

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

الرقابة التنظيمية وعلاقتها بضغط العمل لدى العاملات

دراسة ميدانية بمشتلة واد الخير النموذجية - مستغانم

إشراف الأستاذ:

عريادي حسان

إعداد الطالبة:

بونور نسيمة

لجنة المناقشة:

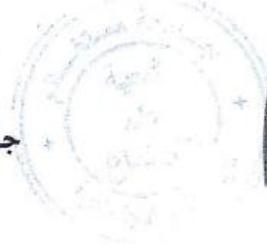
|        |                   |
|--------|-------------------|
| رئيسا  | أ. د. راجعي مصطفى |
| مناقشا | أ. مكرطار نزهة    |
| مشرفا  | د. عريادي حسان    |

العام الجامعي: 2024/23



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم



كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع التنظيم والعمل

الرقابة التنظيمية وعلاقتها بظغوط العمل لدى العاملات

دراسة ميدانية بمشتلة واد الخير النموذجية بمستغانم

إشراف الأستاذ: عبد الباقى حسان  
عبد الباقى حسان

إعداد الطالبة : بونور نسيمه

أعضاء لجنة المناقشة:

| الصفة  | الأستاذ           |
|--------|-------------------|
| رئيسا  | أ. د. راجعي مصطفى |
| مناقشا | أ. مكرطار نزهة    |
| مشرفا  | د. عربادي حسان    |

العام الجامعي: 2024/2023

---

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي وأبي.

وإلى أخواتي وإخوتي .

وكل من ساندني في إنجازة.

---

كلمة شكر

أشكر العاملات اللواتي تجاوزن معي في هذا البحث.

كما أشكر أستاذي المؤطر، والأساتذة أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة،

وكل أساتذة شعبة علم الاجتماع.

---

## ملخص الدراسة:

تهتم هذه الدراسة بمفهوم الرقابة التنظيمية ومفهوم ضغوط العمل بإعتبارهما مفهومين أساسيين في علم الاجتماع التنظيم والعمل. وهي تبحث في كيفية الارتباط بين هذين المفهومين، من خلال دراسة ميدانية على عينة من العاملات بمشئلة واد الخير النموذجية بولاية مستغانم.

الكلمات المفتاحية: الرقابة التنظيمية؛ ضغوط العمل؛ المرأة العاملة.

## Abstract :

This Study focuses on the concept of organizational control and the concept of work pressure, as two concepts in the sociology of organization and work. It examines how these two concepts are related, through a Field Study a sample of working women in the Oued AL-Khair model nursery in the city of Mostaganem.

Key words: organizational control ; work stress ; working women.

## فهرس المحتويات:

| الصفحة | العنوان        |
|--------|----------------|
|        | إهداء          |
|        | كلمة شكر       |
|        | ملخص الدراسة   |
|        | فهرس المحتويات |
| 1      | مقدمة          |

## الفصل الأول: المقاربة المنهجية

|    |                             |
|----|-----------------------------|
| 3  | 1. دوافع اختيار الموضوع     |
| 3  | 2. أهمية الدراسة            |
| 3  | 3. أهداف الدراسة            |
| 4  | 4. إشكالية الدراسة          |
| 5  | 5. هدف البحث                |
| 5  | 6. تحديد مفاهيم الدراسة     |
| 7  | 7. منهجية الدراسة وتقنياتها |
| 8  | 8. الدراسات السابقة         |
| 11 | 9. المقاربات النظرية        |

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

|    |                            |
|----|----------------------------|
| 15 | تمهيد                      |
| 15 | 1. تعريف الرقابة التنظيمية |

|    |   |
|----|---|
| 17 | 2. أهمية الرقابة التنظيمية في المشتلة         |
| 18 | 3. أهداف الرقابة التنظيمية                    |
| 19 | 4. أدوات الرقابة التنظيمية                    |
| 20 | 5. مراحل الرقابة التنظيمية                    |
| 21 | 6. وسائل الرقابة التنظيمية المطبقة في المشتلة |
| 22 | 7. الرقابة بالمشاركة وعلاقتها بضغط العمل      |
| 22 | ملخص  |

### الفصل الثالث: ضغوط العمل

|    |  |
|----|--|
| 24 | تمهيد  |
| 24 | 1. تعريف ضغوط العمل  |
| 25 | 2. العوامل المسببة للضغط                                   |
| 26 | 3. عناصر ضغوط العمل الناتجة عن الرقابة                     |
| 27 | 4. ضغوط العمل علاقة بطبيعة الإشراف                         |
| 27 | 5. ضغوط العمل وعلاقتها بالتنظيم البيروقراطي الخاص بالمؤسسة |
| 28 | 6. علاقة ضغوط العمل بالاداء العامل                         |
| 28 | ملخص   |

### الفصل الرابع: عرض العمل الميداني

|    |                               |
|----|-------------------------------|
| 31 | تمهيد                         |
| 31 | 1. وصف ميدان الدراسة          |
| 33 | 2. عرض و تحليل معطيات الميدان |

---

|    |                        |
|----|------------------------|
| 52 | 3. عرض نتائج الدراسة   |
| 53 | 4. الاستنتاج العام     |
| 54 | خاتمة                  |
| 55 | قائمة المصادر والمراجع |
| 58 | الملاحق                |

## مقدمة:

يعتبر مفهوم ضغوط العمل من أهم المفاهيم الكلاسيكية في علم الاجتماع التنظيم والعمل، التي تمت دراستها من قبل الباحثين، فضغوط العمل لديها آثار على سلوك العامل والمؤسسة المتمثلة في القلق، والتعب، والإجهاد، والغضب. وتؤثر أيضا على شبكة العلاقات بين العمال فيما بينهم ومع رؤسائهم، مما يؤدي الى مشكلات تنظيمية كزيادة الأخطاء، والكسل، وعدم تحمل المسؤولية، وكل هذا ناتج عن أحد العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة ألا وهي الرقابة التنظيمية.

الهدف من الرقابة التنظيمية هو الإشراف ومتابعة العمل والعاملات، من خلال الوسائل التي تطبقها المؤسسة من أجل بلوغ هدفها، ومن خلال هذه الرقابة يستطيع المسير أو المشرف معرفة المسار الذي يتم تحقيق فيه الأهداف، و مراجعة الأخطاء و تصحيحها، باعتبار الرقابة من أهم الوظائف التي تقوم بها المؤسسة.

ولكن تنفيذ هذه الرقابة باستمرار على العاملات يؤدي إلى ضغوط في العمل، وهنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن الكيفية التي ترتبط بها الرقابة بضغط العمل، حيث أجريت هذه الدراسة على مجموعة من النساء العاملات بمشكلة واد الخير النموذجية.

وقد تضمنت هذه الدراسة أربعة فصول وجاءت على النحو التالي:

الفصل الأول وفيه كل ما يتعلق بالموضوع من الناحية المنهجية.

الفصل الثاني والثالث خصصا إلى مفهومي الرقابة التنظيمية وضغوط العمل، على التوالي.

والفصل الأخير خصص لعرض العمل الميداني.

---

## الفصل الأول: المقاربة المنهجية

1. دوافع اختيار الموضوع
2. أهمية الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. إشكالية الدراسة
5. هدف البحث
6. المفاهيم الأساسية للدراسة
7. الدراسات السابقة
8. منهجية الدراسة وتقنياتها
9. المقاربات النظرية

## 1. دوافع اختيار الموضوع:

- الرغبة والميل الشخصي لدراسة الموضوع نظرا لقربي وفضولي لفهم هذا الميدان.
- توقع إمكانية العمل الميداني فيه بسهولة باعتباري أنتمي لهذا الميدان.
- قابلية الإنجاز باعتبارهما مفهومين كلاسيكيين في علم الاجتماع التنظيم والعمل.

## 2. أهمية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة في أهمية موضوعها، إذا تهتم بفئة من العاملات الريفيات، وهذه الفئة تستدعي الدراسة لفهم علاقات العمل و هاته العاملات، والرضا عن عملهن، بالإضافة إلى شبكة العلاقات الإجتماعية التي تتسج بين العاملات داخل هذه المشتلة.

## 3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مايلي:

- كيفية ارتباط الرقابة التنظيمية بضغط العمل.
- وسائل الرقابة التنظيمية التي تطبق داخل المشتلة الفلاحية.
- ضغوط العمل التي تواجهها العاملات خلال تنفيذ العمل.
- إستراتيجيات العاملات من أجل تفادي الرقابة التنظيمية و تقليص من ضغوط العمل.

#### 4. إشكالية الدراسة:

مفهوم ضغوط العمل و مفهوم الرقابة التنظيمية من أهم المواضيع التي تعالج في علم الاجتماع التنظيم والعمل. يتعرض العامل إلى ضغوط خلال أداء عمله يظهر تأثيرها كالقلق، والتوتر، والانفعال. وربما من بين مسببات هذه الضغوط هو النظام الرقابي المطبق في مكان العمل، وهذا ما يدفعنا إلى التساؤل عن الكيفية التي ترتبط بها ضغوط العمل والرقابة التنظيمية.

هاته الضغوط التي تتعرض لها العاملة بالمشكلة الفلاحية نتيجة الرقابة التنظيمية، التي بدورها تتعلق بكل ما يخص العمل وسيرورته وطريقة إنجازه ومعالجة كل الأخطاء التي تنتج عن العمل من طرف العاملات. حيث تقوم الإدارة بوضع خطط وأهداف من أجل بلوغها من خلال النظام الرقابي المطبق داخل المؤسسة، وهذا النظام قد وجدناه في مشكلة واد الخير النموذجية التي تستقطب العاملات. حيث يتعرضن لضغوط أثناء أداء مهامهن وذلك ناتج عن عامل الرقابة التنظيمية التي تتبعها هذه المؤسسة الفلاحية والكيفية التي تتفاعل معها العاملات، وأثر هذه الضغوط على العاملات من ناحية أدائهم للعمل، التفاعلات التي تنتج من خلال هذا الارتباط. هذا ما يدفعنا إلى طرح التساؤلات التالية:

- كيف ترتبط الرقابة التنظيمية بضغط العمل لدى العاملات بالمشكلة؟

- هل للإجراءات التنظيمية علاقة بضغط العمل لدى العاملات بالمشكلة الفلاحية؟

-هل للرقابة بالمشاركة علاقة بضغط العمل لدى العاملات بالمشكلة الفلاحية؟

-ماهي ضغوط العمل التي تتعرض لها العاملات؟

-ماهي إستراتيجيات العاملات من أجل تفادي ضغوط العمل؟

-ماهي وسائل الرقابة التنظيمية التي تستعملها المشتلة؟

-ماهي إستراتيجيات العاملات من أجل تفادي الرقابة التنظيمية؟

#### 5. هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الارتباط الموجود بين الرقابة التنظيمية وضغوط العمل في مكان العمل، وكذلك عن أشكال ضغوط العمل لدى العاملات، وعن إستراتيجيات العاملات من أجل تفادي الرقابة التنظيمية بالإضافة إلى ضغوط العمل.

## 6. تحديد مفاهيم الدراسة:

### -6-1- الرقابة التنظيمية:

الرقابة:

إن الأصل الاشتقاقي للرقابة هو الفعل "راقب" و من هنا يأتي في اللغة على معاني عدة منها:

الحفظ، الترصد، الإشراف، الحراسة، ومن هنا يمكن القول بان الرقابة هي الحفاظ على الشيء وحراسته، ورصده والإشراف عليه.<sup>1</sup>

و في اللغة العربية نجد أن "راقب" تدل على الانتصاب لمراعاة الشيء ومن ذلك تم اشتقاق الرقابة لأنها منتصبه.<sup>2</sup> و تعتبر الرقابة إحدى أهم الوظائف الإدارية الرئيسية والتي بواسطتها تتحقق القيادة من الكفاءة العملية الإدارية للوصول إلى الأهداف، وفق ما هو مخطط لها.<sup>3</sup>

ونقصد بالرقابة هي تلك العملية التي يقوم بها المسير أو المشرف على العمال من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

التنظيم:

يعني تجميع للأنشطة اللازمة للوصول إلى الأهداف وإسناد كل مجموعة من هذه الأنظمة مع المدير، محدد مع منحه السلطة اللازمة للإشراف على هذه الأنشطة مع توفير التنسيق الأفقي والرأسي في هيكل التنظيم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-أحمد فوزي مفلح أبوبكر -دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى المنظمات المجتمعية المدني للضفة الغربية من وجهة نظر مدراءها وأفاق تعزيزها، رسالة ماجستير ، فلسطين، سنة 2010، ص10.

<sup>2</sup> - احمد كمال مصطفى الملاح، دور الرقابة في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية 6فلسطين 2016 ص 11.

<sup>3</sup> -احمد حسين محمد عسيري، إتجاهات العاملين في الإدارات الحكومية نحو أجهزة الرقابة الخارجية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، د.ط، السعودية، 2009، ص27.

## الرقابة التنظيمية:

هي عملية قياس النتائج الفعلية بأهداف الخطة و تشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع بالمطلوب، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.<sup>2</sup>

## التعريف الإجرائي للرقابة التنظيمية:

هي عملية يقوم بها المسير أو المشرف على العمليات في المشتلة الفلاحية، عن طريق وسائل وآليات من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذا العمل وأيضاً تطبيق القوانين واللوائح المنصوص بها في هذه المؤسسة الفلاحية.<sup>3</sup>

## 6-2-ضغوط العمل:

### مفهوم الضغط:

تعددت التعاريف حوله ولكن مجملها تصب في أن الضغط هو ظاهرة إدراكية تنشأ من المقارنة بين المطلب الواقع على الشخص وقدرة الشخص على التعامل مع المطلب، ووجود عدم الاتزان في هذه الآلية عندما يكون من الضروري التعامل مع هذا المطلب، يؤدي إلى الضغط وإلى الاستجابة إلى هذا الضغط والتعامل مع المطلب يكون سيكولوجياً. إذا كان التعامل غير فعال فإن الضغط يمتد ويحدث استجابة غير طبيعية، مما يؤدي إلى خلل<sup>4</sup> وظيفي يختلف من شخص إلى آخر.<sup>5</sup>

تعرف الضغوط على أنها رد فعل نفسي للفرد نتيجة تعرضه لمثيرات في عمله، تؤدي بدورها إلى حدوث حالة عدم التوافق للفرد مع نفسه ومع بيئة العمل.<sup>6</sup>

### ضغوط العمل:

<sup>1</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، د.ب، سنة 2008، ص 11.

