انحرافات.<sup>1</sup>

#### IV-تعريف التوجيه

**1-التعريف الاصطلاحي:** يعرف التوجيه بأنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تتطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك.<sup>2</sup>

وأيضا وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية، لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفي الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المؤسسة.<sup>3</sup>

**2-التعريف الإجرائي:** من خلال التعريفين نستنتج بأن التوجيه هو الإرشاد والتحفيز والإشراف وتنمية التعاون من أجل تحقيق أهداف مشتركة للمنظمة.

#### V-تعريف التنظيم

**1-التعريف الاصطلاحي:** عرف فايول التنظيم بأنه إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظائفها من موارد أولية والعدد ورأس المال والأفراد وتسنّزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض.

وعرفه ولتر أيضا بأنه "تقسيم العمل إلى عناصر، ومهام، ووظائف، وترتيبها في علاقات سليمة وإسنادها إلى الأفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة".

وعرف غنايم وآخرون التنظيم بأنه "مجموعة النشاط الإداري الذي تحكمه مجموعة من الطرق".<sup>4</sup>

**2-التعريف الإجرائي:** من جملة التعاريف السابقة نستنتج بأن التنظيم هو الإطار العام الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة، ويتطلب ذلك تحديد النشاطات

1 - محمد محمد عبده: مرجع سابق، ص 401.

2 - بن حمودة سكيّنة: مرجع سابق، ص 119.

3 - ثروت مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص 31.

4 - معن محمود عياصرة: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 51.

المطلوبة والأفراد والمسؤولية والإمكانات والموارد التي يستخدمها هؤلاء ونوع العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية.<sup>1</sup>

## VI- تعريف التنسيق

**1-التعريف الاصطلاحي:** يرى أوردواي تيد في التنسيق ذلك "الجهد المبذول لتأكيد سهولة العمل المشترك بين الوظائف والقوى المكونة للأجزاء المختلفة للمنظمة في سبيل تحقيق أهدافها في أقل قدر ممكن من الاحتكار وأكبر قدر ممكن من الفاعلية التعاونية".<sup>2</sup>

التنسيق هو عملية أو وظيفة بمقتضاها يستطيع المدير الإداري أن ينمي هيكلا من الجهود الجماعية المشتركة يضمن فيها تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك.

أيضا هو العملية التي يتمكن المدير من تحقيق نظام رتيب للجهود الجماعية التي يبذلها، مرؤوسيه من توفير الجدية في العمل، وتوافق في الأداء كي يتم الوصول إلى هدف محدد ومشترك.<sup>3</sup>

## 2-التعريف الإجرائي

التنسيق هو الذي يرمي إلى تحقيق ترابط وتكامل بين فعاليات المنظمة، وبين المنظمة والمحيط الخارجي لكي تحقق وحدة العمل وبذلك فإن التنسيق يتناول المحيطين الخارجي والباطني للمنظمة.<sup>4</sup>

## VII-تعريف ضغوط العمل

### 1-التعريف اللغوي

**أ-تعريف الضغط :** تعود كلمة ضغوط (Stress) لغوية إلى الكلمة اللاتينية (Stringer) وتعني يسحب بشدة.<sup>5</sup>

**ب-تعريف العمل:** يعرف العمل لغة بأنه الوظيفة والمهنة. أما اصطلاحا فهو الجهد الجسدي الذي يقوم به الإنسان من أجل تحقيق هدف معين يعود عليه بالنفع. وأيضا يعرف العمل بأنه المسؤولية المترتبة على الفرد للقيام بمهمة معينة تلزم تطبيق مجموعة من النشاطات المهنية، أو الإدارية، أو الميدانية.<sup>6</sup>

1 - معن محمود عياصرة: مرجع سابق، ص 52.

2 - حسين عثمان محمد عثمان: أصول علم الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، الإسكندرية، 2007، ص438.

3 - معن محمود عياصرة: نفس المرجع، ص66.

4 - معن محمود عياصرة: نفس المرجع، ص67.

5 - معن محمود عياصرة: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص106.

6 - ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص54.

2-التعريف الاصطلاحي لضغوط العمل: عرف (لوثانز) ضغط العمل على أنه الاستجابة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المنظمة.<sup>1</sup> أما (Cooperatel, 2001) فقد عرفوا ضغوط العمل على أنها "مجموعة من العوامل البيئية، التي تؤثر سلبا في أداء الفرد في العمل ومنها غموض الدور وصراع الدور وبيئة العمل المادية وعبء العمل والعلاقات الشخصية في العمل وهذه العناصر مجتمعة هي مسببة لضغوط العمل. ويعرف العديلي ضغط العمل بأنه: "الجانب النفسي والتغيرات النفسية التي تحدث داخل الفرد عندما تكون متطلبات بيئة العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقاته وإمكاناته.

3-التعريف الإجرائي لضغوط العمل: من خلال التعاريف السابقة لضغوط العمل يمكن القول بأنه حالة من الإجهاد النفسي والبدني التي تؤثر على سلوك الفرد الناتجة بسبب زيادة حجم متطلبات العمل إلى فوق قدرات الفرد وإمكاناته وهي "كل ما يتعرض له الفرد في عملة من منبهات ومثيرات ناتجة عن البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية أو ناجمة عن الفرد نفسه تسبب له حالة من عدم القبول والرضا والتكيف مع عملية مما يؤثر على إنجاز الفرد وميوله لعمله".<sup>2</sup>

#### سادسا: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: (دراسة الطالب يوسف كمال) الدراسة بعنوان ضغوط العمل لدى القيادة الإدارية وأثرها على عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للإسمنت ACC، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص، علوم التسيير، سنة 2011-2012.

- توصلت الدراسة إلى أن عبء العمل لدى القيادة الإدارية بالشركة الجزائرية للإسمنت ACC يعتبر متوسطا، ويعود ذلك إلى أن عدد القيادات الإدارية يتناسب مع الأعمال التي يقومون بها، وكذا تمتع القيادات الإدارية في الشركة بالخبرة، مما من شأنه أن يساهم في تحقيق أهداف الشركة بأقل جهد من خلال تذليل العقبات وتسهيل القيام بالأعمال بالطرق السلمية.
- وتوصلت الدراسة إلى عدم تعرض القيادة الإدارية بالشركة الجزائرية للإسمنت ACC لغموض الدور، ويرجع ذلك إلى وضوح متطلبات وواجبات ومسؤوليات وأهداف كل وظيفة.
- وأظهرت الدراسة عدم تعرض القيادة الإدارية بالشركة الجزائرية للإسمنت ACC لصراع الدور، ويرجع ذلك إلى عدم التعارض والتناسق النسبي بين المهام التي يقوم متخذي القرار بتنفيذها.
- بينت الدراسة أن التقدم الوظيفي لا يمثل ضغطا ملحوظا للقيادة الإدارية بالشركة الجزائرية للإسمنت ACC مع الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي في الشركة.

1 - معن محمود عياصرة: مرجع سابق، ص107.

2 - عبد الناصر عك وآخرون: إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص157.

- توصلت الدراسة إلى أن المسؤولية تجاه الآخرين تمثل ضغطا واضحا لدى القيادة الإدارية بالشركة الجزائرية للإسمنت ACC، ويرجع هذا في ضوء طبيعة العمل في الشركة، التي تتسم بالمركزية حيث أن أغلب فئة متخذي القرار في الشركة مسؤولون عن عدد كبير من الموظفين من حيث تقسيم الأعمال بعيدا عن التمييز والرقابة على المهام التي يؤدونها والاهتمام بأمر الوظيفة.

- مؤشرات تأثير ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار

- عدم وجود مؤشرات واضحة لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات ككل.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عبء العمل وعملية اتخاذ القرار لدى القيادة الإدارية، فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن عبء العمل زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين صراع الدور وعملية اتخاذ القرار لدى القيادة الإدارية، فكلما زاد مستوى الضغوط الناتج عن صراع الدور زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.
- وجود أثر ذو دلالة بين غموض الدور وعملية اتخاذ القرار لدى القيادة الإدارية، فكلما زاد الضغط الناتج عن غموض الدور زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التقدم الوظيفي وعملية اتخاذ القرار لدى القيادة، فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن المسؤولية تجاه الآخرين زادت صعوبات عملية القرارات.

**منهج الدراسة:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الدراسة.

**أدوات الدراسة:** لتحقيق منهجية الدراسة تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات اللازمة، والمناسبة لكل من مراحل الدراسة، حيث تم الاستعانة بالاستمارة المقابلة والملاحظة أما مصدر المعلومات والبيانات، فهو وثائق وسجلات الشركة محل الدراسة، خاصة تلك التي تتعلق بالموضوع الذي نحن بصدد دراسته، أما عرض هذه البيانات والمعلومات وتحليلها وتلخيصها فقد تم عن طريق استخدام الطرق الإحصائية، هذا عن الدراسة الميدانية، أما الدراسة النظرية فقد اعتمدنا فيها على مجموعة من المراجع والمصادر المتعلقة بموضوع دراستنا.<sup>1</sup>

**التعقيب على الدراسة:** تتوافق هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تبحث في العلاقة بين موضوع ضغوط العمل وموضوع آخر، كما أملت الدراسة بجميع جوانب ضغوط العمل الأساسية مثلما عليه الحال في دراستنا، غير أن الدراستين تختلفان في طبيعة ميدان الدراسة وحجم العينة، وأيضا تختلف في عنوان الدراسة وفي المتغيرات فضغوط العمل في دراستنا هو متغير تابع وفي هذه الدراسة هو متغير مستقل.

<sup>1</sup> - يوسف كمال: ضغوط العمل لدى القيادة الإدارية وأثرها على عملية اتخاذ القرار، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للإسمنت ACC بالمسيلة، تخصص، علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2011-2012، ص-ص 145-148.

الدراسة الثانية: اختبار أثر المتغيرات التنظيمية والفردية في تشكيل ضغوط العمل دراسة من إعداد عمر وصفي عقيلي وآخرون سنة 2008، بحث مقدم لمجلة بحوث، جامعة حلب، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، حلب، سوريا.

وقد قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية في الجامعات السورية، وهدفت الدراسة إلى دراسة تأثير المتغيرات (صراع الدور، بيئة العمل المادية، والمتغيرات الفردية، العمر، السنوات، الخبرة) في تشكيل ضغط العمل لدى العاملين في الجامعات السورية.

تلخصت إشكالية الدراسة في التعرف على أهم العوامل الفردية والتنظيمية المؤثرة في تشكيل ضغط العمل لدى العاملين في الجامعات السورية، وذلك بغرض تقديم التوصيات اللازمة التي تمكن الإدارة المعنية من التحكم في تلك العوامل وتقليصها بما يساعد على تخفيف ضغوط العمل على العاملين. وقام الباحث بوضع فرضيتي رئيسيتين لدراسة الإشكالية: يوجد أثر دور دلالة معنوية بين العوامل التنظيمية، كمتغيرات مستقلة وضغط العمل كمتغير تابع.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، قام بتصميم استمارة استبيان واحدة تغطي جميع الجوانب المتعلقة بالمتغير التابع (ضغط العمل)، والمتغيرات المستقلة (التنظيمية والفردية)، وزعت 400 استمارة على مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار التدريجي في تحليل البيانات المجموعة وقد توصل لها الباحث للنتائج الآتية: أن المتغيرات التنظيمية والفردية التي تم اختيارها في الدراسة تفسر 68.3% من المتغيرات التي تحدث في المتغير التابع (ضغط العمل) وذلك وفقا لعامل التحديد وجود علاقة عكسية (انحدار سالب).

الدراسة الثالثة: دراسة كولينغ جونز 2000 الإجهاد تصورات محاضر العمل الاجتماعي في بريطانيا هدفت هذه الدراسة إلى فحص الرضا الوظيفي، الشعور بالضغط الإجهاد بين محاضري العمل الاجتماعي ببريطانيا، ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام الاستبانة البريدية، وكانت عينة الدراسة مكونة من 522 من المحاضرين، حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- بينت أن محاضري العمل الاجتماعي يتمتعون بمستويات عالية من الرضا ووجود مجموعة من الضغوط مشابهة لتلك الموجودة في المجتمع البريطاني.
  - كما بينت أن الربع من محاضري العمل الاجتماعي يعاني من القلق والكآبة.
- وبالتالي لا بد أن لا ننظر للضغوط والإجهاد بشكل أساسي كمشكلة فردية، ولكن نتاج على تفاعلات القسم، مستويات المؤسسة وما يتعلق بالعمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - قوراري حنان: الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز، مرجع سابق، ص ص 21-22.

التعقيب على الدراسة تناولت هذه الدراسة موضوع يشبه موضوع دراستنا وهذا من خلال معالجة ضغوط العمل ومن خلال نتائج الدراسة، أثبتت أن ضغوط العمل هي نتيجة لتفاعلات القسم، ومستويات المؤسسة وما يتعلق بالعمل وهذا هو موضوع دراستنا وهو المستويات الإدارية وعلاقتها بضغط العمل، غير أن الدراستين تختلفان في مجتمع البحث، وميدان الدراسة، حجم العينة.

الدراسة الرابعة: دراسة ششوردر (2001) التوتر التكيف: أمونغ الغاني هدفت هذه الدراسة إلى كشف الضغوط المهنية التي يواجهها المعلمين الفنيين في عملهم وأهم مصادرها، والطرق الاستراتيجية التي يستخدمونها في مواجهة الضغوط وأجريت الدراسة على عينة من 355 مدرس تم اختيارهم من خمسة أقاليم في غينيا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أكثر مسببات الضغوط للمتعلمين تتمثل في انخفاض الرواتب، نقص وسائل وأسباب الراحة، عدم مجانية التعلم لهؤلاء المتعلمين، ووجد أن أكثر الاستراتيجيات المستخدمة من قبل المتعلمين للتغلب على الضغوط تتمثل في الإيمان بالله، التفكير في المشكلات، بذل المزيد من الجهود لحل المشاكل وتصحيح الأوضاع الخاطئة.<sup>1</sup>

التعقيب على الدراسة: تتشابه هذه الدراسة إلى حد بعيد مع موضوع دراستنا في كونها عالجت متغير الضغوط المهنية وربطها بمتغيرات كانت سببا في ظهور ضغوط العمل تختلف عن متغيرات دراستنا، كما اختلفت في طبيعة مجتمع البحث، وميدان الدراسة، عينة الدراسة.

#### سابعا: الفرضيات

الفرضة العامة: للمستويات الإدارية علاقة بضغط العمل داخل المؤسسة.

#### الفرضيات الفرعية:

1- للرقابة الإدارية السلبية علاقة طردية بعبء الدور.

2- للتوجيه الإداري الفعال علاقة عكسية بغموض الدور.

<sup>1</sup> - قوراري حنان: نفس المرجع، ص 22.

## خلاصة

انطلاقا مما طرح في هذا الفصل والخاص بموضوع الدراسة وبعد صياغة الإشكالية في إطارها النظري، وعرض أسباب اختيار الموضوع، وأهمية وأهداف الدراسة، وتحديد مفاهيمها، والدراسات السابقة، وبعد صياغة الفرضيات كإجابة مؤقتة لأسئلة الإشكالية، فإننا نرى من الضرورة المنهجية منا أن نحاول وبالتفصيل أن نقدم شرحا نظريا لأهم المفاهيم التي يتهيكل عليها البحث وذلك من خلال الفصول النظرية.

# الفصل الثاني

## دراسة سوسيوتنظيمية للمستويات الإدارية

تمهيد

### أولاً: الإدارة

- I-المستويات الإدارية
- II-خصائص التدرج الهرمي
- III-فوائد نظام التدرج الهرمي
- IV- مستوى سياسة العمل
- V-المدراء أنواعهم ومستوياتهم
- VI-أدوار المدير

### ثانياً: الرقابة الإدارية

- I-أهمية الرقابة الإدارية
- II-أهداف الرقابة الإدارية
- III-عناصر الرقابة الإدارية
- IV-مراحل عملية الرقابة الإدارية
- V-أنواع الرقابة الإدارية
- VI-مجالات الرقابة الإدارية
- VII- خصائص نظام الرقابة الفعال
- VIII-أدوات وسائل الرقابة الإدارية
- IX-النظريات المفسرة للرقابة الإدارية

### ثالثاً: عملية التوجيه

- I-وظيفة التوجيه
- II-أهمية التوجيه
- III-مكونات التوجيه
- IV-مبادئ التوجيه
- V-خصائص التوجيه
- VI-أسس التوجيه
- VII-المداخل المفسرة لعملية التوجيه

خلاصة

تمهيد

إن موضوع المستويات الإدارية من أهم المواضيع التي تقوم عليها الإدارة وهذا من خلال الوظائف التي تقوم بها من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه ورقابة، وتطرقنا في دراستنا على أهم وظائفها وهي وظيفتي التوجيه والرقابة.

وتعتبر الرقابة الإدارية ضرورة ملحة كونها الأم الساهر على عمل وأداء جميع المواد والعمليات المؤسساتية المختلفة، وهي تعزز زمن الإنتاجية والجودة وتوزع المواد المتاحة بكفاية على النشاطات والمهام وتقلل من التسبب والفساد.

فالرقابة الإدارية وظيفة تمارس على جميع المستويات سواء كان ذلك على مستوى رئيس قسم أو رئيس شعبة أو مدير عام ولها أساليبها وأدواتها التي من خلالها يتم التحقق من الأهداف والأعمال طبقاً لما هو مخطط له.

وعموماً فالرقابة تعكس حالة تكيف المؤسسة مع بيئتها الخارجية والداخلية، وهي بمثابة اختبار لدرجة المواءمة للخطة والإجراءات والسياسات والبرامج مع متغيرات البيئة التنافسية الداخلية والخارجية. وعليه سنحاول في هذا الفصل التعرض إلى المستويات الإدارية، خصائص وفوائد التدرج الهرمي، ومستوى سياسة العمل ثم التطرق إلى المدراء أنواعهم، مستوياتهم، ومهاراتهم، ثم إلى المدير الناجح، وبعد ذلك تطرقنا إلى ماهية الرقابة الإدارية داخل المؤسسة من خلال الأهمية والأهداف والعناصر والمراحل التي تقوم عليها الرقابة الإدارية والتعرف على أنواع ومجالات الرقابة الإدارية بالإضافة إلى الخصائص، والأدوات، ووسائل الرقابة وأهم النظريات المفسرة لها.

وكذلك تطرقنا إلى أهم وظيفة في المستويات الإدارية وهي عملية التوجيه وهذا من خلال الوظيفة، والأهمية، والمكونات، وأهم المبادئ والخصائص والأسس التي تقوم عليها عملية التوجيه والمداخل المفسرة له.

أولاً: الإدارة

**1-المستويات الإدارية:** تختلف مستويات الهرم الإداري وتتعدد من إدارة إلى إدارة أخرى، حيث يقتصر إشراف الرئيس الإداري في الغالب على عدد محدود من المرؤوسين، وهؤلاء بدورهم يتولون الإشراف على باقي العاملين في المنظمة إشرافاً مباشراً كل فيما يخصه، وتتعدد مستويات الهرم الإداري كما علمنا، حيث توجد ثلاث مستويات أساسية هي: <sup>1</sup>

**1-مستوى الإدارة العليا:** ويتولى أصحابه قمة الهرم الإداري، وهؤلاء هم الذين يتولون إصدار القرارات الإدارية اللازمة لإدارة المنظمة ومن بين هؤلاء يوجد الرئيس الأعلى الذي يضمن وحدة التوجيه في المنظمة.

**2-مستوى الإدارة الوسطى:** وهذا المستوى يضم جماعة المديرين، ومديري الإدارات ويرأسون شاغلي درجات الإدارة الدنيا.

**3-مستوى الإدارة الدنيا:** وهذا المستوى يشغله الرؤساء المباشرون في العادة، وهم الذين يشرفون على تنفيذ العمل من قبل القائمين بالتنفيذ، وأصحاب هذه الطبقة يأتمرون بأوامر رؤسائهم ممن يشغلون مستوى الإدارة الوسطى.<sup>2</sup>

**II-خصائص التدرج الهرمي:** يتميز نظام التدرج الهرمي في الجهاز الإداري بالدولة بعدة خصائص ومميزات نلخصها فيما يلي:

- (1) أن النظام يضيق عند القمة كأعلى الهرم، ويتسع عند القاعدة.
- (2) يوجب هذا النظام أن يكون لكل موظف رئيس إداري فقط هو الذي يتلقى منه الأوامر.
- (3) تحديد الأوامر في هذا النظام من أعلى إلى أسفل، أما التقارير فإنها تصعد من أدنى إلى أعلى.
- (4) لا ينبغي تخطي أي مستوى من مستويات الهرم الإداري أثناء عملية الاتصال بين مستويات الإدارة المختلفة.
- (5) يكون لكل رئيس إداري في مستوى معين، السلطة اللازمة لإنجاز الواجبات والمهام المكلف بها مع تحمله مسؤولية النجاح في هذا الأداء.

