

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

عهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم إدارة و تسيير المنشآت الرياضية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و
الرياضية تخصص إدارة و تسيير المنشآت الرياضية

بغنوان:

علاقة الأداء الوظيفي بضغط العمل لدى العاملين في المنشآت
الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى المنشآت الرياضية بالوادي

إشراف الدكتور :

بوعروري جعفر

إعداد الطالب:

❖ عمامرة جعفر

السنة الجامعية:

2017/2016

B

II

شكر و عرفان

الحمد و الشكر لله أن هدانا ووقفنا لإنجاز هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام
على من بُعث رحمة للعالمين،
نتوجه بخالص الشكر إلى كل من مد لنا يد العون لإنجاز هذا العمل المتواضع
ونخص بالذكر الدكتور: بوعروري جعفر
الذي تابع عملنا هذا، ولم يبخل علينا بنصائحه القيمة والمفيدة، والى أساتذة قسم
الإدارة والتسيير الرياضي.
حياتنا ألم، يغطيها أمل،
يحققها عمل، نهايتها أجل،
ولكل امرئ جزاء بما عمل،

عمامرة جعفر

الإهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى :

نبع الحنان المتدفق ، التي أرضعتني قوة وشجاعة وسهرت على تربيّتي ، وعلمتني أن الحياة كفاح إلى أبعد المدى ، إلى التي فرحت لفرحتي ، وبكت لنجاحي إلى الوالدة العزيزة التي مهما تحدثت عنها لن أستطيع أن أوفيها حقها عن تعبها المضيء طوال هاته السنين.

إلى الذي تعب من أجل أن يفتح لي درب الحياة والذي غرس فيا حب العمل ، أبي العزيز .

إلى كل إخوتي وأخواتي الذين اتخذت لهم قلبي مسكنا .

إلى جميع الأهل والأقارب، و كل الأصدقاء والأحباب البعيد والقريب.

إلى زملائي في الدراسة ، وإلى جميع الأساتذة الذين قاموا بتأطيري .

إلى جميع سكان ولاية الوادي .

إلى أحبائي بمعهد التربية البدنية و الرياضية ببسكرة

إلى كل عزيز لم يذكر اسمه من خلال هذا الإهداء ، فاسمه منقوش في القلب لا يحتاج إلى النقش بقلم قد يزول حبره بطول الوقت.

عمامرة جعفر

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	إهداء
	تشكرات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أت	مقدمة
	الجانب التمهيدي
5	1- الاشكالية
7	2- الفرضيات
7	3- أهداف الموضوع
7	4- أسباب اختيار الموضوع
8	5- أهمية الموضوع
9	6- تحديد المفاهيم والمصطلحات
11	7- الدراسات السابقة
18	8- التعليق على الدراسات السابقة
	الجانب النظري
	الفصل الأول : الأداء الوظيفي
	تمهيد
	21
22	1 - مفهوم الأداء الوظيفي
25	2 - عناصر الأداء الوظيفي

28	3 - نظريات الأداء الوظيفي
33	4 - قياس الأداء
35	5-تحسين الأداء الوظيفي
42	خلاصة

الفصل الثاني: ضغوط العمل

44	تمهيد
45	I. ماهية ضغوط العمل
45	1-مفهوم ضغوط العمل
45	2-خصائص ضغوط العمل
46	3-عناصر ضغوط العمل
47	II. بعض النماذج المفسرة لمفهوم ضغوط العمل
47	1-نموذج السبلي
47	2-نظرية التوافق البيئي
47	3- نموذج بيير ونيومان
48	4-نموذج جيبسون
48	5- نموذج الاطار الثنائي
48	III. أنواع ضغوط العمل
48	1-على اساس تأثيرها
49	2-على اساس الفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة
50	IV - مصادر ضغوط العمل
50	1-من حيث المنشأ
50	2-من حيث المكان الذي تحدث منه
50	3-من حيث عدد المتأثرين به
52	V - آثار ضغوط العمل
52	1 - الآثار الإيجابية
53	2 - الآثار السلبية
55	VI - أساليب مواجهة ضغوط العمل
55	1 - الأساليب الفردية لمواجهة ضغوط العمل
57	2 - على مستوى المؤسسة

60

خلاصة

الفصل الثالث : المنشآت الرياضية

62

تمهيد

63

1-نبذة تاريخية

73

2-نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر

75

3-نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية

79

4-نقد التنظيم الجديد للمنشآت الرياضية

80

خلاصة

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

83

84

1- الدراسة الاستطلاعية

85

2 - المنهج المستخدم

85

3- مجتمع البحث

87

4- مجالات البحث

88

5-ضبط المتغيرات المستعملة

89

6- المعالجة الاحصائية

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

91

I. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

128

II. الاستنتاج العام

130

III. إقتراحات

132

الخاتمة

135

قائمة المراجع

الملاحق

ملخص البحث

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1	يبين مزايا طرق التعامل مع ضغوط العمل من جانب المنشأة	
2	يمثل إجابات العاملين على الشعور بالإنهاك في نهاية الدوام	91
3	يمثل اجابات العمال على اذا ما كان الوقت غير كافي لانجاز اعمالهم يزيد من قلقهم	92
4	يمثل اجابات العمال على أن القيام بعدة أعمال في آن واحد يزيد من توترهم	93
5	يمثل اجابات العمال عن " كثرة النسيان وعدم القدرة عللا التركيز ورفعها لضغط العمل عند العمال "	94
6	يمثل اجابات العمال على " الاعمال المكلف بها بعيدة عن خراتي ومهاراتي تسبب لي الضغط	95
7	يمثل اجابات العمال على نقص المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل تسبب لهم الضغط	96
8	يمثل اجابات العاملين هل عدم قدرتهم على التكيف مع الآخرين وبناء علاقات جيدة يقلقهم	97
9	يمثل اجابات العمال عن " الاعتماد على الذات في تنفيذ العمل يقلل درجة الضغط لديهم	98
10	يمثل اجابات العمال عن " قدرتهم على الحوار وادارة النقاش والتواصل مع الزملاء تقلل من الضغط عليهم "	99
11	يمثل اجابات العمال عن مدى " قدرتهم على التخطيط للقيام بالأعمال الموكلة لهم وتقليلها لدرجة الضغط عليهم "	100
12	يمثل اجابات العمال عن " قدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة وتخفيفها لحدة التوتر "	101
13	يمثل اجابات العمال عن " انجاز العمل في الوقت المحدد يشعرهم بالراحة "	102
14	يمثل الدلالة الاحصائية لجداول الفرضية الأولى	103
15	يمثل اجابات العمال عن " العمل الي أمارسه لا يرقى الي مستوى طموحي يسبب لي التوتر	105
16	مثل اجابات العمال عن " تلقي النقد على أساس انه استهانة بقدراتهم يزيد من درجة الضغط عليهم "	106
17	يمثل اجابات العمال على " قرب سن التقاعد يشعرني بالتوتر "	107
18	يمثل اجابات العمال عن " الأجر الغير مناسب الذي يتقاضاه العمال عن الوظيفة يسبب لهم ضغط "	108
19	يمثل اجابات الأساتذة عن "مستوى الحوافز الضعيف في العمل يسبب لهم القلق "	109
20	يبين اجابات العمال حول " عدم الشعور بالأمان الوظيفي داخل المؤسسة يسبب القلق للعمال "	110
21	يمثل اجابات العمال عن " فرص الترقية في العمل اذا استوفت شروطها تخفف من ضغط العمل "	111
22	يبين اجابات العمال عن " المشاركة مع فريق عمل لانجاز الأعمال يشعرني بالراحة ".	112
23	يمثل الدلالة الاحصائية لجداول الفرضية الأولى	113
24	يبين اجابات العمال عن " عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات الملقاة على عاتقي يشعرني بالقلق "	115

116	بيين اجابات العمال عن " عدم وضوح الأهداف المحددة في عملي يزيد من ضغط العمل	25
117	بيين اجابات العمال عن " تدخل الادارة في عملي المهني يورقني	26
118	بيين اجابات العمال على " يطلب مني أداء اعمال متناقضة يدفعني الي التوتر	27
119	بيين اجابات العمال على " يطلب مني أداء اعمال متناقضة يدفعني الي التوتر	28
120	بين اجابات العمال عن " عدم معرفة مدى مساهمة عملي في تحقيق أهداف المؤسسة يقلقني "	29
121	بيين إجابات العمال على " عدم معرفتي الطريقة السليمة لأداء العمل المطلوب يشعرني بالإعياء	30
122	بيين إجابات العمال على " عدم منحي فرصة لتحمل مسؤوليات تتناسب مع قدراتي يوترني "	31
123	بيين إجابات العمال على " شعوري أنني في المكان الغير المناسب يزيد من الضغط عليّ "	32
124	"بيين إجابات العمال على " القيام بالتخطيط لأداء عملي يشعرني بالراحة"	33
125	يمثل الدلالة الاحصائية لجداول الفرضية الأولى	34
127	بيين مقارنة النتائج بالفرضية العامة	35

مقدمة :

لقد أصبحت الموارد البشرية تحتل مركز الصدارة في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية، بل أصبحت تعد بمثابة استثمار مربح للغاية. وإذا كانت المنافسة هي المبدأ الذي تقوم عليه اقتصاديات اليوم، فمما لا شك فيه أن السعي لكسب الرهان أصبح أمرا مشروعا... ولهذا فإن المؤسسات -مهما كانت طبيعتها- صارت تبذل قصارى جهدها من أجل استقطاب أحسن المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها وتقديم الحوافز لها، وتوفير فرص التأهيل والترقية وذلك للمحافظة عليها من أجل مواجهة التحديات التي تطرحها القوى التنافسية التي تستمد سلطتها من العولمة وانفتاح الأسواق وتدفقات رأس المال والسلع والخدمات بين أنحاء السوق العالمي الواحد ويحتدم التنافس من أجل الاستحواذ على الأجود ولن يتأتى ذلك إلى بواسطة موارد بشرية ذات المؤهلات العالية¹.

ولهذا يبدو في الآونة الأخيرة دور إدارة الموارد البشرية انه يتسع بشكل كبير ليفوق مجرد إدارة الأنشطة التقليدية للتوظيف والمزايا والمنافع والتعويضات، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر شمولاً وتكاملاً مع كل من الإدارة وعملية التخطيط للمؤسسة. ولعل من بين أهم الأسباب التي ساعدت على اتساع دور الموارد البشرية هو الزيادة الواضحة في تعقد البيئة السائدة الآن، أن العنصر البشري هو أهم العناصر التي يتشكل منها أي تنظيم، فالمورد البشري هو القوى الدافعة الحقيقية في أي تنظيم، وأنه مصدر كل الطاقات وأن كل نجاح وإنجاز يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى ولو تعاونت إمكانات مادية أخرى في عملية الإنتاج.

إن الأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات ويضعون الخطط والبرامج وهم الذين يتولون تصميم التنظيم ويقومون بتوزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات؛ والأفراد هم الذين يتحملون مسؤولية تدبير الإمكانيات اللازمة وتوجيه وترشيد استخدامها بما يعود على التنظيم بالفائدة المستهدفة والأفراد هم أيضاً الذين يقومون بالأداء الفعلي للكثير من الأعمال التي تعجز الآلة عن القيام بها.

ولعل من أبرز التأثيرات التي أحدثتها المتغيرات والتوجهات العالمية في تسيير وتنمية الموارد البشرية وهو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها الحجر الأساسي والمورد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها وذلك باعتباره بالدرجة الأولى هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

ولهذا فقد تزايد الاهتمام بالموارد البشرية على مستوى المؤسسات الرياضية بشكل كبير، واعتبرت بمثابة المورد الأكثر أهمية والذي قد يعوض النقص في بعض الموارد الأخرى، وتحرص إدارات المنشآت الرياضية على استقطاب جموع من الأفراد ذوي الخبرات وقدرات ومواصفات معينة تسهم لهم في تحقيق أهداف الإدارة بالمستوى المطلوب، بمعنى آخر ضرورة وجود حد من التكامل والملائمة بين متطلبات الوظائف ومواصفات شاغليها.

وتسعى المنظمات والمؤسسات اليوم جاهدة الي تحقيق أهدافها التي أسست من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذلك تسعى إلي تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي، من خلال إتباع سياسات واستراتيجيات مختلفة، وبتوفير الإمكانيات والموارد المادية والبشرية والمعلومات الضرورية، وما لا شك فيه أن وجود ضغوط العمل يعتبر من أكبر المشاكل لهذه المؤسسات

¹ إبراهيم رمضان الدين: دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2006.ص5

والمنظمات ويمثل لها تحدي كبير والذي يتأثر على العاملين وكذا وبالتالي يؤثر سلبا على المؤسسة من خلال قلة الإنتاجية وجودتها.²

والمنشآت الرياضية كغيرها من المؤسسات والمنظمات الأخرى والتي تسعى جاهدة الي تحقيق أهدافها لخدمة المجتمع , وهي مؤسسة تتكون من هيكل إداري وعمال ينظمون أعمالها ويسهرون على عملها بالصورة الأكمل وذلك في بيئة عمل مناسب , الا ان هذا يجعل العاملين عرضة الي ضغوط العمل وذلك ومن خلال التفاعل في بيئة العمل باختلاف شخصيات ومعارف وأفكار العمال وكذا قدراتهم , من أجل السهر على أداء وظائفهم لتحقيق الأهداف المرسومة , حيث أن الأداء الوظيفي لهؤلاء العمال بمختلف محدداته كقدرات ومهارات العاملين وكذا ادراكهم لدورهم ولمتطلبات الوظيفة التي يعملون بها يحدد مدى تحقيق تلك الأهداف الأمر الذي يسبب نوع من الضغوط على العاملين وذلك لضرورة اتمام المهام والأعمال الموكلة لهم بأكمل وجه وقل وقت ممكن وهذا هو اساس الأداء الوظيفي المتكامل , الا أن مصادر ضغوط العمل تتمثل في عدم ادراك العامل لدوره وكذا التواجد في بيئة عمل غير مناسبة كعدم التخصص في الوظيفة وعدم القدرة على التواصل وبناء علاقات مع الآخرين , كذا قلت المعارف و المعلومات المتعلقة بوظيفته وعدم القدرة البدنية على أداء المهام تسبب ضغوط عمل لكل عامل توافرت فيه فرادا أو جمعا , كذلك عدم توافر على الحوافز التي لها دور كبير في الرفع من درجة الدافعية لدى العامل وحب التطور والابتكار والذي يساهم في اخماد الرغبة في العمل والدخول في روتين وضغوط عمل تقلل من درجة الأداء الوظيفي , الأمر الذي يضع كل مؤسسة أو منظمة أو منشأة أمام تحدي كبير ألا وهو تجنب ضغوط العمل من أجل ضمان الأداء الأمثل من قبل العمال وتحقيق الأهداف المسطرة.³

وتسعى هذه الدراسة الي معرفة العلاقة بين الأداء الوظيفي ومحدداته وضغوط العمل ومصادر لها لدى العاملين في المنشآت الرياضية – المنشآت الرياضية بولاية الوادي – حيث تطرقنا للموضوع وفق الخطة التالية :

الجانب التمهيدي يمثل الاطار المنهجي تناولنا في مشكلة البحث وأهدافه ومبررات اختياره وأهميته , وكذا مفاهيم الدراسة ثم تعرضنا للدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع بحثنا .

وبالنسبة الجانب النظري :

الفصل الأول يدور حول الأداء الوظيفي , ولقد تطرقنا الي مفهومه وعناصره ومحدداته وأهميته والعوامل المؤثرة فيه وكذا كيفية قياسه .

الفصل الثاني يدور حول ضغوط العمل وذلك بالتطرق الي مفهومه وخصائصه وعناصر ومراحله , وكذا بعض النماذج المفسرة لمفهومه , وأنواعه ومصادره وآثاره وأساليب مواجهته .

الفصل الثالث : يدور حول المنشآت الرياضية , وذلك بالتطرق الي نبذة تاريخية عن المنشآت الرياضية , ماهيتها وتعريفها , كيفية تخطيطها .

أما الجانب التطبيقي

يتكون من فصلين :

² احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007ص 11

³ جمعه سيد يوسف: "إدارة ضغوط العمل نموذج للتدريب و الممارسة"، ط 1، دار ابتراك ، القاهرة ، 2004 .ص 2

الفصل الأول ويمثل الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تم تحديد فيه المنهج المناسب وكذا الأدوات المناسبة , ومجالات الدراسة بما فيها العينة .

الفصل الثاني وتمثل هذا الفصل في عرض وتحليل البيانات والنتائج العامة للدراسة ومناقشتها .

ثم الخاتمة وما تتضمنه من خلاصة للدراسة وتوصيات للبحث . وأخيراً عرض ملخص عام للدراسة .

الجانب التمهيدي الإطار العام للدراسة

1 - إشكالية الدراسة:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت - ر.ر. من الاهتمام والبحث من قبل المفكرين والباحثين ، وذلك نظرا لأهمية هذا الموضوع على المستوى الفردي خاصة والمنظمي عامة ، لأن هذا الأخير ما هو إلا حصيلة أو نتيجة للأداء الوظيفي الذي يتطلب من الفرد مجموعة من المسؤوليات والواجبات النشطة لتشكل ما يسمى بأداء الفرد وللقيام به على الوجه المطلوب في ضوء مقدرة هذا الشخص واستطاعته لتحقيق أهداف الوظيفة أولا ، ثم الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة ككل، والأداء كعملية منظمة وذات دلالة يمكن تفسيرها وتقييمها، إلا أنها تتسم بالغموض والتعقيد ، خاصة عند الخلط بين المفاهيم ذات الصلة بالأداء كالسلوك ، الإنجاز والأفعال هذا من جهة ، ونظرا لأنه نتاج العديد من المحددات المتداخلة والمتكاملة

(القدرة , الدافعية , وإدراك الدور) أين يجب التركيز على جميع المحددات معا في آن واحد، لأن الأداء أولا وأخيرا ليس هدفا بحد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية ، ألا وهي النتائج.

فقد اعتمدت دراسات من قبل علماء لمعرفة الطرق المثلى للوصول الي انتاجية كبيرة وبجودة عالية فكان التركيز في تلك البحوث على العامل وكيفية تحفيزه والوصول به الي أداء وظيفي متكامل وذلك من خلال تحريك القوى الكامنة داخل الفرد والتي تؤثر أو تحدد مستوى واتجاه واستمرارية الجهد المبذول ، أي العمل على رفع دافعية العامل للأداء الوظيفي وذلك بـ "إشباع بعض الحاجات الشخصية كالدوافع الاجتماعية (الأمن ، التقدير ، والانتماء واحترام الذات ... الخ) وكذا الحاجات المعنوية والمادية مثل (العلاوات والترقية وغيرها ...) الا أن غياب التوقعات في توفر العوائد الايجابية نتيجة الجهد المبذول تؤدي الي اخماد دافعيته نحو العمل" ¹.

كذلك إدراك العامل للدور المنوط به ولمتطلبات الوظيفة التي يشغلها وكذا طبيعة العمل الذي يقوم به من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة ، ومدى أهمية العمل وكميته ونوعية المعلومات المرتدة من تقييم الأداء ، كلها من العوامل التي من المحتمل ان تكون مصدرا أساسيا للإحساس أو التعرض لضغوط العمل ، وكذا غموض الدور الذي يعني النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد ، وكذلك يحدث عدم إدراك العامل لدوره عندما تكون الأهداف والمهام والاختصاصات ومتطلبات العمل غامضة وغير واضحة مما يؤدي الي الشعور بعدم السيطرة على عمله ² . وقدرة الفرد على أداء العمل، تتمثل في تلك الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، والتي لا تتغير أو تتقلب من خلال فترة زمنية قصيرة وتتألف من محصلة المعرفة او المعلومات الفنية اللازمة للعمل ، والمهارة كالتمكن من ترجمة نص معين ، ومدى وضوح الدور ، فيجب أن تتوافر لدى الفرد العامل القدرة على اداء العمل المحدد له ، والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول .

فمن المسلم به أن الرفع المستمر للأداء الوظيفي لدى العاملين يؤدي الي تطوير المنظمة أو المنشأة و كذا توفير المنتجات والخدمات بصورة مستمرة وبجودة عالية لكن يمكن أن يؤدي الي احاطة العامل بكثير من الضغوط داخل المنشأة او المنظمة نتيجة العمل على توفيقه بين متطلبات وظيفته . والمعروف ان ضغوط العمل هي مشكلة العصر فقد أصبحت مظهرا من مظاهر الحياة الانسانية ولا يمكن تفاديها داخل المنشأة او المؤسسة حيث يستجيب لها العاملون بدرجات متفاوتة فهناك من يواجهها وهناك من يتعايش مع هذه الضغوط والتي يمكن ان تتمثل في تعدد الاعمال المنوط بالفرد أو وجود رئيس يتسم بالتسلط وغموض الدور الوظيفي أو قدرات العامل لا تتحمل كل متطلبات العمل الموكل إليه .. الخ

ومما سبق ذكره يجعلنا نطرح التساؤل العام التالي :

¹طه، فرج عبد القادر: علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط6، القاهرة، دار المعارف، 1988، ص302

² جمعه سيد يوسف: "إدارة ضغوط العمل نموذج للتدريب و الممارسة"، ط1، دار ايتراك ، القاهرة ، 2004 ص163

- - ما هي العلاقة بين الأداء الوظيفي وضغوط العمل في المنشآت الرياضية ؟

والذي تندرج تحته التساؤلات الجزئية الآتية:

- هل هناك علاقة بين قدرات الأداء الوظيفي للعامل والتعرض لضغوط العمل في المنشأة الرياضية ؟
 - هل هناك علاقة بين دافعية الأداء الوظيفي لدى العامل والتعرض لضغوط العمل في المنشأة الرياضية ؟
 - هل هناك علاقة بين إدراك الدور للعامل لمتطلبات الوظيفة والتعرض لضغوط العمل في المنشأة الرياضية ؟
- 2 - فرضيات الدراسة :
- الفرضية العامة : هناك علاقة بين الأداء الوظيفي و ضغوط العمل في المنشآت الرياضية .
 - الفرضيات الجزئية :
 - 1. هنالك علاقة بين قدرات الأداء الوظيفي للعاملين والتعرض لضغوط العمل في المنشأة الرياضية .
 - 2. هناك علاقة بين دافعية الأداء الوظيفي لدى العاملين والتعرض لضغوط العمل في المنشأة الرياضية.
 - 3. هناك علاقة بين إدراك الدور للعامل لمتطلبات الوظيفة والتعرض لضغوط العمل في المنشأة الرياضية.

3 - أهداف الموضوع :

- التعرف على الاداء الوظيفي ومستوياته لدى العاملين في المنشآت الرياضية بمدينة الوادي .
- تحديد مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في المنشآت الرياضية بمدينة الوادي.
- التعرف على العلاقة بين الأداء الوظيفي و ضغوط العمل لدى العاملين في المنشآت الرياضية بمدينة الوادي .
- التوصية بوضع حلول لرفع كفاءة الأداء بناءً على تحديد ضغوط العمل على العاملين في المنشأة الرياضية .

4 - أسباب اختيار الموضوع :

- ✓ تم اختيار هذا الموضوع من خلال الإطلاع على دراسة سابقة بعنوان " قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي " وهي دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني في بغداد بالعراق ورغبة منا في التعرف على الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية وعلاقته بضغوط العمل داخل هذه المنشآت وكذا التعرف على مستويات الأداء الوظيفي .
- ✓ رغبة منا في القيام بدراسة بعض المنشآت الرياضية بولاية الوادي، لأن كثيراً من الدراسات في هذا المجال تتم في المؤسسات الصناعية والمنظمات .
- ✓ الأداء الوظيفي جدير بالبحث والتشخيص للوقوف على متطلباته ليتحقق بشكل إيجابي ويحقق معه متطلبات الهيئة أو المنشأة .

- ✓ اعتبار المورد البشري المتمثل في العاملين داخل المنشأة جوهر سيرورة المنشأة و تأدية مهامها وفعاليتها وهي من فعالية الأداء الوظيفي للعاملين .
- ✓ التعرف على ضغوط العمل وصادرها والتي أصبح مشكلة العصر التي يواجهها كل العاملين بمختلف القطاعات وكذا تحديد مستوياتها وعلاقته بأداء العاملين داخل المنشآت الرياضية.

5 - أهمية الموضوع :

- ✓ تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوع هام يتعلق بالأداء الوظيفي وعلاقته بضغوط العمل لدى العاملين في المنشآت الرياضية بولاية الوادي
- ✓ أيضا , التعرف على ضغوط العمل ومصادرها ومدى تأثيرها على العاملين في المؤسسة أو المنشأة الرياضية وهذا ما يعطي للطاقت الإداري في المؤسسة الرياضية فرصة اكتشاف العلاقة بين الأداء الوظيفي وضغوط العمل انطلاقا مما سنقدمه من اقتراحات .
- ✓ كذلك الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وتقديم اقتراحات تساهم في التعرف على طرق الرفع من الأداء الوظيفي وكذا تجنب الضغوط المهنية .
- ✓ تحسيس المؤسسات الجزائرية بثتى مجالاتها بأهمية المورد البشري وبالتالي الاهتمام به من خلال توفير بيئة مناسبة للعمل , بحيث تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي

6 – تحديد المفاهيم والمصطلحات :

❖ الأداء الوظيفي :

يعرفه " بروكست – Brosquest " بأنه : " العلاقة بين النتيجة والمجهود , وهو معلومة كمية في اغلب الأحيان تبين حالة او درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة " .

ويُعرَف الأداء الوظيفي بأنه : " سِجِلٌ بالنتائج المحققة , سِجِلٌ يجسد سلوكا عمليا يؤدي لدرجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة (درجة الانجاز) بكفاءة وفعالية , أما الكفاية فهي القدرة على الاستخدام الكفء للموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة , أما الفعالية تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن اداء الأنشطة " .³

التعريف الاجرائي : « الأداء الوظيفي هو سلوك وظيفي هادف يقوم به العامل أو الموظف لإنجاز المهام المكلف بها وهو كنتيجة يعبر عن مستوى قيامه بالعمل , أي هو تنفيذ الأعمال والمسؤوليات التي كلف بها العامل من قبل المنظمة أو الهيئة الادارية التي ترتبط بها وظيفته وهو لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط ولكنه يعتمد أيضا على قدرات العاملين ومهاراتهم وإدراكهم للدور الذي ينبغي القيام به » .

³مصطفى نجيب شوايش، إدارة المورد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005ص 11

❖ ضغوط العمل :

فقد عرفت ضغوط العمل على انها : " مجموعة العوامل الجسمية والنفسية التي تحدث ردود فعل أثناء مواجهة الفرد للمواقف المحيطة والتي تمثل تهديدا له " .

ويقصد بضغط العمل أنها : " مجموعة العوامل البيئية السلبية (مثل غموض الدور ،صراع الدور ،وأحوال العمل السيئة والأعباء الزائدة) والتي لها علاقة بأداء عمل معين .⁴

ويعرفه عبد الباقي على انه : " الضغوط هي مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط".⁵

- التعريف الاجرائي :

ضغوط العمل هي مجموعة من العوامل المحيطة بالفرد التي تحدث ردود فعل اثناء مواجهة المواقف المحيطة والتي تظهر في سلوك الفرد أثناء ادائه لعمل نتيجة لتفاعله مع بيئة عمله والتي قد تسبب اضطراب في مستوى أداء الفرد العامل.

❖ المنشآت الرياضية :

المنشأة :مفرد مؤنث ، وهو مكان للعمل أو الصناعة يجمع الآلات والعمال ، وجمعها منشآت .

والمنشآت الرياضية : " هي كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ، و يكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ممتلكاتهم وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والقومية والاجتماعية والروحية والصحية والترفيهية في إطار السياسة العامة للدولة " .⁶

كما عرفت على أنها : " عبارة عن مؤسسات عمومية إدارية ، وتتنحصر مهامها في تنظيم وتسيير الممارسة الرياضية (التنافسية ، الجماهيرية ، المدرسية ، والجامعية) بالإضافة الي الهيئات العسكرية وتشكل أيضا المنشآت الرياضية في الملاعب الخاصة بكرة القدم في القاعات المتعددة الرياضات (قاعة كرة اليد |قاعة كرة السلة | قاعة كرة اليد |المسابح | قاعة الجمباز | قاعة الجيدو الخ) والمنشآت الرياضية تحتوي على مكتب للمدير ويشرف عليها قائد للتسيير وإدارة مكتب المركب المتعدد للرياضات " .⁷

⁴ جمعه سيد يوسف ،مرجع سابق ،ص 62

⁵ نجاح بنت قبيلان القبلان: "مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الأكاديمية"، ط1 ،مطبوعات مكتبة الملك فهد ، الرياض(السعودية) ، 2004ص 88

⁶ د . إبراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1 ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 8

⁷ عاشور ، أحمد صقر،: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص167

وعرفت "المنشآت الرياضية" على أنها هي : " ذلك المكان الذي تقام فيه التدريبات أو المنافسات الرياضية في حيز معين بواسطة معدات خاصة تكون مساعدة على التدريب بواسطتها , وهي التي تتضمن نوع من الأمن ومن المقاييس المعمول بها " .

- التعريف الاجرائي :

المنشآت الرياضية هي مساحات أو بنايات مخصصة للعب منجزة طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية , يسهر على تسييرها مجموعة من الأفراد , ولها أدوار اجتماعية وتربوية واقتصادية وترفيهية , بغرض تعميم الممارسة الرياضة وتطويرها وإرضاء رغبات السكان من خلال حقهم في ممارسة النشاط الرياضي.

7 – الدراسات السابقة والمثابهة :

الدراسات السابقة والمثابهة لها دور حيوي بالنسبة للبحوث , فهي تمد الباحث بالفروض وتوضح المفاهيم وتمكنه من اختيار الحقائق المتعلقة بموضوع البحث , وكذا تمكن الباحث من وضع دراسته بين نتائج الدراسات السابقة, ويستطيع عن طريق المقارنات أن يكتشف أوجه الاتفاق والاختلاف . حيث تعد الدراسات السابقة أو المثابه الزاد العلمي للموضوعات التي يستمد منها الباحث تصورات وافتراضاته .

■ **الدراسة الاولى :** للباحث عبد العزيز إبراهيم التويجري : " البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية " . وهي دراسة تطبيقية عن رضا المراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي , إشراف محمد بن ناصر البيشي , دراسة ماجستير في العلوم الإدارية , جامعة نايف , الرياض , 2003 , وهي دراسة ميدانية تدور إنشكاليته حول : ما علاقة البيئة الداخلية للعمل بمستوى الأداء الوظيفي للمراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي ؟

وهدفت هذه الدراسة الى معرفة مستوى رضا المراقبين الجمركيين عن :

1. بيئة عملهم الداخلية
2. أسلوب الإشراف المتبع
3. الحوافز المادية والمعنوية .
4. نوع العمل المنوط بهم .
5. البيئة المادية
6. مستوى أدائه الوظيفي.

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي , كما استخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات , وتوصل الى اهم النتائج :

- (1) المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن بيئة العمل الداخلية.
- (2) المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن أسلوب الإشراف المتبع في عملهم .

- (3) المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن الحوافز المادية والمعنوية
- (4) المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن نوع العمل المنوط بهم.
- (5) المراقبان الجمركيان راضين بدرجة عالية عن البيئة المادية للعمل.
- (6) المراقبين الجمركيين راضين بدرجة عالية عن أدائهم الوظيفي.

■ **الدراسة الثانية: للباحثة شامي صليحة: " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين "** , دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة , بومرداس , إشراف : د/ أونيس عبد المجيد , مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (تسيير المنظمات) , 2010 , وهي دراسة ميدانية تدور اشكالياتها حول : ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل فرضيات هي :

- ◆ الاهتمام بالمناخ التنظيمي وهو من مسؤوليات الادارة العليا في أية منظمة
- ◆ الأداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية , تنظيمية , اجتماعية وبيئية .
- ◆ المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين

وهدفت الدراسة الى التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة , والتعرف على الأداء الوظيفي ومدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين .

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها , واستخدمت الباحثة أداة الاستبيان والمقابلة في جمع البيانات والمعلومات , أما أهم النتائج التي توصلت اليها هي :

- وجود تأثير مرتفع جدا بين المناخ التنظيمي وعناصره وأداء الوظيفي للعاملين , كما توصلت الدراسة الي ان المناخ التنظيمي السائد في الجامعة حسب وجهة نظر أفراد العينة هو مناخ حيادي ومناخ غير ملائم للعمل بدرجة كبيرة .

ومن اهم التوصيات :

1. ضرورة اهتمام المسؤولين في الجامعة بومرداس على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بعناصر المناخ التنظيمي دون تمييز
2. محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد .

■ **الدراسة الثالثة: للباحثة " شرين محمد المطارنة " :** " أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن " , تحت إشراف د/ عبد الفتاح صالح خلفيات , مذكرة ماجستير في العلوم الانسانية , جامعة مؤته , الأردن , 2010 , وهي دراسة ميدانية تدور اشكالياتها حول : ما مدى تأثير ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن .

حيث هدفت هذه الدراسة الي التعرف على أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدي مديري المدارس الحكومية في اقليم جنوب الاردن .

وكانت اسئلة الدراسة كالتالي :

1. ما مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس في اقليم جنوب الأردن من وجهة نظرهم ؟
 2. ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس في اقليم جنوب الأردن من نظر معلمهم ؟
 3. هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل في الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم الأردن ؟
 4. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لمصادر ضغوط العمل تعزى لمتغير (الجنس , المؤهل العلمي , الخبرة , العمر و الحالة الاجتماعية) ؟
 5. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية للأداء الوظيفي تعزى الي (الجنس , المؤهل العلمي , الخبرة , العمر , الحالة الاجتماعية) ؟
- ولذلك تم تطوير استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (331) مديراً ومديرة , و (985) معلماً ومعلمة .

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المدراء كان متوسطاً , وهناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي والخبرة والعمر والحالة الاجتماعية .

وفي ضوء ذلك توصي الدراسة بتوفير النمو المهني بما يساعد المدراء على إدارة العمل بشكل فعال مما يحد من مستوى الضغوط لديهم .

