



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص تسيير منشآت رياضية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة

الأستاذ المشرف :

- صواش عيسى

إعداد الطالب:

- بدري نور الدين

السنة الجامعية: 2017/2016





بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: " قل هو الذي أنشأكم وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة قليلا ما تشكرون "

الحمد لله الذي أعانني على إتمام عملي ووفقني إليه، ويسر لي أسباب النجاح.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى كل من وقف إلى جانبي خلال عملي هذا وساعدني من قريب أو من بعيد.

أتقدم بالشكر إلى إدارة معهد التربية البدنية والرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

وإلى الأستاذ المؤطر " صواش عيسى " حفظه الله

وإلى كل من ساهم ولو بالدعاء. من قريب أو من بعيد لإنجاح هذا العمل المتواضع الذي أبتغي به مرضاة الله تعالى.

نور الدين بدري

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي ثمرة عملي

إلى المرأة التي كانت تعزيني في الحزن ورجائي في اليأس وقوتي في الضعف ولا تزال ... إلى من علمتني معنى الحياة ... إلى من القلب يهواها والعمر فداها. وأطلب من الله أن يرعاها ... إلى أمي، أمي، أمي.

إلى من زرعني على ضفاف العلم... وناضل من أجلي وتعب لارتاح، وهياً لي أسباب النجاح ... إلى من يسرف في حياته من أجل أن يراني أرتقي سهوات المجد والكبرياء ... إلى والدي.

إلى إخوتي وأخواتي، إلى كلالأعمام والأخوال وإلى كل الأصدقاء والأحباب.

وإلى كل من رافقني في درب الدراسة وذاق معي طعم النجاح

إلى من وسعه قلبي ولم تسعه كلمات قلبي .. أسدي لهم ثمرة عملي .

نور الدين
نور الدين

قائمة المحتويات

شكر و عرفان

اهداء

1-مقدمةأ.

الجانب التمهيدي

2-الإشكالية.....2.

3-فرضيات البحث.....3.

4-أهداف البحث3.

5-مفاهيم أساسية لمصطلحات البحث4.

6-الدراسات السابقة والمثابفة.....7.

الباب الأول: الدراسات النظرية

الفصل الأول: الضغوط المهنية

تمهيد.....20.

1-مفهوم الضغط وطبيعته21.

2-كيفية حدوث الضغط22.

3-عوامل الضغط المهني23.

3-1-العوامل الذاتية23.

3-2-عدم الرضا الوظيفي24.

4-المصادر الخارجية24.

4-1-المصادر الخارجية المرتبطة بالحياة الخاصة.....24.

4-2-العوامل المرتبطة بالظروف المحيطة بالعمل25.

4-2-1-الضوضاء26.

4-2-2-الضوء26.

4-2-3-الحرارة27.

- 27.....4-2-4- التهوية
- 28.....4-2-5- المنشآت القاعدية
- 29.....4-2-6- العوامل والوسائل المادية والتعليمية
- 29.....4-2-7- المواصلات
- 30.....4-2-8- عبء العمل
- 31.....4-2-9- سوء العلاقة مع الزملاء
- 32.....5- التطور المهني والترقية المهنية
- 34.....6- أعراض الضغوط
- 34.....6-1-1- الأعراض الفيزيولوجية
- 34.....6-1-1-1- الأمراض العضلية العظمية
- 35.....6-1-2- الاضطرابات القلبية الوعائية
- 35.....6-1-3- الأمراض الجلدية
- 35.....6-1-4- اضطرابات الغدد
- 35.....6-2-2- الأعراض المعرفية
- 35.....6-3-3- الأعراض السلوكية
- 36.....7- طرق علاج الضغط في المجال الرياضي
- 36.....7-1- العلاج بالأساليب الفيزيولوجية
- 36.....7-2- العلاج بالأساليب المعرفية
- 36.....7-2-1- أسلوب التأمل
- 37.....7-2-2- أسلوب الإيحاء الذاتي
- 38.....7-4- العلاج بالأساليب السلوكية
- 39.....7-5- العلاج النفسي
- 39.....خلاصة

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

- 41.....تمهيد
- 42.....1- مفهوم الرضا الوظيفي

- 43.....2-طبيعة الرضا الوظيفي
- 44.....3-نظريات الرضا الوظيفي
- 44.....3-1-نظرية تسلسل الحاجات
- 45.....3-2-نظرية العاملين (الدافعية والصحية)
- 46.....3-3-نظرية التوقع الأدائي
- 47.....3-4-نظرية المساواة
- 46.....3-5-نظرية التعارض (لولر Lawler)
- 47.....4-عناصر الرضا الوظيفي
- 48.....4-1-الرضا عن العمل
- 49.....4-2-الرضا عن الزملاء
- 49.....4-3-الرضا عن الإشراف
- 49.....4-4-الرضا عن الأجر
- 50.....4-5-الرضا عن الترقية
- 50.....5-2-الرضا الوظيفي كعامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية
- 51.....6-العوامل المتصلة بالرضا الوظيفي
- 52.....6-1-عوامل خاصة بالفرد
- 52.....6-1-1-الجنس
- 52.....6-1-2-عدد الأفراد الذين يعولهم الموظف
- 52.....6-1-3-السن
- 53.....6-1-4-المدة المنقضية في العمل
- 53.....6-1-5-الذكاء
- 53.....6-1-6-التعليم
- 54.....6-2-عوامل موجودة في العمل
- 55.....6-2-1-نوع العمل
- 55.....6-2-2-المهارة المطلوبة
- 55.....6-2-3-المكانة المهنية
- 56.....6-3-الناحية الجغرافية

56.....	6-4-حجم المؤسسة.....
57.....	6-5-نظام الاتصال.....
57.....	7-الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء.....
59.....	خلاصة.....

الفصل الثالث الإدارة الرياضية

61.....	تمهيد
62.....	1-نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة.....
62.....	1-1-نشأة الإدارة.....
62.....	1-2-الإدارة في العهود القديمة.....
62.....	1-3-ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية.....
63.....	1-4-تطور الإدارة الحديثة.....
64.....	2-الإدارة العامة.....
65.....	2-1-تعريف الإدارة العامة.....
65.....	3-الإدارة الرياضية.....
66.....	3-1-مفهوم الإدارة.....
67.....	3-2-مكونات الإدارة الرياضية.....
67.....	4-المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية.....
67.....	4-1-المهارات الفنية.....
68.....	4-2-المهارات الإنسانية.....
68.....	4-3-مهارة الاستيعاب الفكري.....
68.....	5-وظائف الإدارة.....
68.....	5-1-تعريف التخطيط.....
68.....	5-2-أهمية التخطيط.....
70.....	5-3-مبادئ وأنواع التخطيط.....
72.....	5-4-المزايا الأساسية للتخطيط.....

73.....	5-5-مراحل عملية التخطيط.....
74.....	5-6-وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات.....
75.....	5-7-العلاقة بين الرقابة والتخطيط.....
75.....	6-6-التنظيم الإداري في التربية البدنية.....
76.....	6-2-مبادئ التنظيم.....
79.....	6-3-أنواع التنظيم.....
80.....	6-4-أسس وأشكال التنظيم.....
81.....	6-5-فوائد التنظيم.....
82.....	7-7-الرقابة الإدارية.....
82.....	7-1-تعريف الرقابة الإدارية.....
83.....	7-2-مبادئ الرقابة الإدارية.....
84.....	7-3-أنواع الرقابة.....
86.....	خلاصة.....

الجانب التطبيقي

الفصل الأول: منهجية البحث والإجراءات الميدانية

89.....	مقدمة.....
90.....	1- إجراءات البحث الميدانية.....
90.....	1-1-منهج البحث.....
90.....	1-2-مجتمع وعينة البحث.....
91.....	1-3-مجالات البحث.....
91.....	1-3-1-المجال الزمني.....
91.....	1-3-2-المجال المكاني.....
91.....	1-3-3-المجال البشري.....
91.....	1-4-الدراسة الإحصائية.....

93.....	5-1 صعوبات البحث
94.....	خاتمة الفصل

الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

96.....	مقدمة
97.....	1- تحليل نتائج المعلومات الشخصية للعاملين
100.....	2- عرض نتائج الفرضية الأولى
101.....	3- عرض نتائج الفرضية الثانية
103.....	4- عرض نتائج الفرضية الثالثة
104.....	5- مناقشة الفرضية الأولى
104.....	6- مناقشة الفرضية الثانية
105.....	7- مناقشة الفرضية الثالثة
106.....	خاتمة
107.....	استنتاجات
108.....	خلاصة عامة
109.....	التوصيات

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

1- قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
33	يبين العلاقة بين الضغط والرضا	01
44	المدج الهرمي للحاجات الإنسانية (ماسلو 1954 Maslow)	02
58	العلاقة بين الرضا والأداء حسب العدلي	03
73	مراحل عملية التخطيط	04
74	يمثل أبعاد الخطة	05
75	يوضح العلاقة الارتباطية بين التخطيط والرقابة	06
97	مدج تكراري يوضح توزيع العاملين حسب الجنس	07
98	مدج تكراري يوضح توزيع العاملين حسب السن	08
99	مدج تكراري يوضح توزيع العاملين حسب المستويات الإدارية	09
101	مدج تكراري يوضح مستوى الضغوط المهنية لعمال الإدارة الرياضية	10
102	مدج تكراري يبين النسبة المئوية لمستوى الرضا الوظيفي	11

2- قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
97	توزيع العاملين حسب الجنس	01
98	توزيع العاملين حسب السن	02
99	توزيع العاملين حسب المستويات الإدارية	03
100	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الفرضي لاستمارة الضغوط المهنية لعمال الإدارة الرياضية	04
101	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الفرضي لاستمارة الرضا الوظيفي	05
103	يبين العلاقة الارتباطية ما بين الضغوطات المهنية والرضا الوظيفي	06

مقدمة

وجدت الإدارة في المجال الرياضي منذ مدة طويلة فإقامة الألعاب الأولمبية القديمة والحديثة لدليل قاطع على أنه كانت هناك جهود متفرقة من أفراد وجماعات نسقت الإدارة فيما بينها لتحقيق الهدف وهو تنظيم وإقامة الألعاب الأولمبية الحديثة التي بدأت عام 1896، واستمرت حتى الآن مرة كل أربع سنوات والإدارة الرياضية هي تنسيق العمل بين الأفراد ولتحقيق هدف معين كما أن وجود المنظمين والمروجين الإداريين والمدربين في هذه الدورات هو دليل أيضا على وجود مفهوم الإدارة الرياضية.

ولذلك نجد أن نجد الإدارة الرياضية كانت تمارس قديما دون وجود نظريات أو قواعد علمية إلا أن الأمر اختلف تماما الآن أصبح من يريد العمل في مجال الإدارة الرياضية عليه أن يدرس نظريات وفنون العمل في الإدارة والتخطيط وغيرها من الوظائف الأخرى في المجال الرياضي والامكانيات في القطاعات الرياضية والاتصال الإداري فالقوانين واللوائح التنظيمية والإدارية في المجال الرياضي والسلوك الشخصي والإشراف والتوجيه والتقويم والمتابعة في الإدارة الرياضية والمجالات مما أدى إلى ظهور رحالات كثيرة من الضغط المهني الذي قد يؤدي إلى الإحساس بعدم الأهمية في المجتمع، فيما يتضاعف الاعتراف بالضغط المهني يعني اظهر الضعف ومهما تكن أسباب الضغط وتأثيراته فهو كائن في أغلب الإدارات والمنظمات وأصبح أحد مجالات الاهتمام الرئيسية في دراسة المنظمات فمصادر الضغط المهني تنقسم إلى مصادر رئيسية هي البيئة، التنظيم والأفراد.

فهذه المصادر يمكن أن تؤدي إلى حدوث ضغط نفسي إذ لم يتمكن من التغلب على المصادر الضاغطة وبذلك يمكن النظر للرضا الوظيفي على أنه تطابق بين ما يسعى الشخص إلى تحقيقه من وظيفة ودرجة إشباع حاجاته.

وفي بحثنا هذا تطرقنا إلى موضوع الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية.

الفصل

التقني

1- الإشكالية

يعرف العالم في هذه الأيام ثروة هائلة من التقدم والتطور في كل مجالات الحياة المختلفة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والرياضية وغيرها، ومنها ما يحدث الصراع والمنافسة بين البشر للحاق يركب التقدم والمعرفة، واحتلال المكان اللائق بين دول العالم فإذا أحسن استخدم هذه الثورة العلمية المتلاحقة في مجالات التطور والتقدم فسيكون هذا في صالح البشرية، وإذا لم يحسن استخدامها فسوف تؤدي إلى الكثير من المشكلات والأحداث التي تؤدي إلى حدوث كثير من التوتر والتهديد في مجالات الحياة كلها، وإذا لم تكن هناك حلولاً لهذه المشكلة التي تسببها هذه المؤثرات المتنوعة فإن تأثيرها الضار سوف ينعكس على الفرد من مختلف الجوانب النفسية والبدنية والعقلية والمهنية وغيرها وبذلك تتفاوت المهن في طبيعتها من حيث طريقة الأداء، والمسؤوليات والنتائج المترتبة على السلوك العلمي، ويشير فاروق جبريل (1991) أن ضغوط العمل هي تعبير عن حالة من الإجهاد العقلي أو الجسمي وتحدث نتيجة للحوادث التي تسبب قلقاً أو إزعاجاً أو تحدث نتيجة لعوامل عدم الرضا أو نتيجة للصفات العامة التي تسود بيئة العمل أو إنها تحدث نتيجة التفاعل بين هذه المسببات جميعاً ومن هذا المنطلق، وجد الباحث نفسه أمام إشكالية هي علاقة مصادر ضغوط العمل بالرضا الوظيفي، ولذلك يعتبر الرضا عن العمل أحد الأمور الرئيسية للتوافق المهني ويقصد به تلك العملية الديناميكية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التوافق بينه وبين البيئة المهنية، وكما يعد الرضا الوظيفي مسألة مهمة للأفراد والمجتمعات

وذلك أن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل وهو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقييم المجتمع في جميع جوانب حياته الأخرى ومما سبق تظهر الإشكالية المتعلقة بكل من تأثير الضغوط المهنية على الرضا الوظيفي في المؤسسة الرياضية.

تساؤلات البحث:

- ما هو مستوى الضغوط المهنية لدى العاملين بالإدارة الرياضية؟
- ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية؟
- هل هناك علاقة بين الضغوط المهنية لعمال الإدارة الرياضية والرضا الوظيفي؟

2-فرضيات البحث:

- يوجد مستوى مرتفع للضغوط المهنية لدى العاملين بالإدارة الرياضية.
- يوجد مستوى منخفض للرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية
- توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية.

3-أهداف البحث:

- التعرف على الضغوط المهنية لدى العاملين بالإدارة الرياضية.
- معرفة الرضا الوظيفي للعاملين بالإدارة الرياضية في ظل الضغوط المهنية.
- تحديد نوع العلاقة بين الضغوط المهنية للعاملين بالإدارة الرياضية والرضا الوظيفي.

أهمية البحث:

- تكمّن أهمية اختيار هذا البحث في عدة وجوه من أهمها
- إثراء البحث العلمي من خلال التعرف على خصائص الضغوط ونتائجها وفهم وتفسير أبعادها وأثارها
 - التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال بالإدارة الرياضية
 - تبرز أهمية هذا البحث بأنها تكشف العلاقة بين بعدين مهمين في حياة المنظمات إلا وهما الضغط المهني والرضا الوظيفي.

الفصل التمهيدي

- تبرز أهمية الدراسة في أنها قد تلقت نظر المسؤولين إلى ضرورة العناية بالضغوط المهنية ورسم السياسات الكفيلة بتحقيق أثارها مما يترتب عليه تحسين في أداء العمال وكذلك تحقيق الرضا الوظيفي

أسباب اختيار الموضوع:

من أسباب اختيار الموضوع هو تخصص الباحث إدارة وتسيير منشآت رياضية وميله بكل القضايا على رأسها إشكالية العلاقة بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي التي باتت تشكل هاجس المؤسسات على رأسها الإدارة الرياضية التي يشكل المورد البشري فيها مصدرا للمعرفة وموجها للأداء

تحديد المفاهيم والمصطلحات :

الضغوط المهنية:

لغويا: هي الشدة والمشقة.

اصطلاحا: تعني ضم، وشد، وربط، الضغط كلمة أصلها لاتيني وهي متداولة في القرن السابع عشر بما يرادف الألم والصعوبات، والشدة، والحزن، والخسارة، أو المصائب والنكبات، أي كل ما يعتبر على نتاج حياة صعبة، وفي أواخر القرن الثامن عشر كان الضغط يستعمل مرادفا لمعاني القوة، والتوتر، أو الجهد المكثف¹.

وتغير مفهوم الضغط في بداية القرن العشرين إذا أصبح يعني دافعة أو قوة مجموعة الدوافع المحركة للسلوك.

¹ د. عبد العزيز عبد المجيد محمد: سيكولوجية مواجهة الضغوط في المجال الرياضي، مركز كتاب النشر، القاهرة، سنة

الفصل التمهيدي

التعريف الإجرائي:

نقصد بالضغط المهني في بحثنا هذا هو عبارة عن مجموعة من العوامل التي تسبب تعب وإرهاق المدرب خلال ممارسته لمهنة التدريب.

الرضا الوظيفي:

لغويا: رضي عن الشيء: اختار وقنع به¹

اصطلاحا: هو مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية، وهي نعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور أن يحققه من عمله².

التعريف الإجرائي:

من خلال التعريف الذي سبق ذكره يمكن استخلاص تعريف إجرائي مؤداه أن الرضا الوظيفي شعور داخلي بالارتياح، يصعب تحديد بعامل واحد ولا يمكن خلقه بالحوافز المادية وحدها نولا يتعلق بمحتوى العمل فحسب بل يتعدى ذلك ليشمل الظروف بالعامل، وما تتيح له من أشبع يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته وطموحاته وسماته الشخصية، وعلى هذا الأساس فإن الدراسة الراهنة تستخدم مفهوم الرضا لبيان مدى إشباع العامل لحاجياته واستقراره في العمل.

تعريف الإدارة الرياضية:

تعريف الإدارة الرياضية يعبر عن وجهة نظر عديدة من علمائها، مازال غير واضح، فمنهم من يرى أنها صنع القرارات، ومنهم من يرى أنها تنظيم المواد واستخدامها لتحقيق أهداف محددة سابقا ويمكن أن نخرج بتعريفين هما:

¹ قاموس المنجد في اللغة العربية والاعلام، دار المشرق، بيروت، ط3، سنة 1997، ص 265

² عبد الفتاح محمد دويدار: اصول علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ب ط، ص 45

الفصل التمهيدي

التعريف الأول:

إن الإدارة الرياضية هي نشاط له مضمون ويحتوي على مكونات رئيسية، ويقوم أفراد قادرون على استخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة.

التعريف الثاني:

إن الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية، واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة¹.

التعريف الإجرائي:

هي عملية إنسانية اجتماعية فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة

1 أ. نعمان عبد الغاني، د. لطيفة عبد الله شرف الدين: الإدارة الرياضية، وزارة الثقافة والاعلام للطباعة والنشر، ط1، سنة 2010، ص 16.

6- الدراسات السابقة والمثابفة

لا يمكن إنجاز أي بحث من البحوث العلمية دون اللجوء والاستعانة بالدراسات المثابفة كون هذه الأخيرة تقدم المساعدة والدعم للباحث وذلك في الوقوف على أهم ما توصلت إليه البحوث المنجزة في نفس ميدان موضوع البحث قيد الدراسة. وعليه قام الباحث بالرجوع إلى بنك المعلومات المتمثلة في المكتبات المتخصصة في كليات ومعاهد التربية البدنية والرياضية المختلفة داخل الوطن للحصر والاطلاع على الدورات البحوث السابقة المتعلقة بموضوع البحث كما قام بالاطلاع الدوريات النشرات الخاصة بالمؤتمرات العلمية وبحوث الإنتاج العلمي. وتمكن الاستفادة من الدراسات المثابفة من عدة أوجه وميادين نذكر من أهمها المنهج والمنهجية المتبعة في إخراج البحث، وكذا كيفية اختيار عينة البحث، وما هي الطريقة التي تمت في إجراء التجربة سواء كانت الاستطلاعية أو الرئيسية للبحث، وما هي الصعبات التي واجهتها، وكذلك الوسائل والأدوات التي استعملت في إخراج البحث بشكله النهائي¹.

الدراسات المتعلقة بالضغوط المهنية

- دراسة فتيحة مزياني:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الضغط المهني والمميزات النفسية على الصحة والرضا المهني عند المديرين وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة والمتمثلة في هل هناك علاقة بين هذه الفروض الضغط المهني والصحة النفسية والجسمية والرضا عن العمل، وقد اقترحت هذه الفروض من بينها يدرك المديرين ضغطاً مهنيًا مرتفعاً فيما يخص مصادر مختلفة كالعمل في حد ذاته والدور الإداري والعلاقات الشخصية والسيرة المهنية والانجاز والجو التنظيمي وهذا نظراً لخصوصية مهام ومهنية المديرين

1 العراوي سحنون: الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، رسالة ماستر،

الفصل التمهيدي

يتميز المديرون بقوة عالية في مقاومة الضغط حيث يستعملون بصورة عالية الاستراتيجيات التالية : السند الاجتماعي استراتيجية المهمة، المنطق والعلاقة بين البيت والعمل والاندماج والوقت، وقد استخدمت للتأكد من فرضياتها استبيان مؤشر الضغط المهني (Occupationnel stress indication) (لكوجروسلون رويلياس) الذي تم نشره سنة 1988، حيث اعد هذا الاستبيان بغرض تحديد وقياس مصادر وأثار الضغط المهني، بالإضافة إلى استبيان العوامل الشخصية وقد تكونت عينة البحث من 100 مدير موزعين على العديد من المؤسسات وقد كشفت نتائج الدراسة بان المديرين الجزائريين يدركون ضغطا مهنيا مرتفعا فيما يخص العمل في حد ذاته والجو والبنية التنظيمية والدور الإداري والعلاقات الشخصية، وضغطا فيما يخص السيرة المهنية والانجاز¹.

وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن المديرين يلجئون في مقاومتهم للضغط إلى استعمال استراتيجيات عديدة تتمثل في استراتيجية السند الاجتماعي واستراتيجية المهمة واستراتيجية الوقت واستراتيجية الاندماج

• دراسة هندركس (Hendrix):

قام هندركس سنة 1985 بعدد من الدراسات التي تهدف إلى طبيعة العلاقة بين ضغط العمل والاضطرابات النفسية والجسمية، بدأها بدراسة استهدفت التعرف على تأثير ضغط العمل في الغياب والأداء الوظيفي وذلك باستخدام طريقة تحليل المسارات وتكونت عينة الدراسة من 225 موظف في مؤسستين في الولايات المتحدة الأمريكية، وبينت نتائج هذه الدراسة أن ضغط العمل في الغياب والأداء الوظيفي ومن جانب آخر يرتبط ضغط العمل بالأداء الوظيفي والولاء التنظيمي وتؤثر كل هذه العوامل بدورها تأثيرا مباشرا في الغياب

1 مزيان فتية: أثر الضغط المهني ومميزاته النفسية على الصحة والرضا المهني، رسالة ماجستير، معهد علم النفس، جامعة الجزائر، سنة 1990،

الفصل التمهيدي

الوظيفي ومن جانب آخر يرتبط ضغط العمل بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي حيث يؤثران بدورهما تأثيرا مباشرا في الأداء الوظيفي.¹

• دراسة بيورك وريتشارسون:

قاما بدراسة ضغوط العمل المرتبطة بممارسة مهنة الطب من خلال دراسة طويلة على عينة شملت 2087 طبيبا في كندا، تم في هذه الدراسة استخدام أداة استبيان تتضمن عدة مقاييس منها مقياس لمصادر ضغوط العمل، ومقياس عام للضغوط، إضافة إلى مقاييس للرضا الوظيفي، وبلغت نسبة الاستبيان الراجعة (60%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، وتم في هذه الدراسة التوصل إلى أن هناك عددا من العوامل المسببة لضغوط العمل لدى الأطباء منها: حجم العمل، المشاكل الاقتصادية الهوم العائلية، المرض، المنظمة، الزملاء، إجمالي ساعات العمل، مدة المناوبات، المتطلبات المهنية²

• دراسة غايب عبد القادر:

والتي تهدف إلى توضيح الضغوطات المهنية المؤثرة على مدرس التربية البدنية والرياضية استخدم الباحث المنهج المسحي على عينة قوامها 100 أستاذ التربية البدنية والرياضية في المرحلة الثانوية من مرحلة التعليم الثانوي.

ويهدف هذا البحث المسحي إلى معرفة أهم الضغوطات المهنية المؤثرة على مدرس التربية البدنية والرياضية في بعض ولايات الغرب الجزائري (مستغانم-وهران-معسكر)، وتحديد النقائص التي يعاني منها المدرس، ومن بينها قلة العتاد الرياضي والملاعب وكذلك الراتب الشهري الغير كافي لسد حاجياته اليومية، وإصرار المفتش على تطبيق المنهج حرفيا وعدم

1 آدم العتيبي: علاقة ضغوط العمل بالاضطرابات السيكوسوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع العمومي في الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، مج 25، العدد 2، 1997، ص 180.