يرتب هذا النظام عدة أمور منها واجب الطاعة للرئيس الإداري في الأوامر المشروعة.<sup>3</sup>

1 - محمد محمد عبده، مرجع سابق، ص 256.

2 - نفس المرجع، ص 258.

3 - نفس المرجع، ص 256.

### III- فوائد نظام التدرج الهرمي:

- 1) تفادي الازدواج في الأوامر الإدارية المترتب على تفادي الازدواج في الرئاسة.
- 2) سهولة تحديد السلطة والمسؤولية في جميع المستويات.
- 3) الخروج بالسلطة من نطاق المركزية واللامركزية الإدارة.
- 4) يسهل عملية الاتصال بين وحدات الجهاز الإداري في أعلى السلم وفي أسفله مما يؤدي إلى سرعة وسهولة اكتشاف المشكلات وكذلك سرعة علاجها.
- 5) يضمن هيمنة السلطة المركزية على جميع إدارات الدولة كما يسهل مهمة القيام بالوظائف الرئيسية.<sup>1</sup>

**IV- مستوى سياسة العمل:** عند الحديث عن مستوى سياسة العمل فإن ذلك يجرننا للحديث عن مستويات الإدارة الثلاثة (إدارة عليا، وسطى، وتنفيذية)، ففي المنظمات الكبيرة (الرسمية منها وغير الرسمية) هناك ثلاثة مستويات إدارية، المستوى الأول هو مستوى الإدارة العليا (القيادي)، المستوى الثاني هو مستوى الإدارة الوسطى (الإشرافي)، أما المستوى الثالث فهو مستوى الخط الأول (التنفيذي)، وفي ضوء هذه المستويات يمكن القول بأن هناك ثلاث أنواع من سياسات العمل، سياسات تخص الإدارة العليا والتي تتميز بقلّة التخصص وعمومية توجهها وارتباطها بوظائف العلاقات العامة، والبحث والتطوير وتوفير مصادر الأموال للمنظمة، أما سياسات الإدارة الوسطى فهي الأكثر تخصصا، وينصب اهتمامها على الأمدين المتوسط والقصير كونها تعالج أكثر مما تعالج الأمور ذات العلاقة بشؤون المنظمة الداخلية، ويزداد تخصص السياسة وتقل عمومياتها إلى الحد الأدنى عندما نناقش الحاجة لها في المستوى الأدنى من الإدارة (التنفيذي)، كما أن البعد الزمني لمثل هذه السياسة يكون قصيرا قياسا بتوجهات الإدارتين الأعلى.

وتعني مثل هذه السياسة بشؤون الإنتاج والأفراد وما إلى ذلك، ولما كانت لهذه السياسة توجهات تنفيذية فإنها تكاد تكون إجرائية التنفيذ أكثر من كونها توجيهية.<sup>2</sup>

1 - محمد محمد عبده، مرجع سابق، ص 257.

2 - ياسر أحمد فرح: إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 84.

**V- المدراء أنواعهم ومستوياتهم:** يطلق لفظ مدير أو مشرف على كل الأفراد الذين يشغلون مراكز إدارية تنفيذية على كافة المستويات الإدارية ابتداء من المدير العام للمؤسسة إلى المشرف الأول، أو رئيس العمال، وترجع أهمية التوجيه والإشراف إلى أنه يمكن من إقامة ووضع الخطط والتنظيم، وشغل الوظائف بالأفراد، ولكن الأعمال لن تتم أو تنجز، والأهداف لن تتحقق إلا بتوجيه الأفراد وتعليمهم كيفية إنجاز وأداء الأعمال المطلوبة منهم لتحقيق الأهداف المنشودة.<sup>1</sup>

إن توسع المنظمات وتزايد عدد العاملين فيها وتعدد أعمالها، وتطور حقول العلم والمعرفة التخصصية، قد استوجبت تقسيم الأعمال واعتماد مبدأ التخصص، أما التقسيم والتمايز الأفقي فهو يعني إسناد مسؤولية الإشراف على نشاط معين إلى شخص آخر (مثل مدير الإنتاج، مدير التسويق، مدير الموارد البشرية، رئيس قسم التوظيف وغيرهم)، ويمكن تصنيف المديرين أفقياً في المنظمة إلى ثلاثة أنواع: **1- المدير الوظيفي (المتخصص):** ويكون مسؤولاً عن وحدة تنظيمية تؤدي مهمة وظيفية واحدة، ويعمل فيها أفراد لديهم تعليم وتدريب ومهارات متشابهة مثل إدارات المبيعات، والتمويل، والأفراد، والإنتاج، ويتولى المدراء التنفيذيون الإدارات التي تسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة (الإنتاج، التسويق) وأما المدراء المساندون فيديرون الإدارات التي تساعد الإدارات التنفيذية، مثل إدارات الأفراد، والمشتريات، والخدمات، والبحوث والمكتبة.

**2- المدير العام:** ويكون مسؤولاً عن عدد من الإدارات التي تؤدي وظائف مختلفة، مثل متجر متعدد الأقسام وعن جميع الإدارات المتخصصة داخله.

**3- مدير مشروع:** وهو يدير مشروعاً معيناً ويقوم بالتنسيق بين الأفراد العاملين في المشروع، وبين الإدارات الأخرى في المنظمة، ومع جهات خارج المنظمة.<sup>2</sup>

وأما التقسيم (التمايز الرأسي) أو التقسيم على أساس المستوى فهو يعني تكليف شخص معين الإشراف على عدد من المرؤوسين، ويمكن تصنيف المدراء على أساس الرتبة الرأسية في المنظمة إلى ثلاث مستويات: مدراء الخط الأول، مدراء الوسط، مدراء القمة (الإدارة العليا).

**أ- مدراء الخط الأول (الإشراف الأول):** وهؤلاء مسؤولون عن توجيه وتنسيق أعمال الأفراد الذين يقومون بتنفيذ أعمال المنظمة الإنتاجية أو الخدمية فعلياً، وهؤلاء الأفراد ليسوا مديرين، ويطلق على هؤلاء المدراء تسميات مثل رئيس قسم، مشرف، رئيس شعبة، مدير مكتب، مراقب، ويعمل تحت إشرافهم المحاسبون أو

1 - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص21.

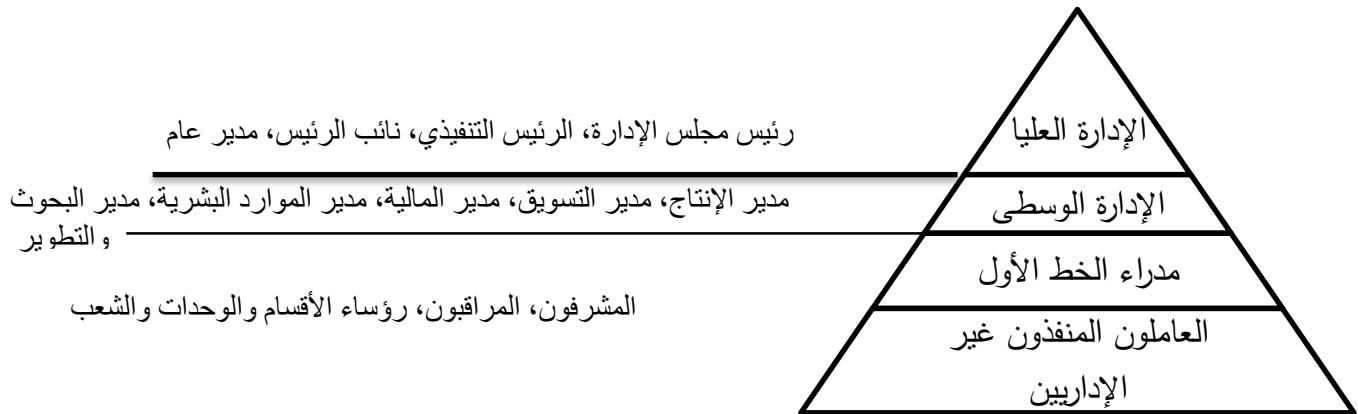
2 - نفس المرجع، ص22.

المهندسون، أو المكتبة أو غيرهم وذلك تبعا لنشاط القسم أو الوحدة، أو رجال البيع، وهؤلاء المدراء يتبعون لمدراء الوسط (الإدارة الوسطى).

ب-مدراء الوسط (الإدارة الوسطى): ومن بين هؤلاء مدراء إدارة المبيعات، والإنتاج، والعمليات، والتسويق، والمالية، والموارد البشرية وغيرها، وكل مدير مسؤول عن تنظيم وتوجيه وتنسيق ومراقبة أنشطة وفعاليات مدراء الخط الأول، فهؤلاء المدراس يفسرون ويوضحون توجيهات الإدارة العليا وسياساتها وقراراتها لمدراء الخط الأول يخضعون للمساءلة أمام رؤسائهم (الإدارة العليا) ومن الملاحظ أن أعداد هؤلاء المدراء تتقلص باستمرار نظرا للجوء المنظمات إلى تقليص حجمها لمواجهة الضغوط التي تتعرض لها.

ج-مدراء القمة (الإدارة العليا): وتضم مجموعة محددة من الأفراد (تشمل عادة الرئيس ونائبه، المدير العام، المدير التنفيذي) وهم مسؤولون عن التوجيه والإشراف العام الكلي للمنظمة من خلال مدراء الوسط.<sup>1</sup>

#### الشكل رقم (01): المستويات الإدارية



المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص24.

إن مستوى المدير يشير إلى الحق في اتخاذ القرارات والإجراءات واستخدام الموارد ضمن حدود معروفة نتيجة للتخصص الرأسي في عملية الإدارة، وهناك ارتباط بين التقسيم الأفقي والرأسي في المنظمة، فقد يكون مدير الخط الأول رئيسا لقسم المحاسبة، وقد يكون مدير الوسط مديرا للتسويق.

إن أي مدير في المستويات الثلاثة يقوم بجميع الوظائف الإدارية الأربع، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ولكن تتفاوت الأهمية النسبية لكل وظيفة حسب مستوى المدير ويختلف مقدار ما يبذله المدير من وقت وجهد في كل وظيفة باختلاف مستواه، فالإدارة العليا تولي اهتماما زائدا للتخطيط والقيادة بينما يولي مدراء الخط الأول كثيرا من اهتماماتهم التوجيه والرقابة، وأما الإدارة الوسطى فتولي اهتماما

<sup>1</sup> - حسين حريم: مرجع سابق، ص ص 22-23.

متساويا نسبيا للوظائف الأربع، وهنا يجب التأكيد على ضرورة التكامل بين المستويات الثلاثة، حتى تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها بنجاح.<sup>1</sup>

**VI- أدوار المدير :** يمارس أي مدير مهما كان عمله أو مستواه أدورا عديدة في آن واحد، والدور هو نمط تصرفات معينة متوقعة من الفرد بحكم وظيفته أو كونه عضوا في جماعة وحدة تنظيمية.

وقد صنف الكاتب هنري منتز برغ أدوار المدير إلى عشرة أدوار مترابطة، يمكن إدراجها تحت

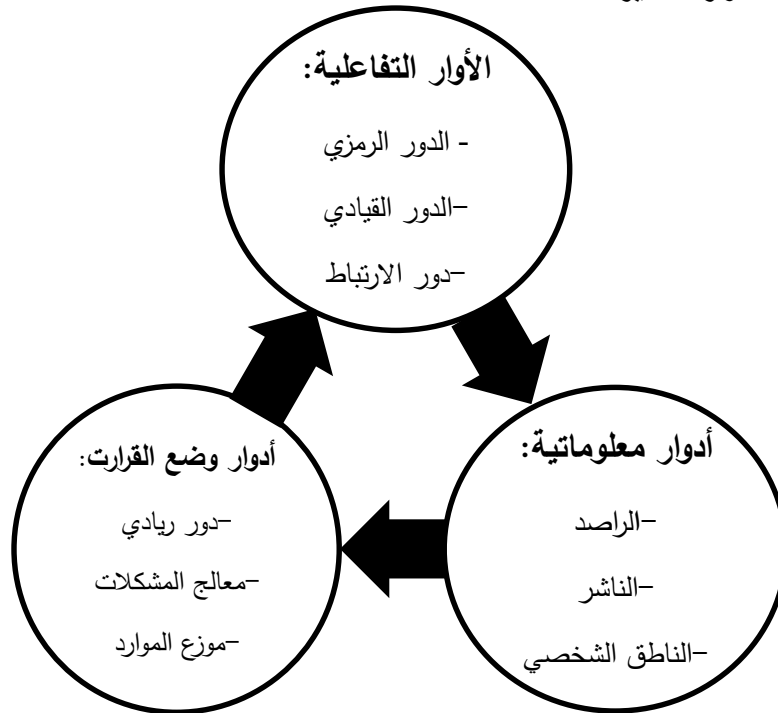
ثلاث مجموعات رئيسية وهي:

(1) الأدوار التفاعلية.

(2) الأدوار المعلوماتية.

(3) أدوار صنع القرارات.<sup>2</sup>

الشكل رقم (02): أدوار المدير



المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص28.

1 - حسين حريم: مرجع سابق، ص ص 24-25.

2 - نفس المرجع، ص25.

VII-مهارات المدير :

1-المهارات الفنية: وهي المقدرة على استخدام معارف وأساليب وموارد محددة في إنجاز العمل، فرييس قسم ضبط الجودة، ومراقب المصنع ومدير الشؤون المالية، يجب أن يمتلك كل منهم المهارات الفنية التي تتعلق بمجال عمله.

2-المهارات التحليلية: وتتضمن المقدرة على تشخيص وتقييم الحالات والمواقف، وتحديد العوامل الرئيسية، وتفهم العلاقة فيما بينها، ودورها في أي موقف، ولا بد للمدير من فهم المشكلة التي تواجهه وتطوير خطة عمل لمعالجتها.

3-مهارات صنع القرار: وتتوقف هذه المهارات كثيرا على المهارات التحليلية، وتتضمن المقدرة على تحديد المشكلات وأسبابها الحقيقية وتطوير الحلول البديلة والمفاضلة بينهما واختيار البديل الأنسب ومتابعة تنفيذه.

4-مهارات تفاعلية: إن عمل المدير أساسا هو إنجاز الأعمال من خلال (بوساطة الآخرين)، وهذا يتطلب منه مقدرة ومهارة في العمل مع الآخرين والتعامل معهم وفهمهم، وهذه المهارات حيوية لكل مدير وتؤثر كثيرا في مقدرته القيادية.

5-المهارات الإدارية (التصورية): وتشتمل على المقدرة على النظر للمنظمة ككل، وكيف ترتبط الوحدات المختلفة ببعضها البعض ودور كل منها، وكيف يؤثر كل منها بالآخر ويتأثر به، لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.

6-المهارات الاتصالية: يعتبر الاتصال الفعال مفتاح نجاح المدير، بل والمنظمة، فهو مسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج من خلال جهود الغير (التابعين)، وعليه لا بد للمدير أن يكون قادرا على استقبال وإرسال المعلومات والأفكار والخطط والبرامج والمشاعر والاتجاهات، كتابة وشفاهة بشكل يفهمها الآخرون بوضوح وسهولة، كما عليه أن يشجع العاملين معه على تزويده بالتغذية الراجعة وآرائهم وملاحظاتهم واقتراحاتهم بصراحة وصدق.

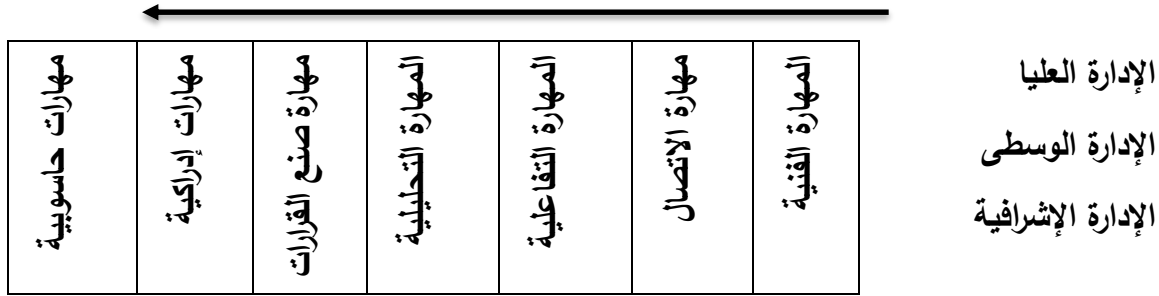
7-المهارات الحاسوبية: لقد أصبح الحاسوب يستخدم في مختلف المجالات والأعمال، ومن الضروري أن يدرك ويتقن المدير دور الحاسوب وتطبيقاته وكيفية استخدامه وبرمجياته في أداء جوانب كثيرة من عمله. ومع أن جميع المهارات السابقة ضرورية لأي مدير إلا أن الأهمية النسبية لكل منها تتفاوت من

مستوى لآخر، وتبعا للأهمية النسبية للأدوار التي يقوم بها المدير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حسين حريم: مرجع سابق، ص ص 28-30.

المهارات الإدارية والمستوى الإداري:

الشكل رقم (03): درجة مقدار المهارة المطلوبة



المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص24.

**VIII-المدير الناجح** : ينبغي أن يتمتع المدير الناجح بخصائص وسمات واتجاهات معينة تمكنه من تطبيق مهاراته وقدراته المختلفة في القيام بأدواره العديدة، وتنطبق هذه الخصائص والسمات على أي مدير، مهما كان عمره، وجنسه، ومهما كانت طبيعة عمل المنظمة التي يعمل لديها وحجمها، وثقافتها، وأهم هذه الخصائص هي :

**1-يوفر توجهات ومسارات واضحة**: أي وضع أهداف ومعايير أداء واضحة للأفراد، وعليه أن يتيح لهم فرصة المشاركة في وضع هذه الأهداف لا أن يملئها عليهم، وأن يكون واضحاً في تفويض السلطات وتعيين المسؤوليات.

**2-يشجع الاتصال المفتوح**: ينبغي أن يكون المدير نزيهاً وصادقاً ومباشراً في تعامله مع الناس، ويجب أن يحرص المدير على إيجاد وتطوير مناخ من الصراحة والثقة.

**3-يرشد الناس ويؤازرهم**: أي يجب أن يساعد الآخرين، وأن يعمل بصورة بناءة هادفة لتصويب مشكلات وأخطاء الأداء.

**4-يعترف بموضوعية الإنجاز**: يجب أن يثني المدير على العامل المتفوق المتميز أكثر من انتقاده له بسبب أخطائه، كما يجب ربط العوائد بمستويات الأداء، لا أن تمنح على أساس الأقدمية أو العلاقات الشخصية.

**5-يصنع رقابة مستمرة**: إن على المدير أن يتابع القضايا والإجراءات الهامة وتزويد العاملين بالتغذية الراجعة اللازمة.

- 6- يختار العاملین المناسبین: يجب أن يعنى المدير بجذب واختيار الأشخاص الذين لديهم المهارات والقدرات والاتجاهات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- 7- يتفهم الانعكاسات المالية لقراراته: وهذه صفة هامة بالنسبة للمدراء الذين لا يتحملون مسؤولية مباشرة عن تحقيق الأرباح والعائدات، مثل مدراء الموارد البشرية، والأبحاث والتطوير والخدمات وغيرهم.
- 8- يشجع الإبداع والابتكار: وهذه صفة هامة ولا سيما في ظل العولمة والمنافسة الشديدة.
- 9- يعطي للعاملين قرارات واضحة حين الحاجة.
- 10- يظهر باستمرار درجة عالية من النزاهة: إن معظم الأفراد يرغبون العمل مع مدير ينال تقديرهم واحترامهم.<sup>1</sup>

### ثانيا: الرقابة الإدارية

الرقابة الإدارية واحدة من الوظائف الرئيسية الأربعة التي تتكون منها العملية الإدارية والترتيب المعتاد لهذه الوظائف هو التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

إن كلمة الرقابة موقعها في ترتيب وظائف الإدارة له دلالة معينة، وهي أن هذه الوظيفة ليست منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى، بل هي جزء يكتمل به الأداء الإداري في منظمات الأعمال.<sup>2</sup>

I- أهمية الرقابة الإدارية : تتبع أهمية الرقابة مما يلي:

- 1) التأكد من حسن سير العمل وأنه يسير حسبما هو مقرر له.
  - 2) الكشف عن المشكلات التي تعترض تنفيذ عمل ما، أو الانحرافات عن مسار التنفيذ ومعرفة أسبابها ومعالجتها قل أن يستعجل الأمر.
  - 3) كما تساعدها في التنبؤ والانحراف المحتمل حدوثها واتخاذها يلزم من إجراءات لمنع حدوثها.
  - 4) شموليتها لكل نشاطات المنظمة ومتابعة تنفيذها وتحقيق الأهداف.<sup>3</sup>
- II- أهداف الرقابة الإدارية : يسميها البعض بأهداف الرقابة، كما يسميها البعض الآخر بمكونات العملية

الرقابة ويلخصها في عدة مكونات هي:

- 1) تحديد الأهداف والمعايير.
- 2) متابعة وقياس الأداء الفعلي وفق المعايير الموضوعية.

