

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم التربية البدنية والرياضية

## عنوان المذكرة

### الرضا الوظيفي وعلاقته بالاحترق النفسي لدى المدربين

(دراسة ميدانية لمدربي كرة القدم - صنف أكابر - بولاية ورقلة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية و الرياضية  
تخصص - إرشاد نفسي رياضي -

تحت إشراف:

د.رواب عمار

إعداد الطالب:

كريبع محمد

أعضاء لجنة المناقشة:

الجامعة

الصفة

الاسم واللقب + الرتبة العلمية

بسكرة

رئيسا

أ.د. جابر نصر الدين

بسكرة

مشرفا ومقررا

د.رواب عمار

المسيلة

عضوا مناقشا

د.بوسكرة أحمد

بسكرة

عضوا مناقشا

د.قبقوب عيسى

السنة الجامعية: 2010/2009

# إهداء

إلى التي حملت متاعب تربيته وأنا صغير و هموم مستقبلي وأنا ناضج إلى رمز المحبة  
والتضحية أمة

إلى أبي الذي سهر على تربيتي

إلى أرواح أجدادي رحمهم الله والى جميع أخوالي وخالاتي وعماتي وعمي .

إلى كل أخواتي وأزوجهن وأبنائهن

إلى أبناء الحي الذي ترعرعت فيه بومرادمس و إلى كل الأصدقاء خلال مشواري  
الدراسي إلى أصدقاء الطفولة.

إلى أصدقاء المهنة "أساتذة التعليم الثانوي وأخص بالذكر أساتذة التعليم الثانوي للتربية  
البدنية بمدينة تفرت"

إلى كل الدفعة الأولى للماجستير تربية بدنية ورياضية تخصص ارشاد نفسي ببسكرة وأخص  
بالذكر شوقي قدارة، مروان جوهر، فريد كريب، محمد قطاف

إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

كريب محمد

# شكر و تقدير

الحمد و الشكر لصاحب الفضل لا يحمد سواه، الحمد لله و الشكر لله.

نتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى أستاذنا المشرف الدكتور "عمار رواب" الذي

اقتطع من وقته ليمنحني و من جهده ليعينني، فكان نجما اهتدينا به و قدوة على

النضال أعتز به و الذي لم يبخل عليا بتوجيهاته القيمة و نصائحه النيرة و التي

أفادتني كثيرا و ساهمت في إعداد هذا البحث، زاده الله من فضله.

نتقدم بشكرنا و تقديرنا إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إعداد هذا البحث

نخص بالذكر الأستاذ عثماني والأستاذ شيخة محمد الأبرش والأستاذ عبادلي مراد .

و إلى كل من علمني حرفا و أنار لي دريا

إلى كل هؤلاء ألف شكر

## الفهرس:

الصفحة	محتويات البحث
أ	إهداء
ب	شكر وعرفان
ج	الفهرس
ط-ك	فهرس الجداول والأشكال
ل	الآية الكريمة
	مقدمة
	<b>الباب الأول: الإطار النظري</b>
	<b>الفصل الأول: مدخل الدراسة</b>
5	1-الإشكالية
6	2-تساؤلات وفرضيات الدراسة
7	3-دواعي اختيار الدراسة
7	4-أهداف الدراسة
8	5-أهمية الدراسة
8	6-تحديد مفاهيم البحث
8	6-1-ضبط المصطلحات و المفاهيم في العنوان
9	6-2-الضبط الإجرائي للمصطلحات والمفاهيم
10	7-الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثاني: الرضا الوظيفي - الرضا الوظيفي في الرياضة ومهنة التدريب</b>
	<b>المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.</b>
19	تمهيد
19	1- مفهوم الرضا
20	1-1- مفهوم الرضا المهني في التراث الإسلامي
20	1-2- مفهوم الرضا في التراث الحديث
	<b>المبحث الثاني: الرضا الوظيفي في الرياضة</b>
25	1- الرضا الوظيفي في الرياضة ومهنة التدريب
	<b>المبحث الثالث: العوامل المؤثرة والمكونة للرضا الوظيفي.</b>

26	1- دواعي الاهتمام بالرضا الوظيفي
26	2- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
28	3- قياس الرضا عن العمل
30	4- الحراك المهني
30	5- المقاييس الذاتية للرضا
31	5-1- طريقة ترستون
31	5-2- طريقة ليكرت
31	5-3- طريقة أوزقود
33	6- أسس وأركان الرضا الوظيفي
33	6-1 الدوافع
34	6-2 العوامل التنظيمية(البيئية)
40	7- نظريات الرضا عن العمل (نظريات الرضا المهني أو الوظيفي).
40	7-1 نظرية تسلسل الحاجات
42	7-2 نظرية الحاجة للإنجاز
43	7-3 نظرية ذات العاملين
44	7-4 نظرية الدرفير
45	7-5 نظرية التوقع
48	7-6 نموذج بورتر و لولر
49	7-7 نظرية المساواة ,
50	7-8 نظرية وضع الأهداف ,
51	7-9 نظرية الجماعة المرجعية
52	7-10 نظرية ميشانكسي
52	7-11 نظرية القيمة
53	خاتمة
	<b>الفصل الثالث: ضغوط العمل والاحتراق النفسي لدى المدربين</b>
	<b>المبحث الأول:- ضغوط العمل .</b>
55	تمهيد
55	1- مفهوم الضغوط النفسية
56	2- ضغط العمل
56	2-1- مفهوم ضغوط العمل

57	2-2- عناصر الضغط
58	2-3- مصادر ومسببات الضغط في العمل
59	2-4- مصادر الضغوط للمدرب الرياضي
60	2-5- مسببات الضغوط
62	3- النتائج المترتبة على الضغوط
64	4- استراتيجيات التعامل مع الضغط وأنواعها
64	4-1- استرخاء التغذية الرجعية الحيوية
64	4-2- العلاج المعرفي
64	4-3- الدعم الاجتماعي
65	4-4- النشاط البدني
65	5- النماذج و النظريات المفسرة للضغط النفسي
65	5-1- نموذج الأعراض العامة للتكيف (سيلي)
66	5-2- نموذج المواءمة بين الفرد والبيئية
66	5-3- نموذج الضغوط المهنية _نموذج عملية اتخاذ القرارات ماكجراث
66	5-4- نموذج التقدير أو التقييم المعرفي للازاروس وكوهين
67	5-5- نظرية سيليرجر
67	5-6- نموذج ليفي و كاجان
68	5-7- نموذج بيرونيومان
68	5-8- نموذج جيبسون وزملائه
69	5-9- نموذج بريف وزملائه
70	5-10- نموذج سيزلاقي و والاس
70	5-11- نموذج كرايبتنر و كينيكي
	<b>المبحث الثاني:الاحتراق النفسي.</b>
72	1- الاحتراق النفسي
72	1-1- مفهوم الاحتراق النفسي
74	1-2- الاحتراق النفسي في الرياضة
74	1-3- الاحتراق للمدرب الرياضي
75	2- أسباب الاحتراق النفسي
77	3- مؤشرات الاحتراق النفسي
79	4- أعراض ومظاهر الاحتراق النفسي

82	5- أعراض الاحتراق للمدرب الرياضي
84	6- مراحل الاحتراق النفسي
86	7- آثار الاحتراق النفسي
86	8- الاحتراق النفسي كأحدى نتائج الضغوط في مجال العمل
87	9- توجيهات لمواجهة الاحتراق النفسي للمدرب الرياضي
89	خاتمة
	<b>الفصل الرابع: المدرب الرياضي ومهنة التدريب في كرة القدم</b>
	<b>المبحث الأول: المدرب الرياضي.</b>
91	تمهيد
92	1- الجهاز الفني للألعاب المختلفة
93	2- المدرب الرياضي
93	2-1 طبيعة ودور المدرب الحديث
94	2-2 صفات المدرب الرياضي الحديث
94	2-3 الصفات الأخلاقية للمدرب
94	2-4 الميثاق الأخلاقي للمدرب الرياضي
95	2-5 خصائص المدرب
95	2-6 دور المدرب
96	2-7 وظائف المدرب
96	2-8 أنماط المدرب
98	2-9 مسؤوليات المدرب
	<b>المبحث الثاني: شخصية المدرب الرياضي.</b>
100	1- شخصية المدرب
100	2- السمات الشخصية للمدرب الرياضي الناجح
105	3- تأثير شخصية المدرب في الفريق
	<b>المبحث الثالث: القيادة الرياضية.</b>
107	1- مفهوم القيادة
107	1-1 معنى القيادة وأصولها
109	1-2 مفهوم القائد
110	2- مفهوم القيادة الرياضية
111	3- العوامل المؤثرة في قيادة الفريق الرياضي

111	3-1- خصائص المهمة الرياضية
111	3-2- الخصائص المميزة للقائد الرياضي
111	3-3- الخصائص المميزة للاعب الفريق الرياضي
112	3-4- خصائص التنظيم الإداري للفريق الرياضي
113	4- نظريات القيادة الرياضية
113	4-1- مدخل السمات
114	4-2- مدخل السلوك
114	4-3- مدخل الموقف
115	5- سلوك المدرب الرياضي
117	6- فعالية قيادة المدرب الرياضي للفريق
	<b>المبحث الرابع: مبادئ التنظيم المهني ومهنة التدريب الرياضي.</b>
118	1- مبادئ التنظيم المهني
120	2- الشروط والالتزامات التعاقدية للجهاز الفني
122	3- جوانب تاريخية و نفسية و اجتماعية لكرة القدم
122	4- مشكلة الهواية والاحتراف
122	4-1- واقع الاحتراف
123	4-2- نظام الاحتراف وقانونه
123	4-3- الهيئات و الأفراد ذو والمصلحة في الاحتراف
123	4-5- التمويل و الاحتراف
123	5- مستخدمو التأطير الرياضي في الجزائر
124	6- النوادي الرياضية في الجزائر
124	6-1- النادي الرياضي الهواي
124	6-2- النادي الرياضي شبه المحترف
125	6-3- النادي الرياضي المحترف
127	خاتمة
	<b>الباب الثاني: الإطار التطبيقي</b>
	<b>الفصل الخامس: الأسس المنهجية للدراسة الميدانية</b>
130	1- خطوات سير الجانب التطبيقي
130	2- الدراسة الاستطلاعية
131	2-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية



131	2-2- نتائج الدراسة الاستطلاعية
131	3- المنهج المعتد
132	4- مجتمع وعينة الدراسة
133	5- خصائص العينة
134	6- أدوات الدراسة
135	7- مجالات الدراسة
135	8- صدق وثبات أدوات الدراسة
140	9- الموضوعية
141	10- الطرق والأساليب الإحصائية
	<b>الفصل السادس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية</b>
	<b>المبحث الأول: عرض وتحليل خصائص مفردات الدراسة</b>
145	1- توزيع العينة وفقا للمتغيرات الديموغرافية
154	2- الخصائص الإحصائية للأداتين
156	<b>المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى</b>
162	<b>المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية</b>
174	<b>المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة</b>
177	<b>المبحث الخامس: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة</b>
181	<b>المبحث السادس: عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة</b>
	<b>الفصل السابع: مناقشة نتائج البحث</b>
183	المناقشة
185	الخلاصة العامة للبحث
186	اقتراحات ودراسات مستقبلية
187	المراجع
	الملاحق

## 1- فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
81	جدول يبين أعراض الاحتراق النفسي	01
133	// يبين عدد المدربين والاستبيانات الموزعة والمعتمدة	02
138	// يبين معاملات ارتباط استبانة الرضا الوظيفي	03
139	// يبين ارتباط المحاور بالدرجة الكلية لاستبيان الرضا	04
139	// يبين معاملات ارتباط مقياس الاحتراق النفسي للمدربين	05
145	// يبين توزيع العينة وفقا لمتغير العمر	06
146	// يبين توزيع العينة وفقا لمتغير الحالة العائلية	07
147	// يبين توزع العينة وفقا لمتغير قسم اللعب أو النشاط	08
148	// يبين توزيع العينة وفقا لمتغير المستوى الدراسي	09
149	// يبين توزيع العينة وفقا لمتغير سنوات التدريب	10
150	// يبين توزيع العينة وفقا لمتغير درجة التدريب المحصل عليها	11
151	// يبين توزيع العينة وفقا لمتغير كيفية تقاضي الأجر	12
152	// يبين توزيع العينة وفقا لمتغير اعتبار الأجر	13
153	// يبين توزيع العينة وفقا لمتغير طبيعة امتهان التدريب	14
154	// يبين الخصائص الإحصائية لاستبيان الرضا للمدربين	15
154	// يبين الخصائص الإحصائية لمقياس الاحتراق النفسي	16
156	// يبين المستوى العام للرضا للمدربين	17
162	// يبين الفروق باختبار ت للعينات المستقلة لمتغير العمر في عوامل الرضا الوظيفي	18
163	// يبين الفروق باختبار ت للعينات المستقلة لمتغير العمر في الرضا الوظيفي العام	19
163	// يبين الفروق باختبار ت للعينات المستقلة لمتغير الحالة العائلية لعوامل الرضا الوظيفي	20
164	// يبين الفروق باختبار ت للعينات المستقلة لمتغير الحالة العائلية للرضا الوظيفي العام	21
164	جدول يبين الفروق باختبار ت للعينات المستقلة لمتغير قسم اللعب لعوامل الرضا الوظيفي	22

165	// بين الفروق باختبار ت للعينات المستقلة لمتغير قسم اللعب للرضا الوظيفي العام	23
165	// بين الفروق باختبار ت للعينات المستقلة لمتغير الخبرة لعوامل الرضا الوظيفي	24
166	// بين الفروق باختبار ت للعينات المستقلة لمتغير الخبرة للرضا الوظيفي العام	25
167	// بين الفروق باختبار ت للعينات المستقلة لمتغير اعتبار الأجر لعوامل الرضا الوظيفي	26
168	// بين الفروق باختبار ت للعينات المستقلة لمتغير اعتبار الأجر للرضا الوظيفي العام	27
168	// بين الفروق باختبار ت للعينات المستقلة لمتغير طبيعة المدرب لعوامل الرضا الوظيفي	28
169	// بين الفروق باختبار ت للعينات المستقلة لمتغير طبيعة المدرب للرضا الوظيفي العام	29
170	// بين تحليل نتائج الفروق باختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى الدراسي لعوامل الرضا الوظيفي	30
170	// بين تحليل نتائج الفروق باختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى الدراسي للرضا الوظيفي العام	31
171	// بين تحليل نتائج الفروق باختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير نوع تقاضي الأجر لعوامل الرضا الوظيفي	32
172	// بين تحليل نتائج الفروق باختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير نوع تقاضي الأجر للرضا الوظيفي العام	33
172	// بين تحليل نتائج الفروق باختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير درجة التدريب لعوامل الرضا الوظيفي	34
173	// بين تحليل نتائج الفروق باختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير درجة التدريب للرضا الوظيفي العام	35
174	// بين تحليل العلاقة بين العوامل الوظيفية والدرجة الكلية للرضا العام	36
175	// بين تحليل الانحدار المتعدد لتوضيح العلاقة بين العوامل الوظيفية والرضا العام	37
177	// بين مستوى الاحتراق النفسي للمدربين	38
181	// بين علاقة الرضا الوظيفي بالاحتراق النفسي لدى المدربين	39

### فهرس الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
-----------	---------	--------

41	هرم تسلسل الحاجات لماسلو	01
47	مخطط مفسر لنظرية التوقع	02
48	مخطط مفسر لنظرية بورتير ولولر	03
58	شكل موضح لعناصر الضغط	04
69	نموذج جيبيسون وزملاؤه لدراسة ضغط العمل	05
71	نموذج كراينتر وكينيكي لدراسة ضغوط العمل	06
83	شكل يبين الأعراض المتزامنة التي تؤدي إلى الاحتراق للمدرب	07
92	مخطط موضح للجهاز الفني للألعاب المختلفة	08
97	مخطط موضح الأنماط الشائعة للمدربين الرياضيين والمدربين الفنيين	09
98	شكل يبين مهام المدرب	10
112	شكل العوامل المحددة للسلوك القيادي للفريق	11
120	شكل الشروط والالتزامات التعاقدية للجهاز الفني	12
145	شكل يبين توزيع العينة وفقا لمتغير العمر	13
146	شكل يبين توزيع العينة وفقا لمتغير الحالة العائلية	14
147	شكل يبين توزيع العينة وفقا لمتغير قسم اللعب أو النشاط	15
148	شكل يبين توزيع العينة وفقا لمتغير المستوى الدراسي	16
149	شكل يبين توزيع العينة وفقا لمتغير سنوات التدريب	17
150	شكل يبين توزيع العينة وفقا لمتغير درجة التدريب المحصل عليها	18
151	شكل يبين توزيع العينة وفقا لمتغير كيفية تقاضي الأجر	19
152	شكل يبين توزيع العينة وفقا لمتغير اعتبار الأجر	20
153	شكل يبين توزيع العينة وفقا لمتغير طبيعة امتهان التدريب	21

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(( وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ

عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ

وَالْفُؤَادَ أَدَّ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ

عَنْهُ سُنُورًا ))

صدق الله العلي العظيم

سورة الإسراء الآية ((36))

إن المكانة الكبيرة والأهمية البالغة للرياضية في الدول، والتي جعلت منها مقياس من المقاييس التي تقاس به درجة التقدم والرقي لهاته الأمم، إلا دليل على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر المادة الخام، للوصول إلى مصاف الدول الكبيرة في مجال الرياضة، والتنافس الذي نشاهده اليوم إلا دليل على ذلك، فنأخذ كمثال هيمنة الو.م. أ على ألعاب القوى في وقتنا الحالي ولسنوات عديدة مضت، إلا دليل على عظمتها وتقدمها العلمي الذي انعكس على الجانب الرياضي.

و المدرب كعنصر بشري، يعتبر عامل فعال في عملية تكوين و اكتشاف الأبطال، ولذا كان لزوما على الدول الاهتمام به من خلال البحث على جميع الجوانب والوسائل والمصادر التي تؤدي إلى رضاه، ورغم الجهود والبحوث العلمية التي سعت لإيضاح الغموض في مسألة الرضا الوظيفي عند الكثير المدربين في العالم إلا أننا لزلنا نلاحظ ونلمس مشاكل عديدة تعود سلبيا على الجانب النفسي والصحة النفسية للمدرب الرياضي، الذي يعاني من الضغوط النفسية جراء العمل الكبير في ميدان التدريب ولوقت طويل، حتى أضحي بعض المدربين يتعرضون إلى درجة كبيرة من الاحتراق النفسي، وكما يؤكد " محمد حسن علاوي، 1997" إن الاحتراق النفسي للمدربين بدأت تظهر بصورة واضحة، وخاصة بالنسبة للأنشطة الرياضية ذات الشعبية الجارفة في بعض الدول في السنوات الأخيرة كنتيجة للضغوط النفسية والمعوقات المهنية والإدارية والاجتماعية التي قد يواجهها المدرب الرياضي في نطاق عمله والتي من نتائجها اعتزال بعض المدربين الرياضيين العمل في مهنة التدريب الرياضي وكذلك أحجام بعض اللاعبين المعتزلين في الانخراط في سلك مهنة التدريب الرياضي. (محمد علاوي، 1997، ص120)

إن من أهم عوامل نجاح المدرب في العمل، هو الرضا الوظيفي عن المهنة في حد ذاتها، كما يعد الرضا الوظيفي للتدريين من أهم مؤشرات نجاح الرياضة النخبوية في بلادنا، حيث يمثل الرضا الوظيفي مجموع المشاعر والاتجاهات الايجابية التي يبديها المدربين نحو العمل بالملاعب.