2 حنان عبد الرحيم الأحمدى: ضغوط العمل لدى الأطباء المصادر والأعراض، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، القاهرة، 2006، ص 19.

الفصل التمهيدي

ترك المجال للأستاذ للإبداع. وكذلك إهمال الإدارة له وكذلك نظرة أساتذة المواد الأخرى له نظرة سلبية.

وقد خلص الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات منها:

1- أن معظم مدرسي التربية البدنية والرياضية في التعليم الثانوي لا يجدون عراقيل وصعوبات في العمل مع التلاميذ.

2- هناك نقص كبير في الأدوات والأجهزة والملاعب الرياضية، وهذا يصعب عمل المدرس ويعيق السير الحسن للدرس.

3* إن عدد كبير من المدرسين يجمعون أن الراتب الشهري الذي يتقاضونه لا يكفي لتلبية حاجياتهم وحتى لو ازم عملهم مما أثر سلباً على مردودهم المهني.

إن تركيز المفتش على الجوانب السلبية وإهمال الجوانب الإيجابية وإصراره على تطبيق المنهج بصورة حرفية أثر على عمل المدرس.

5- هناك تقصير في اهتمام الإدارة لقيمة العمل الذي يقوم به مدرس التربية البدنية والرياضية، وهذا بدوره ينعكس على قيامه بتحقيق الأهداف المرجوة من المدرس

6- إن مدرس التربية البدنية والرياضية تربطه علاقة حسنة مع مدرسي المواد الأكاديمية الأخرى وهذا ما يعود بالإيجاب على عمله.

أما التوصيات:

بغية تحسين الواقع المعاش على مدرسي التربية البدنية والرياضية بالثانويات فقد خرج الباحث بالتوصيات التالية:

1- إقلال عدد التلاميذ في القسم لأن ذلك يسهل عملية ضبط النظام داخل القسم ويسهل عمل المدرس.

2- إعطاء اهتمام لمدرس التربية البدنية والرياضية من قبل الإدارة.

3- الرفع من الراتب الشهري لمدرس التربية البدنية والرياضية وهذا لمساعدته على توفير حاجياته ولوائمه.

4- على المفتش أن يساعد مدرس التربية البدنية والرياضية وهذا بالتطرق إلى النواحي السلبية والإجابة وضرورة مساعدته على فهم الأهداف التربوية من أجل الوصول إلى مستوى أفضل.

5- على مدرس التربية والرياضية بضرورة ربط علاقات حسنة مع مدرسي المواد الأخرى لأن هذا يساعده في التفتح على مجالات عملية أخرى¹.

الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

• دراسة اسعد ورسلان (1984)

التي تهدف إلى توضيح الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، توصلت الدراسة التي أجريت على عينة مكونة من موظفين يعملون في القطاع العام والخاص في المملكة العربية السعودية إلى أن نسبة عالية من العاملين غي راضين عن أعمالهم ويتركز عدم الرضا في أسلوب الإدارة والراتب الشهري والعلاقات مع المشرفين².

• دراسة نصر الدين (1992)

والتي تهدف بدورها إلى توضيح الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بالجامعات السعودية، وقد استهدفت الدراسة اكتشاف اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو

¹ العرابوي سحنون: الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية الدنية والرياضية، رسالة ماجستير،

2009، ص 93.

2 اسعد محسن اسعد ورسلان نبيل اسمعيل: الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، مركز البحوث والتنمية، كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، سنة 1984، ص 123.

الفصل التمهيدي

العوامل المسببة لحالة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي وكذلك تحديد أهم الخصائص الفردية لأعضاء هيئة التدريس المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي بالإضافة إلى اقتراح بعض التوصيات التي تفيد واضعي سياسات التعليم الجامعي بالمملكة من أجل رفع مستوى الأداء، وقد توصلت إلى عدد من النتائج من أهمها أن مستوى الرضا العام لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع الدراسة يعتبر متوسطا و أن العوامل التي ارتبطت بمستويات متوسطة عن الرضا الوظيفي ظروف العمل المادية وطريقة اختيار رؤساء الأقسام والعمداء وكذلك اختيار من بين العوامل التي ارتبطت بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي هي إجراءات الترقية والمراتب وعناصر التعويض المادي والمارك في رسم السياسات واتخاذ القرارات والمناخ التنظيمي العام.¹

• دراسة بن صديق عيسى:

التي تهدف إلى إثبات مستوى رضا الأستاذ الجامعي وأثره على مردودية بالمؤسسة الجامعية. وقد استخدم الباحثان المنهج المسحي على عينة قوامها 123 أستاذا واعتمد الباحثان على استبيان يضم 62 سؤالاً لجمع المعلومات.

الاستنتاجات:

من خلال نتائج البحث والمعالجة الإحصائية للجداول والبيانات التي تم الحصول عليها توصلا الباحثان على الاستنتاجات التالية:

- إن مستوى الأداء كان متقاربا عند معظم الأساتذة
- هناك نقص كبير في الأجهزة والأدوات والملاعب الرياضية وهذا ما يصعب على بعض المدرسين ويؤثر على أدائهم.
- إن عامل الخبرة لا يؤثر على الرضا الوظيفي والأداء.

¹ نصر الدين سمير عبد الله: الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بالجامعات السعودية، رسالة ماجستير،

جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، سنة 1992، ص 12

إن عملية التشخيص التي أجريناها سمحت لنا بتقديم جملة من التوصيات والاقتراحات وهي كالتالي:

- ✓ إعطاء اهتمام لأستاذ التربية البدنية والرياضية من قبل الإدارة والمسؤولين.
- ✓ الرفع التدريجي من الأجور والعلاوات بما يناسب مع القدرة الشرائية للمدرس ومع تكاليف الظروف المعيشية.
- ✓ الرفع التدريجي من الأجور والعلاوات بما يناسب مع القدرة الشرائية للمدرس ومع تكاليف الظروف المعيشية.
- ✓ استنتجت الدراسة أن المشاكل التي يتلقاها الأساتذة في مهنته بالمؤسسة الجامعية تؤثر على مردود يته وتعيق نشاطه، فلم يحظى هذا العنصر الهام بالعناية الكافية واللائمة التي تجعله يعمل بارتياح وبيد قصار جهده وإمكانياته خدمة للعلم والمعرفة.
- ✓ نلاحظ أن هذه الدراسة اقتصررت على الأستاذ الجامعي ونحن نعلم ظروف وشروط عمل الأستاذ الجامعي تختلف عن تلك التي يجب أن تتوفر لأستاذ التعليم الثانوي وخاصة أستاذ التربية البدنية والرياضية، مما جعلنا نخصص دراسة تتطرق لهذا الأخير وفق الظروف يعيشها، بالاعتماد على مقاييس وطرق تختلف عن تلك التي استعملها الأستاذان بن صديق عيسى تماشى مع فرضيات البحث¹

الدراسات المتعلقة بالضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

• دراسة السلوم (2002)

والتي تهدف إلى شرح عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإدارية، وقد بينت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل الرئيسية لضغوط العمل التنظيمية التي

¹ سيد صديق عيسى وخياطي عبد القادر: مستوى رضا الأستاذ الجامعي وأثره على مردود يته بالمؤسسة الجامعية، الجزء الثاني، سنة 1998. ص 125

الفصل التمهيدي

تتعرض لها المشرفات الإداريات العاملات في مكاتب الإشراف التربوي في كل مدن : الرياض وجدة والدمام كما يرها فراد الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن كمية العمل الذي تقوم به المشرفة الإدارية تعد من عوامل ضغوط العمل التنظيمية التي تتعرض له المشرفات الإداريات، كما يعد غموض الدور الذي تتعرض له المشرفة الإدارية احد عوامل ضغوط العمل التنظيمية، كما يعتبر التطور والنمو المهني في مجال الإشراف التربوي احد عوامل ضغوط العمل التنظيمي¹.

• دراسة العمري (1992)

والتي هدفت إلى بناء نموذج سببي لدراسة كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية وقد استهدفت أيضا اختيار نموذج سببي لدراسة تأثير كل من بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، تم جمع بيانات من خلال استبيانته وزعت على عينة عشوائية من العاملين السعوديين بالبنوك السعودية بمدينة الرياض لعام 1422 هـ وقد بلغ العائد من الاستبيانات 611 استبيانته تشكل عينة الدراسة.

استخدم أسلوب تحليل المسار لاختيار النموذج السببي المقترح وقد كشفت النتائج عن مجموعة من العلاقات السببية المعنوية في النموذج حيث اتضح أن متغير الرضا الوظيفي يتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري وصراع الدور وغموض الدور ومتغير الأداء الوظيفي، كما تبين ان متغير الولاء التنظيمي يتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري وصراع الدور وغموض الدور ومتغير الولاء التنظيمي كما اتضح بان متغير الأداء الوظيفي يتحدد بكل من الولاء التنظيمي ومتغير ضغوط العمل والعمر والخدمة، وأخيرا كشفت النتائج

1 سعاد بنت عبد الله بن عبد الرحمن السلوم: عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز، كلية التربية، رسالة ماجستير، سنة 2002، ص 30.

أن متغير الفاعلية التنظيمية كمتغير نهائي في النموذج يتحدد بكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وضغوط العمل ومتغير الأداء الوظيفي¹.

• دراسة مصطفى منصوري (2003-2004)

والتي بينت مصادر ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا المهني والقلق وارتفاع ضغط الدم الجوهري وقد استخدم الباحث المنهج المسحي على عينة قوامها 64 معلما، منهم 13 معلما و51 معلمة من الطور الأول والثاني من مرحلة التعليم الأساسي.

الفرضيات:

وقد خرجت هذه الدراسة بمجموعة من الفرضيات وهي:

1-تختلف علاقة مصادر ضغوط العمل بالضغط المهني العام حسب اختلاف شدة ومستوى كل مصدر لدى عينة البحث.

2-توجد علاقة ارتباطيه عكسية دالة إحصائيا بين ضغوط العمل والرضا المهني لدى عينة الدراسة.

3-توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين مصادر ضغوط العمل والقلق لدى عينة الدراسة.

4-توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين مصادر ضغوط العمل وارتفاع ضغط الدم الجوهري لدى عينة البحث.

¹ العمري، عبيد بن عبد الله: بناء نموذج سببي لدراسة كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفاعلية التنظيمية، جامعة الملك سعود، كلية الآداب، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 1992،

الفصل التمهيدي

6-توجد فروق دالة إحصائياً بين المعلمين وأساتذة مرحلة الإكمال في استجاباتهم لمتغيرات الدراسة (ضغوط العمل والقلق والرضا المهني وارتفاع ضغط الدم الجوهري) لصالح المعلمين.

الأهداف:

تهدف هذه الدراسة للكشف عن عدد ونوع مصادر ضغوط العمل من حيث أولوياتها ودرجة تأثيرها على الصحة النفسية (القلق) لأفراد العينة وعلى صحتهم الجسمية (ارتفاع ضغط الدم) وعلى اتجاهاتهم وسلوكهم العملي (الرضا المهني).

الاستنتاجات:

ولقد خلاص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات ومن بينها:

- وجود اختلاف في علاقة مصادر ضغوط العمل بالضغط المهني العام عند المدرسين تبعاً لاختلاف شدة ومستوى كل مصدر.
- وجود علاقة سالبة دالة إحصائياً بين مصادر ضغوط العمل والرضا المهني.
- وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين مصادر ضغوط العمل والقلق.

التوصيات: وقد خرج الباحث بالتوصيات التالية:

- بناءً على نتائج الدراسة الميدانية يدم الباحث مجموعة من الاقتراحات ومنها.
- تحسين ظروف العمل وتوفير وسائل وتجهيزات العمل التربوي، التعليمي.
- تحديد نسبة التلاميذ للمدرسين لتقليل العبء الإضافي الذي يشكله التلاميذ للمدرس مع إعادة النظر في ضبط السلوك وحفظ النظام.

الفصل التمهيدي

- توزيع المعلمين والأساتذة على أقرب المؤسسات التعليمية إلى مقر سكنهم، حتى نجنبهم مشاكل الواصلات وأعبائها.

- ترقية الاتصال الايجابي بين المدرسين والمدراء والمشرفين التربويين.

- الرفع التدريجي من الأجور والعلاوات بما يناسب مع القدرة الشرائية للمدرس ومع تكاليف الظروف المعيشية.¹

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال ما قام به الباحث من قراءات واستطلاع لنتائج وتقارير الأبحاث السابقة والمرتبطة بموضوع الدراسة حيث كان المتغير المتناول في هذه الدراسات هو الضغط المهني كيف يؤثر على الصحة والرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة، والعلاقة الموجودة بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي، والمجتمع المدروس هو الموظفين الإداريين وكانت طبيعة هذه العينة (مديرين، أطباء، أساتذة التربية البدنية والرياضية، أساتذة جامعيين، مشرف تربوي) والأدوات المستخدمة كانت عبارة عن استبيان مزع بطريقة منتظمة وبطريقة عشوائية وفي الأخير خرجت هذه الدراسات بنتائج اشتركت في أن (حجم العمل، المشاكل الاقتصادية، الزملاء، الراتب الشهري) تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي في ظل هذه الضغوط المهنية. إلا أن الموضوع الذي تناوله بحثنا حاولنا من خلاله معرفة أهم الضغوطات التي تواجه عمال الإدارة الرياضية (المدير، الزملاء، الراتب الشهري، العتاد والأجهزة) ومدى انعكاسها على العاملين واهتمامنا بهذه الدراسات ساعدنا على إيجاد نقاط التشابه والاختلاف بينهما والذي يميز دراستنا عن باقي الدراسات هو أن الدراسات السابقة شملت العمال الإداريين بصفة عامة وبصفة خاصة أما دراستنا فشملت عمال الإدارة الرياضية بصفة خاصة.

1 العرابوي سحنون: الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية الدنية والرياضية، رسالة ماستر،

الجاناب

النظري

الفصل الأول

تمهيد

- 1- مفهوم الضغط وطبيعته
- 2- كيفية حدوث الضغط
- 3- عوامل الضغط المهني
 - 3-1-العوامل الذاتية
 - 3-2-عدم الرضا الوظيفي
 - 4-المصادر الخارجية
- 4-1-المصادر الخارجية المرتبطة بالحياة الخاصة
- 4-2-العوامل المرتبطة بالظروف المحيطة بالعمل
- 5- التطور المهني والترقية المهنية
- 6- أعراض الضغوط
 - 6-1-الأعراض الفيزيولوجية
 - 6-2-الأعراض المعرفية
 - 6-3-الأعراض السلوكية
- 7- طرق علاج الضغط في المجال الرياضي

خلاصة

تمهيد

لقد أصبح موضوع الضغوط المهنية مجال اهتمام الكثير من الباحثين في فروع مختلفة من فروع العلم، وذلك نتيجة للآثار المترتبة على هذه الضغوط على الفرد والمؤسسة والتي تتعكس بالسلب على أداء العاملين وعلى شعورهم بعدم الرضا عن العمل، مما يؤدي ذلك إلى ضعف العائد الاقتصادي وانخفاض مستوى الكفاءة الإنتاجية لدى الموظف أو العامل في المؤسسة وشيوع مناخ نفسي غير سوي بها.

والجدير بالإشارة أن ضغوط العمل وآثارها الضارة لم تعد قاصرة على مهنة واحدة فقط بل أصبحت شائعة في مهن عديدة وفي منظمات متنوعة، فلا شك أن ظروف العمل الحالية في كثير من المهن تسبب الشعور بالضغط لدى كثير من العاملين، ولكن مستويات ضغط العمل تختلف من مهنة لأخرى، فلا شك أن هناك بعض المهن تكون أكثر استشارة للضغوط عن غيرها بحسب المكانة الوظيفية التي تشغلها تلك المهنة، والأنشطة الوظيفية التي تتطلبها، والمواصفات المطلوبة لتنفيذها، وغيرها من العوامل المرتبطة بطبيعة هذه المهن.

1- مفهوم الضغط وطبيعته:

الضغط كلمة أصلها لاتيني وهي Stringer وتعني: ضم، وشد، وربط، استعملت بصفة متداولة في القرن السابع عشر بما يرادف: الألم والصعوبات، والشدة، والخسارة، والمضايقات، أو المصائب والنكبات أي كل ما يعبر على نتاج حياة صعبة، وفي أواخر القرن الثامن عشر كان الضغط يستعمل مرادفا لمعاني: القوة، والتوتر أو الجهد. المكثف¹ وبدأت في العشرينات من هذا القرن أولى البحوث حول الضغط النفسي على يد العالم الفيزيولوجي والتر كانون (1926) Cannone، حيث قادتته دراسته إلى الحكم بأن الضغوط عندما تكون مستديمة أو طويلة الأجل تترك أثراً قاسية على الشخص، فتؤدي في النهاية إلى اضطراب النظام البيولوجي لديه².

حيث لم يتفقوا على تعريف محدد وواضح يمكنه أن يعكس الناحية الكيفية والكمية للضغوط النفسية ويعود ذلك إلى أسباب منها:

أ- الغموض الشديد: الذي يكتنف مصطلح الضغط وارتباطه بمفردات عديدة، كالتوتر، والإجهاد والاحتراق النفسي، والقلق، وهي مفردات وثيقة الصلة ببعضها البعض، وترتبط مع الضغط بشكل أو بآخر.

ب- كما يعود سبب الغموض إلى طبيعة التخصص التي ينطلق منها الباحثون في دراسة وتحليل الضغوط النفسية وقد تكون ضد المجالات طبية أو سيكولوجية، أو إدارية، أو سوسيلوجية...

ج- وقد الضغوط النفسية ظاهرة معقدة ومتداخلة الأبعاد، والعلاقة بين أبعادها علاقة دياكتيكية دائرية. وأما هذا الغموض، وكذا الحيرة في إيجاد تعريف واضح وجامع لمفهوم

¹ العريايي سحنون: الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية، رسالة ماجستير، الشلف، 2009، ص18

² هيجان عبد الرحمن بن محمد: ضغوط العمل، منهج شامل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات الإدارية، الرياض، 1998، ص43.

الضغوط، كان لزاما علينا تقديم تعريف يمكننا الاسترشاد به في دراستنا وتحليلنا لهذا الموضوع وللوصول إلى هذا الهدف، يجدر بأن نستعرض بعض الأدبيات المتعلقة بدراسة الضغوط، حيث برزت ثلاثة اتجاهات أساسية تتمثل فيما يلي:

1-الاتجاه الذي ينظر إلى الضغوط كتهديد في حد ذاتها والتر كانون (1926) الذي فسّر الضغط على أنه "سبب محتمل من أسباب الاضطرابات الجسمية"¹.

2-الاتجاه الذي ينظر إلى الضغوط على أنها استجابة للتهديد، ويتناول أصحابه الضغط باعتباره استجابة الفرد للمثيرات لمسببات الضغط ومن رواده:

3-الاتجاه التفاعلي: ومن أصحابه. مالك جراث (j.Grath Mc 1976) الذي يرى أن الضغط النفسي يحدث بسبب عدم توازن أساسي بين متطلبات البيئة (أو وضعية ما) وقدرة الفرد على الاستجابة لتلك المتطلبات في ظل ظروف أين النتائج المتوقعة للفشل تكون مهمة².

2-كيفية حدوث الضغط:

إن محاولة تكيف وتأقلم الجسم مع الموقف الذي يوجد فيه تترجم عن طريق استجابات عصبية هرمونية بحيث أن تحت المهاد يعمل على إفراز مادة تثير كذلك الغدة الكظرية والتي تقوم هي الأخرى بإفراز الأدرينالين والنوادرنالين بهذا ترتفع سرعة دقات القلب والضغط الدموي لتصعب عملية التنفس وبالتالي يمكن طرح السؤال التالي:

س-ماذا يحدث من تغيرات داخلية وخارجية فعندما يتعرض الكائن الحي للضغط؟

ج-يبدأ جسم الكائن الحي بالإتيان برد فعل يتجلى في ثلاث مراحل

¹ دعنا وفاء طاهر: الضغط النفسي عند المرشدين في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم في الأردن، رسالة ماجستير. إشراف رياض يعقوب، الجامعة الأردنية، عمان، 1994، ص03.

² العريايي سحنون: الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية، مرجع سابق، ص19-20.

أ- المرحلة الأولى:

تعرف برد الفعل الإنذاري غذ تتجلى في تحريك قدرات الجسم للتصدي ولمقاومة العوامل التي تحدث الضغط، وفي هذه المرحلة لا حيتم حصول الكائن الحي على التكيف بعد، وفيها أيضا نشاط الكائن الحي ثم تتبع ذلك حالة من التحريك الزائد للقوى الداخلية للكائن.

ب- المرحلة الثانية:

وتعرف بمرحلة المقاومة حيث تعود الأعضاء الجسمية للكائن الحي إلى أداء وظيفتها بصورة طبيعية والتكيف للتهديد يصبح ملائما.

ج- المرحلة الثالثة:

وتعرف بمرحلة الإرهاق والتعب وفيها يعجز الجسم عن التفاعل وحتى إعطاء الأجوبة على هذه المثيرات وتظهر آثار الضغط الناتجة عن هذه المثيرات كالأضطرابات السيكوماتيكية (القلق، الانفعال...الخ)¹

3- عوامل الضغط المهني:

للضغط المهني مصادر متعددة منها ما يعود للشخص ذاته كنمط شخصيته ومنها ما يرتبط بمتغيرات التي تحدث في حياته العامة كعلاقته داخل أسرته أو مع زملائه في المهنة وتتعرض فيما يلي إلى شرح.

3-1- العوامل الذاتية:

إذا كان الضغط حالة طبيعية توجد لدى كل الناس فإن هناك فروقا فردية في سرعة وحدة ودوام الاستجابة لعوامل الضغط المتعددة النفسية، الجسمية، الاجتماعية والمهنية وتكمن الفروق الفردية في نمط شخصيته المتأثر بالتنشئة الاجتماعية وهي الأسرة، إذ أكدت

¹ عبد الرحمن عيسوي: الصحة النفسية والعقلية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1992، ص185.

الدراسات وجود علاقة بين مستوى الضغط وبين بعض أنماط الشخصية كالنمطين، أ و ب من الشخصية والنمط الداخلي والخارجي حسب نظرية التحكم الفعلي فعلى سبيل المثال أشار "فريمان" و"روز" في وصف صاحب النمطين "أ" و "ب" إلى أن النمط "أ" أكثر تعرضاً بالأمراض القلبية بثلاث أضعاف من النمط "ب" وهذا لما يتميز به من خصائص تميزه عن النمط "ب" كعدم الشعور بالراحة وانعدام الصبر والشعور بالتنافس فهو أكثر استجابة لعوامل الضغط من النمط "ب" فهو إذا تعرض لعوامل الضغط يظهر زيادة معتبرة في الإثارة الفيزيولوجية كضربات القلب وضغط الدم ومن جهة أخرى هو أميل إلى الانسحاب من مواقف الضغط والشعور بعدم القدرة على المواجهة والتكيف معها¹.

3-2-عدم الرضا الوظيفي:

فالمعلم الغير راضي عن الجو الذي يعمل فيه قد يؤدي به إلى التخلي الغير مباشر عن مسؤولياته وإلى التعب والتأخر فالرضا عبارة عن حالة وجدانية سارة او ممتعة يشعر بها الفرد حيث يشبع حاجة من الحاجات الأساسية او تحقيق نجاح في عملية أو في أداء ما أو يحقق شيئاً مرغوب فيه، فالرضا ينجم عن تقييم الفرد لما يحقق من مكافأة مادية أو معنوية مقارنة بما يتوقعه من جراء ما يقوم به من عمل فالشخص الذي يحصل على مكافئة مادية تعادل أو تفوق توقعاته يشعر بالرضا².

4-المصادر الخارجية:

4-2-1-المصادر الخارجية المرتبطة بالحياة الخاصة:

يتعرض الفرد في حياته العامة إلى الكثير من الأحداث منها ما هو سار ومنها ما هو محزن بسبب حالات من التوتر والضغط لدى الفرد وتؤثر على صحته ولقد وجد "راش" وهو

¹ الرشدي هارون توفيق: الضغوط النفسية، طبيعتها، نظرياتها، برنامج لمساعدة الذات في علاجها، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1999، ص 75.

² دليلة عيطور: الضغط النفسي والاجتماعي لدى الممرضين -رسالة ماجستير-جامعة الجزائر معهد علم النفس ص103.

لمس" في بحثهما ثلاثة وأربعون حادثة من الأحداث الحياتية، وقاما بترتيبها حسب درجة الضغط والتوتر الذي تسبب وقد وجد على سبيل المثال أن موت الزوج هو من أكثر الأحداث المسببة للضغط وأعطاهما تقدير 100 نقطة ثم أعطيت الأحداث الأخرى تقديرات نسبية، وهذه النتائج توصلنا إليها من خلال تطبيق ركائز ويشتمل على مجموعة من البنود تمثل التغيرات التي تؤثر على الحياة الخاصة للفرد¹.