<sup>1</sup> - حسين حريم: مرجع سابق، ص ص 31-32.

<sup>2</sup> - علي عباس: مرجع سابق، ص 179.

<sup>3</sup> - محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 182.

(3) التقويم الصحيح.<sup>1</sup>

III-عناصر الرقابة الإدارية : تقوم الرقابة الإدارية على عدة عناصر أهمها ما يلي:

- (1) أن الرقابة تستهدف الوقوف على إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية.
- (2) الكشف عن المعوقات وأوجه القصور، والانحرافات التي تقف في وجه تحقيق الأهداف.
- (3) معالجة أوجه القصور والخلل وعدم الاكتفاء بالكشف عنها فقط.
- (4) احترام الإجراءات والوسائل المتبعة وكذلك العاملين لقواعد الشرعية القانونية.<sup>2</sup>

IV-مراحل عملية الرقابة الإدارية : عملية الرقابة تمر في أربع مراحل وهي:

- (1) تحديد معايير الأداء.
- (2) قياس الأداء الفعلي.
- (3) مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف التي تم تحديدها.<sup>3</sup>
- (4) اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

V-أنواع الرقابة الإدارية : هناك أنواع مختلفة للرقابة وذلك حسب المعيار المستخدم في تصنيفها وفيما يلي هذه الأنواع:

يلبي هذه الأنواع:

1-الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

أ-الرقابة الوقائية: ويطلق عليها أيضا تسمية التنبؤية أو الإيجابية لأنها تنتبأ بوقوع الأخطاء وتحاول منعها أو التقليل من أضرارها في حال وقوعها.

ب-الرقابة المتزامنة: وهي التي تراقب سير العمل أولا بأول وهذا النوع من الرقابة يعيظها صفة الاستمرارية.

ج-الرقابة اللاحقة: وتسمى أيضا بالرقابة البعدية لأنها تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، كما تسمى بالرقابة التصحيحية أو الرقابة السلبية، وفي جميع الحالات توفر التقارير الرقابية التغذية العكسية للأنشطة الرقابية اللاحقة.<sup>4</sup>

1 - محمد محمد عبده: مرجع سابق، ص321.

2 - نفس المرجع، ص340.

3 - فادي محمد صلاح: مرجع سابق، ص121.

4 - محمود أحمد فياض وآخرون: مرجع سابق، ص183.

2- الرقابة من حيث شموليتها وتنقسم إلى:

أ- الرقابة الشاملة: لمعرفة مدى تحقيق أهداف التنظيم.

ب- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: لمعرفة مدى تحقيق أهدافه وقياس لمعرفة مدى تحقيق أهداف دائرة معينة أو قسم محدد.

ج- الرقابة على مستوى الفرد: لمعرفة مدى تحقيق أهدافه وقياس مستوى كفاءته في العمل.

3- الرقابة من حيث المصدر وتنقسم إلى:

أ- الرقابة الداخلية: وتأتي من داخل المنظمة، ويمارسها المسؤولون والمديرون في مختلف المستويات الإدارية أو وحدة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية للرقابة على كل ما يدور داخل المنظمة.

ب- الرقابة الخارجية: تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة من خارج المنظمة قد تتبع المؤسسة الأم، أو الحكومة مثل مدققي الحسابات.

4- الرقابة من حيث طريقة تنظيمها:

أ) الرقابة المفاجئة: غير مبرمجة وتتم بشكل مفاجئ كي يرصد الإنجاز عن حقيقته.

ب) الرقابة اليدوية: تتم وفق جدول محدد.

ج) الرقابة المستمرة: متابعة مستمرة لسير العمل مثل برج المطار، أو كاميرا، أو فيديو.<sup>1</sup>

VI- مجالات الرقابة الإدارية: تستخدم الرقابة الإدارية في كلا القطاعين العام والخاص حيث تستخدم الرقابة الإدارية في القطاع الخاص على مستوى الإنتاج كما ونوعا، وعلى مستويات التسويق والأفراد والأموال بهدف التأكد من تحقيق الأهداف والتي عادة ما تكون معايير كمية أو نقدية، أو مالية لها طبيعة اقتصادية وتهدف في النهاية إلى تحقيق الربح المنشود.

أما في القطاع العام تستخدم الرقابة الإدارية حسب طبيعة المؤسسة أو الدائرة وعادة ما تمارس لغرض التأكد من انضباط الأفراد في عملهم وحسن تنفيذهم للقوانين والأنظمة والتعليمات والتقييد باللوائح التنظيمية، بالإضافة إلى حسن استخدام الأدوات والوسائل المختلفة كالألات والمعدات وحسن استخدام الموارد المالية حسب التعليمات المالية المتعلقة بالإنفاق.

<sup>1</sup> - فادي محمد صلاح: مرجع سابق، ص183.

أي أن الرقابة الإدارية في القطاع العام لها طبيعة قانونية بينما طبيعتها في القطاع الخاص اقتصادية.<sup>1</sup>

### VII - خصائص نظام الرقابة الفعال:

1- **الدقة في المعلومات:** أي يجب أن تكون المعلومات دقيقة كي تكون نافعة ومفيدة، إذ أن للمعلومات غير الدقيقة تؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

2- **توفر المعلومات:** لا بد من توافر معلومات عن كل من الخطط (والبرامج، وجداول العمل، والأرقام التقديرية، وخرائط التخطيط)، وعند التنفيذ الفعلي لهذه الخطط حتى يمكن التعرف على الانحرافات وأسبابها.

3- **التركيز على نقاط الرقابة الهامة:** يجب أن تتم الرقابة على الأشياء الهامة الحرجة، وعلى كل مدير أن يحدد ما هو مهم في عمله لكي يراقبه، وعليه أن يحدد أولوياته في الرقابة.

4- **التوقيت الملائم:** يتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب، وفي لحظة الاستخدام والاحتياج لها.

5- **الموضوعية:** ويعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة، واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية.

6- **المرونة:** يتم عادة استخدام معايير الرقابة لكي تناسب ظروف معينة، فإن تغيرات هذه الظروف وجب تغيير معايير الرقابة.

7- **التكامل:** يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الإدارية بالشركة، على الأخص نظام التخطيط يمكن أن يكن أداة جيدة للرقابة.<sup>2</sup>

VIII- **أدوات وسائل الرقابة الإدارية :** تختلف وسائل أدوات الرقابة وفقا لاختلاف نوع وحجم النشاط، فبعض الأدوات أو الوسائل تستخدم في حالات المشروعات الكبيرة ذات النشاطات المتعددة، وبعضها يستخدم في المشروعات الصغيرة ذات المهام المحددة، وبعضها أدوات وسائل الرقابة يستخدم في أداء المنشأة الكلي فقط ويستخدم بعضها في الأنشطة المتخصصة.

وأهم وأبسط أدوات ووسائل الرقابة:

<sup>1</sup> - تيسفا جبير ميدين وآخرون: تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة: سلامة عبد العظيم حسين، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2005، ص ص 77-78.

<sup>2</sup> - فادي محمد صلاح: مرجع سابق، ص138.

1- الملاحظة الشخصية: يتمكن عن طريقها تحديد مدى تقدم العمل ومدى اتفائه مع المستوى المطلوب ومن ثم تشجيع العاملين أو تصحيح الوضع إن لم تكن النتيجة مرضية، الملاحظة الشخصية تحتاج إلى تواجد شخصي للمراقب حتى يرى بعينه ما يجري.

2- ومن وسائل الرقابة: التقارير وإرسالها إلى الرؤساء أو إبلاغها في التلفون (الهاتف).

3- ومن الوسائل الرقابية أيضا: استخدام الأوامر الشفوية أو المكتوبة أو اتباع بعض إجراءات الهياكل التنظيمية المربوطة بالنشاط المطلوب.<sup>1</sup>

### IX- النظريات المفسرة للرقابة الإدارية :

1- نظرية الإدارة العلمية (تايلور): لقد وضع "تايلور" نظاما محكما يشتمل على إجراءات عملية يستطيع المديرين تطبيقه أطلق على هذا النظام (الإدارة العلمية)، كان الهدف الرقابة الصارمة على الجهود التي يبذلها العاملون في العمل، بدأ تايلور وحلفاؤه من بعده الممارسات الحديثة لدراسة العمل، كان تايلور من الأوائل الذين بينوا تفصيلا استراتيجية الرقابة المباشرة وقبل هذا كان التأكيد على السماح بالاستقلال التقليدي في تخصيص العمل، عمليا، من هذا الوقت فصاعدا (1900)، اعتنقت جماعات جديدة ثم المديرين المهنيين وجهة النظر بأنهم يجب أن يقرروا محتوى الوظائف، ويحددون من الذين يجب أن يعينوا، وماذا يجب عليهم أن يعملوا حتى أدنى التفاصيل، والمبالغ التي يجب أن تدفع للعاملين مقابل أدائهم المطلوب منهم، هناك ظهرت ممارسة تصميم الوظيفة والوعي باختيار العاملين طبقا لمدى ملاءمتهم التي اقترحها تايلور، بمعنى أن العمل يجب أن يبسط، وأن يكون بناؤه لكي يقوم العاملون غير المهرة بأداء مهام وظيفية أكثر، كان يمكن مكافأة مثل أولئك العمال طبقا لما يؤدونه من أعمال، والمحافظة على التكاليف في أدنى مستوياتها.<sup>2</sup>

2- نظرية التكوين الإداري (هنري فايول): يرى فايول أن الإدارة هي فن معاملة الناس، والإداري الناجح هو الذي يجمع بين أسلوب البحث العلمي من جهة، وفن معاملة الناس من جهة أخرى.

كما تعد الإدارة بمثابة مقدر فائقة على إنجاز الأعمال، ومهمة الإدارة هي تنسيق أوجه النشاط المختلفة، أي أن الإدارة تعتمد على الممارسة والخبرة، مما يجعلنا نهتم بالإدارة في النهاية على اعتبار أنها مهمة، والعمل على تعميق الخبرة الإدارية، وإعداد الإداري الناجح، وتدريب طبقة الإداريين جيدين فن التعامل مع الناس وحسن استخدام الطرق والأساليب العلمية في حل المشكلات الإدارية.

1 - تيسفا جبير ميدين وآخرون: مرجع سابق، ص 86.

2 - طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 165.

ووظائف الإدارة عند هنري فايول هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.<sup>1</sup>

**3-دراسات ميتشجان:** بدأت دراسات "ميتشجان" بعد الحرب العالمية الثانية، وذلك بواسطة كل من كاتز، كان، ليكارت، وقد أجريت الدراسة الأساسية في إحدى الشركات في الأقسام ذات الإنتاجية العالية والأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة، وكان الغرض هو دراسة الفرق بين النمط القيادي في الأقسام المختلفة الإنتاجية، هذا ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

(1) تتميز الأقسام ذات الإنتاجية العالية بان مشرفيها يهتمون بالجوانب الإنسانية، والإشراف الذي يهتم بالعملين، ولقد سمي بنمط القيادة المهمم بالعملين، وهذا النمط القيادي يهتم بمشاعر العاملين وراحتهم، والإشراف يأخذ الشكل العام الذي لا يهتم بالتفاصيل ودقائق الأمور الخاصة بالعمل، ويقوم القائد بتخصيص وقت كبير من يومه للإشراف والقيادة.

(2) تتميز الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة بان مشرفيها يهتمون بالإنتاج وشؤون العمل، ولقد سمي بنمط القيادة المهمم بالإنتاج، وهذا النمط القيادي وجد أنه يهتم بالعمل والإنتاج والإجراءات وطرق الأداء، كما يهتم المشرفون في هذه الأقسام بتفصيلات الأمور ودقائقها، ولا يترك فرصة للمرؤوسين للاشتراك في حل المشاكل الخاصة بالعمل.

وتقييم دراسات ميتشجان يشير إلى افتقار هذه الدراسات إلى الإحكام المنهجي، وعدم سعي الدراسات إلى تطوير وتغيير النمط القيادي، حتى يمكن معرفة علاقته بالإنتاجية، وقد مد بعض الباحثين نقدهم إلى دراسات ميتشجان، وذلك بقولهم أنه حتى لو كانت هناك علاقة بين نمط القيادة والإنتاجية، فلماذا لا تكون العلاقة في الاتجاه المعاكس، أي أن إنتاجية وكفاءة المرؤوسين هي تفرض وتحدد نمط القيادة المناسب، حيث أننا يمكن أن نبرر القول بأنه إذا كان العاملون أكفاء ويؤدون واجبهم، فلا داعي للقائد أن يهتم بالإنتاج وبالإشراف الدقيق، بل عليه أن يهتم بالمرؤوسين، وأن يكون نمط إشرافه عاما وغير دقيق.<sup>2</sup>

**4-نطاق الإشراف الواسع عند (جاردنر) و (مور):** يذكر "جاردنر" و "مور"، أن البناء التنظيمي يأخذ شكلين أساسيين:

الشكل الأول يمثل التسلسل الضيق الطويل، والشكل الثاني يمثل التسلسل الواسع العريض، ويقوم الشكل الأول على أساس نظرية نطاق الضبط أو التمكّن أو الإشراف، ويقصد بهذا النطاق، عدد

1 - طلعت إبراهيم لظفي: مرجع سابق، ص ص 58-59.

2 - أحمد ماهر: كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ص 320-321.

المرؤوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم رئيس واحد، وتذهب نظرية نطاق الإشراف إلى أن هذا النطاق يتعين أن يكون ضيقا كلما صعدنا إلى أعلى في البناء التنظيمي حتى يصبح أقل ما يمكن في مستوى الإدارة العليا، ثم يتسع هذا النطاق تدريجيا كلما هبطنا إلى أسفل في الهيكل التنظيمي، فإذا كان المدير التنفيذي لا يستطيع الإشراف الدقيق إلا على عدد محدود من الأفراد لا يتعدى تسعة أفراد، فإن رئيس العمال يستطيع أن يشرف على عدد أكبر من العمال في المستوى طالما أن عملهم نمطي وروتيني، ومع ذلك فلا يجب أن يزيد عدد المرؤوسين على عدد معين حتى يتمكن الرئيس من حسن الإشراف.

أما الشكل الثاني من أشكال البناء التنظيمي، فيقوم على افتراض يذهب إلى "أنه يمكن أداء العمل على نحو أكثر كفاءة، إذا ما منح العاملون قدرا أكبر من التحرر في أداء هذا العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات"، ونجد أن منح العاملين قدرا أكبر من التحرر في أداء العمل يسمح بتوسيع نطاق الإشراف، أي سمح بزيادة عدد المرؤوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم رئيس واحد.

ويخلص "جاردنر ومور" إلى أن نمط الإشراف في المستويات الدنيا يتأثر بشكل البناء التنظيمي والفلسفة التي يقوم عليها، فالمشرفون المباشرون يشغلون مكانة دنيا في التسلسل الإداري للتنظيم، مما يجعل أنماط سلوكهم وعلاقاتهم مع العمال محكومة بسياسة الإدارة وتوجيهاتها، ومعنى ذلك أن البناء التنظيمي الذي تعده الإدارة يؤثر في أنماط الإشراف القائمة داخل التنظيم.<sup>1</sup>

**5- نطاق الإشراف عن (إرنست ديل):** يرى "إرنست ديل" أن ضيق نطاق الإشراف يؤدي إلى تعدد المستويات الإدارية، وبالتالي طول خط السلطة، ذلك النمط الذي تمر عن طريقه جميع الاتصالات من وإلى المسؤول عن التنظيم، مما يؤدي إلى صعوبة التنسيق، ومهما تم إحداث تفويض في السلطة إلى المستويات الإدارية الأقل، فإن بعض القرارات ولا سيما المهم منها سيتم في أعلى مستوى، وبذلك قد تكون الصورة عند متخذ القرار غير مطابقة للصورة عند خط التنفيذ، وكلما زاد خط السلطة زادت الفرصة لسوء الفهم المتراكم وذلك على عكس الحالة في نطاق الإشراف الواسع، حيث يعمل على قصر خط السلطة، ويحد من تعدد المستويات الإدارية، ومعنى ذلك زيادة وسرعة التفاهم بين المرؤوسين، وما يمكن أن يؤدي إلى تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات بناء على معلومات واضحة من مصدرها الأصلي، فنطاق الإشراف الواسع يرغم الرؤساء على تفويض السلطة للمرؤوسين، ونلاحظ أن كثرة طلبات المرؤوسين من

<sup>1</sup> - طلعت إبراهيم لطفى: مرجع سابق، ص ص 161-162.

الرؤساء باتخاذ قرارات في موضوع معين يجعل الرؤساء بعد مدة وتحت ضغط الأور الواقع مؤمنين بضرورة تفويض السلطة في كثير من الموضوعات.<sup>1</sup>

**6- نظرية دوغلاس ماكريجور:** وضع ماكريجور تمييزاً بين نمطين مختلفين من المناهج العامة لوظيفة الإدارة على أحد الأطراف تجرية نظرية (X) التي تزعم أن العاملين لا يحبون العمل، وأنهم سوف يتجنبونه إذا استطاعوا ذلك، وسوف يتصرفون بصورة رديئة في كل فرصة إذا أُجبروا على العمل، وهكذا، على الطرف الآخر لدينا نظرية (Y) التي يفترض أنها تأخذ اتجاهاً أكثر تنويراً وثقافة.

يعني هذا أن العاملين يحبون العمل، وأنهم بطبيعتهم نشيطون ومبتكرون، ومن ثم يمكن أن يسمح لهم أن يقرروا لأنفسهم كيف ينظمون أعمالهم الخاصة، وأن يكونوا مسؤولين، ولذلك سوف يعملون دون إشراف.<sup>2</sup>

**7- روبرت مرتون:** ركز مرتون على أثر فرض القواعد والتعليمات باعتبارها وسيلة مهمة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الرقابة على سلوك أعضاء التنظيم وما يترتب على ذلك من تجمد "السلوك الوظيفي" حيث تصبح العلاقات في التنظيم أساساً بين الوظائف وليس بين الأفراد، كما تصبح القواعد والإجراءات الرسمية جزءاً من التكوين الذاتي لأفراد التنظيم يتمسكون بها لتجنب الخطأ أو المساءلة، كما تختزل عملية اتخاذ القرارات إلى تصميم صيغة حل معين يناسب فئة من الموضوعات ويكون القرار روتينياً لا يعتمد على التفكير أو الخلق والإبداع من جانب الأفراد.

ويؤدي جمود السلوك الوظيفي إلى نتائج غير متوقعة لم تكن إدارة التنظيم تضعها في حساباتها، وذلك نتيجة انحصار الأفراد في ذواتهم وتصاعد رغبتهم في حماية أنفسهم والدفاع عن تصرفاتهم مما يجعل تعاملهم مع العملاء وفيما بينهم يتسم بالجمود والتردد والتقليدية والبعد عن الإبداع والابتكار، ومن ثم تتهاوي المميزات المفترضة في التنظيم البيروقراطي وتبدو سوءاته بوضوح.<sup>3</sup>

**8- فليب سليز نيك:** من جانب سليز نيك أثار قضية تفويض السلطة كوسيلة تلجأ إليها إدارة التنظيم البيروقراطي لإحكام الرقابة على سلوك أعضاءه، يتم زيادة جرعات التدريب للأفراد الذين فوضت إليهم السلطة لمباشرة أعمال متخصصة، وبالتالي يؤدي تفويض السلطة إلى انحصارهم وتركيزهم فقط على تلك

1 - طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سابق، ص 162.

2 - ستيفن أكرويد وآخرون: سوء السلوك التنظيمي، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2002، ص 115.

3 - علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 73.