والحقيقة في دراستنا هاته نحاول إيضاح العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي في ميدان التدريب ودرجة الاحتراق النفسي الذي يتعرض له المدربون خلال مشوارهم التدريبي.

و الرضا الوظيفي اهتم به الباحثون في مجال علم نفس العمل و السلوك التنظيمي، إلا انه في المجال الرياضي يعتبر من المواضيع الحديثة نسبيا نظرا لحدثة علم النفس الرياضي.

ونشير إلى أنه في دراستنا هاته قد تكونت من باب نظري اشتمل على فصل أول عرضت فيه تساؤلات الدراسة والفرضيات العامة والفرعية وفصل الثاني بعنوان: الرضا الوظيفي للعاملين - الرضا الوظيفي في الرياضة ومهنة التدريب وضم ثلاثة مباحث هم المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي المبحث الثاني الرضا الوظيفي في مجال الرياضة، المبحث الثالث: العوامل المؤثرة والمكونة للرضا الوظيفي، والفصل الثالث بعنوان: ضغوط العمل والاحتراق النفسي لدى المدربين وضم مبحثين المبحث الأول: ضغوط العمل، والمبحث الثاني: الاحتراق النفسي، مفهومه، الاحتراق النفسي في الرياضة، الاحتراق النفسي للمدرب الرياضي، أما الفصل الرابع فكان بعنوان: المدرب الرياضي ومهنة التدريب في كرة القدم وضم أربعة مباحث، المبحث الأول: المدرب

الرياضي، المبحث الثاني: شخصية المدرب الرياضي، والمبحث الثالث: القيادة الرياضية، أما المبحث الرابع: مبادئ التنظيم المهني ومهنة التدريب الرياضي.

أما الباب الثاني: الجانب التطبيقي ضم ثلاثة فصول الفصل الخامس: الأسس المنهجية للدراسة الميدانية والتي تعرضنا فيها إلى الدراسة الاستطلاعية والمنهج المعتمد وكذلك إلى دراسة صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية، والفصل السادس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية والذي ضم ستة مباحث، المبحث الأول: عرض وتحليل خصائص مفردات الدراسة، المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى والمبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية ، المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة والمبحث الخامس: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة والمبحث السادس: عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة، أما الفصل السابع فكان بعنوان: مناقشة نتائج البحث والتي ضمت المناقشة، الخلاصة العامة للبحث، اقتراحات ودراسات مستقبلية، قائمة المرجع والملاحق ثم ملخص الدراسة.



# الباب الأول

## الإطار النظري





## الفصل الأول: مدخل الدراسة

1-الإشكالية

2-تساؤلات وفرضيات الدراسة

3-دواعي اختيار الدراسة

4-أهداف الدراسة

5-أهمية الدراسة

6-تحديد مفاهيم البحث

7-الدراسات السابقة

للمدربين الرياضيين دور هام وكبير في تحسين وتنمية مستوى الرياضة في العالم وفي بلدنا الجزائر، و يعتبر من العناصر الأساسية في تحسين وتطوير الصحة العامة للرياضيين الممارسين، فالنوادي والفرق الرياضية في ظل اقتصاد السوق الحر الراهن وفي ضوء عصر العولمة أصبحت تعتبر كمؤسسات لها نظامها وميزانيتها الخاصة، كما أن لها طاقم مسير تحكمه قوانين خاصة بالنادي وقوانين عامة من الرابطات و الفدراليات والوزارات التي تنشط تحت اسمها، فأصبحنا نسمع بمبالغ كبيرة لتنتقل اللاعبين والمدربين من فريق لآخر كل هذا التحول في مسار الرياضة، سببه ارتباط الرياضة بالمجال الاقتصادي ارتباط وثيقا، ونلاحظه في جانب الإشهار والدعاية للشركات والمنتجات عبر الرياضيين، والحقيقة أن الجزائر بدأت تخطو خطوات سريعة نحو هذا الاتجاه .

والمتمأمل في تزواج الحركة الرياضية بالمجال الاقتصادي معا في العالم والجزائر، يدرك أن المدربين ليسو بمعزل عن هذا الأمر، فكما له ايجابيات له سلبيات عديدة، وفي ظل هذا الاقتران الكبير بين الرياضة و الاقتصاد نتج عنه صراعات كبيرة بين الفرق و النوادي، وهذا لطابع التنافس ومحاولة البقاء في القمة و الابتعاد عن السقوط إلى قسم أدنى مما يجعل المدربين دائما في حالة توتر دائم.

ترتب عن هذا كله مشاكل كبيرة للعديد من المدربين فأصبحوا غير مرتاحين في عملهم، ولهذا أصبحنا نرى أن الكثير من المدربين يغيرون النوادي في الموسم الرياضي الواحد أكثر من مرة، إما عن طريق استقالتهم أو عن طريق إقالتهم، فالأمر هنا يتعلق بظروف العمل ودرجة الرضا فيه.

والرضا الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل الشخصية والوظيفية وعوامل أخرى، وفي بحثنا هذا حددنا العوامل الشخصية وبعض العوامل الأخرى ب(السن، الحالة العائلية، سنوات التدريب، المؤهل العلمي، القسم الذي يدرب فيه، درجة التدريب المتحصل عليها، طبيعة المدرب، اعتبار الدخل، شكل تقاضي الأجر) والعوامل الوظيفية ب(العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الأمان في العمل، الراتب، العلاوات، الترقية والتقدم في العمل، ظروف العمل).

كما أن مشاكل العمل تؤدي إلى ظهور ضغوط كبيرة تؤثر على نفسية المدربين مما يجعل ظاهرة الاحتراق النفسي تنتشر لديهم وهذا ما ذهب إليه علاوي 1997 إلى "أن ظاهرة الاحتراق النفسي للمدربين بدأت تظهر بصورة واضحة وخاصة بالنسبة للأنشطة الرياضية ذات الشعبية الجارفة في بعض الدول في السنوات الأخيرة كنتيجة للضغوط النفسية والمعوقات المهنية والإدارية والاجتماعية التي يواجهها المدرب الرياضي في نطاق عمله. (محمد علاوي، 1997، ص120)

في الحقيقة أن محمد حسن علاوي ربط هنا ظاهرة الاحتراق النفسي بعامل المعوقات المهنية و الإدارية والاجتماعية أي تكلم عن ظروف العمل وبالتالي عن الرضا في المهنة التي يسبب عدم الارتياح فيها ظهور ظاهرة الاحتراق النفسي.

وتبرز الإشكالية هنا في "غموض مستوى الرضا الوظيفي لدى المدربين في كرة القدم وعلاقته بدرجة الاحتراق النفسي الذي يخلفه اختلاف الرضا عن مهنة التدريب".

## 2- تساؤلات وفرضيات الدراسة:-

أ- التساؤل العام:- حيث جاء كما يلي:

"هل هناك علاقة ارتباطية بين مستوى الرضا الوظيفي العام ودرجة الاحتراق النفسي للمدربين لولاية ورقلة لصنف الأكاير".

وللإجابة على التساؤل العام جاءت التساؤلات الفرعية التالية:

### ب- تساؤلات الدراسة الفرعية:-

1- ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى مدربين كرة القدم صنف أكابر، في ولاية ورقلة ؟

2- هل هناك فروق في مستوى الرضا لوظيفي باختلاف العوامل الشخصية (الديموغرافية) وبعض العوامل الأخرى؟

3- هل هناك علاقة في مستوى الرضا الوظيفي و العوامل الوظيفية ؟

4- هل ترتفع درجة الاحتراق النفسي لدى مدربي ولاية ورقلة ؟

5- ما علاقة الرضا الوظيفي بالاحتراق النفسي لدى مدربي ولاية ورقلة ؟

### ج-الفرضية العامة:-

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين مستوى الرضا الوظيفي ودرجة الاحتراق النفسي لدى مدربي كرة لقدم، صنف أكابر لولاية ورقلة.

### د-الفرضيات الجزئية:-

1- ينخفض مستوى الرضا الوظيفي العام لدى مدربي ولاية ورقلة على سلم استبانة الرضا الوظيفي.

2- هناك فروق في مستوى الرضا الوظيفي باختلاف العوامل الشخصية وبعض العوامل الأخرى التالية:(السن،الحالة العائلية،سنوات التدريب،المؤهل العلمي،القسم الذي يدرّب فيه،درجة التدريب المتحصل عليها،طبيعة المدرب "محترف- شبه محترف-هاوي"، قيمة الدخل "مرتفع-منخفض"، شكل تقاضي الأجر"راتب شهري-علاوات لكل لقاء-راتب مع علاوات).

3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي و العوامل الوظيفية التالية:( العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين،الأمان في العمل،الراتب والعلاوات،الترقية والتقدم في العمل،ظروف العمل).

4- ترتفع درجة الاحتراق النفسي بدرجات تفوق المتوسط على سلم الاحتراق النفسي عند المدربين "لمارتنز" لدى مدربي كرة القدم صنف أكابر ولاية ورقلة.

5-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الاحتراق النفسي ومستوى الرضا الوظيفي لدى مدربي ولاية ورقلة في كرة القدم صنف أكابر.-

## 3-دواعي اختيار الدراسة:-

إن العنصر البشري هو اللبنة الأساسية التي تبنى بها الشعوب و الأمم و كذلك هو أساس بناء الفرق الرياضية و المدرب الرياضي يعتبر لبنة في بناء الفرق الرياضية وعنصر فعال في المنظومة الرياضية للدول.

فهو الذي يرسم الأهداف ويخطط للوصول إليها و ينفذها وفق سياسة رياضية ، وبالتالي فان انحرافه سوف يؤثر وبلا شك على النوادي الرياضية وعلى مستوى الرياضة عموما في بلادنا ،وهذا ما أصبحنا نشاهده من تدهور وتخبط كبير للكثير من المدربين من جراء مشاكل ليس لها أول ولا آخر.