■ الدراسة الرابعة: دراسة للباحث عزوز محمد : " دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين

تحت إشراف أ.د/ بوداود عبد اليمين , مذكرة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية , جامعة الجزائر , 2009 , وهي دراسة تدور اشكالياتها حول : ما هو الدور الذي تلعبه الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين والارتقاء به حتى تتحقق أهداف المؤسسة , وذلك من خلال وجهة نظر العاملين بالمركب الرياضي الأولمبي محمد بوضياف بالجزائر العاصمة ؟

وكانت تساؤلات الدراسة كالاتي :

- 1) ما هي فعالية الحوافز المطبقة في المركب لدفع العاملين على تحسين ادائهم والارتقائية به ؟
- 2) هل هناك اهتمام بنظام الحوافز وتطبيقها على العمال في قرارات والبرامج التسييرية لإدارة المركب الأولمبي؟
- 3) هل يحقق التحفيز ولاء الأفراد العاملين للمؤسسة التي يعملون بها و وبالتالي تحسن أدائهم ؟
- 4) هل تؤدي الحوافز الي تبادل وانتقال المعرفة وتبادل الخبرات بين العاملين مما يعمل على تحسن في اداء المؤسسة ؟

وهدفت الدراسة الى مجموعة النقاط التالية :

- (1) التعرف على أكثر الحوافز أهمية من وجهة نظر عمال المركب الأولمبي محمد بوضياف .
- (2) معرفة مدى توفر الحوافز في نظام تسيير المركب .
- (3) التعرف على مستوى اداء العاملين في المركب .
- (4) البحث عن علاقة بين الحوافز وبين تحسين الأداء لدى العاملين بالمؤسسة التي يعملون بها .
- (5) اكتشاف الأنواع المختلفة للحوافز المؤثرة بقوة في تحسين الأداء .

ولذلك الغرض تم وضع استبانة تتكون من شقين , الاول موجه للرؤساء المشرفين على العاملين والشق الآخر للمرؤوسين أي العاملين والذين ليست لهم سلطات .

وكان من اهم توصيات الباحث :

- ✓ ضرورة قيام المؤسسة بعملية تقييم الاداء للأفراد من خلال وضع معايير ومؤشرات ترتبط بمختلفة الأعمال والأنشطة التي يقوم بها العاملين في المؤسسة
- ✓ إعلام الأفراد بنتائج تقييم الأداء المتعلقة بهم , وعقد لقاءات دورية لمناقشة نتائجها معهم .
- ✓ اشراك العمال في وضع الأهداف والاستراتيجيات بالمؤسسة , لجعلهم يشعرون بمدى اهميتها والمسؤولية على تحقيقها كل حسب منصبه الوظيفي .
- ✓ زيادة الاهتمام بمعارف الأفراد وتشجيعهم على اخراجها و والعمل على تكوين مخزن لهته المعارف والمعلومات وتسييرها وبعلمية ليستفيد منها جميع العمال .
- ✓ ايجاد نظام حوافز فعال مبني على أسس علمية و يلبي الحاجات ويشبع الرغبات الحقيقية للعاملين .
- ✓ ضرورة مكافأة أصحاب الأداء المتميز لخلق جو من المنافسة يعمل على تطوير المعارف والمهارات لدى العاملين .

الدراسة الخامسة :الكبسي : (2004) وتم تحت عنوان : " ضغوط العمل وتأثيرها على الاداء الوظيفي دراسة ميدانية على قطاع البنوك القطرية "

هدفت هذه الدراسة الي تحديد اهم مصادر الضغوط العمل ومجموعة من المتغيرات التنظيمية والشخصية على تصورات العاملين في قطاع البنوك وتحديد أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في قطاع البنوك في دولة قطر وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات , ولقد تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية حجمها (100) من العاملين في البنوك القطرية المختلفة .

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- يطلب من العاملين في البنوك القطرية كم كبير من العمل مما يزيد من التوتر والضغوط التي تواجههم.
- فرص الترقية في البنوك القطرية محدودة وهناك منافسة شديدة عليها .

- المستويات المرتفعة من ضغوط العمل تساهم في التأثير السلبي على أداء العاملين في البنوك القطرية .

الدراسة السادسة: للباحث حبيب سميح خوام : " الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي " , دراسة تطبيقية على شبكة الجزيرة الفضائية , دراسة ماجستير إدارة الأعمال , 2010 , الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي , وهي دراسة ميدانية تدور اشكالياتها حول :

• ما العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي وبين الأداء الوظيفي للموظف في شبكة الجزيرة الفضائية ؟

وهدف الدراسة الي التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الشبكة والتعرف على أسباب الفروقات في الأداء بين الموظفين وقياس مدى ارتباط زيادة مستوى الرضى الوظيفي بزيادة الأداء الوظيفي لدى الموظفين واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات , أما بالنسبة لأهم النتائج التي تم التوصل اليها :

- هناك علاقة واضحة حين يحصل الموظف على الترقيات والحوافز يزيد اقباله على العمل ويتحسن أدائه الوظيفي
- عندما يكون هناك سياسة للزيادة السنوية على الأجور والرواتب للموظفين يكون هناك أثر ملحوظ على الأداء الوظيفي .
- ان لعدم وجود حوار أو أسلوب تواصل محدد وواضح بين الادارة والموظفين يؤثر على الأداء والوظيفي
- هناك ادراك لدى الموظفين بأن طبيعة الوظيفة في شبكة الجزيرة تحقق لهم صورة اجتماعية جيد مما يكون له الأثر الايجابي على أدائهم
- هناك شعور واضح لدى الموظفين في الشبكة أنهم يقدمون للعمل أفضل ما لديهم
- هناك شعور واضح بأن سياسة الشركة تقوم على التمييز في المعاملة بين الموظفين وهذا يؤثر سلبا على أدائهم .

الدراسة السابعة: للباحثة " سحراء أنور حسين " : " قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي " وهي دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني , بكلية بغداد للعلوم الاقتصادية , 2013 وهي دراسة تدرية اشكالياتها حول :

- ما هو مستوى ضغوط العمل لدى عينة الدراسة وما مدى تأثيره في مستوى الأداء الوظيفي

وهدفت الدراسة الي :

- ❖ التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى عينة البحث
- ❖ تحديد مستوى تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي
- ❖ الكشف عن الاستراتيجيات الأكثر ملائمة التي يمكن اتباعها من قبل الادارة للتخفيف من تأثيرات ضغوط العمل على العاملين ومستوى أدائهم .

وأهم ما توصلت اليه الدراسة :

- ❖ اعداد برامج خاصة لتنمية مهارات العاملين في التعامل مع ضغوط العمل .
- ❖ التدريب على المهارات الاجتماعية من اتصال بالآخرين وكيفية التعامل مع كل شخصية .
- ❖ التدريب على حل المشكلات سواء بشكل فردي أو جماعي .

8 - التعليق على الدراسات السابقة :

تم توظيف الدراسات السابقة في هذا الموضوع لما لها من علاقة بموضوع إشكالياتها فجميعها تدرس متغير ما وعلاقته أو ثره بالأداء الوظيفي وتمت الاستفادة من معظم هذه الدراسات في المجالات الآتية :

- ✓ تحديد الإشكالية
- ✓ تحديد المفاهيم بالنسبة للأداء الوظيفي , وضغوط العمل وما يتعلق بهما .
- ✓ الاستفادة من بياناتها ونتائجها وطريقة تحليلها وأسلوبها العلمي .
- ✓ استمارة هذه الدراسة .

فكل من الدراسة الثالثة والخامسة كان لها دور كبير في اختيار موضوع البحث فبعد الاطلاع عليها وقراءتها ارتأينا ان نقوم بهذه الدراسة في بلدنا الجزائر لمعرفة علاقة الأداء الوظيفي بضغوط العمل ومدى تأثير هذا الأخير في أداء العاملين في المنشآت الرياضية , كما تم الاستفادة منهما في الاطار النظري , أما الدراسات السابقة الأخرى وخاصة الرابعة والسادسة أفادتنا نتائجها في الجانب التطبيقي وكذا في تحليل نتائج وبيانات الدراساتنا .

الفصل الأول: الأداء الوظيفي

تمهيد:

يعد الأداء الوظيفي من أهم الأنش
لتحقيقها ، كما يعبر عن مدى كفاءة الاداري وفعاليته في بلوغ مستوى الانجاز المرغوب
في العمل ولذلك يتم تكليف الافراد الأكفاء للقيام بالأعمال المختلفة ، وتوفير لهم المكان
والجو الملائم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية

1- مفهوم الأداء الوظيفي :

يرتبط مفهوم الأداء الوظيفي بكل من سلوك الفرد والمنظمة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف أندروود (Andrewd) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف ، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته.

إن الاداء الوظيفي يمكن ان يعكس وفاء الفرد العامل او الفريق بمتطلبات العمل أو المهمة ، فهو سلوك يؤدي لنتائج قد تكون محققة مطابقة للأهداف المخططة او تقل عنها أو حتى تتجاوزها وهذا يكون وفقا لمدى كفاءة وفعالية الجهد المبذول لبلوغ النتائج فمثلا : قد يبذل مهندس أو فريق عمل ما جهدا كبيرا في تصميم منتج ما دون تحقيق النتيجة المرجوة وهنا نرى ان الجهد المبذول كان اكبر لكن الأداء كان منخفضا

ويعرف الاداء الوظيفي بأنه : قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة الي يتكون منها عمله ، ويمكن تمييز ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ، ونوعية الجهد ، ونمط الأداء.¹

فكمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة ، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة، أما نوعية الجهد فتعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الانتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء التي التي تقيس درجة الابداع والابتكار في الأداء

ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل : معدلات الدورات والغيابات والحوادث والتأخير حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية وكذلك يسهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه ، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات ، من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل.²

كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

كما عرفت هاينز (Haynes) الأداء بأنه " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال " .

كما يعرف الأداء بأنه " قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها " .

وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة

والأداء كذلك هو النتائج المحددة للسلوك وبالمقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك.

¹ الصيرفي، محمد قياس تقويم أداء العاملين، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، 2008،ص22

² الصيرفي، محمد قياس ،مرجع سابق،ص23

ويعبر عن الأداء أحياناً بالفعالية والكفاءة ويشير **توماس جيلبرت Thomas Gilbert** إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً .

ويعرف أيضاً الأداء الإداري بأنه عبارة عن " ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك "

ويعرف أداء الفرد للعمل بأنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله "

ويرى سليمان أن الأداء هو " قدرة الإدارة على تحويل المداخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكن." "

كما يرى بدوي ومصطفى أن الأداء عبارة عن " نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين ¹ "

ويعرف المير الأداء الوظيفي بأنه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة." "

يتضح مما سبق تعدد تعاريف الأداء وذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء أكانت دراسات نظرية أم ميدانية ، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تلك التعاريف إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعاريف وهي كما يلي:

- أ - الموظف :وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- ب - الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- ج - الموقف :وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي².

إن الأداء الحقيقي ينظر إليه على انه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز عليها وإلا يتم تجاهلها تماماً بمعنى أن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على انه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط فهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فمثلاً يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسة عامة أن تخطط

¹ مرسى، محمود والصباغ، إدارة الأداء، الرياض، معهد الإدارة، 1988، ص84
بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع والإتصال والبحث و الترجمة، 2006، ص262

وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أية نتائج مالم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها، وهذا يفسر بوضوح مدى الترابط الوظيفي بين هاتين الوظيفتين من جهة ومن جهة أخرى فإن أداء العملية الإدارية على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لموقف الأداء في الجهاز الرقابي الحكومي حيث يعتبر أداء العملية الإدارية هدفة الرئيسي الذي وجد أصلا من اجل الرقابة عليه ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر للأداء على أنه الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين.

2 - عناصر الأداء الوظيفي:

- أ -المعرفة بمتطلبات الوظيفة :وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبط بها.¹
- ب -نوعية العمل :وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبته ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ج -كمية العمل المنجز :أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ،ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- د -المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين ،وتقييم نتائج عمله.²

3- محددات الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها ، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور آل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف ، وليس هذا آل ما بالأمر بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظراً لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال، كما أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه ،والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط ، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به وكذلك الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي :الدافعية الفردية ، مناخ العمل ، القدرة على أداء العمل.

أ -الدافعية الفردية تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسة وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

¹ مرسى، محمود والصباغ، مرجع سابق ص86

² مرسى، محمود والصباغ، مرجع سابق ص87

ب- مناخ العمل يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية ، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع حاجاته جميعها.

ج- القدرة لدى الفرد على أداء العمل ، هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل.و المقدره والرغبة في العمل يتفاعلان معًا في تحديد مستوى الأداء ، أي أن تأثير المقدره على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل ، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدره الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية¹:

مستوى الأداء = المقدره على العمل × الرغبة في العمل.

وقدم الباحثان بورتر ولولر (Porter & lawler) نموذجًا نظريًا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي والذي يتحدد بناء على هذا النموذج بثلاثة عوامل رئيسية هي: الجهد المبذول ، والقدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. فالجهد المبذول يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل ، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعيته للأداء ، والعنصر الثاني يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ، ويعني ذلك إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصورات وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دورة في المنظمة(عاشور).

ويتضح مما سبق الاختلاف بين الباحثين والمنظرين حول محددات الأداء، ذلك أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس بالأمر السهل كما أن تعميم النتائج أمر غير صحيح وذلك للأسباب التالية :

- أ - إن محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- ب - إن محددات أداء العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء العاملين في منظمة أخرى.
- ج- إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء.

3- نظريات الأداء الوظيفي:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم. وفيما يلي يناقش الباحث بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي وتحلل مكوناته.²

¹ هلال، محمد عبد الغني: مهارة إدارة الأداء، ط2، القاهرة مركز تطوير الأداء والتنمية، 1999، ص 34.

² عاشور، أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 77

3-1- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر **فرديريك تايلور (F.Taylor)** من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجًا يقل عن طاقتهم الإنتاجية ، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومي المتوقع للعمال ، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجر والإنتاج

وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل رفع الإنتاجية ، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة ، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج ، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية.

3-2- نظرية التقسيم الإداري:

من أبرز رواد هذه النظرية **هنري فايول (H.Fayol)** ، وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف. وتبرز أيضًا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض. لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي: نشاطات فنية – نشاطات تجارية – نشاطات مالية – نشاطات أمنية – نشاطات محاسبية – نشاطات إدارية.

وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتباره أهم هذه الأنشطة ، وقسمها إلى خمسة عناصر هي: التخطيط-التنظيم -التوجيه -التنسيق -الرقابة، كما وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكدًا أنها تضمن

- حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي:-
- تقسيم العمل – السلطة والمسؤولية – الانضباط في العمل – وحدة الأمر –
 - وحدة الاتجاه – تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد – المكافآت –
 - المركزية – التسلسل الهرمي – النظام – المساواة – الاستقرار الوظيفي –
 - الابتكار والمبادأة – العمل بروح الفريق¹.

3-3- النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني **ماكس ويبر (Max Weber)** حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها ، فقد قام بتحليل كثير من

¹ عاشور، أحمد صقر، مرجع سابق، ص78

التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تنساب إليهم في حدد الأوامر المشددة والتي تتلخص في مفهوم "اصدع بما تؤمر." وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والموصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختيار على تنفيذها ، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها على ثلاثة أقسام هي: السلطة البطولية- السلطة التقليدية - السلطة القانونية الرشيدة.

هذا وإن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء¹.

3-4- نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة ، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً.

وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها إلتون مايو وزملاؤه (E. Mayo, et, all) التي أجريت في هوثورن (Hawthorne) بشركة جنرال إلكتروك ، أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرير من وطأة الضغوط الرئاسية وتخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية.

كما كشفت نتائج التجارب أيضاً أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافع الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس ، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية .ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون Kurt Lewin والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل .كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد

3-5-نظرية العدالة²:

¹ عاشور، أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص.79
طه، فرج عبد القادر: علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط6، القاهرة، دار المعارف، 1988، ص 101.²

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز (Adams) على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة و يقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف. وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير ، والمشاركة ، موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم.

3-6- نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم **Vector Vroom** أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه. وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء ، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة لنتيجة عن القيام بعمل معين، وتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

الدافع للأداء = منفعة العوائد × احتمال تحقق العوائد:

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء ، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية و الاشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل ، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم .كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز ، بحيث يكون الفرد على بينه من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل

3-7- النظرية اليابانية في الإدارة:

قام **وليم أوشي W.Ouchi** بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية ، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية **Z** والتي تقوم فرضياتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء¹. وتقوم نظرية **Z** على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي:

¹ طه، فرج عبد القادر، مرجع سابق، ص 102

- أ -الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.
 ب -الحذق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك عن الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.
 ج -الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.
 وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة

4- قياس الأداء:

يتضمن قياس أداء العمل الأساليب أو الإجراءات التي تزودنا بمؤشرات كمية عن مدى إظهار الموظفين لسلوك وظيفي معين وعن نتائج هذا السلوك. وهناك وسائل عديدة ومتنوعة لقياس الأداء¹، وعلى أبسط المستويات هناك فئتان من مقاييس الأداء وهي : المقاييس الحكمية التقديرية والمقاييس غير الحكمية الموضوعية ، حيث تمثل تقديرات الأداء نوعاً من المقاييس الحكمية ، وتتطلب عملية تقدير الأداء قيام شخص بإصدار حكم حول مستوى أداء شخص آخر .وتتضمن جمع معلومات ومدى أهمية هذه المعلومات وكيفية استخدامها في إعداد بيان عن أداء الشخص الخاضع للتقييم ، وعليه فإن تقديرات الأداء تعد في بعض جوانبها نوعاً من التجريد.

أما الفئة الأخرى من مقاييس الأداء المقاييس غير الحكمية فهي مقاييس لا تتطلب تجريباً أو تجميعاً أو استنتاجاً من قبل الشخص الذي يقوم بجمع القياسات على الأقل. وتتكون هذه البيانات من أشياء يمكن عدّها أو مشاهدتها أو مقارنتها مباشرة بين موظف وآخر ، وتشتمل المقاييس غير الحكمية عادة على مؤشرات كالوقت المستغرق في إنجاز المهمة ، ومعدل الإنتاج ونسبة التآلف، وهذه أشياء واضحة إلى حد كبير ، وتحدد في حالات كثيرة قيمة أداء الفرد بالنسبة للمنظمة.

كما توجد مقاييس أخرى غير حكمية لا تمثل الأداء بشكل مباشر ولكنها تدخل بشكل واضح في أي تعريف للفعالية الكلية كتسرب العاملين، والتظلمات ، ومعدلات الغياب ، والحوادث.

وفيما يلي سيعرض الباحث بعض نماذج قياس الأداء:

أجرى هوللي وفيلد **Holley & Field** دراسة على منظمات حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية فوجدا أن العناصر المستخدمة لقياس الأداء سواء تلك النماذج المعدة للمشرفين أو النماذج المعدة لغير المشرفين كانت على النحو التالي: العلاقات الإنسانية ، نوعية العمل كيفية أداء العمل ، كمية العمل، المبادأة، التصرف ، المعرفة بالعمل ، عادات

¹ الحسيني، أحمد بن عبد الله، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية، الرياض، السعودية، 1994، ص72.

العمل ، درجات الاعتماد على الموظف التنظيم والتخطيط القدرة الإشرافية، التعاون ، الحضور¹.

أما عن قياس أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية فقد نصت المادة 1/36 من لائحة تقويم الأداء الوظيفي التي أصدرها الديوان العام للخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية في 1404/7/1 هـ على أنه يجب عند الحكم على أداء الموظف أن نأخذ في الاعتبار العناصر التي حددتها تلك اللائحة وهي: مستوى الأداء، إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى، الحرص على أمور السلامة والوقاية في العمل، المحافظة على أوقات الدوام ، المعرفة التقنية ومستوى الخبرة، المهارة في التخطيط ، المهارة في الإشراف، المهارة في اتخاذ القرار، المهارة في التنفيذ المعرفة بنظم وإجراءات العمل، درجة الاعتماد على لموظف، القدرة على تطوير أساليب العمل ، أسلوب عرض الآراء واتخاذ المواقف،تقبل التوجيه، السلوك العام.

أما زاميتو **Zammuto** فقد وضع نموذجًا يقيس الأداء من خلال 19 عبارة تقيس السمات المختلفة للأداء وهي: الكفاية القدرة على تنظيم وجدولة أعباء العمل، المهارة في التخطيط، قبول العمل المنجز، الحضور والتأهب للعمل، مراعاة أوقات الراحة وتناول الطعام، كمية العمل المنجز، إتمام العمل حسب الجدول القدرة على التكيف في الحالات الطارئة جودة العمل، الاتكالية، الإرادة لتنفيذ الواجبات، مراعاة القوانين واللوائح، تطبيق الجهد قبول المسؤولية عن السلوك الشخصي، التأثير الجيد في الآخرين، المظهر الشخصي، المهارة في الاتصال، الفعالية الكلية

مما تقدم نجد اختلاف نماذج قياس الأداء التي أشار إليها الباحثون سواء فيما يتعلق بعناصر قياس الأداء أو عدد هذه العناصر التي تتضمنها تلك النماذج، وهذا راجع إلى تعدد رؤى هؤلاء الباحثين في هذا المجال.

5- تحسين الأداء الوظيفي :

1-5- مفهوم تحسين الأداء: 2:

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو: الأشخاص، الموظفون، العاملون، وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى إهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم، وحسن أدائهم لأعمالهم، وكيفية استثمار رأس المال البشري.

2-5- التركيز على تحسين الأداء:

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، و هذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد، على الرغم من

الحسيني، أحمد بن عبد الله، مرجع سابق،ص74¹

محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،ص 107- 109²

أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءا من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة

3-5- مظاهر ضعف الأداء:

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها.
- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد .
- الصدام المستمر بين الإدارة و الموظفين ، وخاصة الجدد .
- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة .
- فقدان الحافزية و ازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين .
- تجنب وفقدان روح المخاطرة و التأخير في اتخاذ القرارات .
- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي¹ .

تكنولوجيا الأداء الإنساني:

تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني ، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء، وحالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام مكافئات، إختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم ، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعليا، وبعد التطبيق يتم التقييم .

4-5- خطوات عملية تحسين الأداء

الخطوة الأولى : تحليل الأداء

- و يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما :
- **الوضع المرغوب :** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة .
- **الوضع الحالي/الفعلي :** يصف مستوى أداء العمل والإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا .
- و ينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء ، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا ، لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص110.

الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ و نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة و مصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

و يمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.
- ضعف في التحفيز .
- ضعف في المعرفة و المهارات.
- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل .
- ضعف في التركيز والمجتمع المحيط .

5-5- عوائق تحسين الأداء¹:

هي العوائق المتواجدة و المحيطة في البيئة التي يحصل فيها العمل، وتؤثر على العمل أو الأداء بشكل سلبي أو بشكل يمنع من استخدام الموظف لطاقته القصوى في الإنتاج، وأهمها العوائق الشخصية للموظف، وعدم احترام قيمة الوقت. كما أن الخطوات اللازمة لتحسين أساسيات الأداء، على المستوى الفردي، فرق العمل، وجب تتبع الخطوات الأساسية التالية :

1. حدد نقاط تحسين الأداء و الفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل.
2. طور خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديدتها .
3. اعمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل.
4. التحق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتك.
5. قم بقياس التقدم الحاصل في مهاراتك بعد الإجراءات المتخذة.
6. يجب أن تُعلم برد فعل رئيسك وأن تعطيه تغذية راجعة عن أعمالك.
7. الآن راجع كل العملية التي قمت بها وقيم نتائجها.
8. حاول أن يكون لديك دائما خططاً للتطوير و التحسين المستمر للأداء².

5-6- دور المدير في عملية تحسين الأداء:

يجب على المدير الحرص على تنفيذ استراتيجيات الأداء و متابعتها، ويمكن

تلخيص دوره بالخطوات التالية :

1. تحديد المشكلة وتحليل الموقف.
2. طلب المشورة المتخصصة و عمل التقييم اللازم.
3. وضع وتحديد الأهداف.

موسى سلامة، التنمية الإدارية، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 74¹
هلال، محمد عبد الغني: مهارة إدارة الأداء، مرجع سابق، ص 51²

4. تحديد المدخلات اللازمة.

5. التطبيق والتعزيز (زيادة السلوك الإيجابي وتقليل السلبي)

6. المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة .

دور المدير مهم جدا في إدراك أهمية تحسين الأداء و إزالة العوائق و تعزيز النواحي الإيجابية.

5-7- فرق العمل وتحسين الأداء:

فرق العمل : هي إحدى الطرق الفعالة لتحسين الأداء وهي مجموعة صغيرة تضم عددا من الأفراد تخصصاتهم مختلفة ولكنها متكاملة، مطلوب منهم أداء مهمات وأهداف معينة في وقت معين وهم مسؤولون عن أدائهم. عادة ما يتراوح عددهم من 5-10.

وهذه الفرق تفيد في :

تبادل الخبرات والمهارات اللازمة، جمع المعلومات وتكوين البدائل وتقييمها واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة، فتح آفاق كبيرة على حل المشكلات، وتوفير الوقت. ولكن يجب الحرص عند اختيار فريق العمل بحيث يكون متجانسا لأنه إذا كان غير متجانس و غير متكافئ فإن النتائج ستكون سلبية. هناك مؤسسات تقوم بعمل (الدوران الوظيفي) وهو يعني باختصار أن كل موظف بعد أن يثبت مهارته في قسمه وعمله ينتقل بين الأقسام لفترات قصيرة ليأخذ فكرة عن طبيعة عمل الأقسام الأخرى، حتى تكون العملية التي تمر بها المؤسسة بشكل كامل أمامه¹.

5-8- الرضا الوظيفي و تحسين الأداء:

الرضا الوظيفي يعنى أن توفر المؤسسة المتطلبات الأساسية اللازمة لأداء العمل ، وكل الوسائل اللازمة المادية والمعنوية لأداء الأعمال، يوجد عدد من الدراسات يربط بين الرضا الوظيفي وبين الأداء الجيد ، وفي نفس الوقت توجد دراسات أخرى تبين أن الرضا الوظيفي لا يؤدي بالضرورة إلى الأداء الجيد بسبب تدخل العديد من العوامل، وباختلاف الآراء و التفسيرات يبقى أن المؤسسة لا شك عليها مسؤولية تجاه موظفيها بالقدر المعقول والمطلوب لتوفير الأجواء المناسبة للعمل ماديا ومعنويا، ثم بعد ذلك تكون مسؤولية الأداء على الموظف.

5-9- تعديل السلوك وتحسين الأداء:

تعديل السلوك هو إحدى الوسائل لتحسين الأداء لأننا من خلاله نحاول إزالة وتقليل السلوك السلبي و زيادة السلوك الإيجابي. ونبدأ بالوسائل الإيجابية وقد ينتهي بنا المطاف إلى الوسائل العقابية، وذلك مرهون بحسب استجابة الموظف والظروف

¹ بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، مرجع سابق، ص 77.

المحيطة، ويمكن إلزام الموظف بكتابة تقرير يومي عن عمله، لأنه سيدرك إن لم يعمل بهذا اليوم سوف لن يجد ما يكتبه، وهذا لا يعني أن يكون العمل منجزاً ومنتهياً فقد يستهلك العمل عدة أيام .

5-10- العوامل المؤثرة على تحسن الأداء:

يظهر الأداء في المنظمات من خلال عدة جوانب منها : حركية الوسائل المالية، التنسيق الأمثل بين العوامل، النجاح في الاندماج التجاري، بقاء وحدة الإنتاج في المنافسة، إبراز الإبداعات... فهو يضمن القيادة الفعالة للمنظمة و احترام ما هو منتظر منها تجاه زبائنها. لكن توفير نظام اقتصادي يضمن للمنظمة الفعالية و الكفاءة، قد يبدو عسيراً و من الصعب تحقيقه، لذا يجب توجيه المنظمات و قيادتها إلى النجاح بوضع إطار يشرح بعض أسباب الفشل و النجاح في المنظمة. من أهم العوامل المؤثرة على الأداء نجد ، من أجل تحسين أداء العمال، و الذي يصب في تحقيق أحسن إنتاج بنفس الموارد ، أو تحقيق نفس الإنتاج بأقل موارد ، وهو ما يدعى بالإنتاجية من أجل رفع كفاءة الموارد المختلفة، باعتبار أن الفاعل الأساسي هو الإنسان و للوصول إلى ذلك يوجد عدة طرق مثل التأثير على رغبة العمال و المأطرين بحوافز مادية : مثل زيادة الأجر، تحديد مكافآت دورية. أو حوافز معنوية: مثل الترقية و الإتصال بهم بشكل أحسن و إعطاء اهتمام أكثر بالعمال، أو مناقشتهم في مواضيع تهتم المؤسسة و تهتمهم ، كما يمكن تحسين الأداء بالتدريب و إعادة التكوين للعمال، والإطارات ، وكذلك عن طريق أسلوب الرقابي الفعال لما لهذا الجانب من أثر على الأداء.¹

- الصلة الوثيقة بين التكوين و الأداء وإستعمال الطرق العلمية:

تقترح نظرية رأس المال البشري أن الاستثمار في تكوين الأشخاص هو ضروري لتحسين قدراتهم التسييرية و منه تحسين مردودهم في العمل، حيث يرجع بعض العلماء ضعف التسيير إلى ضعف مستوى التعليم، و لذا يجب تحديد نوع و أسلوب التكوين الذي يساعد على دعم نمو القدرات المشتركة مع الأسلوب التسييري. أثبتت الدراسات أن هناك علاقة وطيدة بين طريقة التسيير و التعليمات الدراسية، و هذا ما يتطلب إعداد استراتيجيات للتكوين تفيد في الحصول على رؤساء يجيدوا عمليات الاتصال مع البشر، قادرين على عرض المحفزات التي تتناسب مع متطلبات العمال و أخيراً قيادتهم لبلوغ النجاح.²

إنّ صيانة العنصر البشري و الدعم الجيد له هي عامل لأداء المنظمة لكي تتفادى الاستثمارات السلبية، حيث نوقشت أهمية هذا العامل في العديد من الدراسات و كانت مفيدة للبلدان النامية باقتراح بعض الحلول لمشاكلها.

¹ بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 78

² هلال، محمد عبد الغني: مهارة إدارة الأداء، مرجع سابق، ص 52

خلاصة:

في هذا الفصل تم التطرق إلى الأداء الوظيفي مفهومه وعناصره ومحدداته وأهم النظريات التي تطرقت إلى الأداء الوظيفي كما تطرقنا أيضا إلى مفهوم تحسين الأداء وخطوات عملية تحسين الأداء، عوائق تحسين الأداء والعوامل المؤثرة على تحسين الأداء.

الفصل الثاني

ضغوط العمل

تمهيد:

يسعى كل عامل في أي مؤسسة رياسي إلى تحقيق الاستقرار والراحة النفسية وذلك بتخفيف عبء الحياة عن كاهله ويحاول كل عامل إنجاز عمله المناط به في الوقت المحدد له، مما ينشأ عنه ضغوط بسبب التزامه بوقت محدد لإنجاز هذا العمل، وقد أشار (ماري ريتشاردز) إلى أن "الوقت هو أحد المصادر الخطيرة للضغوط في العمل"¹. ولهذا زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع ضغوط العمل باعتباره يمس بالدرجة الأولى الصحة النفسية للعمال، بل أثبتت الكثير من الدراسات أن لضغوط العمل آثارا على سلوك العمل، وأنه قد ينتج عن ضغوط العمل آثارا فسيولوجية مما يؤدي بالضرورة إلى التأثير إما إيجابا أو سلبا على أدائهم لإهمالهم، لأن العمال يستجيبون لهذه الضغوطات

1- ماري ريتشاردز : " التوتر "، ط1، ، مكتبة جرير ، السعودية ، 2006 ، ص32.

بأساليب مختلفة، فمنهم من تدفعه على المثابرة والجدية لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك بإنجازهم للإعمال في أوقاتها المحددة وبأحسن وجه، وقد تدفع البعض منهم إلى الإحباط والتوتر واليأس مما قد يتسبب في تدني مستوى أدائهم للعمل وإنجازه في الوقت المخصص له، ولعل هذا التباين في آثار ضغوط العمل على الأفراد، يرجع إلى إختلاف مستوى هذه الضغوط أو إختلاف السمات الشخصية لكل عامل أو إلى أسباب أخرى... .
وعلى أساس هذه المعطيات سنتناول موضوع ضغوط العمل في الفصل الثالث مبينين مختلف النماذج والنظريات المفسرة لضغوط العمل وأهم مصادرها وطرق التعامل معها.

I. ماهية ضغوط العمل:

1. مفهوم ضغوط العمل:

ينشأ مفهوم ضغوط العمل في المؤسسات التي تعتمد في تحقيق أهدافها بصورة رئيسية على العنصر البشري، حيث أطلق هذا المصطلح على المتغيرات التي تحيط بالعاملين وتسبب لهم شعورا بالتوتر¹.

وقد أشار الزرياء إلى أن "ضغوط العمل هي تأثير داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بين قوى ضاغطة ومكونات الشخصية وقد يؤدي على اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية لديه، تدفعه إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي أو يؤدي إلى حفزه لتحسين أداءه"².
يشير مصطلح الضغط إلى "مجموعة من المتغيرات الجسمية والنفسية التي قد تحدث للفرد أثناء تعرضه للمعانات الناتجة عن الأحداث والمواقف الضاغطة والتي تتنوع مصادرها بحسب طبيعة العمل في كل مهنة بسبب عدم التوافق بين الفرد والمواقف التي يتعرض لها في محيط عمله"³.

ويرى صلاح عبد الباقي أن "الضغوط هي مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط"⁴.

2. خصائص ضغوط العمل:

تمتاز ضغوط العمل بعدد من الحقائق الهامة نوضحها في ما يلي :

- 1 - علي الفحطاني : " القروض الشخصية وعلاقتها بضغط العمل" ،رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2007 ، ص39
- 2 - سعد بن عميقان الدوسري : " ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، ص20.
- 3 - نجاح بنت قبلاان القبلاان: "مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الأكاديمية" ، ط1 ، مطبوعات مكتبة الملك فهد ، الرياض(السعودية) ، 2004 م ، ص13 .
- 4 - صلاح الدين محمد عبد الباقي : " السلوك الفعال في المنظمات" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية (مصر) ، 2004 ، ص387.

- أن ضغوط العمل منتشرة دائما وتوجد في مكان العمل بشكل أو بآخر.
 - يختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم تجاه الضغوط.
 - تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد.¹
- فالضغوط التي تنتج في المؤسسات الرياضية ذات الإقبال الجماهيري المكثف والكبير تكون كبيرة مقارنة بالضغوط الموجودة في المؤسسات الرياضية ذات الإقبال المحدود.