وكذلك تعتبر العلاقات الأسرية سواء منها الزوج والزوجة أو العلاقة بين الأبناء والآباء من العوامل التي قد تؤدي إلى اضطراب المعلم، إن المعلم الذي يشعر بالاستقرار العائلي يتعرض دون شك إلى الكثير من الأزمات النفسية التي تنعكس على عمله وعلاقته بزملائه

4-2-2-العوامل المرتبطة بالظروف المحيطة بالعمل:

يعتبر مصدر ظروف العمل وطبيعته من أكثر المجالات التي تناولها الباحثون بالدراسة والتحليل عند متابعتهم لمسببات الضغوط في بيئة العمل، وقد يرجع السبب في ذلك إلى إمكانية تحديدها وقياسها بسهولة مقارنة مع المتغيرات الذاتية للعاملين.

وعن تاريخ الاهتمام بظروف العمل وطبيعته، يمكننا القول إنها درست كعوامل للتعب وليس للضغط-من قبل أطباء العمل والمهندسين البشريين منذ أكثر من قرن بقليل².

ومن الدارسين الذين عالجوا هذا الموضوع أيضا، كورنهوزر (A,Kornhauser 1974) الذي وجد علاقة واضحة بين توتر الفرد وظروف العمل، مثلما توجد علاقة إيجابية بين تدهور الحالة الصحية للفرد وظروف العمل السيئة التي يمارس فيها عمله³.

¹ عثمان فاروق السيد: القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص85.

² ستورا بنجمان: الإجهاد أسبابه وعلاجه، ترجمة أنطوان أ الهاشم، منشورات عويدات، بيروت، 1997، ص11.

³ السالم مؤيد سعيد سليمان: التوتر التنظيمي، مفاهيمه، وأسبابه واستراتيجيات إدارته، الإدارة العامة، العدد 68 أكتوبر، 1990، ص

4-2-1- الضوضاء:

يطلق لفظ الضوضاء من الناحية النفسية-على كل صوت غير مرغوب فيه، والذي قد يسبب نوعا من الإزعاج أو الاضطراب إما لشدته، أو لوقوعه بشكل مفاجئ، أو لاستمراريته التي قد تمنع الفرد من التركيز فيما يريد القيام به.

وأكثر الخصائص الصوتية ارتباطا بالضغط هي الشدة والتردد، وذلك لأن الصوت الذي يزيد مستواه عن 55 ديسيبل Decibels يجعل المحادثة العادية صعبة جدا، أما إذا ازداد مستوى الصوت عن 65 إلى 70 ديسيبل فإنه يترك آثارا نفسية وبيولوجية سيئة على الفرد، لأن الصوت العالي من شأنه استثارة الجهاز السمبتماوي وبالتالي زيادة إفراز الأدرينالين الذي يحدث أثناء الأزمات¹.

وفي تقرير قدمته مجموعة من الباحثين إلى المنظمة الدولية للعمل OIT عام 1977، برهنت فيه على أهمية الضوضاء بوصفها عامل إزعاج واضطراب في حياة العامل... وعن التأثيرات الضارة على السمع².

4-2-2- الضوء:

يعتبر الضوء مصدرا آخر من مصادر الضغوط في بيئة العمل، سواء أكان هذا الضوء عاليا أم منخفضا وبالخاصة في أيام الشتاء حيث يضطر الأستاذ إلى إجراء حصص نظرية لانعدام القاعات المتعددة الرياضات في الثانويات بحيث تتعرض فيه بعض المناطق في بلادنا ومعها بعض الثانويات إلى انقطاع التيار الكهربائي، مما يؤدي إلى التأثير ليس فقط على التلاميذ وعلى العملية التربوية، وإنما كذلك على نفسية المدرس من خلال التغيير الإجباري للحصص وللمقررات الدراسية.

¹ علي عسكر: السلوك التنظيمي في المجال التربوي، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1987، ص108.

² ليفي لينارت: التوتر في الصناعة، أسبابه وآثاره، والوقاية منه، ترجمة رزوق سند إبراهيم ليلي، دار النهضة العربية، بيروت، 1995، ص 50.

وإذا كانت الإضاءة ناقصة وغير كافية، فقد تكون مصدرا من مصادر ضغوط العمل، لما تخلفه من آلام مثل الصداع والدوخة نتيجة حاجة المدرس إلى أن يحدق عينيه بصورة أشد، "كما تؤدي الإضاءة الناقصة إلى التعب"¹.

ويعتبر مارشال وكوبر Cooper et Marshal الإضاءة هي الأخرى من المعوقات التي يصادفها الفرد العامل، عند أدائه لعمله إذا كان توزيعها غير متجانس، وهو ما ركز عليه جميل صليبا (1975) على ضرورة أن تكون الإضاءة موزعة توزيعا عادلا بحيث ألا تكون ضعيفة على مجموعة من المتعلمين وساطعة على مجموعة أخرى².

4-2-3- الحرارة:

تتحكم المراكز العليا للدماغ في عملية درجة حرارة الجسم، حيث تضبطها عند درجة الحرارة 37°، فإذا استمر الفرد عن طريق حاسته الجلدية في التواجد في وسط تقل درجة حرارته عن هذا المستوى فإنه يشعر بالبرد والعكس صحيح.

ويقرر المهندسون البشريون أن درجة الحرارة المناسبة للتدريس تتراوح ما بين 21° و 24° مئوية، فإذا ارتفعت -درجة الحرارة- نسبيا، فإنها تسبب الشعور بعدم الراحة، وأما إذا كانت كبيرة ومستمرة (37° فما فوق)، فإنها تؤدي إلى حدوث إرهاق، وبالتالي تكون مصدرا للضغط النفسي³.

4-2-4- التهوية:

من الموضوعات الحديثة التي أصبحت موضع اهتمام الدارسين والباحثين والتي تعد من مسببات ضغوط العمل موضوع قلة التهوية في أماكن العمل، ويوصي المتخصصون أن

¹ علي عسكر: السلوك التنظيمي في المجال التربوي، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1987، ص107.

² علي الجبر زينب: السعة المكانية والإضاءة والتهوية الخاصة بحجرات الأقسام العلمية والأدبية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، العدد 1، السنة 6، 1997، ص171

³ علي عسكر: السلوك التنظيمي في المجال التربوي، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1987، ص108.

تكون 2,0 ميل/ ثانية من التهوية (الهواء) للحفاظ على جو طبيعي، أما إذا كانت الحرارة عالية حينها يفضل استخدام سرعات أكبر للتهوية.

ويؤكد بيار بوسايورغن وسوندرينغ (1970) على ضرورة أن تكون مداخل ومخارج الهواء داخل الحجرات المستخدمة في المدرسة ذات أحجام متفاوتة وأعداد مناسبة بحيث تساعد على تدفق الهواء داخل هذه الحجرات.

كذلك، فإن المذبيبات العضوية من غبار ومواد كيميائية ناتجة عن استعمال القاعات الغير نظيفة الممتلئة بالغبار يمكن أن تؤثر على صحة المدرس مباشرة أو بشكل غير مباشر لقلة التهوية بداخلها، وإنها يمكن ان تؤثر عليه من خلال معرفته أو شكوكه في أن التعرض لها قد يكون ضارا له، مما يجعله دائما في حالة قلق وعدم الرضا¹.

4-2-5- المنشآت القاعدية:

إن عوامل المناخ المسببة للضغط من ضوضاء وضوء وحرارة وبرودة وتهوية، ترتبط بالمنشآت القاعدية كالملاعب والقاعات المتعددة الرياضات، كونها واجهة انقلالية تتوسط المدرس وبيئته، فهي تؤثر وتتأثر بكليهما.

ويرى كل من ليلت وماك لوغلين (Laughlin °M and Lilte 1993) أن المؤثرات البيئية التي يمارس المدرسون من خلال مهامهم تؤثر على حجم الجهود التي يبذلونها، وعلى إحساسهم بقيمتهم، ودورهم في العملية التربوية، كما تؤثر كذلك على مفهومهم لمهنة التدريس².

¹ على الجبر زينب: السعة المكانية والإضاءة والتهوية الخاصة بحجرات الأقسام العلمية والأدبية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، العدد الحادي عشر، السنة السادسة، 1997، ص171.

² على الجبر زينب: السعة المكانية والإضاءة والتهوية الخاصة بحجرات الأقسام العلمية والأدبية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، المرجع نفسه، ص163.

4-2-6-العوامل والوسائل المادية والتعليمية:

يحتاج المدرس إلى أدوات ووسائل مادية ليكون فعالاً، فنقص الوسائل التعليمية خاصة أثناء تغيير البرامج السنوية، ونقص الوسائل التعليمية من كرات وحواجز وشبكات وجلات وغيرها يدفع المدرس إلى بذل جهد إضافي لتعويض ذلك النقص، وهذا على حساب راحته، مما يخلق له ضغوطاً إضافية والتي تؤثر لا محال على حالته النفسية والجسمية.

وكون الأدوات والوسائل التعليمية ضرورية للوصول إلى أداء المهارة وتبسيطها وتعميمها، فإن ضعفها أو غيابها يؤثر على الأداء، وعلى فعالية المدرس التعليمية فتضعف روحه العلمية ومن ثم روحه المعنوية، فقد بينت إحدى الدراسات أن نقص المواد التعليمية يأتي كسادس مصدر من مصادر الضغوط الثلاثة والثلاثون التي تواجه المدرسين¹.

4-2-7-المواصلات:

تعد التنقلات اليومية من المدرسة وإليها من الأحداث المنتظمة المسببة للضغوط. فالإزعاج والتوتر المصاحبان لعدم تنظيم مواعيد المواصلات والازدحام بكل أنواع المواصلات من حافلات وسيارات أجرة وأخرى خاصة والضوضاء، وحدوث ذلك على نحو متكرر ويكاد أن يكون يومياً قد يؤدي في النهاية إلى ازدياد الضغوط لدى المدرس. فالخروج المبكر من البيت، حيث أصبح من المألوف رؤية مدرسين يقضون من ساعتين إلى ثلاث ساعات يومياً في السفر والتنقل من وإلى المدرسة، وانتظار وسيلة النقل، وسلوك وتصرفات الركاب المقلقة والمزعجة في كثير من الأحيان، كل هذا بقدر ما يؤثر على حياتهم العملية، فقد وجد الشهراني ورفاع (1995) أن المعلمين والمعلمات في ضواحي المدن يعانون من ضغوط أعلى مقارنة مع الذين يقومون بالتدريس في القرى بسبب التنقلات اليومية، ونال مصدر بعد

¹ الفاغوري فايزة عبد الكريم: الضغوط المهنية التي تواجه معلمات التربية الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية،

المدرسة عن السكن المصدر الأول بنسبة 70,11 % من حجم العينة التي قوامها 188 معلما في دراسة إبراهيم صبري¹ (1985).

فمتطلبات السفر كثيرا ما تزيد من الضغوط التي تخلفها من جهة تحمل المتاعب ومن جهة أخرى التأخر عن العمل، إضافة إلى أن أولئك الذين يسافرون يوميا محرومون من التمتع بروح الجماعة التي يستمتع بها المدرسون غير المتنقلين².

4-2-8-عبء العمل:

يشعر المدرس في كثير من الأحيان بعدم الارتياح النفسي والبدني عندما تكون البيئة المدرسية ذات مطالب أكثر مما ينبغي، فتقوده إلى الاستثارة الزائدة، أو تتجاوز قابليته على التعامل معها، وتكون بالتالي سببا في خلق حالة من الضغط النفسي لديه، ولكن من الممكن أن تحدث الضغوط نتيجة لغياب هذه المطالب أو عدم كفايتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالبطالة المقنعة في بيئة العمل والتي تقتل في المدرس المبادرة والإبداع وتقوده إلى القلق وعدم الرضا.

ويقصد بعبء الدور: "قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح، أو أن هذه المهام تتطلب مهارات عالية لا يملكها الفرد"، فقد يعاني المدرس من زيادة عبء الدور المتوقع منه، والمتمثل في تحضير الدروس وإلقائها، وتحضير الامتحانات وتصحيحها، والمشاركة في اللجان التربوية³.

¹ الشهراني عامر عبد الله سليم ورفاع سعيد محمد: الاجهاد النفسي مصادره وطرق مقاومته لدى معلمي معلمات العلوم بالمنطقة الجنوبية الغربية من المملكة السعودية، إصدارات مركز البحوث التربوية، أبها، سنة 1995، ص69.

² جريب سارا زيف: إدارة الضغوط من أجل النجاح، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، سنة 1999، ص43.

³ عسكر سمير أحمد: متغيرات ضغط العمل، دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة، الإدارة العامة، الرياض، العدد 10 ديسمبر 1988، ص13

وبشمولية أكثر، يقدم ليفي (L,Levi 1971) تعريفا لعبء العمل، حيث يرى أنه: "زيادة مع متطلبات مهام العمل من حيث تأهيله أو حدائته أو عدم تناسب مؤهلاته مع طبيعة العمل"¹.

4-2-9- سوء العلاقة مع الزملاء:

التي تعطي معنى للحياة وتوجهها نحو الصحة والرضا وتدفع الأفراد إلى مقاومة الضغوط وتحملها، وعلى العكس من ذلك فإن عدم القدرة على إنشاء علاقات طيبة ومثمرة مع زملاء العمل يكون مصدر ضغط الفرد.

وبهذا فمعدل أو مستوى الضغط الذي يتعرض له المدرس ويشعر به يتأثر بنوعية علاقاته مع زملائه في العمل والتي تؤثر بدورها في نوعية رد الفعل الذي سوف ينتجه المدرس اتجاه الضغط "هذا التأثير لهذه العلاقة يعتمد على ما تكون هذه العلاقة، نوعيتها، الفترة الزمنية والموقف الذي تأخذ فيه هذه العلاقة شكلها"².

كما بين فلانوري (Flannery 1990)، من جهته أن البحث عن الدعم الاجتماعي والروابط الاجتماعية يتسم بها الأفراد الأكثر مقاومة للضغوط³.

ومن جهة ثانية، فقد أظهرت نتائج الدراسة التي قام بها فيميان (1986) أن المعلمين الذين لا يتلقون الدعم من الإدارة والزملاء يعانون من ضغوط نفسية ومهنية ومن مظاهر نفسية مرهقة أكثر ممن يتلقون مثل هذا الدعم⁴. كما تبين أن أسوء الضغوط وأكثرها ارتباطاً بالتوتر

¹ ليفي لينارت: التوتر في الصناعة، أسبابه وآثاره، والوقاية منه، ترجمة رزوق سند إبراهيم ليلي، دار النهضة العربية، بيروت، سنة 1995، ص 51.

² الصباغ زهير: ضغط العمل المجلة العربية للإدارة، الرياض، المجلد الخامس، العدد الأول والثاني، حريزان، سنة 1981، ص 30.

³ عسكر علي: ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها دار الكتاب الحديث، دمشق، سنة 2000، ص 58.

⁴ الفاغوري فايزة عبد الكريم: الضغوط المهنية التي تواجه معلمات التربية الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير، إشراف د. جميل الصمادي، الجامعة الأردنية، عمان، سنة 1990، ص 19.

والاضطراب النفسي، هي تلك التي تحدث للفرد المنعزل والذي يفتقد المساندة الوجدانية والصلات والدعم الاجتماعي¹.

ولهذا فليس مستغرباً أن نجد بعض المشاكل التي يتعرض لها المدرس هي الفئة التي يعمل معها، ومن أهم هذه المشاكل:

- افتقار المدرس إلى تماسك الجماعة.

- افتقاره إلى دعم الجماعة ومؤازرتها له خاصة أثناء الشدة والضيق.

- نقص التضامن بين المدرسين

- التنازع والصراع بين المدرسين.

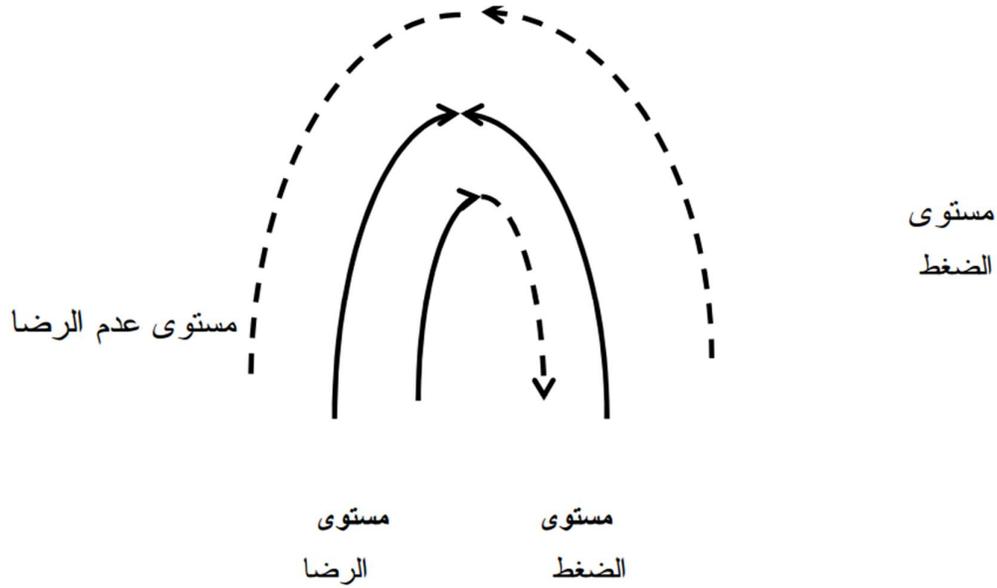
5- التطور المهني والترقية المهنية:

تعتبر عوائق التطور والترقية المهنية أحد مصادر الضغط النفسي في العمل مثل: الافتقار الكلي الجزئي إلى فرص الترقية في المستقبل، وعوائق الطموح، وعدم التأكد من المستقبل المهني والاطمئنان عليه. وقبل تناول هذا المصدر بالتفصيل، يرى الباحث من الأهمية تناول مراحل التطور الوظيفي لمعرفة خصوصيات كل مرحلة، وارتباطها بما يليها، وانعكاساتها على نظرة العامل اتجاه الترقية المهنية. ولذا نجد كوبر وباين (1994 et CooperK. Paynee) قد قسم مراحل التطور الوظيفي إلى أربع مراحل رئيسية وهي:

فالرضا والضغط غالباً ما يكونان وجهان شبيهان لعملة واحدة، فعندما ترى أحدهما لا يمكنك أن ترى الآخر، ولكن هذه العلاقة بين الرضا والضغط ليست كهذا دائماً، فمن الممكن حسب زيف جرب (1999) أن يكون لدى أحد الأفراد مستوى مرتفع من الضغط ومستوى مرتفع من الرضا، إذا كان الفرد يشعر بقدرته على التحكم والاختيار في الموقف الذي يمر به،

¹ عبد الستار: علم الأمراض النفسية والفعلية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ص133.

وكانت لديه آليات وظيفية للتكيف. ولكن ليس من المرجح أن يكون لدى أحد الأفراد مستوى منخفض من الرضا ويكون لديه مستوى منخفض من الضغط في نفس الوقت¹. ومهما يكن من تقصير، فالعلاقة بين الضغط والرضا تبقى علاقة عكسية؟، يرى بشأنها فرازر (1983) أنه عندما يهدد المحيط توازن الفرد الداخلي، ويكون حجم التغيير أو سرعته -أو الاثنين معا- أكبر مما يتحمله الفرد، يظهر هنا الضغط، وتكون من علاماته عدم الرضا، لاسيما في بداية الظهور، وهو يبينه الشكل التالي:



الشكل رقم (01): يبين العلاقة بين الضغط والرضا²

وحسب فرازر، إن أكثر الناس لا يشعرون بإحساس خاص بالرضا أو بعدم الرضا، فهم يحتلون الوسط (مكانة البين والبين)، وهي وضعية غامضة نسبيا، فهم راضون عن بعض الحاجات وغير راضون عن البعض الآخر، فهم بذلك يسعون دائما للحفاظ على التوازن الديناميكي، والتكيف مع كل تغيير يمس الاتزان الداخلي³.

¹ جريز سارا زيف: إدارة الضغوط من أجل النجاح، ترجمة مكتبة جريز، الرياض سنة 1999، ص 10.

² مصطفى منصور: مصادر ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا المهني والقلق وارتفاع ضغط الدم الجوهري، مذكرة دكتوراه جامعة وهران، سنة 2003، ص 98.

³ العرايوي سحنون: الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية، مرجع سابق، ص 36

ومع تقدم الأبحاث، أصبحت العلاقة بين الضغط النفسي والرضا المهني تتضح أكثر فأكثر. ففي منتصف السبعينات وصف عدم الرضا على أنه عامل مساعد في تكوين مجموعة من الأعراض التي تؤثر على الصحة النفسية والاجتماعية للعامل، وبالتالي على مردوديته¹، هذه النظرة الأخيرة، يؤكدتها ويوضحها ستورا (1991)، إذ يرى أن عدم الرضا محك آخر للتنبؤ هذه النظرة الأخيرة، بمستوى الضغط النفسي، بحيث عندما لا يحصل التوافق بين الخصائص النفسية والاجتماعية للفرد العامل مع محيط عمله، تبدأ بعض الأعراض في الظهور، كالقلق والاكتئاب والأمراض السيكوسوماتية كدليل على ارتفاع درجة الضغط النفسي عند صاحبها².

6- أعراض الضغوط:

يتم معرفة الضغط بتحديد علاماته وأعراضه سواء الأعراض يعرفون نوعا واحدا لفيزيولوجية المعرفية أو الاستجابات السلوكية خاصة وأن بعض الأفراد قد يعرفون نوعا واحدا من الاعراض بينما يكونون مستقلين بالإحساسات الجسمية غير المريحة والتفكرات السلبية وتغييرات في السلوك وفيما يلي أمثلة لهذه الأعراض³

6-1 الأعراض الفيزيولوجية:

6-1-1- الأمراض العضلية العظمية:

مثل: آلام الظهر، تشنج العضلات، الصداع الضاغط وغالبا ما يستجيب للمواقف الانفعالية بتوتر العضلات، كما يحدث أثناء الامتحانات حيث تتقلص عضلات البطن والمعدة أثناء مواجهة المواقف الشديدة مثل الذكريات المؤلمة.

¹ العرياوي سحنون: مرجع نفسه، ص36

² ستورا بنجمان: الإجهاد، اسبابه وعلاجه، ترجمة أنطوان أ. الهاشم، منشورات عويدات، بيروت، 1997 ص14.

³ الدكتور عبد العزيز المجيد-سيكولوجية مواجهة الضغوط في المجال الرياضي- مركز الكتاب للنشر- الطبعة الأولى .34ص2005

6-1-2- الاضطرابات القلبية الوعائية:

من هذه الاضطرابات ارتفاع ضغط الدم النوبات القلبية، عدم انتظام ضربات القلب تصلب الشرايين اما ارتفاع ضغط الدم فهو ظاهرة مرضية الأكثر انتشارا يلعب الضغط المهني دورا هاما في انتشاره.

6-1-3- الأمراض الجلدية:

وتشمل هذه الاضطرابات بعض الاضطرابات مثل الإكزيما، التساقط الفجائي للشعر... الخ وفي هذا الصدد فإن إفراز هرمون الكروتزون يمكن أن يحدث آثار بالغة على الجلد ولتفادي هذه الزيادة يجب معالجة الأمراض باستعمال المراهم حتى نحصر العلاج في المنطقة المصابة دون اللجوء إلى الحقن الهرموني.

6-1-4- اضطرابات الغدد:

تتمثل في زيادة إفراز الغدة الدرقية والكظرية: مرض السكر، العرق المفرط، وحب الشباب أما فيما يخص إفراز الغدة الدرقية أي إفراز البتروكسين الذي يؤدي إلى ازدياد النشاط وقابلية الفرد للاستثارة والنرفزة¹.

6-2- الأعراض المعرفية:

وتتمثل في: الخوف، القلق، التفكير الغير عقلائي، التردد، فقدان الثقة²

6-3- الأعراض السلوكية: وتتمحور فيما يلي:

- التغيب الزمني عن العمل والشرب المغالي فيه مع تناول الطعام بسرعة إضافة إلى التحدث بسرعة أو ببطيء عن المعتاد.

¹ احمد عبد الخالق: علم النفس المهني، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، سنة 1983، ص43

² عبد العزيز المجي: د سيكولوجية مواجهة الضغوط في المجال الرياضي، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى 2005، ص35.

- العلاقات الوظيفية المتوترة

7- طرق علاج الضغط في المجال الرياضي:

7-1- العلاج بالأساليب الفيزيولوجية:

بعد هذه الأساليب لإدارة الضغوط من خلال استخدام تدريبات التنفس والاسترخاء، حيث يسهل مركز التنفس في المخ العلاقة الوظيفية مع مراكز الاستثارة ولهذا من المعتقد أن ثبات واستقرار وراحة النفس هي التي تؤدي للتحسن والاسترخاء وتقليل التوتر ويتطلب أسلوب التنفس العميق أحد الأساليب الفيزيولوجية:

- الجلوس في مكان هادئ غلق العينين.