<sup>2</sup> - زيد منير عيوي سامي محمد هشام-مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق-دار الشروق للنشر-عمان-سنة2005-ص174.

<sup>3</sup> - من اجتهاد الطالبة.

<sup>4</sup> -د- محمد مكناسي- مصادر ضغوط العمل: تحليل ومناقشة- مجلة أبحاث نفسية وتربوية - المجلد4- العدد: 10- جوان 2017-ص211.

<sup>5</sup> - مرجع نفسه- ص212.

<sup>6</sup> ياسر عبد العظيم، القيادة التحولية وضغوط العمل في المجل الرياضي،دار ماستر للنشر ،د.س،د.ب، ص76.

هي عبارة عن شعور سلبي غير سار، يتولد نتيجة الأعباء، والمهام، وبيئة العمل، والذي من شأنه ان يؤثر على سير العمل أو يعرقله حسب قوة هذا الشعور.<sup>1</sup>

التعريف الإجرائي لضغوط العمل:

تعرف على أنها هي تلك الضغوط التي تتعرض لها العاملة خلال أداء عملها والتي تظهر من خلال سلوكها العام المتمثل في الغضب والتوتر، والتعب، والإرهاق.<sup>2</sup>

## 7. منهجية الدراسة وتقنياتها:

### 7-1مجتمع الدراسة:

مشثلة واد الخير النموذجية الواقعة ببلدية واد الخير، ولاية مستغانم، تبعد عن مقر البلدية ب: 4 كيلو متر، وتقع في وسط ريفي.

و هي عبارة عن بيوت بلاستيكية مجهزة من أجل غرس وزرع مختلف النباتات التي تختص بها المشثلة، وكذا توفير الظروف المناسبة لنموها، بالإضافة إلى هذا تعمل بها عاملات يصل عددهن حوالي 60الى80عاملة. ويعتمد عملهن أساسا على الطريقة اليدوية وأيضا الجهد العضلي.

المرأة العاملة في هذه المشثلة هي يد عاملة تؤدي مهام مختلفة، من مختلف الفئات العمرية والحالات المدنية، وكذلك المستويات التعليمية، وكانت هذه الدراسة من 25ديسمبر2023- إلى غاية 10ماي 2024.

### 7-2- تقنياتها:

هذه الدراسة هي عبارة عن دراسة منوغرافية استخدمنا فيها المنهج الكيفي الذي يصف لنا الظاهرة المدروسة ألا وهي الرقابة التنظيمية وكيفية ارتباطها بضغط العمل. حاولنا وصف الظاهرة وفهمها من خلال معالجة وتحليل

<sup>1</sup> - محمد حسن أبو رحمة تحت عنوان ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي - دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية-سنة 2012-ص8.

<sup>2</sup> -من اجتهاد الباحثة.

المعطيات الميدانية التي جمعناها بالاعتماد على الملاحظة بالمشاركة باعتبارنا جزءا من ميدان البحث، وأيضا أداة المقابلة لقد استخدمناها من أجل تدعيم ملاحظتنا، واخترنا لها 05عوامل بالطريقة القصدية.<sup>1</sup>

## 8. الدراسات السابقة:

### 1- دراسة أحمد كمال الملاحي بعنوان دور الرقابة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري سنة 2016.

الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن واقع نظام الرقابة الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وقد أقيمت هذه الدراسة بطريقة الحصر الشامل، طبقت على مجموعة من الضباط في جهات الرقابية في جهاز الشرطة الفلسطينية البالغ عددهم 130 ضابط، وقد تم جمع المعطيات عن طريق الإستبانة تم إسترداد منها (75,4) وتدعيما لها قام بالمقابلة الشخصية، وقد توصل في هذه الدراسة إلى:

-وجود علاقة طردية بين دور الرقابة الإدارية وتحسين الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية.

-يرى أفراد العينة أنه يجب تقسيما أداء العاملين بشكل دوري ونزيه بدرجة متوسطة.

-عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري.

### 2- دراسة محمد حسن أبو رحمة تحت عنوان ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي سنة 2012:

الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن مستوى ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة ومعرفة درجة الرضا الوظيفي لديهم، مستخدما المنهج الوصفي التحليلي على عينة من 189، وكانت الأداة المنهجية المستخدمة هي الإستبانة وقد قسمت على شقين:

أول شق يخص ضغوط العمل، أما الشق الثاني كان يخص الرضا الوظيفي، وقد استعمل الباحث برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية spss من أجل تحليل إجابات أفراد العينة وقد توصل إلى النتائج التالية:

<sup>1</sup>-من إجتهد الباحثة.

- 
- تعرض مشرفو التربية في محافظات غزة إلى ( 63,34%) مستوى متوسط من ضغوط العمل.
  - عدم وجود فروق إحصائية من ناحية متغير الجنس ونوع المدرسة وعدد سنوات الخدمة كمشرف وغيرها.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المدروس على المدارس التي يشرف عليها المشرف الصالح.
  - توصل الباحث من خلال دراسته أن نسبة الرضا الوظيفي لدى مشرفي التربية قدرت ب(63,67%) وهي نسبة متوسطة.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي لديهم لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، نوع المدارس، وعدد سنوات الخدمة كمشرف).

### 3- دراسة المعشر عيسى إبراهيم بعنوان أثر ضغوط العمل على أداء العاملين سنة 2009.

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العمال في القطاع الفندقي الأردني وأثره على أدائهم، من خلال معرفة المصادر التي يأتي منها الضغط ومحاولة وضع حلول لها، وكانت عينة الدراسة من سلسلة الفنادق الأردنية فئة خمسة نجوم {23فندق} تم اختيار 12فندق في منطقة الوسط {عمان} وتم توزيع 240 إستبانة على أفراد العينة وتم استرداد منها 197 صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم معالجتها بإستخدام أساليب الإحصاء برنامج SPSS.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة {0,05} بين المتغيرين المستقلين عبء العمل والهيكل التنظيمي من جهة وأداء العاملين في الفنادق من جهة أخرى.

### 4- دراسة احمد بن صالح بن هليل الحربي تحت عنوان الرقابة الادارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، بحث مقدم لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في قسم العلوم الادارية 2003.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرقابة الادارية وكفاءة الأداء، من خلال الاهتمام بمدى فعالية نظام وأساليب الرقابة الادارية الحالية بجمارك مطار الملك خالد الدولي لرفع مستوى أداء المراقبين، لقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الكيفي بأسلوبه المسحي بالإضافة إلى استعمال استبانة لجمع المعطيات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ عدم فعالية غالبية الأساليب والأدوات الرقابية بجمارك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين.
- ✓ إن الأساليب الرقابية المتبعة بجمارك المطار لا تركز على تطوير الأداء.
- ✓ إن تنمية وعي المديرين والعاملين بأهداف الرقابة الادارية وأهميتها وأساليب يمثل احد متطلبات الرقابة الادارية الفعالة.

أتاحت لنا الدراسات السالف ذكرها في تحديد مسار دراستنا من خلال اعتمادها كمرجع ومنطلق يمكن الاستفادة منه، حيث أن :

الدراسة الأولى التي كانت تحت عنوان دور الرقابة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري مكنتنا من تحديد دور الرقابة. أما الدراسة الثانية التي تطرقت إلى أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بحيث تناولت هذه الدراسة موضوع الظاهرة التي أدرسها و منه قد تجلى لنا فهم و تحديد مفهوم ضغوط العمل وهذا ينطبق أيضا على الدراسة الثلاثة المعنونة بأثر ضغوط العمل على أداء العاملين، التي من خلالها جسدنا أشكال ضغوط العمل و أثرها. أما بالنسبة للدراسة الأخيرة التي كانت تحت عنوان الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء، كانت كفيلة بتوضيح أهداف الرقابة وكذا أساليبها ومن ناحية أخرى فإنها كانت بمثابة قاعدة مساعدة في تحليل المعطيات الخاصة بدراستنا الحالية.

## 9. المقاربات النظرية:

النظرية التي يعتمدها أي باحث تكون كقاعدة داعمة في التحليل من حيث المخزون المفاهيمي الذي يخص هذه النظرية، وفي دراستنا هذه قد اخترنا نظرية ( X,y ) لأنها من خلال أفكارها والمفاهيم الخاصة بها تمثل لنا سبيل لتحليل المعطيات، إذ تم شرح أفكارها على النحو التالي:

### 9-1-نظرية ماك جريجور 's Mc Gregor:

تبين نظرية (X, Y) ان هناك فئتين من المديرين وهما:

- الفئة الأولى:

المديرين يطبقون نظرية ( X ) وهذه الفئة تنظر إلى الفرد على أنه كسول بطبيعته، ولا يحب العمل ويعمل قليلا وينقصه الطموح، ولا يحب تحمل المسؤولية، وهو شخص غير قابل للتغيير بطبيعته، وهذا النوع يحتاج لإدارة حازمة عن طريق الإشراف والرقابة المباشرة، أي يجب أن تكون هناك سياسة للضغط وهي فلسفة (العصا والجزرة) حيث تمثل الجزرة في ما تملكه الإدارة من التحكم في عملية التوظيف والأجور والمرتببات وظروف العمل المادية الأخرى التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أداء عمله، وفي حالة الإهمال في الأداء تتحول هذه الوسائل إلى عصا تستخدمها الإدارة للضغط على العاملين.

- الفئة الثانية:

مديرين يطبقون نظرية ( Y ) وهي فئة تنظر للعامل على أنه إنسان كفاء، يمكنه العمل وراغب وقادر على تحمل المسؤولية، ومتحمس للقيادة لذلك يجب على القيادة أن توفر الظروف المناسبة لزيادة قدراته، وإعطائه الحرية لتوجيه نشاطه وتحمل مسؤوليته وتحقيق ذاته، مما يساعد على العمل بمبدأ اللامركزية ومشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرار.

واجهت هذه النظرية بعض الانتقادات منها: إهمال أسلوب القيادة الفعالة، وكذا قدرة القائد على تغيير أسلوبه القيادي بما يتناسب مع طبيعة مرؤوسيه. كما ان ماك جريجور لم يعالج في نظريته أي أبحاث أساسية، ولم يقدم أي أفكار جديدة ولكنه جمع أفكار غيره.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - الأزهر عبد المالك- بوخميس بوفلة- الرضا الوظيفي: تنمية إستراتيجية هادفة للتأثير على الأفراد والتقليل من الانعكاسات النفسية والسلوكية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- الجزائر- مجلة العلوم الإنسانية أم البواقي المجلد 7- العدد 1مارس 2022- ص 265.

## 9-2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

مفهومها: يقصد بكلمة "علاقات" الرابطة بين شيئين أو ظاهريتين بحيث يستلزم تغيير إحدهما تغيير الآخر، وتكون العلاقة اتفاقاً أو تبعية.

أما كلمة "الإنسانية" تعني مجموعة الصفات المشتركة التي تصف بها أفراد المجتمع الإنساني وتميزه عن المجتمع الحيواني، وأيضاً هي روح الشفقة والعطف التي يحملها الإنسان نحو الآخرين.

يمكن التماس هذه العلاقات الإنسانية داخل المنظمات في مجال العمل، ذلك أن هذه المنظمات هي مجتمعات بشرية، لأفرادها أمانى وطموحات وأمال وألام ومشكلات وأحاسيس وقيم، و تقوم هذه الأخيرة على الاحترام المتبادل و تقدير الفرد و مواهبه، وإمكاناته و تعتبره ذو قيمة عالية في حد ذاته، ومنه يمكن القول أن العلاقات الإنسانية تتشكل نتيجة لتواجد الأفراد معا.<sup>1</sup>

### -أهداف العلاقات الإنسانية:

تهدف هذه النظرية إلى تحقيق الغايات التالية:

- ✓ تحفيز الأفراد على العمل بكفاءة عالية.
- ✓ تحفيز الأفراد على التعاون المثمر البناء في تحقيق أهداف مشتركة بينهم و بين المؤسسة التي يعملون فيها.
- ✓ مساعدة الأفراد على إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية طبقاً لتسلسل أهمية تلك الحاجات لدى الفرد.
- ✓ إقامة علاقات منسجمة بين العاملين مع بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة.
- ✓ تحقيق مصالح العمل بدفع الأفراد على تحقيق الإنتاجية المطلوبة حسب المستويات المقررة وتطويرها وتحسينها.<sup>2</sup>

### الآثار الإيجابية للعلاقات الإنسانية:

<sup>1</sup> - د-مازن سليمان الحوش- العلاقات الإنسانية- مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية،المجلد14(3)2022- الجزائر- ص2.  
<sup>2</sup> -لنصاري مريم- العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير،2013،ص37.

---

وقد جاء فيها 4عناصر:

- 1- الإنتاجية المرتفعة.
- 2- جودة الإنتاج.
- 3- اختفاء الشائعات.
- 4- انخفاض نسبة منازعات العمل.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - ألاء عطية أحمد الفليت- درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة وسبل تفعيلها، دراسة لنيل شهادة الماجستير، 2012، ص48.

---

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

تمهيد

1. تعريف الرقابة التنظيمية
2. أهمية الرقابة التنظيمية في المشتلة الفلاحية
3. أهداف الرقابة التنظيمية التي تسعى المشتلة لتحقيقها
4. أدوات الرقابة التنظيمية
5. مراحل الرقابة لتنظيمية
6. وسائل الرقابة التنظيمية الموجودة في المشتلة
7. الرقابة بالمشاركة وعلاقتها بضغط العمل

ملخص

## تمهيد:

تعتبر الرقابة التنظيمية جزءا أساسيا في تنظيم المؤسسة، وهي مجموعة من القواعد واللوائح التي تحكم سلوك الأفراد والمؤسسات في مجال معين، وهي تعني كذلك الإشراف و مراقبة العمال لضمان تنظيم العمل، والسير الحسن له دون انحرافات، وهذا ما سنتحدث عنه في هذا الفصل.

### 1. تعريف الرقابة التنظيمية:

هناك العديد من التعاريف لمفهوم الرقابة من بينها :

تعريف "هنري فايول" لها على أنها : الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير العمال والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقا للخطة المرسومة.<sup>1</sup>

وقد عرفها "كونتز" و"دونيل" بأنها : قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت.