المهام التي فوضت إليهم، وبينما يحقق تفويض السلطة مزايا للتنظيم نتيجة ارتفاع كفاءة الأداء في الأعمال المفوضية نتيجة التدريب والتركيز، فإن التفويض في الوقت ذاته يؤدي إلى تفتت التنظيم وتحويله إلى مجموعة من الجزر المنعزلة يهتم المسؤول عن كل منها بإنجاز المهام التي فوضت إليه دون أي اهتمام بقضايا العمل التي لا تتصل مباشرة بمهامه، وبذلك تبدو في الأفق التناقضات بين الأهداف الجزئية لقطاعات التنظيم المنعزلة عن بعضها البعض، وبين الأهداف العامة للتنظيم ككل، ويترتب على تلك النتائج غير المتوقعة أنت تزداد الشقة بين الإنجازات الفعلية وبين الأهداف المرجوة للتنظيم، ويرى سليز نيك أن تفويض السلطة في التنظيم البيروقراطي وقد قصد به أن يكون أداة للرقابة لضمان تحقيق أهداف التنظيم العامة، إلا أنها تؤدي إلى حدوث نتائج غير مقصودة يكون لها آثارها السلبية على التنظيم.<sup>1</sup>

**9- جولدنر:** اكتشف جولدنر أن نظم الرقابة في التنظيم البيروقراطي وإن كانت تهدف إلى تحقيق التوازن والاستقرار في التنظيم، إلا أنها في نهاية الأمر تؤدي إلى الإخلال بهذا التوازن نتيجة فقد أفراد التنظيم الإحساس بعلاقات القوة في التنظيم، حيث يخضع الجميع لذات القواعد والتعليمات، ومن ثم يكتفي الأفراد بأداء الحد الأدنى من العمل الذي يضمن لهم الالتزام بما تتطلبه قواعد العمل ونظم الرقابة، ويتوقف الناس عن محاولة بذل جهد أكبر، الأمر الذي يدفع الإدارة إلى تكثيف الرقابة لمحاولة تحسين نتائج الأداء وتستمر الدورة بأن يتوقع العاملون مرة أخرى في حدود ما تفرضه التعليمات من حدود دنيا للأداء في محاولة منهم لتجنب الخطأ والوقوع تحت طائلة المساءلة وهكذا.<sup>2</sup>

### ثالثاً: عملية التوجيه

**1- وظيفة التوجيه:** وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفي الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المؤسسة، وإذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعالاً عليه أن يكون قيادياً فعالاً، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.<sup>3</sup>

1 - علي السلمي: مرجع سابق، المرجع، ص ص 73-74.

2 - نفس المرجع، ص 74.

3 - ثروت مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص31.

II- أهمية التوجيه: فالموظفون في كل مجال من مجالات عملهم في المنشأة، يحتاجون إلى من يرشدهم ويوجههم ويشرف عليهم لتأدية الأعمال المطلوبة منهم ولمساعدتهم في رفع مستوى أدائهم وبالتالي زيادة إنتاجهم.

فالتوجيه إذا هو عبارة عن الجهود الإدارية والفنية التي يبذلها المسؤول في المنشأة (سواء كان مديراً أو رئيساً) نحو الموظفين الذين يعملون تحت إشرافه ليقوموا بأعمالهم بالشكل المطلوب وذلك تحقيقاً لأهداف المنشأة التي يعملون بها.

ولا يمكن القيام بعمل التوجيه بصورة فعالة ما لم يلم المدير بأصول العلاقات الإنسانية فبعض واجبات التوجيه تعتمد على قدرة المشرف على التعامل الإنساني، وعلى قدرته على إثارة الحماس في نفوس الموظفين للقيام بأعمالهم بكل كفاءة وفاعلية.<sup>1</sup>

III- مكونات التوجيه: لقد تعددت النظريات المفسرة لكيفية توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المشروع، وبصفة عامة يمكن القول بأن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية لوظيفة التوجيه، وهي القيادة الرسمية وتنمية التعاون والتحضير والاستقبال الفعال بين الرئيس ومرؤوسيه، وهذه الأبعاد مرتبطة ببعضها ارتباطاً وثيقاً.<sup>2</sup>

IV- مبادئ التوجيه: إن نجاح وظيفة التوجيه تتوقف بصفة أساسية على مبدئين من مبادئ الإدارة هما:  
1- مبدأ تجانس الأهداف: وهذا من مبادئ الإدارة العلمية حيث أن هذا المبدأ ينص على أنه ينبغي ألا يكون الفرد مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد يصدر له الأوامر ويوجهه.<sup>3</sup>

2- مبدأ وحدة الأمر: وهذا من مبادئ الإدارة العلمية حيث أن هذا المبدأ ينص على أنه ينبغي أن لا يكون الفرد مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد يصدر له الأوامر ويوجهه.<sup>4</sup>

#### V- خصائص التوجيه :

- 1) تعلق فقط بإدارة العنصر البشري في المؤسسة.
- 2) وسيلة هامة لتحقيق التعاون والتنسيق بين العاملين في المؤسسة.
- 3) يقبل بها المرؤوسون عندما تكون من مديريهم أو قائدهم.

1 - إبراهيم علي عبد الله وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2009، ص105.

2 - نفس المرجع، ص ص 106-107.

3 - معن محمود عياصرة: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص ص 64-65.

4 - نفس المرجع، ص ص 64-65.

(4) تتطلب فهما عاما في طبيعة السلوك الإنساني وأسلوب توجيهه وتحفيزه.<sup>1</sup>

**VI-أسس التوجيه:** يعتبر التوجيه بمثابة القلب في أعمال الإدارة، لأنه يؤدي في النهاية إلى إنجاز الأعمال ويستند التوجيه إلى الأسس التالية:

(1) إصدار الأوامر الواضحة والكاملة في حدود طاقة المرؤوسين وأن تكون هذه الأوامر مقنعة وقابلة للتنفيذ.

(2) أن يتم تزويد المرؤوسين بتعليمات وإرشادات واضحة تدلهم على طرق ووسائل إنجاز المهمات وأن تتناسب هذه التوجيهات مع ظروف العمل.

(3) حفز الأفراد على الإنجاز لتحقيق ما يتوقعه المدير منهم من كفاءة الإنجاز والوصول إلى هذه الكفاءة ما أمكن.

(4) المحافظة على النظام ومكافأة المجدّ بما يشعره بتقدير واجتهاد وحماية في العمل.<sup>2</sup>

**VII-المدخل المفسرة لعملية التوجيه:** لقد تعددت المدخل المفسرة لعملية توجيه العنصر الإنساني في المؤسسة وبصفة عامة تتضمن هذه المدخل ثلاثة موضوعيات رئيسية هي:

القيادة الرشيدة، والحفز الجيد، الاتصال الفعال.

**1-القيادة الرشيدة:** التي تستخدم الأسلوب القيادي الملائم للعاملين ومهاراتهم وقدرتهم ومستوى تفكيرهم فإنها تكون قادرة على العنصر الإنساني والتنسيق بين الدوافع والرغبات والأهداف المتعارضة للعاملين والمتعاملين مع المنظمة وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

**2-الحوافز الجيدة:** وذلك من خلال الاهتمام بالعنصر الإنساني وموازنة ذلك مع الاهتمام بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف يؤدي إلى توليد المقدر الشخصية والرغبة في تحمل المسؤولية لدى الأفراد في المؤسسة.

**3-الاتصال الفعال:** يكون من خلال استخدام وسائل اتصال مناسبة أو استخدام أسلوب يتلاءم مع مستوى العاملين وعدم تجاهل المنظمات غير الرسمية واحتوائها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمود أحمد فياض وآخرون: مرجع سابق، ص164.

<sup>2</sup> - بن حمودة سكيبة: مرجع سابق، ص121.

<sup>3</sup> - معن محمود عياصرة: مرجع سابق، ص65.

### خلاصة

لقد اتضح لنا من خلال هذا الفصل أن المستويات الإدارية من الأساليب التي تعتمد عليها الإدارة من أجل التحكم وضبط سلوك العامل، وتحسين أدائه من أجل تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة. وعلى اعتبار أن الفرد العامل أهم العناصر البشرية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم، وبالتالي على المؤسسات الاهتمام بأساليب التطوير التنظيمي للعامل بالمؤسسة، وخلق المناخ الملائم لمزاولة عمله بكل حرية واستقرار. لذا لابد للمؤسسات اتباع الأسلوب الرقابي الفعال، إذ قوة التنظيم تكمن في مدى قدرة المسؤولين في اختيار الأسلوب الرقابي الذي يضمن أكثر استقرارا والتزاما للعمال بالمؤسسة.

# الفصل الثالث

## دراسة سوسيو تنظيمية لضغوط العمل

### تمهيد

- ١- عوامل ضغوط العمل
  - ٢- مصادر ضغوط العمل
  - ٣- مستويات الضغط
  - ٤- أعراض وعناصر ضغوط العمل
  - ٥- مراحل ضغوط العمل
  - ٦- أنواع ضغوط العمل
  - ٧- الآثار الناجمة عن ضغوط العمل
  - ٨- الآثار التنظيمية لسوء إدارة الضغوط
  - ٩- الأنشطة العلاجية لضغوط العمل
  - ١٠- النظريات والنماذج المفسرة لضغوط العمل
- خلاصة

تمهيد

يواجه معظم الناس في عصرنا الحالي شتى الضغوط أثناء العمل وفي البيت وفي الشارع وحتى أثناء التعامل مع الأسرة، أدى ذلك إلى تأثيرنا على بعضنا البعض حتى أصبحت الضغوط وكأنها مرض معد يتأثر به كل من حولنا.

ولقد قادتنا الحضارة اليوم والتقدم التكنولوجي وسرعة التقارب والاتصالات إلى مزيد من الرفاهية والراحة وإلى زيادة الأموال، ولكن للأسف جلبت لنا معها المتاعب والهموم، أضافت فوق ضغوطنا النفسية والبدنية ضغوطاً أخرى إضافية، حتى أصبح العامل في المؤسسات الإدارية يواجه ضغوطاً كثيرة داخل عمله وخارجه، وقد يعاني من عدم رغبته في التنقل في عمله من وظيفة إلى أخرى.

ويعاني العاملون في حياتهم اليومية من ضغوط منها الضغوط الاجتماعية، والمشكلات العائلية، والأوضاع المالية الصعبة، والتلوث البيئي، وهذه تشكل عنصراً جديداً مؤثراً على تكيفه وتأقلمه مع متطلبات وظروف عمله.

وقد أثرت المثبرات المادية والسيكولوجية على حياة الفرد في منزله وحياته العامة حتى تمكنت من الوصول إلى بيئة العمل لديه، وتركت آثاراً مشكلة ضغوطاً إنسانية جعلت من العامل قلقاً وسهل الاستثارة والانفعال وانعكس ذلك على صحته النفسية والجسدية.

ويعد العمل في التنظيمات الإدارية مصدراً للضغوط والتوترات التي يشعر بها العاملون على مختلف المستويات، إذ يشعر كثير من العاملين بالإرهاق النفسي وحالات من عدم التوازن النفسي والجسمي مما يؤثر على مستوى الأداء الذي يقومون به بشكل سلبي وهو أمر يستدعي من التنظيمات الإدارية أن تهتم بهذا الموضوع.

وتعد الضغوط جزءاً لا يتجزأ من حياتنا اليومية، فالفرد الذي لا يواجه الضغوط هو إنسان ميت أو في حالة غيبوبة وتكون الضغوط خسارة فقط عندما تكون شديدة جداً أو عندما تكون دائمة بشكل مستمر، وكلنا يحتاج أن يتعلم كيف يتعايش مع ضغوط الحياة.

وفي هذا الفصل يتسم الحديث عن ضغوط العمل من خلال توضيح مفهوم ضغوط العمل، وتحديد أسبابه، وبيان عناصره (ضغوط العمل)، ومصادره، ومراحله ثم الحديث عن إدارة ضغوط العمل وأهم استراتيجيات التعامل معها وطرق علاجها والنماذج والنظريات المفسرة لها.

**I-عوامل ضغوط العمل:** تنشأ ضغوط العمل من أسباب كثيرة، قد تكون ضغوط داخلية، ويعتمد هذا على إدراك الفرد لهذه الأسباب، وعلى أبعاد العمل والبيئة المحيطة به، وقد تكون الضغوط الخارجية ناجمة عن عوامل البيئة الخارجية، أو من الأطراف المختلفة فيها، وتختلف درجة الضغوط التي تحس بها المنظمات تبعاً لطبيعة عملها وطبيعة البيئة الخارجية من حولها.

ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضغوط العمل داخل المنظمة هي:

1. صعوبة العمل.
2. مشاكل الخضوع للسلطة.
3. عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم.
4. التنافس على الموارد.
5. صراع الدور.
6. عدم وضوح العمل والأدوار.
7. اختلال ظروف العمل المادية.
8. اختلال العلاقات الشخصية داخل محيط العمل.

إن كل هذه العوامل مجتمعة داخل محيط العمل تعمل على ظهور الضغوط، إلى جانب هذه العوامل فإن هناك عامل أساسي آخر يرجع إلى مدى إدمان الفرد للعمل، فكلما زاد إدمان الفرد للعمل وسيطر عليه اختلت حياته الشخصية مما يمثل ضغطاً عليه ويتعرض للعديد من الضغوط، وتظهر عليه آثاره، وهنا يجب أن نعمل شيء من التوازن بين العمل والحياة الشخصية.<sup>1</sup>

**II-مصادر ضغوط العمل:** توجد العديد من العوامل التي تولد مجموعة من ضغوط العمل التي من الممكن

أن تؤثر على سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة، ويمكن تحديد أهم مصادر ضغوط العمل كالاتي:

**1-الحياة الشخصية إزاء الحياة التنظيمية:** وتتمثل في الضغوطات التي تسببها عملية الصراع بين الرغبات الشخصية والعائلية من جانب والمتطلبات التنظيمية من جانب آخر.

1 - أحمد ماهر: كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، دار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 32-33.

2-الاهتمامات ذات الصلة بالمسار الوظيفي: تمثل الاهتمامات ذات الصلة بالمسار الوظيفي، توقعات الفرد غير المشبعة بشأن مساره الوظيفي في المنظمة مصدرا مهما من مصادر ضغوطات، فلو كان الفرد يتقدم وظيفيا في منظمته على نحو متقارب لما يتوقع فإنه سيكون راضيا وبمنادى عن الضغط والعكس بالعكس.

3-خصائص الوظيفة: ويقصد بها تلك الخصائص المتعلقة بتصميم الوظيفة من حيث التنوع أو الرقابة، الاستقلالية، أو الالتزام الحرفي بالإجراءات.

4-خصائص الدور: وتتضمن كل من صراع الدور (يحدث عندما يختلف الأفراد بشأن الكيفية التي يؤدي فيها الدور)، وغموض الدور يحدث عندما تكون واجبات ومسؤوليات الوظيفة غير واضحة ومبهمة، والدور المفرط يحدث عندما يؤدي الفرد وظائف كثيرة جدا أو أدوارا كثيرة جدا في وقت واحد، وتعارض مكانة الدور يحدث عندما يعطي الفرد دورا أعلى أو أدنى مكانة مما يطمئن إليه.

5-الخصائص التنظيمية والعمليات: وتتضمن العلاقات التنظيمية (الدافعية، الاتصال، الأهداف، ديناميكيات المجموعة أو المنافسة، السياسات، تقييم الأداء والرقابة) وظروف العمل المادية.<sup>1</sup>

### III-مستويات الضغط:

1-المستوى المرتفع: وهي من الضغوط السلبية والتي تشعر الفرد بتراكم العمل عليه وتسبب انخفاضا في روحه المعنوية وتولد ارتباكا عنده وتشعره بالفشل والتشاؤم.

2-المستوى المقبول: وهي من الضغوط الإيجابية والتي يشعر بها الفرد بالمتعة في العمل وعلى قدرته الفائقة على حل المشكلات وتتميز بأنها تعطي شخصية الفرد الحيوية والنشاط والتفاؤل الدائم والقدرة العالية على التفكير بتركيز وعلى حل المشكلات.

3-المستوى المنخفض: وهي الضغوط السلبية والتي تشعر الفرد بالملل والإجهاد والإحباط وتسبب له الشعور بالضعف.<sup>2</sup>

IV-أعراض وعناصر ضغوط العمل: لقد بين والاس وسيزلاجي أن الضغوط تجارب داخلية تختلف وتولد عدم توازن نفسي أو فيزيولوجي للفرد وهي تكون نتيجة العوامل في البيئة الخارجية (المنظمة أو الشخص) عناصر رئيسية ثلاثة للضغوط في العمل تتمثل في:

<sup>1</sup> - عبد الناصر عك وآخرون: إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص ص 158-159.

<sup>2</sup> - معن محمود عياصرة وآخرون: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص ص 110-111.

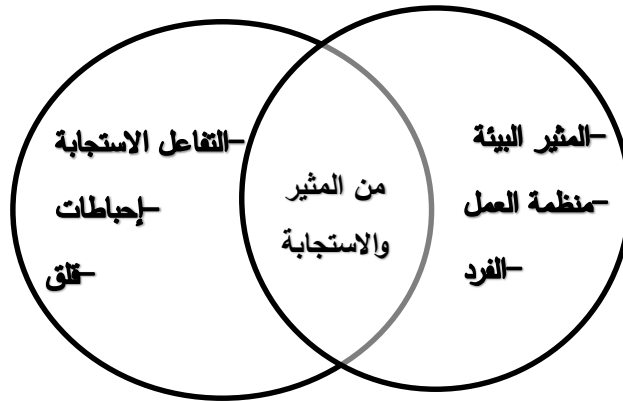
1- **عنصر المثير:** يمثل المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط ويكون مصادرها البيئة أو المنظمة، أو الفرد.

2- **عنصر الاستجابة:** ويمثل ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق والتوتر والإحباط.

3- **عناصر التفاعل:** وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.<sup>1</sup>

وبذا يكون ضغط العمل يتكون من ثلاثة عناصر هي المشاعر وردود الفعل والتفاعل بحيث يشعر الفرد بالمثيرات الأولية ثم ينتج عن ذلك الشعور ردود فعل فيزيولوجية ونفسية وسلوكية حاصلًا بذلك تفاعلاً بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.

الشكل رقم (04): يوضح أعراض وعناصر ضغوط العمل



المصدر: معن محمود عياصرة: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص113.

1 - معن محمود عياصرة وآخرون: مرجع سابق، ص112.

شكل رقم (05): يوضح تأثير الضغوط على الحالة الصحية (الجسدية والنفسية) للأفراد وردود الأفعال السيئة بالنسبة للفرد والمنظمة



المصدر: معن محمود عياصرة: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع،

ط1، عمان، 2008، ص 113

**V-مراحل ضغوط العمل:** لقد توصل عدد من الباحثين والكتاب في دراستهم إلى وجود عدد من المراحل التي تمر بها ضغوط العمل في المنظمات، إذ تمر ردود فعل العاملين اتجاه ضغوط العمل بأربعة مراحل أساسية هي:

**1-مرحلة التعرض للضغوط:** ويطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر، أو مرحلة إحساس بوجود الخطر، تبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين، سواء كان داخليا أو خارجيا، ويمكن القول بأن هذا المثير أدى على حدوث ضغوط معينة وهي زيادة ضربات القلب، والأرق، وتوتر الأعصاب، والضحك الهستيري، وسوء استغلال الوقت والحساسية للنقد.

**2-مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغط):** تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه المتغيرات، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما المواجهة وإما الهرب، وذلك للتغلب عليها أو الهروب والتخلص منها بسرعة، وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية، حيث يكون قد تعرض بالفعل أو أصيب بضغوط العمل.

**3-مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف:** يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل، ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية بالإضافة لمحاولة التكيف مع الحدث فعلا، فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد، وتزداد فرصة العودة إلى حالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد إلى الحالة الموالية.

**4-مرحلة التعب والإنهاك:** ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار لفترة زمنية طويلة، حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف، ويمكن الاستدلال على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر والآثار منها الاستياء من جو العمل، انخفاض معدلات الإنجاز، التفكير في ترك الوظيفة، الإصابة بالأمراض النفسية كالنسيان المتكرر، السلبية، اللامبالاة، الاكتئاب والإصابة بالأمراض العضوية كالقرحة المعدية، السكر وضغط الدم.<sup>1</sup>

**VI-أنواع ضغوط العمل:** هناك أنواع متعددة لضغوط العمل التي اتفق الباحثين على تصنيفها وفق معايير عدة منها كالآتي:

**1-أنواع ضغوط العمل وفقا لمعيار الأثر:** تقسم ضغوط العمل على وفق هذا المعيار على نوعين:

<sup>1</sup> - عبد الناصر عك وآخرون: مرجع سابق، ص ص 159-160.

أ- **الضغوط الإيجابية:** وهي عبارة عن تلك الضغوط التي تكون مهمة وضرورية للفرد والمنظمة بالنسبة للفرد تكون الضغوط الإيجابية بمثابة حافز لمواجهة التحديات في العمل وتحسين الأداء ومن ثم تحقيق النجاح، أما بالنسبة للمنظمة فإنها تكون بمثابة الوسيلة الفعالة للرفع من حيوية وأداء الفرد، وكذا كسر الكسل والملل الناتج عن الروتين في العمل وهو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على كمية وجودة الإنتاج.