3. عناصر ضغوط العمل:

- حدد سيزلاغي و والاس sizlagy & wallace ثلاث مكونات لضغوط العمل تتمثل في :
- أ. **المثير:** وهو عبارة عن مصادر الضغوط المختلفة الشخصية والبيئة والوظيفة.
- ب. **الاستجابة:** وهي ردة الفعل التي تحدث من الفرد عند تعرضه للمثيرات الضاغطة،
- وهي ردود فعل نفسية أو جسمانية أو سلوكية تجاه الضغط وهي :

- الآثار النفسية: قلق ، توتر.
 - الآثار الجسدي: صداع، قرحة، أزومات القلب... .
 - الآثار التنظيمية: التأثير السلبي على الأداء.
- ج. **التفاعل:** وهو الذي يحدث بين مثيرات الضغوط سواء كانت عوامل تنظيمية أو بيئية أو شخصية وبين ما يحدث من استجابات.²

4. مراحل الضغوط:

- إن استجابة الإنسان للضغوط تمر بثلاث مراحل³:
- أ. **المرحلة الأولى: الإنذار**
وهي المرحلة التي تكون فيها مقاومة الفرد للضغوط ضعيفة، يلي ذلك هجوم مضاد تنشط فيه آليات دفاعية لديه.
- ب. **المرحلة الثانية: المقاومة**
في هذه المرحلة يصل الفرد إلى قدرته القصوى على التكيف وفي الأحوال المثلى فإنه يعود إلى التوازن.

ج. المرحلة الثالثة: الإنهاك

في هذه المرحلة ومع مسببات الضغوط يؤدي إلى مرحلة الإنهاك حيث تنهار فيها آليات التكيف.

II. بعض النماذج المفسرة لمفهوم ضغوط العمل :

1. نموذج السيلي (seley) :

- و يسمى نموذج الأعراض العامة للتكيف 1974 . يعد هذا النموذج من أقدم النماذج التي حاولت تفسير ضغوط العمل حيث يشير سيلي في نموده إلى أن أي سبب من مسببات ضغوط العمل له تأثيرات سلوكية أو فسيولوجية على الفرد تتمثل في ردود الفعل الجسمية

1 - سعد بن عميقان الدوسري : مرجع سابق ، ص26.

2 صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، بتصريف ، ص337.

3 سعد عايد الروقي ، "الضغوط الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة ، تحت إشراف د.عبد الرحمن هيجان ، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض(السعودية)، 2003م ، ص19.

والنفسية، وان هذه الردود لا تحدث في وقت واحد بل تمر بثلاث مراحل، ويخلص الشكل (هذه المراحل¹).

2-نظرية التوافق البيئي:

يندرج تحت هذه النظرية العديد من النماذج أبرزها نموذج (ميتشجان) الذي اقترحه كل من (katz end kahn)، ووفقا للتصورات الأولية لهذا النموذج فإن البيئة تؤثر على إدراك الفرد وبالتالي تؤثر على إستجابته ثم على صحته، حيث يركز نموذج ميتشغن على العلاقة بين إدراك الفرد لعمله، وإدراكه لقدراته الشخصية وعلاقة ذلك بالضغوط والإجهاد، أين يميز بين نوعين من التوافق بين الفرد والبيئة :

أ. التوافق بين حاجات ودوافع وأهداف الفرد وبين المزايا التي تحققها له وظيفته في عمله مثل (الإنجاز- تحمل المسؤولية- الرضا الوظيفي... وغيرها من المزايا)
ب. التوافق بين متطلبات المهنة وقدرات ومهارات العامل.²

3- نموذج بيير ونيومان (peehr & newman):

يركز هذا النموذج في تفسيره لضغوط العمل على العلاقة بين مسببات ضغوط العمل والتوترات التي تصيب الفرد، أي بين الجانب البيئي والآثار الإنسانية الناجمة عنها ويشير هذا النموذج إلى أن مسببات ضغوط العمل التي يتعرض لها الأفراد ناتجة عن التفاعل بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها ويترتب على هذا التفاعل ظهور الاستجابة الملائمة لهذه الضغوط.

4. نموذج جيبسون 1982 :

يوضح هذا النموذج العلاقة بين المؤثرات في الضغوط المهنية والفروق الفردية والضغوط وآثار ذلك على العمل، أين نجده يركز على أهمية سلوك الأفراد وخصائصهم الشخصية في الاستجابة للضغوط

5-نموذج الإطار الثنائي 1998 م:

اقترح هيجان النموذج الثنائي لتفسير ضغوط العمل ضمنه أربعة (04) أبعاد:

- البعد الأول: مصادر ضغوط العمل.
- البعد الثاني: النتائج المترتبة على ضغوط العمل.
- البعد الثالث: إدارة الضغوط المهنية.
- البعد الرابع: برنامج إدارة الضغوط المهنية³.

III. أنواع ضغوط العمل:

تقسم ضغوط العمل بالنظر إلى إعتبارات متعددة، ونعرض فيما يلي أهم هذه الإعتبارات:

1 - على أساس تأثيرها:

1-1. الضغوط الإيجابية:

وهي الضغوط المفضلة والمرغوب فيها حيث يمكن أن تستخدم كمنبه أو أداة تحذير للمشاكل التي يتعرض لها الفرد، وقد أوضح (Forbes) المؤشرات التالية فيما يتعلق بالضغوط الإيجابية التي تحدث بين الموظفين .

- ارتفاع حجم النشاط وقوته.

¹ نايف بن فهد التويم ، "مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية" ، ماجستير ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2005 ، ص61.

² سعد عايد الرويقي ،مرجع سابق ، ص34.

³ عامر بن خضير الكبيسي، مرجع سابق ، ص 79

- زيادة الدوافع .
- تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغوط.
- القدرة على إدراك وتحليل المشاكل.
- زيادة القدرة على التذكر والتركيز .
- التفاعل نحو المستقبل.
- تساعد على تحديد خطوات المواجهة أو المحددات النهائية مثل تاريخ بداية ونهاية العمل¹.

1-2. الضغوط السلبية:

هي الضغوط التي تسبب الضرر والأذى للأفراد، وتركز معظم الدراسات على التعامل مع الضغوط بمفهومها السلبي ومن ثم يمكن تعريف الضغط السلبي على انه عبارة عن قليل أو كثير من الإستثارة التي ينتج عنها أذى أو ضرر على عقل أو جسم الفرد كتعرضه لبعض أمراض القلب وتصلب الشرايين، أو من الناحية النفسية مثل: (الفتور واللامبالاة والسأم والأرق والنظرة التشاؤمية للأمور)، أو من الناحية الوظيفية مثل: (انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات الغياب)².

كما انه من الممكن ان ينتج الاجهاد عن عدم النظام ، فلا بد وانه قد يواجه العمال بعض المواقف العصبية بسبب ضياع شئ مهم نتيجة الفوضى ، وفي مثل هذه المواقف يزيد انفعال الجسم وهو ما يؤدي في النهاية الى الاجهاد ، لانه سرعان ما يشعرون بخيبة الأمل عندما يمر الوقت دون العثور على الشئ الضائع تماما كما هو الحال عند ضياع الأشياء الورقية³

ولعل استمرار الفوضى الورقية يؤدي الى اضطراب العامل الى تكرار عملية البحث كلما اراد الحصول على ملف معين او ورقة معينة ، وهذا التكرار يسبب له روتينية في العمل وعبء زائد .

2- على أساس الفترة الزمنية التي وتستغرقها الشدة:

أ. **الضغوط البسيطة:** وتستمر من ثواني معدودة إلى ساعات طويلة، وتكون ناجمة عن مضايقات صادرة من أشخاص تافهين، أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

ب. **الضغوط المتوسطة :** وتستمر من ساعات إلى أيام، وتنجم عن بعض أمور كفترة عمل إضافية أو زيارة شخص مسئول أو غير مرغوب فيه.

ج. **الضغوط المضاعفة:** وهي التي تستمر لأسابيع أو أشهر أو سنوات وتنجم عن أحداث كبيرة، كالنقل من العمل أو الإيقاف عن العمل أو موت شخص عزيز⁴

IV. مصادر ضغوط العمل :

- حظيت مسألة مصادر الضغوط أو ما يطلق عليه بعض الأفراد مجازا أسباب الضغوط بكم كبير من الاهتمام و الدراسة، وأفضت هذه الدراسات إلى تصنيفات مختلفة لمصادر الضغوط أهمها :

1.IV - من حيث المنشأ: وتصنف إلى :

1 - سيد محمد جاد : " السلوك التنظيمي " ، ب ط ، مطبعة العشري ، السويس ، مصر ، 2005 ، ص511.
 2 - احمد ماهر : " السلوك التنظيمي " ، ط7، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 407
 3 - كويك نوتس : " كيف تتخلص من الاجهاد البدني في العمل " ، ط 1 ، ترجمت عماد الحداد ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2004 ، ص51 ، 55
 4 نايف بن فهد التويم ، مرجع سابق ، ص24

- ضغوط داخلية (أي من داخل الفرد مثل الحاجات والمتغيرات الفيزيولوجية ، والطموحات والأهداف وغيرها)، في المقابل هناك ضغوط خارجية (أي تأتي من البيئة الخارجية، وهي كثيرة كالضوضاء والظروف الطبيعية كالملوثات ... الخ)
 IV. 2 - من حيث المكان الذي تحدث فيه: (أي في العمل أو في المنزل أو في المدرسة أو في الشارع ... الخ)

IV. 3 - من حيث عدد المتأثرين بها: وهي تصنف إلى
 - العامة (أي التي يتأثر بها عدد كبير من الناس كالأحداث المزلزلة) وفي المقابل هناك الخاصة (التي تؤثر على فرد واحد أو على عدد محدود من الأفراد كحوادث الطرق او منغصات الحيات اليومية)¹.

يرى (هيجان) أن الباحثين الذين اجتهدوا في وضع تصانيف لمصادر ضغوط العمل سلكوا ثلاث مسارات هي:

- 1.3 - النموذج الثنائي: يصنف ضغوط العمل في مجموعتين.
- 2 - النموذج الثلاثي: يصنف مصادر ضغوط العمل إلى ثلاث مجموعات رئيسية .
- 3.3 - النموذج المتعدد الأبعاد: يصنف مصادر ضغوط العمل إلى أربع مجموعات رئيسية فأكثر.²

⊙ أولاً : النموذج الثنائي

- يتألف النموذج مصادر ضغوط العمل الذي وضعه bruf مع كل من schuler وvansell. من مجموعتين رئيسيتين ، تشمل كل مجموعة على عدة عناصر حيث يوضح المخطط رقم (14) أهم عناصر هذا النموذج.

⊙ ثانياً : النموذج الثلاثي

يرى كل من (والاس وسيزلاقي) أن الضغوط تنبع من ثلاث مصادر رئيسية هي :

- مصادر بيئية
- مصادر تنظيمية
- مصادر فردية³

✓ المصادر البيئية:

- تتمثل بالضغوط الناتجة عن افتقار بيئة العمل المادية إلى عوامل الراحة الجسمية والسلام النفسية للعاملين⁴
 كأن يكون مقر المؤسسة الرياضية في وسط المدينة، وهذا ما يعرض العامل للضوضاء وتلوث الجو، أو كأن تفتقر هذه المؤسسة إلى التجهيزات المختلفة لراحة العامل كالإضاءة الجيدة .

✓ المصادر التنظيمية والجماعية:

- يجمع علماء السلوك على أن العلاقة الوطيدة بين أعضاء جماعة العمل تعتبر عاملا محوريا في تحقيق الصحة النفسية للعمال¹، كما أن هناك العديد من العوامل التنظيمية التي

1 - جمعه سيد يوسف: "إدارة ضغوط العمل نموذج للتدريب و الممارسة"، ط1، دار ابتراك ، القاهرة، 2004، ص 15

2 - نجاح القبلان : مرجع سابق ، ص89.

3 - جمال الدين المرسي وثابت إدريس : مرجع سابق ، ص522 .

4 - نجاح بنت قبلاان القبلان : مرجع سابق ، ص92.

تؤدي للضغط حيث ترى (ماجدة العطية) أن "بعض الإداريين يتسببون في خلق ثقافة تنظيمية تتميز بالضغط والخوف والقلق، ويفرضون ضغوطا غير واقعية للإنجاز خلال فترة زمنية قصيرة ويستخدمون أساليب السيطرة الشديدة ويطردون العاملين الذين لا يكون إنجازهم بمستوى المعايير المحددة"².

✓ المصادر الفردية :

وهي مجموعة من المسببات التي تعود إلى ما يتعلق بجوانب شخصية الفرد وهي تشمل:
- القضايا العائلية (مشاكل زوجية - مشاكل مع الأفراد)
- مشاكل اقتصادية (إنفاق الفرد أكثر من إيراداته، عدم تمكن العمال، عدم تمكن العمال من إدارة أمورهم المالية) حاجاتهم تزيد عن قدراتهم المالية³.

⊕ ثالثا: النموذج المتعدد لمصادر ضغوط العمل

يعتقد أصحاب هذا الاتجاه انه من الصعب حصر مسببات ضغوط العمل في فئتين أو ثلاثة وانه على المنهج الذي يتصدى لمعرفة ضغوط العمل أن يكون متعدد الإبعاد وفقا للمخطط التالي:

V. آثار ضغوط العمل :

يرى (محمد لطفى) أن للضغوط تأثيرا إما أن يكون إيجابيا أو سلبيا على الفرد وبالتالي على أدائه⁴

13 - الآثار الإيجابية :

تتمثل أهم الآثار الإيجابية المترتبة على ضغوط العمل:

- * إثارة الدوافع القوية لدى الفرد وتنمية معارفه لتأكيد القدرة في القيام بالعمل .
- * تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسات الرياضية.
- * رفع الروح المعنوية بين العاملين ومستوى الشعور بالرضا، لتحقيق الاستقرار والأداء المتميز.
- * اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة من بين العاملين بالمؤسسة من خلال مواجهة التحديات المتعددة بالعمل.
- * تنمية الاتصال بين العاملين بالمؤسسة، حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الاتصال واستخدامها شكل فعال لمواجهة تلك الضغوط وتحقيق أهداف المنظمة كما تؤدي الضغوط إلى:

- زيادة تركيز الفرد في العمل وعلى نتائجه.
- المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.
- الشعور بالإنجاز والنظر إلى المستقبل بتفاؤل.
- المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة

غير سارة⁵.

V. 2 - الآثار السلبية:

1 - جمال المرسي وثابت إدريس : مرجع سابق ، ص534
2 -ماجدة العطية : "سلوك المنظمة" ، دار الشروق ، ط1 ، عمان الأردن ، 2003 ، ص343.
3 - سعد الدوسري : مرجع سابق ، ص63
4 محمد لطفى : "الأسس النفسية لانتقاء الرياضيين" ، دار الأميرية ، القاهرة ، 2002، ص60.
5 نايف بن فهد التويم ، مرجع سابق ، ص51.52.

يظهر تأثير الضغط بعدة طرق ، فالأفراد الذين يشعرون بمستويات عالية من الضغط، قد يصابون بضغط الدم ، أو القرحة أو الانفصال ويمكن تصنيف الآثار السلبية إلى ثلاث أصناف: فيزيولوجية، سيكولوجية ، مظاهر سلوكية .

V.2.أ - الآثار الفيزيولوجية : أدت أبحاث المختصين في العلوم الصحية والطبية إلى الاستنتاج بان الضغط يمكن أن يؤدي إلى تغيرات في التمثيل الغذائي وزيادة عدد ضربات القلب وتسارع التنفس وإرتفاع ضغط الدم والصداع وقد يؤدي إلى سكتة قلبية¹.

V.2.ب - الآثار السيكولوجية : توجد درجة محدودة في تحمل الإنسان للضغوط، وعندما يتجاوز الأفراد هذه الدرجة للضغوط العالية التي تواجههم، تبدأ الإضرابات النفسية التي تصيب الأفراد نتيجة لضغوط العمل الكثيرة والمتنوعة من أهمها :

✳ **القلق** : تتميز بالأعراض التالية :

- العجز عن التركيز

- شعور الفرد بفقدان السيطرة على نفسه

- التوتر العضلي الذي يترتب عليه شعور الفرد بالعجز عن الاسترخاء²

✳ **الاكتئاب** : وهو أحد الاستجابات النفسية لضغوط العمل وله استجابات مختلفة وله أشكال مختلفة منها (الحزن ، الاكتئاب الشديد والذي يحدث غالباً بسبب حادثة مثيرة ، الاكتئاب المزمن وهو يختلف عن الاكتئاب الشديد لأن أعراضه تستمر لفترة طويلة)

✳ **الملل** : ويقصد به تلك الحالة النفسية التي تنشأ من القيام بعمل ينقصه الدافع القومي ، او اضطرار الفرد إلى الإستمرار في عمل لا يميل إليه ، ويختلف مفهوم الملل عن التعب فالعمل الممل غير المتعب يختلف عن العمل المتعب غير الممل ، لان العمل غير الممل يمكن السيطرة عليه لتنوع العمل اما الشعور بالتعب فلا يخفف سوى بالراحة ، وفي المقابل يشتركان في الضجر والسأم وفتور الهمة ، والميل الى ترك انجاز المهام

✳ **التعب النفسي** : ويقصد به الإحساس بالضيق الذي يصاحب الأداء المستمر لأي عمل من الأعمال ، وعادة ما يصاحبه الشعور بالتعب والقلق و عدم الثبات والاستقرار وهذا ما يؤدي الى اضطراب علاقات الفرد الاجتماعية³

وقد قام (الطيريري) بتلخيص الآثار النفسية المحتملة للضغط في أربعة آثار هي :

- روح المقاتلة والمواجهة

- الهروب وعدم المواجهة من خلال الإبتعاد عن مصدر الضغط أو الإنسحاب من

المواقف الضاغطة

- الجمود في الرأي، الأمر الذي يؤدي إلى سوء التصرف في المواقف الضاغطة

¹ ماجدة العطية ، مرجع سابق ، ص 377 .

² د.إنتصار يونس : "السلوك الإنساني" ، دار المعارف ، الإسكندرية ، مصر ، 1993 ، ص 370.

³ - كامل عويضة : "علم النفس الصناعي" ، دار الكتب العلمية ، ط1 ، بيروت لبنان ، 1996 ، ص 151

- التعلم من الموقف والإستفادة الإيجابية من خلال إستثمار الفرد للموقف الضاغط وتحويله لصالحه¹

V. 2. ج. - الآثار السلوكية :

- إن الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل تحدث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة ، فالأغراض السلوكية الناتجة عن ضغوط العمل تبرز بشكل واضح على الفرد أكثر من الأغراض الجسمية والنفسية ويمكن الإسترشاد بها عند تحليل آثار ضغوط العمل على الأداء ومن أهم تلك الأعراض السلوكية ما يلي :

- المعانات من الأرق.
- الإفراط في التدخين.
- اضطراب الوزن وفقدان الشهية.
- التغير في عادات النوم.
- إستخدام الأدوية المهدئة.
- عدم إحترام الأنظمة والقوانين المرعية في المؤسسة².

VI. أساليب مواجهة ضغوط العمل :

- لقد تم الاتفاق على أن الضغوط سمة من سمات العصر الحديث حيث لا يمكن تجنبها تماما بأي حال من الأحوال ولكن يمكن إدارتها بالسيطرة عليها³.
لكن تبقى أساليب ومناهج مواجهة الضغوط متعددة ومختلفة ، حيث يشير هيجان إلى أن هناك أساليب عامة تطبق على معظم أنواع ضغوط العمل كتدعيم العقيدة الإيمانية والتزام العبادات وارتياح المساجد والدعاء، وهناك أساليب خاصة ببعض أنواع الضغوط مثل إعادة تصميم الوظائف بالنسبة إلى أعباء الوظيفة وهناك أساليب تركز على مسببات الضغوط ومحاولة تجنب الافراد لها أو التقليل من حدتها ، وهناك أساليب تركز على آثار الضغوط⁴

VI. 1. الأساليب الفردية لمواجهة ضغوط العمل :

ذكر الباحثون مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تساعد على التحكم في الضغوط والسيطرة عليها على مستوى الفرد أهمها :

* إعادة بناء الشخصية

- يمكن تعديل بناء الشخصية من خلال بناء الذات الإيجابية ، وذلك بتعزيز الثقة بالنفس والاعتماد على الذات وتقبل الخبرات ، والبعد عن السلوك الدفاعي وكذلك يمكن تعديل بناء الشخصية من خلال ممارسة السلوك الحازم بحيث يمكن للفرد التعبير عن ذاته وتقديرها ، بدرجة تسمح له بالمطالبة بحقوقه والدفاع عنها بطريقة معقولة .
كما يمكن للفرد تعديل بناء الشخصية عن طريق تعديل السلوك المتصل بنمط الشخصية مثل :

- التحكم في الغضب .
- التعود على التركيز.

¹ نايف التويم ، مرجع سابق ، ص 54 .

² - علي بن مرعي القحطاني : مرجع سابق ، ص 51 .

³ - نجاح القبلان : مرجع سابق ، ص 130 .

⁴ - نايف التويم : مرجع سابق ، ص 88 .

- إيقاف حالات التفكير المزعجة .
- تدوين أسباب القلق والمبادرة إلى التخلص منها¹.

* التأييد الاجتماعي :

- ويتمثل في البحث عن المساندة الاجتماعية من قبل الفرد إما للحصول على المعلومات التي تساعد على فهم المشكلة التي تسبب الضغط لإيجاد أساليب لحلها أو للمساندة العاطفية التي تعيش على تحمل موجة الانفعال بإقامة علاقات صادقة وحميمة مع أفراد يشعر بالارتياح لهم ويثق بإتزانهم وصحة حكمهم على الأمور².

* التركيز:

- إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذي معنى وأهمية لمدة معينة ، يساعد في تخفيف حدة الضغوط ، حيث يؤدي التركيز في الأداء إلى صرف الفرد عن التفكير لمصادر الضغوط ويؤدي به إلى القيام بعمل خلاق وإنجاز ، ساعد على الشعور بالتقدير وإحترام الذات .

* الاسترخاء والراحة :

- بالحصول على فترات راحة مناسبة خلال وقت العمل مع ضرورة عدم التفكير في المشكلات التي تزعجه ، حيث يتطلب الاسترخاء البعد عن كل ما يجعل الفرد يتذكر الضغوط حتى يعيد الجسم إلى توازنه الطبيعي³ .

* طلب المساعدة من المختصين :

- يلجأ الفرد إلى هذا الأسلوب عندما لا تجدي المحاولات السابقة نفعا ، حيث أن الضغوط قد تكون من الحدة بحيث يعجز الشخص عن مواجهتها بالأساليب السابقة مما يحتم طلب المساعدة من الأشخاص المختصين.

* فرص العمل البديلة:

- تعتمد هذه الإستراتيجية إذا بلغت الضغوط درجة كبيرة جدا حيث تضطر العامل إلى ترك العمل أو الغياب أو طلب النقل إلى وظيفة جديدة أو الحصول على إيجازه.

ومن أعراض الضغوط التي يقرر الفرد بعدها اللجوء إلى مختص :

* شعور الفرد بالأعراض العضوية والنفسية الشديدة كأعراض القلب

والاضطرابات الهضمية

* طول المدة التي يتعرض لها الفرد للاضطرابات الصحية أو النفسية.

* عدم القدرة على التخلص من المشكلات المسببة للضغوط.

* صعوبة الانسجام مع أشخاص محددين في العمل⁴.

إلى جانب كل المحاولات الفردية السابقة لتقليل ضغوط العمل يبقى على المؤسسات والمنظمات دور مهم جدا يقع في نطاق مسؤولياتها بشكل مباشر⁵

VI. 2 - على مستوى المؤسسة :

1 - سعيد عبد الله غنام : مرجع سابق ، ص58.

2 نجاح قبيلان ، مرجع سابق ، ص137.

3 علي القحطاني ، مرجع سابق، ص54.

4 نجاح قبيلان ، مرجع سابق ، ص138

5 - نجاح قبيلان : نلمرجع السابق ، ص139

- إن مواجهة الضغوط تقتضي تضافر جهود كل من الفرد والمؤسسة ولهذا فإن المؤسسة ملزمة باتخاذ الأساليب المناسبة لمواجهة ضغوط العمل من خلال اتخاذها لمجموعة من القرارات والإجراءات للسيطرة على مسببات الضغوط والتخفيف من آثارها الضارة، وتتمثل أهم الأساليب التي يمكن للمؤسسة استخدامها لمواجهة ضغوط العمل

- ☑ العمل على تحقيق الانسجام بين الأدوار التي يقوم بها العاملين بالمؤسسة للقضاء على صراع الدور.
- ☑ إقرار مبدأ المشاركة في وضع السياسات واتخاذ القرارات للتخلص من الشعور بالإحباط الناتج عن تهميش العامل .
- ☑ زيادة الاتصالات الرسمية مع العاملين للتقليل من غموض الدور
- ☑ وضع أهداف محددة وتميز بالتحدي لأنها تؤدي إلى التقليل شعور الأفراد بالضغط¹

وقد ركز كل من slcum,hellrietgel على الأساليب التالية للتقليل من ضغوط العمل:

- أ - الدعم العاطفي الذي يقوم به المشرفون في بيئة العمل للتأثير على مشاعر ووجدان الأفراد العاملين نحو التغلب على الضغوط التي يتعرضون لها.
- ب - استخدام منهج الموائمة والتهدئة في تسوية الصراعات التنظيمية .
- ج - وضع وتطبيق البرامج الخاصة مثل :
 - برامج تهدف لتحسين صحة الأفراد.
 - برامج لتدريب القيادات العليا وتدريب الأفراد.
 - تقديم النصح والإرشاد للآخرين².

د- تطبيق برامج الوقت المرن " flexitime " وبما يسمح للموظف بأن يعمل في الوقت الذي مناسب ظروفه العائلية أو الصحية ، وهي تخلص الفرد من الأرق والقلق والإرهاق والتشتت³

ويرى (هيجان) أن تحسين ظروف العمل المادية تعتبر عاملا أساسيا للتقليل من ضغوط العمل حيث أن تحسين ظروف العمل المادية تأخذ بعين الاعتبار الإجراءات التالية:

الصوت : يلزم إتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من الأصوات المزعجة والتي تعتبر مصدر للضغوط، كأن تقوم بتكليف أصوات الأجهزة والمعدات المستخدمة لتتلاءم ومستوى السمع العادي للأفراد ، أو تزويدهم ببعض وسائل الحماية من الأصوات الزائدة عن الحد .

الإضاءة: يجب على المؤسسة توفير الإضاءة الملائمة للعمال

التلوث: من واجب المؤسسة تزويد الأفراد للمعلومات الضرورية عن المخاطر المترتبة عن التلوث الناجم عن استخدام الأجهزة والمواد وإعلامهم بوسائل الوقاية والأمن الصحي⁴

تصميم المكاتب : يجب تصميم المكاتب وأماكن العمل بصورة تأخذ العوامل الصحية والاجتماعية في الاعتبار وتوفير الخصوصية المناسبة لانجاز المهام ، وتوفير أماكن

1 - ماجد العطية : مرجع سابق ، ص 380.381 .

2 - محمد جاد الرب : مرجع سابق ، ص542

3 - محمد جاد الرب : نفس المرجع ، ص 543.

4 نايف التويم ، مرجع سابق ، ص95 .

خاصة لممارسة بعض الأنشطة الاجتماعية و مثل (المكتبة ، قاعات الاستراحة ، قاعات الاستقبالالخ)¹.

وبصرف النظر عن مكان العمل او طبيعته ، فانه من المؤكد ان العامل سيضطر الى التعامل مع مجموعة من الناس السلبيين ، فبعضهم سيكون ذا سلوك سيئ او عدائي ، ما قد يسبب حدوث صراعات بينهم و بين العامل ، وهذا ما يؤكد على ضرورة تعلم كيفية التعامل مع هؤلاء الناس بحيث لا يؤثر على العامل² .
ولعل تجنب المبالغة في الاختلاط وإقامة العلاقات الاجتماعية على حساب العمل تعتبر من بين أهم الأساليب لتفادي الصراعات الشخصية في بيئة العمل

خلاصة:

بات من المؤكد أن ضغوط العمل في المؤسسات أين كان نوعها لا يمكن أن نخفف منها عن طريق عدة إستراتيجيات مختلفة بسبب إختلاف مصادر الضغوط فالضغوط التي تنشأ على مستوى الفرد يتم معالجتها بإستراتيجية ذاتية والمصادر المتعلقة بالمنظمة فكل نوع من أنواع الضغوط يتم مواجهتها حسب مستواها ومصدرها .

ولا شك في أن إدارة الوقت تعتبر من أهم الطرق للتخفيف من آثار ضغوط العمل السلبية كما أن معرفة عناصر ضغوط العمل ومراحلها يمكن أن نستفيد منها في تحديد الآثار الإيجابية ومحاولة توظيفها لزيادة كفاءة العمال، لان التعرف على ضغوط العمل في مرحلتها الطبيعية أي مرحلة الإنذار تمكن من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتفادي تطورها ووصولها بالعامل إلى مرحلة الإنهاك .

كما أن تعدد النماذج المفسرة لضغوط العمل فتح المجال للتعرف أكثر على ضغوط العمل وعلاقتها ببيئة العمل وشخصية العامل والخصائص الثابتة لدى الفرد (الوراثية والسكانية) وفي محاولة منا تطبيق لهذه النظريات والإستراتيجيات لمعرفة إلى أي مدى يمكن أن تؤثر إدارة الوقت على مستوى ضغوط العمل نتناول في الجانب الميداني لدراستنا هاذين المتغيرين معتمدين في ذلك على ما تم ذكره في الجانب النظري .

¹ سعيد محمد عبد الله غنام ، "ضغوط العمل لدى المراقب الجوي" ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2004 ، ص67.

² - محمد بن عبد الله محمد الزنان : "تخفيف ضغوط العمل" ، ب ط ، الهيئة الملكية للجيبيل وينبع ، السعودية ، 2003، ص5

الفصل الثالث : المنشآت الرياضية

تمهيد :

تعد المنشآت من الملاعب والساحات و ضحية من جهة , والأجهزة والأدوات والوسائل الرياضية من جهة أخرى من المستلزمات الرئيسية بسير الحسن إذ أنها تمثل العمود الفقري للنشاط الرياضي .

إن اتساع دائرة استعمال الوسائل الرياضية يرجع لأسباب جوهرية وهامة , كزيادة القيمة التربوية المتصلة خاصة بالألعاب الرياضية , فهذه الأخيرة تعتبر من الطرق الفعالة .

كما أن هذه الوسائل والمنشآت الرياضية تعتبر كذلك عاملا مهما في الإكثار من جوانب النشاط البدني والرياضي , فهي تضيف إلي النشاط عناصر التشويق والسرور , وهي تزيد من إبراز مواهب وإبداعات المراهقين .

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلي المنشآت والوسائل الرياضية وأسباب اتساع دائرة استعمالها وكذا دورها في تنمية الممارسة الرياضية , إلي جانب كيفية توظيف واستغلال هذه المساحات والمعدات الرياضية المتوفرة .

1/ نبذة تاريخية :

يمكننا تتبع تاريخ تصميم المرافق التي شيدت للرياضة بصفة خاصة المكشوفة منها والمغطاة إذا رجعنا إلي الورا لمدة 2400 سنة من تاريخ اليونان العريق و وما لا شك فيه بأن المصريين قاموا بتشبيد المرافق الرياضية قبل هذا التاريخ .

أ/ الهندسة المعمارية اليونانية :

تشتمل الهندسة المعمارية على :

- الساحة العامة : (مكان السوق) :

إلي أسفل قلعة أثينا كانت تقام الساحة العامة ولقد كان هذا المكان المكشوف يستخدم في أعمال التجارة ويتيح الفرصة لإقامة مباني عامة مثل المعابد ,الإستاد الرياضي ,والصالة الرياضية .

- الإستاد الرياضي :

كان عبارة عن مضمار السباقات الجري حيث يتم إقامته في المدن التي تجري بها الألعاب وأخيرا أصبح يستخدم لإقامته مختلف المسابقات الرياضية ,وكان أحد طرفيه يشيد في العادة على شكل مستقيم أما الطرف الآخر فكان شبه دائري وكان طوله يبلغ في العادة 600 قدم.

كان يتم تخطيط الاستاد الرياضي في بعض الأحيان بمظلة طويلة من القماش على جانب التل حتى يمكن إعداد الكراسي وتهيئتها على منحدر التل كما هو الحال في أولمبياد وطيبة وايبدافروس ودلفي ,وفي أحيان أخرى يتم تشبيده على مكان مسطح كما هو الحال في أثينا ويرجع بناء الاستاد في أثينا إلي عام 331 قبل الميلاد ويتم إعادة تشبيده عام 160 بعد الميلاد بعرفة هيدروساتيكاس ويعتقد بأن مدرجاته تسع لـ 50 ألف متفرج وأعيد بناءه كي تقام عليه دورة الألعاب الأولمبية عام 1896.

- مضمار السباق :

يشبه مضمار السباق الاستاد الرياضي إلا أنه كان يشيد لسباق الخيل كما يبدو أن سباق العجلات ذات الأربع خيول قد بدأ في لوائل الدورة الأولمبية الثالثة والعشرون حيث كانت تقام سباقات متشابهة في جميع الألعاب الوطنية اليونانية .

- صالة الألعاب الرياضية :

تشبه مثيلاتها في أولمبياد أيفسوسوبرجامون وهم عبارة عن نماذج أولية من الحمامات العمومية الرومانية وكانت تشتمل على ملاعب للرياضيين وخزانات تستخدم للاستحمام وقاعات للمحاضرين ومدرجات للمتفرجين.¹

ب/ الهندسة المعمارية الرومانية: تشتمل أشكال الهندسة المعمارية الرومانية على:

- **الساحة العامة** : وفقا لشكل الساحة العامة عند اليونانيين فإنها عبارة عن مكان رئيسي غير معطي يستخدم كمكان للاجتماعات أو كسوق أو مكان لإقامة الاحتفالات , وتم تأسيسها باعتبارها أقدم وأهم هذه الأشكال في الوادي حيث يشكل التلال السبعة في روما وكانت تستخدم في العصور الأولى كمضمار للخيل ولإقامة المسابقات ولقد جمعت كافة المباني الرئيسية حولها بما في ذلك المعابد والحمامات العمومية والمدرجات والسيرك .