وكما قال "جويتز" أن: الرقابة الإدارية تسعى إلى جعل الأحداث والأفعال تتوافق مع الخطط.

أما "دبديان" فقال عنها أنها: عمليات التأكد من الانجاز الفعال لأهداف المنظمة.<sup>2</sup>

"جورج تيري" في تحديده لمفهوم الرقابة: هي قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة وأيضا أن الرقابة تهتم بقياس الأداء عن طريق مقارنته بالمعايير التي يتم وضعها في الخطة ثم تصحيح الانحرافات السلبية، وهي عملية ليست وظيفة مستقلة أو منفصلة عن الوظائف الأخرى.<sup>3</sup>

1- بوسفط أمال مذكرة لنيل شهادة الماجستير -دور الرقابة التنظيمية في تحسين أداء العمال - الجزائر 2016 ص 16.

2 - بوسفط أمال - نفس المرجع السابق ص 17.

3 - مسعود نجيمي-الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات المورد البشري- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه - الجزائر -2020-ص162.

وحسب نظرية (X) لدوجلاس ماجريجور: يرى ان الفرد في المنظمة لا يؤمن على القيام بأمر ما دون متابعة أو إشراف من قبل المسؤولين في تلك المنظمة، فهو يتسم بالكراهية المتأصلة في العمل، فإنه يجب ان يخضع دائماً للرقابة الشديدة والدقيقة أثناء مباشرته للعمل المكلف به وأن العقاب أو التهديد يجب أن يعد من الوسائل الأساسية لإجباره على القيام بهذا العمل خاصة ان هذا الفرد لا يعمل في الواقع بحب أو رغبة في العمل، إنما خوفاً و رهبة من الحرمان والعقاب، ومن هنا فإن الرقابة هي استخدام السلطة والقوة والنفوذ لإجبار الأفراد على تنفيذ الأوامر والتعليمات ومحاسبتهم وتوقيع العقاب عليهم.<sup>1</sup>

• الرقابة التنظيمية هي عملية تطبيق القوانين واللوائح في المؤسسة لضمان الامتثال للمعايير بهدف حماية مصلحة المؤسسة، ومراقبة سلوكيات العمال والتزامهم بالقوانين والمعايير المحددة.

#### - المفاهيم القريبة من الرقابة التنظيمية:

##### مفهوم الرقابة المستمرة:

تسمى بالرقابة القبلية، أو المباشرة، أو الرقابة الوقائية، فهي تبدأ قبل أو عند البدء في عمليات التنفيذ ويقصد بهذا النوع من الرقابة التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه.<sup>2</sup>

ونقصد بها تلك الرقابة التي تتم قبل وأثناء العمل من قبل المسير، وتكون هذه الرقابة من خلال زيارات دائمة أو فجائية من حين إلى آخر، وذلك راجع إلى الكشف عن الأخطاء و الوقوف على مدى سير العمل.

##### الرقابة بالمشاركة:

هي اندماج العامل في العمل الجماعي و المشاركة في تحمل المسؤولية والمساهمة في تحديد الأفكار والأهداف، حيث تؤدي المشاركة إلى إحساس العامل بمكانة السلطة و التقدير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الله عبد الرحمن النميان-الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية-دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية سنة 2004-ص15-16.

<sup>2</sup> - غلوسي دلال- الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة- مذكرة لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع التنظيم والعمل- الجزائر-2015-ص78.

فالرقابة بالمشاركة تلعب دورا هاما في تعزيز العمل الجماعي من خلال تعزيز التواصل و التفاعل بين أفراد الفريق، من خلال تشجيع المشاركة والتعاون وتحفيز العمال على تبادل الافكار والآراء.

## 2. أهمية الرقابة التنظيمية في المشتلة الفلاحية:

الرقابة من أهم وظائف المسير أو المشرفات إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة، أي أنها وظيفة مراجعة وكذلك وظيفة تعمل على إظهار نقاط الضعف وكشف الأخطاء الموجودة بالمشتلة حتى يمكن إصلاحها، ومن بين أهدافها مايلي:

- الرقابة لها صلة وثيقة بالتخطيط فهي التي تسمح للمسير بالكشف عن المشاكل والعوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطة وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو العدول عنها كلية أو الأخذ بإحدى الخطط البديلة.<sup>2</sup>
- الرقابة التنظيمية لها صلة بالتنظيم فهي التي تكشف للمسير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لمشتلته.
- وفي مجال التفويض لا يستطيع المسير أن يفوض واجباته إلا إذا توفرت لديه وسائل للرقابة الفعالة لمراجعة النتائج، لأن المفاوض يظل مسؤولا عن إنجاز المفوض إليه للواجبات التي فوضها.<sup>3</sup>
- الرقابة لها صلة أيضا بعملية إصدار الأوامر وعملية التنسيق، إذ يستطيع المسير عن طريقها التعرف على مدى تنفيذ قراراته ومدى فعاليتها ومدى قبولها من جانب العاملات وهي التي تمكن المسير أو المشرفة في النهاية من معرفة أوجه القصور في التنسيق في المشتلة.

كما يظهر أهمية الرقابة والحاجة إليها نتيجة لتوافر العديد من الأسباب وذلك على النحو التالي:

إن هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والوقت الذي يتم فيه تنفيذها، وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافا في الإنجاز واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه. عادة ما

<sup>1</sup> - زديرة خمار - الرقابة التنظيمية وعلاقتها بضغط العمل لدى العامل بالمؤسسة - مجلة الباحث في العلوم الإنسانية الإجتماعية - العدد 35 -

سبتمبر 2018، ص 1078

<sup>2</sup> - فوزية شيباني - دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة العمل - مجلة العلوم الإنسانية المجد 33 عدد 04 ديسمبر 2022 ص 701.

<sup>3</sup> - نفس مرجع.

تختلف أهداف المشتلة عن أهداف العاملات داخل مكان العمل، فتوقعات العاملات وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المشتلة إلى تحقيقه، ومن هنا فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى أن يكون عمل الأفراد موجها أساسا في المقام نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

- وكذلك تكمن أهمية الرقابة في تحقيق الأهداف وتصحيح الانحرافات التي تحدث أثناء العمل من طرف العاملات، وتساعد في تعزيز النزاهة والشفافية في العمل.

### 3. أهداف الرقابة التنظيمية التي تسعى المشتلة لتحقيقها:

يتمثل الهدف الرئيسي لعملية الرقابة في مساعدة الإدارة في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطط الموضوعة، وهنا للرقابة داخل المشتلة أهداف تكمن في:

- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية.

- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.

- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم.

- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

- تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية.

- تخفيض مخاطر الانحرافات عند وضع الخطط.<sup>2</sup>

- تهدف الرقابة التنظيمية من خلالها إلى التقليل من الخطأ وضمان تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمشتلة و بالتالي ضمان السير الحسن للعمل.

- مرجع سبق ذكره ص702

<sup>2</sup> -مراد كشيثب-الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسير الموارد البشرية-الجزائر-2007ص 15.

#### 4. أدوات الرقابة التنظيمية:

أدوات الرقابة الرئيسية هي تلك: الوسائل، والإجراءات، والأنظمة، والإحصائيات، والسجلات، والتقارير، والمعايير ويمكن شرحها باختصار على النحو التالي:

1. الوسائل: هي التي تصف طرق إنجاز العمليات ذهنياً، يدوياً، وآلياً، وبالرغم من أنها نمطية إلا أنها ليست ثابتة وفي كل وقت يجب تحسينها باستمرار للحصول على وسائل أفضل.
  2. الإجراءات: هي تعبير عن التبديل النمطي للعمليات مع تحديد الوسائل المستخدمة والشخص الذي يستخدمها وزمن استخدامها.
  3. الأنظمة: هي تلك الإجراءات المتشابهة التي تجتمع مع بعضها البعض بالطريقة التي تجعل كل العمليات المتكررة لأي نشاط رئيسي في المشروع يمكن تحديدها مقدماً.
  4. الإحصائيات: غالباً ما توجد في السجلات والتقارير وهي ذات أهمية إذ تساعد في عملية الرقابة بإجراء مقارنات بين النتائج الماضية والنتائج الحالية واقتراح الطريق إلى المستقبل.<sup>1</sup> وهي غالباً تستخرج من السجلات. فالبيانات المسجلة ماهي إلا تلخيص واستنتاج يبين توصيات الإدارة على شكل تقارير.
  5. المعايير: هي من أهم أدوات الرقابة التنظيمية وقد يعرف المعيار بأنه وسيلة أو طريقة أو إجراء يستخدم للمساعدة في تنفيذ عمل معين، وبتحديد أكثر فهي الأساس أو التحديد المقدم لتنفيذ عمل معين وهي تتعلق بالإنجاز المقبل للأعمال، ومن خلال هذه الأدوات تظهر لنا فعالية الرقابة التنظيمية وكيفية الوصول إلى إنجاز جيد للعمل والوصول إلى ما هو جيد وفعال لإنجازه.<sup>2</sup>
- الأدوات الرقابة التنظيمية التي ذكرناها تستخدم من أجل تنفيذ العمل في أحسن حال.

---

- طاهر شيخ قادة-طاهر لعرج-دور الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية (الواقع، التحديات)المجلد08-العدد1-جوان2023من( صفحة 38الى49  
ص41.<sup>1</sup>

- مرجع سابق ص42.<sup>2</sup>

## 5. مراحل الرقابة لتنظيمية:

تتكون عملية الرقابة التنظيمية من الخطوات التالية:

### ❖ تحديد المعايير:

المعيار هو رقم أو مستوى جودة تسعى إلى تحقيقه المؤسسة. أيا كانت المعايير يمكن تصنيفها جميعا إلى مجموعتين تضم مايلي المعايير الإدارية والمعايير التقنية، فيما يلي وصف لكل نوع :

#### • المعايير الإدارية:

تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقنيات الأداء ينبغي ان تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، تعبر المقاييس الإدارية عن، متى، ولماذا العمل.

#### • المعايير التقنية:

تحدد ماهية وكيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج والعمليات والمواد والآلات ومعدات السلامة والموردين، يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية أو خارجية.

### ❖ قياس الأداء:

قياس الأداء الفعلي هو تقدير ما إذا كان الأداء متفقا مع المعايير وقد يكون القياس شاملا أو بالعينة.

### ❖ مقارنة الأداء الفعلي بالخطط:

وتتضمن مرحلة الأداء الفعلي بالمخطط وهنا نصل إلى:

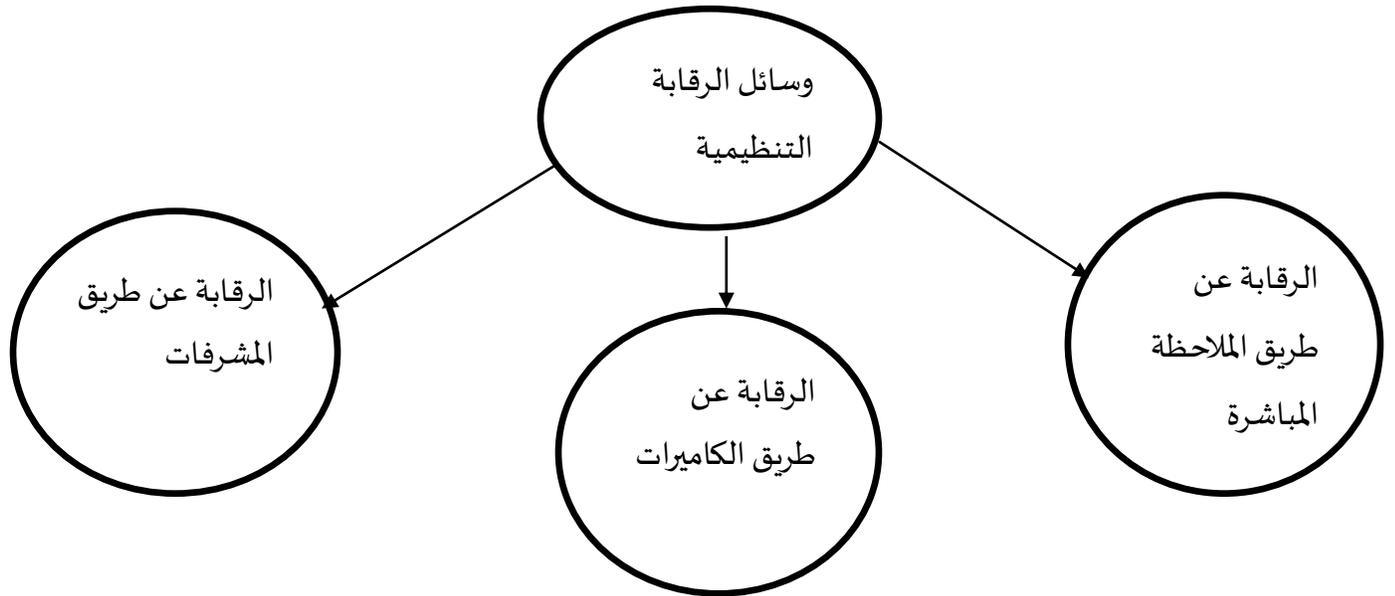
- توافق الأداء الفعلي مع المعياري: ان يكون الأداء جيدا ويفوق المعيار.

❖ تحليل أسباب الانحرافات: من خلال إجراء التصحيحات اللازمة لمعالجة الخطأ ومنع تكرارها مستقبلا,<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -مرجع سبق ذكرص 40-41.

- 
- مراحل الرقابة التنظيمية تبدأ بوضع سياسات وإجراءات تحدد الأهداف والمعايير وذلك من خلال عملية التخطيط الذي يتضمن تحديد الموارد المطلوبة و تحديد الجدول الزمني لتنفيذها، وأخيرا يتم تقييمها واقتراح التحسينات اللازمة وذلك في حالة وجود أخطاء أو مشاكل يتم تصحيحها واتخاذ التدابير اللازمة لتصحيحها وتحسين أداء العاملة.

#### 6. وسائل الرقابة التنظيمية الموجودة في المشتلة:



الشكل (01): يمثل وسائل الرقابة التنظيمية في المشتلة الفلاحية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - من اجتهاد الباحثة.