ب- **الضغوط السلبية:** وهي عبارة عن تلك الضغوط التي يكون لها انعكاس سلبي على الفرد والمنظمة، حيث تسبب للفرد انخفاضا في الدافعية والشعور بالإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل، أما بالنسبة للمنظمة فتحملها تكاليف باهظة ناتجة عن انخفاض الرضا الوظيفي للفرد، مما يؤثر في أدائه وكذلك حدوث حالات التغيب والتسرب الوظيفي ودوران العمل مما يؤثر في نوعية وكمية إنتاج المنظمة ومن ثم يؤدي إلى تدهور الفرد والمنظمة.

2- **أنواع الضغوط وفقا لمعيار المدة الزمنية:** تقسم الضغوط على أساس المدة الزمنية التي تستغرقها الشدة أو التوتر ومدى تأثيرها في صحة الإنسان النفسية والبدنية، وتقسم الضغوط إلى:

أ- **الضغوط قصيرة المدة:** ومدتها من ثوان معدودة إلى ساعات طويلة، وتكون ناجمة عن أحداث قليلة الأهمية أو مضايقات صادرة عن أشخاص غير مهمين.

ب- **الضغوط متوسطة المدة:** ومدتها من ساعات إلى أيام وتتجم عن بعض الأمور كمدة عمل إضافية أو زيارة شخص مسؤول أو غير مرغوب فيه.

ج- **الضغوط طويلة المدة:** وهي التي تستمر لأسابيع أو أشهر أو سنوات، وتتجم عن أحداث كبيرة كالنقل من مكان العمل، أو الإيقاف عن العمل.

3- **ضغوط العمل وفقا لمعيار المصدر:** قد صنفنا ضغوط العمل على وفق مصادرها إلى ما يأتي:

أ- **الضغوط الناتجة عن البيئة المادية:** ويتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء تأدية مهام وظيفته، وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية أو اجتماعية ناتجة عن مستوى استخدام التكنولوجيا التي تعمل بها المنظمة مثل المكننة الإدارية الحديثة، فهو لا يستطيع مواكبتها أو مسايرتها.

ب- **الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية:** تحدث من خلال تفاعل الفرد مع زملائه في العمل، مثل الصراع الذي يحدث بين الأفراد أو بين الجماعات أو بين الفرد والجماعات أو خلاف مع رئيس العمل المباشر.

ج-الضغوط الناتجة عن الخصائص الفردية للفرد: وتعود إلى مجموعة من الخصائص الشخصية المتوارثة كالقلق والأساليب الإدراكية.

4-ضغوط العمل من حيث الشمول: تم تصنيف ضغوط العمل من حيث الشمول والموضوع إلى:

أ-ضغط كلي شامل: وهو الضغط الطاعي على كل شيء من اهتمامات العامل والمسيطر على العوامل كافة في المنظمة التي يعمل بها.

ب-ضغط جزئي فرعي: يرتبط بمصالح فئة معينة داخل المنظمة وعندما تصطدم مصالحها بأهداف متخذ القرار تلجأ إلى التكتل ضده وممارسة الضغط عليه.

ج-ضغوط مادية: تتصل هذه الضغوط بالمزايا المادية التي تسعى إلى الحصول عليها قوى الضغط مثل: الأجور والمكافآت.

د-ضغوط معنوية: وتتصل بالمناخ العاطفي والنفسي العام لمتخذي القرار، وقد تؤدي إلى اضطراب في تفكيره واهتزاز قدرته على إصدار القرار السليم في الوقت المناسب.

هـ-ضغوط سلوكية: تتصل بالقيود التي توضع على سلوك العامل مثل: النظم والتعليمات.

و-ضغوط وظيفية: تتصل هذه الضغوط بطبيعة الوظيفة وإعمالها، كما تتصل بالبنيان التنظيمي للمنظمة، وموقع الوظيفة من خطوط السلطة وخطوط الاتصال والتنسيق وما يعطيه لها من أهمية ومكانة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى.<sup>1</sup>

VII-الآثار الناجمة عن ضغوط العمل: تتعدد الآثار الناجمة عن ضغوط العمل، فمنها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي، ومنها ما يقع على الأفراد العاملين ويؤثر بالسلب على أدائهم، ومنها ما يقع على المنظمة ويؤثر على أدائها ككل وفيما يلي أهمها:

1-الآثار الإيجابية: هناك العديد من الآثار الإيجابية لضغوط العمل داخل المنظمة تتمثل فيما يلي:

- التعاون لحل المشكلات.
- التنافس البناء.
- الرغبة في العمل وزيادة الدافعية.
- الشعور بالرضا الوظيفي.
- الشعور بالإنجاز.
- انخفاض الغياب والتأخر.

1 - عبد الناصر عك وآخرون: مرجع سابق، ص ص 171-173.

▪ المشاركة في حل المشكلات.

2- الآثار السلبية: وهناك مجموعة من الآثار السلبية للضغوط في العمل وهي:

▪ الغياب والتأخر عن العمل.

▪ الإحجام والتوقف عن مهام العمل.

▪ ترك العمل.

▪ التظلمات والشكاوى.

▪ ضعف الاتصال.

▪ اتخاذ القرارات الخاطئة.

▪ علاقات العمل سيئة.<sup>1</sup>

VIII- الآثار التنظيمية لسوء إدارة الضغوط : إن سوء إدارة الضغوط في المنظمة يترتب عليها آثار سلبية

منها المباشر ومنها غير المباشر.

1- الثمن المباشر لسوء إدارة الضغوط: ويتمثل في الغياب والتأخر، التوقف عن العمل، ودوران العمل

المستمر أي عدم الاستقرار في الوظيفة لمدة طويلة، كذلك يتمثل في نوعية الإنتاجية، وكمية الإنتاج، الشكوى من قبل العاملين، وحوادث العمل، وعدم الاهتمام بجدولة الآلات (في حالة المصانع) وعدم الاهتمام بالوقاية ونحو ذلك.

1- الثمن غير المباشر لسوء إدارة الضغوط: يتمثل في انخفاض الروح المعنوية، وانخفاض الدافعية،

وعدم الرضا، وضعف الاتصال والعلاقات الإنسانية، والخطأ في اتخاذ القرارات، وعدم الثقة والاحترام والتقدير، والعداوة والحقد.<sup>2</sup>

IX- الأنشطة العلاجية لضغوط العمل: تسعى المنظمات التي تعترف بضغوط العمل على سلوك عاملها

في إنشاء أنظمة علاجية لتخفيف هذه الضغوط عن كاهل العاملين، ومن هذه الأنظمة تعيين مستشار نفسي أو اجتماعي للعمل، وتخصيص حجرات لممارسة التمرينات الرياضية، وحجرات للتركيز والاسترخاء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الناصر عك وآخرون: مرجع سابق، ص ص 174-175.

<sup>2</sup> - سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص ص 193-194.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 119.

X- النظريات والنماذج المفسرة لضغوط العمل:

1- نموذج جولدنر: ركز جولدنر جهوده نحو إبراز النتائج المترتبة على استخدام القواعد البيروقراطية كوسيلة للضبط التنظيمي، حيث قرر بأن استخدام مثل هذه الوسائل يمكن أن يؤدي إلى تحقيق التوازن بين الأنساق الفرعية، كما أنه قد يؤدي في الوقت ذاته إلى اضطراب في النسق.

ومن هذا المنطلق توصل إلى أن القواعد البيروقراطية لها نتائج وظيفية حينها تعمل هذه القواعد على إخفاء علاقات القوة السائدة بين مستويات التنظيم، وبالتالي تعمل على تدعيم شرعيتها وتقلل من التوترات وتشجع على التعاون، أما النتائج غير الوظيفية فعادة ما يكون مصدرها وضوح قواعد السلوك المقبول بالنسبة للأفراد حين يساعدهم على تقدير الحد الأدنى لهذا السلوك، ومنه تحديد الحد الأدنى للأداء الذي يضر بعمليات الإنتاج، ولمواجهة مثل هذه التصرفات تلجأ إدارة التنظيم عادة إلى ممارسة المزيد من الضغوط والضوابط التي قد يترتب عليها حدوث التوترات والاضطرابات.<sup>1</sup>

2- المدخل المعرفي في تفسير الضغوط: يرى ألبرت إليس رائد طريقة الإرشاد العقلاني الانفعالي السلوكي أن الظروف الضاغطة التي يعيشها الفرد لا توجد في ذاتها، وإنما تتوقف على الطريقة التي يدرك بها الفرد هذه الظروف الضاغطة وعلى نسق الاعتقادات اللاعقلانية التي يكونها الفرد عن هذه الظروف والأحداث الضاغطة.<sup>2</sup>

وفي هذا الصدد أيضا يرى أورن بيك الضغط النفسي بأنه استجابة يقوم بها الكائن الحي نتيجة لموقف يضعف من تقديره لذاته أو مشكلة يصعب حلها وتسبب له إحباطا وتفقؤا أو موقف يثير أفكارا عن الشعور بالعجز واليأس لديه، ومن هذا المنطلق فإن طريقة تفكير الفرد وإدراكه للموقف تؤثر في انفعالاته وسلوكه، كما أنها تحدد مدى تأثيره بالمواقف التي يواجهها وأن المتغيرات المعرفية هي التي تحدد تأثيره بالموقف الضاغط وقدرته على المواجهة فضلا عن تحديدها لرؤيته لنفسه ومستقبله وعالمه وهو ما يعرف عند بيك (بالتأثير المعرفي).<sup>3</sup>

1 - السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1985، ص ص 91-93.

2 - طه عبد العظيم حسين وآخرون: استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، دار الفكر، ط1، عمان، 2006، ص 66.

3 - نفس المرجع، ص ص 68-69.

**3- النظرية البنشخصية في تفسير الضغوط:** لاشك أن سلوك الفرد يتأثر بطبيعة العلاقات مع الناس ويشير كارسون وآخرون إلى أن الضغوط النفسية التي يعانيها الفرد تعزو إلى أنماط العلاقات المختلفة وظيفيا بين الأفراد، إذ أن الفرد هو كائن اجتماعي لا يستطيع أن يعيش بمعزل الآخرين، بل هو في تفاعل دائم ومستمر معهم يؤثر فيهم ويتأثر بهم، والضغوط النفسية كسلوك غير توافقي تنشأ من العلاقات الاجتماعية المختلفة وظيفيا، وهذا يعني أن الضغط يحدث عندما يكون هناك اضطراب في أنماط العلاقات البنشخصية كما هو الحال في الصراعات الزوجية والتوتر في العلاقات بين أفراد الأسرة ومع الآخرين، وطبقا لهذه النظرية يمكن خفض الضغوط من خلال العلاج البنشخصي الذي يركز على التقليل من المشاكل التي تحدث داخل هذه العلاقات البنشخصية ومساعدة الأفراد على تحقيق علاقات إيجابية وسوية مع بعضهم البعض، ويتم ذلك من خلال تعليم الأفراد مهارات بنشخصية جديدة تكون أكثر فاعلية وتمكنهم من التعامل مع المواقف المختلفة.<sup>1</sup>

وأيضا يرى موراي أن الموضوع هو وحدة سلوكية كلية تفاعلية تتضمن الموقف الحافز (الضغوط) والحاجة النشطة، وهكذا فإن التفاعل بين الحاجات والضغوط يسمح بنظرية أكثر شمولاً وأقل اجتزاء للسلوك، ويتصل بهذه النقطة أيضا مفهوم تكامل الحاجة الذي قدمه موراي حيث يوضح أن الفرد يتوصل بخبرته إلى ربط موضوعات بعينها بحاجات معينة، ومفهوم الوحدة، الموضوع الذي يعني أن هناك نمط مفرد من الحاجات والضغوط المرتبطة بعضها ببعض والمشتقة من الخبرة الطفلية التي تضيف المعنى والتماسك على الجانب الأكبر من سلوك الفرد.<sup>2</sup>

**4- الضغوط والمنحنى الفينومينولوجي:** يؤكد أصحاب هذا المنحنى على دراسة الخبرة الذاتية للفرد، كما يدركها هو، وليس كما هي عليه في الواقع إذ أن هناك اختلاف بين الأحداث والمواقف كما هي عليه في الواقع وكما يدركها الفرد، ومن أبرز رواد هذا المنحنى ماسلو ووجرز.

فلقد وضع ماسلو الدوافع على شكل سلسلة أو هرم متدرج من الحاجات تبدأ بالحاجات الفسيولوجية مثل الجوع والعطش ثم تأخذ في الارتقاء نحو حاجات نفسية أعلى كالحاجة إلى الأمن والانتماء والحب والتقدير الإيجابي وتحقيق الذات، ولا يمكن للفرد إشباع الحاجات العليا التي توجد في قمة الهرم دون إشباع هذه الحاجات العليا، إلا بعد أن يتحرر من سيطرة وإشباع الحاجات الدنيا كالحاجة إلى

1 - طه عبد العظيم حسين وآخرون: مرجع سابق، ص 69.

2 - هارون توفيق الرشيدي: الضغوط النفسية طبيعتها-نظرياتها، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1999، ص 45.

الطعام والشراب ونقص إشباع هذه الحاجات ولا سيما الحاجات الفسيولوجية يؤدي إلى الشعور بالضغط لدى الأفراد، أي أن الضغوط تنتج عندما يفشل الفرد في إشباع الحاجات الأولية وكذلك الحاجات النفسية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - طه عبد العظيم حسين وآخرون: مرجع سابق، ص 65.

## خلاصة

وعلى الرغم مما تسببه لنا الضغوط من آثار نفسية سيئة فإن الضغوط ليست جميعها شيئاً ضاراً أو حالة مرضية وغير سوية، بل قد تكون حالة صحية دافعة للسلوك الجيد والنجاح والتفوق وحافزاً على إنجاز وتحقيق الذات وتجعل الفرد يشعر بالبهجة والتفاؤل والإقبال على الحياة والرغبة فيها والاستمتاع بها، وتجدر الإشارة إلى أن هناك تبايناً في استجابات الأفراد حيال المواقف والأحداث الضاغطة التي يواجهونها وتجاه الحدث الواحد، فالحدث الذي يثير الشعور بالفرحة والسرور لدى أحد الأفراد قد يثير بالضغط لدى فرد آخر.

والحقيقة أن الضغوط التي أصبحت تحيط بالفرد من كل جانب كثيرة ومتعددة وذات درجات متفاوتة، وقد يرجع ذلك إلى التغيرات التي طرأت على الحياة الأسرية والاجتماعية والمهنية، وهكذا أصبح الضغط النفسي من أكثر الظواهر انتشاراً في الوقت الحاضر، والتي يعانيها الفرد في مواقف ومجالات مختلفة مما يستوجب ضرورة التعامل معها بفاعلية، فالضغوط شأنها شأن معظم الظواهر النفسية الأخرى مثل القلق والعدوان والعنف والصراع والإحباط وبالتالي لا يستطيع الفرد الإحجام عنها أو الهروب منها.

# الفصل الرابع

## الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: التعريف بميدان الدراسة

أ-المجال المكاني

ب-المجال الزمني

ج-المجال البشري

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

أ-الملاحظة

ب-المقابلة

ج-الاستمارة

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: تحليل البيانات

سادساً: مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج

سابعاً: النتائج العامة للدراسة

## تمهيد

بعد معالجتنا لموضوع المستويات الإدارية وعلاقتها بضغوط العمل ارتأينا أن نخصص هذا الفصل للدراسة الميدانية.

إن الجانب الميداني ماهو إلا تجسيد لما تطرقنا إليه في الجانب النظري من دراسة وتحليل ومدى تطابقه على أرض الواقع وارتأينا أن تكون مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية المسيلة هي محل دراستنا الميدانية، ومن خلالها سوف نعرف بالمؤسسة، نشأتها، وتطورها، وهيكلها التنظيمي، وكذلك المنهج المستخدم والأدوات لجمع البيانات، وفي الأخير أسلوب اختيار العينة وخصائصها، وتحليل البيانات ومناقشة الفرضيات على ضوء النتائج، ثم النتائج العامة للدراسة.

أولاً: التعريف بميدان الدراسة

### 1-المجال المكاني

**1-تعريف وكالة الضمان الاجتماعي:** أنشأت وكالة الضمان الاجتماعي في شهر ديسمبر 1976م، وكانت عبارة عن مكتب مراسلة لمقاطعة قسنطينة آنذاك خاص بالمنح العائلية والعطل المرضية والتعويض عن الأدوية.

وفي تاريخ 20 أوت 1985م، أصبحت وكالة تابعة مباشرة للمديرية العامة للضمان الاجتماعي ببن عكنون (الجزائر العاصمة) شاملة للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية، تقع وكالة الضمان الاجتماعي بشوارع طريق برج بوعريريج، يحدها شمالا حي 12 مسكن وجنوبا المركز الثقافي، ويحدها شرقا حي 140 مكسن وغربا شارع العقيد عميروش وحي غالية العيد.

وتضم مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية المسيلة 26 مركزا وملحقا تبعا للمنخرطين والكثافة السكانية للبلديات.

**-تعريف المركز:** تطلق كلمة المركز على المؤسسة التي تضم مصالح متعددة في غالب الأحيان وتضم عدة منخرطين وتختص في عدة مجالات للتأمين مثل: التعويض عن الأدوية، المنحة العائلية، العطل، المراقبة الطبية، وتضم عدة عمال.

**-تعريف الملحق:** هو مكتب يضم عمال أقل من عمال المركز ويكون تابعا للمركز القريب منه ولا يضم مصالح كثيرة.

كلا من المركز والملحق تابع للمديرية العامة لمؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة التي تحتوي على جل مصالح التأمينات الاجتماعية.<sup>1</sup>

**2-التعريف بصندوق الضمان الاجتماعي:** الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS هو مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالي المسيرة من طرف القوانين والتنظيمات الخاصة بها، كذا بإجراءات المرسوم رقم 223/85 بتاريخ 20/08/1985م، الذي يحمل التنظيم الإداري للضمان الاجتماعي، حيث أن كل ولاية تتوفر على هيكل يدعى وكالة ولاية العاملة كتابع للصندوق، والصندوق يؤمن أكثر من 80% من السكان ضد مخاطر الحياة اليومية، ولقد حدد مرسوم 07/92 المؤرخ في 04 جانفي 1992 المتضمن قانون صناديق الضمان الاجتماعي وسهام (وظائف) الصندوق الوطني للتأمينات يتمثل في:

1 - الوثائق الداخلية للمؤسسة.

- تسيير التأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير الأداءات العائلية لحساب الدولة.
- ترقيم المستخدمين والمؤمن لهم اجتماعيا.
- تغطية النفقات.
- مراقبة النزاع في تغطية اشتراكات الضمان الاجتماعي.
- تسيير الأداءات المقدمة للأشخاص المستفيدين من الاتفاقات الثنائية (الدولية).
- تطبيق المراقبة الطبية على المستفيدين.
- تسيير الأموال المخصصة للمساعدة.<sup>1</sup>

**II-المجال الزمني :** والذي يتمثل في تلك الفترة التي يستغرقها الباحث خلال البحث منذ النزول إلى

الميدان، وكانت أول زيارة يوم الخميس 2017/02/23 وامتدت إلى غاية 2017/03/13.

**III-المجال البشري :** تعتمد المؤسسة في نشاطها ومهامها على طاقة من الموارد البشرية التي تضمن

السير الحسن لمختلف مصالحها وقد بلغ عدد العمال (680) عامل موزعين في الشكل التالي:

الإطارات السامية	06
أعوان التحكم	427
أعوان التنفيذ	126
أعوان عادية	121
المجموع	680

**ثانيا: منهج الدراسة**

للقيام بأي دراسة علمية وللوصول إلى حقائق معينة وجب اتباع منهج واضح ومحدد يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها وعليه فإن المناهج التي تطبق في دراسة الظواهر الاجتماعية تختلف وتتعدد بتعدد الموضوعات المدروسة، لذا فإن اختيار منهج من بين عدة مناهج يعتمد على طبيعة الموضوع المدروس والأهداف المراد تحقيقها من خلاله وبهذا نجد المنهج الوصفي الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها

<sup>1</sup> - الوثائق الداخلية للمؤسسة.

خصائصها وأبعادها ويقوم على جمع البيانات وتصنيفها ومحاولة تفسيرها وتحليلها استنادا إلى البيانات المجملة حولها من أجل معرفة تأثير العوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج<sup>1</sup>. وعليه اقتضت طبيعة الموضوع وتوجهاته النظرية اتباع المنهج الوصفي الذي يساعد على وصف واقع المستويات الإدارية من خلال عمليتي الرقابة والتوجيه وعلاقتها بضغوط العمل داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة والوقوف على أهم المعالم التي تقوم عليها الإدارة من خلال الوظائف التي تؤديها وتأثيرها على الفرد العامل داخل المؤسسة.