- أخذ شهيق عميق مرتين وإخراج الزفير ببطء

- الاستنشاق بعمق قدر الإمكان، إمساك النفس الثانية بطريقة بطيئة متحكم فيها، إخراج الزفير يكرر ذلك حينما يشعر بإحدى أعراض الضغط ويؤدي الأسلوب قبل النوم في العمل، في المنزل أوفي مكان آخر¹.

7-2- العلاج بالأساليب المعرفية:

7-2-1 أسلوب التأمل:

بعد فترة من التأمل العقلي يصحب للفرد نقص في التنفس وفي ضربات القلب وتكون مصحوبة، في الضغط الدموي والهدف من طريقة التأمل هو الوصول إلى التحكم في المثيرات الخارجية بصفة تمكنها من الوصول إلى ساحة الشعور صافية وخالية من التشويشات، حتى لا يراها الشخص تهديدا له ولقد أثبتت بعض الدراسات نجاعة هذه الطريقة عن الأشخاص المصابين بالضغط في ميدان العمل بحيث نرفع الأداء ونجعل العامل أكثر

¹ العريايي سحنون ، الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية ، مرجع سابق ، ص38

رضا في عمله، وسيتحسن أن تطبيق هذه الطريقة مرتين في اليوم حيث تتراوح مدتها من 15 إلى 20د في كل مرة وتتمثل في إتباع الخطوات التالية:

- غلق العينين في وضع الجلوس والتأمل لمدة 20 دقيقة.

- بعد فتح العينين بفترة حوالي 15د يتم أداء انقباض عضلي لليد اليسرى

- نؤدي تدريبات التأمل في الحركة.

-استخدام التنفس من الأنف بعمق والتركيز على هواء الشهيق والزفير ويمكن استخدام التدريبات التالية:

-تركيز العقل على هدف ثابت في موقف المنافسة لفترة تسمح بهدوء العقل والتخلص من الأفكار السلبية المشتتة، الجمع بين الاسترخاء والتصور العقلي¹.

7-2-2-أسلوب الإيحاء الذاتي:

ويعتبر هذا الأسلوب ظاهرة ثنائية تتكون من تثبيت الانتباه والاسترخاء في نفس لحظة وحالة الإيحاء الذاتي الذي يتم 4 خطوات هي التثبيت، الاسترخاء، القابلية لتأثير وتكرار الاقتراحات وللتدريب على الإيحاءات نتبع الخطوات التالية²:

- الاسترخاء العقلي بدون الاسترخاء العضلي

- التدريب على العزل، تعليم التحكم في العمق والسرعة

- تقديم الحجرة العقلية تعليم استخدامها

- تعليم خفض التأثيرات ما بعد الإيحاء

¹ عبد العزيز المجيد: سيكولوجية مواجهة الضغوط في المجال الرياضي-مركز الكتاب للنشر-الطبعة الأولى 2005، ص47

² محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، طبعة معدلة ومنقحة، سنة 1995، ص248.

7-4- العلاج بالأساليب السلوكية:

يمكن استخدام الاستراتيجيات السلوكية لصد المواقف الضاغطة التي يتعرض لها بسبب إدراك الكثير من المسؤوليات وعدم كفاية الوقت وتتضمن هذه الأساليب وضع أهداف إدارة الوقت وتطوير وتحسين النظام اليومي باتباع الخطوات التالية تحديد الجوانب الحياتية التي تحتاج إلى تغيير مراجعه البيروفييل الخاص بالضغوط يجب الالتزام بتغيير العادات مع تحقيق الدافعية الفعلية لتغيير السلوكيات الخاصة أصبح أكثر.

7-5- العلاج النفسي:

يتمثل في إجراء حوار مع المريض لإيجاد كل أشكال التأثير على الحالة النفسية التي يعاني منها والتي بمقتضاها يحاول الطبيب المعالج التعديل في الاستجابات التي تجعل تهيئة الفرد لمرضه ممكنة ومن بين المساعدات النفسية الأولية إعطاء المريض إمكانية التعبير والاستماع إليه وفهم ما يقوله ثم تقديم المساعدات على المستويين الاجتماعي والعلمي وعليه يمكن تقديم بعض النصائح والتي تتمثل فيما يلي:

- مساعدة الشخص على فهم حالته بدون الضغط عليه¹.
- عدم التحلي بالعدوانية اتجاه الأشخاص الذين يحسون بالتعب والقلق والانهايار العصبي
- الاهتمام بمشاكل العمال (المربين) والسماح لهم بالتعبير عن مشاكلهم ومشاعرهم. والتحليل النفسي هو الآخر من بين الطرق المستعملة في علاج الضغط لكنه يتطلب وقتا طويلا ومصاريف كثيرة الأمر الذي أدى إلى التقليل منها واقتصارها على بعض الحالات فقط².

¹ عبد العزيز المجيد: سيكولوجية مواجهة الضغوط في المجال الرياضي -مركز الكتاب للنشر- الطبعة الأولى 2005، ص54 وص55.

² عيسوي عبد الرحمن: الأمراض السيكوسوماتية، دار النهضة العربية، بيروت، سنة 1994، ص37.

خلاصة:

بعد تناول الباحث لمصادر ضغوط العمل وعلاقتها بالضغط المهني العام في البيئة الادارية ومن خلال استعراضه لأدبيات ما كتب في هذا الموضوع، والبحوث التي تناولته بالدراسة، فإن الباحث خلص إلى النقاط التالية:

رغم وجود مصادر مشتركة بين أكثر من نموذج، لا يمكن الاعتماد على نموذج من نماذج مصادر الضغوط بعينه عند معالجة هذا الموضوع، لأن النماذج تختلف باختلاف البيئات وطبيعة العمل...

إن أكثر مصادر الضغوط تأثيراً على المدرس -والتي اتفقت حولها أغلب الدراسات- هي عبء العمل وظروف العمل، وسوء العلاقة مع الزملاء، وأقلها تأثيراً هي صراع الدور، والإشراف التربوي.

إن كل مصدر مولد للضغط النفسي، ولكن درجة تأثيره تتوقف على الخصائص الفردية في تفاعلها مع السياق العام للضغوط النفسية، فما يعتبر مصدر ضغط شديد عند فئة من العمال قد لا يعتبر كذلك عند فئة أخرى.

انطلاقاً مما كتب حول كل مصدر ضغط، ولتقريب وجهات النظر، اجتهد الباحث في تقديم أشكال خاصة بكل مصدر ضغط تبين عوامله، ونتائجه، والآثار المترتبة عليه، كما تبين علاقة الضغط بالرضا المهني.

الفصل الثاني

تمهيد

- 1- مفهوم الرضا الوظيفي
- 2- طبيعة الرضا الوظيفي
- 3- نظريات الرضا الوظيفي
- 3-1- نظرية تسلسل الحاجات
- 3-2- نظرية العاملين
- 3-3- نظرية التوقع الأدائي
- 3-4- نظرية المساواة
- 3-5- نظرية التعارض
- 4- عناصر الرضا الوظيفي
- 6- العوامل المتصلة بالرضا الوظيفي
- 6-1- عوامل خاصة بالفرد
- 6-2- عوامل موجودة في العمل
- 6-3- الناحية الجغرافية
- 6-4- حجم المؤسسة
- 6-5- نظام الاتصال
- 7- الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء

خلاصة

تمهيد

يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس غموضاً ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات في هذا الموضوع وقد حظي باهتمام كبير من طرف الباحثين في العقود الأربعة الأخيرة. ومن هنا فهو موضوع مهم يصعب الحديث عنه بصورة محددة وهذا راجع لعدة عوامل مختلفة تدخل في حدوث الرضا ولكونه عملية وجدانية تربط بمشاعر نفسية يحس بها الفرد.

ولتحديد مفهوم الرضا والنظريات التي تناولته وكذا عوامله إزاء هذا الفعل والذي تطرقنا فيه إلى تحديد الرضا الوظيفي وكذلك النظريات الخاصة به "تسلسل الحاجات" لماسلو و نظرية "التوقع الأدائي" لـ VERROOM و نظرية الدافعية الصحة "العاملين" لهورزبوج و نظرية "التعاون" لـ LANLER ، و نظرية "المساواة و الإنصاف" لـ ADMAS.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مختلف المفاهيم المعروفة التي حاولت فهم الرضا الوظيفي فنحصر هذه المفاهيم في مجموعة من الاتجاهات حتى نتمكن من ضبط هذا المفهوم ونتخذ بعد ذلك تعريفاً يتماشى وطبيعة بحثنا، ثم ننتقل إلى التطرق إلى أهم النظريات التي حاولت فهم الرضا الوظيفي وقد اخترنا تلك النظريات التي اهتمت بين الضغط المهني والرضا الوظيفي أو الإنتاجية لخدمة موضوع بحثنا ومن أجل ذلك سنقوم بتوضيح عناصر أو عوامل الرضا الوظيفي المتماشية مع بحثنا وختمنا هذا الفصل بعنصر نراه هاماً ويخدم دراستنا .

1- مفهوم الرضا الوظيفي :

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم غموضا و تنوعا نظرا لارتباطه بالعديد من العوامل النفسية و الاجتماعية الموجودة في محيط العمل، فيعرفه أحمد صقر عاشور¹ على أنه الحالة النفسية التي تعبر عن الدرجة، درجة إحساس الفرد بالسعادة، و يعتبره هيلغيجل Hellerriegel 1992 حالة انفعالية ايجابية ناجمة عن الانطباع الجيد الذي يجنيه العامل من عمله أو من تجاربه المهنية، فهو الشعور الشخصي الذي يعبر بواسطته الفرد عن رفضه أو تقبله لوضعية معينة، لذا فالرضا الوظيفي حالة فردية متعلقة بالمشاعر حيث أنه مزيج أو محصلة مجموعة من المشاعر تتعلق بساعات العمل التي يؤديها العامل و الأجر الذي يحصل عليه و الإشراف الذي يخضع له و سياسيات الإدارة المتبعة و ظروف العمل الأخرى، و عندما يعتبر مسألة فردية فهو حسب العلماء مرتبط بالحاجات لهذا يعرفه بدر حامد : على أنه " عبارة عن شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب الفرد أن يشبعها من وظيفته معينة و ما تشبعه هذه الوظيفة من حاجات الفرد بالفعل و يرتبط مفهوم الرضا الوظيفي بالدوافع كما عند روش Rush 1971 الذي يؤكد عن ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الإنسانية و الحوافز التي تكون سببا في إعطاء قوة دافعة لزيادة الإنتاج، فإذا كانت الوظائف لا تشمل الحافز فإن المصادر المادية و الإنسانية لم تشغل بالكامل²

ويرى بعض الباحثون أن الرضا الوظيفي ما هو إلا تعبير عن موقف العامل من عمله تعكس نظرته وتقييمه لعنصر البحث أو أكثر من العناصر الموجودة في محيط العمل، فهو

1 أحمد صقر: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار العربية للطباعة والنشر، بيروت طبعة 1979، ص

2 مزيان فتحية: أثر الضغط المهني ومميزاته النفسية على الصحة والرضا المهني، رسالة ماجستير، معهد علم النفس، جامعة الجزائر

حسب بولوك Bullok اتجاه يعتبر مصلحة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل¹.

كما يعتبر الرضا الوظيفي نسبي وغير دائم مرتبط بالانفعالات وظروف الحياة المختلفة التي تتميز بالتحويل والتغيير الدائمين، واعتبارا من الاختلاف الواضح في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي فإننا نتخذ من تعريف موكلي Mucchlli الذي يعتبر الرضا الوظيفي عبارة عن شعور ناتج عن تقييم شخصي لمختلف عناصر ومتغيرات وضعية العمل².

2- طبيعة الرضا الوظيفي :

هناك عدد من المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله، فهناك الروح المعنوية Moral الاتجاه النفسي نحو العمل و هناك أيضا الرضا عن العمل و هذه المصطلحات و إن اختلفت تفصيلات مدلولاتها، إلا أنها تشير بصفة عامة على مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حليا و هذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية و هي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية، أي كلما كان راضيا عن عمله، و كلما كان تصور الفرد أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته أو كلما تصور الفرد أن عمله يحرمه من هذا الإشباع، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية أي كلما كان غير راض عن عمله³.

و درجة الرضا عن العمل بهذا المعنى تمثل سلوكا ضمنيا أو مستترا يكمن في وجدان الفرد، و قد تظل هذا المشاعر كامنة في نفس الفرد و قد تظهر في سلوكه الخارجي، و يمكن

¹ سليمان الحضري الشيخ أحمد ومحمد أحمد سلامة: الرضا الوظيفي لدى المعلمين لدولة قطر، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 30، 1980، ص77.

² سيد صديق عيسى وخياطي عبد القادر: مستوى رضا الأستاذ الجامعي وأثره على مردوديته بالمؤسسة الجامعية، الجزء الثاني، 1998، ص 633.

³ ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك الإداري، مراكز الطباعة الأردنية، الطبعة الأولى، 1999، ص 162.

القول بصفة عامة أن قوة المشاعر و درجة تراكمها تؤثر أن في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي.

3-نظريات الرضا الوظيفي :

3-1 نظرية تسلسل الحاجات :

تسمى هذه النظرية غالبا نظرية إبراهيم ماسلو وهي نابعة من الحاجات البشرية التي تدفع الفرد لیسلك سلوكات معينة، وتعتمد على ترتيب الحاجات في مدرج هرمي وعلى أساس تسلسل هذه الحاجات على قاعدة.

“كلما أشبعت حاجة ما ظهرت حاجة أخرى في مستوى أعلى¹. فدرجة إشباع حاجة معينة تعتمد على إشباع الحاجات السابقة لها. وقد وضع ماسلو نظريته في الشكل التالي:



الشكل (02): المدرج الهرمي للحاجات الإنسانية (ماسلو 1954 Maslow)²

¹ محمد الشحات: كيف تكون معلما ناجحا للتربية البدنية والرياضية، مكتب العلم والإيمان، ط1، 1997، ص48.

² حنان عبد الحميد العناني: الصحة النفسية، دار الفكر، عمان، 2000، ص 18.

يتلخص هذا التسلسل الهرمي في إشباع الفرد لحاجاته بدء بالحاجات الأساسية الأولية (الحاجات الفيزيولوجية) ثم يصعد سلالم الإشباع ليصل أخيرا لحاجات تحقيق الذات.

3-2- نظرية العاملين (الدافعية و الصحية) :

تقدم هذه النظرية التي وضعها هرزبرغ سنة 1966 F. Herzberg رؤية محدودة عن كيفية تنشيط دافعية الأفراد و ربط إشباع هذه الدوافع بسلوك الأداء¹، و تفسر دافعية العمال بنوعين من العوامل، الأول هو الدافعية و يتضمن الإنجاز و التقدير و التطور و العمل في حد ذاته، أما الثاني فهي العوامل الصحية و تتكون من سياسة المؤسسة و الرقابة و ظروف العمل و الأجر و الضمان الوظيفي و الإشراف و العلاقات المتبادلة بين المسؤولين و الزملاء و تسمى حسب نظرية هرزبرغ F. Herzberg بالعوامل الدافعة لأنها عوامل نفسية تدفع بالعمل إلى الرضا و تسمى أيضا العوامل المحيطة أو الآتية من خارج العمل بعوامل الصحة.

وقد أسهمت هذه النظرية في توضيح دوافع العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي مما يدفع إلى دراسة العوامل التي تؤثر في الرضا، فظهور علامات الشعور بعدم الرضا يدل على وجود حاجات ودوافع لم يتم إشباعها ينبغي إشباعها.

3-3 نظرية التوقع الأدائي:

تسمى غالبا بنظرية فروم 1964 Vrom وتتأسس هذه النظرية على قاعدتين :

- إن الناس يحددون قيمة النتائج المتوقعة لكل عمل ومن ثمة يفضلون بعض النتائج على البعض الآخر.

¹ عبد الغفار حسين: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 219

- إن تفسير السلوك الموجه نحو هدف ما ينبغي أن لا يضع في اعتباره الغايات التي يريد الناس تحقيقها فحسب و إنما أيضا مدى إيمانهم بأن جهودهم الخاصة لها دخل في تحقيق النتائج التي يفضلونها. فإذا قام الفرد بهذين الاقتراحين يكون له أثر كبير على رضاه العلمي لأن التوقع السلبي أو الإيجابي يساعد على التكيف الفرد مع موقف ما¹.

3-4- نظرية المساواة:

تنتسب هذه النظرية إلى كل من آدمس و بانتشن Patchen et Adams و تبين هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتوقف على إحساس الشخص بمعاملة المؤسسة له على أساس المساواة ضمن الإطار الاجتماعي الذي يتواجد فيه، و يميل الفرد على مقارنة و تحديد قيمة عمله مع ما يتلقاه الآخرون الذين هم بنفس المؤهلات، حيث يميل إلى اختيار الأفراد ذوي الرواتب المرتفعة للتأكد من أن راتبه عادل أو غير عادل حيث تتحدد درجة الرضا على ضوء هذه المقارنة، فإذا أحس أن عائدته مساوي للمجهودات التي يبذلها فغنه يكون راض، و إذا أدرك بأن عائدته لا يساوي جهده فيشعر بلا عدالته و بالتالي يكون غير راض، فهذه النظرية تركز على المكافآت المالية على اعتبار أن المال من المكافآت الملموسة خلافا للتقدير المعنوي².

3-5 نظرية التعارض (لور Lawler):

في سنة 1973 قدم لور Lawler نموذجه المستقل الذي يعتبر أن درجة رضا الفرد عن عمله تحدد بالفراق بين أجره وما يجب أن يحصل عليه في نظره فإذا كان توقع العامل يتعارض مع أجرته فلا يكون بذلك راضيا، فالرضا هو عبارة عن الاختلاف بين الشخص اتجاه ما ينبغي أن يحصل عليه وما يدرك أنه حصل عليه بالفعل، فعندما يفوق إدراك عدالة الأجر الكمية الفعلية يكون غير راض في حالة التساوي يكون الشخص راضيا، في حين

¹ سيد عبد الحميد مرسى: السلوك الإنساني في العمل، دار النهضة، مصر، 1974، ص 115

² عبد الغفار حنيفي وحسين قزاز: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 226-227.

عندما تكون المكافأة أو الأجر يفوق إدراك عدالة المكافأة فالنتيجة تكون الشعور بالذنب أو التوتر أو عدم الارتياح¹.

4- عناصر الرضا الوظيفي:

اختلف الباحثون في تحديد عناصر الرضا الوظيفي، ومن بين الذين ساهموا في ضبط هذه العناصر نجد أحمد عباس فاضل المكي الذي يحددها في العناصر التالية:

- الرضا عن أسلوب الإشراف و القيادة، الرضا عن مجموعة العمل، الرضا عن النواحي الاجتماعية².

أما منتصر حمزة حكيم فيحددها كما يلي:

- التسهيلات بالنسبة للمنشآت والمعدلات.

- الخدمات الوظيفية.

- سياسة التوظيف والترقية والمساعدات الأخرى.

- أمور إدارية أخرى³.

أما ناصر محمد العديلي يقدم ترتيبا مغايرا ومضمونا وهو كالتالي :

الرضا عن محتوى الوظيفة وتشمل :

- انجاز العمل، الاعتراف و التقدير، العمل نفسه، مسؤولية الوظيفة، التقدم و الترقى الوظيفي، و فيض النمو الوظيفي¹.

¹ ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك الإداري، مراكز الطباعة الأردنية، الطبعة الأولى، 1999، ص7 .

² أحمد فاضل عباس المكي: التطور التنظيمي، برامج القادة الإداريين، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، سنة 1978، ص 506 - 507 .

³ العدوان ياسر والفاعوري رفعت: الرضا عن العمل لدى المشرفين الإداريين، مجلة أبحاث البحوث، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 4، العراق، سنة 1985، ص 202.

- الرضا عن بيئة العمل وتشمل :

أنظمة وإجراءات المنظمة، الإشراف، الطرق المتبعة، ظروف العمل وبيئته المادية، الراتب الحالة الاجتماعية، ضمانات العمل وعلاقات العمل مع الرئيس والزملاء والمرؤوسين.

ونظرا لهذا الاختلاف الواضح في تحديد عناصر الرضا الوظيفي قمنا بشرح عناصر الرضا الوظيفي المتكون منها المقياس المستخدم في هذه الدراسة فهي :

4-1- الرضا عن العمل :

يعتبر هرزبرغ المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل هي الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا عن الأفراد و تتمثل هذه المتغيرات في المسؤوليات التي يحتويها العمل بطبيعة الأنشطة و فرص الإنجاز التي يوفرها العمل نفسه²، فكلما تنوعت المهام كلما ارتفعت درجة الرضا، و ذلك لما يحققه التنوع، فكلما تنوعت المهام كلما ارتفعت درجة الرضا، و ذلك لما يحققه التنوع من قلة تكرار المهام الذي يؤدي إلى تقليل احتمال الملل، لكن تنوع المهام لا يحقق الرضا إلا إذا توفر التكامل بين المهام و درجة ذكاء العامل فالعمال ذوي مستوى ذكاء منخفض يفضلون المهام المتكررة، تعتبر درجة السيطرة الذاتية عنصرا من عناصر الرضا الوظيفي لأنها تقدم للفرد حرية اختيار طرق أداء العمل و هو ما دلت عليه أبحاث فروم Vroom و ولتر Walter وفشت Guest سنة 1952 فكلما أدرك العامل بأن يوظف قدراته كلما ارتفع رضاه عن العمل و هو ما يؤكد ماسلو الذي يعتبر أن استخدام الفرد لقدراته يمثل إشباعا لحاجة تحقيق الذات³.

¹ ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك الإداري، مراكز الطباعة الأردنية، الطبعة الأولى، 1999، ص 103- 104 .

² أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، نفس المرجع، ص 143.

³ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، نفس المرجع، ص 144-146.

4-2- الرضا عن الزملاء :

الرضا الوظيفي مرتبط بالعلاقات التي يكونها الفرد مع زملائه في العمل والتفاعل الذي يقيمه معه لهذا فإن الظاهرتين الأساسيتين اللتان تحددان العلاقة بين العامل وزملائه داخل المؤسسة هما التعاون والمنافسة، لهذا تلجأ أغلب المؤسسات إلى استخدام عامل المنافسة، وقد بحث سلوك هوت وبت Waite Hot Sloc في أثر المنافسة في جو العمل فوجد أن البنات اللاتي يعملن في مؤسسة الورق زاد إنتاجها بمعدل 46 % ثم تمكن من الحصول على زيادة إضافية بمقدار 30 % عندما زادت حدة التنافس، إلا أنه الظاهرة التي لاحظها الباحثان هي مقدار الفساد الذي أحدثته المنافسة في العلاقة بين العاملات فقبل إدخال نظام المنافسة كانت العاملات تتحدثن سوياً وتتبدلن الآراء، إلا أن نظام المنافسة أظهر الحسد والدليل على ذلك عدد الشكاوى التي تتلقاها الإدارة¹.

4-3- الرضا عن الإشراف :

بينت عدة دراسات أن هناك علاقة قوية بين نوع الإشراف وشعور العمال بالرضا ومن هذه الدراسات دراسة لافين Lavine وليبيديت Lepdit وهوايت Hwaite التي أكدت أن علاقة الأعضاء بالقائد الديمقراطي علاقة تفاهم وصدقة بينما كانت علاقتهم بالقائد المتسلط علاقة خضوع كما أن التكافؤ والتآخي كان أكثر ظهوراً في المجموعة التي يشرف عليها القائد الديمقراطي وباعتبار أن المشرف يشكل ربط أخطر عنصر في البيئة السيكولوجية للعامل².

4-4- الرضا عن الأجر :

أجريت في المصانع الإنجليزية دراسة من طرف ماريوت Marriot ودينرلي Denrle أكدت وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا الوظيفي وهذا عكس ما ذهب إليه هيرزبرغ

¹ أحمد صقر عاشور: المرجع نفسه، ص 143.

² أحمد عزة رافع: علم النفس الصناعي، الدار القومية للطباعة والنشر، مصر، 1965، ص 465.

الذي اعتبر أن الأجر ما هو إلا وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية فقط، وأن توفره لا يسبب الرضا فقط وإنما يمنع مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد والأجر لا يقتصر على إشباع حاجات الدنيا وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمن لمكانة الاجتماعية وينظر إليه الفرد كرمز التقدير والعرفان من طرف مؤسسته ويعتبر حافزا مهما لتشجيع العمال على بذل أقصى مجهوداتهم لزيادة الإنتاج و تحقيق الرضا الوظيفي¹.

4-5- الرضا عن الترقية :

تعني الترقية زيادة المرتب ودليل على اعتراف الإدارة بالمجهود المبذول والتفاني في العمل وتتيح الترقية الفرصة المناسبة لتنمية قدرات الفرد ولهذا تشير الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية من خلال جعل طموح العمال واقعي وذلك من أجل الوصول على رضاه الوظيفي.