## 7. الرقابة بالمشاركة وعلاقتها بضغط العمل:

المشاركة في اتخاذ القرار يتيح للعاملات المجال للتعبير عن آرائهن والإسهام باقتراحاتهن في مساعدة المنظمة على إيجاد حلول، وتعتبر مساهمة العاملات في اتخاذ القرارات أحد معالم العمل الجماعي بين الأفراد، وإن عدم المشاركة و تجاهل آراء العاملات وعدم الاعتراف بخبرتهن تعد تهديدا لحقوقهم الطبيعية، وهذا يؤدي إلى شعورهن بالضغط مما يؤثر على علاقاتهم داخل العمل ومع رؤسائهم وزملائهم وهذا يقلل من مستوى الاتصال بينهم، بالإضافة إلى التأثير على الإنتاجية و الرضا الوظيفي لديهن.

وقد أشار الباحثين أن مصادر ضغوط العمل تكون لسببين أساسيين هما:

- ✓ عدم مشاركة العاملة في عملية اتخاذ القرار، يشعرها بأنها مهملة وغير مهمة في المنظمة مما يؤدي إلى الشعور بالتهميش.
- ✓ عدم إتاحة الفرصة للعاملة من أجل التأثير في أحداث مرتبطة بالعمل، فانه يخلق شعورا بالعجز و انعدام الثقة، وبالتالي فقدان التحكم في العمل، مما يضاعف الشعور بالضغط.<sup>1</sup>

### ملخص:

الرقابة التنظيمية هي وسيلة لتطبيق الإجراءات التي تهدف من خلالها الى الانضباط والتنظيم في بيئة العمل، وتعتبر مهمة جدا في المشتلة الفلاحية لضمان جودة الإنتاج وتحسين الأداء، حيث تشمل الأهداف المسطرة التي تتحقق عن طريق الأدوات المستخدمة والوسائل المتبعة.

<sup>1</sup> - زديرة خمار - مرجع سبق ذكره- ص1078.

---

## الفصل الثالث: ضغوط العمل

تمهيد

1. تعريف ضغوط العمل
2. العوامل المسببة لضغط العمل
3. عناصر ضغوط العمل ناتجة عن الرقابة
4. علاقة ضغوط العمل بطبيعة الإشراف
5. ضغوط العمل وعلاقتها بالتنظيم البيروقراطي الخاص بالمؤسسة
6. علاقة ضغوط العمل بالأداء العامل

ملخص

## تمهيد:

الضغوط في مكان العمل هي العوامل التي تؤثر سلبا على العاملين وتزيد من التوتر والإجهاد، وقد تكون ناتجة عن عدة أسباب. تتطلب إدارة الضغوط في العمل استراتيجيات للتعامل معها، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل.

### 1. تعريف ضغوط العمل:

إن ضغوط العمل قد لازمت الإنسان منذ أن عرف ظاهرة العمل، وإن هذه الأخيرة لاتزال مصدر شقاء وضغط بالنسبة إليه، وتعددت التعاريف بالنسبة لضغوط العمل نتيجة التباين بين الأفكار والتخصصات وأيضاً الدارسين والباحثين وقد تم تعريفها كما يلي:

الضغوط هي الحالة الناتجة عن عدم التوازن بين مطالب الموقف وقدرة استجابة الفرد لهذا الموقف.<sup>1</sup>

فهي تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة عوامل في العمل أو البيئة التي يعمل فيها هذا الأخير بالمنظمة.<sup>2</sup>

وإنها مجموعة الأفعال أو المواقف التي يتعرض إليها الفرد أثناء تأدية المهام التي لا تتلاءم مع قدراته أو متطلباته، فيحدث اختلال وعدم توازن مما ينجم عنه التوتر والقلق.

وقد عرفها الباحث والطبيب الأمريكي (Walter Bradford) "والتر برادفور" على أنها قدرة الفرد على التنظيم الذاتي في مواجهة القيود والمؤثرات الخارجية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> -محمد حسن خميس أبو رحمة مذكورة لنيل شهادة الماجستير - ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين -محافظات غزة -2012 ص13.

<sup>2</sup> -نفس مرجع.

فضغوط العمل تعني تلك الظروف المرتبطة بالضغط والتوتر والشدة الناتجة عن المتطلبات أو التغييرات التي تستلزم نوعاً من إعادة التوافق عند الفرد.<sup>2</sup>

• ضغوط العمل تشير إلى الضغوط التي تواجه الأفراد في بيئة العمل، ويمكن أن تكون ناتجة عن متطلبات العمل الزائدة والوقت الضيق من أجل أداء العمل.

## 2. العوامل المسببة لضغط العمل:

يتفق أغلب الباحثين أن هناك مصادر للضغوط متعلقة بظروف وبيئة العمل وأيضاً متعلقة بالفرد نفسه، وقد صنفوها إلى مايلي:

- ضغوط ناشئة عن عمل الفرد: من بينها عبء العمل، نمط الإشراف غير المناسب، وفقدان الفرد السيطرة على عمله، ومناخ العمل، وعدم تمتع العامل بسلطات تتناسب مسؤولياته، وكذا عدم توافق قيم الفرد مع قيم وأهداف المنظمة من أهم مسببات الضغوط التي يتعرض لها الفرد جراء عمله إضافة إلى نمط الشخصية، والقدرات والحاجات.

- مصادر ناتجة عن جماعة العمل: تتمثل هذه الضغوط في طبيعة العمل، وغموض وصراع الدور، وعبء العمل، والمساندة الاجتماعية، وانتقار جماعة العمل إلى التماسك والتلاحم وعدم التوافق والانسجام بينهم، وتفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

- مصادر ناتجة عن المنظمة: على سبيل المثال حصر نوع الهيكل التنظيمي المعتمد ودقته، واتجاهات الاتصالات داخل المنظمة، ونوع القيادة وكيفية اتخاذ القرارات و مركزيتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -طاوس عبيد- ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى الأفراد -مجلة البحوث والدراسات الإنسانية المجلد 17-العدد1السنة 2023صص 771الى804 ص775.

<sup>2</sup> -لعجاليبة يوسف وشرف الدين خديجة-جودة العمل كمدخل لإدارة ضغوط العمل لدى ممرضى الاستعجالات الطبية-مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية-المجلد 08-العدد:01-ابريل 2023-صص (638-641) ص641.

<sup>3</sup> - فريدة بوغازي- تحليل اثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المينائية- مجلة البحوث والدراسات الإنسانية العدد 11-2015-ص333.

- عوامل متعلقة بطبيعة العمل: مثل كثافة وضغط العمل، وروتين الأعمال المطلوب انجازها.

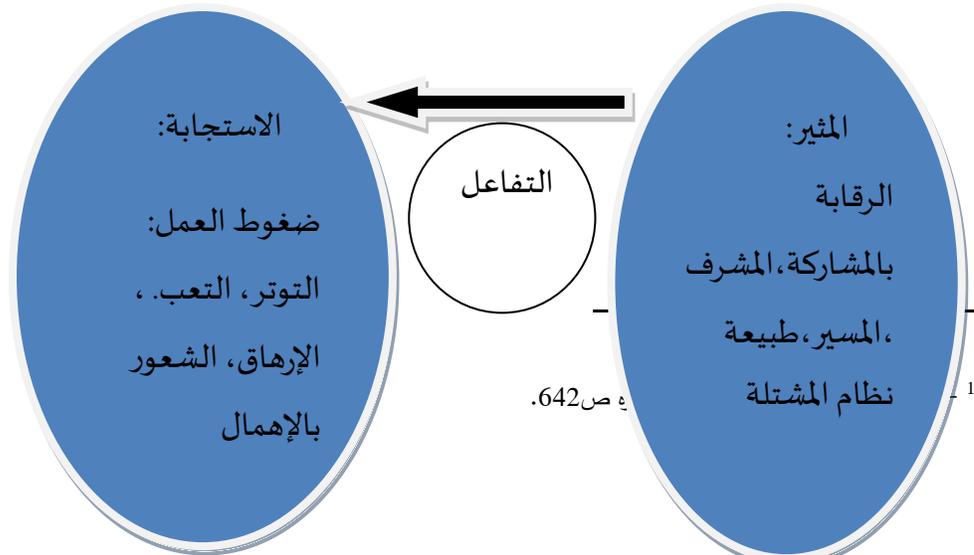
- عوامل تتعلق بدور الفرد في المؤسسة والعلاقات مع الزملاء والتركيب المنظمي والمناخ السائد فيه.<sup>1</sup>

- العوامل المسببة لضغوط العمل تتنوع وتشمل عدة جوانب مثل متطلبات العمل الزائدة وعلاقات العمل (الصراعات في العمل، وسوء التواصل أو العلاقات السلبية بين الزملاء ) بالإضافة إلى عدم القدرة على التحكم في العمل.

### 3. عناصر ضغوط العمل الناتجة عن الرقابة:

إن عناصر ضغوط العمل نتيجة تفاعل عدة عوامل فيما بينها لتخلق لنا ضغط في العمل لأن لكل فعل رد فعل، ولكل مثير استجابة معينة، ومن خلال هذا الطرح سوف نتطرق إلى عناصر ضغوط العمل:

1. عنصر المثير: وفي هذا العنصر الذي ينتج المثيرات المتمثلة في الرقابة التنظيمية التي تنتج من المشرفة أو من المشتلة، وينتج عنها الشعور بالضغط لدى العاملة.
2. عنصر الاستجابة: هي ردة فعل التي تنتج لدى العاملة نتيجة تعرضها للمثيرات الضاغطة، سواءا تكون نفسية متمثلة في التوتر، أو جسمية مصاعغة في التعب والإرهاق، أو سلوكية تظهر على شكل تفاعلات بين العاملات المتمثلة في الصراع، وتشكل عائق بين سلوك العاملة وهدف المنظمة.
3. عنصر التفاعل: وهو ذلك التفاعل بين المثيرات المسببة (الرقابة) والمثيرات الضاغطة (ضغوط العمل)، وقد تكون مثيرات الضغوط عبارة عن عوامل تنظيمية، وبيئية، أو نتيجة العلاقات الاجتماعية والإنسانية.





الشكل (2): يمثل مرحلة تفاعل عنصر المثير مع الاستجابة.(من اجتهاد الطالبة)

#### 4. ضغوط العمل وعلاقتها بطبيعة الإشراف:

يتميز المسير أو المشرفات بأنه متحكم ويحاول التركيز على جعل السلطة بيده فقط، وهو يقوم بذلك لقناعته بأنه يجب ألا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية للعاملات في التصرف دون موافقته الخاصة. يتبع المسير أو المشرفات أسلوب الإشراف المحكم و الوثيق على العاملات، لعدم الثقة فيهن، ويتصورون أنهم بذلك بإمكانهم عن طريق التعليمات و الأوامر أن يؤمنوا جانباً مما يدعونه من مؤامرات من قبل العاملات، أو الاحتياط بما يسمى عدم الأمانة، غير مدركين لما يترتب على ذلك من إثارة القلق والتوتر في أنفس العاملات. تعتبر هذه الخصائص ظاهرة من خلالها يتصور المسير أو المشرفة أنه يكون أمراً للعاملات وليس وكيلاً باسمهم، بالاعتماد على الأوامر والتعليمات التي تتسم بالجمود، والصرامة، بدلاً من التعاون مع العاملات لإنجاز العمل، وتطبيقه للأنظمة دون الاهتمام والتقدير لظروفهم وأحوالهم مما يؤدي بالعاملات إلى الشعور بعدم الرضا الوظيفي.

مما يسبب زيادة في حدة الصراعات بين العاملات والمشرفات وكذلك إلى قلة التفاعلات الاجتماعية بينهم، وإلى إحساس العاملة بالعزلة، وهذا يزيد من درجة الإحباط والتشاؤم لدى العاملات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - زديرة خمار - مرجع سابق - ص 1077.

- ضغوط العمل قد تكون مرتبطة بطبيعة الإشراف فعادة ما يكون للإشراف دور كبير في خلق بيئة عمل مشددة أو مرنة، وبالتالي لها تأثير على مستوى الضغوط التي تواجهها العاملات.

## 5. ضغوط العمل وعلاقتها بالتنظيم البيروقراطي الخاص بالمؤسسة:

التنظيم البيروقراطي هو مجموعة من اللوائح و الأنظمة التي تدير إدارة المنظمة لسير العمل، وتعتبر من المصادر المسببة لضغوط العمل، وهي على النحو التالي:

- ✓ الصرامة في تطبيق القواعد البيروقراطية في المؤسسة.
- ✓ عدم وضوح الإجراءات التنظيمية في المؤسسة.
- ✓ عدم مساعدة قوانين العمل للعامل على إنجاز العمل بأريحية.
- ✓ عدم رضا العاملة على أسس الترقية.
- ✓ عدم ارتياح معظم العاملات على الإجراءات الرقابية المتبعة من طرف المؤسسة.<sup>1</sup>

- ضغوط العمل ترتبط بشكل كبير بالتنظيم البيروقراطي للمؤسسة فعندما يكون التنظيم البيروقراطي صارم، قد تزداد الضغوط على العاملات نتيجة القيود والإجراءات الصارمة التي قد تعيق سير العمل.

## 6. علاقة ضغوط العمل بأداء العامل:

يؤكد بعض الباحثين على وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي، معللين ذلك باعتبار الضغط يفرض على الفرد إنفاق وقت وجهد كبير للتعامل معه، ناهيك عن الآثار الفيزيائية التي قد يتعرض لها، والتي تؤثر على مستوى أدائه بالسلب، حيث تؤدي ضغوط العمل إلى زيادة معدل الغيابات والتعرض للحوادث، وانخفاض الروح المعنوية، مما ينعكس على انخفاض إنتاجية العاملة.

<sup>1</sup> زديرة خمار - مرجع سابق - ص1078.

---

ويرى البعض الآخر أن الضغوط تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال دفع العاملين إلى العمل المثمر والتركيز على الأداء المتقن والإنجاز المتميز، الأمر الذي يعتبر إيجابياً بالنسبة للعامل من خلال زيادة تحفيزها ودافعتها للعمل والإبداع، وهو ما ينعكس في النهاية بالفائدة على المنظمة ككل من خلال زيادة كفاءة الإنتاجية.<sup>1</sup>

- العلاقة بين الضغوط وأداء العاملين تعتمد على عدة عوامل، ففي بعض الأحيان تكون الضغوط إيجابية عندما تكون متوازنة حيث تحفز العاملين على تحقيق الأهداف وزيادة إنتاجيتهم، وإذا زادت الضغوط إلى مستويات غير محتملة قد تؤدي إلى تدهور الأداء وزيادة مستويات التوتر والإجهاد.