- **الحمامات العمومية** : وتسمى أيضا بالحمامات البلاطية العمومية لإمبراطورية روما , من المحتمل أن يكون قد تم اشتقاق أشكال هذه الحمامات من الصالات الرياضية اليونانية أو من التصوير بالزيت , لم تصميم الحمامات العمومية من أجل الرفاهية فقط بل كانت مراكز تناقل الأخبار والتسامر مثلها في ذلك مثل النوادي الحديثة كما كانت تستخدم كملتقى للأحبة بجانب أنها مكان للمحاضرات والرياضات, ولقد كانت تقام الحمامات العمومية على رصيف عال تحيط به الجدران ومن تحتها غرف الصيانة والأفران وتتكون الحمامات العمومية في العادة من 03 أجزاء رئيسية:

* **الهيكل الرئيسي** : جميع المناطق المتصلة بالحمام بما في ذلك مناطق غرف النظافة واللبس كما تتضمن هذه المنطقة للعب الكرة ومكتبة ومسرح صغير .

* **مساحة مفتوحة واسعة** : وهي عبارة عن سياج يشبه المنتزه والذي يحيط بالهيكل الرئيسي وتوجد به الأشجار المزروعة , أقيمت بها عدة أنشطة رياضية مختلفة مثل المصارعة , السباقات , القفز الملاكمة وتوجد شقق على شكل طرق خارجي يستخدمه الأفراد الذين يقومون بإدارة المنشأة .

* **المدرجات** : هي غير معروفة لليونانيين إلا أنها موجودة في كل مستوطنة رومانية هامة ويمكننا اعتبار المدرج البيضاوي الشكل بما فيها من صفوف المدرجات على أنه مجمع مكون من مسرحين وهما عبارة عن منطقتين متجاورتين مكونتين قاعة استماع حول مدرج بيضاوي الشكل .

- **مدرج روما القديم** : هو من النوع الفريد المميز بين المباني القديمة وقد واجه الرومان مشكلات في عملية الإنشاء لأنهم قاموا بتشييد المدرج بأكمله فوق الأرض بدلا من تجويفهم للأرض وهنا ظهر حل جديد وذلك باختراع الاسمنت المسلح واستعماله ويعتبر البناء بصفة خاصة سمة مميزة لجميع الاستدادات الحديثة , يشبه السيرك الروماني في تصميمه ويتسع السيرك الروماني لإقامة سباق الخيل والعربات التي تجرها الخيول وكما ترى فإن الاستاد وصلات الألعاب الرياضية وغيرها من المناطق الأخرى المصممة للرياضة بصفة خاصة أصبحت جزء من التاريخ الهندسة المعمارية لما يزيد عن 2400 سنة قام اليونانيون والرومان بتغيير طفيف على الاستاد من ناحية التشييد إن

التغيرات الفعلية الوحيدة التي طرأت على الاستاد تمت في السنوات الأخيرة مع ظهور القباب الضخمة ويعد ذلك أول استاد مغطى ملحق به منشآت صممت لتكوين ذات تهوية جيدة.²

¹ - د . إبراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " , دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر , الإسكندرية , 2004 , ص : 10,09 .

² - د . إبراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للغدرة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " , مرجع سابق , ص : 12,11 .

1-1/ أسس تخطيط المنشآت الرياضية :

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف الذي أنشئت من أجله ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي :

1. اختيار الموقع وإمكانية الوصول :

تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوب إقامتها حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين إلي مجمع رياضي بإحدى المحافظات وكذلك يختلف اختيار الموقع بالنسبة لإنشاء استاد كبير عن التخطيط لإقامة إحدى الساحات الشعبية ومن خلال هذه النظرة يمكن المفاضلة بين مجموعة مواقع اختيار أنسبها لنوع الملاعب والمنشآت المطلوبة مع مراعاة النقاط التالية:

- يفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكنية بمسافة لا تقل عن 04 كيلومتر حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلي الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيرا على الأقدام.

- يراعي نمو الكثافة السكانية مستقبلا ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقعة إذافتها أي كردون المدينة ودراسة المشاكل الخاصة بمشروعات المرافق العامة للمشروع.

-دراسة الوسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريبا ما أمكن من المدينة أو القرية مع كثرة وسهولة المواصلات المختلفة إليه.

- بالنسبة لاختيار موقع الاستاد أو المدن الرياضية الجديدة يجب دراسة أقصى حد لضغط المرور في أيام المباريات الرسمية حتى يمكن توفير الوسائل الانتقالات المشاهدين من و إلي الملاعب في أقل وقت ممكن .

- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلي الموقع ممهدة جيدا ومضاءة سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الاستاد وجميع الطرق المحيطة بالملاعب والمدن الرياضية حرصا على سلامة وراحة اللاعبين والجمهور والحكام والإداريين ورجال الصحافة والإعلام وغيرهم.

- العناية التامة بالخدمات العامة للجمهور والمشاهدين وخاصة الأماكن الموصلة إلي ملحقات المباني والملاعب مثل : دورات المياه , الإسعافات , المطاعم سريعة الخدمة , التليفونات , والتلكس والبريد... بحيث تكون قريبة من المباني سواء بالنسبة للاعبين أو المشاهدين.¹

2. التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات :

- يجب أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب حتى لا يضطر اللاعب لسير لمسافات طويلة عقب الانتهاء من المباراة أو التدريب .

- يجب أن تكون جميع الملاعب المفتوحة ذات المسطحات الخضراء أو الأرضيات الصلبة بجوار بعضها حتى يسهل صيانتها والتحكم في إدارتها .

- هناك عدة أجهزة رياضية تستعمل في نوع واحد من الرياضات مثل : الجمباز , ألعاب القوى لذلك ينبغي تجميع أماكنها بحيث تكون قريبة من بعضها حتى لا يتعذر على اللاعب مواصلة ممارسة تدرباته على الوجه الكامل .

- يجب أن تكون مباني الغدارة متقاربة وسهلة الاتصال ببعضها لسرعة الإنجاز الأعمال المطلوبة وحسن سير عملها بكفاءة بحيث تكون بجوارها صالة الاجتماعات والحفلات وبقية الخدمات المعاونة .

3. عزل العوامل الغير مرغوب فيها :

¹ - د. حسن أحمد الشافعي : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " , دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر , ط1 , الإسكندرية , 2004 , ص : 18, 19 .

- يجب عزل أماكن النشاط التي تحتاج إلي الهدوء وإتباع نظام خاص مثل: رياضة السلاح , بناء الأجسام

صالات مسابقات الشطرنج ...الخ عن الملاعب والأماكن الأخرى حتى لا تؤثر عن نتائج اللاعبين .
- ضرورة عزل ملاعب وأنشطة الكبار عن الأطفال وكذلك عزل أماكن الذكور عن الإناث وخاصة بالنسبة لحجرات خلع الملابس ودورات المياه وبعض الألعاب الرياضية الأخرى التي تستدعي لذلك .
- يراعى تخصيص أماكن محددة لرجال الصحافة والإعلام تكفى لوضع الأدوات والأجهزة الفنية مثل : كاميرات , التلفزيون والسينما والأجهزة الإذاعية...الخ .حتى يمكنهم أداء عملهم بكفاءة وسهولة

- إبعاد جميع الأجهزة الميكانيكية والكهربائية عن متناول أيدي الأطفال والكبار بتخصيص أماكن مغلقة لها لضمان عدم العبث بها أو التعرض لبعض الأخطار .

4. عوامل السلامة والأمان للملاعب :

- يجب أن تكون هناك مساحات كافية من جميع الجهات المحيطة بأرضيات الملاعب حتى لا يتعرض اللاعبون أثناء اندفاعهم خارجها للإصابات .

- يراعى في جميع نهايات الملاعب عدم وجود أية حواف مدببة أو أعمدة صلبة يحتمل أضرار منها كما يجب أن تكون الأبواب المؤدية إلي دخول الملاعب المفتوحة والمغطاة أن تفتح للخارج .
- ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة للملاعب والأدوات الرياضية بعيدة عن أرض الملعب وخاصة صنابير وخرطوم المياه وأدوات النظافة...الخ.¹

5. الصحة العامة :

- يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة الرياضية مع العناية المنتظمة بمصادر مياه الشرب وسهولة الصرف الصحي المغطى .
- يجب العناية المنتظمة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها وعدم وجود فوارغ مثل : زجاجات المياه الغازية أو بعض الحفر حتى لا تعرض اللاعبون للأضرار .
- ضرورة الاهتمام بالتهوية والإضاءة الكافية سواء للملاعب المفتوحة أو المغطاة أو دورات المياه وقانونية مقاييس الحمامات .

6. نواحي الإشراف :

يجب أن تكون حجرات وأماكن الإشراف سهلة الاتصال بجميع ميادين النشاط داخل المنشأة وبزاوية رؤية جيدة ولذلك يفضل دائما أن تكون منافذ الإشراف واجهتها من الزجاج وأن تطل على الملاعب مباشرة لضمان سهولة تتبع عمليات الإشراف المستمرة على نواحي الأنشطة المختلفة .

7. الاستغلال الأمثل :

يعتبر هذا العنصر هو القاعدة الذهبية في تصميم المنشآت الرياضية حتى يمكن الاستفادة ما أمكن من مساحة وظروف الموقع , لتقسيم مساحته إلي أكثر من ميدان للنشاط الرياضي مع استعمال أجود الأصناف والخامات والبحث على أفضل أنواع الأرضيات للملاعب .

8. الناحية الجمالية :

يجب توزيع الملاعب والمباني على مساحة الأراضي بشكل متناسق مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم والاهتمام بألوان طلاء المنشآت بطريقة مقبولة وجذابة مع توزيع الزهور والنافورات والمضلات بشكل يبعث على الراحة والجمال.

9. الناحية الاقتصادية :

¹ - د. حسن أحمد الشافعي: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية- الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي", مرجع سابق, ص: 20, 21.

يجب ألا يكون الاقتصاد في تكاليف الإنشاء والتجهيز للموقع عاملاً على فقد المنشأة الرياضية لقيمتها الحيوية لذلك ينبغي وضع خطة التنمية حسب الميزانية المخصصة للمشروع. فإذا كان المشروع ضخماً والميزانية لا تسمح باستكماله فيمكن وضع خطة زمنية على المدى الطويل لاستكماله ويمكن في هذا الصدد تقسيم المشروع إلى عدة مراحل بحيث تبدأ المرحلة الثانية عقب التأكد من سلامة المرحلة الأولى وهكذا .

10. توقع التوسع مستقبلاً :

بعد أن وضعنا العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها عند تخطيط وإنشاء الملاعب والمدن الرياضية يجب علينا مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تكنولوجيا التجهيزات الرياضية وتعديل القوانين الرياضية للعبات المختلفة¹.

11. يجب أن تكون المنشأة مسايرة للتطورات المعاصرة بحيث يستفاد منها عند تصميم المنشأة وإقامتها بأحدث المنجزات العالمية من المنشأة الرياضية التي تتصف بالقدر الكبير من التطور الذي وصل إليه العلم .

12. الصيانة :

من أهم العوامل الاقتصادية للمنشأة فالتخطيط السليم للصيانة وللنشأة ومرافقاتها يمكن استغلالها لسنوات أطول وهي على نفس الشكل التي أنشأت عليه هذه الصيانة وقد تكون (يومية , أسبوعية , شهرية , سنوية).

1-2/ مكونات المنشأة الرياضية :

1-2-1/ الاستاد الأولمبي :

وهو من المنشآت الرئيسية الهامة الموجودة في الدورات الأولمبية وتقام فيه الألعاب الأولمبية الآتية : كرة القدم ألعاب القوى الخفيفة , السباق على المسطحة , سباق الموانع الصناعية المنتظمة , سباق الموانع الصناعية المختلطة , المشي , القفز , الرمي , المسابقات المركبة والاستاد ينقسم إلى قسمين أولاً أرض الملعب ثانياً المنشأة الرياضي المحيط بأرض الملعب.

- أرض الملعب : وهي تتكون من الملعب الرئيسي الذي تتركب أرضيته من الحشائش الطبيعية أو الصناعية وبه المعدات الخاصة التي تساعد على قيام المسابقات والألعاب الرياضية مثل : كرة القدم وهو يحاط بمضمار للسباق تتركب أرضيته من لدائن صناعية خاصة تعطي نفس الوظيفة للمادة الطبيعية .

- المنشأة الرياضي : وهو يتكون من عدة عناصر وخدمات مختلفة تقوم بخدمة الجمهور واللاعبين والمشرفون والحكام وكبار الزوار والصحفيين وتوزيع العناصر والخدمات وعلاقتها بأرض الملعب تقسم إلى :

* عناصر وخدمات الجمهور : انتظار سيارات , قطع التذاكر , مداخل ومخارج المدرجات

* عناصر وخدمات اللاعبين : حجرات تبديل الملابس , دورات المياه , صالة التدريب والتسخين قبل اللعب , قاعات صغيرة لإلغاء الدروس وشرح خطة اللعب .

* عناصر وخدمات الحكام : حجرات لتبديل الملابس , دورات المياه وتكون منفصلة عن حجرات الرياضيين لعدم الاحتكاك بهم .

* عناصر وخدمات كبار الزوار وضيوف الشرف : عبارة عن استراحات خاصة متصلة بمكان خاص بالمدرج يقع في منتصف المدرج ويكون مفصلاً عن مدرجات الجمهور سواء في الدخول أو في الخروج ومتصل مباشرة بأرض الملعب من أجل سهولة وصول الرياضيين إليه عند توزيع الجوائز.

1- د. حسن أحمد الشافعي : "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي", مرجع سابق , ص : 21, 22, 23.

* **عناصر وخدمات الصحفيين** : دائما تكون لهم حجرات خاصة بهم مغلقة تعلو المدرجات وذلك لعدم تأثرهم بضوضاء الجمهور.¹

1-2-2 / المدرجات :

وهي من العناصر الهامة في الاستاد فمنها يمكن للمشاهدين أن يروا الألعاب الرياضية التي تمارس في أرض الملعب وطريقة توزيع المقاعد يمكن توزيعها بعدة طرق مختلفة ويوضح طريقة توزيع المقاعد ومقاييسها المختلفة بالنسبة لحركة الجمهور .

وتأخذ طريقة تشكيل المدرجات الشكل المنحني بحيث يجعل الرؤية للمشاهد جيدة بحيث يمكن للمشاهد الذي يجلس في أقصى المدرج من رؤية الكرة بوضوح على بعد لا يزيد عن 100 م.

1-2-3 / حجرات تبديل ملابس الرياضيين :

القسم الأول : وهو خاص بألعاب القوى الخفيفة ويتكون من كبائن خاصة لكل لاعب , بها دش ودورة مياه خاص لعدم احتكاك اللاعبين الأولمبيين بعضهم لبعض .

القسم الثاني : وهو خاص بالألعاب الجماعية مثل كرة القدم وهي تنقسم إلي قسمين أيضا كل قسم لفريق من الفرقتين . ويتكون كل قسم من أماكن لتبديل الملابس الجماعية مع وجود الأدشاش ودورات المياه الجماعية

1-2-4 / حجرات تبديل ملابس الحكام :

وهي عبارة عن حجرة كبيرة تكفي لتبديل ملابس 12 شخصا من الحكام وتحتوي على دش ودورة مياه خاصة وتكون منفصلة تماما عن حجرات اللاعبين لعدم الاحتكاك بهم

1-2-5 / حجرات الصحفيين :

وتكون دائما منفصلة عن الجمهور لعدم الشوشرة على الأجهزة والمحافظة عليها توضع إما في أعلى المدرجات وتعلق بسقف المدرجات العليا إما بين المدرج العلمي والمدرج السفلي أما آلات التصوير التلفزيوني فإنها توزع في أماكن معينة في أرض الملعب بحيث تعطي لشاشة التلفزيون أحسن الزاوية بالرؤية المريحة الطبيعية للمتفرج .

1-2-6 / صالونات كبار الزوار وضيوف الشرف :

تكون دائما ذات مداخل منفصلة وكذلك بالنسبة لمدرجات الجمهور وهي دائما تكون متصلة مباشرة بأرض الملعب وتتكون من صالونات فخمة بها جميع الخدمات الخاصة بها من دورات مياه وبوفيه ومنها يخرج كبار الزوار وضيوف الشرف إلي المنصة التي تقع دائما في منتصف المدرجات وفي المكان المناسب للرؤية البصرية السليمة .

1-3 / مزايا دراسة إمكانيات المنشآت الرياضية :

إن التعرف على المزايا والأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانيات المنشآت الرياضية يمكن فيما يلي :

- **الوصول إلي أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة**: حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها.²

¹ - د. إبراهيم محمود عبد المقصود : "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي" , مرجع سابق , ص 31,30,29.

² - د. إبراهيم محمود عبد المقصود : "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي" , مرجع سابق , ص : 32.

- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة : إن دراسة الامكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتو ليفية المثالية للصفات والمميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة , إذ يمكن من خلالها الوصول إلي البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة .
- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية : إن دراسة الامكانيات المتاحة في المنشأة تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق والصور بالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.
- تطوير مختلف ألوان الممارسات الرياضية : من خلال دراسة الإمكانيات والموارد يمكن التوصل إلي أفضل أنواع الأنشطة سواء التي يقبل عليها الفرد أو الارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلي رياضة المستويات العليا لتحقيق البطولة بالإضافة إلي التعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.
- زيادة أعداد الممارسين : مما لاشك فيه أن دراسة الامكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يضع أيدي المسؤولين على نواحي النقص مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة لأكثر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية .
- استخدام أفضل للموارد المتاحة : إن الحجم المتاح لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الامكانيات يمكن التوصل إلي الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق إشباع المواطنين .
- تحقيق أفضل للأهداف : إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والامكانيات هي الوصول إلي أفضل الطرق في فعالية مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي إشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد.¹

4-1 / النظام القانوني والإداري لعمل المنشأة الرياضية :

إن الدولة الجزائرية وعلى رأسها وزارة الشباب والرياضة لوحظت في أنها تهتم كثيرا على أن تساعد شريحة كبيرة من المجتمع الجزائري على ممارسة مختلف النشاطات الرياضية ولا يتسنى ذلك إلا بتوفير المنشآت الرياضية باختلافها عبر كافة المناطق السكنية وإلي أكبر حد من اللامركزية .

المادة 89 من الأمر رقم 95-09 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها , تعتبر الدعم القانوني الأساسي لهذا التوجيه وهذا المسعى , حيث تنص على أن يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتمويل على المنشآت الرياضية ومساحات اللعب , المنشآت طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية.

لكي يتسنى لأفراد المجتمع من ممارسة نشاط رياضي وبدني ولا سيما المراهقين داخل المؤسسات التربوية

نستخلص من خلال ما جاء في هذه المادة أن حدود الممارسة يتوقف بحدود انتشار هذه المنشآت عبر مختلف المناطق السكنية والمؤسسات التربوية التي يوجد فيها الفرد وبهذا يمكن أن يتحقق مفهوم الممارسة الرياضية وتنميتها بصفة حقيقية .

يمكن لكل مجموعة اقتصادية وإدارية إنجاز منشآت رياضية بنفس الشروط وتشتترط الدولة الجزائرية بأن تكون هذه المنشآت الرياضية منجزة طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية وذلك

1- عفاف عبد المنعم درويش : " الإمكانيات في التربية البدنية " , منشأة المعارف , الإسكندرية , 1998 , ص : 27,28.

من أجل الحفاظ على سلامة الرياضيين ومن أجل إعطاء معيار قانوني لمختلف أشكال النشاط الرياضي الممارس .

كذلك جهودات الدولة تتجه إلي التكيف من المنشآت الرياضية حيث أعطت الضوء لكل مجموعة اقتصادية وإدارية بإنجاز منشأة رياضية بنفس المقاييس , في المؤسسات التعليمية والتربوية .¹

1-5/ تصنيف المنشآت والأجهزة والوسائل الرياضية :

1/ المنشآت والملاعب :

أ/ المنشآت والملاعب المغلقة : ومثال لها القاعات المغلقة للألعاب والجمباز والمساح وقاعات التدريب بالأثقال... الخ .

ب/ المنشآت والملاعب المفتوحة : مثال لها الملاعب غير المسقوفة كملعب كرة القدم والتنس وحدائق الأطفال

ج/ الملاعب المغطاة المظلمة : ومثال لها الأبنية المدرسية المظلمة

2/ الأجهزة والأدوات :

أ/ أجهزة قانونية : مثال لها جهاز المتوازنين , جهاز الوثب العالي والأدوات مثل المضارب والكرات.

ب/ أجهزة أدوات مساعدة : مثال لها جهاز المتوازنين التعليمي , والأدوات البدنية كالكرات البلاستيكية .

3/ المرافق والخدمات : ومثال لها :

- الحمامات والدوش
- غرف تبديل الملابس
- غرف هيئة الدرس
- مخزن الأجهزة والأدوات.²

2/ نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر :

نظرة عامة :

تمثل المنشآت الولائية الممولة ضمن ميزانية الدولة والمتمثلة خصوصا في الحضائر المتعددة الرياضات وهي مؤسسات عمومية إدارية تنحصر خصوصا في تنظيم تسيير الممارسة الرياضية التنافسية والجماهيرية والمدرسية والجامعية , بالإضافة إلي الهيئات العسكرية وقد تأخذ جميعها شكلا واحدا عبر كافة ولايات الوطن , نأخذ مثلا حول نظام تسيير هذه المنشآت ونستخلص منه الجوانب المتعلقة بذلك .

1-2 النظام الداخلي والإداري للمنشآت الرياضية: (الحضائر المتعددة الرياضات)

مديرية مكتب المركب المتعدد الرياضات مقسمة إلى عدد من الوحدات الأقسام. إن القسم هو بناء هنا القيادة مكلف بأعمال له نفس الطبيعة من الأهمية للعمل العام لإدارة المركب , ويسير هذا القسم من طرف رئيس القسم.

أما الوحدة فهي بنية مكلفة بأعمال تقام في إطار كل وحدة من المنشآت الرياضية , تسيير الوحدة من طرف رئيس الوحدة , وإدارة مكتب المركب المتعدد الرياضات تحتوي على قسمين هما :

أ- قسم الإدارة والمالية مكلف بتسيير الموارد البشرية والمالية للمكتب.

ب- القسم التقني مكلف بضمان أعمال الصيانة والتصليح وتهيئة هياكل المركب المتعدد

الرياضات.¹

¹ - أمر رقم 90-95 مؤرخ في 05 رمضان عام 1415 الموافق لـ 1995 يتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية ,تنظيمها وتطويرها , وزارة الشباب والرياضة , الباب الرابع للمنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي المادة 89 ص: 91.

² - عدنان درويش جلون , أمين أنور الخولي , محمود عبد الفتاح عنان : " التربية الرياضية المدرسية " , دار الفكر العربي , ط3 , القاهرة , 1994 , ص:

2-2 – التنظيم المالي للحضائر المتعددة الرياضات:

نحاول تحديد المصادر الرئيسية المكونة للأحوال اللازمة من أجل تسيير الحضائر المتعددة الرياضات , كما نشير إلى أن المحاسبة مهيكلة على الشكل الإداري. إن أموال وميزانية مكتب المركبات المتعددة الرياضات تتكون مما يأتي :

• عن طريق المداخل :

أ- مدا خيل عادية :

نصيب من المداخل يكتسب عن طريق إقامة تظاهرات رياضية وثقافية , تنظم في هذه المرافق الرياضية والتي تمثل سوى 25% من المداخل الإجمالية.

- مدا خيل ناقصة عن طريق الخدمات والإشهار.
- الأموال المخصصة للتجهيز والعمل تقدم من طرف الدولة والجماعات المحلية وعن طريق المؤسسات والتنظيمات العمومية أو الشعبية الوطنية.

ب- مدا خيل غير عادية :

ناتجة عن النفقات والمصاريف منها مصاريف ونفقات العمل والتجهيز والتشغيل بالإضافة إلى النفقات الضرورية للعمل والتجهيز من أجل البلوغ إلى الأهداف المسطرة من طرف إدارة المركب.

- نلاحظ أن التمويل المالي لهذه المؤسسات يعتمد على مساعدات الدولة والجماعات المحلية من خلال تخصيص ميزانية بالإضافة إلى تقديم المساعدات التي تخصص للتجهيز والصيانة.

2-3- استعمال المنشآت الرياضية :

لقد تم تحديد مخططات وبرامج عمل المنشآت الرياضية الخاصة بالاستفادة والاستعمال من طرف مختلف الأصناف الممارسة للنشاطات الرياضية وفي هذه النقطة نحاول أن نبين كيفية استعمال المنشآت الرياضية.

يتم تحديد مخطط سنوي للاستعمال لكل منشأة بالتفصيل وهذا في بداية كل سنة رياضية: ويتم هذا في توافق وتقاوم مع كل الفرق والنوادي المستعملة وهي المرتبة على النحو التالي:

أ- من أجل المنافسات:

1- التظاهرات الرياضية الدولية .
2- البطولات الوطنية المدنية المدرسية الجامعية , العسكرية في الحالة التي يكون تنظيمها يهدف إلى سياسة رياضية.

3- مهرجان للرياضة بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية .

4- اللقاءات الرياضية بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية .

5- اللقاءات الجهوية بين الفرق الجهوية والشرفية للرياضات الجماعية والفردية .

6- اللقاءات المحلية التي تجمع بين الفرق داخل الولاية.

7- يوم من الأسبوع يكرس من أجل تنظيم المنافسات في المجال المدرسي .

8- نصف يوم في كل أسبوع ينظم أو يحجز لتنظيم المنافسات في المجال الجامعي والعسكري.

ب- استعمال المنشآت الرياضية من أجل التدريبات:

1- الجمعيات الرياضية ذات المستوى الوطني لها الحق في التدريب لمدة ساعتين في كل يوم .

2- الجمعيات الرياضية ذات المستوى الجهوي أو الشرقي لها الحق في حصتين مدة كل حصة ساعة ونصف وهذا في كل أسبوع.

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية , وزارة الشباب والرياضة , الأمر 77.117 المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحضائر المتعددة الرياضات 06 أوت 1977 المادة: 6-7

3- المدارس الرياضية التي تحتوي الشباب الموهوبين في الولاية لهم الحق في التدريب لحصتين في الأسبوع كل حصة حوالي ساعة ونصف.¹

4- مؤسسة تربوية , جامعية أو وحدة عسكرية لا تحتوي على المنشآت الرياضية يسمح لها باحتضان حصص التعليم والتربية الرياضية ويجب أن تكون في بداية اليوم وبعد الزوال .
5- الجمعيات الرياضية المحلية.

ج- استعمال المنشآت الرياضية من أجل تكوين الإطارات:

حصص التربية العملية لها الأولوية بالمقارنة مع العمليات المبرمجة في حالة القيام بالترقيات لتكوين الإطارات, هذه هي كل الترتيبات الخاصة باستعمال المنشآت الرياضية العمومية خصوصا الحضائر المتعددة الرياضات , بدءا باستعمال المنشآت من أجل تنظيم المنافسات الخاصة بكل الأندية المتواجدة على مستوى الولاية سواءا كانت فرق رياضية عادية أو حتى جامعية أو عسكرية وأيضا المدرسية وقد خصص جانب من الوقت لاستعمال هذه المنشآت الرياضية من أجل الممارسة حسب الأولوية.

3/ نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية :

لقد راعت الدولة منذ الاستقلال أهمية المنشآت الرياضية في تطوير ممارسة الرياضة لدى فئات واسعة من المجتمع, ونظرا لكون هذه المؤسسات لها دور كبير في التنمية الاجتماعية بعيدا عن الدور التجاري الذي تلقىه باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى , فقد حرصت أهداف وأسس, لتسييرها فضلا عن ضرورة إنشاء مختلف المؤسسات التربوية والتعليمية , فقد في المادة 89 الباب الرابع من الأمر رقم 95.09 على: احتواء المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على منشآت رياضية ومساحات اللعب وذلك طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية.

ومن خلال هذه يتثبت لنا تأييد الدولة على ضرورة نشر جميع المنشآت الرياضية , كما أكدت على ذلك في المادة رقم 93 الباب الرابع من الأمر رقم 95-09.

وهي " أنه يمكن ووفقا لكيفيات محددة عن طريق التنظيم التنازل عن استغلال المنشآت العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لفائدة هياكل التنظيم والتنشيط للمنظومة الوطنية للتربية والرياضة"

وعندما يتمكن فيما جاء في هذه المادة. نجد نوعا من المرونة في قضية التسيير لمختلف المنشآت وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى النظام الاقتصادي الذي دخلت فيه , وان كانت هذه الأخيرة تأخذ طابع المؤسسة العمومية فالدولة لم تذهب إلى خصوصيتها وإنما أقرتها مع النصوص الأساسية للمؤسسات.²

3-1 / وضعية المنشآت الرياضية الحالية:

من خلال نمط التسيير للمنشآت الرياضية فهو لا يختلف عن نظيره في باقي المؤسسات الاقتصادية العمومية, وإن كان يشمل تمويله أساسا على إيرادات ومساعدات الدولة, فإن مجال التجهيزات والصيانة, يعرف صعوبات عديدة ومن بين الأسباب التي أدت إلى هذه الأوضاع ندرجها فيما يلي :

- أدت التكاليف المالية للاستقلال الباهضة والمرتبطة باختيار نوعية المنشآت.
- ضعف التسيير وسببه غياب تربصات التحضير وعدم تسطير مخطط في مجال التسيير وتهاون المسيرين.

- أدى نقص التردد على المنشآت الرياضية تقليص المداخل .
- نسبة الضرائب أدى إلى نقص في إيرادات المنشآت الرياضية.

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية , وزارة الشباب والرياضة , الأمر 77.117 المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحضائر المتعددة الرياضات 06 أوت 1977 المادة: 6-7

² - الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق لـ 25 فبراير 1995 , يتعلق بتوجيه المنظومة وتطويرها , وزارة الشباب والرياضة , الباب الرابع , ص : 32

- تدهور العملية التسييرية بسبب نقص مساعدة الدولة وارتفاع نسبة تكاليف استعمال الأجهزة (الطاقة الكهربائية والمياه).
- سوء الصيانة الذي مس جميع هذه المنشآت الرياضية والذي يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء الاهتمام والمراقبة.
- بعد المسؤول الأول عن هذه المنشآت وعن ميدان التطبيق نتج عن هذه الأسباب تدهور كبير لحالة المنشآت الرياضية وكذا للتجهيزات مما أدى إلى فشل النظام المتبع في تسييرها.
- وكانت النتائج وخيمة بالنسبة لها وللإقتصاد الوطني حيث كان لعجز الدولة عن تحمل الأعباء المالية لتسيير جميع هذه المنشآت الرياضية الأثر الواضح.
- كذلك ضعف الإقتصاد الوطني والعجز عن إيجاد موارد جديدة للتمويل. إلى جانب هذا إنجاز منشآت رياضية جديدة وإلغاء البعض منها .
- فكانت كنتيجة حتمية الذهاب إلى حد القول بفشل تسيير هذه المنشآت الرياضية بالدرجة الأولى وعلى الإقتصاد الوطني حيث نقل المداخل¹.

3-2/ محاولة إعطاء البديل:

- إن وضعية المنشآت الرياضية التي آلت إليها من تدهور يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء التسيير والمسيرة لها وبالتالي فشل نمط التسيير كان فاشلا في طرف تطبيقه ومواد تنظيره.
- ولهذا نحاول إعطاء بعض الاقتراحات أو إيجاد البديل لإعادة إصلاح هذه المنشآت والدفع بها للخروج من دوامة الأزمة التي تحيط بها فيجب على المعنيين والسلطات اتخاذ بعض الإجراءات منها :
- التخفيض من نسبة الضرائب حتى ترتفع نسبة الإيرادات والمداخل .
- الالتزام بعمليات إعادة الترميم والصيانة لهذه المنشآت والتجهيزات الرياضية .
- ترقية عرض مختلف الممارسات الرياضية .
- إعادة النظر في موارد المنشآت ن طريق برنامج استثماري إلى منشآت متعددة الموارد.
- تدخل الدولة والسلطات العمومية في تقديم المساعدات والإيرادات.
- التجفيف الفعالية الاقتصادية والعمل على الرفع من المردودية والإنتاجية لإعطاء الدفع للمنشآت الرياضية.
- توفير العتاد والتجهيزات الرياضية في السوق الوطنية.
- كذلك العمل من أجل التصدي لهذا العجز الذي يعتبر عامل توقف تنمية التطبيق الرياضي. وذلك بالقيام بـ:
- إعادة اتفاقية بين وزارة الشبيبة والرياضة ووزارة الإقتصاد , خصوصا الجمارك من أجل تشجيع استيراد المعدات والتجهيزات الرياضية.
- تشجيع إنشاء شركات مختلفة مع تساوي نظام الجمركة والضريبة.
- حث المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية لقطاع الشباب , الاستثمار في إنتاج العتاد الرياضي .
- الترخيص باستيراد العتاد الرياضي وتخفيض رسوم الضريبة.

3-3/ التنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية العمومية:

- لقد أصبحت المنشآت الرياضية تمارس نظاما جديدا في تسيير شؤونها , ويتضح ذلك من خلال ما جاء على سبيل المثال في المرسوم التنفيذي 90.48 لسنة 1990.

¹ - الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق لـ 25 فبراير 1995 , يتعلق بتوجيه المنظومة وتطويرها , وزارة الشباب والرياضة , الباب الرابع , ص : 32

المعدل والمتمم للأمر 71.71 المتضمن إحداث المركب الأولمبي حيث جاء في المادة الثانية من هذا المرسوم إن مكتب المركب الأولمبي الذي يدعي في صلب النص المكتب وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري يتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي .

نستنتج من خلال ما جاء في هذه المادة أنها ذهبت إلى حد كبير لتطبيق المبادئ والأسس التي يقوم عليها تنظيم المؤسسات العمومية , خصوصا المبدأ المتمثل في الاستقلالية .

حيث جاء في الأساس القانوني للمؤسسة العمومية المستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والتي تصبح تسري عليها قواعد القانون التجاري وبالتالي تخولها القدرة على اكتساب الحقوق والتحمل بالالتزامات وهذا ما يدعم استقلالية المؤسسة من وجود ذمة مالية مستقلة مما ينتج عنخ أرباح وتراكم في الأموال.

إن الشخصية المعنوية هي عامل إسناد الملكية , كما أنه يترتب عنه سياسة التمويل الذاتي وذلك بالاعتماد على الموارد الخاصة بالمؤسسة , وفائض الأرباح دون تدخل من الدولة¹ . كذلك تمتعها بالأهلية القانونية أي أن المؤسسة لها حق الاشتراط , الالتزام والتعاقد بكيفية مستقلة بواسطة أجهزتها المؤهلة لهذا الغرض. لكن كماليتها ليست مطلقة بحيث أنها مقيدة بالحدود التي يعينها عقد إنشائها أو المقررة من طرف القانون .