5-2- الرضا الوظيفي كعامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية :

يمكننا أن نعتبر الرضا كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد اتجاه عمله ، وبهذا نستطيع أن نشير الى درجة الرضا التي يشعر به الفرد اتجاه عمله بصفة عامة أو درجة الرضا العام من خلال الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب يتصف بها العمل الذي يشغله وبالتالي فدرجة رضا الأفراد الذين يشغلون أعمالا تتفاوت في مستوياتها الوظيفية عن جانب فعلي من جوانب العمل تميل إلى أن تتوافق مع درجة رضاهم عن الجوانب الأخرى ، وتشير دراسات بورتر و 1955 وانجلاندريستاين 1961 وفروم 1964 إلى صحة هذه الفرضية حيث أن النتائج التجريبية تفيد بأن مستوى الرضا يرتبط طرديا مع المستوى الوظيفي للأفراد، وتؤكد الدراسات القليلة التي أجريت في مصر

¹ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص 1436.

نفس الفرضية حيث وجد الديب 1975 ورفاعي 1972 أن الرضا عن العمل أو مستوى النقص في الإشباع يتفاوت المستوى الوظيفي للأفراد¹.

ويمكننا الآن أن نصيغ الفرض الذي بدأنا به وهو أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا الذي يتصور الفرد أنه يحصل عليها من عمله وتحدد كما يلي:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل².

ويلاحظ عن الفرض السابق أن الرضا عن العمل يمثل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها.

وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع أو منافع كبيرة ومتعددة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزداد بالتالي ارتباطه بها

6-العوامل المتصلة بالرضا الوظيفي:

يأتي رضا الفرد عن عمله نتيجة لعدة عوامل متداخلة مع بعضها وعلى الرغم من أنه لا يمكن هزل هذه العوامل عن بعضها بدرجة تامة، إلا أن يمكن فصلها بالطرق الإحصائية المناسبة لتبين أهميتها النسبية فيها يتصل بالرضا عن العمل، ويعوق مناقشة هذه العوامل نفس البيانات والمعلومات المتوافرة لدينا بوجه عام بالإضافة إلى ذلك فأهمية العوامل

¹ عبد الفتاح بويدار: أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، 2003، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ص 46.

² أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 167.

المختلفة تتغير من موقف إلى آخر¹. ولذلك فإننا ستعرض العوامل المؤدية إلى الرضا عن العمل بصورة عامة وموجزة على النحو التالي :

6-1-1- عوامل خاصة بالفرد :

6-1-1-1- الجنس :

تشير معظم البحوث في هذا الموضوع إلى أن النساء يتفوقن على الرجال من حيث الرضا عن العمل، ففي إحدى الدراسات الخاصة بالموظفين والموظفات شملت 635 فردا وجد أن 55 % من الرجال و35 % من النساء لا يرضون عن العمل وهذا على الرغم من أن النساء قد يواجهن تعصبا ضدهن من حيث المنافسة والأجور ومن الممكن أن يرجع ذلك إلى أن مطامع النساء وحاجاتهن المالية أق من الرجال.

6-1-2- عدد الأفراد الذين يعولهم الموظف :

كلما ازداد عدد الأفراد الذين يعولهم الموظف كلما كان رضاه عن العمل أقل، وربما كان الضغط الذي يعانيه الموظف لأعبائه المالية الثقيلة هو السبب في تبرمه بالعمل وعدم رضائه عنه، وظهر أن الفرق في الرضا بين الموظفين الذين يعولون أعدادا مختلفة من الأفراد كان ضئيلا.

6-1-3- السن :

لقد اختلفت نتائج الدراسات باختلاف طوائف الموظفين وذلك فيما يتعلق بالعلاقة بين السن والرضا الوظيفي، وظهر بوجه عام أن العلاقة بين الرضا الوظيفي لجميع الموظفين وبين العمر إنما هي علاقة ضئيلة ولكنها هامة في بعض مواقف العمل. في بعض الجماعات وجد

¹ عبد الفتاح دويدار: أصول علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي و تطبيقاته، 2003، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص

أن الرضا عن العمل يزداد بزيادة السن وفي جماعات أخرى وجد العكس كمل لم توجد فروق في بعض الجماعات.

6-1-4-المدة المنقضية في العمل :

بينت كثير من البحوث أن الرضا الوظيفي يكون غالبا نسبيا في البداية ثم ينحط بالتدرج عند السنة الخامسة والثامنة، ثم يبدأ في الارتفاع مدة أخرى كلما ازدادت المدة التي أمضاها الفرد في العمل وتكون الروح المعنوية عند ذروتها بعد 20 ساعة.

6-1-5-الذكاء :

لا شك أن العلاقة بين الذكاء والرضا الوظيفي تتوقف على مستوى الذكاء ومداه وتحديات العمل ولقد أشارت إحدى الدراسات الإنجليزية أن البنات الأكثر ذكاء في إحدى مصانع الشكولاتة كن أكثر العاملات إحساسا بالملل والضيق ومع ذلك فقد بينت بعض الدراسات في هذا المجال عدم وجود علاقة بين ذكاء الأفراد والدرجات التي حصلوا عليها في اختبارات الاتجاهات .

6-1-6-التعليم :

ثمة تعارض كبير في نتائج الدراسات التي أجريت لإظهار العلاقة بين درجة التعليم والرضا الوظيفي، فبينت إحدى الدراسات التي أجريت على الموظفين أن الأشخاص الذين لم يكملوا مرحلة الدراسة الثانوية كانوا أكثر الموظفين رضا عن عملهم، بينما أشارت دراسات أخرى إلى دعم وجود علاقة بين درجة التعليم والرضا الوظيفي وهناك متغيرات معينة يجب أن ندخلها في الاعتبار قبل القيام بتعميم شامل في هذا الموضوع، وذلك مثل سياسة المؤسسة المهنية في الترقيات وذلك فيما يتصل بدرجة تعليم الموظف¹.

¹ العريايي سحنون، الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى اساتذة التربية البدنية، مرجع سابق، ص55

وقد ذكر علماء النفس أن شخصية الفرد هو السبب الرئيسي لعدم رضاه عن العمل غير أن إحدى الصعوبات التي أدت إلى جعل النتائج غير قاطعة في هذا الموضوع هي النقص النسبي في مقاييس الشخصية الصادقة، ولقد اتضح من إحدى الدراسات وجود علاقة بين السلوك العصابي والرضا عن العمل، ففي أحد البحوث التي أجريت على النساء في إحدى المؤسسات الصناعية وجد أن من بين 25 سيدة عصابية كانت 16 منهن غير راضية عن العمل بدرجة تفوق المعدل وأن ثلاث سيدات من بين 25 سيدة تعتبر أكثر السيدات ثباتا كن غير راضيات عن العمل وفي هذه الدراسات تشير الشواهد إلى أن الميل العصابي يؤدي إلى السخط على العمل وعدم الرضا عنه إذ كان العمل يعد ذاته مجهدا، ولقد وجد في إحدى الدراسات أن العلاقة الطيبة مع الزملاء تؤدي إلى رضا عن عملهم، ومن المحتمل أن يكون سوء توافق الشخصية مصدر لهذا الرضا الوظيفي ولكن ليس من الواضح إلى الآن مدى قوة هذه العلاقة¹.

6-2- عوامل موجودة في العمل:

يعتبر أهم عامل موجود في العمل هو نمط العمل نفسه، ولقد أوضحت دراسات عديدة أن العمل المتنوع يؤدي شيء من الرضا أكثر مما يؤدي إليه العمل الروتيني وتتفاوت درجة الرضا عن العمل من 0 % إلى 100% ومن الصعب أن نفصل بين أهمية نمط العمل والمهارة والأجر والمهنة حيث أنها جميعا تسير مع بعضها، ولكن أحد هذه المتغيرات أو أكثر من متغير واحد من الممكن أن يفسر نتائج دراستين تمتا في هذا الأسبوع²:

¹ عبد الفتاح دويدار: أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2003، ص 51-52

² مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 ص 122-123.

6-2-1- نوع العمل :

ففي دراسة لعينة من الأفراد العاملين في " سانت بول " ظهر أن ميكانيكيو السيارات العامة كانوا أقل الأفراد رضا عن عملهم بينما كان الموظفون أكثر الأفراد رضا، ولقد تمت مقابلة 100 شخص تقريبا من سبع طوائف مهنية و كانت الأهداف المهنية لهؤلاء غير واقعية، فكان العاملون على السيارات العامة ورجال الإطفاء والعمال الكتابيون يطمحون على الأعمال المهنية والإدارية على الرغم من عدم معرفتهم بالتحديد للعمل الفردي يلتحقون به، لو سمحت لهم فرصة التغيير، وتشير استجابات الأفراد في اختبارات الميول المهنية أن 90 % من المهنيين يحبون أعمالهم، في حين أن 39 % من المكتبة يحبون أعمالهم.

6-2-2- المهارة المطلوبة :

المهارة فيما يتصل بالرضا الوظيفي أثر كبير في عدة عوامل أخرى مثل نوع العمل والمكانة المهنية والمسئولية، ولقد بينت إحدى الدراسات أنه (حيثما وجد المهارة بدرجة كبيرة فإنها تميل إلى أن تصبح المصدر الأول لرضا العامل)، فالرضا عن ظروف العمل أو الأجور يصبح ذا صفة غالبية فقط حيثما ينقص الرضا عن المهارة إلى درجة محسوسة¹.

6-2-3- المكانة المهنية :

تتصل المكانة المهنية بالرضا الوظيفي (ولكنها ليست ملازمة له بالضرورة) ففي إحدى الدراسات أظهر 50 % من أفراد جماعة من العمال اليدويين أنهم كانوا سعداء جدا منهم ومع ذلك ذكر 18 % منهم أنهم لو رجع بهم الزمن فإنهم يحبون أن يلتحقوا بمهنتهم الحالية، وكانت المهنة التي رغبوا في الالتحاق بها إلى حد كبير هي تلك المهن ذات المنزلة العالية أو الأعمال الحرة، ولا تتوقف مكانة المهنة على الطريق التي ينظر بها الفرد نحوها فحسب، ولكنها تتوقف أيضا على نظرة الآخرين الذين يعتد برأيهم نحو تلك المهنة. ولقد بقي مفهوم

¹ مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 ص 122-123.

الطلاب الذين أجريت عليهم دراسة في الولايات المتحدة نحو مكانة المهنة ثابتة تقريبا في الحقبة الممتدة بين عام 1925-1948 فكانت أعمال ذوي اللياقات البيضاء في القمة باستمرار، وثمة دليل على أن المكانة المهنية لا تعتمد كلية على العمل في حد ذاته، ففي عام 1928 قام الأطفال الروس بترتيب الأعمال جاء فيه أن الفلاح في المقدمة ثم تلاها الطيار وجاء الطبيب في المرتبة الرابعة، ومن بين المهن التي تتمتع بمكانة عالية في أمريكا (رجال البنوك ورجال الأعمال الأثرياء والوزراء) ورتبها الأطفال الروس في القاع فجاءت مكانتها المهنية منخفضة بالنسبة لهم، و معظم الدراسات تشير إلى أن الموظفين لا يرضون عن الأعمال التي تتميز بمكانة اجتماعية مرموقة، وهذه القيم ثابتة نسبيا في الدولة الواحدة، ففي حين أنها تختلف من دولة أخرى فمن المحتمل أيضا أن تختلف من وقت إلى آخر داخل الدولة الواحدة في ظل ظروف معينة، فمكانة في إحدى مصانع الطائرات مثلا تكون عالية نسبيا أيام الحروب... إلخ¹.

6-3- الناحية الجغرافية :

تختلف درجة الرضا الوظيفي عند الأفراد حسب المنطقة التي يعملون بها، فقد يكون العمال الذين يعملون في المدينة الكبيرة أقل رضا عن أعمالهم من العمال الذين يعملون في المدينة الصغيرة.

6-4- حجم المؤسسة :

أثبت إحدى الدراسات أن الروح المعنوية بعض الاتجاهات في المؤسسات الصناعية الصغيرة كانت أعلى بمقدار 6 % عنها في المؤسسات الكبيرة، وتقوم الاتجاهات الطبية في المؤسسات الصغيرة خاصة على التفاؤل بالنسبة للترقي والفرصة السامحة لتقديم المقترحات ومعاملة الموظفين واحترام مقدرة الإدارة، وبين كذلك إحدى الدراسات أثر حجم فرع المؤسسة

¹ مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 ص 122 - 123

الصناعية على اتجاهات العمال فظهر أن مثل هذه العلاقة تكون نتيجة لمعرفة الأفراد بعضهم بعضا في الفروع الصغيرة معرفة جيدة وبذلك يكون أكثر تعاونا، كما أن التنظيم الرسمي في الفروع الكبيرة تغلب عيه الصفة غير الشخصية وتصبح سياسة الإدارة التعسفية مما يخلق شعورا لدى الأفراد بأنهم لا يشتركون فيها.

6-5- نظام الاتصال :

للاتصال أثر هام في رفع الكفاية الإنتاجية ونجاح كل من القائمين على الإدارة والعمال في أعمالهم من تخطيط وتنفيذ ورقابة وتحسين العلاقات الإنسانية وبواسطته تنتقل الأهداف والخطط والمقررات التي تتخذها الإدارة على العاملين الذين يقومون بالتنفيذ والاتصال الفعال يعمل على إقناع الأفراد والمنفذين بسلامة الخطة حتى تتغلب على ميل الأفراد لمقاومة التغيير¹.

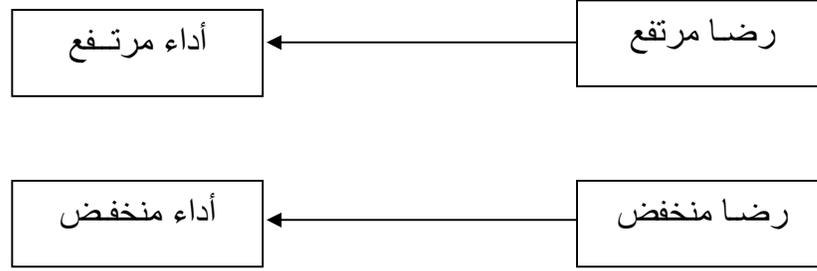
ولا بد أن تتوفر سبل الاتصال التي تكفل نقل مقترحات وشكاوى العاملين في القاعدة إلى القائمين على الإدارة وهذا الاتصال يساعد على علاج الصعوبات التي تعرقل التنفيذ والقضاء على مصادر شكاوى العاملين ويفيد الاتصال في إتمام الرقابة على طريقة سير العمل في المؤسسة.

7- الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء:

كان الاعتقاد سائدا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينات أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى أداء جيد كما يوضح ذلك ناصر محمد العديلي²:

¹ العدوان ياسر والفاعوري رفعت: الرضا عن العمل لدى المشرفين الإداريين، مجلة أبحاث البحوث، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 11، العدد 4، العراق، سنة 1985، ص 190.

² ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك الإداري، مراكز الطباعة الأردنية، الطبعة الأولى، 1999، ص 195.



الشكل (03): العلاقة بين الرضا والأداء حسب العدلي

أثبتت بعض البحوث أنه إذ كانت توجد علاقة إيجابية بين الرضا والأداء فإنما لا تتجاوز % 14 في أحسن الحالات وتتأثر هذه العلاقة بمتغيرات أخرى، العمال إذ ارتفع أداءه لا يعني أنه راض عن عمله وأجره وتكون هذه العلاقة حالة عن العاملين في المستويات التنظيمية العليا الذين ينالون منافع أكثر، ويؤكد الباحثان ريفلد وكروكيت سنة 1955 على عدم وجود أي علاقة بين الرضا والأداء في المقابل فإن هيرزبرغ و موسبر و باترسون و كابول 1977 يؤكدون على وجود علاقة تبين الرضا والأداء¹.

يؤكد مارش وسيمون أن الأداء العالي لا يؤدي بالضرورة على ارتفاع الرضا لأن رضاه يرتبط بطموحات العالم وتوقعاته، فكلما كانت العوائد قوية أو متساوية لتوقعاته كلما ازداد رضاه أما إذا كان الفرق شاهقا فإن رضاه لا يكون مرتفعا حتى إن حقق أداءه مرتفع².

أما دراسة بوتر ولولر أكدت أن العامل يربط ما يبذله من جهد وما يتحصل عليه كعائد ويكون تصوره أو توقعه انطلاقا من أدائه فإذا تأثر الرضا بالأداء فذلك يتم من خلال ما يعطي للعامل من عوائد كنتيجة للأداء³.

¹ مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 135.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1982، ص 57

³ العرابوي سحنون، الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى اساتذة التربية البدنية، مرجع سابق، ص 60

الخلاصة :

من خلال الفصل النظري حول الرضا الوظيفي حاولنا تتبع مفهومه مركزين على اختلاف العلماء في ضبط هذا المفهوم، ثم تطرقنا إلى النظريات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي وقد اخترنا تلك النظريات التي تطرقت على الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء والإنتاجية.

و أعطى هذا الفصل أهمية لعناصر الرضا الوظيفي من خلال تفسيرها و ضبطها حسب آراء وأبحاث العلماء، يضع الباحث تعريفه الإجرائي المتمثل في أن: الرضا المهني هو حالة نفسية تعبر عن درجة إحساس العامل بالارتياح النفسي اتجاه مهنة الإدارة عند ممارسته لها، والتي تكون ناتجة عن الفرق بين ما يقدمه العامل وبين الطموحات الحاجات التي يرغب في تحقيقها وبين ما جلبته له المهنة، فإذا حصل على حاجات تعادل أو تفوق توقعاته شعر بالرضا، أما إذا حصل على حاجات أقل من توقعاته شعر بالتذمر وعدم الرضا، وهو ما يقيسه العلماء في صورته المختصرة المطبق في دراستنا هذا الفصل.

الفصل الثالث

تمهيد

1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة

1-1- نشأة الإدارة

1-2- الإدارة في العهود القديمة

1-3- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية

1-4- تطور الإدارة الحديثة

2- الإدارة العامة

2-1- تعريف الإدارة العامة

3- الإدارة الرياضية

3-1- مفهوم الإدارة

3-2- مكونات الإدارة الرياضية

4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية

5- وظائف الإدارة

6- التنظيم الإداري في التربية البدنية

7- الرقابة الإدارية

خلاصة

تمهيد

إن الأمم التي تريد أن تنهض برياضتها والمجتمعات التي تريد أن تزدهر والمؤسسات الرياضية التي تبحث عن التقدم والتطور عليها أن تسلك الطريق الصحيح لتحقيق ذلك وأول خطوة في الاتجاه الصحيح هي وضع إستراتيجية واضحة لأهداف محددة السبل علمية التحليل والوسائل الواقعية المنطق تفضل المراتب العمل وخطواته وتبين صفات كل مرحلة وتهيئ رسائلها المختلفة التي تحقق الوصول إلى الأهداف وان تبحث عن أفضل البدائل الممكنة لتحقيق هدف أو أهداف معينة وفي حدود الإمكانيات المتاحة تحت الملابس والظروف القائمة وهذا باعتمادها على إدارة ناجحة ذات وظائف قائمة بحد ذاتها مبنية على أساس الدراسات العلمية وان تضمن النتائج المطلوبة كما تضمنه المؤسسات الأخرى

وللتوضيح أكثر فقد جاء في هذا الفصل بماهية الإدارة الرياضية وطبيعتها وتطور فكرها الإداري وكذا دراسة لبعض الوظائف الإدارية وتوضيح أهميتها في سيرورة العمل الإداري ونجاحه

1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة:

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعنى التعرض إلى ناحيتين:

الأولى هي الناحية التاريخية بمراحلها المختلفة وبما أن الفكر البشري في تطور مستمر فإن كل مرحلة تاريخية لا بد أن تصنف إلى سابقتها وما تحويه من معارف، أما الناحية الثانية فتتمثل في الناحية التنظيرية لعلم الإدارة أو نظرية الإدارة، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي ينظر لها إلى ظاهرة ما لتفسيرها والتعرف عليها، ومن ثم تسخيرها لخدمة الأفراد، فإن هذه الطريقة لا بد أن يلحقها التطور من وقت لآخر على ضوء ما يتوفر للإنسان من طرق جديدة للبحث ووسائل مستحدثة للمعرفة.

معنى ما سبق أن تطور الفكر الإداري هو ذا شقين: التاريخ والنظرية الإدارية، وتكمن أهمية الدراسة التاريخية في أنها تساعد المدير على تحقيق هدفين:

1- فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.

2- تفادي الوقوع في نفس الأخطاء التي وقع فيها السابقون.

وأهمية دراسة نظرية الإدارة هي تحقيق النواحي التالية للمدير:

1- كيفية الربط بين المتغيرات.

2- كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.

3- كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب ونتائج.

4- إمكانية التنبؤ بالتأثيرات المتوقعة¹.

¹ نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، دفعة 2003، ص 15.

وإذا كانت الدراسة التاريخية والدراسة النظرية للإدارة يحققان أهدافا إلا أن دراستهما معا تحقق إيجابيات

1-1- نشأة الإدارة:

إن المنافسة الإدارية قديمة قدم المجتمع الإنساني، فهناك شواهد تاريخية تشير إلى وجود نشاطات تنظيمية تدل على معرفة ودراية بأفكار إدارية ثم التعبير عنها لاحقا بواسطة رواد الفكر الإداري.

1-2- الإدارة في العهود القديمة:

إن نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تتجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة على سبيل المثال: بناء الأهرامات في مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل 3000 سنة قبل الميلاد، نجد أن المصريين عرفوا تنظيم جيد ونذكر أيضا نظم الإدارة الحكومية للبابليين وبناء سور الصين العظيم ومبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، وأسس التخصص التي روج لها أفلاطون ودراسات القيادة التي قام بها الفرابي، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلا على ممارسة الإدارة علميا منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد.

وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الاهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ 100 عام فقط¹.

1-3- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية:

من المعروف أنه لا يمكن أن تحدث الثورة الصناعية بدون وجود أسس للإدارة الناجحة وهذا في القرن 19، وكانت المهارات الإدارية تتفوق على المهارات العمالية في المصانع وقد

¹ نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص 18.

تزامنت التطورات في المجالات الإدارية مع ذلك في المجالات الفنية وحتى نهاية القرن 19 كان عدد منظمات الأعمال كبيرة الحجم قليلاً، أما المنظمات الحكومية والعسكرية التي كانت منتشرة في ذلك الوقت لم تكن منظمات ربحية ومن ثمة فإن عدم وجود دوافع الربح لم يخلق لديها اهتماماً بالدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة والفعالية.¹

1-4- تطور الإدارة الحديثة:

حدث هذا التطور بعد الثورة الصناعية ونتيجة هذه الثورة حدثت زيادات كبيرة وهائلة في حجم الإنتاج، وأصبحت الحاجة الملحة لاستخدام أعداد كبيرة من المديرين و المسيرين كما وجدت الفوارق بين الوظائف الإدارية المختلفة وبين الإداريين والمديرين و العمال وبناء عليه توسع نطاق الإدارة والمصنع كان يضم جميع عناصر الإنتاج في مكان واحد، واقتضى هذا وجود رقابة مركزية على الخدمات والمنتجات وعملية الإنتاج ، تم الحديث وقتها عن الثورة الإدارية وظهرت الفوارق بين الملكية والسلطة وظهرت شركات المساهمة كشركات رئيسية أما فيما يخص الإدارة العلمية "لتايلور" فقد بدأ تطورها مبكراً خاصة في ميدان الإنتاج الصناعي وعلى سبيل المثال تم في مؤسسة إنجليزية استخدام مبادئ بحوث التسويق والتنبؤ والتخطيط لمواقع المصنع ودراسة ترتيب مكان الآلات كما تمت دراسة تدفق الإنتاج وممارسة الرقابة على التكاليف ومحاسبة التكاليف واستخدام المكافآت التشجيعية وكيفية ترقية العمال، وفي هذا الإطار كان أول الباحثين الذي تصدى للمشاكل السابقة هو "روبرت أوين" وهو أحد المصنعين البريطانيين وقد لجأ أوين إلى تحسين ظروف العمل في مصانعه وحدد حد أدنى لأعمال العاملين وزود العاملين بوجبات غذائية وخفض ساعات العمل وفتح مدارس ومراكز ممارسة الرياضة والترويح عن النفس بعد العمل.²

¹ نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص 18.

² د. محمد الشافعي أبوراس: القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب، ص 22.

2- الإدارة العامة:

هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، وبهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية، التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، وبالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة.¹

2-1- تعريف الإدارة العامة:

من هذا يمكن القول بأن الإدارة العامة تعني مجموعة الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة ويتوجيه منها بأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يوميا متى أردنا أن نستوثق من نفاذ القانون وحماية الحقوق وتأدية الواجبات، وكلما توسعت الدولة في الحقوق والواجبات أدى هذا إلى كبر حجم الخدمات التي يؤديها الموظفون.

3- الإدارة الرياضية:

إن الرياضة وأهميتها وكيفية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وإن الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تتسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري.²

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003، ص 15.

² د. مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 49.

إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفان رئيسيان متداخلين مع بعضهما:

- تحقيق إنجازات رياضية عالية.

- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هنالك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة.