#### ملخص:

ضغوط العمل تمثل عوامل نفسية واجتماعية التي تؤثر على العاملين أثناء أداء مهامهم، يمكن ان تؤدي هذه الضغوط إلى زيادة القلق والإجهاد، كما يمكن ان تؤثر على العلاقات في بيئة العمل وتقليل من رضا العاملين على عملهم.

---

<sup>1</sup> \_ بوناب محمد- اثر ضغوط العمل التنظيمية في الأداء الوظيفي للموارد البشرية- مجلة دراسات اقتصادية- العدد:04- المجلد: 01- جوان2017- ص 269.

---

## الفصل الرابع: عرض العمل الميداني

تمهيد

1. وصف ميدان الدراسة
2. عرض وتحليل المعطيات الميدانية
3. عرض نتائج الدراسة
4. الاستنتاج العام

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

## تمهيد:

تعتبر هذه الدراسة الميدانية عامل يساهم في فهم موضوع الرقابة التنظيمية وارتباطها بضغوط العمل بشكل أعمق. وذلك من خلال جمع البيانات والمعطيات عن طريق الملاحظات والمقابلات وكذا تحليلها بشكل شامل، واستخلاص النتائج.

### 1. وصف ميدان الدراسة:

بهدف التعرف على الميدان الذي نريد إجراء الدراسة فيه، وكذلك التعرف على مكان العمل والعاملات، والنظام الخاص بهذه المؤسسة، بالإضافة إلى طريقة العمل، وعلاقات العاملات مع بعضهم البعض ومع المشرفات والمسير لهذه المؤسسة الفلاحية.

اخترت هذا الميدان ألا وهو المشتلة الفلاحية المسماة بمشتلة واد الخير النموذجية للاهتمام بالمرأة الريفية، وقد قمت بهذه الدراسة الاستطلاعية في أواخر شهر ديسمبر سنة 2022. كأى عاملة تريد الالتحاق و الانضمام إلى المجموعة يجب اولا التواصل مع المشرفة التي بدورها تقوم باستشارة المسير وهذا عائد لتلبية احتياجات المؤسسة للعاملات. وقد أعلمتنا بعد معاودة الاتصال بنا بأنه يمكننا مزاولة العمل، وهذا العمل لا يتطلب أي وثيقة، أو خبرة، أو مستوى دراسي معين، ولقد حددت لنا المشرفة الوقت الذي يجب علينا التواجد به صباحا من أجل الوصول الى المشتلة بواسطة وسيلة النقل المخصصة للعاملات، وعند النقائنا بالعاملات لاحظنا أنهن من فئات عمرية مختلفة.



ملاحظة: هذا المكان محاط بالكاميرات في كل مكان ورواق بحيث يقوم المسير لهذا المؤسسة بمراقبة كل ما يحدث في المشتلة، بحيث يقوم من خلال تلك المراقبة تصحيح الأخطاء التي تحدث أثناء العمل وأيضا النزاعات التي تحدث بين العاملات بالإضافة إلى المواد التي يتم تخريبها من طرف العاملات.

## 2. عرض وتحليل المعطيات الميدانية:

من بين الأمور التي وجدناها في ميدان الدراسة هي:

- التطبيق الصارم للنظام الداخلي للمشتلة.
  - المسير يقوم بتوجيه الأوامر للمشرفة الأولى التي تخص العمل والعاملات.
  - النظام الرقابي المفروض من طرف مسؤول المؤسسة مفروض إلى درجة ترك العاملات مكان العمل.
  - فصل المسؤول لبعض العاملات وذلك عائد إلى استعمال سماعات الأذن ( بلوتوث).
  - خفض الراتب اليومي للعاملات خلال شهر رمضان نسبة لخفض ساعات العمل.
  - قيام المسير بتحديد اجتماع مع كل العاملات من أجل مناقشة عدة مواضيع ( تمديد ساعات العمل، الخلافات التي تحدث بين العاملات) و كان هذا يوم 16 مارس 2024.
  - ملاحظة فئتين من العاملات: الفئة الأولى سريعة في إنجاز المهام أما الثانية فعكس ذلك.
- من بين التفاعلات التي وجدناها في ميدان الدراسة وهي كالتالي:
- الصراع متواجد في المشتلة:

بشكل عام وجود صراعات في المشتلة أمر وارد حدوثه، فتطبيق الرقابة على العاملات من طرف المشرفة يخلق شعور بعدم الارتياح، مما يؤدي إلى نشأة بعض المشاكل التي تظهر أحيانا على شكل مناوشات كلامية. ولا يتوقف الصراع فقط بين المشرفة و العاملة فلاحظنا كذلك بين العاملات مع بعضهن البعض تحدث بينهن خلافات نتيجة عدم المساواة في مردود العمل و الإنتاجية( بعض العاملات صرحن بوجود عاملات يقصرن في عملهن منافين بذلك أخلاقيات المهنة وهي الإتقان و العمل بإخلاص دون الإهمال والتهاون والقيام بالعمل على أكمل وجه).

#### - طريقة نقل المعلومات:

هنا في هذه المرحلة العاملات يشكلن علاقات صداقة مع المشرفات من أجل كسب المعلومة التي يريدونها من أجل السيطرة على وسائل إيصال المعلومة وهذا خارج النظام الرسمي، ويندرج تحت التنظيم غير الرسمي وشبكة العلاقات التي تسودها وهذا ما تطرقت إليه نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية التي تقوم على نسيج العلاقات الإنسانية من اجل رفع تحقيق أهداف المؤسسة.

#### خفض الراتب:

وهذه من الاستراتيجيات المتبعة من قبل المسير للضغط على العاملات، نتيجة لعدم قيامهن بالعمل بالشكل المطلوب، وهذا من منظور المسير حسب نظرية X التي تنص على أن العاملات كسولات ويجب الضغط عليهن من خلال الأجور، والرقابة، والإشراف من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في رفع الإنتاجية وتحسين المردودية للمؤسسة وخفض الراتب.

الملاحظات التي جمعناها من ميدان البحث وهي:

- التقصير العمدي في أداء العمل.

- الشعور بالإرهاك و التعب مما يؤدي بالعاملات إلى عدم القدرة على إتمام العمل .

- العمل ببطء والقيام بتخريب أدوات العمل أو العمل بحد ذاته.
- تعتمد العاملات الإهمال و التهاون في العمل وافتعال المشاكل مع المشرفات كإستراتيجية مضادة لإستراتيجية خفض الراتب، وهذا ما يسمى بعدم الرضا الوظيفي.
- شعور العاملات بالتوتر خلال تواجد المسير .
- شعور العاملات بالروتين في العمل وعدم الإبداع فيه.
- عدم اهتمام المسير بالجانب الإنساني و الاجتماعي للعاملات.
- وجود المشرفات و الرقابة المستمرة عن طريق كاميرات المراقبة يجعل العاملات يشعرن بنوع من عدم الأريحية و الشعور الدائم بالتوتر .

- ونقصد بالتقصير العمدي في أداء العمل: أنه عدم أداء العاملات لواجباتهم بالشكل المطلوب أو بالكفاءة المناسبة ، وقد يحدث التقصير نتيجة لعدة عوامل منها قلة الدافع، عدم الاهتمام، ضغوط العمل الزائدة.
- الشعور بالإرهاك ونقص التحمل قد يؤثران سلبا على أداء العاملات، حيث يمكن ان يؤديان الى عدم القدرة على إتمام المهام بشكل فعل.
- العمل ببطء وتخريب أدوات العمل أو العمل بحد ذاته يمكن ان يكون نتيجة إلى عدم الرضا عن العمل أو ضغوط من طرف المشرفة أو نقص الحافز .
- شعور العاملات بالتوتر خلال تواجد المسير والروتين في العمل وعدم الإبداع فيه قد ينتج عن ضغوط العمل المستمرة وعدم التحدي، مما يؤدي الى شعور بالإجهاد والتوتر ، وتغلب عليها يمكن إتباع إستراتيجيات مثل تنظيم الوقت بشكل أفضل وأيضا تغيير الروتين اليومي للعاملات وتكليفهم بمهام جديدة لتعزيز الإبداع وتقليل من التوتر في بيئة العمل.
- نستنتج مما سبق أن هناك علاقة أدائية محضة بين العاملات و المؤسسة، حيث أن العاملات تقمن بأداء العمل مقابل الأجر المادي فقط ، ومن ناحية أخرى نلاحظ الغياب التام للعلاقة المعنوية مما يجعل العاملات بشكل عام لا يشعرن بالانتماء، فالأسلوب الذي يستخدمه المسير المتمثل في الأسلوب القيادي المتسلط الذي لا يبدي اي ثقة في العاملات من الناحية الرقابية وأنه يفسر الأخطاء المرتكبة على أنها

أخطاء مفتعلة و ان العاملات غير مباليات بتحمل المسؤولية وعليه فإن أي تهاون في الرقابة المفروضة قد يؤدي إلى خسائر كبيرة تطرق على المؤسسة.  
 في حين لو أعطيت فرصة للعلاقات الاجتماعية بين العاملات لأمكن وجود تحسن في الأداء الوظيفي و ارتفاع الإنتاج ونقص للمشاكل و الصراعات القائمة داخل المشتلة.

## 2.2. عرض وتحليل المقابلات:

المقابلة الأولى:

السن: 21.

المستوى التعليمي: متحصلة على شهادة ليسانس.

سنوات العمل: سنة واحدة.

| المحاور                         | المؤشرات   | العبارات الدالة   |
|---------------------------------|--|---|
| المحور الأول: الرقابة التنظيمية | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المبالغة في الرقابة.</li> <li>-التنفيذ الصارم للرقابة.</li> <li>- الإلحاح والتركيز في العمل.</li> </ul> | <p>"مزيرين بزاف"</p> <p>"يضغطو علينا باه نخدمو بزاف بلا ماتضحكي ما تهدري "</p>                                    |
| المحور الثاني: ضغوط العمل       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الشعور بالضغط.</li> <li>- الشعور بالتعب.</li> <li>- وجود مصدر للضغط.</li> </ul>                         | <p>"نحس بلا بريصيو"</p> <p>"نحس بالتعب والستراس"</p> <p>"دائم كي تكون مشرفة تما بصح كي تخرج بعض الوقت نريحو "</p> |

|  |  |                                |
|--|--|--------------------------------|
|  |  | المحور الثالث: الثقافة الفرعية |
| <p>"تعلمت نغرس وتعلمت نقريني"</p> <p>"نقدر نفرق بين أنواع تاع زريعة"</p> <p>"تعلمت ننضبط في العمل"</p> <p>"بما انه كانت هذه أول عمل لي وليت نقدر نخدم ساعات طويلة"</p> | <p>- اكتساب مهارات وخبرات جديدة.</p> <p>- الانضباط داخل العمل.</p> <p>- التأقلم مع النظام.</p> |                                |

- المبالغة في الرقابة:

ونعني بها الإجراءات الرقابية الزائدة عن حدها أو مفرطة وذلك من خلال تشديد المراقبة والتدقيق بشكل غير مناسب سواء من المشرفة أو المسير، وهذا يمكن أن يؤدي سلبا على إنتاجية العاملة وأدائها بشكل عام، بالإضافة إلى تقليل من مستوى الرضا الوظيفي لديها.

- التنفيذ الصارم للرقابة:

التنفيذ الصارم والرقابة الصارمة قد يؤديان إلى زيادة ضغوط العمل لدى العاملة، عندما تكون القواعد صارمة و الرقابة مفرطة تشعر العاملة بالتوتر نتيجة لعدم المرونة أو الحرية في أداء العمل.

- الإلحاح والتركيز على العمل:

وهنا يجب على العاملة أن تركز في عملها دون أن تتحرك أو تتحدث وهذا راجع إلى النظام الرقابي الداخلي للمؤسسة الذي ينص عليه، وأيضا من أجل تنفيذ العمل بدقة و سرعة لأنها من أهداف المشتلة.

- الشعور بالضغط:

يمكن أن يكون نتيجة الإلحاح والتركيز الزائد في العمل، و من المهم ان تجد العاملة وسائل للتعامل مع الضغط كالتغيب عن العمل، والتحدث مع الزملاء في العمل رغم منعهم من فعل ذلك.

- الشعور بالتعب:

وهذا الشعور ناتج عن الضغوط والمسؤوليات الكثيرة التي تواجهها العاملة في بيئة العمل، ويمكن تحسين هذا الشعور من خلال اختصار المهام وتنظيم الوقت لكل مهمة ومناقشة المشرفة حول هذا الشعور الناتج عن العمل.

- وجود مصدر للضغط:

من المهم التعرف على مصدر الضغط لنتمكن من التعامل معه بشكل فعال، وقد يكون ناتجا عن التوتر في علاقات العمل أو الظروف الشخصية للعاملة.

- اكتساب خبرة ومهارة في المجال الزراعي:

من خلال العمل داخل المشتلة يمكننا التعرف على أنواع البذور و كيفية غرسها، بالإضافة إلى تعلم كيفية التعامل مع الأنظمة الخاصة بالمؤسسات مستقبلا من خلال الانضباط في العمل و العمل لساعات الطويلة، بالإضافة إلى اكتساب مهارة عملية من خلال التجربة المباشرة.

- الانضباط داخل العمل:

وهنا يمكن القول أن العاملة يجب أن تتبع القواعد والتوجيهات التي تنص عليها المشتلة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، ومن أجل ضمان السير الحسن للعمل، وهذا بدوره يعزز الرقابة التنظيمية من خلال ضمان الامتثال للمعايير والتوجيهات.

- التأقلم مع النظام: وهنا يمكن القول أن العاملة أصبحت تتعايش مع النظام الخاص بالمشتلة من ناحية اللوائح والقوانين والتأقلم مع أسلوب العمل.

- المبالغة في الرقابة قد تؤدي إلى التنفيذ الصارم للرقابة والإلحاح الزائد، مما يزيد من شعور الضغط والتعب، فمن المهم التوازن بين الرقابة والتحفيز في العمل من أجل ضمان بيئة عمل صحية ومنتجة.

المقابلة الثانية:

السن: 40.

المستوى التعليمي: سنة ثالثة ابتدائي.

سنوات العمل: سنتين.