أما فيما يخص الشطر الأول من المادة والمتمثل في الطابع التجاري والصناعي لهذه المنشآت فمبدأ المتاجرة يتعلق بوظيفة ونشاط المؤسسة من حيث خضوعها لمبدأ الإدارة التجارية المعمول بها في المشروعات التجارية الخاصة الخاضعة إلى أحكام القانون التجاري من حيث التنظيمات أو أعمالها أو أموالها .

من ناحية التنظيم فهي منظمة على شكل الشركة ويمكن اعتبار المنشآت الرياضية هي من هذا الشكل مساهمة عامة لمساهمة الدولة في تسيير شؤون هذه المنشآت بأموالها , أما من الناحية الوظيفية فإنها تقوم بأعمال تجارية طبقا لما تبرمه من عقود تجارية توخيا للسرعة والانتماء والإقلاع من الشكليات , واحترام القوة الملزمة للعقود وتشديد الجزاء على عدم التنفيذ.

أما من الناحية المالية للمؤسسة ذات الطابع التجاري فالنظام القانوني الحاكم لأموال وممتلكات المؤسسة يرتد إلى أحكام النظام التجاري لإخراجها من نطاق فكرة الأموال العامة وبالتالي تبقى خاضعة لأحكام القانون الخاص من حيث التصرفات عليها في تكوينها أو تسييرها , فان راس المال التأسيسي يجب أن يكون مكتوبا ومدفوعا بكامله حسب الأشكال الذي نصت عليه قواعد التسيير المالي

أما من ناحية التسيير فان أموال المؤسسة تدار وفق الشكل التجاري معندمة على نظام التسيير المالي والمحاسب التجاري. وبالنسبة لأموال التشغيل فإنها على اختلاف أنواعها قابلة للتنازل منها والتصرف فيها وحجزها حسب القواعد المعمول بها في التجارة , فهي محلا لمختلف التصرفات التجارية من بيع , وتنازل وإيجار ... الخ وهذا خلافا للوضع السابق , أين كانت أموال المؤسسات العمومية الاشتراكية هي أملاك الدولة ولا يمكن التصرف فيها, أما الأموال الأساسية فهي خارجة عن التعاون المدني والتجاري بحيث لا يمكن لا التصرف فيه أو اكتسابها وذلك على غرار الحماية المنية المبسطة على الأموال العمومية , حفاظا باستمرارية المؤسسة العمومية في أداء مهامها.²

4/ نقد التنظيم الجديد للمنشآت الرياضية :

¹-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم التنفيذي 48.90 المؤرخ 30 يناير سنة 1990, المادة 02 المعدل والمتمم للأمر رقم 71.71 المؤرخ في 2 نوفمبر 1971, المتضمن أحداث المركب الأولمبي, العدد 5 , 01 فيفري 1990 .

²-المرسوم التنفيذي 48.90 المؤرخ 30 يناير سنة 1990, المادة 02 المعدل والمتمم للأمر رقم 71.71 المؤرخ في 2 نوفمبر 1971, المتضمن أحداث المركب الأولمبي بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية , العدد 5 , 01 فيفري 1990 .

بعدها مرت الجزائر بعدة مراحل في تسيير المؤسسات ابتداء من فترة استقلالها إلى غاية فترة الثمانينات حيث التجأت الدولة إلى انتهاج منهج جديد في تسيير منشآتها ومؤسساتها والذي تدعمه بقانون 1988 والذي ينص في جميع قواعده على مبدأ الاستقلالية باعتبارها الركن الرئيسي في الإصلاح الاقتصادي الجديد , فهو منبثق من النصوص والمواثيق الأساسية للبلاد وعلى رأسها الميثاق الوطني لسنة 1986 والذي ينص لدى تحديده على ضرورة منح المزيد من الاستقلالية لهذه المؤسسات العمومية قصد تحسين أكثر لفعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة وذلك عن طريق احترام المعايير والتحكم أفضل في قواعد التسيير.

خلاصة :

إن الحاجة إلى المنشآت والوسائل الرياضية أصبحت ضرورية جدا إذ بدونها لا يمكن تحقيق أي أهداف وإن قلة المنشآت الرياضية والوسائل يعد عائقا في وجه النشاط الرياضي , وإنه من الضروري استنباط طرائق ووسائل جديدة تفسح المجال لاستخدام أدوات ومعدات بسيطة ومصغرة مبتكرة أو مكتسبة لكي تملأ الفراغ الكبير الناتج عن نقص أو عدم توفر هذه التجهيزات. إن توفر هذه المنشآت والوسائل الرياضية معناه زيادة الإقبال والمشاركة إذ ما توفرت فإنها ستظهر الوجه الحقيقي للرياضة من خلال تحقيق أهداف المنشآت الرياضية .

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد :

ان موضوع البحث وأهدافه هما المحددان للمنهج المناسب , كما أن هذا الأخير يحدد الإجراءات والأدوات المنهجية , فهذه خطوات أساسية لا غنى عنها في الدراسة العلمية الصحيحة , لأنها تقي البحث من اللاموضوعية وخصوصا بالنسبة للمنهج والعينة وأدوات جمع البيانات , وتعد الحجر الأساس والمحدد الرئيس للدراسة وضبطها بشكل علمي وسليم يزيد من قيمة البحث العلمية في الربط بين الجانب النظري والجانب الميداني .

1- الدراسة الاستطلاعية :

قبل الشروع في الجانب التطبيقي للبحث قمنا بإجراء استطلاع أولي بغية التعرف على عينة المجتمع الأصلي وذلك من خلال الاطلاع الميداني على الظاهرة (دراسة الأداء الوظيفي وعلاقته بضغوط العمل لدى العاملين في المنشآت الرياضية -ولاية الوادي -) ، وهذا من خلال إجراء مقابلات مع العاملين وملاحظات ميدانية في مسابح ولاية الوادي قصد وضع خطة منهجية لمعالجة المشكلة بطريقة علمية والتي من خلالها تم التعرف وتحديد فرضيات الدراسة .

◦ أهداف الدراسة الاستطلاعية :

من خلال الدراسة الاستطلاعية نريد أن نحقق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

*الاطلاع على الممارسة الميدانية في المنشآت من خلال الاتصال ببعض العاملين في المسابح من أجل جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي يمكن من خلالها معالجة الإشكال المطروح

*محاولة التعرف أكثر على مجتمع الدراسة الميدانية.

*اختيار الاستبيان الأكثر ملائمة للدراسة الميدانية مع تكييفه بحسب طبيعة العينة.

*تحديد الطريقة المناسبة لاختيار العينة

*محاولة اكتشاف الصعوبات و العوائق التي يمكن أن تعترض الباحث قبل الشروع في الدراسة الميدانية.

وبعد قيامنا بهذه الدراسة مع بداية شهر مارس تم التوصل إلى جل هذه النقاط التي اتضحت من خلال عرضنا لهذا الفصل.

2- منهج البحث :

يرتكز استخدام الباحث لمنهج ما دون غيره على طبيعة الموضوع الذي نود دراسته وفي دراستنا الحالية وتبعاً للمشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم حيث يعرفه رايح تركي أنه "عبارة عن استقصاء ينصب في ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر قصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها" (1).

أما بشير صالح الرشيد فيعرفه بأنه " مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أي الموضوع محل البحث" (2).

2- مجتمع وعينة البحث :

إذا كان تعريف مجتمع البحث هو: "جميع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، يجب أن يشمل مجتمع البحث على النقاط التالية:

- أن يشمل جميع الأفراد المجتمع الأصلي.
- البيانات تكون دقيقة.

- مراعاة عدم تكرار الأشخاص أو بعض عينة البحث.¹
- ويطلق على المجتمع الإحصائي اسم العلم ويمكن تحديده على أنه كل الأشياء التي تمتلك الخصائص أو سمات قابلة للملاحظة والقياس والتحليل الإحصائي.

هو إجراء يستهدف تمثيل المجتمع الأصلي بحصة أو مقدار محدود من المفردات التي عن طريقها تؤخذ القياسات أو البيانات المتعلقة بالدراسة أو البحث و ذلك بغرض تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها من العينة على المجتمع الأصلي المسحوب من العينة.

حجم العينة :

يعبر حجم العينة عن عدد العناصر التي تكون العينة ، و يتوقف حجم العينة على نوع العينة المستعملة من قبل الباحث ، اذا كانت العينة احتمالية فانه يتحدد وفقاً لقواعد احتمالية تتعلق دائماً بالمعالجة الإحصائية وهناك العديد من الأقوال حول حجم العينة الا ان "مورس انجرس " أشار إلى القواعد التالية باعتبارها أساسية لاختيار عينة البحث بطريقة احتمالية .

- في مجتمع البحث الذي عدد عناصره يقدر ببعض المئات الى بعض الالف فالأفضل هو اخذ 10 بالمائة من المجتمع الاصيل .

¹- رايح تركي، مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 84، ص23

2 - بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، 2000، ص59.

¹- حسن احمد الشافعي، سوزان أحمد علي مرسي: ميدان البحث العلمي، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1999، ص 45.

- في حالة كان مجتمع البحث اكثر من عشرات الالاف فان 01 بالمائة تكون كافية .
- اما في مجتمع البحث الذي عدد عناصره اقل من 100 فانه يأخذ كل مجتمع البحث او 50 بالمائة منه على الاقل.

وحرصا للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية مطابقة للواقع قمنا بأخذ مجتمع البحث ككل أي أن العينة تمثل 100% من المجتمع أي تمثل حجم العينة هو 20 عامل .
يقول عمار بوحوش "عينة البحث هي المعلومات عن عدد الوحدات التي تسحب من المجتمع الاصيل لموضوع الدراسة بحيث تكون ممثلة تمثيلا صادقا لصفات هذا المجتمع".²

يجب عند اختيار العينة اخذ عدة مفاهيم بعين الاعتبار ، حيث يعتبر اختيار العينة اهم المشكلات التي تواجه الباحث في مجال العلوم الانسانية والاجتماعية فالنتائج العلمية تتوقف على مدى تمثيل العينة للمجتمع الاصيل ، و ابتعادها قر الامكان عن التحيز ، و تستخدم العينة في الابحاث النفسية والاجتماعية كوماها :

* توفر التكلفة المادية .

* توفر الجهد في جمع البيانات وتبويبها وتفسيرها .

* توفير الدقة في الاجراءات الميدانية وفي تفسير النتائج .

* تتيح العينة التعمق في الدراسة للبيانات المحصلة .

لا يستطيع الباحث أحيانا ان يجري بحثا على مجتمع أصلي بأكمله ، فيقتصر على اختيار عينة تتمثل في افرادها جميع الصفات الرئيسية للمجتمع الأصلي الذي أخذت منه ، ليكون الاستنتاج صحيحا ولا يمكن لذلك ان يتحقق إلا حينما تتساوى احتمالات ظهور المجتمع الأصلي في العينة المختارة .

ولقد شملت هذه الدراسة جميع العاملين في مسابح ولاية الوادي والمقدر عددهم بـ : 20 عامل

3- مجالات البحث :

مجالات البحث :

3-1- المجال الزماني :

تم ابتداء من 1 جانفي 2017 إلى غاية 10 ماي 2017 عن طريق جلب المادة العلمية وهذا في الجانب النظري ، ودام فيها الجانب التطبيقي قرابة الشهر ونصف وذلك بالقيام بالدراسة الاستطلاعية وتم فيها التطبيق الميداني ومعالجة النتائج المحصل عليها بالطرق الاحصائية المناسبة .

3-2 - المجال المكاني :

² عمار بوحوش : مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 ، ص 99.

اجري البحث على مستوى مسابح ولاية الوادي .

4- أدوات جمع المعلومات :

4-1- الاستبيان : وهو أداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات فيتم جمع هذه البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة الأسئلة ، ومن بين مزايا هذه الطريقة أنها اقتصاد في الجهد والوقت كما أنها تسهم في الحصول على بيانات من العينات في أقل وقت ممكن بتوفير شروط التقنين من صدق وثبات وموضوعية.

4-2. صدق الاستبيان:

صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه ، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان " .

لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها .

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما اعد له حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من معهد علوم وتقنيات النشاطات التربوية البدنية والرياضية بسكرة ، ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى كفايتها ومناسبتها للمحاور المقترحة ، والاستفادة من اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها ، وكذلك توجيهاتهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية بحذف بعض الخصائص الشخصية وإضافة خصائص أخرى .

وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكومون ، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث تم حذف بعض العبارات وتغيير صياغة بعضها الآخر.

4 - 3 - أسلوب توزيع الاستبيان:

بعد صياغة الاستبيان بصفة نهائية ، ثم اخذ الموافقة عليه من طرف الأستاذ المشرف ثم عرضه علي بعض الأساتذة بغرض المعاينة والتحكيم ، وبعد كل هذا قمنا بتوزيعه حيث كان هذا التوزيع قصديا على جميع العمال في مسابح ولاية الوادي .

5- ضبط المتغيرات المستعملة :

يمكن أن نقسم موضوع بحثنا حسب المتغيرين التاليين:

أ- المتغير المستقل: الأداء الوظيفي .

ب- المتغير التابع: ضغوط العمل .

6- المعالجة الإحصائية :

6-1- طريقة التحليل و الإحصاء: وهي من أهم الطرق المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات المختلفة من المراجع والمطبوعات والموسوعات العلمية المختلفة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، حتى تكون لنا سندا ودعما لكي تساهم في الفهم الأعمق والأوضح للجوانب العلمية والعناصر الأساسية المكونة لموضوع دراستنا .

6-2- أسلوب التحليل الإحصائي : لكي يتسنى لنا التعليق والتحليل عن نتائج الاستمارة بصورة واضحة وسهلة قمنا بالاستعانة بأسلوب التحليل الإحصائي وهذا عن طريق تحويل النتائج التي حصلنا عليها من خلال الاستمارة إلى أرقام على شكل نسب مئوية وهذا عن طريق إتباع العلاقة التالية بـ :

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{نسبة التكرار} \times 100}{\text{العينة}}$$

الفصل الخامس

عرض و تحليل و مناقشة

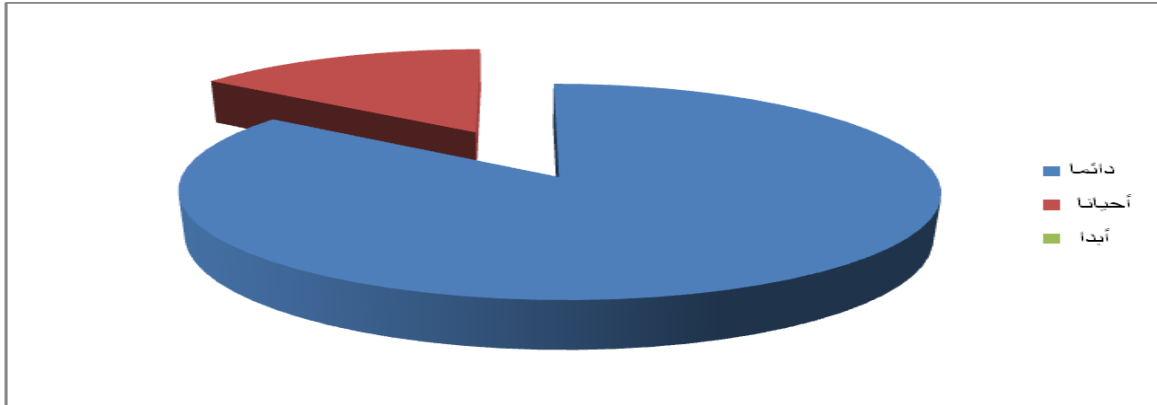
نتائج الدراسة

I. عرض وتحليل نتائج الدر
1- عرض وتحليل نتائج الفر

السؤال الأول : أشعر بالانهاك في نهاية الدوام ؟
الهدف من طرح السؤال : هو معرفة إذا ما كان العاملون يشعرون بالانهاك الذي يمثل أحد مصادر ضغوط العمل .
جدول رقم (2) : يمثل إجابات العاملين على الشعور بالانهاك في نهاية الدوام .

العبارات	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا ² محسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة	درجة الحرية
دائماً	17	85%	6,01	5,99	0.05	دالة	2
أحيانا	3	15%					
أبداً	0	0%					
المجموع	20	100%					

حسب نتائج الجدول (2) يتضح لنا ان نسبة العاملين الذين اجابوا عن السؤال الأول بالموافقة على أنهم يشعرون بالانهاك بعد الدوام يمثلون بنسبة 85 % أي بنسبة كبيرة اما النسبة المتبقية والتمثلة في 15 % فانهم يرون ان الشعور بالانهاك بعد الدوام يكون بصورة أقل ومن خلال التحليل الإحصائي الموضح في الجدول رقم (2) يتضح لنا ان هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 بين إجابات العاملين على السؤال الأول بحيث نجد ان كا² المحسوبة 6,01 كبر من كا² المجدولة 5,99

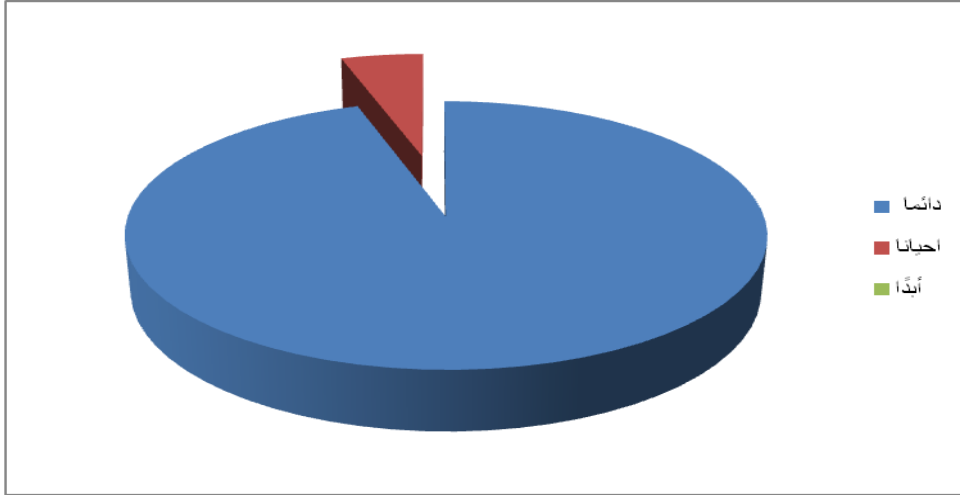


شكل رقم 01 : يمثل إجابات العاملين على الشعور بالانهاك في نهاية الدوام
السؤال الثاني : وقت العمل غير كافي لانجاز المهام الموكلة لي يزيد من قلقي ؟.
الهدف من طرح السؤال : هو معرفة هل الوقت الغير كافي لانجاز الاعمال الموكلة لهم يزيد من شعورهم بالقلق.
جدول رقم (3) : يمثل اجابات العمال على اذا ماكان الوقت غير كافي لانجاز اعمالهم يزيد من قلقهم.

العبارات	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا ² محسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة	درجة الحرية
دائماً	19	95%	9,21	5,99	0.05	دالة	2
أحيانا	1	5%					

					0	%0	أبدًا
					20	%100	المجموع

حسب نتائج الجدول (3) يتضح لنا ان نسبة العمال الذين كان رأيهم في أن وقت العمل الغير كافي لانجاز المهام الموكلة لهم يزيد من قلقهم يكون دائما وبنسبة 95 % اما نسبة 5 % من العمال يعتقدون أن الوقت الغير كافي لانجاز المهام يزيد من قلقهم يكون أحيانا وعدم وجود من يعارض تلك الفكرة ومن خلال التحليل الإحصائي الموضح في الجدول رقم (3) يتضح لنا ان هناك فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 بين إجابات العمال على السؤال الثاني بحيث نجد ان كا² المحسوبة 9,21 اكبر من كا² الجدولة 5,99.



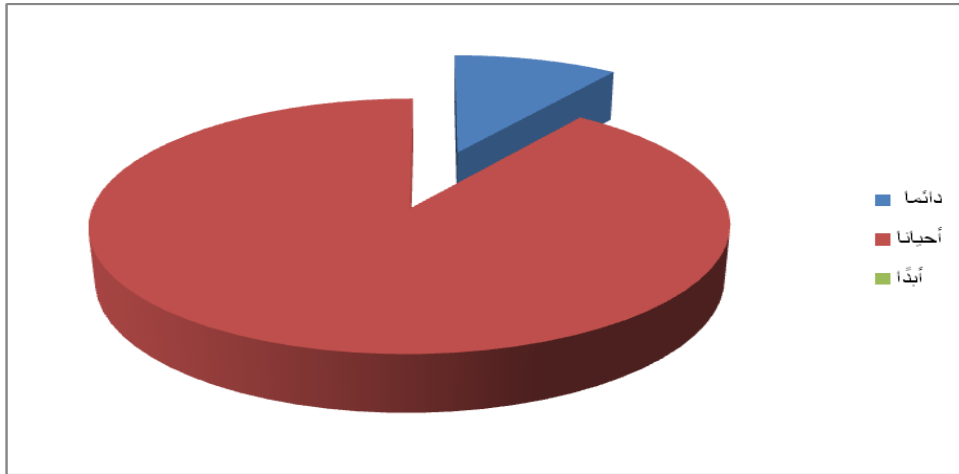
شكل رقم 02 يمثل اجابات العمال على اذا ماكان الوقت غير كافي لانجاز اعمالهم يزيد من قلقهم

السؤال الثالث: القيام بعدة أعمال بآن واحد يزيد من توترى ؟
الهدف من طرح السؤال: هو معرفة ان كان القيام بعدة أعمال في آن واحد يزيد من توتر العمال
جدول رقم (4) : يمثل اجابات العمال على أن القيام بعدة أعمال في آن واحد يزيد من توترهم .

العبارات	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا ² محسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة	درجة الحرية
دائما	2	%10	7,5	5,99	0.05	دالة	2
أحيانا	18	%90					
أبدًا	0	%0					
المجموع	20	%100					

حسب نتائج الجدول (4) يتضح لنا ان نسبة العمال الذين يعتقدون أن " القيام بعدة أعمال بآن واحد تزيد من توترهم " بصورة دائمة يمثلون 10 % اما نسبة المتمثلة في 90 % يرون أن

التأثير يكون احيانا ومن خلال التحليل الإحصائي الموضح في الجدول (4) يتضح لنا ان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 بين إجابات العمال على السؤال الثالث بحيث نجد ان كا² المحسوبة 7,5 اكبر من كا² الجدولة 5,99.

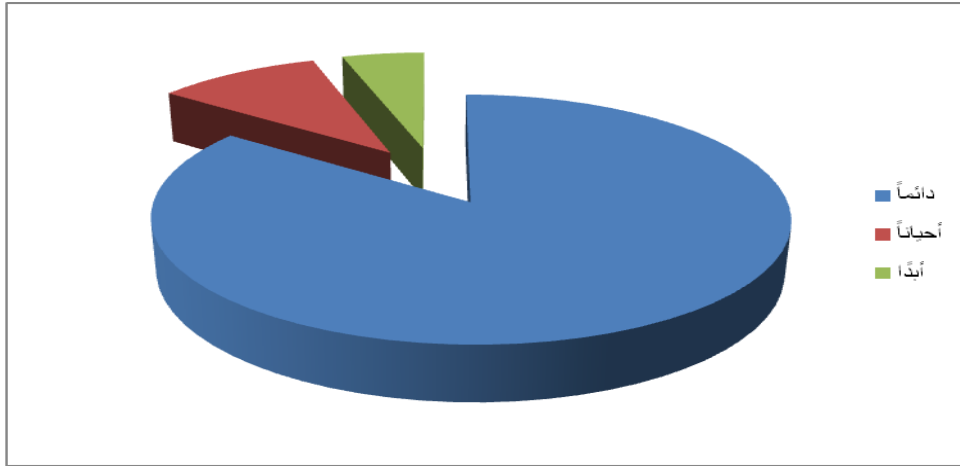


شكل رقم 03 يمثل اجابات العمال على أن القيام بعدة أعمال في آن واحد يزيد من توترهم السؤال الرابع : كثرة النسيان وعدم قدرتي على التركيز ترفع من ضغط العمل عليّ ؟ الهدف من طرح السؤال : هو معرفة تأثير كثرة النسيان وعدم القدرة على التركيز على العمال ومدى رفعها لضغط العمل لديهم.

جدول رقم (5) : يمثل اجابات العمال عن " كثرة النسيان وعدم القدرة عللا التركيز ورفعها لضغط العمل عند العمال ".

العبارات	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا ² محسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة	درجة الحرية
دائماً	17	85%	8,03	5,99	0.05	دالة	2
أحياناً	2	10%					
أبداً	1	5%					
المجموع	20	100%					

حسب نتائج الجدول (5) يتضح لنا ان اغلبية العمال يعتقدون وبنسبة 85 % ان "كثرة النسيان وعدم القدرة على التركيز ترفع من ضغط العمل لديهم " وبنسبة 10 % يرون ذلك التأثير يكون احيانا وبنسبة أقل 5 %الذين يرون أن ذلك ليس له تأثير أبدا , ومن خلال التحليل الإحصائي الموضح في الجدول (5) يتضح لنا ان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 بين إجابات العمال على السؤال الرابع بحيث نجد ان كا² المحسوبة 8,03 اكبر من كا² الجدولة 5,99.



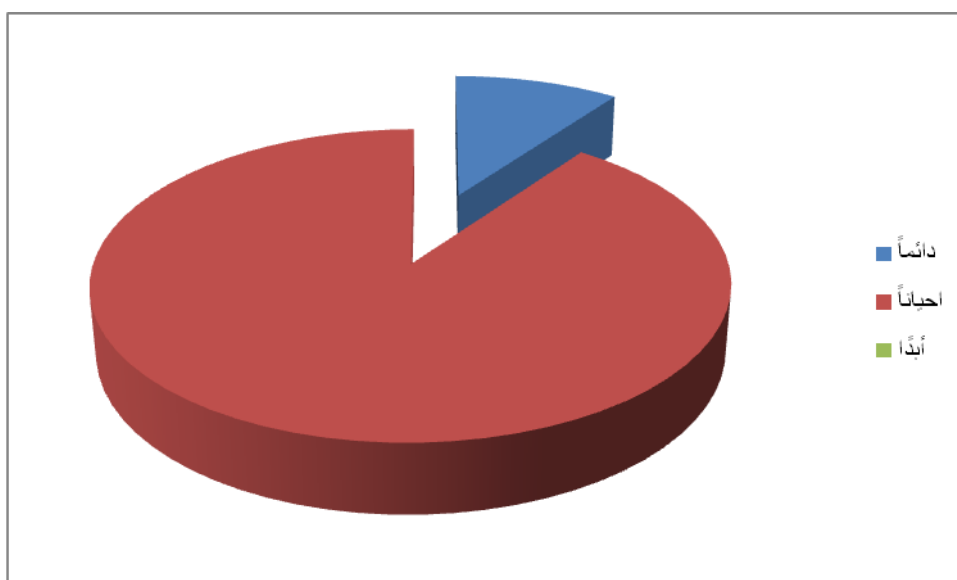
شكل رقم 04 يمثل اجابات العمال عن " كثرة النسيان وعدم القدرة عللا التركيز ورفعها لضغط العمل عند العمال

السؤال الخامس : الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبراتي ومهاراتي تسبب لي الضغط؟.
الهدف من طرح السؤال : هو التعرف اذا ما كانت الاعمال البعيدة عن خبرات ومهارات العامل تسبب له الضغط.

جدول رقم(6) : يمثل اجابات العمال على " الاعمال المكلف بها بعيدة عن خراتي ومهاراتي تسبب لي الضغط":

العبارات	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا ² محسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة	درجة الحرية
دائماً	2	10%	7,5	5,99	0.05	دالة	2
احياناً	18	90%					
أبداً	0	0%					
المجموع	20	100%					

حسب نتائج الجدول (6) يتضح لنا ان العاملين الذين يعتقدون أن " الاعمال المكلف بها بعيدة عن خبراتي ومهاراتي تسبب لي الضغط " كان بنسب قليلة 10 % أما النسبة الاكبر يعتقدون أن ذلك التأثير يكون أحياناً وبنسبة 90% ، ومن خلال التحليل الإحصائي الموضح في الجدول (6) يتضح لنا ان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 بين إجابات العمال على السؤال الخامس بحيث نجد ان كا² المحسوبة 7,5 كبر من كا² المجدولة 5,99.



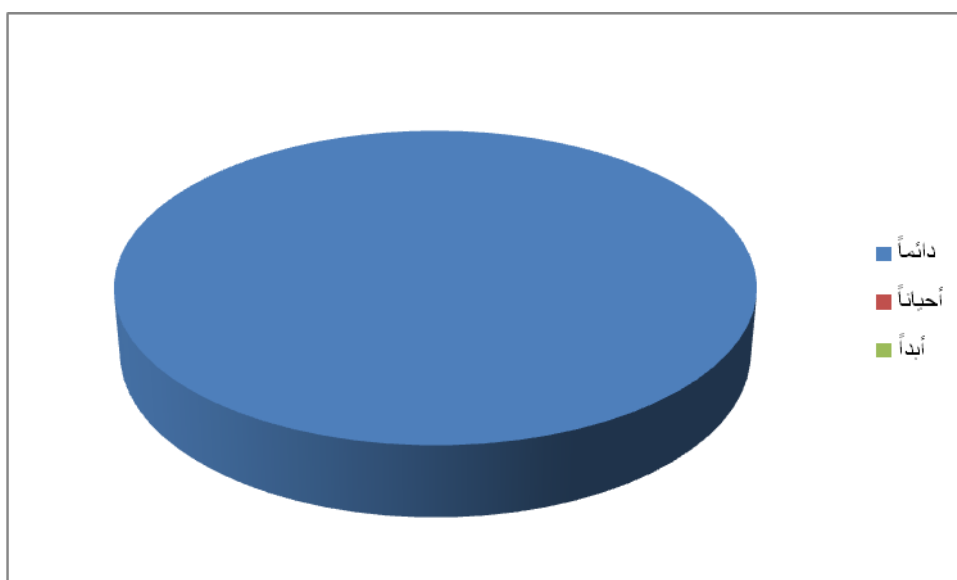
شكل رقم 05 يمثل اجابات العمال على " الأعمال المكلف بها بعيدة عن خراتي ومهاراتي تسبب لي الضغط":

السؤال السادس : تنقصني المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل تسبب لي القلق ؟
الهدف من طرح السؤال : هو معرفة هل نقص المعارف والمهارات اللازمة لاداء الاعمال يسبب القلق للعمال؟

جدول رقم (7) يمثل اجابات العمال على نقص المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل تسبب لهم الضغط .

العبارات	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا ² محسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة	درجة الحرية
دائماً	20	100%	8,89	5,99	0.05	دالة	2
أحياناً	0	0%					
أبداً	0	0%					
المجموع	20	100%					

حسب نتائج الجدول (7) يتضح لنا ان نسبة 100% من العمال يَرَوْنَ ان "نقص المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل تسبب لهم الضغط" ومن خلال التحليل الإحصائي الموضح في الجدول رقم (7) يتضح لنا ان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 بين إجابات العمال على السؤال السادس بحيث نجد ان كا² المحسوبة 8,89 أكبر من كا² المجدولة 5,99.



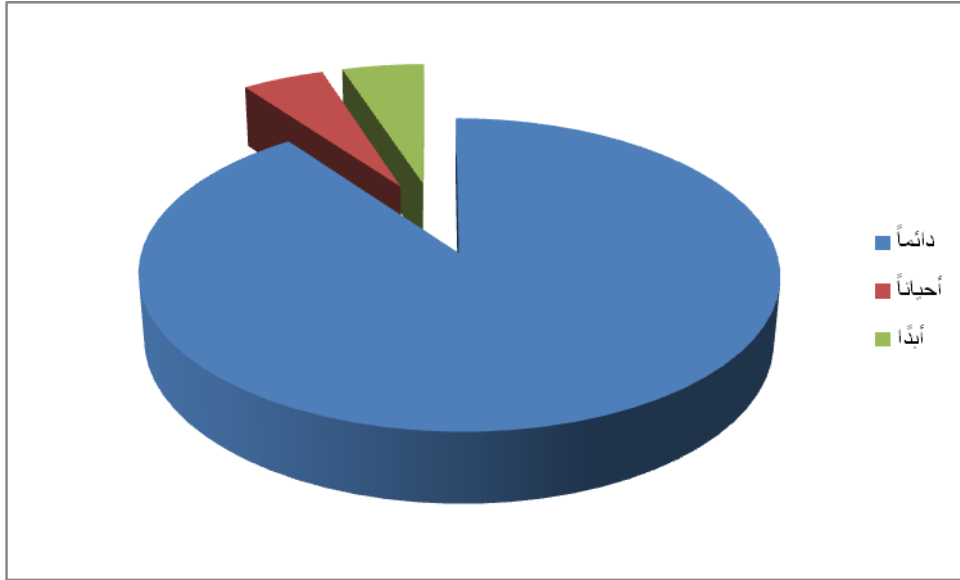
شكل رقم 06 يمثل اجابات العمال على نقص المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل تسبب لهم الضغط .

السؤال السابع : عدم قدرتي على التكيف مع الآخرين وبناء علاقات جيدة يقلقني ؟
الهدف من طرح السؤال : هو معرفة هل عدم القدرة على التكيف مع الآخرين وبناء علاقات جيدة يقلق العاملين .

جدول رقم (8): يمثل اجابات العاملين هل عدم قدرتهم على التكيف مع الآخرين وبناء علاقات جيدة يقلقهم

العبارات	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا ² محسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة	درجة الحرية
دائماً	18	90%	9,63	5,99	0.05	دالة	2
أحياناً	1	5%					
أبداً	1	5%					
المجموع	20	100%					

حسب نتائج الجدول (8) يتضح لنا ان نسبة 90 % من العمال يرون ان عدم قدرتهم على التكيف مع الآخرين وبناء علاقات جيدة يزيد من قلقهم ومن خلال التحليل الإحصائي الموضح في الجدول رقم (8) يتضح لنا ان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 يبين اجابات العمال على السؤال السابع بحيث نجد ان كا² المحسوبة 9,63 اكبر من كا² المجدولة 5,99 .