إن تطور مستوى الإنجازات كما ونوعا في حقل التربية الرياضية هو نتيجة منطقية تعتمد بشكل رئيسي على عوامل كثيرة منها: نوعية تطوير العملية الإدارية في هذا الحقل وبمعنى آخر يمكن القول كيفما تكون القيادة تكون الإنجازات، وبذلك فيجب إعطاء الفعالية الإدارية أهمية كبيرة لأي إداري الناجح في هذا الحقل هو بذلك القدر من الأهمية كمدرّب الناجح، ذلك أن التدريب والمسابقة يمكن فقط أن تكون فاعلة ومؤثرة عندما يكون العمل الإداري الخاص بمسألة تنفيذها قد أحاط بكل جوانب وظروف التنفيذ المطلوب وعلى أكمل وجه وبأقل كلفة وفي وقت محدد¹.

3-1- مفهوم الإدارة:

عرفت الإدارة بتعاريف أذكر منها ما يلي:

يعرفها الإداري الأمريكي (Jenson) بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإنجازات الفعالية والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح وتناولها الإداري

¹ د. مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002، ص 52.

الأمريكي (Hemphill. J. Griffith) بأنها التفاعل الحيوي لصنع الفعاليات للوصول إلى الأغراض والأهداف العامة.¹

ويمكن تعريف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة للوصول إلى هدف محدد.²

3-2- مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي (Kanz) الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي:

- العمل البشري.
- العمل الجماعي.
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري.³

4-المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد أشاد الإداري الأمريكي (Kanz) بأن الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي:

4-1-المهارات الفنية:

وقد وصفها (Kanz) بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفنين في المجال الرياضي.

¹ د. مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، المرجع السابق، ص 52.

² عصام بدوي: المرجع السابق، ص 20.

³ د. مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، المرجع السابق، ص 60.

4-2-المهارات الإنسانية:

القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة.

4-3-مهارة الاستيعاب الفكري:

القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين وجميع العاملين في مجالاتها وميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشأة والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة¹.

5-وظائف الإدارة:

5-1-تعريف التخطيط:

تهتم الإدارة في المنظمات بأربع وظائف أساسية أولها التخطيط (Plamming) وتسبق وظيفة التخطيط ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل لإجراءات العمل للمنظمة ككل، ولكن قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين فيها وهي لهذا الشكل وظيفية المسؤولين في كل المستويات الإدارية وبهذا فإن هناك اختلاف في أبعاد ونطاق ومحتويات التخطيط بين هذه المستويات وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية

¹ د. مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، المرجع السابق، ص 87.

الأربعة إلا في وجود التخطيط فالمسؤول عندما يقوم بالتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة إنما بغرض التحقق من أن التنفيذ يتمشى مع الخطط الموضوعية.¹

مقدمة في مفهوم التخطيط:

التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون التخطيط لها.

فالتخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ومن يقدم به، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل ويقول غايول "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل..."²

5-2- أهمية التخطيط:

بدون وجود التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط.³

أولاً: مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:

أصبح التخطيط أمراً ضرورياً لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل فالمسؤول لا يستطيع وضع أهدافه فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة وعلاقة ذلك بأهدافه.

¹ د. مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، المرجع السابق، ص 87.

² السيد حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ص 16.

³ د. مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، المرجع السابق، ص 99-100.

ثانيا: التركيز على الأهداف.

التخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف وبذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية وربطها ببعضها البعض وتقليل درجة الحرية في هذه الخطط كمدخل بها وتحقيق الهدف ويدفع ذلك المسؤولين إلى أخذ الظروف وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.

يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كغاية لتحقيق الهدف كما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

رابعا: تسهيل عملية الرقابة.

إن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن تكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف.¹

5-3- مبادئ وأنواع التخطيط:

أ- مبادئ التخطيط:

يمكن فهم أهمية وطبيعة التخطيط من خلال أربعة مبادئ أساسية هي:

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف حيث لا بد أن تشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية ويشق هذا المبدأ من طبيعة التنظيم فالخطة تقرر مسبقا أي هي الإجراءات المؤدية لتحقيق الهدف النهائي.

¹ خيتم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية، جامعة المسيلة، 1999، ص 08.

- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى على ما عداها من الوظائف الأخرى لذا فهو أساس تحديد الأهداف كما بات العمل الضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية ونوعية الأفراد المطلوبين.

- مبدأ شمولية التخطيط: إن التخطيط هو وظيفة كل المديرين ابتداء من المدير العام إلى الملاحظ أو مشرف عن العمل ومن هذا يتضح أن التخطيط في أي مستوى تحكمه وإجراءات معينة، تتفاوت حسب المستوى الإداري وبالتالي فإن شمولية التخطيط تزداد كلما اتجهنا إلى مستوى الإدارة العليا.

- فاعلية وكفاية التخطيط: تكون الخطة أكثر كفاية وفاعلية إذا ما تم تنفيذها وتحققت الأهداف بأقل جهد وتكلفة والقياس والفعالية لا بد من قياس العلاقة بين المدخلات الموارد المستخدمة والمخرجات وفق وحدات متفق عليها كساعات العمل مثلا.¹

ب-أنواع التخطيط: وتصنف الخطط إلى عدة أنواع هي:

1-حسب الأهداف:

هي تلك الغايات التي تسعى إلى تحقيقها النشاط خلال فترة زمنية معينة ولا يمنع هذا من وجود أهداف خاصة للإدارة حيث تساهم بدورها في تحقيق أهداف التنظيم.

2-حسب السياسات:

هي وسيلة فقط لضبط الفكر والعمل التنظيمي وتوجيهها في مجال إعداد واتخاذ القرارات الموجهة للمرؤوسين وقد يعبر عنها في شكل كتابي أو شفوي فهي تعكس الأهداف وتساهم بالتالي في تحقيقها أو تكون مختلفة حسب المستويات الإدارية ولا بد أن تكون واضحة.

¹ خيتم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية ، المرجع السابق، ص 05.

3- حسب الإجراءات:

هي نوع من الخطط تحددها مسبقا الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة في المستقبل فهي بهذا الشكل مرشد للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير.

4- حسب القواعد:

تتضمن القيام بعمل أو الامتناع عنه فهي تعني التحديد الواضح للتصرف، تقييد مجال التصرف وفقا للموقف، مثلا استعمال أفنعة الأمان الإجباري، ممنوع التدخين داخل مكان العمل.¹

5-4- المزايا الأساسية للتخطيط:

للتخطيط الجيد مجموعة من المزايا يمكن ذكر أهميتها في:

- يساعد في تحديد الأهداف والإنجازات الواجب الوصول إليها والتركيز عليها.
- التخطيط السليم هو أساس الرقابة، حيث أن الأهداف والإنجازات يتم التعبير عنها بواسطة معايير رسمية تساعده حقا على المقارنة بين الفعلي والمخطط.
- يساعد على المنطق العلمي في التفكير والتصرف، فعملية التخطيط تشمل على جمع المعلومات وتحليلها واستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات.²
- يزيد من حماسة وواقعية العاملين من خلال اشتراكهم في عملية التخطيط من خلال وضع الأهداف وتحدي المعايير ما يجب عمله لتحقيق أهداف المخطط.³

¹ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993، ص 347.

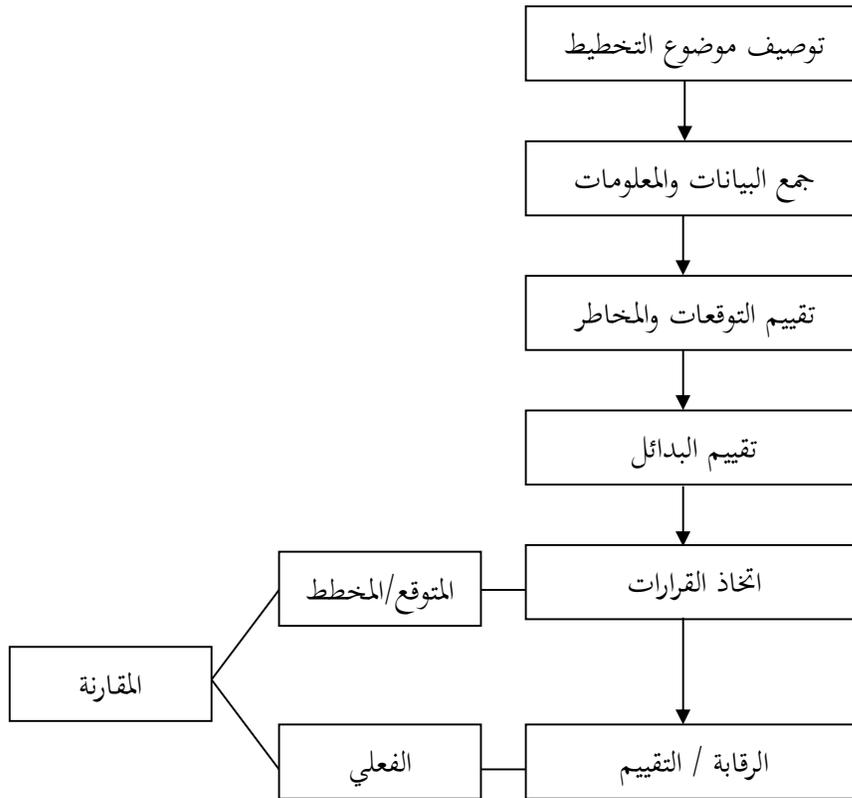
² أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ نشر، ص 28-30 (بتصرف).

³ أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، المرجع السابق، ص 28-30 (بتصرف).

5-5- مراحل عملية التخطيط:

من أجل الوصول إلى تخطيط فعال يحقق النتائج المرجوة منه مع الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف المرتبطة والملازمة له أصبح من الضرورة بمكان ممارسة من خلال إتباع مراحل أو خطوات عامة ، هذه المراحل يشملها (الشكل رقم 02).¹

شكل رقم (04): مراحل عملية التخطيط.



وهناك تقسيم آخر لعملية التخطيط قدمه "فيلد Wild" حيث يقسمها إلى ستة مراحل وتتمثل في:

- تحليل الهدف.
- تحليل المشكلة.
- التنبؤ.
- تحليل البدائل.
- التقييم.
- اتخاذ القرار.²

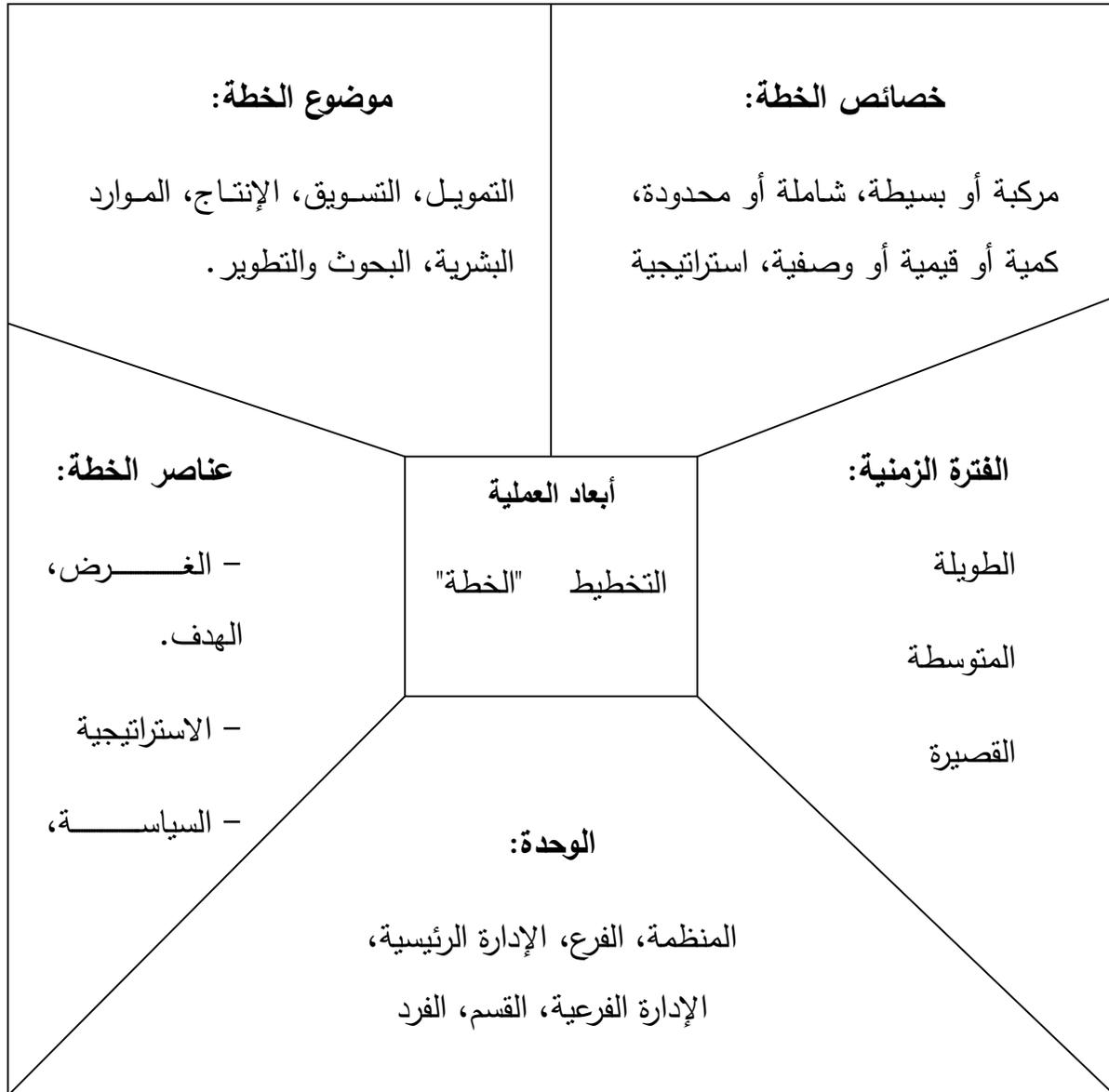
¹ أحمد ماهر : دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، المرجع نفسه، ص 159.

² أحمد ماهر : دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، المرجع السابق، ص 10.

5-6- وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات:

إن وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات تتضمن تحديد أهداف المنظمة وأفضل الطرق لإنجازها، لذا فإن النتائج المحققة بعد فترة زمنية -سنة مثلاً- هي "عوائد مبكرة" على تقدم الإدارة نحو الأهداف بعيدة المدى¹. ولكي تكون العملية التخطيطية شاملة يجب أن تغطي خمسة أبعاد:

شكل رقم (05): يمثل أبعاد الخطة.

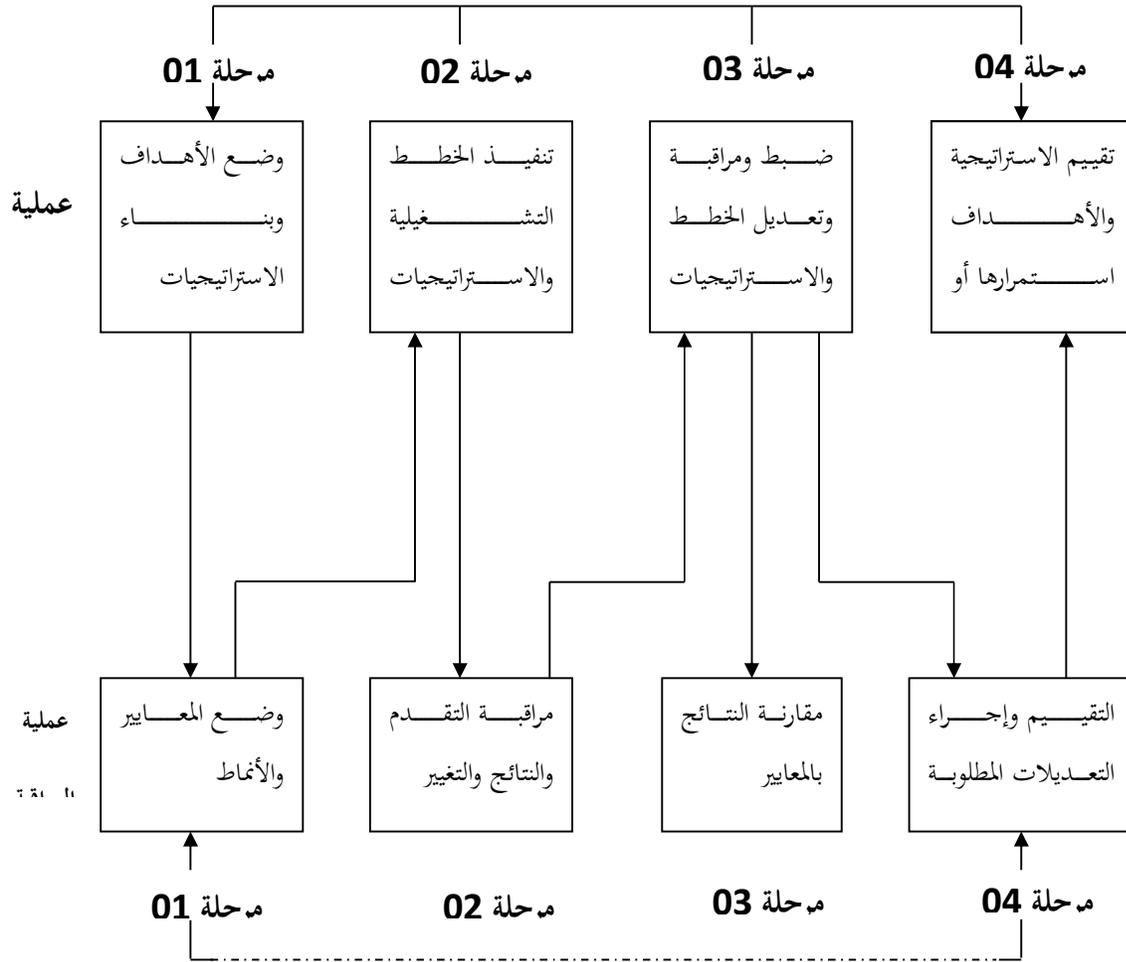


¹ نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، المرجع السابق، ص 24.

5-7- العلاقة بين الرقابة والتخطيط:

بمفهومها العام تهدف الرقابة إلى جعل ما يحدث يتطابق مع ما هو مخطط، وهذا يعني أنهما مرتبطان أي أنهما توأمان مرتبطان بالإدارة كما هو موضح بالشكل التالي

شكل رقم (06): يوضح العلاقة الارتباطية بين التخطيط والرقابة¹



6-التنظيم الإداري في التربية البدنية:

تحتاج أي لعبة من الألعاب الرياضية إلى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تتلخص مهمته لتوظيف الجهد التنظيمي لخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به

¹ - د. مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، المرجع السابق، ص 158.

كالاتصال والتنسيق، إصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستثمارات، العلاقات الخارجية.¹

إن المنظمين للأنشطة الرياضية المختلفة هو الذين يحركون وينسقون أجزاء وأطراف ذلك النشاط، إضافة إلى إشرافهم على وضع النماذج والرسومات البيانية والاستثمارات الفنية لحصر المعلومات وتسجيل النتائج وهم الذين يجمعون البيانات والاحصائيات التي تتطلبها الخطة وتسجل الأعضاء الذين سيمارسون النشاط ولذلك فلا بد من توفير الأسس التالية في الإداري الرياضي.

- 1- تأكيد استقرار الكادر الإداري طوال فترة تنفيذ النشاط.
- 2- إيجاد كادر إداري متفرغ لمتابعة تنفيذ الجهود المبذولة.
- 3- أن يستوعب الجهاز التنظيمي الإداري ويعمق مراحل أهداف المخطط ويعمل على تنفيذ المراحل وتنسيق الأهداف.
- 4- تدريب الكادر الإداري داخليا وخارجيا لترقية مستوياتهم.

6-2- مبادئ التنظيم:

1- التدرج الإداري:

يقوم هذا النظام على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للتوزيع الهرمي متوخيا توزيعه على مستويات من أسفل إلى أعلى حتى تتركز في النهاية في قمة الهرم الإداري، حيث تتجمع السلطة في النهاية على رأس القمة.²

¹ د. مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، المرجع السابق، ص 65.

1 د. مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، المرجع السابق، ص 64.

2- وحدة القيادة:

وهذا يعني أن يتعامل المرء المرؤوس مع رئيس واحد فقط بما يحقق المسؤولية الإدارية وتحدد التسلسل القيادي من أعلى إلى أسفل ويزيد من فاعلية الفرد في عمله.

3- نطاق التمكّن المناسب:

يعني ذلك المدى الذي يمكن الرئيس أن ينسق بين جهود عدد من المرؤوسين للمسؤولية أمامه مباشرة والمتصلين به دوماً خلال العمل، ويكون من نتيجة التنسيق بين جهود هؤلاء المرؤوسين اتخاذ القرارات الصحيحة الملائمة.

4- اللامركزية:

لها معنيان من الناحية الإدارية فهي إما تعني عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف، وبهذا تمنع تجمع العمل في نقطة معينة، كما أن في ذلك عدم إرهاب الرئيس الأعلى وكما تعني التنظيم الميداني أي: عدد الوحدات التي تعمل بعيداً عن المركز الرئيس للمنطقة واللامركزية بهذا المعنى لها ناحية الوحدات العاملة في الميدان بالمركز.

5- التكامل:

وهو عبارة عن تجميع الأعمال أو الوظائف المتشابهة في وحدة واحدة، وهنا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام وأوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة

6- توازن السلطة والمسؤولية:

المسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل فلا مسؤولية بدون سلطة ومن هنا فإن تفويض الاختصاص يجب أن يقترن بتفويض السلطة

المناسبة لممارسة ما فوض له والمدير المسؤول عن برنامج معين يجب أن تكون لديه السلطات الكافية لممارسة مهمته.

7-التنسيق:

وهو الترتيب المنظم للمجهود الجمعي للوصول إلى وحدة العمل تهدف إلى تحقيق غرض مشترك ويمكن أن يتحقق التنسيق عندما يسود الانسجام والتناسق بين الوحدات العامة التابعة للهيئات أي أن التنسيق هو تنظيم الجهود بين مختلف الوحدات بالمنظمة وإنشاء علاقة بين هذه الوحدات عن طريق الاتصالات الواضحة لعمل ترتيب منطقي لجهود الأفراد.

8- مرونة التنظيم وبساطته:

يجب أن لا يكون مبالغاً فيه بالدرجة التي تجعله معقداً بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكياً أن يسمح بمقابلة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المنشأة¹.

9-تحديد المسؤولية بوضوح:

يتطلب تحديد المسؤوليات كتابة التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة واضحة لا غموض فيها وهذا يحقق هدفين:

الأول: تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية.

الثاني: فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها.

10-نطاق الإشراف:

يوجد في كل مركز إداري عدد معين للأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية ويختلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقاً للظروف المحيطة¹.

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، المرجع السابق، ص 17.

6-3- أنواع التنظيم:

أولاً: التنظيم الرسمي:

هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع، أو المخطط كما وردت في الوثيقة الرسمية للمنظمة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المنظمة، ويقتضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها.²

ثانياً: التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً، كما أننا نمثل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم.³

وهناك العديد من التعريفات للتنظيم غير الرسمي نذكر منها:

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، المرجع السابق، ص 17.

² إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، المرجع السابق، ص 11.

³ د. طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر مصر الجديدة، 1997، ص64.

التنظيم والهيكل التنظيمي:

ويتطلب التنظيم الإداري وضع هيكل لأي منظمة تفرغ فيه الواجبات والاختصاصات في فوالب محددة وأقسام معينة منها الازدواجية وتضارب أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي.¹

6-4-أسس وأشكال التنظيم:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في البناء التنظيمي لأية مؤسسة ومن ذلك حجم المؤسسة وتقسيم العمل بين أفرادها والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال وتعاون الأفراد فيما بعضهم والروح المعنوية السائدة والقيادة وغير ذلك وليس هناك شكل واحد للتنظيم يمكن أن يطبق في جميع الاتجاهات ولكن نوع التنظيم الذي يتبعه في أي مؤسسة هو ذلك النوع الذي يتفق مع أغراضها وأهدافها وكقاعدة² فليس هناك عامل واحد بل توجد مجموعة من العوامل التي تحدد أفضل القرارات النهائية الذي لا يتعارض مع أسس التنظيم والنظر للتنظيم من زاوية تعني الأساس الذي يقوم عليه ويمكن لمس تصميم ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم هذه الأنواع الثلاثة وهي:

- تنظيم على أساس جغرافي.

- تنظيم على أساس الغرض الرئيسي.

- تنظيم على أساس وظيفي.³

¹ أحمد إبراهيم أبو حسن: الإدارة والإسلام، ط5 1993،

² إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، المرجع السابق، ص 12.

³ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، المرجع السابق، ص 12.

6-5- فوائد التنظيم:

إن التنظيم يحقق التنسيق بين مختلف الجهود الجماعية وهو بهذا يقلل من التعارض الاحتكاك بقصد تحقيق الأهداف وهو يحقق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية وكما أنه يحقق الإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية للإداريين والموظفين والعمال في المشروع، فالتنظيم يؤثر في الناس من خمس زوايا مختلفة هي:

1- يقسم التنظيم العمل بين العاملين، يحدد الاختصاصات ويركز اهتمام العامل وجهده على الدور المحدد له، كما يحدد نشاطه في إطار هذا الدور.

2- ينقل التنظيم القرارات إلى إجراء المنظمة، ويمد الموظفين بالمؤشرات التي تهديهم في أداء العمل.