و الرضا الوظيفي إحدى الموضوعات التي نالت اهتمام علماء النفس وذلك لأن "معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف و بالتالي فمن الأهمية بمكان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي و دوره في حياتهم الشخصية و المهنية" والمدرب الرياضي هو الآخر شخص يقضي جزء من حياته في ميدان التدريب لذا وجب الاهتمام بدراسة نواحي الرضا في مهنته.

- كما انه من دواعي اختيار هذا الموضوع الحاجة إلى التعرف على درجة الاحتراق النفسي للمدربين جراء المشاكل العديدة التي يعانون منها خلال مشوارهم التدريبي و التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.  
- كذلك تزايد وتنامي ظاهرة الاعتزال المبكر للمدربين من جراء المشاكل في مجال عملهم.  
- إثراء البحث العلمي في بلادنا في هذا المجال.

#### 4- أهداف الدراسة:-

هناك العديد من الأهداف التي يمكن تحديدها في هذا المجال وسوف نحاول إبراز بعض هذه الأهداف.  
أ- التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد لدى مدربي كرة القدم، في ولاية ورقلة لصنف الأكاير.  
ب- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المدربين وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية.  
ج- التعرف على مدى شيوع ظاهرة الاحتراق النفسي لدى مدربي ولاية ورقلة لصنف الأكاير.  
د- التوصل إلى توصيات يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى المدربين وبالتالي تحسين حالتهم النفسية.

#### 5- أهمية الدراسة:-

انطلاقا من الأهمية الكبيرة لظاهرة الاحتراق النفسي للمدربين والذي ينتج عنها العديد من المشكلات و الصعاب والصراعات و الأعباء من شأنها أن توصل المدرب إلى حد ترك هذه المهنة نهائيا ،وكما يرى "محمد حسن علاوي" أن الاحتراق للمدرب الرياضي تقل فرصة ظهوره،عندما يشعر بأنه يكتسب خبرات

ومعارف ومعلومات من عمله كمدرّب رياضي، وعندما يجد أن لعمله معنى وفائدة، وعندما يحاول مواجهة التحديات الطارئة في مجال عمله و محاولة حسم هذه التحديات .

(محمد حسن علاوي، 1998، ص67)

في الحقيقة نجد أن محمد حسن علاوي يتكلم هنا عن ظروف العمل بالنسبة للمدرّب فهو يشير إلى الرضا الوظيفي لديه.

وكما أن دراسة الرضا الوظيفي في المجال الرياضي لزال يحتاج إلى العديد من البحوث نظرا للمشاكل التي يتخبط فيها المدربون وحتى اللاعبين وكذا رؤساء النوادي والطاقم المسير لها، لذلك يجب تكثيف الدراسة في هذا المجال.

كما يمكن اعتبار هذه الدراسة كخطوة يمكن أن تسهم في معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي في مجال التدريب وعلاقته بالاحترق النفسي لدى المدرّب ومحاولة التعرف على أسباب الاحتراق الذي يعاني منه المدرّب في الجزائر وفي ولاية ورقلة بالتحديد.

## 6- تحديد المفاهيم:

### 6-1- ضبط المصطلحات و المفاهيم في العنوان:-

#### أ- الرضا الوظيفي:-

الرضا في اللغة ضد السخط، وارتضاه، رآه له أهلا، ورضي عنه:-أحبه وأقبل عليه.

(ابن منظور، 1956، المجلد 14، ص323)

أما الرضا في مصطلح علم النفس، فهو يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا و مفهومه، وهي متغيرات متنوعة، كما أن مفهوم الرضا لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني ، ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متنوعة ومتعددة، وهي تدعونا إلى التفكير المتأني حول موضوع الرضا حيث أن الإيحاءات المتعددة التي ترتبط بالكلمة تفرض علينا التحفظ في شرح الفكرة المراد التعبير عنها أو بهذه الطريقة فان عمومية الفكرة تزيد من الوضوح في الفكر والتعبير.

كما يطلق تعبير الرضا الوظيفي على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية ، من خلالها يمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتكامل.

(ناصر عبد الخالق، 1986، ص24)

#### ب- الاحتراق النفسي:-

هو استجابة تتميز بالإرهاك الذهني و الانفعالي،تظهر كنتيجة تكرر جهد كبير غير فعال لمواجهة متطلبات التدريب والمنافسة.

(راتب أسامة، 1997،ص166)

### ج- الاحتراق للمدرب الرياضي:-

هي حالة الإنهاك العقلي والانفعالي والبدني و الدافعي،يشعر به المدرب،نتيجة للأعباء والمتطلبات الزائدة والمستمرة الواقعة على كاهله كنتيجة لعمله كمدرّب رياضي،وإدراكه أن جهده وتفانيه في عمله وكذلك علاقته مع اللاعبين أو مع الأخرين (كالإداريين،والنقاد الرياضيين،والمشجعين) لم تنجح في إحداث العائد أو المقابل الذي يتوقعه.(محمد حسن علاوي،2002،ص196)

## 6-2- الضبط الإجرائي للمصطلحات والمفاهيم:-

### أ- الرضا الوظيفي للمدرب:-

هو إحساس داخلي للفرد يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته لمهنته التي يعمل بها، والذي تنتج عنه نوع من رضا الفرد وتقبله لما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المدرب على مقياس الرضا الوظيفي المستخدم في الدراسة الحالية. وهو درجة الرضا العام عن الوظيفة و المسجلة على الاستبيان وبمقياس خماسي تتراوح درجاته من 1 إلى 5 وفق مقياس ليكارت ويحتمل خمس مستويات.

1- راض بشدة.

2- راض.

3- رضى متوسط.

4- غير راض.

5- غير راض بشدة.

### ب- الاحتراق النفسي للمدرب:-

وهو شعور بدرجة كبيرة من الضغط النفسي جراء العمل في ميدان التدريب المتواصل، ويعرف على أنه الدرجة الكلية المسجلة على مقياس الاحتراق النفسي للمدربين لمارتنز تعريب محمد حسن علاوي وفق مقياس خماسي لليكارت تتراوح درجاته من 1 إلى 5 ويحتمل أربع مستويات.

1- حالة طبيعية.

2- يجب الانتباه لاحتمال ظهور تغيرات سلبية.

3- مرشح لحدوث احتراق نفسي.

4- حدوث حالة احتراق.

### ج- المدرب الرياضي:-

هو ذلك الشخص الذي يقوم بالإعداد البدني المهاري والتكتيكي للاعبين فهو القائد الأول للفريق و الذي يمتلك شهادة ومستوى معين في التدريب ويصنف في بلادنا إلى ثلاث أصناف

1- مدرب محترف (الذي يمتحن هاته المهنة كمصدر أساسي للعيش ويربطه عقد مع ناديه تحدد فيها كل ما يتعلق بصروف العمل كالأجر، الأهداف، المسؤوليات، الواجبات، الحقوق،...الخ).

2- مدرب شبه محترف (وهو مدرب يعمل بتوقيت جزئي حيث أن لديه وظيفة أخرى، أي أن مهنة التدريب تعتبر مهنة ثانوية لديه، تربطه هو الآخر عقد مع ناديه محدد لظروف عمله).

3- مدرب هاوي (وهو مدرب يعمل في ميدان التدريب كهواوي قد يكون لاعب قديم يمتلك أو لا يمتلك شهادة في التدريب، كما أنه لا يرتبط مع ناديه بعقد واضح يحدد أجره أو حقوقه وواجباته...الخ)

### 7- الدراسات السابقة:-

بعد تنامي اهتمام العالم بمشاعر العاملين في بيئات العمل، ودراسة اتجاهاتهم ومشاعرهم وآثارها السلوكية الإيجابية والسلبية المنعكسة على الوظيفة بغرض رفع جودة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسات والمنظمات، يجد الباحث في أدب هذا الموضوع العديد من الكتابات والبحوث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي و ضغط العمل من جوانب مختلفة في الإنتاج الفكري العربي والأجنبي بصفة عامة، إلا أن الدراسات والبحوث النظرية والعملية منها تظل مفقودة في الإنتاج الفكري العربي في مجال الرياضة النخبوية من طاقم إداري وتدريب، وتكاد تكون حكرًا على الإنتاج الأجنبي.

ويزيد من صعوبة البحث في مجال الكتابات المتخصصة في الرضا الوظيفي وعلاقته بالاحتراق النفسي، تعرض الباحثين لموضوع الضغوط بصورة عامة في ثنايا دراساتهم مما يصعد تعقيد عملية الوصول إلى المعلومات، لعدم ظهورها في محتويات الدراسات بشكل واضح، حيث تندرج غالباً تحت

مظلة مصادر الضغوط النفسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي أو الدراسات التي تتناول تطوير أداء العاملين ورضاهم الوظيفي، وكل تلك الموضوعات تقل كتابة الباحثين حولها أيضاً، رغم التنبيه إلى أهمية التركيز عليها في الوقت الحاضر نظراً للتطور الكبير الذي عرفه العالم المتقدم في مجال رياضة النخبة وبعد العالم العربي عن هذا التطور الذي يرتبط بدراسة الرضا لدى العاملين في هذا المجال لكي يتسنى للإمام بمشاكلهم ومحاولة حلها وتحسين أوضاعهم الذي من شأنه يساهم في تطوير رياضة النخبة في المجتمعات العربية.

### 1- في مجال الرضا الوظيفي للمدربين:-

## الدراسات الأجنبية:

1-1- دراسة Ralph A.Nilson عام 1990 وآخرون تحت عنوان "

Perceptions of work environment and job satisfaction dimensions by professional staff of volunteer directed provincial sport governing bodies.

هدفت الدراسة إلى التعرف على القدرة على فهم طبيعة العمل وأبعاد الرضا الوظيفي للطاقم التدريبي المحترف من المتطوعين في الرياضة الإقليمية لمنظمة التوجيه في الوم أ.