الحالة المدنية: متزوجة

| المحاور                          | المؤشرات  | العبارات الدالة   |
|----------------------------------|---|---|
| المحور الأول: الرقابة التنظيمية: | - الاعتياد على الرقابة.   | "نورمال عادي والفت كي يعسنا ولا<br>مسؤولة توقف علينا ولا هو يجي"  |
| المحور الثاني: ضغوط العمل        | - الشعور بالتعب.<br>- العمل مصدر للتعب.<br>- بيئة العمل مصدر للضغط.<br>- مكان العمل مصدر للضغط. | "خطرات نحس بالعياء وتعب من هذي<br>المراقبة علينا"<br>"تاني نعياء من الحس تاع مشينات<br>تاع كليما"<br>"تاني درجة الحرارة العالية للبيوت" |

|   |   |                                |
|---|---|--------------------------------|
| البلاستيكية التي نعمل فيها"   |   |                                |
| تعلمت نغرس وتعلمت نتحمل مسؤولية العمل. تعلمت نخدم تحت إشراف المشرفة. ولى عندي صحابات والفت خدمة معهم. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- اكتساب خبرة.</li> <li>- تحمل المسؤولية.</li> <li>-التأقلم مع الإشراف على العمل.</li> <li>- شبكة العلاقات.</li> </ul> | المحور الثالث: الثقافة الفرعية |

- الاعتياد على الرقابة:

وهنا العاملة صرحت أنها تتقبل هذه الرقابة وهذا راجع لسنوات العمل، بالإضافة إلى أنها تتأقلم مع النظام المعتمد في هذه المشتلة.

- الشعور بالتعب:

هو رد فعل طبيعي لاستنزاف الطاقة الجسدية نتيجة للأنشطة البدنية الشاقة التي تقوم بها العاملة أثناء أداء العمل.

- العمل مصدر للتعب:

يمكن ان يكون ناتجا عن عوامل مثل ضغوط العمل الزائدة، ساعات العمل الطويلة، نقص التوازن بين العمل والحياة الشخصية لدى العاملة، بالإضافة الى عدم وجود التقدير أو الدعم من قبل العاملات أو المشرفة.

- بيئة العمل مصدر للضغط:

يمكن ان تكون عاملا مؤثرا بشكل كبير على مستوى الضغط في العمل على سبيل المثال بيئة العمل غير الملائمة مثل سوء التعامل ، الضغط الزائد، عدم الاعتراف بالانجازات من طرف المشرفة، عدم وجود دعم من طرف زميلات أو المشرفة.

- مكان العمل مصدر للضغط:

---

وذلك ناتج عن الحرارة الموجودة في البيوت البلاستيكية التي تعمل بها العاملة، وخاصة في الفترة المسائية.

- اكتساب الخبرة:

وذلك نتيجة التواجد في مكان العمل، وأيضا الخبرة المكتسبة منه، وكله راجع انه الزوج يتعامل مع هذا النوع من العمل لذا اكتسبت خبرة زائدة في هذا المجال.

- تحمل المسؤولية:

قد يكون تحمل المسؤولية مسببا للضغوط في العمل من خلال تنفيذ المهام.

- التأقلم مع الإشراف في العمل:

من المهم أن تكون العاملة مستعدة للتعلم والتطوير من مهاراتها المهنية، و لتواصل مع زميلاتها أو المشرفة من خلال بناء علاقات إيجابية والتعاون من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

- شبكة العلاقات:

وقد تؤثر بشكل إيجابي على العاملة من خلال تكوين علاقات قوية مع العاملات الأخريات والمشرفات، فالعاملة تشعر بنوع من الدعم والتشجيع خلال فترات الضغط في العمل، وهذه العلاقات أيضا تساعد العاملة على التأقلم بشكل سريع مع العمل وبيئته، بالإضافة الى إنجاز المهام بشكل سريع ومنظم.

المقابلة الثالثة:

السن: 32.

المستوى التعليمي: سنة أولى متوسط.

سنوات العمل: تسعة سنوات.

الحالة المدنية: مطلقة.

| المحاور                         | المؤشرات  | العبارات الدالة   |
|---------------------------------|---|---|
| المحور الأول: الرقابة التنظيمية | - التعود على نظام الرقابة.<br>- المسير مصدر الرقابة.  | "مانحوشش على مسؤولة عادي لانها صحبتي ونعرفها بصح هو نخاف منه يدي يولو يرجفو كي يكون يدور علينا" |
| المحور الثاني: ضغوط العمل       | - ساعات العمل تشكل الضغط.<br>- بيئة العمل مصدر للضغط. | "ساعات تاع الخدمة طويلة بزاف"<br>"ما نقدتش نخدم في حمان بزاف"                                   |

|   |   |                                       |
|---|---|---------------------------------------|
| <p>"زيد تاني لاشارج بزاف خاصة في رمضان حنا صايمين وزيد نخدمو بلا ما نحبسو نريحو"</p>                  | <p>- عبء العمل.<br/>- كثرة العمل.</p>               |                                       |
| <p>"كسبت صحابات هنا"<br/>"نبغي نخدم مع مجموعة نحس روجي نخدم بلخف خير من وحدي نحس روجي نخدم ثقيلة"</p> | <p>- تشكيل صداقات.<br/>- تفضيل العمل في مجموعة.</p> | <p>المحور الثالث: الثقافة الفرعية</p> |

- التعود على نظام الرقابة:

وذلك من خلال ضمان تنفيذ العاملة للمهام بكفاءة، من اجل تحقيق أهداف المؤسسة يعني وجوب الرقابة من أجل التأقلم مع العمل.

- المسير مصدر للرقابة:

لأنه هو من يقوم بتحديد الأهداف ووضع السياسات والإجراءات التي يجب إتباعها، حيث يقيم الأداء وطريقة تنفيذه، لهذا يعتبر مصدرا للرقابة.

- ساعات العمل تشكل الضغط:

ساعات العمل الطويلة قد تزيد من مستوى الضغط عند العاملة، حيث يمكن أن يؤدي إلى تعب وإجهاد جسدي، كما يمكن ان يكون العمل المكثف والطويل سببا في نقص التركيز والإنتاجية.

- بيئة العمل مصدر للضغط:

وذلك نتيجة لعدة عوامل كسوء التفاهم والتواصل مع العاملات الأخريات، مما يزيد من مستوى الضغط والإجهاد لدى العاملة.

---

- عبء العمل:

وذلك من خلال كثرة العمل وكثافته والعمل دون توقف خاصة في فترة رمضان، يكون الصيام و التعب ونقص النوم بالإضافة الى ساعات العمل الطويلة، عوامل تزيد من الإجهاد والتوتر.

- كثرة العمل:

يمكن أن تكون عاملا رئيسا إلى زيادة الضغط عند العاملة، من خلال أعباء العمل الكبيرة، والمهام المتراكمة، وهذا يزيد من الإجهاد الجسدي للعاملة.

- تشكيل صداقات:

علاقات العمل الموجودة في المشتلة قد تكون عاملا مهما في تحديد جو العمل وتأثيره على العاملات، وتكون هذه العلاقات مبنية على الإحترام والتعاون، وتكوين هذه العلاقات يزيد من الرضا الوظيفي لدى العاملات وزيادة إنتاجيتهم بالإضافة حل النزاعات.

- تفضيل العمل في المجموعة:

يمكن للعاملة أن تعمل مع فريق متناغم ومتناسق يحدث فيه تبادل للخبرات والأفكار بينهم، وتعزيز روح العمل الجماعي مما يؤدي إلى تحفيز المجموعة وتشجيع التعاون والتفاعل الإيجابي بين الفريق، وكل هذا يصب لصالح المؤسسة من أجل توحيد الجهود لضمان تحقيق النجاح.

المقابلة الرابعة:

السن: 28

المستوى الدراسي: متحصلة على شهادة ليسانس.

سنوات العمل: 4 سنوات.

الحالة المدنية: عزباء.

| المحاور                         | المؤشرات  | العبارات الدالة  |
|---------------------------------|---|--|
| المحور الأول: الرقابة التنظيمية | - الرقابة أمر إيجابي.<br>- وجوب الرقابة.                                    | "الرقابة تباثلي مليحة "<br>"كون مايراقبوناش مانخدموش "   |
| المحور الثاني: ضغوط العمل       | - السرعة مصدر للضغط.<br>- لضغط مصدر بتخريب أدوات العمل.<br>- الشعور بالتعب. | "كي يقولولي خفي "<br>"خدمة قاع تخدمها فيها نورمال<br>تخسريها من هداك الضغط"<br>"تاني نحس بالتعب بزاف " |

|  |   |                                       |
|--|---|---------------------------------------|
|  |   |                                       |
| <p>"انه تعلمت نتواصل مع ناس كل<br/>         خطرة نتلقى ناس جدد ببسك نحس<br/>         روعي ما عنديش القدرة باه نتعامل<br/>         مع ناس زعما ماشي اجتماعية"<br/>         "هنا في المشتلة عطتني نوع من<br/>         الثقة باه نكون صداقات"<br/>         "علاقات بلاك من قبل تعطيك<br/>         فرصة تندمج بلخف معهم"</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- التواصل مع العاملات</li> <li>- تكوين شبكة علاقات</li> <li>- الصداقة في مكان العمل</li> </ul> | <p>المحور الثالث: الثقافة الفرعية</p> |

- الرقابة أمر إيجابي:

إن العاملة هنا تصرح أن الرقابة أمر إيجابي لأنها تساعد في تنظيم العمل وتأديته بالطريقة الصحيحة.

- وجوب الرقابة:

من وجهة نظر العاملة هي تساعد في أداء العمل بشكل أفضل. وتقليل من الأخطاء في العمل ، بالإضافة إلى تنظيم العمل.

- السرعة مصدر للضغط:

إنجاز العمل بشكل سريع قد يؤدي إلى الضغط والإجهاد للعاملة.

- الضغط مصدر لتخريب أدوات العمل:

---

عندما يكون هناك ضغط كبير على العاملة قد يزيد من احتمالية حدوث أخطاء أو تقصير في استخدام الأدوات، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تلف أو تخريب الأدوات.

- الشعور بالتعب:

وهذا التعب ناتج عن عدة عوامل منها التوتر، والعمل لفترات طويلة، وأيضا الشعور بالنعاس نتيجة قلة النوم.

- التواصل مع العاملات:

من وجهة نظري كعاملة أرى أن التواصل مهم جدا من أجل تخفيف ضغط العمل، بالإضافة إلى التحدث عن المشاكل التي أواجهها في حياة الشخصية أو الاجتماعية يمكن أن يقترح علي أفكار من أجل إيجاد حلول لها، وكذلك يحفزني هذا الجو على العمل بشكل جيد متفادية المشاكل و الصراعات.

- تكوين شبكة علاقات:

يساهم هذا النوع من شبكة العلاقات من تقليص ضغوط العمل وذلك عن طريق التشجيع والدعم الذي تتلقاه العاملة من زميلاتها.

- الصداقة في مكان العمل:

تلعب دورا هاما في تعزيز الروح الجماعية والتعاونية، وصداقة بين زملاء العمل يمكن ان تزيد من مستوى الراحة والتفاهم ودعم، مما يؤدي الى تقليل من التوتر والضغط ويصبح العمل أكثر سلاسة وإنتاجية.

المقابلة الخامسة خاصة بالمشرفة:

السن:37.

المستوى الدراسي:سنة ثالثة ابتدائي.

سنوات العمل:11سنة.

الحالة المدنية: عزباء.

| المحاور                        | المؤشرات                            | العبارات الدالة  |
|--------------------------------|-------------------------------------|--|
| المحور الأول:الرقابة التنظيمية | وجوب الرقابة.<br>-الهدف من الرقابة. | "نحن نستخدم الرقابة باه عاملات<br>يخدموا مليح وتاني باه نرفعو مستوى<br>العمل تااعنا"<br>"أنا تاني نترقب من طرف المسير"<br>" من خلال خبرتي في هذا العمل<br>أصبحت أميز بين عاملة لي تبغي<br>تخدم وعاملة لي تقصر في خدمتها" |

|  |   |                                       |
|--|---|---------------------------------------|
| "يوجد بعض العلامات   |   |                                       |
| <p>"أي خطأ يصرا في العمل أنا نتحمل مسؤوليته تتسما يولي عندي ضغط من هذه المسؤولية"</p> <p>"صراعات كما لي يصراو في خدمة يديرو لي ضغط التوتر بزاف"</p> <p>"خطرات نتقلق ونكره من هذي الخدمة منبعد صايي نرجع عندي صحباتي هنا ولفت نخدم هنا"</p> | <p>- المسؤولية في العمل.</p> <p>-المسؤولية مصدر للضغط.</p> <p>-الصراع يسبب الضغط والتوتر.</p> <p>-شبكة العلاقات الاجتماعية.</p> | <p>المحور الثاني: ضغوط العمل</p>      |
| <p>"أصبح لدي خبرة في هذا المجال من ناحية إدارته وناحية العمل فيه"</p> <p>"أصبحت لدي خبرة في أدوات العمل فيه"</p> <p>" صحابات وخواتي ماشي صحباتي برك"</p>   | <p>- اكتساب المهارات.</p> <p>- بناء صداقات وعلاقات.</p>   | <p>المحور الثالث: الثقافة الفرعية</p> |

- وجوب الرقابة: إن الرقابة هي شرط أساسي في مكان العمل وذلك من أجل تقادي الأخطاء التي تقع أثناء العمل، وذلك راجع أن بعض العلامات يقمن بتخريب أدوات العمل، وأيضا تخفيف سرعة العمل ومن خبرتي أصبحت أميزهم نتيجة لسنوات العمل التي قضيتها.

- الهدف من الرقابة: إن الغاية من الرقابة هي الإشراف على العمل من أجل تنفيذه في وقت قياسي، وأيضا كوني أنا المشرفة الأولى أتلقى تعليمات من طرف المسير بهذا الشأن و أن العاملات لا يرغبن في العمل إنما هن هنا من أجل الدافع المادي(الأجر) لاغير .

- المسؤولية في العمل: تلعب المسؤولية دور في زيادة ضغوط العمل على المشرفة، فعندما تكون هنالك مسؤوليات كبيرة تواجه المشرفة نتيجة إدارة الوقت، والمواد بشكل أفضل، واتخاذ القرارات الصعبة،حيث تحتاج المشرفة إلى التأكد من تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا، وفي الوقت المطلوب ، مما قد يزيد عليها الضغط والتوتر .

- المسؤولية مصدر للضغط:

وهنا يمكن القول ان المسؤولية تقلا على المشرفة وتصبح مصدرا للضغط، وخاصة عندما تكون هناك تحديات كبيرة أو ضغط زمني محدد لإكمال المهام وهذا كله يؤدي الى التوتر .