### ثالثا: أدوات جمع البيانات

يركز الباحث على وسائل جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة أو الموضوع دراسته واختيار التقنية أو الأداة المناسبة للوصول إلى حقائق إيجابية وسلبية تفسر الظاهرة المدروسة لتحديد العلاقة بين المستويات الإدارية وضغوط العمل، وقد استعنا بالأدوات التي لها صلة وثيقة بالظاهرة المدروسة داخل ميدان الدراسة وبذلك فالاستفادة كانت من الملاحظة والمقابلة والاستمارة.

**1- الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من بين تقنيات جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة وهي خطوة من خطوات البحث العلمي، فهي المشاهدة أو المراقبة الدقيقة للسلوك أو ظاهرة ما، تسجل الملاحظات عنها والاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك، أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات<sup>2</sup>.

ويشاع استخدام أداة الملاحظة المباشرة كثيرا للتعرف على العديد من الأمور والمعلومات التي تفيد الموضوع والتعمق أكثر لمنطلقات الإشكالية في إطار الغوص وفهم أفراد العينة من خلال ممارستهم لمختلف نشاطاتهم وعلاقتهم التي تشير إلى تطابق الواقع مع النظري، واستخدام هذه الأداة لملاحظة المظاهر التي تشير إلى وجود رقابة تمارسها الإدارة على العاملين وأيضا ملاحظة دور المدير في توجيه وإرشاد الأفراد العاملين نحو العمل، وكيف تؤثر كل من الرقابة والتوجيه على نفسية العامل داخل المؤسسة وهذا من خلال المظاهر السلبية التي تظهر على العامل من خلال المعاملة والممارسة التي تطبقها الإدارة على العاملين وتظهر في القلق والتوتر والإحباط والملل.

<sup>1</sup> - عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر، 2009، ص139.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص68.

وأيضاً في هذا الإطار عمدت الدراسة إلى إعداد دليل الملاحظة تماشياً مع إشكالية الدراسة وأبعادها ومؤشراتها ويمكن طرح ذلك في النقاط التالية:

- ملاحظة العلاقة القائمة بين العاملين ورؤسهم في العمل.
- ملاحظة كيف تتم عملية الإشراف من طرق المراقبين على العاملين وكيف تؤثر على سلوكياتهم، كالانضباط والالتزام، الأداء والإنجاز وأيضاً على الروح المعنوية سواء إيجابياً كالرضا عن العمل أو سلبياً كالتوتر والقلق.
- ملاحظة طريقة عمل العمال في وجود وغياب الرقابة وهذا من خلال ملاحظة الجهد المبذول من طرفهم.

**II- المقابلة:** تعتبر المقابلة واحدة من الأدوات الهامة التي يستخدمها الباحث، حيث أنها "محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر وأفراد آخرين لاستغلالها في بحث علمي أو الاستعانة بها في التوجيه والتشخيص للعلاج.<sup>1</sup>

حيث تمت المقابلة الأولى مع المدير في 2017/02/23 على الساعة 09.30 إلى 10.15.

والمقابلة الثانية تمت مع نائب المدير في 2017/02/24 من الساعة 10.00 إلى 11.00

**III- الاستمارة:** استخدمنا في هذه الدراسة الاستمارة وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين ترسل إلى الأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق.<sup>2</sup>

وقد تضمنت استمارة بحثنا على 26 سؤال بعضها مفتوحة وبعضها مغلقة وجهت إلى 67 عامل

بالشكل التالي:

**المحور الأول:** بيانات شخصية حول خصائص عينة الدراسة ويضم (5) أسئلة من حيث الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الوظيفة في المؤسسة.

**المحور الثاني:** متعلق بالرقابة الإدارية واحتوى على (7) أسئلة من السؤال رقم (6) إلى السؤال رقم (13).

**المحور الثالث:** تضمن بيانات حول عملية التوجيه وضم (8) أسئلة من السؤال رقم (13) إلى السؤال (20).

1 - عمار بوحش، مرجع سابق، ص 69.

2 - نفس المرجع، ص 70.

المحور الرابع: تضمن بيانات حول ضغوط العمل وضم (6) أسئلة من السؤال رقم (21) إلى السؤال رقم (26) حيث خصصنا محاور الاستمارة لتغطية تحليل فرضيات الدراسة بمؤشراتها.

المقاييس المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمع تم استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل (التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية ضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي).

#### رابعاً: عينة الدراسة

إن القيام بدراسة ميدانية لا بد من اختيار عينة تنطبق على دراستنا حتى نستطيع التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها وتطبيقها على المجتمع الكلي الذي أخذت منه العينة، وعليه تم اختيارنا للعينة القصدية والتي تعرف على أنها "العينة التي يعتمد الباحث فيها أن تكون من وحدات معينة اعتقاداً منه أنها تمثل المجتمع الأصل خير تمثيل، فالباحث في هذه الحالة يختار مناطق محددة تتميز بخصائص ومزايا إحصائية تمثيلية للمجتمع وهذه تعطي نتائج أقرب ما تكون إلى النتائج التي يمكن أن يصل إليها الباحث بمسح المجتمع كله".<sup>1</sup>

وبما أن مجتمع البحث هو (680) مفردة، قمنا باستثناء الإطارات التي تمثل (06) أفراد من المجتمع الكلي فيصبح لدينا (674) مفردة كون أسئلة الاستمارة لا تعنيها كثيراً.

وقد تم اختيارنا لنسبة 10% من المجتمع والتي قدرت بـ (67) عاملاً وفق المعادلة التالية:

$$\frac{10 \times 674}{100} = 67.4 \cong 67$$

فحصلنا على عينة عددها 67 عاملاً واستخرجنا نفس النسبة أي 10% من كل فئة عمالية

بالشكل التالي:

-أعوان عادية:  $12 \cong \frac{10 \times 121}{100}$  عامل

-أعوان التحكم:  $43 \cong \frac{10 \times 427}{100}$  عامل

-أعوان التنفيذ:  $12 \cong \frac{10 \times 126}{100}$  عامل

1 - فاطمة عوض صابر وآخرون: أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، الإسكندرية، 2002، ص196.

وقد تم اختيارنا لأفراد العينة قسديا وعلى هذا الأساس المنهجي تم توزيع (67) استثمار واسترجع منها 55 استثمار وهذا بسبب ضياع بعض الاستثمارات، امتناع البعض، نقص البيانات في استثمارات أخرى وهذا ما أدى بنا إلى تحليل (55) استثمار لهذه الاعتبارات.

خامسا: تحليل البيانات

جدول رقم(1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	46	83,6
أنثى	9	16,4
المجموع	55	100

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه، أن عينة الدراسة تتكون من 55 من المبحوثين جاءت مقسمة إلى 46 من جنس الذكور بنسبة 83.6% و 9 إناث، قدرت بنسبة 16.4% وهذا ما يدل على اعتماد المؤسسة في التوظيف إلى إعطاء الفرصة لكل من الجنسين وذلك لملاءمة نشاط المؤسسة.

جدول رقم(2): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
متزوج	46	10,9
أعزب	6	83,6
أرمل	2	1,8
مطلق	1	3,7
المجموع	55	100,0

من خلال معطيات الجدول المبينة أعلاه، يتضح أن الحالة الاجتماعية للعينة جاءت موزعة بـ46 حالة متزوج بنسبة 10.9%، تليها 6 من أفراد العينة من فئة أعزب بنسبة 83.6% في حين نجد 2 من أفراد العينة من فئة أرمل بنسبة 1.8%، ونجد فئة المطلق بمبحوث واحد جاءت بنسبة 3.7%

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب السن

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
30- 20	2	3,6
40-30	26	47,3
فأكثر 40	27	49,1
المجموع	55	100,0

من خلال البيانات المجدولة أعلاه نجد أن الفئة العمرية من 40 سنة فأكثر هي الأكبر نسبة بحوالي 49.10% مكونة من 27 من أفراد العينة مما نجد الفئة العمرية [31-40] بـ26 من أفراد العينة بنسبة 47.3% في حين نجد 2 من أفراد العينة من فئة [21-30] بنسبة 3.6% وهذا طبيعي بالرجوع لفترة تأسيس المؤسسة، فقدمها يجعل من أغلب موظفيها قد قضاوا السنوات في العمل منذ توظيفهم وهم كبار السن وسبب تراجع التوظيف مؤخرا في كل المؤسسات نجد نسبة الشباب حديثي التوظيف قليلة.

جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
متوسط	2	3,6
جامعي	37	67,3
ثانوي	16	29,1
المجموع	55	100,0

من خلال ما تقدم من بيانات كمية، نجد أن نسبة 67.30% من المبحوثين هم جامعيون، في حين نجد نسبة ذوي المستوى الثانوي قدرت بـ 29.1% بينما نجد 2 من المبحوثين من فئة متوسط وجاءت بنسبة 3.6% وهذا ما يدل أن المؤسسة تعتمد على المؤهل العلمي في توظيفها بهدف استقطاب فئة ذات مستوى عالي تساهم في تحريك نشاطات المؤسسة لتحقيق أهدافها. فضلا عن كون العمالة المتوفرة في السوق في السنوات الأخيرة أصبحت أغلبها من خريجي الجامعات ما يجعل الاعتماد عليهم في التوظيف أمرا ممكنا في كل المؤسسات.

جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
أعوان عادية	21	34,5
عون تنفيذ	19	27,3
عون تحكم	15	38,2
المجموع	55	100,0

تماشيا مع بيانات الجدول أعلاه يمكن القول أن المؤسسة تملك تنوعا في الوظائف والتخصصات التي تساعد على تغطية متطلبات نشاطها العام حيث نجد 21 من أفراد العينة من فئة أعوان عادية جاءت بنسبة 34.5%، بينما 19 من أفراد العينة من فئة عون تنفيذ قدرت بنسبة 27.3%، في حين نجد فئة عون تحكم بـ 15 من المبحوثين بنسبة 38.2% وهي نسب متقاربة تبني حاجة الشركة بشكل متقارب لهذه الوظائف وهذا ما يتطلبه نشاطها العام.

عرض وتحليل فرضية: للرقابة الإدارية السلبية علاقة طردية بعبء الدور  
الجدول رقم(6): يوضح العلاقة بين أسلوب الرقابة المعتمد والاستغلال الجيد للوقت

المجموع		رقابة مباشرة		رقابة ذاتية		أسلوب الرقابة المعتمد
%	ت	%	ت	%	ت	الاستغلال الجيد للوقت
90.9	50	93.5	29	87.5	21	نعم
9.1	5	6.5	2	12.5	3	لا
100	55	100	31	100	24	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 93.5% من مفردات العينة المدروسة لأسلوب الرقابة المباشرة علاقة بتمكينهم من استغلال وقتهم أثناء أدائهم للمهام الموكلة إليهم في حين نجد نسبة 87.5% قد أقرروا بأن لأسلوب الرقابة الذاتية علاقة باستغلالهم لوقت العمل جيدا. وهذا ما يدل أن المؤسسة تعتمد على سياسة التنوع في الأساليب الرقابية الفعالة التي تساهم في زيادة الكفاءة العمالية بما يتماشى وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. فالرقابة المباشرة تجعل من العامل فردا منضبط وملتزم في عمله. وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات البحثية في مجال الرقابة التنظيمية. والتي تساهم بشكل كبير في تعديل السلوك الإنساني السوي لدي العاملين ويظهر ذلك كنتيجة من خلال تعود الفرد العامل على ديمومة الرقابة مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تعلم واكتساب العامل الرقابة الذاتية بحيث يصبح يراقب نفسه، حتى وإن كانت الرقابة غير موجودة وهذا ما أكدت عليه إجابات المبحوثين. وبالتالي سيوجه اهتمام العاملين نحو الوظيفة بدلا من مراقبة الآخرين.

الجدول رقم (7): يوضح العلاقة بين الرقابة المستمرة والاستغلال الجيد للوقت

المجموع		لا		نعم		الرقابة المستمرة الاستغلال الجيد للوّقت
%	ت	%	ت	%	ت	
90.9	50	88.8	8	91	42	نعم
9.1	5	11.2	1	9	4	لا
100	55	100	9	100	46	المجموع

من خلال ما تقدم في الجدول أعلاه اتضح أن نسبة 91% والتي قدرت بـ42 من أفراد العينة قد أقرت أن متابعة سير العمل من طرف الرئيس بصورة مستمرة له علاقة في زيادة فرص العاملين على الاستغلال الجيد لوقت العمل، وهذا ما يدل على حرص الرئيس على استخدام أسلوب الرقابة على العاملين يهدف من خلاله إلى تطبيق القواعد القانونية من جهة، والحرص على تأدية المسؤولية، وضرورة إنجاز العاملين لمهامهم بالشكل المطلوب من جهة أخرى، فإحساس العاملين بوجود رقابة فعالة وغير لصيقة تنمية بداخلهم الثقة، والاجتهاد في العمل من خلال التنوع في طرق إنجاز مهامهم وبالتالي سيسود بيئة العمل الأمن والاستقرار، والطمأنينة والتي بدورها تزيد من كفاءة ونشاط وحيوية العامل داخل المؤسسة وبالمقابل نجد 8 من أفراد العينة البحثية حيث قدرت نسبتها بـ88.8% قد أقرت بأن الرقابة المستمرة من طرف الرئيس لا تساعد على استغلال وقت عملهم بالشكل المطلوب وهذا يعود إلى خوفهم من نظام الجزاء والعقاب الذي قد يطبق عليهم في حالة التقصير فهذا الشعور بالتهديد يجعل من العامل عرضة للفشل في أداء مهامه.

فالرقابة الذاتية هي الرقابة التي يشعر فيها الفرد بالولاء والانتماء والتفاني في العمل، وأكثر إحساسا بالمسؤولية ولا يحتاج إلى مراقبة المشرف داخل المؤسسة وهذا ما ركز عليه إلتون مايو حيث ركز على الجوانب الاجتماعية والنفسية وما يحمله الفرد من قيم ومعايير وأفكار وطموح.

الجدول رقم (8): يوضح العلاقة بين انعكاسات الرقابة المستمرة والاستغلال الجيد للوقت

المجموع		الضجر والملل		اللامبالاة		انضباطك في العمل		الضغط عليك		انعكاسات الرقابة مستمرة الاستغلال الجيد للوقت
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
90	50	100	5	100	1	96.8	30	77.8	14	نعم
10	5	/	/	/	/	3.2	1	22.2	4	لا
100	55	100	5	100	1	100	31	100	18	المجموع

من خلال المعطيات الجدولية يتضح أن مفردات العينة قد أقرروا بأن للرقابة المستمرة علاقة في حرص العاملين على استغلالهم الجيد لوقت العمل. وهذا ما هو موضح في الإجابات الاختيارية حول العلاقة بين الرقابة المستمرة والاستغلال الجيد للوقت العمل، حيث نجد نسبة 100% مكونة من 5 من المبحوثين تقر أن الرقابة المستمرة تشعروهم بالضجر والملل، في حين نجد مبحوث 1 جاءت بنسبة 100% تقر بأن الرقابة المستمرة تخلق نوع من اللامبالاة. بينما نجد 14 من أفراد العينة بنسبة 77.8% أقرت بأن الرقابة المستمرة ينتج عنها نوع من الضغط. وأخيرا نجد 30 من أفراد العينة البحثية جاءت نسبتها بـ: 96.8% قد أدلت بإجابة مفادها أن الرقابة المستمرة تزيد من انضباط العامل في عمله. وبالنظر للاتجاه العام لمفردات العينة يمكن القول أن الرقابة المستمرة تساهم في انضباط العامل والتزامه بمهامه فغياب الرقابة داخل المؤسسة سيؤدي إلي تسبب العمال في إنجاز مهامهم وبالتالي الفوضى وضياح الصالح العام والخاص الذي تهدف المؤسسة إلي تحقيقه من خلال عنصر الرقابة المستمرة.

الجدول رقم (9): يوضح العلاقة بين تصحيح الرئيس للأخطاء والاستغلال الجيد للوقت

المجموع		لا		نعم		تصحيح الرئيس للأخطاء الاستغلال الجيد للوقت
%	ت	%	ت	%	ت	
90	50	100	5	90.0	45	نعم
10	5	/	/	10	5	لا
100	55	100	5	100	50	المجموع

ترتبط الرقابة كإحدى العمليات الإدارية بطبيعة وشخصية الفرد الذي يمارسها، فطبيعة الممارسة هي من تحدد إذا ما كانت الرقابة فعالة أم لا، وتماشيا مع المعطيات المبوية في الجدول أعلاه، يتضح أن نسبة 100% وقدرت مفرداتها بـ 5 من المبحوثين قد أقرت بأن الرئيس كمراقب لا يهدف من خلال رقيبته إلى تصحيح الأخطاء وهذا ما يجعلهم غير قادرين على استغلال وقتهم جيدا أثناء أداء الوظيفة. وبالمقابل نجد 90.00% تكونت من 45 من أفراد العينة البحثية قد أدلت بإجابة قوامها أن الرئيس يعمل على تصحيح الأخطاء التي يقع فيها العاملين من خلال دور الأساليب الرقابية على العمال وأن هذا يساعدهم بشكل كبير في تنمية قدراتهم ومهاراتهم حول الوظيفة، وبالتالي يساهم في مساعدتها على تخطي العقبات مما يجعلهم قادرين على استغلال الوقت الممنوح لتأدية وظيفتهم، فرقابة الرئيس وقدرته على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها يقلل من استغراق الوقت وضياعه وهذا دليل على خبرة الممارسة الرقابية والجهد المبذول من طرف الرئيس لمنع حدوث التجاوزات العمالية، وبالتالي الالتزام والانضباط في أداء المهام وهذا ما يزيد من فعالية العامل والمنظمة ككل.

الجدول رقم (10): يوضح العلاقة بين مدى وجود الرقابة وغيابها والاستغلال الجيد للوقت

المجموع		لا		نعم		وجود الرقابة وغيابها الاستغلال الجيد للوقت
%	ت	%	ت	%	ت	
90.9	50	100	7	89.6	43	نعم
9.1	5	/	/	10.4	5	لا
100	55	100	7	100	48	المجموع

تعتبر المبادئ القيمة التي يتحلى بها الفرد ويتمسك بها مهما كانت الظروف إحدى الميزات التي تميز كل فرد عن الآخر وهذا يعود إلى البنية والتنشئة الاجتماعية، التي نشأ عليها كل فرد ومن خلال تقدم في الجدول أعلاه يمكن القول أن 7 من أفراد العينة من أصل 55 مفردة بحثية وجاءت نسبتها بـ 100% قد أفرت بأن لوجود الرقابة أو عدمها لا علاقة له باستغلالهم الجيد للوقت المخصص للعمل وهذا يعود إلى القناعات الشخصية للفرد والضمير الأخلاقي والمهني هو الذي يدفعهم إلى العمل في وجود وعدم وجود رقابة. وبالمقابل نجد نسبة 89.6% قدرت بـ 43 من المبحوثين قد أفروا بأنهم يعملون بنفس الجهد في وجود الرقابة أو غيابها وأن له علاقة في استغلالهم للوقت بطريقة جيدة أي أن اهتمام العامل منصب او موجه نحو كيفية أداء المهام وإنجازها بالشكل المطلوب، وهذا ما يدل على عدم اهتمامهم بوجود الرقابة عليهم من عدمها، فامتلاك العامل لمثل هذه المبادئ لهو دليل على مصداقيته وانضباطه والتزامه بالأوامر والتعليمات الخاصة بالوظيفة، فترسخ ثقافة الرقابة الذاتية لدى العاملين يمكنهم من مواجهة المشاكل التنظيمية والعمل بكل راحة وحرية واستقلالية. لأن المسؤولية الأخلاقية للعامل تجعله يؤدي عمله برقابة الضمير وبالتالي لا داعي لوجود الرقابة، وهذا فالعامل عندما يحس أن قيمه تتوافق مع قيم المؤسسة تجعله أكثر دافعية ورغبة في الانتماء والإخلاص لهذه المؤسسة.

الجدول رقم (11): يوضح العلاقة بين معالجة الرئيس للأخطاء والاستغلال الجيد للوقت

المجموع		لا		نعم		معالجة الرئيس الأخطاء الاستغلال الجيد للوقت
%	ت	%	ت	%	ت	
90.9	50	100	4	90.2	46	نعم
9.1	5	/	/	9.8	3	لا
100	55	100	4	100	49	المجموع

تماشياً مع بيانات الجدول أعلاه يمكن القول أن نسبة 90.2% والتي قدر عدد مفرداتها بـ46 من أفراد العينة قد أقرروا بأن معالجة الأخطاء من طرف الرئيس له علاقة في استغلالهم للوقت الخاص بالوظيفة، وهذا ما يدل على فعالية الرقابة والسياسية المنتهجة من طرف إدارة المؤسسة، فمعالجة الأخطاء من طرف الرئيس تقوم على عدة مراحل، الإحساس بالمشكلة، تحديد طبيعتها، جمع المعلومات، معالجتها، تصحيحها، وبالنظر إلى إجابة المبحوثين يمكن القول أن الرئيس المراقب قريب من ميدان العمل وهذا يساعده على تشخيص الحالة وبالتالي القدرة على معالجتها والتخفيف من أضرارها التي تعد بنتائج سلبية سواء على العاملين أو على المنظمة ككل.