\_ نسبة المعطيات المجموعة في هذه الدراسة بلغت 76%

أوضحت نتائج (جدول محيط العمل WES) وصف لجو العمل كما هو موضح في الدراسة.

\_ نتائج استبيان الخدمات الإنسانية (MPI) واستبيان منيسوتا القصير (MSQ) أوضحت نتائج تتضمن

الاستنزاف العاطفي، ضياع الشخصية والانجاز الشخصي، كما خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

\_ الشعور الشديد بالتعب.

\_ العمل على إنهاء المشاريع الناجحة الشخصية.

- جمع المعلومات والمعطيات من خلال المقابلات أعطت بنجاح معلومات ذات طبيعة موضوعية من خلال

الأسئلة المفتوحة أحسن من الأسئلة المغلقة في المقابلة.

<http://lin.ca/Uploads/cclr6/CCLR6-23.pdf> le 25/03/2009

1-2- دراسة Jong Chae Kim عام 2004 تحت عنوان

"THE EFFECTS OF WORK EXPERIENCES AND INSTITUTIONAL SUPPORT ON JOB SATISFACTION AMONG NCAA COACHES"

والتي درست تأثير الخبرة المهنية والدعم المؤسساتي على الرضا الوظيفي للمدربين والسبب

الرئيسي لهذه الدراسة اكتشاف العلاقة بين 4 خبرات من العمل (تنوع العمل، الاستقلالية في العمل، ضغط

العمل، تقييم العمل ) تكونت العينة من 599 مدرب في 7 رياضات من الجمعيات الرياضية النسوية

الأمريكية.

حيث خلصت النتائج إلى:

\_ تقييم العمل يؤثر على الدعم المؤسساتي المعنوي و الدعم المؤسساتي المادي وهذا مرتبط بالرضا عن

العمل.

\_ البحث أثبت علاقة قوية بين ثلاثة من خبرات العمل ونوعان من الدعم المؤسساتي في الطبيعة التنظيمية،

حيث يؤثر على موقف المدربين أو رضا في العمل .

\_ إضافة إلى الدعم المادي يؤدي بالمدرّب الرياضي إلى راحته في العمل (إبداع).

\_ تقييم العمل يلعب دور كبير لكل المدربين الذي يتحصلون على عائدا والذين لا يتحصلون على عائدا في

تشكيل العمل المريح. <http://repository.tamu.edu/handle/1969.1/2240> Le 25/03/2009



### 1-3- دراسة Dixie.M.s عام 2005 تحت عنوان "

Exploring organizational learning culture job satisfaction motivation to learn organizational commitment and internal service quality in a sport organization.

الدراسة تمس 06 عوامل تؤثر على مستوى جودة الخدمة الداخلية للموظفين في منظمة الرياضة العامة بالصين (SSGAC) من خلال اختيار فرضيات ستة، أما العوامل الستة فهي الرضا بالوظيفة، السعي على التعلم، ثقافة التعلم التنظيمي، الالتزام التنظيمي العاطفي واستمرار الالتزام التنظيمي المعياري. بلغ حجم العينة 370 عامل في (SSGAC) state sport general Administration of china في الصين، تم إرجاع 298 بدون إجابات و 6 منهم بإجابات ناقصة مما قلص حجم العينة إلى 292 بنسبة 80.5%.

- تحليل الاستبيان أعطى : خمس من أصل ستة فرضيات تم دعمها.

\_ الفرضية الخامسة التي تتضمن سلبية العلاقة بين الالتزام التنظيمي واستمرار جودة الخدمة الداخلية تم

رفضها. <http://etd.ohiolink.edu/send-pdf.cgi/Xie%20Di.pdf?osu1124138607> le 25/03/2009

### 1-4- دراسة Aminudin yusof عام 2008 تحت عنوان "

Transformationl leadership and leadership substitutes in sports :Implacations on coaches. Job Satisfacation.

هدفت الدراسة إلى التعرف على حضور بديل القيادة والقيادة المحايدة في الرياضة مطبقة على الرضا الوظيفي للمدربين في الجمعيات الرياضية، حيث بلغت العينة 308 مدرب من مدربي الجمعيات الرياضية الوطنية الأمريكية في القسم الثالث.

خلصت النتائج إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين السلوك القيادي للمدربين (رؤساء النوادي) والرضا الوظيفي للمدربين، كما خلصت إلى أنه في الاتجاه المهني للمدربين هناك قيادة محايدة، كما أن المدربين (رؤساء النوادي) يملكون علاقة مباشرة مع رضا عمل المدربين في غياب البديل القوي للقيادة أو الحيادية، وأيضاً يؤثر حضور بديل القيادة أو القيادة المحايدة بطريقة غير مباشرة على رضا عمل المدربين. Le

[http://www.eurojournals.com/IBBA\\_3\\_03.pdf](http://www.eurojournals.com/IBBA_3_03.pdf) 25/03/2009

### 1-5- دراسة Maicael smucker عام 2009 تحت عنوان "

Organizational justice and job satisfaction of high school coaches of boy and girls sport.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للمدربين في الرياضات الرجالية و النسوية بالمدارس العليا (الثانوية).

بلغت العينة 392 مدرباً في المدرسة العليا للمدربين (إناث وذكور) حيث أكدت النتائج إلى أن أفراد العينة انفقوا على:

- أن الإدارة تؤيد وتعمل وتوفر جو عمل ملائم.

\_ كما أن شعور وإدراك المدربين لبعض الأبعاد القانونية مختلف حسب جنس المدرب (المؤنث أو مذكر) أو جنس الفريق أو جنس المدير الرياضي.

\_ المدربين النساء أقل ارتياح مع المشرف (الإشراف) بالمقارنة مع المدربين الذكور بالنظر إلى نوع الرياضة، و مدربين فريق الإناث غير مرتاحين مع المشرف وبالدخل (الأجر).

أهم النتائج للإداريين والمدربين الرياضيين في المدرسة العليا:

\_ هناك علاقة بين العدالة والرضا للمدربين، وهي خطوة مهمة للتزود بأساسيات قانونية منظمة.

\_ المدراء الرياضيين في المدرسة العليا قادرون على خلق أحسن جو عمل مع الأخذ بعين الاعتبار شعور المدربين الإناث والمدربين لفريق إناث بخصوص العدالة الإجرائية وكذا تلك الخاصة بالعلاقات الخاصة بين الأشخاص، الترقية، والرضا عن الإشراف.

[http://www.nassm.com/files/conf\\_abstracts/2009-232.pdf](http://www.nassm.com/files/conf_abstracts/2009-232.pdf) le 25/03/2009

1-6- دراسة Maicael smucker عام 2009 تحت عنوان "

Organizational justice and job satisfaction in coaching.

تهدف الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في التدريب داخل إدارات رياضة ألعاب

القوى في المدارس العليا من وجهة نظر المدربين، بلغ حجم العينة 392 مدرب في المدرسة العليا للرياضيين.

- خلصت الدراسة على وجود خمسة أبعاد للرضا لها علاقة بالرضا الوظيفي العام للمدربين.

- كما تبين للمدربين أن الأقسام الرياضية على جو عادل أثناء العمل، وتوافقت مع كل مجال عمل عموماً.

Le 25/03/2009 <http://www.springerlink.com/content/w8076u11mx382125/>

## 2- دراسات سابقة حول الاحتراق النفسي الرياضي

أولاً: الدراسات العربية

1-2- دراسة سميرة عرابي وآخرون عام (2007) بعنوان "الاحتراق النفسي لدى مدربي كرة القدم في الأردن" هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الاحتراق النفسي لدى مدربي كرة القدم في الأردن وكذلك التعرف على الفروق في مستوى الاحتراق النفسي لدى مدربي كرة القدم في الأردن تبعاً لمتغير الدرجة. ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (81) مدرباً، وطبق عليهم مقياس ماسلاش المعرب والخاص بالاحتراق النفسي، والمعدل من قبل الباحثين وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاحتراق النفسي لدى مدربي كرة القدم في الأردن كان ضمن المستوى المتوسط، كما خلصت الدراسة إلى أن درجة المدرب (دولي أ.ب.س) لها تأثير

على مستوى الاحتراق ،فقد نتائج الدراسة أنه كلما ارتفعت درجة المدرب انخفضت درجة الاحتراق النفسي لديه.

## 2-2- دراسة رمزي جابر (2007) بعنوان "الاحتراق النفسي لدى مدربي كرة القدم بفلسطين "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الاحتراق النفسي لدى مدربي كرة القدم بفلسطين ،ولتحقيق ذلك،أجريت الدراسة على عينة قوامها (60)مدربا ،وطبق عليهم مقياس أسباب الاحتراق النفسي للمدرب الرياضي،إعداد محمد حسن علاوي (1998).وأظهرت نتائج الدراسة وجود عدة مستويات لعوامل الاحتراق النفسي للمدربين في محافظات غزة ،على النحو التالي :عامل اللاعبين (1)عامل الإدارة العليا للفريق (2)عامل خصائص المدرب (3)عامل وسائل الإعلام (4)عامل المشجعين (5)وقد أوصى الباحث بعدم التدخل في صميم العمل الفني للمدربين،وأن يتميز سلوك المدرب بالاستقرار والاتساق في التعامل مع اللاعبين.

## 2-3- دراسة رمزي جابر عام (2007) بعنوان "أعراض الاحتراق النفسي لدى مدربي كرة السلة بفلسطين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أعراض الاحتراق النفسي لدى مدربي كرة السلة بفلسطين ،ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (50)،وطبق عليهم مقياس أعراض الاحتراق النفسي للمدرب الرياضي إعداد محمد حسن علاوي (1998)،وأظهرت نتائج الدراسة وجود عدة مستويات لأعراض الاحتراق النفسي للمدربين بفلسطين على النحو التالي :بعد الإنهاك العقلي (1)بعد نقص الانجاز الرياضي (3)بعد الإنهاك البدني (4)بعد التغير الشخصي نحو الأسوأ(5)وقد أوصى الباحث المدرب الرياضي استخدام العديد من الوسائل والطرق لأداء المهارات النفسية التي تساعد على التخلص من بعض الضغوط والقلق والاستثارة كمهارات الاسترخاء واستخدام الأساليب المناسبة للتحكم الذاتي.