4- يوفر التنظيم نظاما للاتصالات في المؤسسة سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية بما يضمن نقل كل المعلومات إلى جميع العاملين.

5- يحقق التنظيم تنمية وتدريب العاملين فيه، وذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب والوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل.¹

التنظيم في المجال الرياضي:

إذا كان التخطيط أساس العملية الإدارية فإن التنظيم هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد للمسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة من العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيماً ملائماً.

¹ طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، المرجع السابق، ص74.

كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد.

7-الرقابة الإدارية:

هي عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماشي وفق المخطط، والسياسات التي تم تطويرها وصياغتها من قبل.¹ وهي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المدروسة.²

ويعرفها "قويل": هي التحقيق من أن كل شيء تم طبقا للخطة التي أخذت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بهدف توضيح الأخطاء والانحرافات التي يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.³

7-1-تعريف الرقابة الإدارية:

هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف تبدأ الرقابة الإدارية الفعالة بالتزامن مع عملية التخطيط الاستراتيجي فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عملية مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الاستراتيجية بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء.

وهناك عاملان أساسيان لهما أهمية في نجاح عملية الرقابة وهما:

¹ إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، المرجع السابق، ص 167.

² د. السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص 231.

³ موسى اللوزي: تنمية الإدارة "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000، ص 120.

1- الحوافز والعقبات التي يتوقع المدير أن يواجهها عند القيام بعملية الرقابة

2- يجب على المسؤول أن يراقب بعض الجوانب ذات العلاقة بالسلوك التنظيمي.

• معنى الرقابة:

الرقابة الإدارية هي متابعة عمليات التنفيذ ليتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد، وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيوب والخلل حتى يتمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة.

• محاور الرقابة:

تتم الرقابة الإدارية على نوعين من المستويات التنظيمية:

النوع الأول:

الرقابة التشغيلية: وهي تتم على مستوى التشغيل كما يهتم المسؤول باستخدام الموارد البشرية والمالية والمعلومات لتنفيذ الأهداف التنظيمية.

النوع الثاني:

الرقابة الاستراتيجية: فالمحدد الثاني للرقابة الإدارية خارجي فالإدارة مسؤولة عن الاستراتيجية ونظرا لأن هذه الاستراتيجيات توضع في مستوى الإدارة العليا لذا سميت الرقابة على هذا النوع بالرقابة الاستراتيجية.¹

7-2- مبادئ الرقابة الإدارية:

حتى تقوم أي مؤسسة بوظائفها المتعددة والمتنوعة ولقياس درجة تقدمها في النشاط الذي تزاوله وتقرير مدى كفاءة إنجازها، لا بد من وظيفة تطبق على كل مستوى من مستوياتها

¹ د. إبراهيم عبد المجيد المقصود: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، المرجع السابق، ص 156.

الإدارية وهذه الوظيفة تتمثل في الرقابة على كل ما تقوم به من وظائف ونشاطات بمختلف أنواعها والتي يتم بفضلها الوصول إلى الأهداف المسطرة.¹

7-3- أنواع الرقابة:

يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تحديد أنواع الرقابة وبالتالي يمكن استعراض الأنواع التالية:

أولاً: الرقابة حسب المستويات الإدارية:

يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من الرقابة حسب المستويات الإدارية داخل المؤسسة وذلك على النحو التالي:

1- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة: وتنقسم إلى:

- الرقابة الداخلية:

ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل هيئة عامة أو مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه وتمس هذه الرقابة عادة جميع العمليات التي تؤديها هذه الأجهزة كما النشاط الذي تؤديه.

- الرقابة الخارجية:

تتولى عملية الرقابة الخارجية عادة هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية داخل المنشأة وقد تكون هذه الهيئات متخصصة في الرقابة مثل جهاز الرقابة الإدارية أو تكون قضائية مثل هيئات القضاء الإداري.²

¹ لبنى عابي وآخرون: دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003، ص 5.

² احمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، المرجع السابق، ص 340.

2- الرقابة على مستوى العمليات:

يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

3- الرقابة على مستوى الأفراد:

ويختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الفرد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد.

- تقارير الكفاءة التي تقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيه بصفة دورية.¹

- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.

ثانيا: الرقابة حسب توقيت القيام بها:

إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عاملا هاما في تصميم النظام الرقابي والرقابة المثالية هي التي تقوم بتحديد المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها ولكن يعتبر ذلك من الناحية العلمية أمر صعب التحقيق تنقسم الرقابة إلى ثلاث أنواع تتمثل في:

- الرقابة الوقائية (التنبؤية).
- الرقابة التاريخية.
- الرقابة المتزامنة.²

¹ السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، المرجع السابق، ص37.

² د. إبراهيم عبد المجيد المقصود: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، المرجع السابق، ص 156.

خلاصة:

من البديهي أن الإدارة العامة تهدف إلى تحقيق أهداف عامة تتصل بتنفيذ السياسة العامة للدولة، أما الإدارة كعلم له أصوله، أسسه مبادئه شيء حديث من مواليد القرن العشرين ومن أشهر رواد هذا العلم (فريديريك تايلور) وبناء على ما تقدم فإنه هناك تداخلا وتشابكا في المفاهيم الإدارية التي سبق الحديث عنها وهذا الأمر طبيعي فالتشابه من سمة علم الإدارة.

فالإدارة هي المعنية والتي تعتبر المحرك الأساسي لها من خلال الأدوار التي تؤديها في التسيير الأمثل والحسن داخل المنشآت الرياضية من خلال تأديتها لجميع الأدوات التسييرية وتميبتها ووضع بعض الحوافز التي تساهم في تحسين أداء العمال في هذه الورشات.

الجاناب

التطبيقي

الفصل الأول

منهجية البحث وإجراءات الميدانية

منهجية البحث والإجراءات الميدانية

مقدمة:

يعتبر هذا الفصل لب البحث حيث يتم فيه معالجة مشكلة البحث المطروحة والتي تتناول في مضمونها واقع أداء عامل الإدارة الراضية وذلك في ضوء الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وتطرقنا في هذا الفصل إلى إبراز منهجية البحث وإجراءاته الميدانية المتخذة في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة من هذا البحث العلمي.

1- إجراءات البحث الميدانية:

1-1- منهج البحث:

يعرف محمد بوحوش، ومحمد دينات المنهج في البحث العلمي أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة"¹

ومنه فإن اختيار المنهج المناسب في البحث العلمي يعتمد أساسا على طبيعة المشكلة وكذلك تختلف هذه الأخيرة باختلاف الهدف المراد الوصول إليه وإن اختيار المنهج السليم والصحيح في مجال البحث العلمي، يعتمد بالأساس على طبيعة المشكلة.

ويقول محمد زيان عمر "إن المنهج الوصفي هو عبارة عن مسح شامل للظاهرة الموجودة في جماعة معينة، وفي مكان معين ووقت محدد بحيث يحاول الباحث الكشف ووصف الأوضاع القائمة والاستعانة بما يصل إليه، في التخطيط للمستقبل"².

أو ستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج العلمية استعمالا في البحوث العلمية، ولكونه أنسب المناهج للوصول إلى أهداف البحث، ويتناسب وطبيعة المشكلة التي نحن بصدد دراستها.

1-2- مجتمع وعينة البحث:

بعد زيارتنا لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة تم اختيار العينة من هذه الإدارة مقصودة حيث كان مجتمع الدراسة (60)، وكان حجم العينة (50) عامل.

¹محمد بوحوش، محمد محمود دينات: مناهج البحث العلمي وطرق البحث، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر سنة 1995 ص. 89.

²محمد زيان عمر: البحث العلمي مناهجه وتقنياته، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 118

1-3-3-مجالات البحث:

1-3-1-المجال الزمني:

اختير موضوع البحث بعد الموافقة عليه من قبل السيد المشرف في أكتوبر 2016.

- شرعت في جمع المادة النظرية بداية من هذا التاريخ.
- شكل الاستبيان بشكله النهائي في أبريل 2017.
- تم توزيع الاستبيان وإعطاء التوضيحات اللازمة ثم قمنا باسترجاعها للقيام بالمعالجة الإحصائية وتم ذلك بين أبريل وماي 2017.

1-3-2-المجال المكاني:

من أجل الإلمام بالمشكلة ومعرفة جوانبها المختلفة قمنا بدراسة هذه الإشكالية على مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

1-3-3-المجال البشري:

تم توزيع (الاستمارات) الاستبائية على (50) عامل وكان اختيارهم مقصودا وجمع منها (50) استبيانا أي (80%) من مجتمع البحث.

1-4-الدراسة الإحصائية:

إن علم الإحصاء هو ذلك العلم الذي يبحث في جميع البيانات وتنظيمها وعرضها وتحديدتها واتخاذ القرارات بناء عليها¹.

ومنه فإن الهدف من استخدام المعالجة الإحصائية هو الوصول إلى مؤشرات كمية تساعدنا على التحليل والتفسير والتأويل، ثم الحكم وتختلف خطتها باختلاف نوع المشكلة وتبعاً لهدف الدراسة وهذا من منطلق الاعتماد على الوسائل الإحصائية:

¹محمد صبحي حسنين: القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، الجزء الأول، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، 1987، ص123.

• النسبة المئوية

ويرمز للنسبة المئوية بالرمز (%)

$$\frac{\text{الاجاباتعدد} \times 100}{\text{المجموع الحالي}} = \%$$

• المتوسط الحسابي:

$$X = \frac{\sum nixi}{\sum ni}$$

ويرمز له بالرمز

X_i هو المشاهدة (الرتبة في هذه الحالة)

n_i هو تكرار المشاهدة (التكرار).

• الوسط الفرضي:

$$\frac{\text{عدد البدائل} \times \text{مج الدرجات العبارات}}{\text{عدد العبارات}} = \text{الوسط الفرضي}$$

• الانحراف المعياري:

$$s = \sqrt{\frac{\text{مج}^2 \text{س} - (\text{مج} \cdot \text{س})^2}{n(n-1)}}$$

معامل الارتباط (ر) كارل بيرسون: الهدف منه معرفة مدى العلاقة بين الاخباريين بالرجوع إلى جدول الدلالات الإحصائية لمعامل الترابط (برسون)(ر)، إذا كانت النتيجة أكبر من القيمة¹.

$$r = \frac{n(\text{صمجم}) - (\text{مج} \cdot \text{س})(\text{صمجم})}{\sqrt{[n^2(\text{صمجم}) - (\text{مج} \cdot \text{س})^2][n^2(\text{صمجم}) - (\text{مج} \cdot \text{س})^2]}}$$

¹معين أمين السيد المعين: 100 نموذج من الأسئلة والتمارين المحلولة، دار العلوم والنشر والتوزيع، الجزائر، 1992، ص 34.

1-5 صعوبات البحث:

- غياب دراسات سابقة حول الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
- صعوبة إقناع العاملين بالإجابة على مقياس الرضا الوظيفي نظرا لتخوف البعض منهم من استعماله من طرف الإدارة ضدهم، وقد بذلنا جهودا معتبرة بمساعدة بعض العاملين لإقناع البعض منهم.
- عدم توفر المراجع حول الضغوط المهنية وكذلك الرضا الوظيفي في القطاع التربوي

خاتمة الفصل:

لقد تمحور هذا الفصل حول منهجية البحث والإجراءات الميدانية التي أنجزها الباحث خلال التجربة الاستطلاعية والأساسية، تماشياً مع طبيعة البحث العلمي ومتطلباته العلمية والعملية، وذلك بتوضيح المنهج المتبع في البحث والعينة بالإضافة إلى مجالات البحث.

الفصل الثاني

عرض ومناقشة النتائج

إن طبيعة البحث ومنهجيته تقتضي على الباحث تخصيص هذا الفصل الذي يتناول عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها، وذلك لمعرفة مستوى رضا عمال الإدارة الرياضية في ضوء الضغوط التي يواجهونها في مهنتهم، ومدى قدرته على التحكم في مادته من حيث التخطيط، التكيف والتصرف مع الزملاء والإدارة.

وعليه سيقوم الباحث في هذا الفصل بالتطرق إلى عرض أهم النتائج ومناقشتها، مستعينا في ذلك بمجموعة من الوسائل والطرق الإحصائية.

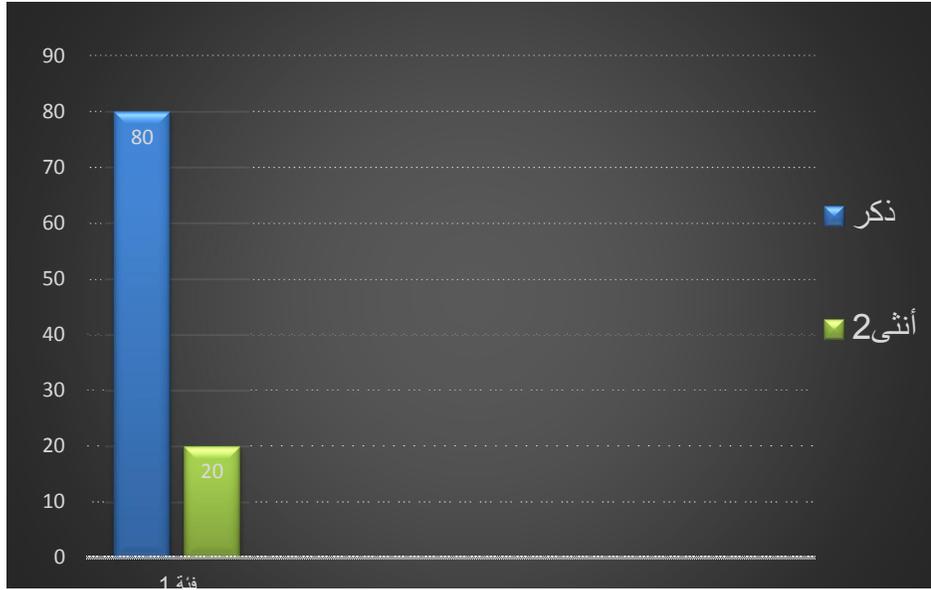
الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

1-تحليل نتائج المعلومات الشخصية للعاملين:

أ-ترتيب العاملين حسب الجنس:

الإقتراح	عدد التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	38	%76
أنثى	12	%24
المجموع	50	%100

الجدول رقم (01) توزيع العاملين حسب الجنس.



الشكل رقم (07) مدرج تكراري يوضح توزيع العاملين حسب الجنس

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (1)

يفترض بكل إدارة أو مؤسسة رياضية احتوائها على نسبة جيدة من الإداريات كون العمل الإداري لا يختلف باختلاف الجنس إلا أن الملاحظ من الجدول أعلاه هو المشاركة الضعيفة للإناث في الإدارة الرياضية وهذا راجع أساسا إلى المفهوم الاجتماعي المحلي الراض نسبيا للإدارة النسوية غير أن هذا قد يطرح إشكالا مستقبليا نحو ما مدى قدرة المؤسسات الرياضية على هيكلة وتسيير النشاطات الرياضية النسوية؟

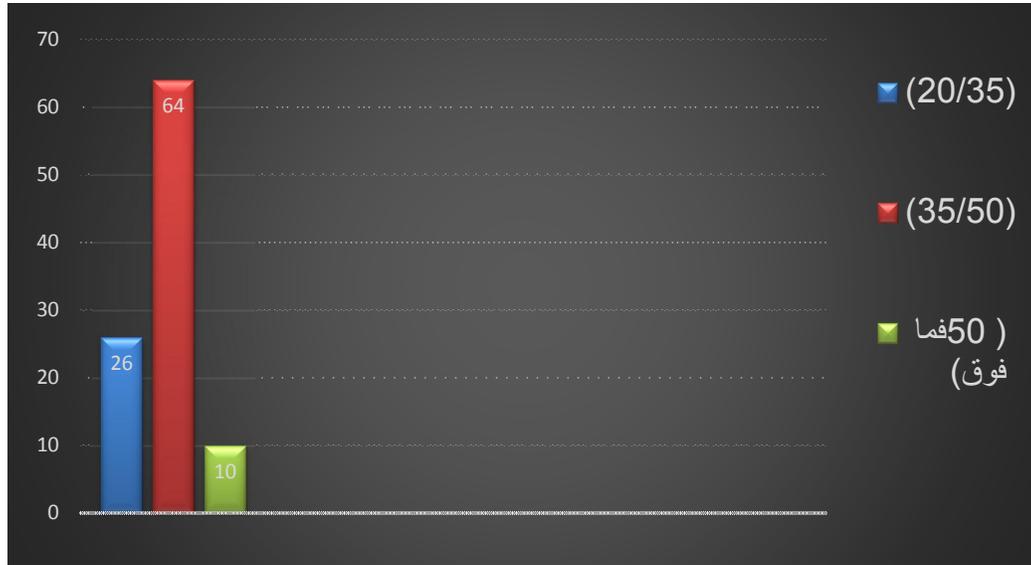
الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

وبالتالي فإن النسبة الضعيفة للمشاركة النسوية في الإدارة المسجلة في الجدول والتي بلغت 24% لها مبرراتها الاجتماعية من جهة ومخاطرها المستقبلية من جهة أخرى.

ب- ترتيب العاملين حسب السن:

الاقتراح	عدد التكرارات	النسبة المئوية
(35/20)	13	26%
(50/35)	32	64%
50 فما فوق	5	10%
المجموع	50	100%

الجدول رقم (2) توزيع العاملين حسب السن



الشكل رقم (08): مدرج تكراري يوضح توزيع العاملين حسب السن

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (2)

يلاحظ من خلال النسب الواردة في الجدول السابق أن 64% عينة العاملين يتراوح سنهم ما بين 35 و 50 سنة وإذا ما لاحظنا النسبة التي قبلها نجد أن 90% أي (26%+64%)

الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

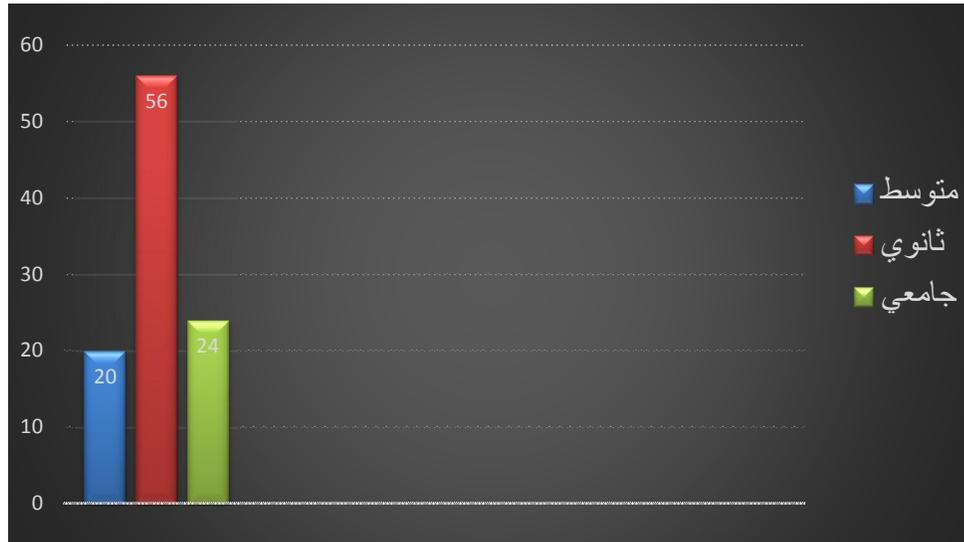
يتراوح سنهم بين 20 و50 سنة وهي مرحلة العطاء التي يمكن لهذه الإدارات الرياضية استغلالها لتجنب حدوث الشعور بالضغط المهني لدى العاملين.

كما تجب الإشارة إلى أن نسبة 10% هي الفئة النسبية الأكبر من 50 سنة حيث أن الدراسات في علم الاجتماع أثبتت أن الأفراد كبار السن لهم القدرة على المحافظة على تماسك جماعات العمل من خلال المكانة الاجتماعية للمسنين.

ج-ترتيب العاملين حول المستوى الدراسي:

الاقتراح	عدد التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	10	20%
ثانوي	28	56%
جامعي	12	24%
المجموع	50	100%

الجدول رقم (03): توزيع العاملين حسب المستويات الإدارية



الشكل رقم (09): مدرج تكراري يوضح توزيع العاملين حسب المستويات الإدارية

الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

عرض وتحليل نتائج الجدول رقم (3)

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلب الموظفين (56%) متحصلون على المستوى التعليمي الثانوي ومن خلال تحاورنا مع هذه العينة علمنا أن البعض من هذه الأغلبية متحصلون على شهادات من معاهد التكوين المختلفة إلا أن هذه النسبة غير كافية جداً ولها أثرها السلبي على المؤسسات الرياضية على المدى الاستراتيجي خاصة وإذا علمنا أن كل هذه العينة من الطبقة الإداريين فهل يعقل أن يقود مؤسساتنا الرياضية 56% من ذوي المستوى التعليمي الثانوي؟

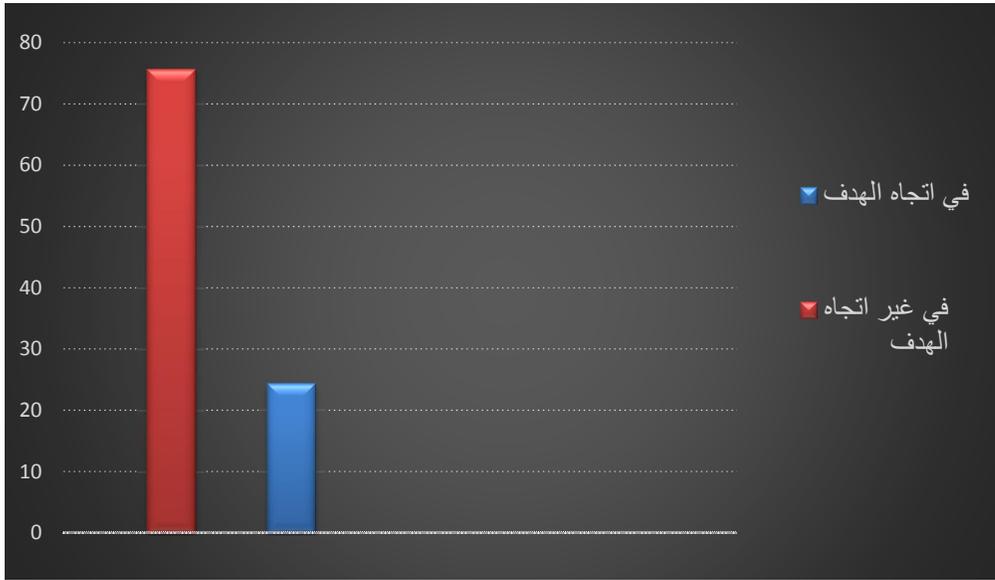
-ونلاحظ من خلال الجدول السابق أن من عينة العاملين أي ما يمثل (24%) هم ذوي المستوى الجامعي وهذا ما يعطينا إشارة مسبقة على بعض المشاكل والضغطات المهنية والتي سنجيب عليها من خلال التحليل الموضوعي لأسئلة الاستبيان اللاحقة.

2- عرض نتائج الفرضية الأولى: مستوى الضغوط المهنية لعمال الإدارة الرياضية.

النسبة المئوية		الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
في اتجاه الهدف	في غير اتجاه الهدف				
75.69%	24.31%	1.84	0.98	2.45	الضغوط المهنية

الجدول رقم (04) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الفرضي لاستمارة الضغوط المهنية لعمال الإدارة الرياضية.

الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج



الشكل رقم (10):مدرج تكراري يوضح مستوى الضغوط المهنية لعمال الإدارة الرياضية

تحليل نتائج الجدول رقم(04)

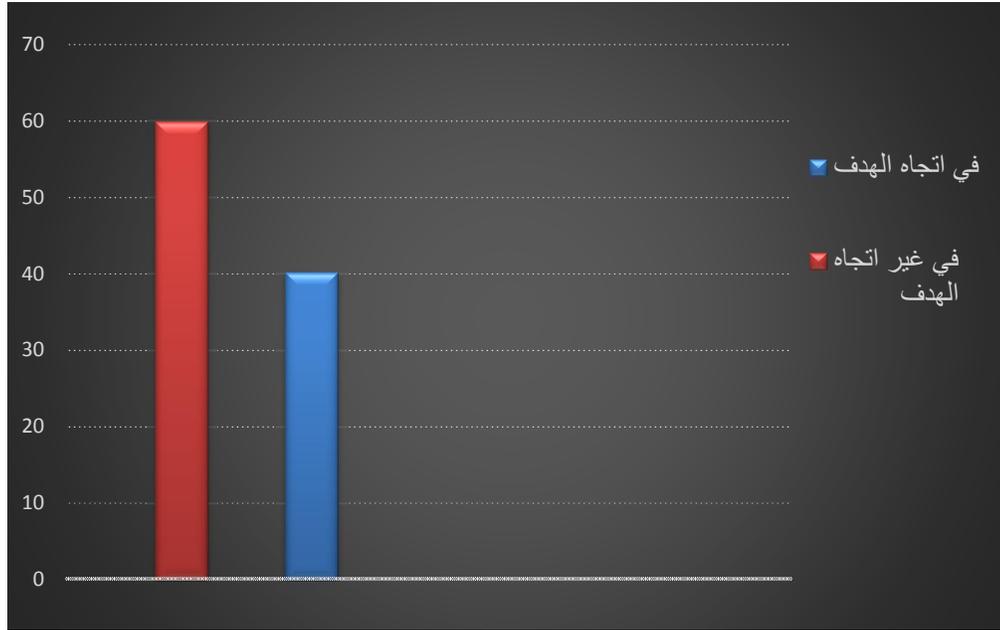
من خلال عرض نتائج استبيان الضغوط المهنية لعمال الإدارة الرياضية وبالرجوع إلى الجدول أعلاه رقم (04) يتجلى للباحث أن قيمة الوسط الحسابي للضغوط المهنية 2.45 والوسط الفرضي 1.84 بانحراف معياري 0.98 ما يبين النتائج متمركزة حول متوسطها الحسابي، ما يبين أيضا أن هناك اعتدالية في توزيع النتائج إلى جانب أن العينة متجانسة فيما بينها وبحساب النسبة المئوية فقد بلغت 75.69% كانت في اتجاه الهدف هذه القيمة تنتمي إلى التقييم العالي مما يبين أن عمال الإدارة الرياضية يتميزون بضغوط مهنية عالية في حياتهم المهنية مما يؤثر سلبا على حياتهم وعلى شخصيتهم بصفة عامة.