شكل رقم 07 يمثل اجابات العاملين هل عدم قدرتهم على التكيف مع الآخرين وبناء علاقات جيدة يقلقهم

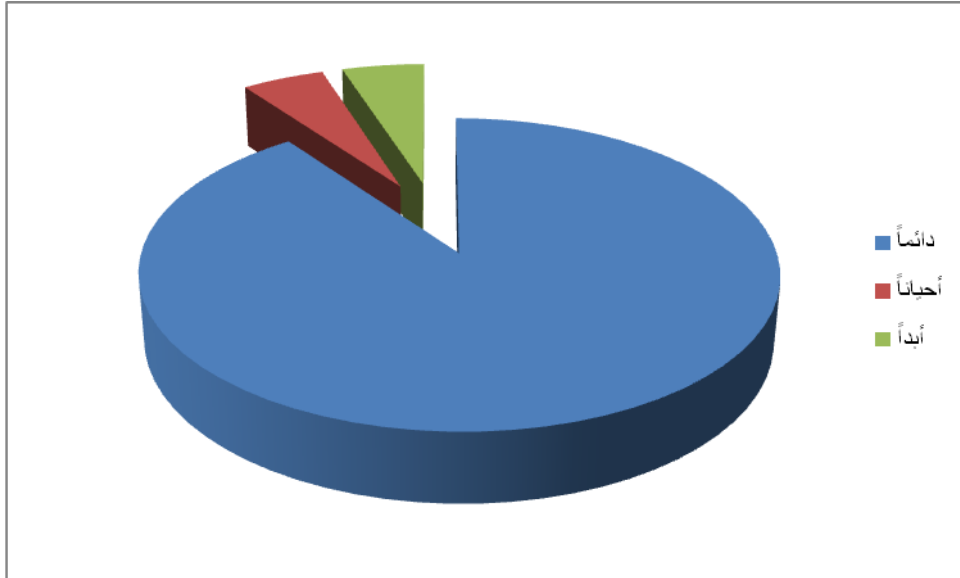
السؤال الثامن : الاعتماد على الذات في تنفيذ العمل يزيد درجة الضغط عليّ ؟

الهدف من طرح السؤال : هو معرفة هل الاعتماد على الذات في تنفيذ العمل يقلل درجة الضغط وبالتالي تحديد أحد مثيرات الضغط .

جدول رقم (9) : يمثل اجابات العمال عن " الاعتماد على الذات في تنفيذ العمل يقلل درجة الضغط لديهم "

العبارات	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا ² محسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة	درجة الحرية
دائماً	18	90%	9,21	5,99	0.05	دالة	2
أحياناً	1	5%					
أبداً	1	5%					
المجموع	20	100%					

حسب نتائج الجدول (9) يتضح لنا ان نسبة 90 % من العمال يرون أن الاعتماد على الذات في تنفيذ العمل يقلل من درجة الضغط عليهم اما النسبة المتبقية والمتمثلة في 5 % يرون عكس ذلك , ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضح في الجدول رقم (9) يتضح لنا ان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 بين إجابات العمال على السؤال الثامن بحيث نجد ان كا² المحسوبة 9,21 اكبر من كا² المجدولة 5,99.



شكل رقم 08 يمثل إجابات العمال عن " الاعتماد على الذات في تنفيذ العمل يقلل درجة الضغط لديهم

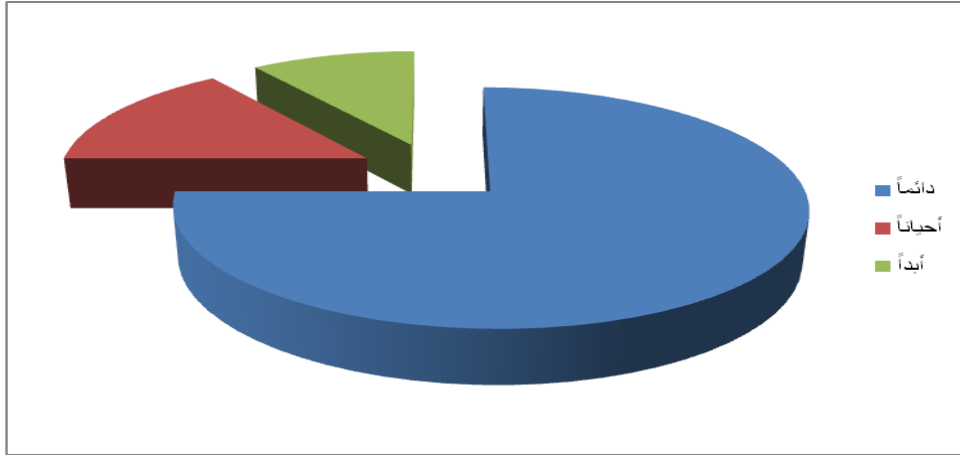
السؤال التاسع : قدرتي على الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع الزملاء يقلل من الضغط عليّ؟

الهدف من طرح السؤال : هو معرفة القدرة على الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع الزملاء تقلل من الضغط على العمال .

جدول رقم (10) يمثل اجابات العمال عن " قدرتهم على الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع الزملاء تقلل من الضغط عليهم " .

العبارات	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا ² محسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة الحرية
دائماً	15	75%	6,63	5,99	0.05	2
أحياناً	3	15%				
أبداً	2	10%				
المجموع	20	100%				

حسب نتائج الجدول (10) يتضح لنا ان نسبة العمال الذي يرون أن قدرتهم على الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع الزملاء تقلل من ضغط العمل يمثلون نسبة 75 % اما في حين أن نسبة 15 % يرون أن التأثير يكون احيانا أما النسبة المتبقية 10 % يرون انه لا يوجد تأثير مطلقا ومن خلال التحليل الإحصائي الموضح في الجدول (10) يتضح لنا ان عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 بين إجابات العاملين على السؤال التاسع وذلك لكون كا² المحسوبة 6,63 أقل من كا² المجدولة 5,99.



شكل رقم 9 يمثل اجابات العمال عن " قدرتهم على الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع الزملاء تقلل من الضغط عليهم ".

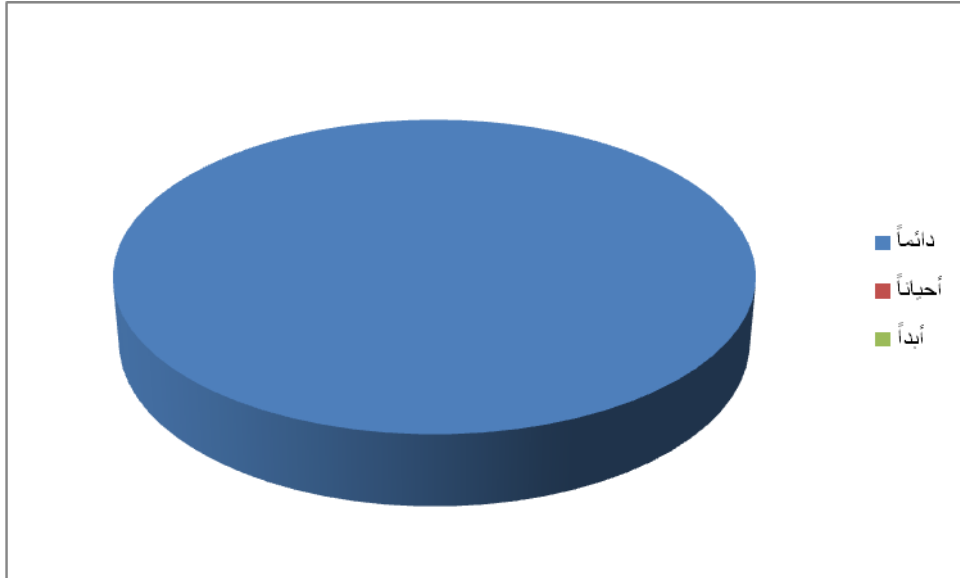
السؤال العاشر: قدرتي على التخطيط للقيام بالأعمال الموكلة لي تقلل من درجة الضغط عليّ؟

الهدف من طرح السؤال : هو معرفة مدى قدرة التخطيط للقيام بالأعمال الموكلة للعمال من تقليل من درجة الضغط عليهم

جدول رقم (11) : يمثل اجابات العمال عن مدى " قدرتهم على التخطيط للقيام بالأعمال الموكلة لهم وتقليلها لدرجة الضغط عليهم " .

العبارات	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا ² محسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة	درجة الحرية
دائماً	20	100%	8,8	5,99	0.05	دالة	2
أحياناً	0	0%					
أبداً	0	0%					
المجموع	20	100%					

حسب نتائج الجدول (11) يتضح لنا ان نسبة العمال الذين يرون أن " القدرة على التخطيط للقيام بالأعمال الموكلة لهم تقلل من درجة الضغط عليهم " يمثلون نسبة 100 % ومن خلال التحليل الإحصائي الموضح في الجدول رقم (11) يتضح لنا ان هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 بين إجابات التلاميذ على السؤال العاشر بحيث نجد ان كا² المحسوبة 8,8 أكبر من كا² المجدولة 5,99 .



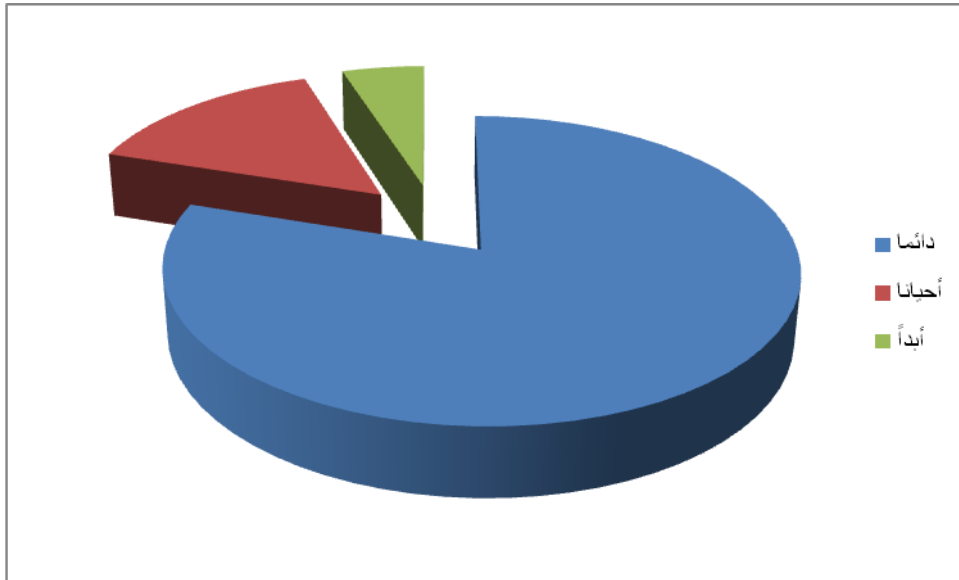
شكل رقم 10 يمثل اجابات العمال عن مدى " قدرتهم على التخطيط للقيام بالأعمال الموكلة لهم وتقليلها لدرجة الضغط عليهم " .

السؤال الحادي عشر : قدرتي على التكيف مع الحالات الطارئة تخفف من حدة التوتر ؟
الهدف من طرح السؤال : هو معرفة المدى الذي تحققه القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة لتخفيف حدة التوتر .

جدول رقم(12) : يمثل اجابات العمال عن " قدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة وتخفيفها لحدة التوتر "

العبارات	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا ² محسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة	درجة الحرية
دائماً	16	80%	6,53	5,99	0.05	دالة	2
أحياناً	3	15%					
أبداً	1	5%					
المجموع	20	100%					

حسب نتائج الجدول (12) يتضح لنا ان نسبة العمال الذين يرون ان القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة تخفف من حدة التوتر لديهم تقدر بـ 80 % أما نسبة المتبقية فانقسمت بين 15 % يقول ان التأثير يكون أحياناً , 05% يرون انه لا يوجد تأثير أبداً , ومن خلال التحليل الإحصائي الموضح في الجدول رقم (12) يتضح لنا ان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 بين إجابات العمال على السؤال الحادي عشر بحيث نجد ان كا² المحسوبة 6,53 اكبر من كا² المجدولة 5,99 .



شكل رقم 11 يمثل اجابات العمال عن " قدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة وتخفيفها لحدة التوتر "

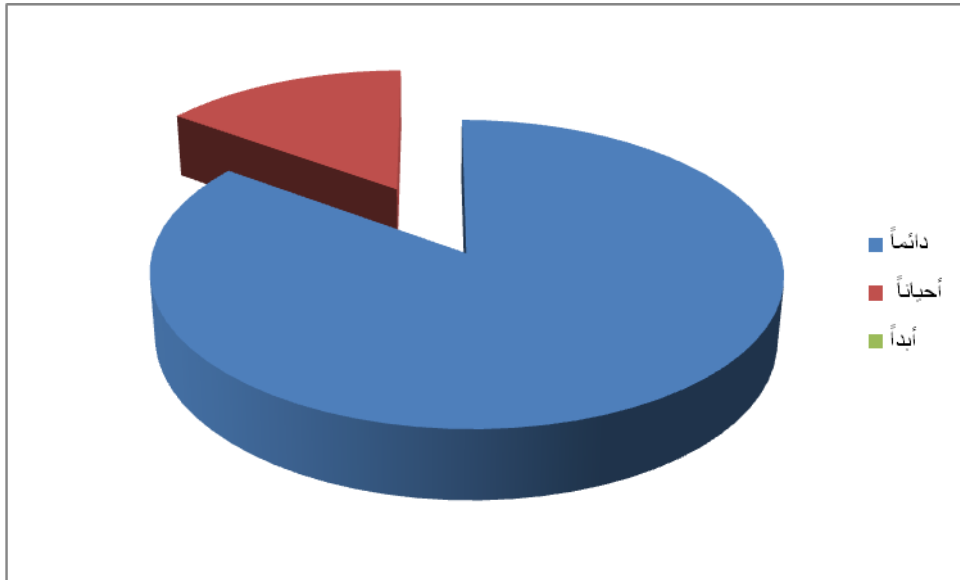
السؤال الثاني عشر: انجازي للعمل في الوقت المحدد يشعرني بالراحة ؟

الهدف من طرح السؤال : هو أن انجاز المهام في الوقت المحدد يشعر العامل بالراحة وبالتالي يقلل من شدة الضغط .

جدول رقم (13) : يمثل اجابات العمال عن " انجاز العمل في الوقت المحدد يشعرهم بالراحة " .

العبارات	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا ² محسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة	درجة الحرية
دائماً	17	85%	7,51	5,99	0.05	دالة	2
أحياناً	3	15%					
أبداً	0	0%					
المجموع	20	100%					

حسب نتائج الجدول (13) يتضح لنا ان نسبة 85 % من العمال يرون أن انجاز العمل في الوقت المحدد يشعرهم بالراحة , اما نسبة 15 % يرون أن ذلك التأثير يكون أحياناً , ومن خلال التحليل الإحصائي الموضح في الجدول (13) يتضح لنا ان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 بين إجابات التلاميذ على السؤال الثاني عشر بحيث نجد ان كا² المحسوبة 7,51 اكبر من كا² المجدولة 5,99.



شكل رقم 12 يمثل اجابات العمال عن " انجاز العمل في الوقت المحدد يشعرهم بالراحة " . مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى :

جدول رقم (14) يمثل الدلالة الإحصائية لجدول الفرضية الأولى :

الدلالة الإحصائية	كا ² مجدولة	كا ² محسوبة	الجدول
دالة	5,99	6,01	الجدول رقم 2
دالة	5,99	9,25	الجدول رقم 3
دالة	5,99	7,5	الجدول رقم 4
دالة	5,99	8,03	الجدول رقم 5
دالة	5,99	7,5	الجدول رقم 6
دالة	5,99	8,89	الجدول رقم 7
دالة	5,99	9,63	الجدول رقم 8
دالة	5,99	9,21	الجدول رقم 9
دالة	5,99	6,63	الجدول رقم 10
دالة	5,99	8,8	الجدول رقم 11
دالة	5,99	6,53	الجدول رقم 12
دالة	5,99	7,51	الجدول رقم 13

بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى والتي تنص على أنه هنالك علاقة بين قدرات الأداء الوظيفي للعاملين والتعرض لضغوط العمل في المنشأة الرياضية .

توصلنا إلى أن الجدول رقم (14) كانت كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة وهذا يدل على أنه قدرات الاداء الوظيفي لها اثر كبير على العاملين والتي بقلتها وضعف تلك القدرات تسبب أو تؤدي الي التعرض لضغوط العمل على غرار الجدول رقم (3) الذي يوضح أن العاملين الغير قادرين على انجاز مهامهم في الوقت المحدد يتعرضون لضغوط عمل وهذا ما تأكده نتائج دراسة " الكبسي " والتي توصلت الى ان الطلب من العماليين القيام بكم كبير

من الاعمال والمهام يزيد من توترهم وكذا الضغوط عليهم , وكذا بنسبة أكبر عدم القدرة على التكيف مع الآخرين وبناء علاقات جيد يسبب قلقهم بالتالي التعرض الي ضغوط عمل وهذا يدخل في اطار عدم القدرة على التواصل داخل بيئة العمل ففي دراسة "خوام" كان من من النتائج التي توصلت اليه ان عدم وجود حوار او أسلوب تواصل محدد وواضح بين الادارة والموظفين يؤثر على أدائهم ما بينه الجدول رقم (8) , كما لوحظ في الجدول رقم (9) من خلال اجابات العمال على ان الاعتماد على الذات يزيد من درجة الضغط عليهم وذلك بسبب تفضيلهم للعمل الجماعي وهذا ما تم تحديده من خلال الدراسة الاستطلاعية والتحاور مع العمال, ففقدرة العاملين على تقديم الاداء الوظيفي الأمثل يتطلب مجموع القدرات البدنية والذهنية وكذا التواصل والتحاور بين زملاء العمل والذي تم تأكيده من خلال اجابات العمال على اسئلة الاستبيان والتي جلتها كانت تدور حول القدرة سواء الذهنية أو البدنية كنقص المعارف وكثرة النسيان فهي عوامل بتجمعها تساهم في تقليل نسبة تعرض العامل للضغوط العمل .

وهذا ما جاء في دراستنا والتي توضح ان القدرة على الأداء تسمح للفرد بانجاز مهامه في الوقت المحدد وبالطريقة المثلى والتي تقلل من درجة الضغط وذلك من خلال توفر القدرات البدنية والذهنية وكذا القدرة على بناء العلاقات والتواصل .

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية :

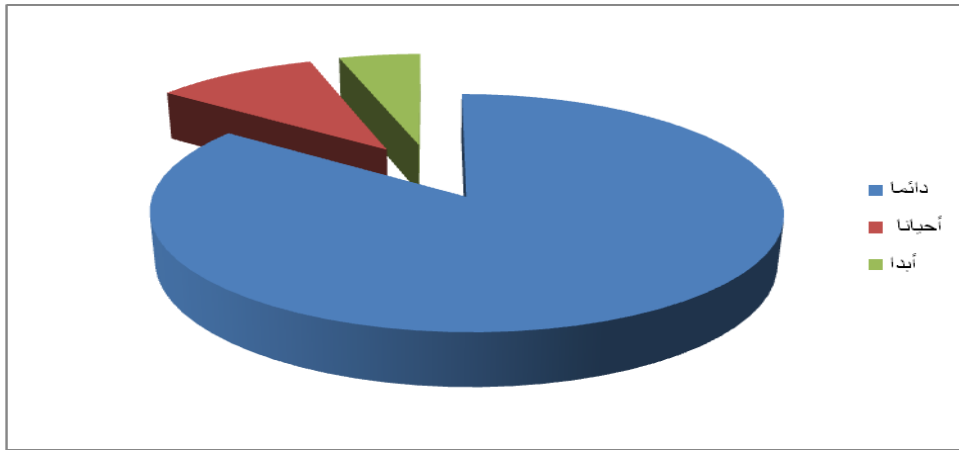
السؤال الثالث عشر: العمل الذي أمارسه لا يرقى الي مستوى طموحي بسبب لي التوتر ؟
الهدف من طرح السؤال : هو معرفة اذا ما كان الذي لا يلبي طموح العامل بسبب له التوتر

جدول رقم : (15) يمثل اجابات العمال عن " العمل الي أمارسه لا يرقى الي مستوى طموحي بسبب لي التوتر "

العبارات	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا ² محسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية

2	دالة	0.05	5,99	6,63	85%	17	دائماً
					10%	2	أحياناً
					5%	1	أبداً
					100%	20	المجموع

حسب نتائج الجدول (15) يتضح لنا أن العمال الذين يرون أن "العمل الذي لا يرقى الى مستوى طموحهم يسبب لهم التوتر" بنسبة 80% أن العمال الذي يرون ذلك التأثير يكون أحياناً بنسبة تقدر بـ 15% ومن خلال التحليل الإحصائي الموضح في الجدول (15) يتضح لنا ان هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 بين إجابات العمال على السؤال الثالث عشر بحيث نجد ان كا² المحسوبة 6,63 اكبر من كا² الجدولة 5,99 .



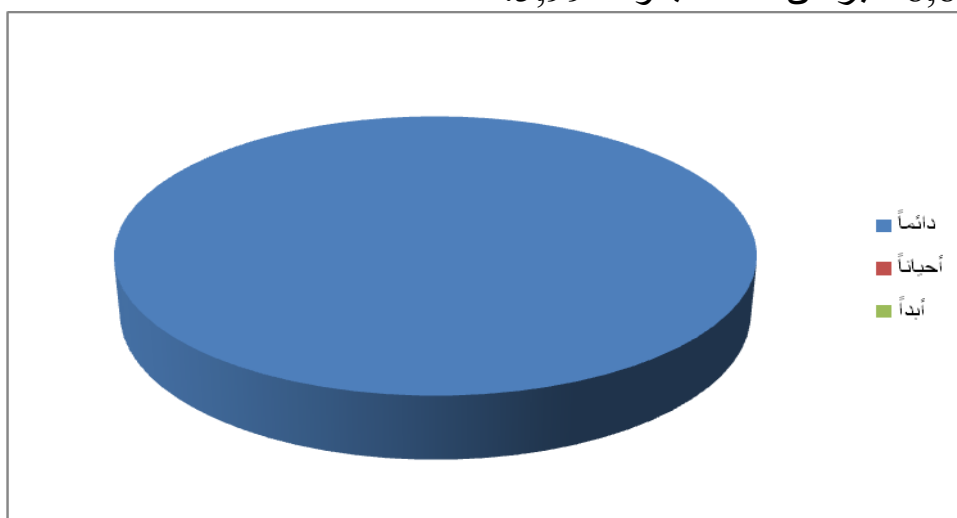
شكل رقم 13 يمثل اجابات العمال عن " العمل الي أمارسه لا يرقى الي مستوى طموحي يسبب لي التوتر "

السؤال الرابع عشر : أتلقى النقد على أساس أنه استهانة بقدراتي يزيد من درجة الضغط؟
الهدف من طرح السؤال : هو معرفة أن طريقة تلقي النقد على انه ستهانة بقدرات العامل يزيد من درجة الضغط عليه .
جدول رقم : (16) يمثل اجابات العمال عن " تلقي النقد على أساس انه استهانة بقدراتهم يزيد من درجة الضغط عليهم " .

العبارات	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا ² محسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة	درجة الحرية
دائماً	20	100%	8,8	5,99	0.05	دالة	2
أحياناً	0	0%					
أبداً	0	0%					
المجموع	20	100%					

حسب نتائج الجدول (16) يتضح لنا ان نسبة 100% من العمال ترن أن تلقي النقد على أساس أنه استهانة بقدراتهم يزيد من درجة الضغط عليهم " ومن خلال التحليل الإحصائي الموضح في الجدول (16) يتضح لنا ان هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى

دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 بين إجابات العمال على السؤال الرابع عشر بحيث نجد ان كا² المحسوبة 8,8 اكبر من كا² الجدولة 5,99.



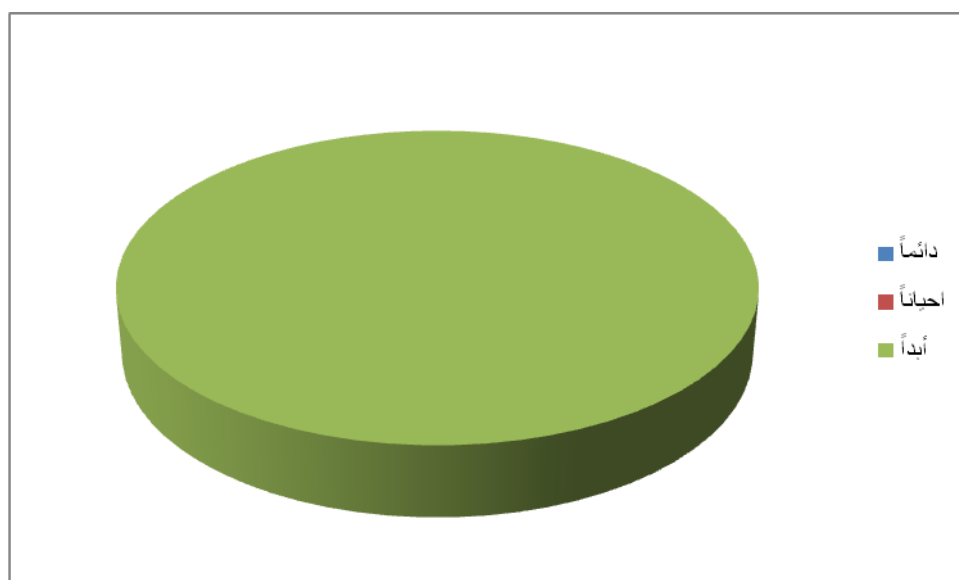
شكل رقم 14 يمثل اجابات العمال عن " تلقي النقد على أساس انه استهانة بقدراتهم

السؤال الخامس عشر : قرب سن التقاعد يشعرني بالتوتر ؟.
الهدف من طرح السؤال : هو معرفة مدى تأثير قرب سن التقاعد في العاملين وهل يشعرهم بالتوتر .

جدول رقم (17) يمثل اجابات العمال على " قرب سن التقاعد يشعرني بالتوتر " .

العبارات	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا ² محسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة	درجة الحرية
دائماً	0	0%	8,8	5,99	0.05	دالة	2
احياناً	0	0%					
أبداً	20	100%					
المجموع	20	100%					

حسب نتائج الجدول (17) يتضح لنا ان نسبة الكلية العمال ترى أن قرب سن التقاعد لا يشعرهم بالتوتر أبداً ومن خلال التحليل الإحصائي الموضح في الجدول رقم (17) يتضح لنا ان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 بين إجابات العمال على السؤال الخامس عشر بحيث نجد ان كا² المحسوبة 8,8 كبر من كا² الجدول 5,99.



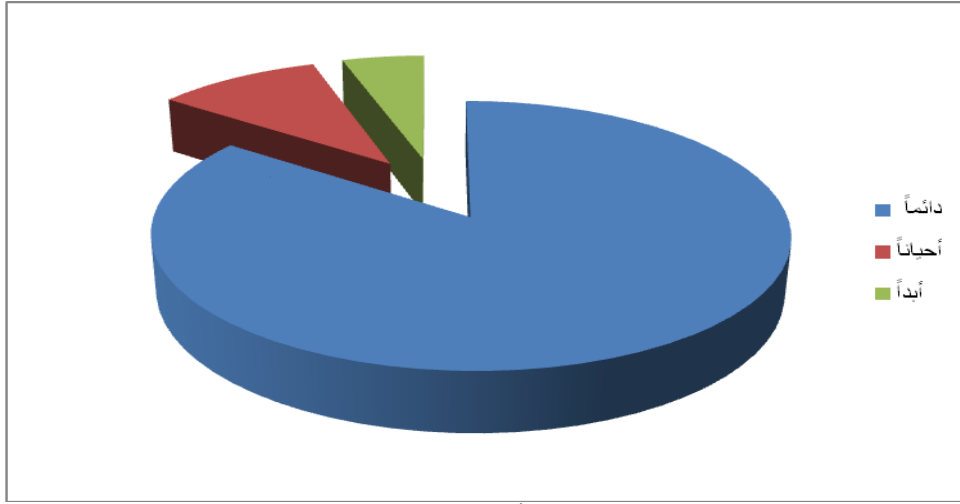
شكل رقم 15 يمثل اجابات العمال على " قرب سن التقاعد يشعرني بالتوتر "

السؤال السادس عشر الأجر الذي أتقاضاه عن الوظيفة غير مناسب يسبب لي الضغط؟. الهدف من طرح السؤال : هو تأثير الأجر الغير المناسب الذي يتقاضاه العمال في درجة ضغوط العمل .

جدول رقم : (18) يمثل اجابات العمال عن " الأجر الغير مناسب الذي يتقاضاه العمال عن الوظيفة يسبب لهم ضغط " :

العبارات	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا 2محسوبة	كا 2المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة	درجة الحرية
دائماً	17	85%	8	5,99	0.05	دالة	2
أحياناً	2	10%					
أبداً	1	5%					
المجموع	20	100%					

حسب نتائج الجدول (18) يتضح لنا ان نسبة العمال الذين يرون أن الأجر الغير المناسب يسبب لهم الضغط 85% ونسب الأخرى انقسمت بين نسبة 10% ان ذلك التأثير يكون أحيانا اما نسبة 5% يرون أنه لا يوجد تأثير أبداً , وحسب نتائج التحليل الإحصائي الموضح في الجدول رقم (18) يتضح لنا ان هناك فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 بين إجابات العمال حول السؤال السادس عشرة بحيث نجد ان كا² المحسوبة 8 اكبر من كا² المجدولة 5,99.



شكل رقم 16 يمثل اجابات العمال عن " الأجر الغير مناسب الذي يتقاضاه العمال عن الوظيفة يسبب لهم ضغط " :

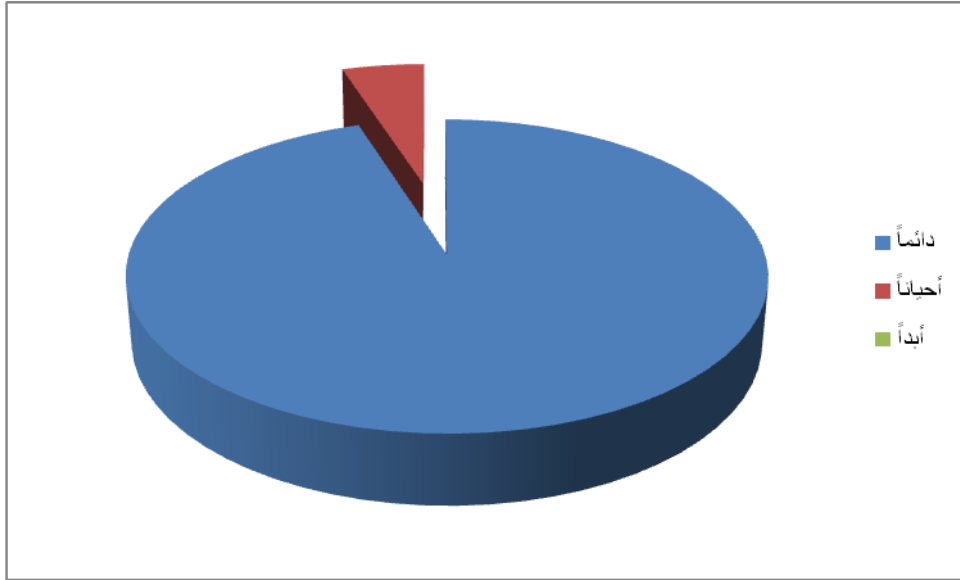
السؤال السابع عشرة : مستوى الحوافز الضعيف في العمل يسبب لي القلق ؟

الهدف من طرح السؤال : هو معرفة مدى تأثير مستوى الحوافز على العمال .

جدول رقم : (19) يمثل اجابات الأساتذة عن "مستوى الحوافز الضعيف في العمل يسبب لهم القلق".

العبارات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² محسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة	درجة الحرية
دائماً	19	95%	9,21	5.99	0.05	دالة	2
أحياناً	1	5%					
أبداً	0	0%					
المجموع	20	100%					

حسب نتائج الجدول (19) يتضح لنا ان نسبة العمال الذين اجابوا عن السؤال السابع عشرة بأن مستوى الحوافز الضعيف في العمل يسبب لهم القلق يمثلون نسبة 95 % أما نسبة 5% ترى ان ذلك التأثير يكون أحياناً، وحسب نتائج التحليل الإحصائي الموضح في الجدول رقم (19) يتضح لنا ان هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 بين اجابات العمال حول السؤال السابع عشرة بحيث نجد ان كا² الالمحسوبة 9,21 أكبر من كا² المجدولة 5.99 .



يشكل رقم 17 مثل اجابات الأساتذة عن "مستوى الحوافز الضعيف في العمل يسبب لهم القلق

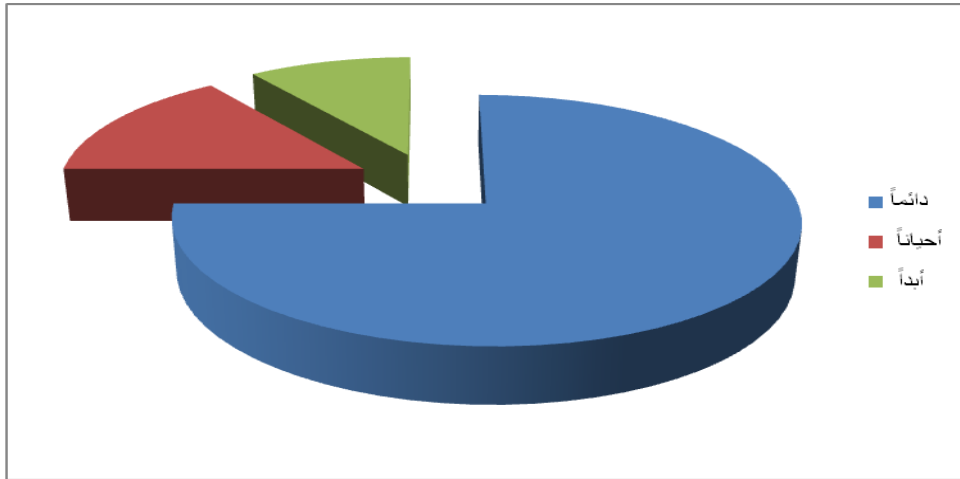
السؤال الثامن عشرة : عدم الشعور بالأمان الوظيفي داخل المؤسسة يسبب لي القلق ؟
الهدف من طرح السؤال : هو معرفة إذا ما كان عدم توفر الأمان الوظيفي داخل المؤسسة يسبب القلق.

جدول رقم (20) : يبين اجابات العمال حول " عدم الشعور بالأمان الوظيفي داخل المؤسسة يسبب القلق للعمال "

العبارات	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا ² محسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة	درجة الحرية
دائماً	15	75%	6,53	5,99	0.05	دالة	2
أحياناً	3	15%					
أبداً	2	10%					
المجموع	20	100%					

حسب نتائج الجدول (20) يتضح لنا أن نسبة العمال الذين يرون ان عدم الشعو بالأمان الوظيفي داخل المؤسسة يسبب القلق تقدر بـ 75% أما النسبة المتبقية انقسمت بين 15% يرون ذلك التأثير يكون أحياناً و 10% يرون ان ذلك لا يآثر أبداً ويؤدي الي الشعور بالقلق, وحسب نتائج التحليل الإحصائي الموضح في

الجدول رقم (20) يتضح لنا ان هناك فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 بين إجابات العمال حول السؤال الثامن عشرة بحيث نجد ان كا² المحسوبة 6,53 أكبر من كا² المجدولة 5,99.