## 2-4- دراسة أحمد معارك (1997) بعنوان "الاحتراق النفسي لدى مدربي رياضة المصارعة بجمهورية مصر

العربية "هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الاحتراق النفسي لدى مدربي المصارعة المصرية ،والتعرف على العلاقة بين عوامل الاحتراق النفسي لمدربي المصارعة وعدد سنوات الخبرة والعلاقة بين الأعراض المتزامن للاحتراق النفسي وعدد سنوات الخبرة ،ولتحقيق هذه الأهداف أجريت الدراسة على عينة قوامها(55)مدربا، مسجلين بالاتحاد المصري للمصارعة تزيد خبرتهم في مجال التدريب عن 3سنوات .وطبق عليهم مقياسان لقياس أعراض الاحتراق النفسي للمدرب الرياضي ،إعداد محمد حسن علاوي ،وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائيا بين المدربين الأقل خبرة والمدربين الأكثر خبرة في قياس أعراض وعوامل الاحتراق النفسي لصالح المدربين الأكثر خبرة ،وقد أوصت الدراسة بعدم التدخل في صميم العمل الفني لمدرّب المصارعة ،والتقنين من الاستعانة بالمدربين الأجانب في عملية التدريب.

## ثانيا:الدراسات الأجنبية :

## 2-5- دراسة دانيال ولايث وتاييلور وبروك (1990) بعنوان "علاقة الاحتراق الرياضي بالضغوط النفسية

والانسحاب من الرياضة"هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاحتراق كاستجابة" انفعالية والضغوط النفسية

والانسحاب من الرياضة عند العاملين في كرة القدم، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من الرياضيين الممارسين لأنشطة رياضية مختلفة، وأوضحت النتائج أهم مصادر الضغوط النفسية والاحتراق النفسي للرياضيين هي: التعب البدني الشديد \_ عدم كفاية الوقت لاستعادة الشفاء واستجماع القوى للمنافسة \_ عدم القدرة على مواجهة تلك الضغوط \_ الإحباط الناتج عن محاولة إرضاء الآخرين (المدرّب \_ الآباء \_ الزملاء \_ الجمهور).

2-6- دراسة والتركرول(1982) بعنوان "الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى إحداث الضغوط على المدربين" أجريت الدراسة على 93 مدرباً من مختلف الأنشطة الرياضية لمحاولة التعرف على أهم الأسباب والعوامل التي قد تؤدي إلى أحداث الضغوط على المدربين وبالتالي الاحتراق النفسي لديهم، في ضوء سؤال المدربين عن أهم الأسباب التي تسهم في الضغط النفسي عليهم كمدربين رياضيين، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن عامل: "عدم احترام اللاعبين للمدرّب" كان هو السبب الرئيسي بنسبة مئوية حوالي 48 في حين أن عامل: "عدم قدرة المدرّب على الارتقاء بمستوى اللاعبين" كان هو السبب الثاني بنسبة مئوية بلغت 21. (رمزي رسمي جابر، 2007)

### 3- علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي :

3-1- وجد كل من ستيفي وجونز (Steffy & Jones , 1988) أن هناك علاقة ايجابية بين ضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي، وتبين لساندرز، وفولكس، ونوبلت (Knoblett. 1995 & Sanders.Fulks.) أن الشراكة في العمل بين الموظفين ومديريهم، أدت إلى انخفاض إدراك العاملين بضغط العمل عموماً، وإلى ارتفاع الرضا الوظيفي، وانخفاض معدلات الغياب والترك خصوصاً، وكشفت إحدى الدراسات التي أجريت على 2200 محام أن أبدو عدم الرضا عن أعمالهم، ويعود ذلك إلى ضغوط العمل التي تحيط بالمهنة عموماً، والتي تؤدي بدورها إلى تراجع مستوى الرضا المهني (الورك Elwork. 1997)، أما في دراسة (بلجين. 1993 Blegen) التي أجريت على عينة من الممرضات فتبين أن الرضا الوظيفي كان أكثر ارتباطاً بضغط العمل والالتزام التنظيمي، وأن الاتصال مع الرؤساء، والاستقلالية والتقدير، والعمل الروتيني، والعلاقة مع الآخرين، وعدالة المكافآت كأن لها ارتباط متوسط بالرضا الوظيفي (المشعان والعنزي، 1999).

3-2- وأجرى العبد القادر والمير (1996) دراسة على عينة من العاملين في مجال الحاسوب، فوجدا علاقة جوهرية سلبية بين الرضا الوظيفي وبين ضغوط العمل، ولكنها لم يجدوا أية علاقة بين الرضا الوظيفي وبين المتغيرات الديموغرافية: العمر، والخبرة، ومدة الخدمة في المنشأة والدخل الشهري، وعلى النقيض من ذلك، أسفرت نتائج الدراسة التي أجراها العتيبي (1991) عن وجود ارتباط جوهرية بين الرضا الوظيفي وجهة العمل، والجنس، والجنسية، والعمر، ومدة الخدمة للعاملين والعاملات في القطاع الحكومي، فقد أبدى الرجال رضا أكبر من النساء عن أعمالهم مع تقدمهم في العمر، وزيادة عدد سنوات الخدمة، ودلت النتائج أيضاً على وجود ارتباط معنوي بين الرضا الوظيفي وجميع الخصائص الديموغرافية باستثناء الجنوسة، والمؤهل

العلمي، وتباينت العناصر المحددة للرضا الوظيفي بين موظفي القطاع العام والخاص من حيث الأولوية، إذا أدرج موظفو القطاع العام ظروف العمل. وعدالة التقييم في المكان الأول، في حين كانت الأولوية لكل من الشعور بالتقدير، وطبيعة العلاقات مع الزملاء، والمكانة الوظيفية، وعدالة تقييم الأداء لدى موظفي القطاع الخاص.

**3-3-** بينت نتائج دراسة كاروبان ( Karuppan 1994 ) التي أجريت على 168 شخصا يعملون في منظمات تستخدم تكنولوجيا متقدمة، أن فقدان دعم الرؤساء والزملاء، والاستخدام غير الفعال لمهارات الأفراد، أضف إلى ذلك فقدان سيطرة الأفراد على الأعمال والمهام المنوطة بهم، والتزامهم بتنفيذ القواعد والإجراءات البيروقراطية عزز من شعورهم بعدم الرضا، وبإحساسهم بضغط العمل بدرجة أعلى. وأجرى عسكر وعبد الله (1988) دراسة حددوا فيها مدى تعرض العاملين لضغوط العمل، ودرجة رضاهم الوظيفي في مهنة التدريس بالمعاهد الخاصة، والتمريض، والخدمة الاجتماعية، والخدمة النفسية، فوجدا أن العاملين في مجال التمريض والتدريس كانوا، أكثر من غيرهم، غير راضين عن أعمالهم بسبب الإرهاق الناجم عن العبء الوظيفي ومتطلبات الأعمال، وعدم الشعور بالأمان الوظيفي، وانخفاض العائد المادي، وقلة المشاركة في اتخاذ القرار، فضلا عن الروتين، وغياب الدعم والترابط الاجتماعي في العمل.

تشير الإحصائيات الحديثة إلى أن، ضغوط العمل تكلف المنظمات الأميركية ما بين 100\_300 بليون دولار سنويا (كرامبتون، وهودج، وميشرا، وبريس 1995 وهارس وأرنيدت 1998) وتشمل هذه التكاليف: الغياب عن العمل، وحوادث العمل، والأمراض الجسدية والنفسية، وانخفاض الإنتاجية، وعدم الرضا الوظيفي. وتبين في دراسة أجريت مؤخرا بإشراف الجمعية الوطنية لبحوث الدماغ الأميركية، أن هناك ارتفاعا في أعداد الموظفين الذين يشعرون بالاكنتاب، وضغوط العمل، ولا يتلقون أية مساعدات من

منظماتهم، ويؤثر هذا بالطبع في إنتاجيتهم، وفي تكرار حالات الغياب دون مبرر. وتبين أيضا أن 40% من رؤساء الشركات، موضع الدراسة، لا يأخذون الموضوع بالحسبان، إن 60% منهم لا يأخذون الموضوع بالجدية المطلوبة (الشرق الأوسط 1999). وذكر أنثوني، وبيرويه، وكاكار (1999) أن المرؤوسين أكثر تعرضا لضغوط العمل من رؤسائهم، وذلك بسبب قلة سيطرتهم على مجريات الأمور، و إن توافرت لديهم الجدارة للقيام بما هو منوط بهم على أكمل وجه.

**3-4-** وأكد العتيبي (2000) وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل، لأن زيادة أحدهما تؤدي إلى تراجع الأخرى، وذلك عندما أجرى بحثه على عينة من موظفي وموظفات القطاع العام الكويتي. وأضاف أنه ليس من الضروري أن يشمل الرضا الوظيفي العوامل المسببة له جميعها، ليؤدي إلى تراجع الشعور بضغط العمل، بل قد يكون ناتجا عن بعض العوامل، كالرضا عن العلاقة مع الزملاء مثلا، ومع ذلك فإن الشعور به سيقبل، وكشف العتيبي (1997) عن دراسة قام بها وهندريكس (1985 Handrix) توصل فيها إلى وجود علاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.