3-نتائج الفرضية الثانية: مستوى الرضا الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية

النسبة المئوية		الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
في اتجاه الهدف	في غير اتجاه الهدف				
40.14%	59.86%	1.75	0.87	1.98	الرضا الوظيفي

الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

الجدول (05): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الفرضي لاستمارة الرضا الوظيفي.



الشكل رقم (11) مدرج تكراري يبين النسبة المئوية لمستوى الرضا الوظيفي

تحليل نتائج الجدول رقم (05):

من خلال عرض نتائج استبيان الرضا الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية بالرجوع إلى الجدول أعلاه رقم (05) يتجلى للباحث أن قيمة المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي 1.98 والوسط الفرضي 1.75 بانحراف معياري 0.87 ما يبين أن هناك اعتدالية في توزيع النتائج وبحساب النسبة المئوية لهذا العامل فقد بلغت 40.14% وهذه القيمة تنتمي إلى التقييم المنخفض.

ومما سبق يستطيع الباحث أن يستنتج أن عمال الإدارة الرياضية غير راضين على حياتهم المهنية ويتبين من خلال النسبة المئوية التي بلغت 40.14% وهي أصغر من الوسيط الذي يمثل 50%.

الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

3- عرض نتائج الفرضية الثالثة العلاقة الارتباطية ما بين الضغوطات المهنية والرضا الوظيفي

العينة	الوسائل الإحصائية	الضغوطات المهنية	الرضا الوظيفي
عمال الإدارة الرياضية	المتوسط الحسابي	2.45	1.98
	الانحراف المعياري	0.98	0.87
	الوسط الفرضي	1.84	1.75
	النسبة المئوية	75.69	40.14
	معامل الارتباط بيرسون	0.25	

ن = 50

مستوى الدلالة عند 0.05=0.20

الجدول رقم (06) يبين العلاقة الارتباطية ما بين الضغوطات المهنية والرضا الوظيفي.

تحليل نتائج الجدول رقم(06):

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى جانب معامل الارتباط بيرسون بين استبيان الرضا الوظيفي واستبيان الضغوطات المهنية لعمال الإدارة الرياضية ويمكن عرضها على النحو التالي:

فقد بلغ المتوسط الحسابي في هذا العمل 2.45 والوسط الفرضي 1.84 بانحراف معياري 0.98 فيما يخص نتائج استبيان الضغوط المهنية أما نتائج استبيان الرضا الوظيفي فقد بلغ المتوسط الحسابي 1.98 والوسط الفرضي 1.75 بانحراف معياري 0.87 وبحساب معامل بيرسون فقد بلغت قيمته 0.25 وهي قيمة أكبر من "ر" الجدولية التي بلغت 0.20 عند مستوى الدلالة 0.05 أي درجة شك 5% ودرجة ثقة 5% ومما سبق ذكره يستنتج الباحث أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية وهي علاقة ارتباطية عكسية وهذا يعني أن كلما زادت درجة الضغوط المهنية لدى

الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

عمال الإدارة الرياضية يتناقص الرضا الوظيفي لديهم وهذا ما أكدته النتائج المعروضة في الدول أعلاه (الجدول رقم 06).

مناقشة الفرضية الأولى:

يوجد مستوى مرتفع للضغوط المهنية لعمال الإدارة الرياضية

بعد المعالجة الإحصائية وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمعرفة درجة الضغوطات المهنية لعمال الإدارة الرياضية وبالرجوع إلى الجدول رقم (04) ص (100) أن المتوسط الحسابي للضغوط المهنية قد بلغ 2.45 وهذه القيمة نسبتها المئوية 75.69% وهي نسبة عالية مما تبين للباحث أن عمال الإدارة الرياضية يواجهون جملة من الضغوط المهنية.

ومما سبق يستنتج الباحث أن الفرضية الأولى القائلة: يوجد مستوى مرتفع للضغوط المهنية لعمال الإدارة الرياضية قد تحققت.

مناقشة الفرضية الثانية

يوجد مستوى منخفض للرضا الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية

بعد المعالجة الإحصائية وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمعرفة درجة الرضا الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية وبالرجوع إلى الجدول رقم (05) ص (101) أن المتوسط الحسابي قد بلغ 1.98 وهذه القيمة نسبتها المئوية 40.14% وهي نسبة منخفضة مما تبين للباحث أن عمال الإدارة الرياضية غير راضين في حياتهم المهنية.

ومما سبق يستنتج الباحث أن الفرضية الثانية القائلة: يوجد مستوى منخفض للرضا الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية قد تحققت.

هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية.

بعد المعالجة الإحصائية وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمعرفة درجة الضغوطات المهنية لدى عمال الإدارة الرياضية وبالرجوع إلى الجدول رقم (06) ص (103) أن معامل الارتباط بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي قد بلغ 0.25 وهذه القيمة أكبر من قيمة "ر" الجدولية التي بلغت 0.20 عند مستوى الدلالة 0.05 مما تبين للباحث أن هناك علاقة ارتباطية عكسية وهذا يعني أن كلما زادت درجة الضغوط المهنية لدى عمال الإدارة الرياضية يتناقص الرضا الوظيفي لديهم وهذا ما أكدته النتائج المعروضة في الجدول رقم (06).

وهذه النتيجة تتماشى مع ما توصل إليه الباحث منصور مصطفى في رسالة لنيل شهادة الدكتوراه بعنوان: مصادر ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي والقلق وارتفاع ضغط الدم الجوهري عند معلمي وأساتذة التعليم الاكمامي بولاية وهران أن هناك علاقة ارتباطية عكسية دالة احصائيا بين المتغيرين المتمثلين في الرضا الوظيفي والضغوط المهنية، ومما سبق ذكره يستنتج الباحث أن الفرضية الثالثة التي افترضها الباحث والمتمثلة في: أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة الرياضية قد تحققت.

خاتمة الفصل

لقد تم عرض نتائج البحث في هذا الفصل وتمثلت في عرض نتائج مقياس الضغوط المهنية وما يتميز به عمال الإدارة الرياضية من خلال العوامل المكونة للاستبيان، ثم بعد. وبعد ذلك تم عرض نتائج اختبار الرضا الوظيفي لدى عينة البحث، وما أسفرت عنه من نتائج

وأخيرا العلاقة بين مقياس الضغوط المهنية واختبار الرضا الوظيفي.

الاستنتاجات

في ضوء أهداف البحث وفروضه ووفقا لما أشارت إليه نتائج التحليل الإحصائي في ضوء مناقشة النتائج، وفي حدود عينة البحث، أمكن الباحث التوصل إلى استنتاجات والخروج في النهاية بمجموعة من التوصيات نأمل الأخذ بها مستقبلا.

1- إن عمال الإدارة الرياضية يواجهون ضغوطات مهنية تنعكس عليهم بالسلب في مردود عملهم.

2- عمال الإدارة الرياضية غير راضين وظيفيا في حياتهم المهنية بصفة عامة.

3- إن الراتب الشهري الذي يتقاضاه العامل في الإدارة الرياضية يشكل له ضغوطات

نفسية ومهنية مما ينعكس سلبا على الرضا الوظيفي لديهم

4- تربط العمال بإداراتهم الرياضية علاقة غير حسنة مما يؤثر على أدائهم المهني.

الخلاصة العامة:

تناول الباحث موضوع " الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة الرياضية" وكان الهدف من وراء ذلك معرفة نوع وشدة العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي تتمثل إلى معرفة أهم الضغوطات المهنية و بالتحديد إلى العوامل التي تعرقل مهمة عامل الإدارة الرياضية و من خلال دراستنا للبحث و عن طريق مقياس الضغوط المهنية واستبيان الرضا الوظيفي اتضح لنا أن للعلاقات الإنسانية أهمية كبيرة و فعالة في الحياة المهنية للعامل و في حالة اختلال تنعكس سلبا على مردوده المهني،و الوصول به إلى المستوى المرموق و تحقيق أهدافه السامية.

و لهذا جاءت دراستنا و التي هدفها من ورائها معرفة أهم العراقيل و الصعوبات التي تحول دون تأدية العامل لمهامه على أحسن وجه، و على ضوء تساؤلات المشكلة التي طرحها الباحث من أهداف و فرضيات البحث، قام الباحث بإجراء دراسة نظرية معتمد بذلك عدة مراجع علمية باللغة العربية و البحوث المشابهة كما استخدم الباحث استمارة استبيانيه للرضا الوظيفي وكذلك استخدم المنهج الوصفي والذي يعتبر احدى الوسائل لجمع المعلومات وتم توزيعها على عمال الإدارة الرياضية فكان اختيارهم مقصودا وبلغ (50) عامل.

وبناء على نتائج الدراسة الميدانية، يحدث الضغط المهني عند عامل الإدارة الرياضية من خلال منظومة صيغة تفاعل المتغيرات البيئية الإدارية مع المتغيرات الذاتية الفردية على النحو التالي:

- وجود مصادر ضغوط عمل مهددة وهي ظروف العمل وعبئ العمل.
- قلة الراتب الشهري.
- سوء العلاقة مع الزملاء والإدارة.
- واستنادا على ما تقدم جاءت التوصيات مستندة على النتائج المحصل عليها في دراستنا.

التوصيات:

اعتماد على البيانات التي جمعها الباحث من خلال دراسته هذه، وانطلاقاً من الاستنتاجات المستخلصة، وفي حدود إطار الدراسة يتقدم الباحث بالتوصيات التالية:

1- إعطاء اهتمام لعامل الإدارة الرياضية من قبل الإدارة الرياضية والمسؤولين وذلك

بضرورة توفير الأدوات والوسائل الملائمة لكي يتم العمل في أحسن الظروف.

2- الرفع من الراتب الشهري لعامل الإدارة الرياضية وهذا لمساعدته على توفير حاجياته

ومع تكاليف الظروف المعيشية.

3- ترقية الاتصال الإيجابي بين العمال والإدارة.

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية.

- ✓ القرآن الكريم: سورة البلد [الآية 04]
- ✓ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، سنة 1983.
- ✓ أحمد عزة رافع: علم النفس الصناعي، الدار القومية للطباعة والنشر، مصر، سنة 1965.
- ✓ أحمد فاضل عباس المكي: التطور التنظيمي، برامج القادة الإداريين، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، سنة 1978.
- ✓ احمد عبد الخالق: علم النفس المهني-الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، سنة 1983.
- ✓ أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ نشر.
- ✓ أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001-2002.
- ✓ إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- ✓ السيد حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي.
- ✓ السالم مؤيد سعيد سليمان: التوتر التنظيمي، مفاهيمه، وأسبابه واستراتيجيات إدارته، الإدارة العامة، العدد 68 أكتوبر، سنة 1990.
- ✓ الشهراني عامر عبد الله سليم، رفاع سعيد محمد: الإجهاد النفسي مصادره وطرق مقاومته لدى معلمي معلمات العلوم بالمنطقة الجنوبية الغربية من المملكة السعودية، إصدارات مركز البحوث التربوية، أبها، سنة 1995.
- ✓ الرشدي هارون توفيق: الضغوط النفسية، طبيعتها، نظرياتها، برنامج لمساعدة الذات في علاجها، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، سنة 1999.
- ✓ د-السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.
- ✓ السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أتراك لنشر والتوزيع، 2001.
- ✓ المساد محمود أحمد: الإشراف التربوي الحديث، واقع وطموح، دار الأمل، عمان، سنة 1986.
- ✓ الفيروز أبادي: القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة لبنان، سنة 1998.
- ✓ د-طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر مصر الجديدة، 1997.
- ✓ جبرير سارا زيف: إدارة الضغوط من أجل النجاح، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، سنة 1999.
- ✓ د-جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
- ✓ حنان عبد الحميد العنانيال: صحة النفسية، دار الفكر، عمان، سنة 2000.
- ✓ سيد عبد الحميد مرسي: السلوك الإنساني في العمل، دار النهضة، مصر، سنة 1974.

- ✓ سيد صديق عيسى وخياطي عبد القادر: مستوى رضا الأستاذ الجامعي وأثره على مردوبيته بالمؤسسة الجامعية، الجزء الثاني، سنة 1998.
- ✓ ستورا بنجمان: الإجهاد، أسبابه وعلاجه، ترجمة أنطوان أ. الهاشم، منشورات عويدات، بيروت سنة 1997.
- ✓ عبد العزيز عبد المجيد محمد: سيكولوجية مواجهة الضغوط في المجال الرياضي، مركز كتاب النشر القاهرة، سنة 2005.
- ✓ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993.
- ✓ عدنان درويش جلون وآخرون، التربية الرياضية المدرسية، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة.
- ✓ عدلي سليمان: الوظيفة للمدرسة، دار الفكر العربي، مصر، سنة 1996.
- ✓ عبد الفتاح دويدار: أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية. سنة 2003.
- ✓ عبد الغفار حنفي وحسين قزاز: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 1996.
- ✓ عبد الغفار حسين: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 1996.
- ✓ عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، سنة 1985.
- ✓ عيسوي عبد الرحمن: الأمراض السيكوسوماتية، دار النهضة العربية، بيروت، سنة 1994.
- ✓ عبد الرحمن عيسوي: الصحة النفسية والعقلية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، سنة 1992.
- ✓ عثمان فاروق السيد: القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، القاهرة، سنة 2001.
- ✓ عسكر علي: السلوك التنظيمي في المجال التربوي، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، سنة 1987.
- ✓ عسكر سمير أحمد: متغيرات ضغط العمل، دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة، الإدارة العامة، الرياض، العدد 10 ديسمبر 1988.
- ✓ عبد الستار: علم الأمراض النفسية والفعلية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة سنة 1991.
- ✓ عسكر علي: ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، دار الكتاب الحديث، دمشق، سنة 2000.
- ✓ د-علي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مديولي، القاهرة، 1997.
- ✓ فونتانا دافيد: الضغوط النفسية، ترجمة حمدي الفرماوي ورضا سريع، مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة، سنة 1994.
- ✓ ليفي لينارت: التوتر في الصناعة، أسبابه وآثاره، والوقاية منه، ترجمة رزوق سند إبراهيم ليلى، دار النهضة العربية، بيروت، 1995.

- ✓ مصطفى عشوى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، سنة 1992.
- ✓ موسى اللوزي: تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000.
- ✓ منصور حسن محمد مصطفى زيدان: سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، سنة 1998.
- ✓ د-محمد الشافعي أبوراس: القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب.
- ✓ محمد الشحات: كيف تكون معلما ناجحا للتربية البدنية والرياضية، مكتب العلم والإيمان، ط1، سنة 1997.
- ✓ محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 - 2000.
- ✓ محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، طبعة معدلة ومنقحة، سنة 1995.
- ✓ د. مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- ✓ د. مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002.
- ✓ ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك الإداري، مراكز الطباعة الأردنية، الطبعة الأولى، سنة 1999.
- ✓ هيجان عبد الرحمن بن محمد: ضغوط العمل، منهج شامل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات الإدارية، الرياض، سنة 1998.

ثانيا: رسائل ليسانس وماجستير:

- أبو مغلي سمير: مستوى ومصادر التوتر النفسي لدى معلمي المدارس الحكومية الإعدادية والثانوية، رسالة ماجستير، إشراف د. سليمان الريحاني وخليل عليان، الجامعة الأردنية، عمان، سنة 1987.
- الفاغوري فايزة عبد الكريم: الضغوط المهنية التي تواجه معلمات التربية الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير، إشراف د. جميل الصمادي، الجامعة الأردنية، عمان، سنة 1990.
- الصباغ زهير: ضغط العمل المجلة العربية للإدارة، الرياض، المجلد الخامس، العدد الأول والثاني، حريزان، سنة 1981.
- حرتاوي هند عبد الله: مستويات الاحتراق النفسي لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية في الأردن، رسالة ماجستير، إشراف د. عفاف حداد، جامعة اليرموك، 2 هيجان عبد الرحمن بن محمد:

- ضغوط العمل، منهج شامل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات الإدارية، الرياض، سنة 1998. سنة 1991.
- خيتم شامة وآخرون: اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية، جامعة المسيلة، 1999، ص 08.
 - دعنا وفاء طاهر: الضغط النفسي عند المرشدين في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، سنة 1994.
 - دليلة عيطور: الضغط النفسي والاجتماعي لدى الممرضين، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد علم النفس، سنة 1992.
 - لبنى عابي وآخرون: دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003.
 - مزيان فتيحة: أثر الضغط المهني ومميزاته النفسية على الصحة ولرضا المهني، رسالة ماجستير، معهد علم النفس، جامعة الجزائر سنة 1990.
 - نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، دفعة 2003.

ثالثا: المجالات

- ❖ العدوان ياسر والفاعوري رفعت: الرضا عن العمل لدى المشرفين الإداريين، مجلة أبحاث البحوث، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 4، العراق، سنة 1985.
- ❖ إبراهيم محمود عبد المقصود: حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003.
- ❖ سليمان الحضري الشيخ محمد احمد سلامة: الرضا الوظيفي لدى المعلمين لدولة قطر، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 30. سنة 1980.
- ❖ على الجبر زينب: السعة المكانية والإضاءة والتهوية الخاصة بحجرات الأقسام العلمية والأدبية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، العدد الحادي عشر، السنة السادسة، سنة 1997.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعلم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

بحث مقدم لتحضير شهادة ماستر في إدارة وتسيير رياضي

تخصص: تسيير منشآت رياضية

عنوان البحث:

الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين بالإدارة الرياضية

المشرف

صواش عيسى

الطالب:

بدري نور الدين

الى السادة : عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة

- نظرا لمستواكم العلمي وخبرتكم في مجال الإدارة يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي يعالج موضوعنا " الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين بالإدارة الرياضية "

نرجو منكم الإجابة على المحاور والعبارات بكل صدق وموضوعية وبالتالي تقديم خدمة للبحث التربوي

نموذج الإجابة:

ضع علامة (x) أمام الإجابة التي تعتبر تعبيراً صادقاً عما تشعر به
المعلومات الشخصية:

الجنس:

أنثى

ذكر

السن:

(50 ما فوق)

(50/35)

(35/20)

المستوى الدراسي:

جامعي

ثانوي

متوسط

قائمة أسئلة الاستبيان للضغوط المهنية

درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	الاسئلة
			راتبي لا يتناسب مع مسؤولياتي وواجباتي
			الزيارات المفاجئة للمدير تسبب لي القلق
			أشعر بأن مدير الإدارة الرياضية يقدر الجهد الذي أقوم به في عملي
			مناخ العمل في إدارتي يتميز بالعلاقات بين العاملين وهو الأمر الذي يسبب لي المزيد من الضيق
			يضايقني تركيز المدير على الجوانب السلبية وأعمل الجوانب الإيجابية في عملي
			رأي غير مهم لمدير الإدارة الرياضية
			أشعر بأن العلاقات بيني وبين معظم العاملين وثيقة جدا
			مهنتي لا توفر لي الأمان المناسب
			توجيه المدير لا يتأسس على أسس موضوعية
			مدير الإدارة الرياضية لا يقدر عملي التقدير الكافي
			يوجد نوع من التعصب ضد العاملين في الإدارة الرياضية
			أحصل على حوافز مادية لا بأس بها بالإضافة الى راتبي
			المدير يمنحني الفرصة للمناقشة واسعة جاهدا لمساعدتي
			أشعر من الإدارة الرياضية بضعف التقدير للعمل الجيد الذي أقوم به
			أشعر بأنني أعمل براتب غير مناسب
			أسلوب المدير الحالي يشجعني على بذل المزيد من الجهد في عملي
			الراتب الذي أحصل عليه لا يتناسب مع ما أقوم به من جهد
			إصرار المدير على ضرورة تطبيق العمال الموضوع بصورة

			حرفية يسبب لي الضيق
			مدير الإدارة الرياضية يمنحني قدرا كبيرا من السلطة والحرية للقيام بعملتي
			أشعر أن المدير يصر على اتخاذ القرارات منفردا ويترك لنا (العاملين) التنفيذ فقط

قائمة أسئلة الاستبيان للرضا الوظيفي

موافق بشدة	موافق	غير موافق	الأسئلة
			تحس أن عمالك بدون هدف
			تحس أن عمالك محترم
			تحس أن عمالك متعب ومحبط
			تترك عمالك لو تجد عملا آخر تراه أحسن
			لزميلك تأثير على عمالك
			لديك جو من المنافسة مع زملائك
			هناك تفاعل وارتباط في العلاقات مع الزملاء
			ترى أن نظام المنافسة يظهر جو من الحسد
			مشرفك يأخذ باقتراحاتك
			يشجعك مشرفك على العمل المتقن
			علاقتك مع مشرفك هي علاقة خضوع فقط
			يترك لك مشرفك حرية العمل
			أجرك يغطي تكاليف الحياة
			تحض بفرص كبيرة للترقية
			أن سياسة الترقية جائزة
			ترى أن هناك فرص للترقية
			تشعر بعدالة توزيع المهام على الموظفين
			تشعر بأنك حققت طموحك الوظيفي في هذا العمل

			تشعر بأن مكان عملك (المكتب مثلا) يؤثر على أدائك الوظيفي
			تشعر بأنك في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلك العلمي
			تشعر بأن ما تقوم به من أعمال يتناسب مع مستواك الاجتماعي

ملخص الدراسة

عنوان البحث: الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين بالإدارة الرياضية

أهداف البحث:

- التعرف على الضغوط المهنية لدى العاملين بالإدارة الرياضية.
- معرفة الرضا الوظيفي للعاملين بالإدارة الرياضية في ظل الضغوط المهنية.
- تحديد نوع العلاقة بين الضغوط المهنية للعاملين بالإدارة الرياضية والرضا الوظيفي.

فرضيات البحث:

- يوجد مستوى مرتفع للضغوط المهنية لدى العاملين بالإدارة الرياضية.
- يوجد مستوى منخفض للرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية.

إجراءات البحث الميدانية:

العينة: تم أخذ العينة من (50) عامل من مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة

المجال الزمني: اختير موضوع البحث بعد الموافقة عليه من قبل السيد المشرف في أكتوبر 2016.

- شرعت في جمع المادة النظرية بداية من هذا التاريخ.
- شكل الاستبيان بشكله النهائي في أبريل 2017.
- تم توزيع الاستبيان وإعطاء التوضيحات اللازمة ثم قمنا باسترجاعها للقيام بالمعالجة الإحصائية وتم ذلك بين أبريل وماي 2017.

المجال المكاني:

- من أجل الإلمام بالمشكلة ومعرفة جوانبها المختلفة قمنا بدراسة هذه الإشكالية على مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

المجال البشري:

- تم توزيع (الاستمارات) الاستبائية على (50) عامل وكان اختيارهم مقصودا وجمع منها (50) استبيانا أي (80%) من مجتمع البحث.
- المنهج المستخدم: تم استخدام المنهج الوصفي.

الأدوات المستعملة: اعتمدنا في بحثنا على استمارة استبيان.

النتائج المتوصل إليها: لقد تم التوصل إلى النتائج التالية.

- إن عمال الإدارة الرياضية يواجهون ضغوطات مهنية تنعكس عليهم بالسلب في مردود عملهم.

- عمال الإدارة الرياضية غير راضين وظيفيا في حياتهم المهنية بصفة عامة في ظل هذه الضغوطات المهنية.

الاستنتاجات والاقتراحات

- إعطاء اهتمام لعامل الإدارة الرياضية من قبل الإدارة الرياضية والمسؤولين وذلك بضرورة توفير الأدوات والوسائل الملائمة لكي يتم العمل في أحسن الظروف.

- الرفع من الراتب الشهري لعامل الإدارة الرياضية وهد لمساعدته على توفير حاجياته ومع تكاليف الظروف المعيشية.

- ترقية الاتصال الإيجابي بين العمال والإدارة.