شكل رقم 18 يبين اجابات العمال حول " عدم الشعور بالأمان الوظيفي داخل المؤسسة يسبب القلق للعمال "

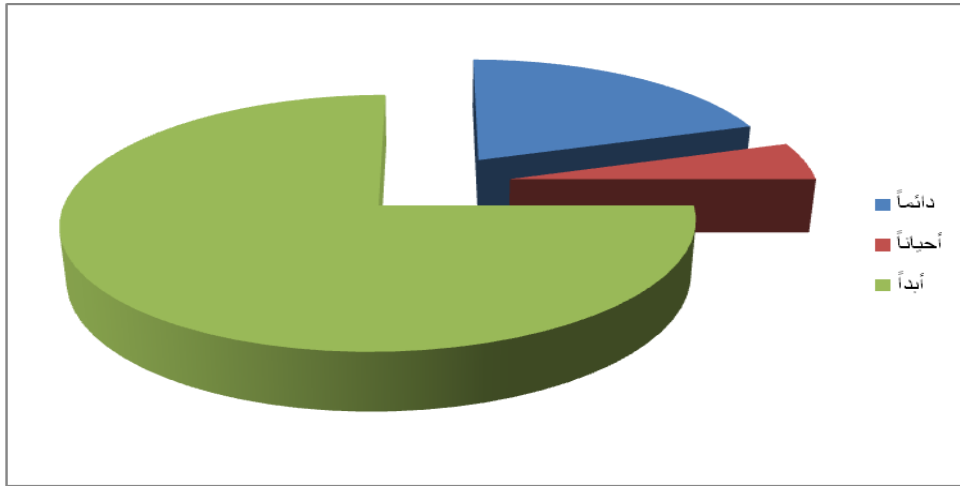
السؤال التاسع عشرة : فرص الترقية في عملي متاحة اذا ما استوفت الشروط يخفف ضغوط العمل؟.

الهدف من طرح السؤال : معرفة اذا ما توفرة فرص الترقية وتقليلها لمستوى الضغوط لدى العاملين .

جدول رقم (21): يمثل اجابات العمال عن " فرص الترقية في العمل اذا استوفت شروطها تخفف من ضغط العمل"

العبارات	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا 2محسوبة	كا 2المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة الحرية
دائماً	4	20%	6,63	5,99	0.05	2
أحياناً	1	5%				
أبداً	15	75%				
المجموع	20	100%				

حسب نتائج الجدول (21) يتضح لنا أن نسبة العمال الذين أجابوا عن السؤال التاسع عشرة بنسبة 20% يرون ان التأثير بدرجة كبيرة و بنسبة ضعيف من العمال الذي تمثل 5% يرون ان التأثير يكون أحياناً والنسبة الكبرى من العمال ترى انه لا يوجد تأثير أبداً والذي تمثل 75% , وحسب نتائج التحليل الإحصائي الموضح في الجدول رقم (21) يتضح لنا ان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 بين إجابات العمال حول السؤال التاسع عشرة بحيث نجد ان كا² المحسوبة 6,63 اكبر من كا² المجدولة 5,99.



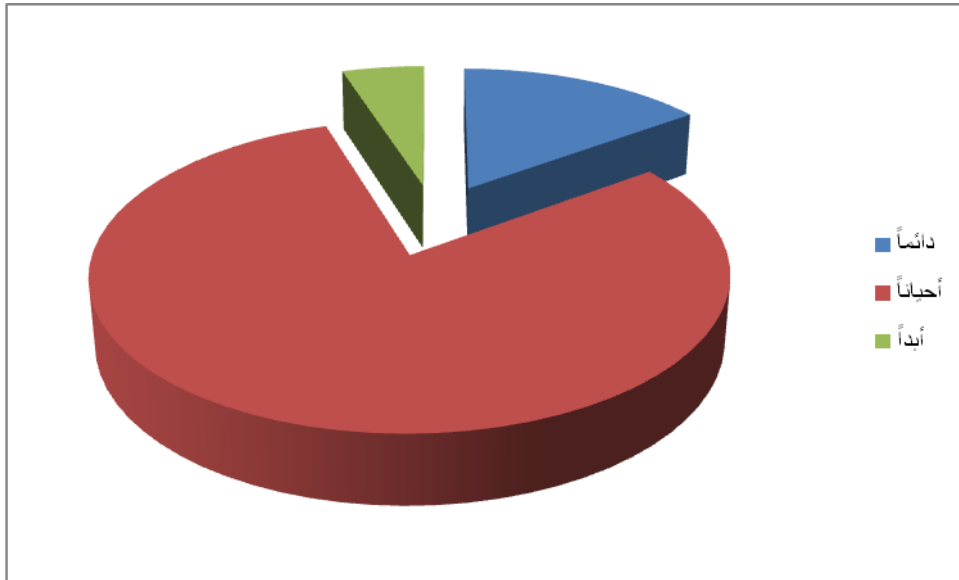
شكل رقم 19 يمثل اجابات العمال عن " فرص الترقية في العمل اذا استوفت شروطها تخفف من ضغط العمل"

السؤال العشرون : المشاركة مع فريق عمل لانجاز الأعمال يشعرني بالراحة ؟
الهدف من طرح السؤال : هو معرفة دور المشاركة مع فريق عمل لانجاز العمل وخفضه او رفعه لدرجة ضغوط العمل .

جدول رقم : (22) يبين اجابات العمال عن " المشاركة مع فريق عمل لانجاز الأعمال يشعرني بالراحة "

العبارات	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا ² محسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة	درجة الحرية
دائماً	3	15%	8,03	5,99	0.05	دالة	2
أحياناً	16	80%					
أبداً	1	5%					
المجموع	20	100%					

حسب نتائج الجدول (22) يتضح لنا ان نسبة العمال الذين أجابوا عن السؤال العشرون ترى أكبر نسبة منهم والتي تمثل 80% التأثير يوكن أحيانا أما النسبة المتبقية فانقسمت بين 15% يرون ان التأثير يكون دائما و نسبة 5% يرون انه لا يوجد تأثير أبداً , وحسب نتائج التحليل الإحصائي الموضح في الجدول رقم (22) يتضح لنا أن هناك فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 بين إجابات العمال حول السؤال العشرون بحيث نجد أن كا² المحسوبة 8,03 اكبر من كا² المجدولة 5,99.



شكل رقم 20 يبين اجابات العمال عن " المشاركة مع فريق عمل لانجاز الأعمال يشعرني بالراحة " .

مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

جدول رقم (23) يمثل الدلالة الاحصائية لجدول الفرضية الأولى :

الدلالة الإحصائية	كا ² مجدولة	كا ² محسوبة	الجدول رقم 15
دالة	5,99	6,63	الجدول رقم 16
دالة	5,99	8,8	الجدول رقم 17
دالة	5,99	8,8	الجدول رقم 18
دالة	5,99	8	الجدول رقم 19
دالة	5,99	9,21	الجدول رقم 20
دالة	5,99	6,53	الجدول رقم 21
دالة	5,99	6,63	الجدول رقم 22
دالة	5,99	8,03	

بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية والتي تنص على أنه هناك علاقة بين دافعية الأداء الوظيفي لدى العاملين والتعرض لضغوط العمل في المنشأة الرياضية

ومن خلال الجدول رقم (23) كانت كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة وهذا يدل على أنه دافعية للأداء الوظيفي لها اثر كبير على العاملين فالداعية للانجاز والعمل تستلزم توفر كثير من الشروط والمقومات للعامل وذلك لتجنب تعرض العامل لضغوط العمل على غرار الجدول رقم (19) الذي يوضح أن مستوى الحوافز الضعيف يؤدي الي شعور بالتوتر والتي هي من مصادر ضغوط العمل وبالتالي التعرض الي ضغوط العمل وهذا ما جاء في دراسة " عزوز محمد " والتي توصلت الي ضرورة ايجاد نظام حوافز فعال يشبع رغبات العاملين وكذا مكافأة أصحاب الأداء المتميز لخلق جو من التنافس وهذا ما للحوافز من اثر

على أداء العاملين , كما أن العمل الجماعي يقلل من درجة الضغط على العاملين وهذا ما يوضحه الجدول رقم (22) وتؤكدته نتائج للجدول رقم (8) للمحور الأول الذي يؤكد أن العمال يفضلون العمل الجماعي الذي يقلل من الضغط عليهم ويشعرهم بالراحة , كما لوحظ في الجدول رقم (15) الذي يوضح أن الوظيفة التي لا ترقى الي طموح العامل تشعره بالتوتر وعدم الأريحية في العمل الذي يؤدي الي التعرض الي ضغط العمل كما جاء في دراسة "سحراء أنور حسين " ضرورة اعداد برامج خاصة لتنمية مهارات العاملين في التعامل مع ضغوط العمل والتدريب على حل المشكلات بشكل فردي أو جماعي وكذا تفعيل مفهوم العلاقات الانسانية بين الادارات والعاملين فمن خلال اجابات العمال على أسئلة الفرضية الثانية نجد أن عدم توفير الدافع للعامل والمتمثل على سبيل المثال لا على الحصر " تلبية طموح العامل , تناسب اجره مع طبيعة عمله , وكذا الحوافز الخ , يؤثر سلبا على أداء العاملين فالدافعية هي كل ما يجذب ويثير رغبة العامل نحو العمل بجدية أكبر وحتى الابداع والتطوير وذلك من خلال الشعور بالأمان الوظيفي .

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة :

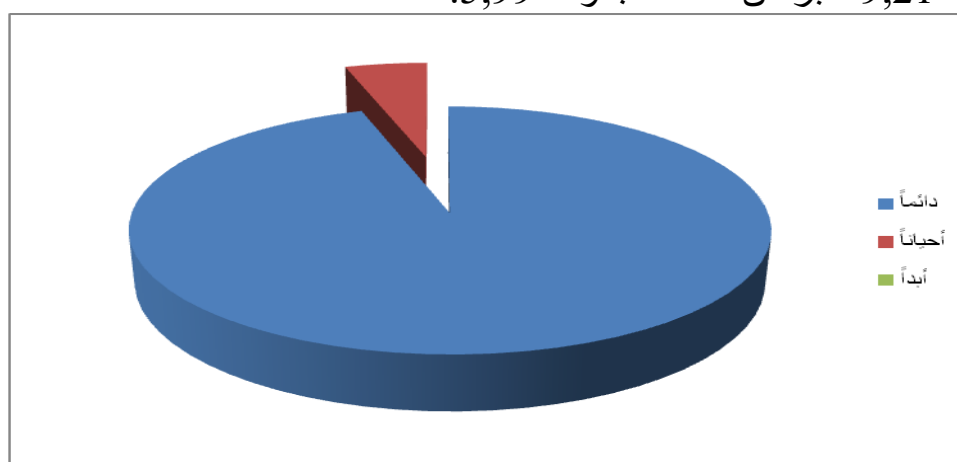
السؤال الواحد والعشرون : عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات الملقاة على عاتقي
يشعرنى بالقلق؟

الهدف من طرح السؤال : هو معرفة اذا ما كان عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات
الملقات على عاتق العامل يشعره بالقلق.

جدول رقم (24) : يبين اجابات العمال عن " عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات الملقاة
على عاتقي يشعرنى بالقلق " .

العبارات	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا 2محسوبة	كا 2المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة	درجة الحرية
دائماً	19	95%	9,21	5,99	0.05	دالة	2
أحياناً	1	5%					
أبداً	0	0%					
المجموع	20	100%					

حسب نتائج الجدول (24) يتضح لنا ان نسبة 95 % يرون ان التأثير يكون دائماً أما النسبة المتبقية والتي تمثل 5% يرون ان التأثير يكون أحياناً, وحسب نتائج التحليل الإحصائي الموضح في الجدول رقم (24) يتضح لنا ان هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 بين إجابات الأساتذة حول السؤال الواحد والعشرون بحيث نجد ان كا² المحسوبة 9,21 اكبر من كا² المجدولة 5,99.



شكل رقم 21 يبين اجابات العمال عن " عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات الملقاة على عاتقي يشعروني بالقلق " .

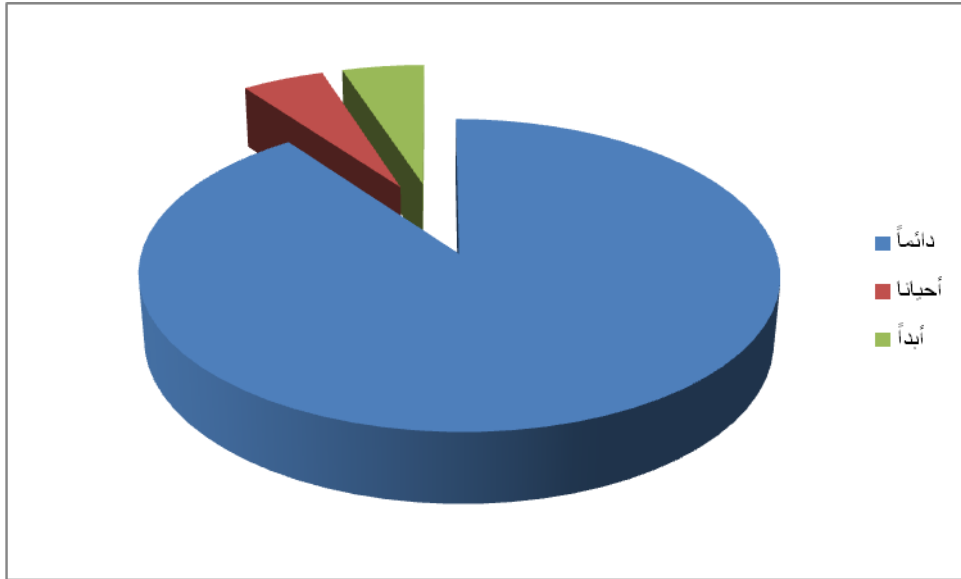
السؤال الثاني والعشرون : عدم وضوح الأهداف المحددة في عملي يزيد من ضغط العمل الهدف من طرح السؤال : هو معرفة اذا ما كان عدم وضوح الأهداف المحددة في العمل تزيد من ضغط العمل لدى العاملين .

جدول رقم (25) : يبين اجابات العمال عن " عدم وضوح الأهداف المحددة في عملي يزيد من ضغط العمل :

العبارات	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا 2محسوبة	كا 2المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة	درجة الحرية
دائماً	18	90%	9,63	5,99	0.05	دالة	2
أحياناً	1	5%					
أبداً	1	5%					
المجموع	20	100%					

حسب نتائج الجدول (25) يتضح لنا ان نسبة 90% من العمال يرون ان التأثير يكون دائماً أما النسبة المتبقية انقسمت بين 5% فيرون ان التأثير يكون أحياناً و 5% يرون أنه لا يوجد

تأثير أبدا، وحسب نتائج التحليل الإحصائي الموضح في الجدول رقم (25) يتضح لنا ان هناك فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 بين إجابات العمال حول السؤال الثاني والعشرون بحيث نجد ان كا² المحسوبة 9.63 أكبر من كا² المجدولة 5.99

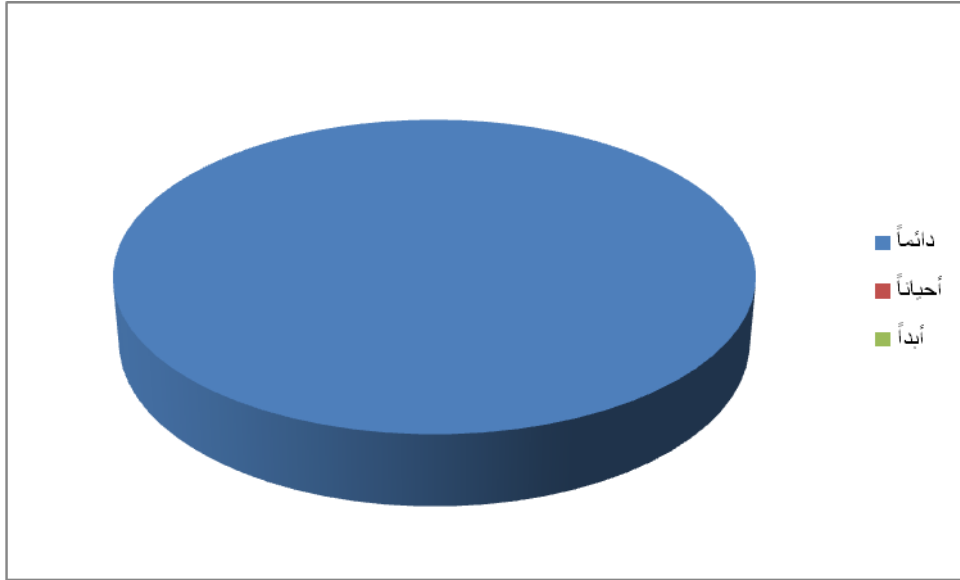


شكل رقم 22 يبين اجابات العمال عن " عدم وضوح الأهداف المحددة في عملي يزيد من ضغط العمل : السؤال الثالث والعشرون : تدخل الإدارة في عملي المهني يورقني؟. الهدف من طرح السؤال : هو معرفة اذا ما كان هناك تأثير بتدخل الإدارة في العمل المهني للعمال والذي يورقهم .

جدول رقم (26) : يبين اجابات العمال عن " تدخل الإدارة في عملي المهني يورقني ":

العبارات	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا ² محسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة	درجة الحرية
دائماً	20	100%	8,8	5,99	0.05	دالة	2
أحياناً	0	0%					
أبداً	0	0%					
المجموع	20	100%					

حسب نتائج الجدول (26) يتضح لنا ان نسبة كلية 100% ترى ان التأثير يكون دائماً وحسب نتائج التحليل الإحصائي الموضح في الجدول رقم (26) يتضح لنا ان هناك فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 بين إجابات العمال حول السؤال الثالث والعشرون بحيث نجد ان كا² المحسوبة 8,8 أكبر من كا² المجدولة 5,99.

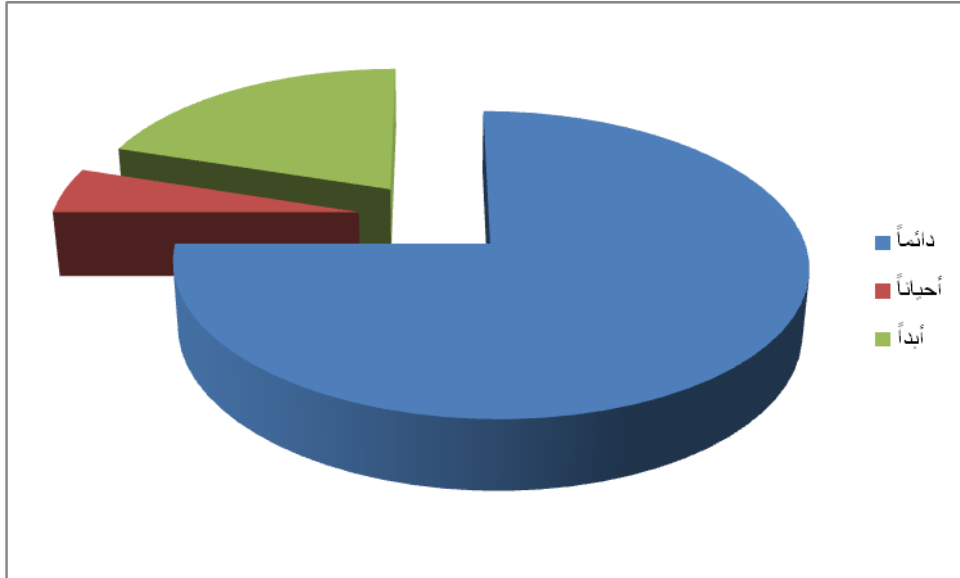


شكل رقم 23 يبين اجابات العمال عن " تدخل الادارة في عملي المهني يورقني ":

السؤال الرابع والعشرون : يطلب مني اداء اعمال متناقضة يدفعني الي التوتر ؟.
الهدف من طرح السؤال : يراد منه التعرف على اذا ما كان الطلب من العمال اداء أعمال متناقضة يدفعهم الي التوتر ؟.
جدول رقم (27) : يبين اجابات العمال على " يطلب مني أداء أعمال متناقضة يدفعني الي التوتر .

العبارات	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا 2محسوبة	كا 2المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة الحرية	درجة الحرية
دائماً	15	75%	6,63	5,99	0.05	دالة	2
أحياناً	1	5%					
أبداً	4	20%					
المجموع	20	100%					

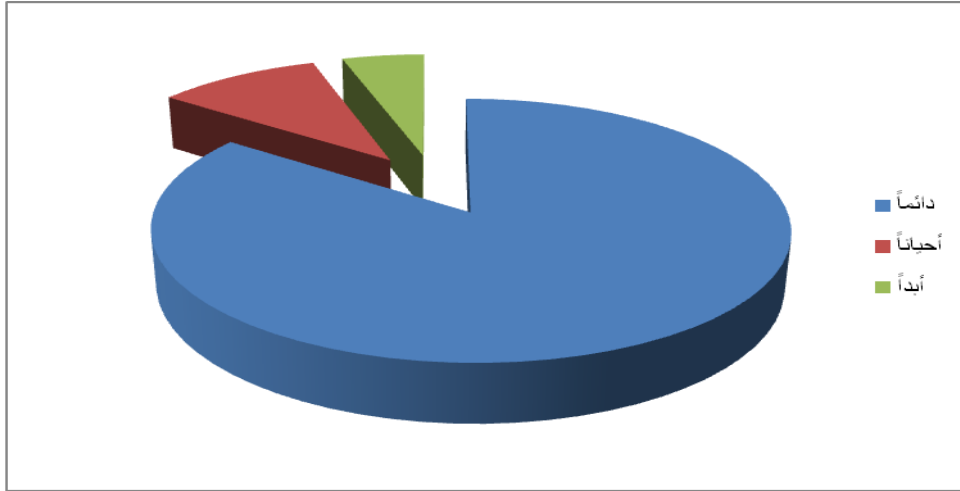
حسب نتائج الجدول (27) يتضح لنا ان العاملين يرون أن تأثير يكون دائماً وبنسبة تقدر بـ 75% والنسبة المتبقية انقسمت بين العمال الذي يرون أن التأثير يكون أحياناً وبنسبة تقدر بـ 5% وبنسبة 20% يرون أنه لا يوجد تأثير أبداً ,وحسب نتائج التحليل الإحصائي الموضح في الجدول رقم (27) يتضح لنا ان هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 بين إجابات الأساتذة حول السؤال الرابع والعشرون بحيث نجد ان كا² المحسوبة 6,63 اكبر من كا² المجدولة 5,99.



شكل رقم 24 يبين اجابات العمال على " يطلب مني أداء اعمال متناقضة يدفعني الي التوتر .
السؤال الخامس والعشرون : لا يوجد رئيس مباشر يتم الرجوع اليه عند الحاجة يرفع من درجة الضغط؟.
الهدف من طرح السؤال : هو معرفة هل في غياب رئيس المباشر يتم الرجوع اليه يرفع من درجة الضغط .
جدول رقم (28) : يبين اجابات العمال على " يطلب مني أداء اعمال متناقضة يدفعني الي التوتر

العبارات	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا 2محسوبة	كا 2المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة الحرية
دائماً	17	85%	8,03	5,99	0.05	2
أحياناً	2	10%				
أبداً	1	5%				
المجموع	20	100%				

حسب نتائج الجدول (28) يتضح لنا ان نسبة 85 % من العمال يرون ان تأثير غياب الرئيس المباشر يرفع من درجة الضغط يكون دائماً , اما نسبة 10 % يرون انه لا يوجد تأثير أبداً والنسبة المتبقية والتي تقدر بـ 5% من العمال يرون ان التأثير يكون أحياناً , الا أنه حسب نتائج التحليل الإحصائي الموضح في الجدول رقم (28) يتضح لنا انه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 بين إجابات العمال حول السؤال الخامس والعشرون بحيث نجد ان كا² المحسوبة 8,03 أكبر من كا² المجدولة 5,99.

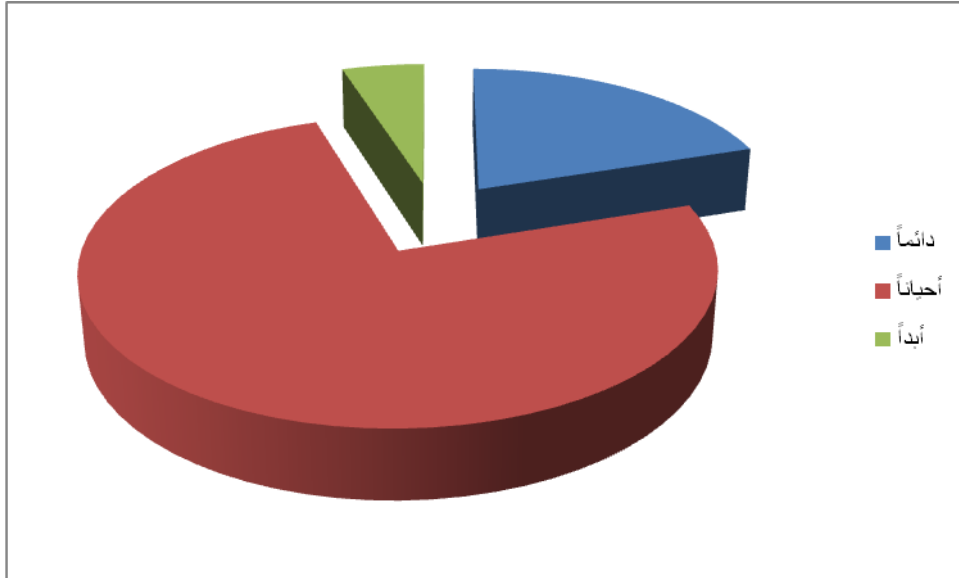


شكل رقم 25 يبين اجابات العمال على " يطلب مني أداء اعمال متناقضة يدفعني الي التوتر السؤال السادس والعشرون : عدم معرفة مدى مساهمة عملي في تحقيق أهداف المؤسسة يقلقني؟ .

الهدف من طرح السؤال : هو معرفة اذا ما كان عدم مساهمة العمل المقدم من قبل العامل في تحقيق اهداف المؤسسة يقلقه أم لا .
جدول رقم (29): يبين اجابات العمال عن عدم معرفة مدى مساهمة عملي في تحقيق أهداف المؤسسة يقلقني

العبارات	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا ² محسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة الحرية
دائماً	4	20%	6,63	5,99	0.05	2
أحياناً	15	75%				
أبداً	1	5%				
المجموع	20	100%				

حسب نتائج الجدول (29) يتضح لنا ان نسبة 75 % من العمال يرون ان عدم معرفة مساهمة عملهم في تحقيق أهداف المؤسسة يقلقهم أحياناً , اما نسبة 20 % يرون أن ذلك التأثير يكون دائماً والنسبة المتبقية والمقدرة بـ 5% ترى أنه لا يوجد تأثير أبداً , وحسب نتائج التحليل الإحصائي الموضح في الجدول رقم (29) يتضح لنا ان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 بين إجابات العمال حول السؤال السادس والعشرون بحيث نجد ان كا² المحسوبة 6,63 اكبر من كا² المجدولة 5,99.



شكل رقم 26 يبين إجابات العمال عن عدم معرفة مدى مساهمة عملي في تحقيق أهداف المؤسسة يقلقتني

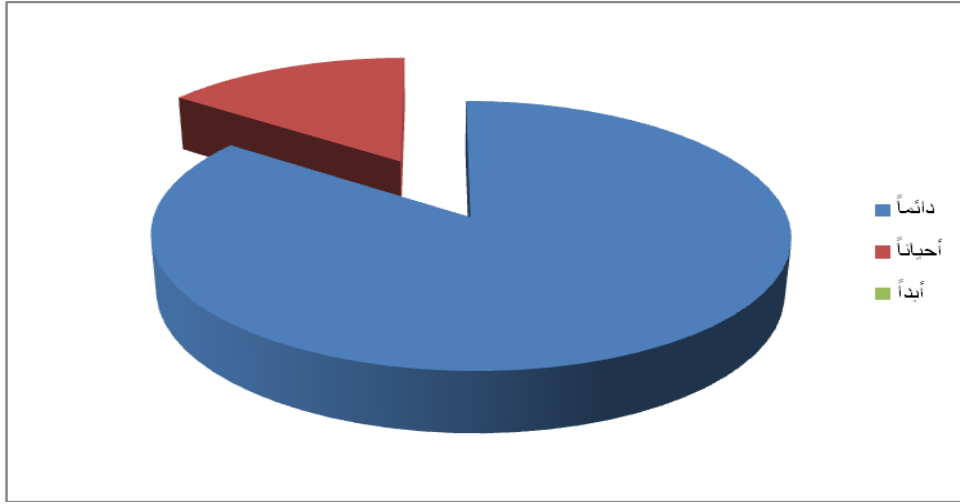
السؤال السابع والعشرون: عدم معرفتي الطريقة السليمة لأداء العمل المطلوب من تشعرني بالإعياء؟

الهدف من طرح السؤال : هو التعرف على اذا ما كان عدم معرفة الطريقة السليمة لأداء العمل يشعر العامل بالإعياء .

جدول رقم (30) : يبين إجابات العمال على " عدم معرفتي الطريقة السليمة لأداء العمل المطلوب يشعرني بالإعياء "

العبارات	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا ² محسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة	درجة الحرية
دائماً	17	85%	7,51	5,99	0.05	دالة	2
أحياناً	3	15%					
أبداً	0	0%					
المجموع	20	100%					

حسب نتائج الجدول (30) يتضح لنا ان نسبة 85 % من العمال يرون ان التأثير يكون دائماً ، أما النسبة المتبقية والمتمثلة في 15 % يرون ان التأثير يكون أحياناً وحسب نتائج التحليل الإحصائي الموضح في الجدول رقم (30) يتضح لنا ان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 بين إجابات العمال حول السؤال السابع والعشرون بحيث نجد ان كا² المحسوبة 7,51 اكبر من كا² المجدولة 5.99 .

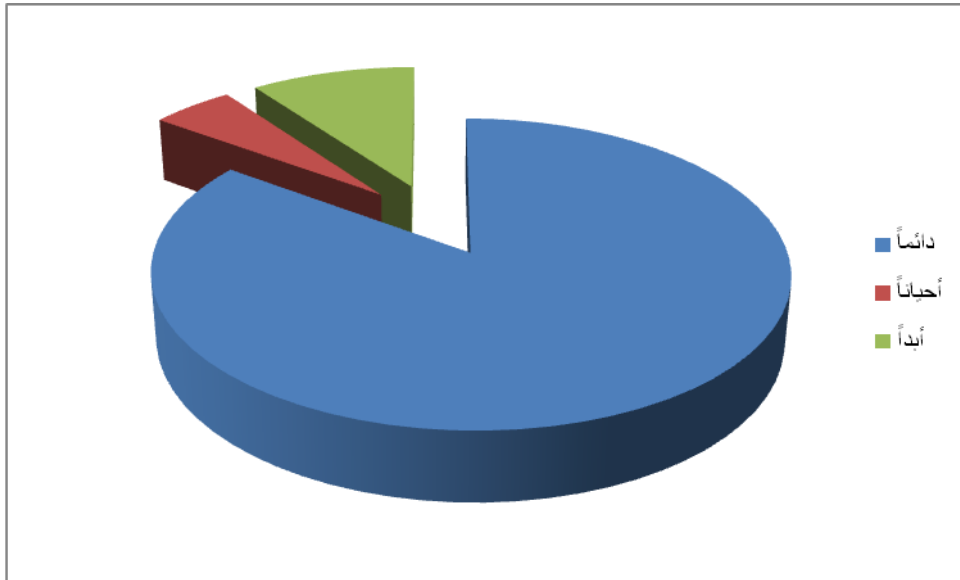


شكل رقم 27 يبين إجابات العمال على " عدم معرفتي الطريقة السليمة لأداء العمل المطلوب يشعرني بالإعياء "

السؤال الثامن والعشرون : عدم منحي فرصة لتحمل مسؤوليات تتناسب مع قدراتي ؟
الهدف من طرح السؤال : هو التعرف على اذا ما كان عدم منح فرصة لتحمل المسؤوليات تتناسب مع قدرات العامل يوتره .
جدول رقم (31) يبين إجابات العمال على " عدم منحي فرصة لتحمل مسؤوليات تتناسب مع قدراتي يوترني "

العبارات	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا 2محسوبة	كا 2المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة الحرية
دائماً	17	85%	8,03	5,99	0.05	2
أحياناً	1	5%				
أبداً	2	10%				
المجموع	20	100%				

حسب نتائج الجدول (31) يتضح لنا ان نسبة 85 % من العمال يرون ان التأثير يكون دائماً ، 5% من العمال يرون أن ذلك التأثير يكون دائماً، أما نسبة 10 % يرون ان التأثير يكون أحياناً وحسب نتائج التحليل الإحصائي الموضح في الجدول رقم (31) يتضح لنا ان هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 بين إجابات العمال حول السؤال السابع والعشرون بحيث نجد ان كا² المحسوبة 8,03 اكبر من كا² المجدولة 5.99 .