وفي دراسة سابقة له أجراها عام 1992 تبين أن العمالة الكويتية كانت غير راضية، مقارنة بالعمالة الأجنبية عن: الرواتب، والترقيات، والتقدم الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومناسبة الوظيفية للخبرات المكتسبة

والمساواة بين العاملين ،وعدالة تقييم الأداء.وتبين أيضا إن رضا الموظفين الكويتيات عن اجرهن كان أعلى من أقرانهن الرجال،وكان ذلك متوقعا ،لأنه ينبغي على الرجل الشرقي أن يتحمل الالتزامات الأسرية جميعها . وأخيرا ،أبدى الموظفون السعوديون في دراسة أجريت على عينة من العاملين في شركات متعددة الجنسيات رضا اكبر تجاه الأمن والسلامة في العمل ،نظرا للدعم الحكومي في حماية العمالة المحلية،وإن كانوا اقل رضا من نظرائهم الأجانب تجاه الرواتب ، ومحيط العمل ، والعلاقات مع الآخرين ، واستقلالية الرأي ،والمشاركة في اتخاذ القرارات التوجيهي (1999).

(إيمان جودة واليافي،2002،ص78-81)

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي - الرضا في الرياضة ومهنة التدريب.

تمهيد

المبحث الأول:- مفهوم الرضا الوظيفي

المبحث الثاني:- الرضا الوظيفي في الرياضة

## المبحث الثالث:- العوامل المؤثرة والمكونة للرضا الوظيفي

### خاتمة

### المبحث الأول:- مفهوم الرضا الوظيفي

#### \* - تمهيد:

يعتبر ميدان علم نفس التنظيم والعمل ميدان واسع ومهم، خاصة اهتمامه بموضوع الرضا الوظيفي الذي يعتبر من الميادين المهمة التي من شأنها أن تساعد في تطوير الإنتاج والمردود بالنسبة للعاملين. حيث أن الدارس لهذا الموضوع يكتشف أن هذا الميدان قد تطور عبر التاريخ، حيث أصبح اليوم من الميادين الهامة التي تولي لها الدول اهتماما كبيرا في معرفة المشاكل التي يعاني منها العمال والموظفون في شتى الوظائف والمهن، ومحاولة الوصول إلى حلول ناجعة لمشاكلهم التي يعانون منها أو على الأقل محاولة التخفيف منها.

والحقيقة أن مهنة التدريب الرياضي أضحت من المهن التي أصبح ممتنوها يعانون مشاكل كبيرة في وطننا الجزائر، والذي انعكس سلبا على المستوى الرياضي النخبوي وفي جميع المستويات الفنية، والتقنية،

والإدارية...الخ فكان لزوما علينا دراسة هذه المشاكل التي تتخبط فيها الرياضة النخبوية في الجزائر وكرة القدم خصوصا عبر دراسة الرضا الوظيفي للمدربين وفق هذا العمل المقدم.

## 1- مفهوم الرضا:-

الرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه، رآه له أهلا ورضي عنه، أحبه و أقبل عليه.

(ابن منصور، 1956م، المجلد 14، ص 323)

والرضا هو السرور و اللغة الناتجة عن إكمال ما كنا ننتظره ونرغب فيه.

(Nouveau petit le robert.1993.p2038)

وهناك من يكتب هذه الكلمة بالشكل "رضى" لأنه من مصدر فعل رضي التي منها رضا.

(قاموس المنجد في اللغة والإعلام، 1997م، ص 480)

اصطلاحا: نتخذ تعريف Mucchelli الذي يعتبر الرضا الوظيفي :شعور ناتج عن تقييم شخصي ذاتي

لمختلف عناصر ومتغيرات وضعية العمل.(Roget Mucchelli.1983.p60)

أما الرضا في مصطلح علم النفس، فهو يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا

ومفهومه، وهي متغيرات متنوعة، كما أن مفهوم الرضا لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني.

ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متنوعة. وهي تدعونا إلى التفكير المتأنى حول

موضوع الرضا حيث أن الإيحاءات المتعددة التي ترتبط بالكلمة تفرض علينا التحفظ في شرح الفكرة المراد

التعبير عنها وبهذه الطريقة فان عمومية الفكرة تزيد من الوضوح في الفكر و التعبير.

(خالد المسلم، 1993م، ص 9)

## 1-1- مفهوم الرضا المهني في التراث الإسلامي

الرضا ثمرة الجهد في الدنيا وغاية الحياة، وهو أعلى مقامات المقربين، ومنتهى الإحسان، وفي الحديث

أن الله تعالى يتجلى للمؤمنين فيقول:

((فيقولون رضاك))، والدعاء لا يخرج صاحبه عن مقام الرضا، إلا إذا كان قائما على الاعتراض على

القضاء أو افتراض أفضلية الهدى على تقدير الله سبحانه وتعالى لأنه ذلك يكون دليلا على عدم

الرضا. والقواعد الشرعية هي أساس تحديد مجالات الرضا، ومن ثم فإن معيار تحقيق الرضا ليس ذاتيا

ومطلقا، وإنما يحدده الشرع ويربط بينه وبين الوسيلة أو السبيل. ولذا كان الرضا بالمنكر معصية والرضا

بالعسر لما يتوقع من اليسر أمرا تعبديا. وقد أشار إلى أن الراضي أغنى الناس بأفكاره ومشاعره الطيبة فقال

(ارضى بما قسمه الله لك تكن أغنى الناس). ويرى الإمام الغزالي - رضي الله عنه - أن الرضا ثمر من

ثمار الحب وأن الحب يورث الرضا.. ويرى الإمام الغزالي أن هناك تدرجا مسبقا، وتحقيق الرضا يكون على

الشكل التالي 1- الجدل والابتهاج، 2- الاستبشار، 3- فالارتياح، 4- ثم الفرح،



5- المرح، 6 - السرور، 7- الرضا، كلها خطوات متدرجة سابقة على الرضا وهي بمجموعها تشكل أجزاء ممهدة له.

وقد ارتبط السرور وراحة النفس بالرضا واليقين ن فيرضاه الإنسان عن نفسه وربه يطمئن ليومه وحاضره ، ويبقى به بالله والآخرة والجزاء والعقاب يطمئن لغده ومستقبله ..وقال إذا أحب الله قوما ابتلاها فمن رضي فله الرضا ومن سخط فله السخط ..كما كتب عمر الخطاب لأبي موسى الأشعري (فإن استطعت أن ترضى وإلا فاصبر )، فالرضا فضل من الله يجعل الإنسان نشطا مرتاحا في حياته اليومية . والرضا المتبادل بين الخالق والمخلوق هو الفوز العظيم وهما ليسا (أميرين ) متضادين أو منفصلين ، وإنما تقوم العلاقة بينهما على أساس إن أحدهما موجب للآخر وتحقيقهما قمة المقامات (رضي الله عنهم وراضوا عنه ذلك الفوز العظيم)،(يا أيها النفس المطمئنة ارجعي إلى ربك راضية مرضية)، وهي المكافأة التي يتلقاها حزب الله ومن اتبع هداه ..(والذين اتبعوهم بإحسان رضي الله عنهم و رضوا عنه) . ونرى أن مفهوم الرضا قديم، وخاصة في تراثنا الإسلامي وبشكل خاص ما أشير إليه في القرآن الكريم والأحاديث النبوية ، وما علماءنا المسلمون فيما بعد ... (المشعان،1994م، ص،211،212).

## 1-2- مفهوم الرضا المهني في التراث الحديث

من خلال هذا العرض للمفاهيم المرتبطة بالرضا المهني ، سندرس مفهوم لرضا المهني في التراث الحديث الذي لم يلقى الاهتمام إلا منذ مطلع القرن العشرين على يد كثير من العلماء مثل "ثورنديك" Thorndike 1903 ، وفرويد Fried ، وهوبوك 1935م ، وكارن هورني Karn.h 1937، وسوليفان Sullivan 1950 ، وجيمس دريفر G.Drevar 1955م ، وفروم Vroom 1964م، ووليم مورس Morse.w ، وكريش Krech 1961م ، انجلش وانجلش E.English .

ويرى هؤلاء العلماء أن مفهوم الرضا هو شعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام بإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه.ومنذ ذلك الوقت بذلت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا المهني ومنهم سوبر 1953 super م يرى أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته وميوله وسمات الشخصية ، ويتوقف أيضا على موقعه العلمي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه وخبراته (super 1953).

ويرى (عبد الخالق 1983م) أن الرضا المهني هو مفهوم متعدد الأبعاد Multidimensional يتمثل في هذا الرضا الكلي الذي يستمده العامل من مهنته وجماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم ، وكذلك من المنشأة والبيئة التي يعمل فيهما، وبالنمط التكويني للشخصية. ويرى (دينيسكول 1977 Cole Dennis ) أن مفهوم الرضا المهني يتم من خلال رضا الفرد عن بعض المتغيرات وهي : الأجر ، زملاء العمل، وفرص الترقى.

كما يرى (هربت 1980م Herbet et al) أن مفهوم الرضا المهني يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:

أ- ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.

ب- ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.

ويتفق معه في هذا المفهوم كل من (الولير 1973 Lawer م، ولوك 1973 Locke م، وكاتزل Katzil 1964م، اندريساني 1978 Andrisani م، وكامبيل 1976 Campbell م).

ويرى كابلان Kablan الرضا المهني أنه حصيلة العوامل المختلفة المتصلة بالعمل والتي من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله راغبا فيه مقبلا عليه من بدء يومه دون تدمير.

كما يرى (أندروز وسزلاجي 1980م Szilagy etAl) أن مفهوم الرضا المهني تعبير عن الموقف الذي يتخذه الفرد تجاه عمله بصورة تعكس نظرة هذا الفرد وتقييمه لعنصر أو أكثر من العناصر الموجودة في محيط العمل.

ويرى (عوض 1985م) أن الرضا يتحقق عندما يكون الطموح و العائد في اتجاه واحد، وعدم الرضا المهني يظهر عندما يكون العائد من البيئة أقل من طموحات الفرد .

ويتفق معه في هذا المفهوم كل من (فرج 1961، بدر 1983، العراذي 1986، والصيد 1987).

ويرى (جيون 1957 Guion) أن الرضا هو درجة إشباع حاجات الفرد ودرجة إدراكه بأن الإشباع ينشأ عن الموقف المهني الإجمالي.

ويرى المعجم اللغوي (ولمان 1973 Wolman) الرضا هو حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يحقق هدف ميوله الدافعية السائدة.