- الصراع يسبب التوتر والضغط:

عندما يحدث صراع بين العاملات نتيجة عدم الاتفاق على العمل، ويكون سبب الصراع القلق، والإجهاد، لذا يجب علي كمشرفة التعامل معه بحكمة للحفاظ على العلاقات .

- شبكة العلاقات الاجتماعية:

ونقصد بها هي تلك العلاقات التي تنسج داخل مكان العمل بين العاملات والمشرفات، وتعتبر مخزون للدعم المعنوي وتعزيز الشعور بالانتماء والتقبل .

- اكتساب المهارات:

نعني بها تطوير القدرات، ويمكن اكتسابها من خلال التعلم والتدريب المستمر والتواجد في مكان العمل بشكل أطول، فتطوير المهارات في تحسين الأداء .

-بناء صداقات وعلاقات:

تساعد الصداقات في تقديم الدعم المعنوي والنفسي والاجتماعي، وتعزز شعور التضامن وروح المجموعة، مما يعكس أهمية بناء علاقات قوية مبنية على الاحترام المتبادل والانسجام بين العاملات، كما تساهم في توسيع دائرة المعارف وتقديم فرص للنمو المهني.

### 3.2. أهم التصريحات التي أدت بها العاملات في هذه الدراسة:

من وجهة نظر المشرفة:

- العاملات لا يرغبن في العمل وأنهن يتواجدن هنا فقط من أجل الجانب المادي.
- العاملات يقصرن في أداء عملهن.
- العاملات يأتين للعمل فقط لتضييع الوقت فقط لا غير.
- من الواجب تطبيق الرقابة لأنهن يفسدن مواد الخاصة بالعمل.
- من المهم أن نفهم أن العمل يجب أن يكون أكثر من مجرد جانب مادي، عندما يكون العمل مجرد وسيلة للحصول على المال دون الشغف أو الاهتمام فإن ذلك يمكن أن يؤثر سلبا على الأداء والرضا الوظيفي لدى العاملات. فيجب أن يكون هناك توازن بين الجانب المادي و الشخصي والمهني لتحقيق الرضا الإنتاجية في العمل، كما يجب أن تكون هناك رقابة لضمان عدم التقصير في أداء العمل وتضييع الوقت لأنه من أهم الموارد في بيئة العمل ويجب استخدامه من أجل تحقيق الأهداف.

من وجهة نظر العاملات:

- عدم تقبل العاملات للرقابة المفروضة عليهن.

- 
- العاملات يفضلن العمل دون مراقبة أي تفضيل الرقابة الذاتية دون لازمة وجود مشرف.
  - طرح العاملات أفكار جديدة تسهل إنجاز العمل بطريقة سهلة متقادين بذلك الإجهاد، مما يمكنهم من الإبداع فيه.
  - تشجيع المسير للعاملات و ترقيةهم قد يحفزهن إلى العمل بجد.
  - محدودية التصرف بحرية داخل المشتلة وذلك راجع إلى المراقبة المفروضة.
  - الانزعاج من كونهم غير قادرين حتى على مناقشة أمور العمل أو التواصل فيما بينهم.

• يمكن أن تؤدي الرقابة الزائدة إلى شعور العاملات بعدم الثقة والاستياء، مما يؤثر سلبا على أدائهن ورغبتهن في العمل بكفاءة. لذلك يجب أن تكون الرقابة متوازنة وعادلة لضمان بيئة عمل مناسبة للعاملات.

### 3. عرض نتائج الدراسة :

من خلال تحليلنا للمعطيات الميدانية المتحصل عليها توصلنا إلى النتائج التالية:

- 1- تؤثر سلطة المشرفة على العاملات، وتشكل لديهن ضغط في العمل وذلك من خلال الإشراف الضيق مايسمى بالرقابة المستمرة على العاملات دون الاهتمام بالأحوال الشخصية لهن مما يؤدي إلى القلق والتوتر والإرهاق بالنسبة للعاملة.
- 2- مكان العمل(الهيكل التنظيمي) المتكونة منه المشتلة تعتبر مصدر للضغط بالنسبة للعاملات، وذلك من خلال بناء المشتلة المتكون من البيوت البلاستيكية التي ترتفع درجة الحرارة فيها مما يصعب على العاملة أداء دورها كما ينبغي.
- 3- شبكة العلاقات الاجتماعية التي تتشكل في مكان العمل والتي تعتبر تنظيم غير رسمي، تؤثر في أداء العاملة من ناحية الدقة والسرعة في إنجاز العمل، ومنه تعتبر شبكة العلاقات الاجتماعية حافزا إيجابيا في مكان العمل من أجل تقادي الضغوط التي تتعرض لها العاملة، وأيضا تساعد في التأقلم مع النظام المتبع في المشتلة، ويستخدمنها كاستراتيجية للتقليل من الضغط.
- 4- للإجراءات البيروقراطية الخاصة بالمؤسسة دور في زيادة ضغوط العمل، حيث تسبب التعقيد والروتينية، مما يؤدي إلى تباطؤ في العمل، وزيادة الضغط على العاملات.

5- عبء العمل يعتبر واحدا من أهم مسببات ضغوط العمل، عندما يكون هناك الكثير من المهام والمسؤوليات التي يجب إنجازها في وقت قصير، مما يزيد من الشعور بالضغط والتوتر لدى العاملات. وهنا يتم توضيح العلاقة بين ضغوط العمل وعبء العمل.

#### 4. الاستنتاج العام:

من خلال النتائج المتحصل عليها من دارستنا الميدانية التي كانت تحت عنوان الرقابة التنظيمية وعلاقتها بضغوط العمل لدى العاملات بمشكلة واد الخير النموذجية. تهدف هذا الدراسة إلى الكشف عن ارتباط الرقابة التنظيمية وضغوط العمل وتوضيح التأثير المتبادل بينهما، وهذه الضغوط المتمثلة في التعب، والإرهاق الجسدي، والتوتر، والإجهاد ليست ناتجة فقط عن الرقابة التنظيمية التي تطبقها المشرفة على العاملات، إنما بوجود متغيرات أخرى ك: عبء العمل مثل كثافة العمل وكثرته وساعات العمل الطويلة، والإجراءات البيروقراطية وهي القواعد التي تتبعها المشتلة والهدف منها ضمان تنفيذ المهام بشكل محدد ووفقا للقواعد، وطبيعة النظام الذي يهدف الى مراقبة ومراجعة لضمان الامتثال للقوانين الخاصة بالمشتلة، وبيئة العمل التي كانت غير مساعدة للعاملات في تأدية عملهن نتيجة للبيوت البلاستيكية التي تنتج درجة حرارة عالية التي بدورها تصبح ضغط بالنسبة للعاملة، التي تؤدي كلها إلى ضغوط العمل وأبرزت لنا دور شبكة العلاقات الاجتماعية في تقليص ضغوط العمل، واستراتيجيات العاملات في الحد من هذه الضغوط وكيفية التأقلم معها.

## - خاتمة:

من خلال قيامنا بهذه الدراسة التي تمحورت حول معرفة الرقابة التنظيمية على العاملات بالمشكلة وآثار ضغوط العمل. أظهرت لنا النتائج المتوصل إليها من هذا البحث الميداني كيفية ارتباط الرقابة التنظيمية وتأثيرها على مستوى الضغوط والكشف عن بعض أسباب زيادة هذه الضغوط لدى العاملات، وتوضيح أهم المؤشرات المتعلقة بمتغير ضغوط العمل ك: نمط الإشراف، وطبيعة النظام الخاص بالمؤسسة، والرقابة المستمرة على العاملات.

تستشير هذه الدراسة عددا من التوصيات أهمها:

- إعطاء مكانة للعاملة وإحترام وتقدير لتعزيز الإحساس بالثقة و الانتماء.
- مراعاة المسير للجانب الإنساني والاجتماعي للعاملات.
- منح حرية نسبية للعاملات من أجل الإبداع في العمل.
- استغلال شبكة العلاقات الاجتماعية من أجل الحد من النزاعات والصراعات، ورفع أداء العاملات.

#### -قائمة المصادر والمراجع:

أحمد حسين محمد عسيري، إتجاهات العاملين في الإدارات الحكومية نحو أجهزة الرقابة الخارجية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، د.ط، السعودية، 2009.

أحمد فوزي مفلح أبوبكر - دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى المنظمات المجتمعية للضفة الغربية من وجهة نظر مدرائها وأفاق تعزيزها، رسالة ماجستير ، فلسطين، سنة 2010.

أحمد كمال مصطفى الملاحي، دور الرقابة في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، فلسطين - 2016.

الأزهر عبد المالك- بوخميس بوفلة- الرضا الوظيفي: تنمية إستراتيجية هادفة للتأثير على الأفراد والتقليل من الانعكاسات النفسية والسلوكية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- الجزائر -مجلة العلوم الإنسانية أم البواقي المجلد 7 العدد 1 مارس 2022.

الأستاذ الدكتور محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، طبعة الأولى، السودان، 1429-  
2001.

ألاء عطية أحمد الفليت- درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية  
في محافظات غزة وسبل تفعيلها، دراسة لنيل شهادة الماجستير، 2012.

بوسفط أمال- دور الرقابة التنظيمية في تحسين أداء العمال - مذكرة لنيل شهادة الماجستير - جزائر 2016.

بوناب محمد- اثر ضغوط العمل التنظيمية في الأداء الوظيفي للموارد البشرية- مجلة دراسات اقتصادية-  
العدد: 04- المجلد: 01- جوان 2017.

حمد حسن خميس أبو رحمة- ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين - مذكرة لنيل شهادة  
الماجستير محافظات غزة -2012.

د- محمد مكناسي- مصادر ضغوط العمل: تحليل ومناقشة- مجلة أبحاث نفسية وتربوية - المجلد 4- العدد: 10-  
جوان 2017.

زيدة خمار- الرقابة التنظيمية وعلاقتها بضغط العمل لدى العامل بالمؤسسة- مجلة الباحث في العلوم الإنسانية  
الإجتماعية- العدد 35- سبتمبر 2018.

زيد منير عبوي سامي محمد هشام-مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق-دار الشروق للنشر-عمان-  
سنة 2005.

طاهر شيخ قادة- طاهر لعرج- دور الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية (الواقع، التحديات)  
المجلد 08-العدد 1-جوان 2023 من (صفحة 38 إلى 49).

طاوس عبيد- ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى الأفراد -مجلة البحوث والدراسات الإنسانية المجلد 17-  
العدد 1 السنة 2023.

عبد الله عبد الرحمن النميان-الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية-دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية سنة 2004.

عيسى إبراهيم معشر -اثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم-رسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال - الأردن -2009.

غلوسي دلال - الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة- مذكرة لنيل شهادة ماجستير علو الاجتماع تنظيم وعمل- الجزائر-2015.

فريدة بوغازي- تحليل اثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المينائية-مجلة البحوث والدراسات الإنسانية العدد 11-2015.

فوزية شيباني -دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة العمل - مجلة العلوم الإنسانية المجلد 33 عدد 04 ديسمبر 2022.

لعجايلية يوسف وشرف الدين خديجة-جودة العمل كمدخل لإدارة ضغوط العمل لدى مرضي الاستعجالات الطبية-مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية-المجلد 08-العدد: 01-أبريل 2023.

لنصاري مريم- العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2013.

مازن سليمان الحوش- العلاقات الإنسانية-مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14 (3) الجزائر-2022.

محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، د.ب، سنة 2008.

محمد حسن أبو رحمة تحت عنوان ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي - دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية-سنة 2012.

---

محمد كعوان - علاقة المناخ التنظيمي ، غموض الدور ، ضغوط العمل بالصراع التنظيمي لدى العمال-مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية -جزائر-2023.

مراد كشيّش-الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسير الموارد البشرية الجزائر -2007 .

مسعود نجيمي-الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات المورد البشري-أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه - الجزائر -2020.

ياسر عبد العظيم، القيادة التحولية وضغوط العمل في المجل الرياضي، دار ماستر للنشر دون.س.

- الملاحق:

1-الشعار الخاص بالمشئلة الفلاحية" واد الخير النموذجية".



الشكل (02) : يمثل هذا الشكل الشعار الخاص بالمؤسسة.

2-المقابلات:

المقابلة الأولى: العاملة المدعوة (أ)

ما هو سنك؟

سني هو: 21.

ما هو مستواك الدراسي؟

أنا متحصلة على شهادة ليسانس في

ماهي حالتك المدنية؟

عزباء.

-كم سنوات عملك في المشتلة؟

قد عملت سنة واحدة فقط.

-ما هو رأيك في الرقابة المستمرة في المشتلة؟

نشوف هذه الرقابة مزيرين بزاف هنا مع أنه أول مرة نخدم في المكان هذا تتسما ماشي ما والف هكا على قل يعيطنا وشويا واحد ما يتنفس ما يهدر ولو قاع ما يغلطتش

- لماذا ترين الرقابة بهذا الشكل؟

لأنها عمل أراه لا يفرض علينا كل هذه الرقابة لأنها مانا نخلصو مليح وتاني هذي ماشي ألات ولا هذا غير حشيش وتراب علاه قاع هدي الرقابة.

- بصح شكون لي تحسه يكثر عليكم الرقابة المسير أو المشرفة الأولى؟

نحس المسير هو لي يكثر علينا الرقابة بزاف دير كاميرات وزيد دير المسؤولة علينا أما المسؤولة هي تدير في خدمتها كما حنا.

- هل ترين أن هذه الرقابة مسببة لك بالضغط؟

---

واه هدي الرقابة نحس بالضغظ بزاف نعيي كون نصيب روعي نحبس على هدي الخدمة بصح الله غالب هذا مصدر رزقي ما عنديش وين نخدم بلاصة أخرى وزيد هنا نخدم مع نسا مانلقاش ديرونجمو هدي هي الحاجة المليحة، بصح نتعبو بزاف ما يخلصوش قد خدمتنا لي نخدموها، لخطر فيها تعب بزاف صحتك قاع تطيحها تما وزيد سخانة من بلاستيك لي مبني بيه المشتلة.

عاد من نروح لدار نرقد نريح كاين ختي كبيرة تقضي في بلاستي خاطر نخدم في مشتلة ونزيد دار ولله نموت، مع انا تالية في دارنا كاين خواتي وخوتي متزوجين وكاين لا. من تعب تاع الخدمة نرقد ديركت من ندير والو.