الجدول رقم (12): يوضح العلاقة بين موضوعية التقييم والاستغلال الجيد للوقت

المجموع		لا		نعم		موضوعية التقييم الاستغلال الجيد للوقت
%	ت	%	ت	%	ت	
90.9	50	100	9	89.1	41	نعم
9.1	5	/	/	10.9	5	لا
100	55	100	9	100	46	المجموع

تعتبر الموضوعية والوضوح من أهم المبادئ التي تتميز بها المنظمات الفعالة، فاعتمادها على أسلوب الموضوعية وعدم التحيز لجهة دون أخرى، سيساهم في تكيفها واستقرارها، وخلوها من معالم الصراعات والنزاعات ومختلف المشاكل التنظيمية، فمن خلال المعطيات الكمية أن نسبة 100% والتي قدرت بـ 9 من أفراد العينة قد أفروا بأن الطريقة الموضوعية التي يتم من خلالها تقييم أداء العاملين لا علاقة لها في استغلال العاملين لوقت العمل بشكل جيد، وهذا راجع إلى العلاقات التفاعلية بين العاملين والرئيس ومدى فعاليتها. في حين نجد 41 من أفراد العينة البحثية قدرت نسبتها بـ 89.1% قد أقرت بإجابة مفادها أن الطريقة الموضوعية في تقييم الأداء لها علاقة بمدى استغلالهم الجيد لوقت العمل الرسمي أي أن هناك رضا وتقبل من طرف الفاعلين لطريقة التقييم والتي تتعلق بالوظيفة وشاغل الوظيفة بهدف التحسين والتطوير، فتقبل العاملين لطريقة تقييم الأداء سيزيد من تحديهم ونشاطهم في العمل بهدف الحصول على العائد سواء كان مادي أو معنوي وبالتالي تحقيق رغبات وميولات العامل الخاصة التي بدورها تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

الجدول رقم (13): يوضح العلاقة بين انعكاسات الرقابة المستمرة والاستغلال الجيد للوقت

المجموع		الضجر والملل		اللامبالاة		انضباطك في العمل		الضغط عليك		انعكاسات الرقابة مستمرة الاستغلال الجيد للوقت
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
14.5	8	20.0	1	/	/	10.9	4	16.7	3	أحيانا
45.5	25	40	2	/	/	54.8	17	33.3	6	نعم
40	22	40	2	100	1	31.3	10	50	9	لا
100	55	100	5	100	1	96.8	31	100	18	المجموع

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه تبين لنا أن الاتجاه العام للمبحوثين بنسبة 54.8% أقرروا أن الرقابة المستمرة تزيد من الانضباط في العمل وهذا الأمر لا يشعروهم بالتوتر والقلق وهذا ما يكشف لنا عن الدور الذي تلعبه الرقابة في زيادة انضباط العامل في أداء المهام لذلك نجد حرص المؤسسات على تجسيد نظام رقابتها الفعالة يقف على السير الحسن للأعمال بالمقابل نجد نسبة 16.7% من أفراد العينة يرون أن الرقابة المستمرة تزيد من الضغط عليهم مما يتولد لديهم شعور بالقلق والتوتر وهذا قد يرجع إلى الصرامة التي يطبقها المراقب أحيانا.

عرض وتحليل فرضية: للتوجيه الإداري الفعال علاقة عكسية بغموض الدور  
الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين طبيعة الإشراف المطبق ووضوح الإجراءات والقواعد

المجموع		فوضوي		تسلطي		ديمقراطي		طبيعة الإشراف المطبق	وضوح الإجراءات والقواعد
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
76.4	42	46.7	7	/	/	97.2	35	نعم	
23.6	13	53.3	8	100	4	2.8	1	لا	
100	55	100	15	100	4	100	36	المجموع	

يعتبر الإشراف الأسلوب الذي تعتمد عليه المؤسسات لضمان وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد والحرص على أن ما تم التخطيط له ينفذ بالطريقة الصحيحة، لذلك فالاتباع للأسلوب الديمقراطي في التعامل مع الأفراد يزيد من رغبة الأفراد في العمل وهذا ما أقرته بنسبة 97.2% بأن طبيعة الإشراف المطبق في المؤسسة يؤدي إلى وضوح القواعد والإجراءات الخاصة بالعمل بالمقابل نجد نسبة 5.5% ترى بأن الإشراف المطبق تسلطي.

فكلما كانت الديمقراطية والأخذ بآراء العمل، يميل المرؤوسين إلى الاستقلالي والرغبة في الإشراف والعمل دون مراقب أو إشراف خارجي مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما أكدت عليه النظريات الكلاسيكية التي تعتبر أن الرقابة هي قوة السلطة والجزاءات الرسمية والنفوذ الرسمي، وعوامل الرشد الاقتصادي والأهداف الرشيدة هي محور اعتباراتها فالمشكل يكمن في طريقة الرقابة التي يواجهها العامل وليس في الرقابة في حد ذاتها، فالقائد الذي يتصف بصفات القائد الديمقراطي فإنه يعطي أهمية كبيرة لمرؤوسيه ويعتمد على أسلوب الحور والإقناع والاتصال لا على أساس التهديد والإجبار وبالتالي فالمدير الديمقراطي لا يسبب ضغطا على العاملين.

الجدول رقم (15): يوضح العلاقة بين أسلوب الإقناع والحوار ووضوح الإجراءات والقواعد العمل

المجموع		لا		نعم		أسلوب الإقناع والحوار ووضوح القواعد والإجراءات
%	ت	%	ت	%	ت	
76.4	42	40	6	90	36	نعم
23.6	13	60	9	10	4	لا
100	55	100	15	100	40	المجموع

تماشياً مع بيانات الجدول المدونة في الجدول أعلاه، تبين أن نسبة 90% من إجابات المبحوثين والتي تكون من 36 من أفراد العينة قد أقرت بأن لأسلوب الحوار والإقناع المطبق داخل المؤسسة له علاقة بوضوح الإجراءات والقواعد الخاصة بالمؤسسة أي أن لممارسة القيادة الفعالة التي تعتمد على أسلوب الحوار والإقناع كمبدأ أساسي يساهم في خلق الروح المعنوية للعمال من أجل إنجاز مهامهم، وهذا ما تحاكيه نوع القيادة التشاركية التي تعتمد على مشاركة العمال في العمليات الإدارية من خلال إعطائهم الحرية في التعبير عن أفكارهم وآرائهم الشخصية، ومن خلال أسلوب المناقشة للأفكار والتداول حول كيفية صنعها وطريقة تنفيذها وما للإيجابيات التي تعود على المؤسسة والعمال بالمنفعة، فالاعتماد على الحوار والنقاش كثقافة ممارسة داخل المؤسسة سيرسخ معالم الاحترام والتقدير والتعاون على مواجهة الصعاب وحلها.

فالتوجيه السليم وإشباع حاجات ورغبات العمال بما فيها الاجتماعية والمادية، يساعد على نجاح أهداف المؤسسة والمزيد من فعاليتها وانتعاشها وهذا ما يدل على أن العامل يتمتع بدرجة من المسؤولية الأخلاقية بحيث يؤدي عمله على أكمل وجه وفي جميع الظروف وهذا ما ركز عليه إلتون مايو على الجوانب والعوامل النفسية والاجتماعية للعامل وما يحمله من قيم ومعايير وأفكار وطموح على عكس تايلور الذي ينظر إلى العامل على أنه آلة بيولوجية هدفها الكسب المادي فقط دون الاهتمام بمشاعرهم وأحاسيسهم.

الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بتشجيع الرئيس للعمال ووضوح القواعد والإجراءات

المجموع		نعم		لا		أحيانا		تشجيع الرئيس للعمال وضوح القواعد والإجراءات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
76.4	42	100	24	42.9	9	90	9	نعم
23.6	13	/	/	57.1	12	10	1	لا
100	55	100	24	100	21	100	10	المجموع

تهدف المنظمات الحديثة إلى الاعتماد على أسلوب تشجيع العاملين على المبادرة والمشاركة الجماعية في مختلف القرارات والعمليات الإدارية وهذا ما هو موضح من خلال المعطيات المدونة في الجدول أعلاه حيث تبين أن نسبة 100% من المبحوثين قد أقرت أن لتشجيع الرئيس للعاملين على المناقشات الجماعية ومساعدتهم على تقرير سياسيات اتخاذ القرارات علاقة بوضوح الإجراءات والقواعد الخاصة بالمؤسسة، أي أن لوضوح الرؤية حول القواعد والإجراءات التنظيمية تعطي هامشا من الحرية لدى الرئيس لإنجاز مهامهم والتي تتمثل في تشجيع العاملين على المشاركة والمبادرة بالأفكار والآراء التي تساهم في تطوير المنظمة، كما يتضح أن هذا الوضوح نتيجة لسياسة تنظيمية سليمة تتخذ من الأسلوب الديمقراطي منهجا لها لتحقيق أهدافها. في حين نجد نسبة 90% قد أقرت بأنه أحيانا ما يعتمد أو يلجأ الرئيس إلى العاملين ويعمل على تشجيعهم وحثهم على العمل الجماعي كآلية تزيد من نشاط العاملين وإحساسهم بأهميتهم داخل المؤسسة.

فالمشاركة للعمال تؤدي إلى الانغماس ذاتيا في العمل دون اللجوء إلى المراقبة من طرف المسؤول، فالمشاركة تبعث روح المسؤولية التي تساعد على العمل بروح الفريق، كما أن إعطاء العامل الحرية أثناء العمل تعزز شعوره بالانتماء للمنظمة وحيوية عمل إيجابية وهذا ما أكده ماك غريغور في نظرية Y التي تفترض أن العامل بطبعه إنسان نشط وطموح وإيجابي وقابل للنمو والتطور إذا ما توفرت له الظروف الملائمة المتمثلة في القدرة على الإبداع ومشاركة الجماعة في تحقيق أهدافها.

الجدول رقم (17) يوضح العلاقة بين أسلوب الثواب والعقاب والاستغلال الجيد للوقت

المجموع		لا		نعم		أسلوب الثواب والعقاب الاستغلال الجيد للوقت
%	ت	%	ت	%	ت	
76.4	42	62.1	18	92.3	24	نعم
23.6	13	37.9	11	7.7	2	لا
100	55	100	29	100	26	المجموع

تعتمد المنظمات بمختلف أنواعها على نظام الثواب والعقاب من أجل تحقيق الانضباط والالتزام لسير العمل ومن خلال بيانات الجدول تتضح أن نسبة 92.3% قد أقرت بأن لنظام الثواب والعقاب علاقة في استغلال العاملين لوقت العمل بشكل جيد، فنظام الثواب والعقاب يطبق على العاملين في حالة الخطأ أو العصيان وذلك بهدف ضبط سلوكه وعدم ارتكابه لسلوكات تنتافي مع ثقافة المؤسسة من جهة، وحفظ نظام الأمن بالمؤسسة، كما يساهم في انضباطهم أثناء أداء مهامهم واستغلال الوقت بطريقة مناسبة في حين نجد نسبة 62.1% قد أقرروا أن لتطبيق نظام الثواب والعقاب على العاملين لا علاقة له باستغلال العاملين لوقت العمل بشكل جيد، وهذا راجع لشخصية الفرد العامل.

الجدول رقم (18): يوضح رأي العاملين حول تطبيق أسلوب الثواب والعقاب عليهم

المجموع		المرغبة في الاستقالة من العمل		عدم الالتزام بالعمل		انخفاض الروح المعنوية		التوتر والقلق		رأي العاملين حول تطبيق أسلوب الثواب والعقاب
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
76.4	42	75	3	60	3	65	13	88.5	23	نعم
23.6	13	25	1	40	2	35	7	11.5	3	لا
100	55	100	4	100	5	100	20	100	26	المجموع

من خلال المعطيات الكمية المدونة في الجدول أعلاه يمكن القول أن أفراد العينة قد أدلت بإجابة قوامها أنه في حالة تطبيق عليهم أسلوب الثواب والعقاب ستكون لهم شعور ما حيال ذلك، وبالنظر إلى معطيات الجدول يتضح أن 23 من أفراد العينة جاءت بنسبة 88.5% أنها تشعر بالتوتر والقلق عندما تطبق عليها أسلوب الثواب والعقاب، في حين نجد 13 من أفراد العينة البحثية بنسبة 65% قد أقرت بأنه إذا طبق عليهم أسلوب الثواب والعقاب سيخلق لهم الشعور بانخفاض الروح المعنوية لديهم، وهذا يعود إلى طبيعة الفرد، فالفرد إذا شعر بتهديد ما يجتاح حياته الوظيفية سيصاب بشكل تلقائي بشعور سلبي وهذا يعد شيء طبيعي بالنسبة للإنسان، بينما نجد عكس ذلك إذا تم الاهتمام به والإحاطة بالرعاية اللازمة وهذا ما أكدته ماك غريغور أن الإنسان طموح ويحب العمل.

الجدول رقم (19): يوضح رأي العاملين حول أسلوب الشبكة التنظيمية

المجموع	التعاون بين العاملين		المرونة العالية		المبادرة في العمل بدلا من انتظار أوامر الرئيس		تحقيق الكفاءة في الأداء		رأي العاملين حول أسلوب الشبكة التنظيمية	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
92.73	51	100	4	100	3	91.6	11	91.6	33	نعم
7.27	4	/	/	/	/	8.4	1	8.4	3	لا
100	55	100	4	100	3	100	12	100	36	المجموع

تماشيا مع البيانات المدونة في الجدول أعلاه يمكن القول أن اعتماد المؤسسة على أسلوب الشبكة التنظيمية يساهم في تحقيق عدة خصائص وعوامل تساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية، وهذا ما اتضح في إجابات المبحوثين حيث نجد 33 من أفراد العينة من أصل 55 من المبحوثين قد أقرت أن أسلوب الشبكة التنظيمية يساهم في تحقيق مستويات عالية من كفاءة الأداء في حين نجد 11 من أفراد العينة قدرت بنسبة 91.6% قد أقرت بأن الاعتماد على أسلوب الشبكة التنظيمية سيؤدي إلى خلق مبادرة في العمل بدلا من انتظار التعليمات من المسؤولين، في حين تأتي باقي الخصائص بنسب متساوية والتي تمثل في الجدول أعلاه أن الغالبية تشجع على التعاون بين العاملين، وهذا ما يدل على تقبل العاملين لمثل هذا الأسلوب لأنه فعال وأنه يساعدهم على إنجاز مهامهم بكل حرية واستقلالية وبالتالي تدحض لتلك الأساليب التقليدية التي تعمل على تقييد مهارات وقدرات العاملين مما يحد من الكفاءة والفعالية التنظيمية.

فاتباع أسلوب الإدارة بالأهداف الذي يعتبر من أكثر أساليب التطوير التنظيمي استخداما نظرا لتطبيقه أمرا ممكنا في أي مؤسسة على وجه القريب، وعلى أي نوع الوظائف والمهن وذوا كفاءة عالية في تحقيق المساواة قد يؤدي العامل إلى العمل بروح الفريق الواحد وإحساسه بالمسؤولية.

سادسا: مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج

**1-ملخص الفرضية الأولى:** (للرقابة السلبية علاقة طردية بعبء الدور) من خلال ما سبق من عرض وتحليل ومقارنة نتائج الفرضية الأولى تبين لنا أن الرقابة الذاتية تعتبر من المؤشرات الهامة داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي، إذ بدونها لا يمكن للعامل الارتقاء بمستوى أدائه نحو الأفضل، لأن الرقابة الذاتية النابعة من ذوات الأفراد ومحاسبة الضمير تجعل العمال أكثر حرصا على أعمالهم وتأديتها على أكمل وجه.

إن عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي يعملون بنفس الجهد في وجود وغياب المراقب ويسعون دائما لتحقيق الأفضل، لأن إحساسهم بالمسؤولية والإخلاص والشعور بالواجب والرغبة في خدمة المصلحة العامة، تجعلهم دائما محافظين على أعمالهم على أحسن وجه. يعمل المراقب من خلال الرقابة المستمرة للعامل على تصحيح الأخطاء، ومعالجتها وهذا من أجل تنمية قدراته ومهاراته، وأيضا الاستغلال الجيد للوقت وعدم ضياعه، والتخفيف من الجهد المبذول وبالتالي التقليل من أعباء العمل. أيضا الرقابة المستمرة تزيد من انضباط العامل داخل المؤسسة، كما أن تقييم الأداء يتم بطريقة موضوعية.

العامل داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي يبذل أقصى جهد مهما كانت الظروف لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك في وجود وغياب المراقب لأن المصلحة العامة بالمؤسسة تهمة ويعتبر أن المؤسسة جزءا منه وبالتالي يسعى دائما إلى بذل أقصى جهد في سبيل تحقيق الأهداف. يمكن استخلاص مؤشر بالغ الأهمية وهو أن العملية الرقابية لها دور كبير في تسيير العمل، والرفع من مستوى الأداء، إلا أن المشكل يبقى في طريقة الرقابة التي يواجهها العامل وليس في الرقابة في حد ذاتها.

وبهذا نستخلص إلى أن الفرضية الأولى محققة إلى حد كبير، والتي تفيدنا بوجود العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع وهو علاقة سلبية بعبء الدور وبالتالي تحقيق الفرضية الأولى للرقابة السلبية علاقة طردية بعبء الدور.

**2-ملخص الفرضية الثانية:** (للتوجيه الإداري الفعال علاقة عكسية بغموض الدور) إن تحليل النتائج تبعا للبيانات الإحصائية وانطلاقا من واقع مؤسسة الضمان الاجتماعي، يتضح أن غالبية الباحثين يشيرون إلى أن الأسلوب الرقابي المطبق داخل المؤسسة هو الأسلوب الديمقراطي الذي يعتمد على الحوار والإقناع، والذي يتصف بوضوح القواعد والإجراءات للمؤسسة، إذا فالقيادة الديمقراطية تتبع أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق، واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم جعلهم يشعرون بكرامتهم ولهذا فإن القائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات، ويلعب دورا فاعلا في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق المرؤوسين لطاقتهم الكامنة والتزامهم داخل المؤسسة أي أن نوع القيادة تلعب دور كبير في تقديم النصائح والإرشادات عن طريق عملية الاتصال،

فالفكرة الأساسية التي يمكن استخلاصها هي أن المؤسسة عموماً تهدف إلى تجنيد الطاقات البشرية والمادية وتوجيهها في الطريق الصحيح حتى ينتسى للأفراد تحقيق الأهداف المنشودة، إذا ففكرة المؤسسة تكمن في مدى قدرتها على توجيه الأمور بليوننة على جميع الضغوط والاختلافات التي تبرز داخل المؤسسة وأيضاً تحقيق الحاجات الاجتماعية والنفسية المتمثلة في المشاركة في التسيير تضمن أداء مهامهم، فالمشاركة تبعث في العامل روح المسؤولية التي تساعد على العمل بروح الفريق الواحد وبالتالي رفع الروح المعنوية.

وبالتالي فاعتماد المؤسسة على أسلوب الحوار والإقناع الذي له علاقة بوضوح القواعد والإجراءات في العمل وبالتالي لا يشعر العامل بغموض الدور مما يجعله أكثر ارتياحاً.

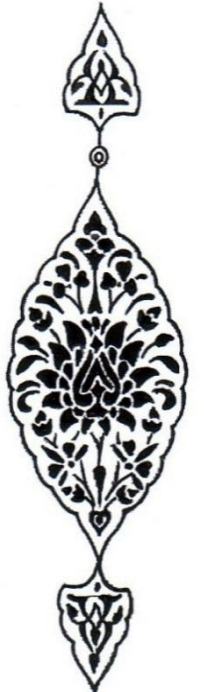
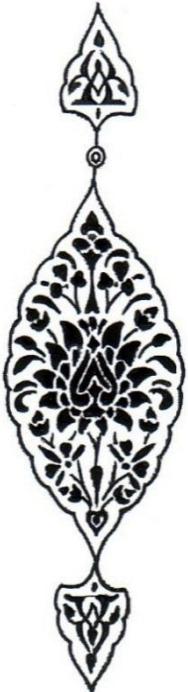
كما أن غالبية الباحثين يشيرون إلى أن استخدام أسلوب الشبكة التنظيمية على أنها تتسم بمستويات عالية من كفاءة الأداء، ويبادرون للعمل بدلاً من انتظار التعليمات من المسؤولين ومميزاته الإيجابية كالمرونة العادية، تعاون العاملين، القرارات الجماعية.