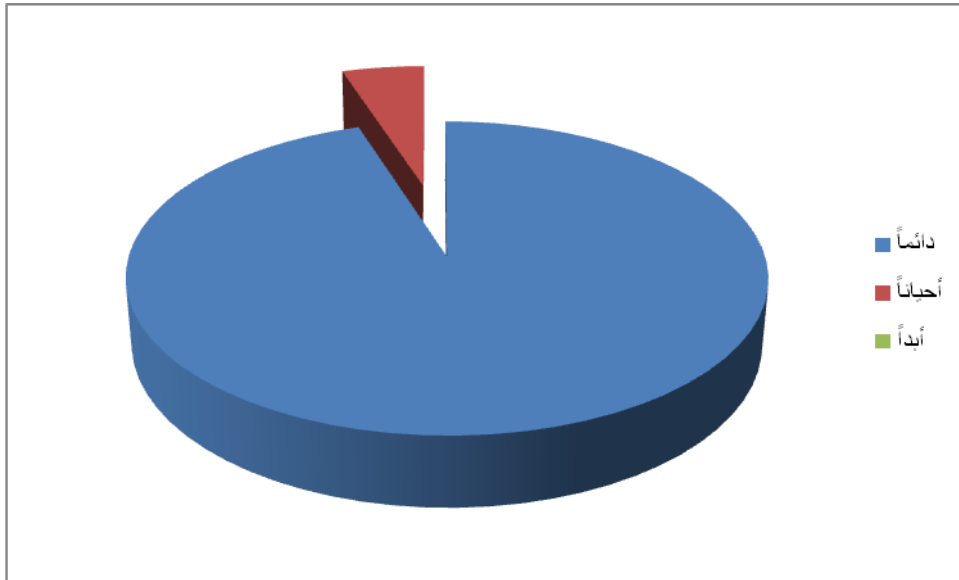


شكل رقم 28 يبين إجابات العمال على " عدم منحي فرصة لتحمل مسؤوليات تتناسب مع قدراتي بوترني

السؤال التاسع والعشرون: شعوري أنني في المكان الغير المناسب يزيد من الضغط عليّ؟
الهدف من طرح السؤال : هو التعرف على اذا ما كان الشعور بعدم التواجد في المكان المناسب يزيد من الضغط على العاملين .
جدول رقم (32): يبين إجابات العمال على "شعوري أنني في المكان الغير المناسب يزيد من الضغط عليّ " :

العبارات	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا ² محسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة	درجة الحرية
دائماً	19	95%	9,21	5,99	0.05	دالة	2
أحياناً	1	5%					
أبداً	0	0%					
المجموع	20	100%					

حسب نتائج الجدول (32) يتضح لنا ان نسبة 95 % من العمال يرون ان تأثير الشعور بعدم التواجد في المكان المناسب يزيد من الضغط عليهم يكون دائماً ، أما النسبة المتبقية والمتمثلة في 5 % ان التأثير يكون أحياناً وحسب نتائج التحليل الإحصائي الموضح في الجدول رقم (32) يتضح لنا ان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 بين إجابات العمال حول السؤال السابع والعشرون بحيث نجد ان كا² المحسوبة 9,21 اكبر من كا² المجدولة 5.99 .



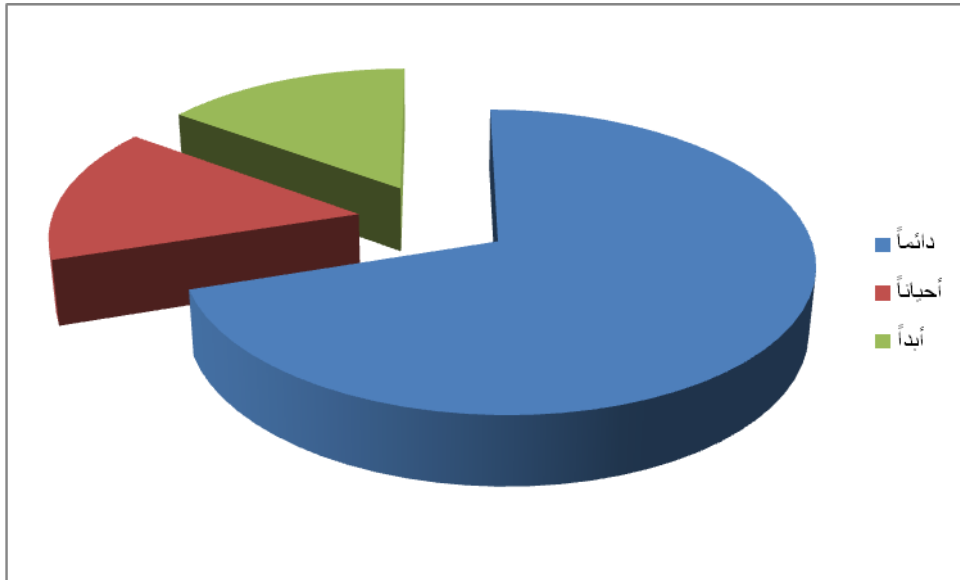
شكل رقم 29 يبين إجابات العمال على "شعوري أنني في المكان الغير المناسب يزيد من الضغط عليّ"

السؤال الثالثون: القيام بالتخطيط لأداء عملي يشعرنني بالراحة ؟
الهدف من طرح السؤال : هو التعرف على اذا ما كان القيام بالتخطيط لأداء العمل يشعر العامل بالراحة.

جدول رقم (33) : "يبين إجابات العمال على " القيام بالتخطيط لأداء عملي يشعرنني بالراحة " :

العبارات	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا ² محسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة	درجة الحرية
دائماً	14	70%	6,54	5,99	0.05	دالة	2
أحياناً	3	15%					
أبداً	3	15%					
المجموع	20	100%					

حسب نتائج الجدول (33) يتضح لنا ان نسبة 70 % من العمال يرون ان التأثير يكون دائماً ، أما النسبة المتبقية انقسمت بين 15 % يرون ان التأثير يكون أحياناً و 15% يرون انه لا يوجد تأثير أبداً. وحسب نتائج التحليل الإحصائي الموضح في الجدول رقم (33) يتضح لنا ان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 بين إجابات العمال حول السؤال السابع والعشرون بحيث نجد ان كا² المحسوبة 6,54 اكبر من كا² المجدولة 5.99.



شكل رقم 30 يبين إجابات العمال على " القيام بالتخطيط لأداء عملي يشعرنني بالراحة مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

جدول رقم (34) يمثل الدلالة الاحصائية لجدول الفرضية الأولى :

الدلالة الإحصائية	كا ² مجدولة	كا ² محسوبة	الجدول رقم
دالة	5,99	9,21	الجدول رقم 24
دالة	5,99	9,63	الجدول رقم 25
دالة	5,99	8,8	الجدول رقم 26
دالة	5,99	6,63	الجدول رقم 27
دالة	5,99	8,03	الجدول رقم 28
دالة	5,99	6,63	الجدول رقم 29
دالة	5,99	7,51	الجدول رقم 30
دالة	5,99	8,03	الجدول رقم 31
دالة	5,99	9,21	الجدول رقم 32
دالة	5,99	6,54	الجدول رقم 33

بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة والتي تنص على أنه هناك علاقة بين إدراك دور من قبل العامل لمتطلبات الوظيفة والتعرض لضغوط العمل في المنشأة الرياضية .

ومن خلال الجدول رقم (34) كانت كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة وهذا يدل على أن إدراك الدور من قبل العامل لمتطلبات الوظيفة اثر كبير عليه وذلك من خلال عدم فهمه لسلوكيات والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة فعلى سبيل المثال لا الحصر نجد من خلال الجدول رقم (23) الذي يمثل اجابات العاملين أن عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم يشعرونهم بالقلق والذي يعد احد

مصادر ضغوط العمل أي فتح المجال امام التعرض الي تلك الضغوط وكذا في الجدول رقم (31) والذي يوضح أن شعور العامل انه في المكان الغير المناسب يزيد من الضغط عليه وذلك من خلال عدم ادراكه لمتطلبات الوظيفة وكذا حقوقه وواجباته , حيث يوضح نموذج " جيبسون " عوامل الضغط الفردية هي صراع الدور , غموض الدور المسؤولية عن الآخرين و تعميم العمل , وكذلك ما يبرزه الجدول رقم (24) ان عدم ادراك العامل الأهداف المحددة في عمله تزيد من الضغط عليه فعدم ادراك الأهداف يؤدي بالعامل الي اللجوء الي رئيسه في كل مرة من أجل توجيهه وهذا ما يسبب الضيق والحرج وبالتالي التوتر والقلق الذي يؤدي الي التعرض لضغوط العمل وهذا ما تأكده اجابات العمال ونتائج الجدول رقم (28) والذي يوضح أن عدم معرفة مدى مساهمة العمل الذي يقوم به العامل في تحقيق المؤسسة يقلقه وبالتالي التعرض الي ضغوط العمل حيث جاء في دراسة "عزوز" ضرورة اشراك العاملين في وضع الأهداف والاستراتيجيات بالمؤسسة , لجعلهم يشعرون بمدى أهميتها وبالمسؤولية لتحقيقها كل حسب منصبه وكذا زيادة الاهتمام بمعرف العمال وتشجيعهم على اخراجها

وهذا الذي تم التطرق اليه في دراستنا من خلال الجانب التطبيقي , وذلك من خلال الربط بين محدد الأداء والمتمثل في ادراك الدور وكذا مصادر ضغوط العمل حيث يرى "هيجن" في النموذج الثنائي أن من مصادر ضغوط العمل عبئ الدور , صراع الدور , العلاقة مع الرئيس المباشر الخ من مسببات الضغوط وهذا ما تم تأكيده من خلال اجابات العمال والنتائج الموضحة في الجداول على ان عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات وكذا عدم وضوح الأهداف و عدم معرفة مدى مساهمة عمل الفرد في تحقيقها يسبب إما أحد مصادر ضغوط العمل وإما يسبب مباشرة ضغوط العمل .

مقارنة النتائج بالفرضية العامة:

الجدول رقم (35): يبين مقارنة النتائج بالفرضية العامة:

النتيجة	صياغتها	الفرضية
تحققت	هنالك علاقة بين قدرات الأداء الوظيفي للعاملين والتعرض لضغوط العمل في المنشأة الرياضية .	الفرضية الجزئية الأولى
تحققت	هنالك علاقة بين دافعية الأداء الوظيفي لدى العاملين والتعرض	الفرضية الجزئية

	الثانية	لضغوط العمل في المنشأة الرياضية.
تحققت	الفرضية الجزئية الثالثة	هناك علاقة بين إدراك الدور للعامل لمتطلبات الوظيفة والتعرض لضغوط العمل في المنشأة الرياضية.
تحققت	الفرضية العامة	يؤثر الأداء الوظيفي على ضغوط العمل لدى العاملين في المنشآت الرياضية

بعد تحليل ومعالجة النتائج إحصائياً تبين لنا صدق الفرضيات الجزئية وهذا من خلال وجود فروق دالة إحصائية في الفرضيات الجزئية وبالتالي فثبت صدق الفرضيات الجزئية التي تنص على أنه توجد علاقة بين قدرات الأداء الوظيفي للعاملين والتعرض لضغوط العمل في المنشأة الرياضية , وتوجد علاقة بين دافعية الأداء الوظيفي لدى العاملين والتعرض لضغوط العمل في المنشأة الرياضية وكذا وجود علاقة بين إدراك الدور للعامل لمتطلبات الوظيفة والتعرض لضغوط العمل في المنشأة الرياضية , و وجود علاقة بين الأداء الوظيفي و ضغوط العمل لدى العاملين في المنشآت الرياضية , والتي تعمل كلها على إثبات صدق الفرضية العامة التي ترى انه توجد علاقة بين الأداء الوظيفي و ضغوط العمل لدى العاملين في المنشآت الرياضية.

II. الاستنتاج العام :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأداء الوظيفي ومستوياته لدى العاملين في مسابح المنشآت الرياضية وكذا تحديد مستويات ضغوط العمل لديهم والتعرف على العلاقة بين الأداء الوظيفي وضغوط العمل و ضغوط العمل لدى العاملين في المنشآت الرياضية وبعد تحليل الاستبيان الموزع على العمال توصلنا إلى أن الأداء الوظيفي وباعتباره نظام يعد من أهم ركائز إدارة الموارد البشرية والمنظمة , لأنه يمثل الترجمة العملية والفعلية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة أو المؤسسة , فالمنظمة لا تستطيع تحقيق النتائج المرجوة الا بضمان حسن الأداء من قبل موظفي المنظمة لتحقيق النتائج الايجابية وطبعا العمل على تقليل أو الابتعاد عن النتائج السلبية وذلك لا ينتج الا من خلال تراكم مجموعة المحددات والمتمثلة في (القدرة , الدافعية , ادراك الدور) التي تساهم في زيادته والرفع من مستوى الأداء , والنقص أو انخفاض أحد هذه المحددات أو مجتمعة يؤدي إلي ضعف وتدهور مستوى أداء العامل والذي يكون نتيجته تعرض العامل لضغوط العمل ترجع لذلك الانخفاض في احد المحددات أو كلها, لان محددات الأداء هي العنصر الرئيسي المتحكم في مستوى الأداء الوظيفي لكل عامل , كذلك هي العنصر الرئيسي الذي يؤدي إلي التعرض لضغوط العمل وذلك حسب ما توصلنا إليه في بحثنا هذا , فحسب "الدرة " الذي قسم العوامل التي تؤثر على الأداء إلي عوامل تتعلق بالبيئة والمتمثلة في المعلومات الموارد والحوافز أما المتعلقة بالفرد العامل بحد ذاته والمتمثلة بالمعارف والقدرات و الدوافع , فالقدرة على الأداء تساهم في رفع مستوى الأداء , أما انخفاض القدرة على الأداء تؤدي إلي انخفاضه وكذا التعرض إلي ضغوط العمل وذلك من خلال النتائج المسجل من إجابات العمال على الاستبيان والذي يوضحه " ماهر " بالضغوط السلبية والتي ينجم عنها من الناحية النفسية

الي (الفتنور واللامبالاة والسأم والأرق والنظرة التشاؤمية للأمور) والذي يؤثر على أداء العامل وكذا من الناحية الوظيفية فيؤدي الى انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات الغياب . كما يمكن ان يؤدي إلي الإجهاد , كما وضح " التويم " في دراسته مصادر ضغوط العمل ومن خلال النموذج الثلاثي والذي يحتوي على العديد من العوامل مثل الشخصية والقدر على التكيف مع التغيير والدوافع والمتعلقة بالدور والمتعلق بالمسؤولية عن الآخرين والتي تتمثل أيضا في محددات الأداء ان انخفاض مستوى محددات الأداء يسبب لهم ضغوط أو احد مصادر الضغوط والتي أيضا تقود إلي التعرض لضغوط العمل ومنها الشعور بالإرهاك في نهاية الدوام , عدم القدرة على اتمام المهام في الوقت المحدد , كثرة النسيان , نقص المعارف , القدرة على التخطيط للأعمال , أيضا تكليف العمال بعدة أعمال في آن واحد وكذا القدرة على الحوار والتواصل بين الزملاء الذي يثبت وجود علاقة وطيدة بين الأداء الوظيفي وضغوط العمل حيث بانخفاض الأولي يقود إلي التعرض لضغوط العمل , و توصلت دراسة الكبسي : (2004) أن تكليف أو الطلب من العاملين في البنوك القطرية كم كبير من العمل مما يزيد من التوتر والضغوط التي تواجههم . كما من نتائج دراسة للباحث عزوز محمد أن زيادة الاهتمام بمعارف الأفراد وتشجيعهم على إخراجها و العمل على تكوين مخزن لهته المعارف والمعلومات وتسييرها وبعلمية ليستفيد منها جميع العمال .فضمان توفر القدرات المناسبة لمتطلبات الوظيفة تساهم في التقليل أو تفادي التعرض الي ضغوط العمل , وكذا انخفاض مستوى الدافعية يؤدي بالعامل إلي أداء متدني ومنخفض عن المطلوب , وبتوفير احتياجاته المختلفة مثل : الأجر المناسب والحوافز المختلفة كالمكافآت والترقية ... الخ يساهم في رفع أداء العامل وانخفاض يقلله ويسبب له ضغوط العمل حسب نتائج المتوصل لها , وكذا في النموذج الثنائي لمصادر ضغوط العمل والتي يوضح ان مصادر ضغوط العمل والتي هي في حد ذاتها محددات الأداء والمتمثل في ظروف العمل وعبئ الدور وكذا صراع الدور , المسؤولية عن الآخرين , الترقية , والأمان الوظيفي , العلاقات معى الرئيس المباشر وعدم انسجام العامل مع بيئة العمل , المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقة العمل بالأسرة بالإضافة المصادر المتعلقة بشخصية الفرد , والجنس , العمر , الخبرة ومن هنا نكون قد توصلنا الي نتيجة انه يوجد علاقة وطيدة بين محددات الأداء الوظيفي ومصادر ضغوط العمل حيث يؤثر الأداء بمحدداته (القدرة والدافعية وإدراك الدور) في مصادر ضغوط العمل وضغوط العمل وذلك اذا توفر واجتمعت محددات الأداء مع بعضها البعض وبدرجة مثلى لضمان عدم تعرض العامل الي ضغوط العمل وذلك بتطوير معارف من خلال عمليات التدريب الذي يشمل كذلك تطوير القدرات البدنية والذهنية وتوفير الدورات التكوينية للإلمام أكثر بمتطلبات وظيفته والتوفير المحفزات وتلبية حاجيات ورغبات العامل أن الأداء الوظيفي له علاقة بضغوط العمل والذي يقود إلي التعرض إليها بانخفاضه .

III. اقتراحات :

من خلال هذه الدراسة التي قمنا بها تبادر لنا مجموعة من الاقتراحات والتوصيات والتي من خلالها نحاول ولو بجزء بسيط توفير حلول لكيفية تحسين الأداء الوظيفي وضمان عدم التعرض لضغوط العمل وحاولنا إدراجها في النقاط التالية :

- ❖ تكثيف الدورات التدريبية والتكوينية للعمال وذلك لإكسابهم الكثير من المعارف والمعلومات الجديد حول العمل وطبيعة واكتساب خبرة تساعدهم على ادراك الدور الوظيفي وكذا متطلبات الوظيفة .
- ❖ التخصص في العمل , الذي يساهم في وضع العامل في العمل المناسب له وذلك نتيجة التخصص في المهام والأعمال الموكلة له .
- ❖ تكيف العمل الجماعي , أو العمل في مجموعات التي تساهم في تقليل شدة الضغط على العامل وذلك لتقسيم كمية العمل واستخدام المعارف الكلية للمجموعة .
- ❖ وضع نظام حوافز يلبي احتياجات العامل ورغباته بالدرجة المناسبة والذي يساهم في رفع مستوى أدائه ويجنبه التعرض لضغوط العمل .
- ❖ ضرورة وجود رئيس مباشر يتم اللجوء اليه عند الحاجة والذي يساهم في عمليه التوجيه وكذا حل المشاكل العالقة .
- ❖ تشجيع عملية التواصل بين الزملاء ورفع روح التعاون بينهم الذي يساهم ويدعم العمل في مجموعات بطريقة مثلى وذلك من خلال نشاطات ثقافية و رياضية خارج إطار العمل .
- ❖ إشراك العمال في وضع الخطط والاستراتيجيات الذي يساهم في فهمهم للدور المنوط بهم المفاهيم بأهداف المؤسسة وكذا معرفة مدى مساهمة عمل كل فرد في تحقيق هذه الأهداف .
- ❖ وضع سلم أجور يتناسب مع الوظيفة المشغولة والمهام المترتبة عنها والذي يعتبر حافز للعامل ودافع للعمل بكفاءة اكبر .
- ❖ اتاحة الفرص للترقية وذلك بتوفر الشروط اللازمة في العامل والذي يزيد من الدافعية للعمل من قبل نتيجة الرغبة لتلبية طموحاته والتي تساهم في تجنب التعرض لضغوط العمل .

الخاتمة

الخاتمة :

انطلقت الدراسة الحالية من فكرة أساسيا وجود ميدان مهم وهو المنشآت الرياضية و تناولنا فيها قطبين هامين هما الأداء الوظيفي الذي يعتبر من المفاهيم الذي أخذت نصيبا كبيرا من الاهتمام وكذا ضغوط العمل التي تعد مشكلة العصر ، و بما أن الأداء الوظيفي يحدد من خلال قدرات ودافعية العامل وكذا ادراكه لدور من أجل انجاز المهام الموكل له في أقل وقت ممكن وبكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المسطرة فنقصها وعدم وصولها الي ما يتناسب مع الوظيفة المشغول بسبب الانهاك والتوتر والقلق وبالتالي التعرض الي ضغوط العمل. وتعد هذه الدراسة محاولة للكشف عن علاقة الأداء الوظيفي بضغط العمل لدى العاملين في المنشآت الرياضية لولاية بسكرة ، وبعد جمع البيانات الضرورية ومعالجتها وتحليلها تمكنت

الدراسة من الإجابة على التساؤلات التي انطلقت منها، حيث تبين ان هناك علاقة بين الأداء الوظيفي (محددات الأداء الوظيفي) وضغوط العمل (مصادر ضغوط العمل) وهي :

- توجد علاقة بين قدرات العامل على الأداء الوظيفي وضغوط العمل لدى العاملين في المنشآت الرياضية

- توجد علاقة بين دافعية العامل للأداء الوظيفي وضغوط العمل لدى العاملين في المنشآت الرياضية

- توجد علاقة بين إدراك الدور للعامل لمتطلبات الوظيفة والتعرض لضغوط العمل في المنشأة الرياضية

وان دل الأمر على شيء فإنما يدل على أن أفراد العينة يواجهون ضغوطات بسبب انخفاض الأداء الوظيفي بانخفاض محدداته ، و التي يكمن تأثيرها مباشرة على العمال و مستوى أدائهم و حبهم لعملهم ، و التي تؤدي في النهاية الى قلة الانتاج أو الكفاءة أو الاثنين معا .

كما قدمنا بعض الاقتراحات والمبينة على أساس اجابات العمال على اسئلة الاستبيان والنتائج العامة المتوصل اليها وكذا بمساعدة الاحتكاك والتواصل مع العمال من خلال الدراسة الاستطلاعية والتي ترى وجوب تكثيف دورات التدريبية والتكوينية للعمال وذلك لزيادة المعارف والمعلومات في التخصص وكذا القدرة العمل , ايضا وضع برنامج للحوافز والأجور لما له من دور فعال وكبير لزيادة الدافعية للعمل وبالتالي رفع مستوى الأداء الوظيفي ايضا تشجيع عملية التواصل بين العامل الذي يقلق من مستوى الضغوط , وكذا وضع سلم أجور يتناسب مع الوظيفة لما له اهمية كبير عند العمال والتي تلبي احتياجات العامل المادية والاقتصادية , كذا اتاحت الفرص للترقية اذا استوفت الشرط لذلك الذي يعد أمرا محفزا للعمال والذي هو مثابة هدف لكل عامل من اجل كسب مكانة في المؤسسة أو المنظمة وكذا كسب مكانة في المجتمع .

فالأداء الوظيفي الذي تسعى كل المؤسسات الي تطويره والرفع المستمر له وذلك من أجل تحقيق الأهداف وتلبية رغبات المستهلكين والمستفيدين هو محصلة ثلاثة محددات هامة جدا والتي لها التأثير الكبير فيه والتي تحدد درجته ومدى تحقيقه وهي أيضا تمثل مصادر ضغوط العمال فالقدرات والمتمثلة في القدرات البدنية والذهنية , وكذا الدافعية التي تتمثل في حب والرغبة في تلبية الاحتياجات المادية والنفسية والاجتماعية وكذا ادراك الدور ومتطلبات الوظيفة بقلنتهم او انعدامهم يعدون مصادر ضغوط العمل وذلك الذي تم تحديده من قبل العديد من الباحثين في مجال ضغوط العمل ومصادرها أمثال : "كان وكوبر ومارشال" و "والاس وسيزلاقي" الخ

وبالتالي من أجل تجنب تعرض العمال الي ضغوط العمل يجب العمل على المؤسسة والمنظمة التحسين والتطوير المستمر لمختلف جوانب القدرات العاملين وكذا توفير ورفع مستوى الحوافز والأجور والمكافآت والتعريف بمتطلبات الوظيفة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

- 1- إبراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " , دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر, ط1 , الإسكندرية 2004 ,
- 2- احمد ماهر : " السلوك التنظيمي " ، ط7، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000

- 3- احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007
- 4- إنتصار يونس : "السلوك الإنساني" ، دار المعارف ، الإسكندرية ، مصر ، 1993
- 5- بشير صالح الرشيدي،مناهج البحث التربوي،دار الكتاب الحديث،2000
- 6- بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، قسنطينة، مخبر علم الإجتماع والإتصال والبحث و الترجمة، 2006،
- 7- جمعه سيد يوسف: "إدارة ضغوط العمل نموذج للتدريب و الممارسة" ، ط1 ، دار ايتراك ، القاهرة ، 2004
- 8- حسن أحمد الشافعي : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي "، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، ط1 ، الإسكندرية ، 2004
- 9- حسن احمد الشافعي، سوزان أحمد علي مرسي: ميدان البحث العلمي، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1999
- 10- حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2007
- 11- الحسيني، أحمد بن عبد الله، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية،الرياض،السعودية،1994
- 12- حمدي أمين عبد الهادي: إدارة شؤون موظفي الدول، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1990
- 13- رابح تركي،مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس،المؤسسة الوطنية للكتاب،الجزائر
- 14- زيد منير عبوي، سامي حريز:مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن، 2005
- 15- سعد بن عميقان الدوسري : " ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية
- 16- سعد عايد الروقي ، "الضغوط الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة ، تحت إشراف د.عبد الرحمن هيجان ، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض(السعودية)،2003م
- 17- سعيد محمد عبد الله غنام ، "ضغوط العمل لدى المراقب الجوي" ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2004
- 18- سعيد يس عامر: الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وليد سيرفس، ط2، القاهرة، 1998
- 19- سمير محمد الوهاب، ليلة مصطفى البرادعي: إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر، 2007

- 20- سيد محمد جاد : " السلوك التنظيمي " ، ب ط ، مطبعة العشرى ، السويس ، مصر ، 2005
- 21- صلاح الدين محمد عبد الباقي : " السلوك الفعال في المنظمات " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية (مصر) ، 2004
- 22- الصيرفي، محمد قياس تقويم أداء العاملين، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، 2008
- 23- طه، فرج عبد القادر: علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط6، القاهرة، دار المعارف، 1988
- 24- عاشور، أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005
- 25- عدنان درويش جلون، أمين أنور الخولي، محمود عبد الفتاح عنان: " التربية الرياضية المدرسية "، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1994
- 26- عفاف عبد المنعم درويش: " الإمكانيات في التربية البدنية "، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998
- 27- علي القحطاني : " القروض الشخصية وعلاقتها بضغط العمل "، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2007
- 28- عمار بوحوش : مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001
- 29- كامل عويضة : " علم النفس الصناعي "، دار الكتب العلمية ، ط1 ، بيروت لبنان ، 1996
- 30- كويك نوتس : " كيف تتخلص من الاجهاد البدني في العمل " ، ط1 ، ترجمت عماد الحداد ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2004
- 31- ماجدة العطية : "سلوك المنظمة" ، دار الشروق ، ط1 ، عمان الأردن ، 2003
- 32- ماري ريتشاردز : " التوتر " ، ط1 ، ، مكتبة جرير ، السعودية ، 2006
- 33- محمد بن عبد الله محمد الزنان : "تخفيف ضغوط العمل" ، ب ط ، الهيئة الملكية للجبيل وينبع ، السعودية ، 2003
- 34- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية
- 35- محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2004
- 36- محمد فتحي: 776 مصطلح إداري، جار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003

- 37- محمد لطفي : "الأسس النفسية لانتقاء الرياضيين "، دار الأميرية ، القاهرة ،
2002
- 38- مرسي، محمود والصباغ، إدارة الأداء، الرياض، معهد الإدارة، 1988
- 39- مصطفى نجيب شاويش، إدارة المورد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق
للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005
- 40- مهدي حسين زويلف: إدارة الأفراد، دار مجد لأوي للنشر والتوزيع، ط3
الأردن، 1998
- 41- مهندس محمد جمال الكفافي: الاستثمار في الموارد البشرية، الدار الثقافية
للنشر، ط1، القاهرة، 2007
- 42- موسى سلامة، التنمية الإدارية، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان،
الأردن، 2000
- 43- نايف بن فهد التويم ، "مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة
الأمنية "، ماجستير ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2005
- 44- نجاح بنت قبلان قبلان: "مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الأكاديمية"،
ط1 ، مطبوعات مكتبة الملك فهد ، الرياض(السعودية) ، 2004
- 45- هلال، محمد عبد الغني: مهارة إدارة الأداء، ط2، القاهرة مركز تطوير الأداء
والتنمية، 1999
- 46- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، وزارة الشباب والرياضة ، الأمر
77.117 المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحضاير المتعددة الرياضات 06 أوت
1977

جامعة محمد خيضر بسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم ادارة وتسيير رياضي
تخصص تسيير المنشآت الرياضية

استمارة استبيان

علاقة الأداء الوظيفي بضغوط العمل لدى العاملين في المنشآت
الرياضية

نحيه طيبه... وبعد :

في إطار القيام بدراسة حول " علاقة الأداء الوظيفي بضغوط العمل لدى العاملين في المنشآت الرياضية", دراسة حالة مسابح -الوادي- وذلك ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر
نرجو منكم الاطلاع على عبارات الاستبيان والتدقيق فيها وتحديد مدى ملائمتها للموضوع وذلك للوصول الى العبارات المناسبة والتي تساهم في تحقيق النتائج بصورة أدق أفضل .
ولكم منا فائق التقدير والاحترام

اشراف الدكتور :
بوعروري جعفر

من اعداد الطالب :
عمامرة جعفر °

السنة الجامعية : 2016/2017

أبدا	أحيانا	دائما
------	--------	-------

			1 أشعر بالإرهاك والتعب في نهاية الدوام
			2 وقت العمل غير كافي لانجاز المهام الموكلة لي يزيد من قلقي
			3 القيام بعدة أعمال بأن واحد تزيد من توتري
			4 كثرة النسيان وعدم القدرتي على التركيز ترفع من ضغط العمل
			5 الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبراتي ومهاراتي تسبب لي الضغط
			6 تنقصني المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل تسبب لي القلق
			7 عدم قدرتي على التكيف مع الآخرين وبناء علاقات جيدة يقلقني
			8 الاعتماد على الذات في تنفيذ العمل يرفع درجة الضغط علي
			9 قدرتي على الحوار وادارة النقاش والتواصل مع الزملاء تقلل من ضغط العمل
			10 قدرتي على التخطيط للقيام بالأعمال الموكلة لي تقلل من درجة الضغط عليّ
			11 قدرتي على التكيف مع الحالات الطارئة تخفف من حدة التوتر
			12 انجازي للعمل في الوقت المحدد يشعرني بالراحة
			13 العمل الذي أمارسه لا يرقى لمستوى طموحي يسبب لي التوتر
			14 أتلقى النقد على أساس أنه استهانة بقدراتي يزيد من درجة الضغط
			15 قرب سن التقاعد يشعرني بالتوتر
			16 الأجر الذي أتقاضاه عن الوظيفة غير مناسب يسبب لي ضغط في العمل
			17 مستوى الحوافز الضعيف في العمل يسبب لي التوتر
			18 عدم الشعور بالأمان الوظيفي داخل المؤسسة يسبب لي القلق
			19 فرص الترقية في عملي متاحة اذا استوفت شروطها يخفف ضغوط العمل
			20 المشاركة مع فريق عمل لانجاز الاعمال يشعرني بالراحة
			21 عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات الملقاة على عاتقي يشعرني بالقلق
			22 عدم وضوح الأهداف المحددة في عملي يزيد من ضغط العمل
			23 تدخل الإدارة في عملي المهني يؤرقني
			24 يطلب مني أداء أعمال متناقضة يدفعني الي توتر والانفعال
			25 لا يوجد رئيس مباشر يتم الرجوع اليه عند الحاجة يرفع من درجة الضغط عليّ
			26 عدم معرف مدى مساهمة عملي في تحقيق الأهداف للمؤسسة

			يفلقتني	
			عدم معرفتي الطريقة السليمة لأداء العمل المطلوب مني تشعرتني بالإعياء	27
			عدم منحي فرصة لتحمل مسؤوليات تتناسب مع قدراتي يوترني	28

			شعوري انني في المكان الغير مناسب يزيد من الضغط عليّ	29
			القيام بالتخطيط لأداء العملي يشعرتني بالراحة	30

المخلص

تمت هذه الدراسة تحت عنوان : " علاقة الأداء الوظيفي بضغط العمل لدى العاملين في المنشآت الرياضية . دراسة ميدانية منشآت الرياضية لولاية الوادي " , وهي دراسة وصفية تحليلية عن أداء العاملين في المنشآت الرياضية , مسابح ولاية الوادي , تحت اشراف الدكتور بوعروري جعفر , وهي دراسة في اطار نيل شهادة ماستر في تسيير المنشآت الرياضية , جامعة محمد خيضر , بسكرة , دفعة 2017 , وهي دراسة تدور اشكالياتها حول : ماهي علاقة الأداء الوظيفي بضغط العمل لدى العاملين في المنشآت الرياضية ؟

وهدفت هذه الدراسة :

- التعرف على الاداء الوظيفي ومستوياته لدى العاملين في مسابح المنشآت الرياضية بمدينة الوادي .
- تحديد مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في مسابح المنشآت الرياضية بمدينة الوادي .
- التعرف على العلاقة بين الأداء الوظيفي و ضغوط العمل لدى العاملين في مسابح المنشآت الرياضية بمدينة الوادي .
- التوصية بوضع حلول لرفع كفاءة الأداء بناءً على تحديد ضغوط العمل على العاملين في المنشأة الرياضية .
- كذلك اثناء مكتبة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لجامعة محمد خيضر "بسكرة" حيث اتبعنا هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي , كما استخدمنا الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات وقد توصلنا الي أهم النتائج :
- توجد علاقة بين قدرات الاداء الوظيفي للعاملين والتعرض لضغوط العمل في المنشأة الرياضية
- توجد علاقة بين دافعية الاداء الوظيفي لدى العاملين والتعرض لضغوط العمل في المنشأة الرياضية
- توجد علاقة بين إدراك الدور للعامل لمتطلبات الوظيفة والتعرض لضغوط العمل في المنشأة الرياضية

وأهم التوصيات :

- ✓ تكثيف الدورات التدريبية والتكوينية للعمال وذلك لإكسابهم الكثير من المعارف والمعلومات الجديد حول العمل وطبيعة واكتساب خبرة تساعدهم على ادراك الدور الوظيفي وكذا متطلبات الوظيفة
- ✓ التخصص في العمل , الذي يساهم في وضع العامل في العمل المناسب له وذلك نتيجة التخصص في المهام والأعمال الموكلة له .
- ✓ تكيف العمل الجماعي , أو العمل في مجموعات التي تساهم في تقليل شدة الضغط على العامل وذلك لتقسيم كمية العمل واستخدام المعارف الكلية للمجموعة .
- ✓ وضع نظام حوافز يلبي احتياجات والعامل ورغباته بالدرجة المناسبة والذي يساهم في رفع مستوى أدائه ويجنبه التعرض لضغوط العمل .
- ✓ تشجيع عملية التواصل بين الزملاء ورفع روح التعاون بينهم الذي يساهم ويدعم العمل في مجموعات بطريقة مثلى وذلك من خلال نشاطات ثقافية و رياضية خارج اطار العمل .
- ✓ اشراك العمال في وضع الخطط والاستراتيجيات الذي يساهم في فهمهم للدور المنوط بهم المامهم بأهداف المؤسسة وكذا معرفة مدى مساهمة عمل كل فرد في تحقيق هذه الأهداف .
- ✓ وضع سلم أجور يتناسب مع الوظيفة المشغولة والمهام المترتبة عنها والذي يعتبر حافز للعامل ودافع للعمل بكفاءة اكبر