انا أخذت فكرة حول المشتلة ممكن مستقبلا إنشاء مؤسسة من هذا النوع لأنه أخذت خبرة، وأيضا أراها مشروع مربح ولا يتطلب الكثير أيضا إعطاء هاته نساء اللواتي دون مستوى تعليمي فرصة للعمل.

المقابلة الثانية:

المدعوة (م).

ما هو سنك؟

سني هو 40 سنة.

ما هو مستواك التعليمي؟

سنة الثالثة ابتدائي.

ماهي حالتك المدنية؟

متزوجة وأم لي طفلين.

كم سنوات عملك في المشتلة؟

سنتين من العمل.

- كيفاش تشوفي رقابة هنا في المشتلة؟

نورمال عادي والفت كي يعسنا ولا مسؤولة توقف علينا ولا هو يجي ، هي لازم يوقف على صوالحه باه ما يخسرولهاش سلعة راه يشريها غالية تتسما خاسر فيها دراهم.

- كيفاه تحسي هنا في خدمة؟

نحس خطرات بالتعب وزيد العيا بزاف كي نخدمو بزاف شحال من ساعة نخدمو وحنا نجبدو نجهدو روحنا بزاف زايد فوق هذا زيد كاميرا علينا واحد ما يهدر ما يتنفس شويا فهمنا يعس سلعته بصح مراقبنا بزاف فوق الحد، كي نروح لداري نلقى روجي مية بالعيا زيد انا متزوجة عندي مسؤولية أخرى عايلة تاغي راجلي وزوج وولد لزوج صغار ولد عمره 7 سنين وزواج عمره 3 سنين، وزيد انا عايشة مع ضررتي ندخل من خدمة عيانة نلقى تاني مشاكل علاه راني نروح نخدم ببيسك نحسها تغيير مني

-هل يوجد اشياء أخرى مسببة لضغط؟

واه كاين كيما الحس تاغ ماشينات تاغ كليمات يديرونا بزاف حس وتاني شوفاج يدير الحس راسي يضرني منهم كي نروح لدار توجور نأكل كاشي تاغ رأس، وتاني حمان ولله نعيى مانقدتش نخدم خاطر بلاسيك يدير حمان وكليمات يديرو حس بصح ما بيردوش الحال مليح تحسي بالحمان عاد كانوا خاسرين كان حما كثر مالي نحسوه بعد ماخدمهم.

- ماهي الأمور التي تعلمتها من هذا العمل؟

تعلمت بزاف صوالح منها تعلمت نغرس، ولى عندي معلومات على هذي الخدمة نقد نعلم وحدين كي يدخلو جدد تتمسا كسبت خبرة وتعلمت الحرفة وتاني راجلي يخدم هكا في مجال الفلاحة وليت نقوله على صوالح بلاك مكانش يعرفهم كيما كي نغرسو زريعة وطريقة غرسها يعني استفاد من خدمتي.

وتاني والفت نتحمل مسؤولية الخدمة لي نخدمها مريقلا ما نقص ما نزيد ما نغش فيها لخاطر تربين هكا والدين ربونا على الخير وصلاح يعني ما نمشوش بالحيلة، ونستحفظ على صوالح الناس ببسك هذي خدمتي اولاً وتاني هي لي توكل فيا كل حاجة نشرها من هذي الخدمة، وتاني كسبت بزاف ناس وصحابات هنا مع انا ماشي من هذي الولاية ما عنديش ناس نعرفهم هنا نحس هما معوضين البعد على دارنا، تعرفت عليهم والفت الخدمة معهم كون ماشي خدمة هذي ما نعرفهمش ونتلقاهم ببسك تعلمت منهم بزاف وراولي خدمة نهار لول كي دخلت هنا علمني ما ننساش خيرهم وتاني بسبتهم نجي نخدم.

المقابلة الثالثة:

المدعوة (ن)

ما هو سنك؟

سني هو 32 سنة.

ما هو مستواك التعليمي؟

سنة أولى متوسط.

ماهي حالتك المدنية؟

مطلقة.

كيفاش تشوفي الرقابة هنا في عملك الخاص بك؟

عادي ماشي شي حاجة بصح تاني مانحوش على مسؤولة عادي والفت لانها صحبتي ونعرفها ببيسك كانت هي جارتني من قبل وعندي شحال ونخدم معها صافي تسعة سنين هدي خدمة، بصح هو مسؤول نخاف منه يديا يولو يرجفو كي يدون يدور علينا سيرتو نهار لول كي دخلت جديدة بصح مع الوقت والفت عادي.

صحا كيفاش تشوفي نظام هنا؟

انا نكره كي نخدم ساعات تاع الخدمة طويلة بزاف مانقدتش نخدم في حمان بزاف تاني نقعدو في كرسا بزاف ما تهدري حتى كلمة وزيد نخرجو من ستة من ديارنا ماندخلوش حتى مغرب مع انا مطلقة ناس كيفاش تشوف فيا هي لازم نخدم على بنتي مكانش كيفاه ماعنديش شكون يصرف عليها، ماما مريضة وانا نسكن معها مكانش لي يخدم علينا خوتي كل واحد داير داره، عندي زوج شاشرا و3 طفلات قاع متزوجين، وبنتي باباه ما يصرفش عليها عندها 8 سنين جامي حوس عليها، تتسما لازم نخدم، وتاني هذي الخدمة وما تطلب والو مهم تجي تخدمي وصايي ماشي لزم نيفو معين باه تخدم،

ماهي استراتيجيك التي تستخدمينها من أجل الحد من التعب؟

انا خطرات نغيب وندير سبة بلي راني مريضة ولا بنتي مريضة خاطر كرهت من تيكبر على 6 الرجل ومارهيش يخرج يخدم هداك الوقت كون غير دايرين نخرجو على 7 ونوصل للخدمة على 8 ماشي خير هكا اومو نروحو ماشي نعسانين، على اقل خطرات نخدمو هكا باه الواحد ما يكرهش الخدمة بالعكس يولي يبغي يخدم.

---

وزيد تاني لاشارج بزاف خاصة في رمضان حنا صايمين وزيد نخدمو بلا ما نحيسو نريحو لخطرش في رمضان  
تكثر الخدمة خاطر طاح في ربيع وقت الغرسة نخدمو ونشارجوش للفلاح سلعة تاعه تتسما نضل نجرو ماتعرفش  
شاتخدم قاع لازم تتعلم تخدم كلش.

بصح كي كسبت صحابات هنا كي شغل تلقى سبة باه تقعد تخدم ديجا غير تخبرهم تقوللهم بي نحبس يقولك اقعدني  
ورانا معك وقاع رانا كيف كيف يعطوك كوراج باه تجي للخدمة، وتاني كي توالف وتبغني تخدم مع مجموعة نحس  
روي نخدم بلخف خير من وحدي نحي روجي نخدم ثقيلة.

المقابلة الرابعة:

المدعوة (ح)

ما هو سنك؟

سني هو 28 سنة.

ما هو مستواك التعليمي؟

متحصلة على شهادة ليسانس.

ماهي حالتك المدنية؟

عزباء.

حنا رانا نديرو هذه المقابلات من أجل غرض علمي لا غير.

- كيفاش تشوفي مراقبة هنا في المشتلة؟

هي مراقبة تباللي مليحة خاطر لازم يعسونا كي نخدمو، تاني كون مايراقبوناش مانخدموش نلهو غير في الهدرة وجماعة حنا علاه جينا باه نهرو ولا نخدمو بحكم انا قارية اقتصاد وتسير تسمى نعرف كون مؤسسة ماتخدمش و ننتج منتجات تاعها وتخرج سلعتها غدي تخسر من ناحية المادية وتاني منا ناحية سعة تاعها باينة غادي تخسر خاطر هذا من انا قريرت اقتصاد نفهم هذا الصوالح ونحس بالي مسؤولية على الخدمة خاطر عندي فكرة عليها.

كيفاش تشوفي مسؤولة عليكم؟

خطرات نتلق منها كي تقولنا خفي روحك ببيسك تقلقنا ما نعرفش نخدم ولا نركز في خدمتي، خدمة قاع تخدمها نورمال من قلق تخسريها قاع من هداك ضغط يديرلك التعب وقلق تاع مسؤولة، وتاني خطرات يجونا ليكوموند باه نخدموها للفلاح باه يدي صوالح تزيرونا بزاف ويولي علينا ضغط.

ماهي الأمور التي تعلمتها من هذا العمل؟

هدي خدمة فدتتي بزاف من جانب الاجتماعي لخطرنا انا نخدم على حسب عطلة تاعي كي كنت نقرا منبعد وليت نخدم قاع العام ، فادتتي انه تعلمت نتواصل مع ناس كل خطرة نتلقى ناس جدد ببيسك نحس روجي ما عنديش القدرة باه نتعامل مع ناس زعما ماشي اجتماعية، مام في دارنا هكا حتى شيرات خواتي يقولي هذي الهدرة، انا وسطانية في دار 3شيرات قبلي ونزيد انا، هنا في المشتلة عطتتي نوع من الثقة باع نكون صداقات .

أيضا نخدم مع الجماعة تعرفها علامة بيسك تقدي تخدمي وأنت مرتاحة تخدمي كلش صحيح مع جماعة تتبهك على أخطاء باه تتعلمي ما تديرهاش منبعد ونتعلم منها طرق سهلة للعمل هكا تسهلي الخدمة. مع خواتي كانو يخدمو هن من قبل تتسم تحول لجماعة تدخلني في وسطهم، يعني كلما كان عند علاقات بلاك من قبل تعطيك فرصة تندمج بلخف معهم.

كيف يؤثر هذا العمل على صحتك وأيضا على حياتك الاجتماعية؟

من نخرج صباح على 5:30 ما نشبعش رقاد نحس روجي نعسانة بزاف في خدمة لخطرنا انا نسكن بعيدة وين ما نركب في كار تاع الخدمة انا نركب من دارنا وين ما نقرع مع شيرات، هكا ما نقدمش خدمتي على أحسن وجه، نعيي بزاف كي ننعس نحوس نرقد برك.

ما هو دافعك للعمل في المشتلة؟

نخدم هنا غير باه نشري صوالح لروحي وتاني نتعلم نتكل على روجي ما نبقش كل حاجة نقول أبي عليها وزيد راني كبيرة، للأسف ما لقيتاش خدمة بديلومي، تقرا في تالية مكان والو، واحد يقول حمد الله لقيت هدي الخدمة هنا كون ماشي خواتي دخلوني ما عنديش وين نخدم.

المقابلة الخامسة:

- ما هو سنك؟

- سني هو: 37.

- ما هو مستواك الدراسي؟

-أنا سنة ثالثة إبتدائي.

-ماهي حالتك المدنية؟

-عزباء.

-كم سنوات عملك في المشتلة؟

قد عملت لمدة 11سنة.

لماذا تستخدمون الرقابة؟

نحن نستخدم الرقابة باه عاملات يخدمو مليح باه نرفعو مستوى العمل تا عننا لاخطرش بزاف لي يدو خدمة تا عننا تعجبهم تاني مسير تعجبه الخدمة هكا كي تكون متقونة وشابة، هو أصلا يفرح كي يقولوه بلي خدمتك شابة ونقية يحس هديك العسة حس راهي تجيب نتيجة وتلني هو داير كاميرات غير باه يشوف شكون راهي تدير المشاكل هو خصه خدمته تمشي ماشي مشاكل، شحال من خطرة تخسرله السلعة يعني دراهم كبار غدي يروحو وكاين ماشي سلعة تا عنه تاع فلاحين يخاف عليها.

هل تعتبرين أنت أيضا مراقبة من طرف المسير؟

أنا تاني نترقب من طرف مسير لأنه أنا تاني خدامة كيفهم ويشوف يلا راني نخدم نيشان ولالا، وخطرت يعطني وقت للخدمة لازم تكمل فيه يعني يحدد لي الوقت لي لازم نكمل فيه هديك الخدمة ببسك خطرات يجونا ليكوموند لازم نخدمو بلخف ولا نخدم مع صحباتي برك ، تاني كي يرقبني يشوف يلا راني نقوله كلش على خدمة ولالا، وهذا خلني ننتبه في خدمة ونركز فيها ونتعامل مع عاملات نشوف شكون لي تبغي تخدم ولالا ونعرف شكون لي تدير فوضى ملي خدمت هنا تعلمت بزاف صوالح وليت نميز بين عاملة تبغي تخدم وبين عاملة جاية تقصر هدو لي ما يبغوش الخدمة يتقلقو غير وقتاه يكمل الوقت و يحبسو الخدمة، كاين لي تجي تقوت الوقت وصاي ما تبغي تخدم لا والو، يقعدو يدورو يضيعو في الوقت وصايي وكاين لي تبغي تخدم تلقاها تقعد على طابلة هي لولة بصح لي يبغو يقصرو تلقاها يلبسو في طابلياتهم ويجمعو هذا شاربو لي نحطو فيه صوالحنا، هما يجمعو وانا نتحمل مسؤوليته

---

ونتعاير من طرف المسؤول بسبتهم، أي خطأ يصرا في الخدمة انا نتحمل مسؤوليته تتسما يولي عندي ضغط هكا لاخطرش يقولي وين كنتي كي غلطو هما، هكا يديرو لابريصو في خدمة مانقدتش نركز في خدمتي كمسؤولة، وتاني كي نضل واقفة وندور عليهم ننضر بزاف من كور خاصة رجليا، مع انا طفلة برك في الدار ماما مريضة ما تقدتش تقضي تتسما انا نخدم ونجبي نطيب وندير الشغل كامل خاطرات نرقد بكري نلقى روجي عيانة بزاف، انا لي نقضي في الدار تعب تاع الدار وزيد تعب تاع الخدمة، وتاني كي خدامات يتدبزوا لازم عليا نسكل بيننهم وتاني نولي نخدم ومركزة معهم يلا يعودو يتدبزو تاني، ونخدم وانا مقلقة وخطرات نتقلق بزاف حتى نبغي نحبس الخدمة بصح منبعد نرجع لخطرش عندي صحباتي هنا وتاني والفت خدمة هنا، بصح تعودت على هدي خدمة وعلى مشاكل لي فيها، ملقري نكره بصح كل ما تطلع تزيد عليك مسؤولية وتزيد مشاكلها معها.