ومن هنا نستخلص تحقيق الفرضية الثانية بشكل كبير وذلك من خلال أن للتوجيه الإداري الفعال علاقة عكسية بغموض الدور.

## سابعاً: النتائج العامة للدراسة

من خلال مؤسسة الضمان الاجتماعي وطبيعة نشاطها يتضح لنا أن طبيعة نشاط المؤسسة يتطلب الدقة في العمل، لذا تسعى المؤسسة إلى تطبيق نظام رقابي فعال وهذا من أجل تصحيح الأخطاء والتجاوزات التي يقع فيها العامل، لذا تحرص دائماً على الرقابة المباشرة والمستمرة من طرف المشرف وهذا من أجل تنمية قدرات ومهارات العامل من أجل تمكينه في العمل، وأيضاً اتباع المؤسسة للأسلوب الديمقراطي الذي يعتمد على الحوار والإقناع والاتصال والتعاون بين العاملين هذا ما يؤدي إلى وضوح القواعد والإجراءات للعامل داخل المؤسسة، وبالتالي تحقيق الفرضية الأولى وهي للرقابة السلبية علاقة طردية بعبء الدور وتحقيق الفرضية الثانية بشكل كبير وإلى حد بعيد وهي للتوجيه الإداري الفعال علاقة عكسية بغموض الدور، وبالتالي تحقيق الفرضية العامة وهي أن للمستويات الإدارية علاقة بضغط العمل داخل المؤسسة.

خَاتَمٌ



### خاتمة

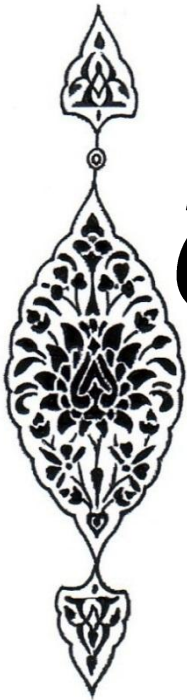
نظرا لطبيعة العنصر البشري الذي يشكل أبرز العناصر المكونة للمنظمات فقد يحتوي أدائه النقص في بعض الجوانب، بالإضافة إلى الإهمال من جهة واللامبالاة من جهة أخرى التي يبديها العامل لأسباب عديدة.

وهدفنا من خلال هذه الدراسة هو الربط بين العنصر البشري والعنصر التنظيمي، لذا فإن الرقابة الإدارية كوظيفة من وظائف التنظيم تلعب الدور الكبير في تسيير الموارد البشرية للمؤسسة، وكذا في تطبيق باقي الوظائف الأخرى.

وأیضا عملية التوجيه عندما تتم بالصورة الصحيحة عن طريق التوجيه والإشراف الجيد والاتصال والتعاون بين كل أعضاء المؤسسة وأقسامها هذا يؤدي إلى نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها المنشودة. فالفكرة الأساسية التي يمكن استخلاصها هي أن المؤسسة عموما تهدف إلى تجنيد الطاقات البشرية والمادية وتوجيهها في الطريق الصحيح حتى يتسنى للأفراد والجماعات أن يحققوا الأهداف المنشودة، وما ننصح به المؤسسة أن جوهر القضية ليس في رسم الخطط على الأوراق، وإنما هي في تنظيم البشر الذين يعتبرون رأس المال لأي تنظيم ناجح.

وتوصلت دراستنا إلى أمر في غاية الأهمية وهو أن المؤسسات الجزائرية على غرار مؤسسة الضمان الاجتماعي تسعى إلى الكفاية الإنتاجية وتحقيق الفعالية، فبدون الاهتمام بالعنصر الفعال وهو العامل لأن العامل مهما يكن يبقى إنسانا له مشاعر وأحاسيس والاهتمام بالموارد البشري أمر في غاية الأهمية وهذا ما جعل العديد من الدول الأوروبية تسيير نحو التقدم والازدهار، لأنها اتبعت مجموعة من الأساليب كلها تهتم بالموارد البشري بالدرجة الأولى، وأيضا لعل من أهم النتائج النظرية والميدانية التي توصلت إليها دراستنا أن لكل أسلوب رقابي مميزات وعيوب، وبالتالي على الإدارة تطويع الأسلوب الرقابي الأمثل لخدمة عمالها وتحقيق مصلحة العمال والمؤسسة على حد سواء.

# قائمة المراجع



قائمة المراجع

- 1- إبراهيم علي عبد الله وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2009.
- 2- أحمد ماهر: كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 3- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1985.
- 4- بن حمو سكبنة: مدخل للتسيير والعمليات الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة)، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- 5- تيصفا جبير ميدين وآخرون: تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة، سلامة عبد العظيم حسين، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2005.
- 6- ثروت مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
- 7- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
- 8- حسين عثمان محمد عثمان: أصول علم الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، الإسكندرية، 2007.
- 9- سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- 10- ستيفن أكرويد وآخرون: سوء السلوك التنظيمي، ترجمة، عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2002.
- 11- عبد الناصر عك وآخرون: إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
- 12- عبد الهادي الجوهري: علم الاجتماع الإدارية مفاهيم وقضايا، دار المعارف، ط2، القاهرة، 1987.
- 13- علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- 14- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط9، عمان، 2015.
- 15- عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر، 2009.
- 16- طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

## قائمة المراجع

- 17- طه عبد العظيم حسين وآخرون: استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، دار الفكر، ط1، عمان، 2006.
- 18- فادي محمد صلاح: أساسيات الإدارة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- 19- فاطمة عوض صابر وآخرون: أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، الإسكندرية، 2002.
- 20- محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- 21- محمد محمد عبده: أصول علم الإدارة العامة في ضوء الشريعة الإسلامية، الناشر، كتبة الوفاء القانونية، دون سنة، الإسكندرية.
- 22- معن محمود عياصرة: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
- 23- معن محمود عياصرة: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- 24- ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 25- هارون توفيق الرشيدي: الضغوط النفسية طبيعتها، نظرياتها، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1999.
- 26- ياسر أحمد فرح: إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.

### الرسائل والمذكرات

### الدراسات العربية

- 1- عمر وصفي عقيلي وآخرون: اختبار أثر المتغيرات التنظيمية والفردية في تشكيل ضغوط العمل، بحث مقدمة لمجلة بحوث، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، سوريا، 2008.
- 2- عياد يعقوب: المستويات الإدارية ودورها في تفعيل أداء العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية CLP بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، 2012.
- 3- قوراري حنان: الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014.

## قائمة المراجع

---

4-محمد صلاح الدين أبو العلاسنة: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية، بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2009.

5-يوسفي كمال: ضغوط العمل لدى القيادة الإدارية وأثرها على عملية اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، 2012.  
الدراسات الأجنبية

1-*Study colling Jones, 2000, Strees the porceptions of Socail Work lecturs in britain*

2-*Study Schorder, Strees coping, among, ghanian Shcool teachers*

### الموقع الإلكتروني

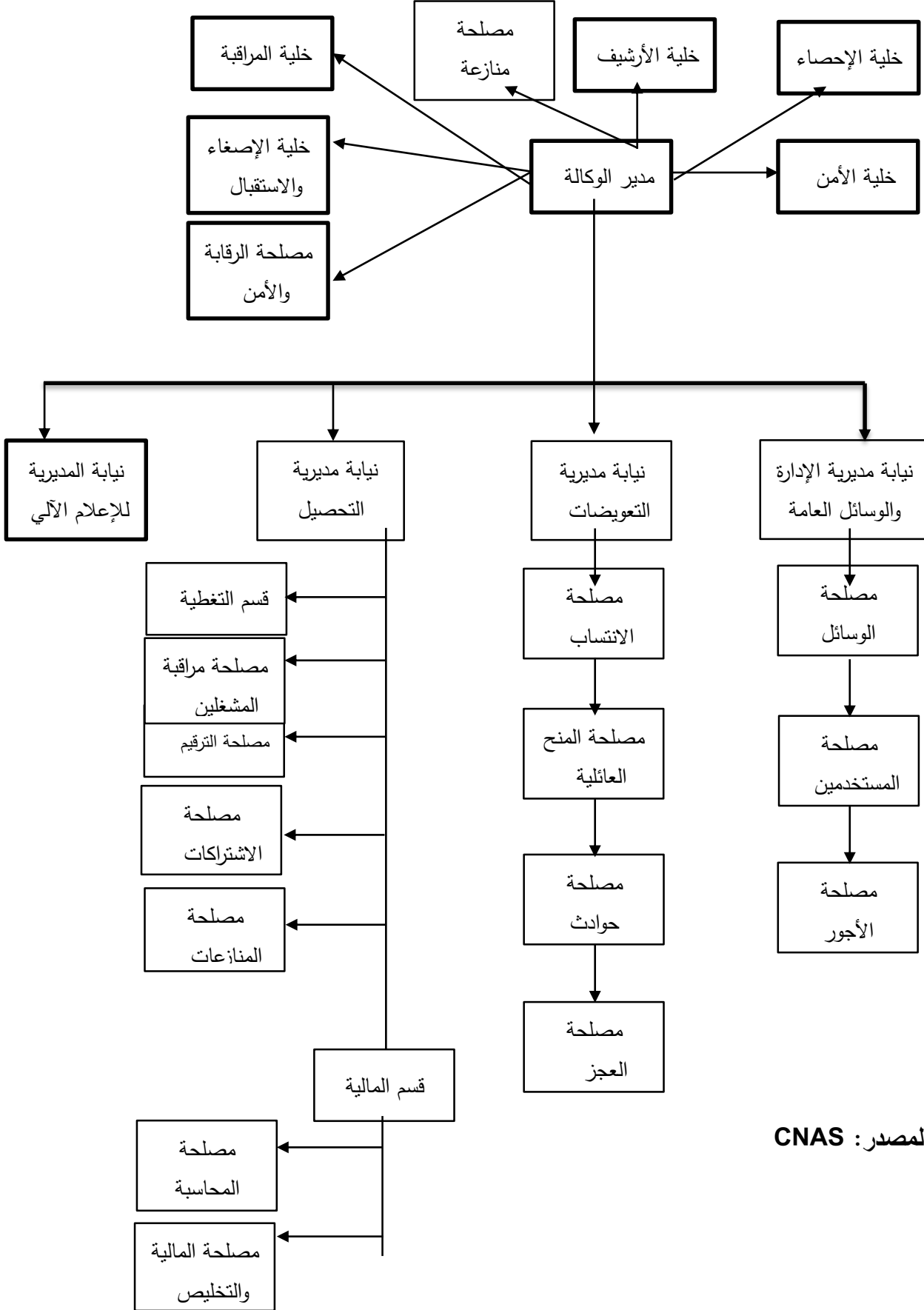
1-*Leaderes, Florida international, university, ferson, prencice hall, 2006.*

تم الاطلاع عليه بتاريخ 2017/03/22.

# العملاء حق



شكل: يوضح الهيكل التنظيمي لوكالة صندوق الضمان الاجتماعي CNAS بالمسيلة



المصدر: CNAS

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

استمارة بحث حول

المستويات الادارية وعلاقتها بضغوط العمل داخل المؤسسة  
دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي - بالمسيلة -

دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف: الأستاذة بوخييط سليمة

إعداد الطالبة: غميض فوزية

السنة الجامعية: 2016-2017

ملاحظة

هذه المعلومات سرية لا تستخدم إلا لأغراض علمية محضة

أولاً: بيانات شخصية

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن: .....

3- الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

4- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

5- الوظيفة في المؤسسة: .....

ثانياً: بيانات حول الرقابة الادارية

I- بيانات حول الرقابة الوقائية

6- ما هو الأسلوب الرقابي المعتمد داخل المؤسسة؟ - رقابة ذاتية

- رقابة مباشرة

7- هل يعمل المراقب على متابعة سير العمل بصورة مستمرة؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم فهل الهدف من هذه المتابعة؟

- التنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها

- التوجيه والارشاد من أجل تفادي الأخطاء مسبقا

- أخرى أذكرها .....

- في حالة الإجابة بلا لماذا؟ .....

8- إذا كانت الرقابة تتم بصورة مستمرة فهل هذا يزيد من؟

- الضغط عليك

- انضباطك في العمل

- اللامبالاة

- الضجر والملل

- أخرى أذكرها.....

## II- بيانات حول الرقابة المتزامنة

9- هل يسعى المراقب من خلال عملية الرقابة على تصحيح الأخطاء؟ نعم  لا

• في حالة الإجابة بنعم على أي مستوى يتم ذلك:

- مراقبة الأداء والانجاز

- قياس مستوى الأداء

- تحسين مستوى الانتاج

- تصحيح الأخطاء

- المقارنة مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الإشراف والعمل على تصحيحه

- في حالة الإجابة بلا لماذا؟.....

10- هل تعمل بنفس الجهد في وجود الرقابة أو غيابها ؟ نعم  لا

مع التبرير .....

### III- بيانات حول الرقابة العلاجية

11- هل يهتم المراقب بمعالجة الأخطاء ؟ نعم  لا

• في حالة الإجابة بنعم فهل الهدف من هذه المعالجة:

- تحديد طبيعة الأخطاء وأسبابها الحقيقية

- تحديد سبل العلاج لتفاديها في المرات اللاحقة

- تحديد المسؤولية في حدوث الأخطاء

- تقييم ومكافأة الأداء ومساءلة من تسبب في حدوث الأخطاء

12- هل تتم عملية تقييم الأداء بطريقة موضوعية ؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة بلا لماذا؟ .....

### ثالثا: بيانات حول عملية التوجيه

#### I- بيانات حول أسلوب الحوار والإقناع

13- ما طبيعة الإشراف المطبق داخل المؤسسة؟

- ديمقراطي

- تسلطي

- فوضوي

- أخرى أذكرها .....

14- هل يتبع مسؤولك أسلوب الحوار والإقناع؟ نعم  لا

• في حالة الإجابة بنعم هل يقوم هذا الأسلوب على:

- الاهتمام بمشاعر وأحاسيس العاملين

- تحسين الاتصال

- تحقيق التعاون

- التوجيه والإرشاد
- تنمية الابتكار والإبداع
- تحسين البرامج التدريبية
- التحفيز داخل المؤسسة
- الالتزام داخل المؤسسة

..... في حالة الإجابة بلا لماذا؟

15- هل يشجع المسؤول العاملين على المناقشات الجماعية ويساعده على تقرير

السياسات واتخاذ القرارات؟ .....

16- هل يعمل المسؤول على تشجيع العلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة؟

..... في حالة الإجابة بنعم كيف يكون ذلك؟

..... في حالة الإجابة بلا لماذا؟

## II- بيانات حول أسلوب الثواب والعقاب:

17- هل سبق وطبق عليكم المسؤول بعض أساليب الثواب والعقاب؟ نعم  لا

• في حالة الإجابة بنعم فما هي طبيعتها؟

- الإنذار بتخفيض الرتبة

- الفصل المؤقت من العمل

- النقل إلى وظيفة أخرى

..... أخرى أذكرها.

18- في حالة تطبيق مثل هذه الإجراءات بماذا تشعر؟

- التوتر والقلق

- انخفاض الروح المعنوية

- عدم الالتزام بالعمل

- الرغبة في الاستقالة عن العمل

- في حالة الإجابة بلا لماذا؟ .....

### III- بيانات حول أسلوب الشبكة التنظيمية:

19- هل تعتمد مؤسستكم على أسلوب الشبكة التنظيمية في تسيير عملها؟ نعم  لا

لا

• في حالة الإجابة بنعم فهل ترى بأن هذا الأسلوب يعمل على؟

- تحقيق مستويات عالية من كفاءة الأداء

- المبادرة إلى العمل بدلا من انتظار التعليمات من المسؤولين

- المرونة العالية

- التعاون بين العاملين

- القرارات الجماعية

- الاهتمام بالمكانة التنظيمية الهرمية

- في حالة الإجابة بلا لماذا؟ .....

20- هل ترى بأن هذا الأسلوب يجعلك أكثر التزاما بالعمل داخل المؤسسة؟

.....

### رابعاً: بيانات حول ضغوط العمل

#### I- بيانات حول عبء الدور

21- هل ترى بأن أوقات العمل التي تقوم بها كافية لأداء وظيفتك؟ نعم  لا

• في حالة الإجابة بلا فهل هذا راجع إلى:

- زيادة الأعباء الوظيفية

- عدم كفاية الوقت المستغرق

- عدم كفاية الجهد المبذول

- أخرى أذكرها .....

• في حالة الإجابة بنعم فهل هذا راجع إلى:

- استخدام التكنولوجيا الحديثة خفف من عبء العمل
- فريق العمل
- العلاقات غير الرسمية
- طبيعة الإشراف
- فعالية الاتصال
- التعاون بين الزملاء

22- هل ترى بأن برنامج عملك غير الثابت هو الذي يشعرك بالتوتر والقلق؟

.....

## II - بينات حول غموض الدور

23- هل ترى بأن إجراءات وقواعد العمل المكلف بها واضحة؟ نعم  لا

• في حالة الإجابة بنعم فهل هذا راجع إلى:

- التوجيه والارشاد من طرف المسؤول
- طبيعة الإشراف
- فعالية الاتصال
- التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة
- العلاقات غير الرسمية

• في حالة الإجابة بلا فهل هذا راجع إلى:

- عدم وضوح ودقة المعلومات
- عدم ملاءمة قدراتك ومهارتك مع متطلبات الوظيفة
- ضعف استيعابك لجوانب الوظيفة
- توتر العلاقة بينك وبين الأطراف الأخرى

- أخرى أذكرها.....

24- في رأيك ما هي الأسباب الحقيقية لغموض الدور بمؤسستكم؟

.....

25- هل تتلقى عدة أوامر من مسؤولين مختلفين؟ نعم  لا

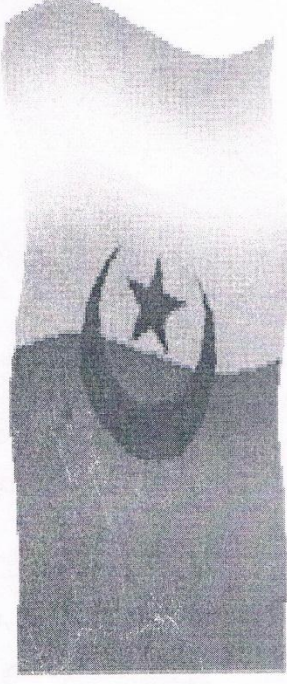
- في حالة الإجابة بنعم كيف يؤثر ذلك؟.....

- في حالة الإجابة بلا لماذا؟.....

26- في رأيك ماهي الاقتراحات التي تقدمها لمؤسستكم من أجل معالجة غموض الدور؟

.....

.....



الضمان الإجتماعي الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجانب

وحالة ولأية المسيلة

ترحب بـصالحى وزير العمل والتشغيل والضمان  
الاجتماعي والرفد المرفقة

## بطاقة التعريف

□ تصنيف الوكالة: الدرجة الثالثة

□ عدد مراكز الدفع : 08

□ عدد فروع الدفع : 17

□ عدد المراسلات المحلية : 04

□ عدد مستخدمي الوكالة : 796

01 صيدلية  
01 روضة أطفال  
02: التابعة للوكالة

الدفع بالتقسيط لغاية نهاية ديسمبر 2010 (بالدينار الجزائري)

المبلغ المسددة	مبالغ الدفع بالتقسيط المنوحة	تعداد دفعات التقسيط المنوحة	القطاع
0	0	0	القطاع العمومي
5 533 011	7 136 163	124	القطاع الخاص
5 533 011	7 136 163	124	المجموع

إيرادات مراقبة أصحاب العمل لغاية شهر ديسمبر 2010 (دج)

نسبة التحصيل	المبالغ المحصل عليها	المبالغ المقومة	عدد المخالفات المسجلة	عدد أصحاب العمل الذين تم مراقبتهم	عدد المراقبين	المراقبة العادية مراقبة مختلطة مع مفتشية العمل
74.56%	40 232 138	53 953 616	502	879	09	المراقبة العادية
69.22%	9 344 401	13 499 931	287	258	08	مراقبة مختلطة مع مفتشية العمل

تعداد مستخدمي الوكالة لغاية شهر جانفي 2011

المجموع	الوقاية	النشاط الصحي والاجتماعي	المراقبة الطبية	الأداءات	التحصيل والمنازعات	العمليات المالية	الإدارة العامة	الإدارة
796	8	58	65	361	60	26	200	17

المستوى التعليمي لمستخدمي الوكالة لغاية شهر جانفي 2011

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	بدون مستوى
796	139	359	131	37	130

توزيع تعداد مستخدمي الوكالة حسب الصنف لغاية شهر جانفي 2011

المجموع	إطارات عليا	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ
796	07	64	253	472

مَرْتَبَةُ مُحَمَّدٍ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