ويرى (ناصر العديلي 1986) أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات و التوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة.

ويرى (لوك 1976 Locke) أن الرضا المهني كحالة انفعالية ايجابية ناتجة من تقييم عمل ما أو من خلال تقييم خبرات العمل.

ويؤكد البعض أن الشعور بالرضا المهني يأتي من عوامل متعددة، بعضها يتصل بالعمل الذي يقوم به، وبعضها بالتنظيم الذي ينتمي إليه، وليس صحيحا أن إشباع احتياج معين يترتب عليه إهمال الاحتياجات الأخرى، فقد يعتقد البعض أن الأجور الجيدة كفيلة بجعل الفرد راضيا عن عمله مهما كانت ظروف العمل أو جو المعاملة الإنسانية داخل المنظمة.

وقد توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج فيما يتعلق بدراسة مفهوم الرضا المهني أهمها:-

1- إن دراسة سلوك العاملين لا يمكن إخفاؤها بسهولة، وبالتالي يصعب التعرف عليها، كما أن إظهار هذه الأحاسيس عادة ما يأخذ صورا عديدة، من بينها الأحاسيس بالتكامل الشخصي الذي يعكس في صورته رضا عن الأحوال السائدة في العمل.

2- أن المشاعر الشخصية لا يمكن أن تفهم مجردة في حد ذاتها، وإنما يمكن إدراكها في ضوء الموقف الكلي لسلوك الفرد، وعلى هذا يتطلب تفهم المشاعر الشخصية لفرد ما أن يمتد إطار الدراسة إلى دائرة أوسع .

ويرى (فارس 1987) أن مفهوم الرضا الوظيفي يتحدد بعوامل شخصية أخرى موقفية، حيث تختلف ردود أفعال العاملين ومدى الترغيب وحب العمل، واحتمالات الترقية ومدى التعاون بين العاملين ومدى تفهم المنظمة لاحتياجاتهم ورغباتهم . هذا بالإضافة إلى مدى الرقابة المعطاة للفرد على العمل، فهناك رباط سلبي بين احتمال ترك العمل وبين الرضا عن العمل، فإذا أردنا التنبؤ بعدد الأفراد المتوقع أن يتركوا العمل (معدل دوران العمل)، فإننا يجب أن نركز على معرفة معدل رضاهم عن العمل، وكذلك إذا أردنا تفسير ظاهرة الغياب و التأخر عن العمل، فإننا يجب أن نهتم أيضا بدراسة درجات الرضا لدى الأفراد.

مفهوم الرضا المهني عند(مورس 1950 Morse) أن:-

أ-الإنسان له حاجات ورغبات يشعر بها وتسبب له حالة توتر Tension تزداد بقوة العمل.

ب-هناك أشياء مادية واجتماعية في الجو المحيط بالفرد يمكنها تخفيض ذلك التوتر.

ج- كل شيء يتمكن من تخفيض التوتر يشعر به الفرد يمكن اعتباره مصدرا للرضا.

د-مستوى الرضا الذي يشعر به الفرد هو حصيللة تفاعل:

1- مدى إشباع حاجاته في موقف معين.

2- مدى النقص في إشباع حاجاته.

ومن ذلك فان الشعور بالرضا هو حصيللة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا في موقف معين. ومن ذلك فان أكثر العمال إنتاجية هم الذين يشعرون بأن الإنتاجية هي سبيلهم الوحيدة لإشباع حاجات لها أهمية قصوى لديه .

ويقول (عاشور 1985) إن الرضا عن العمل يتحدد بتفاعل عاملين :-

أ- مقدار الإشباع التي يحصل الفرد والتي تكون وظيفته هي مصدرها الأساسي .

ب-إدراكه لعدالة العوائد التي تحقق له هذه الإشباعات.

أما الإشباع التي يحصل عليها من عمله أو وظيفته فهي نتاج لحاجاته وأيضا لما توفره له الإدارة من حوافز يمكنه استخدامها في إشباع هذه الحاجات و الإشباع التي يحصل عليها الفرد من عمله تتحقق له من مصادر متعددة مثل الأجر الذي يحصل ومحتوى العمل الذي يقوم به وفرص الترقى الذي يتيحها له العمل، ونمط المعاملة التي يلقاها من المشرف الذي يرأسه .

أما إدراك الفرد لعدالة العوائد فتحدد عل أساس مقارنة الفرد لمعدل عوائده أو الحوافز التي يحصل عليها إلى ما يقدمه للإدارة بمعدل عوائد الأخرين، أو إلى ما يقدمه هؤلاء .. فإدراكه أو شعوره بالعدالة يتحدد بناء على هذه المقارنة وبالتالي يمكننا أن نصيغ الفرص الذي يوضح العلاقة الرضا ومحدداته كما يلي:

الرضا عن العمل = قيمة الإشباع التي يوفرها العمل × إدراك عدالة العائد.

(المشعان، نفس المرجع السابق، ص212-217)

### خلاصة:-

حول تحديد مفاهيم الرضا المهني من خلال تعريفات الباحثين، بالرغم من الاختلافات في تحديد الرضا المهني تحديدا دقيقا، إلا أن الباحثين ركزوا على العوامل أو العناصر التي تسبب الرضا أو عدم الرضا و التي نلخصها في الآتي :-

أكد بعض الباحثين على أن الشعور بالرضا المهني يأتي من عوامل متعددة منها ما يتصل بالعمل ذاته، وبعضها يتصل بالبيئة أو الفرد ذاته أو المنظمة أو كل ما يحيط بالفرد ويؤثر في رضاه أو عدم رضاه مصدرا لإشباع حاجاته وتحقيق ذاته..

- وأكد البعض الآخر على أن الشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا..

- وأكد بعضهم أن الرضا حالة من الشعور والقناعة و الارتياح لإشباع الحاجات و الرغبات والتوقعات من العمل نفسه ومحتوى البيئة أو الفرد نفسه.

- وأكد البعض على أن الفرد يشعر بحالة من الرضا عن مهنته إذا كان ما يحصل عليه من بيئته هو ما يريد منها، فإذا نجح الفرد في تحقيق هدف يسعى إليه فإنه يكون أكثر رضا خاصة إذا كان هذا الهدف صعب المنال والاحتمال المقدر للنجاح ضئيلا، أما إذا تحقق الهدف ميسورا وسهلا وكان الاحتمال المقدر للنجاح كبيرا فإن الشعور بالرضا يكون أقل.

ومن خلال ما طرح في السابق، فإن الرضا لدى الفرد يتحقق أيضا إذا كان هناك تنوع واستقلال ذاتي واستخدام للمهارات و القدرات و الطموحات، وهذا ما يحقق إشباع للحاجات البيولوجية والسيكولوجية.

ويعرف المؤلف الرضا المهني بأنه درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة، منها عوامل خارجية (كبيئة العمل)، وعوامل داخلية (العمل نفسه) الذي يقوم به الفرد، وتلك العوامل من شأنها تجعل الفرد راضيا عن عمله راغبا فيه مقبلا عليه دون تدمير، ومحققا لطموحاته ورغباته وميوله المهنية، ومنتاسبا مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه.

لقد أعطتنا الدراسات و الآراء عن مفهوم الرضا المهني إدراكا وتعرفا على أهم العوامل المرتبطة بالعمل والتي لها علاقة برضا العامل عن عمله. (المشعان، 1994م، ص217)

## المبحث الثاني: الرضا الوظيفي في الرياضة

### 1- الرضا الوظيفي في الرياضة ومهنة التدريب:

وجد العالم "ريتير" (Ritter) 1974م أن رضا العمل العام لم يختلف بين المدربين الأساسيين ذكورا كانوا أو إناثا، لكن العالم "سيندر" (Synder) 1990م أقر بأنه يوجد اختلاف بين الجنسين (ذكورا وإناثا) في العوامل التي من شأنها تحديد هذا الاختلاف كالأسلوب القيادي لرئيس النادي.

"افانس و آخرون" (Evans et al) 1986م اكتشفوا العلاقة بين الألعاب الرياضية المدربة ورضا المدربين افتترضوا أن رضا المدربين تتأثر كثيرا بنوع الرياضة سواء كانت منتجة أو غير ذلك، ووجدوا أن المدربين غير راضون بدخلهم (راتبهم) بشكل ملحوظ، أما الذين يتقاضون مداخيل عالية كانوا راضين على وظائفهم كمدربين.

"هامبلتون" Hambleton 1989م تحرى طبيعة رضا العمل بين مساعدي المدربين الرياضيين الذكور والإناث، ووجد أن الوسائل المستعملة، والمستوى الذين يدرّبون فيه (القسم 1، 2، أو 3) ونوع الرياضة المدربة لا تؤثر كثيرا على الرضا العام الوظيفي، لكن يبقى الدخل السنوي الجيد عامل أساسي لتحقيق الرضا في العمل.

بنفس الطريقة تحرت "باستور" 1993 Pastore عن الرضا الوظيفي بين المدربات الإناث للفرق النسوية في الجمعيات الوطنية الرياضية (NCAA). ومن خلال الدراسات تبين لها عدم وجود اختلاف بين المدربين الذكور والإناث على مستوى الرضا العام الوظيفي، وكذلك مستوى التدريب لم يؤثر كثيرا على المدربات (الإناث) في تحقيق رضا تام في أداء الوظيفة كمدربين، لكن يبقى دائما الشيء الجدير بالذكر هو نوع الرياضة المدربة الذي قد يؤثر على عملية الرضا، كما لاحظت الأسباب في تدني عدد الإناث المدربات كانت قليلة لكي تؤثر على الرضا الوظيفي.

مؤخرا تحرى كل من "شيلدورا وأوجاساوارا" (Chelladura and Ogasawara) 2003م الاختلافات الهامة بين القسم (1)، والقسم (3) ومدربون يابانيون في رضاهم عن أعمالهم ووجدوا مظاهر عديدة للرضا كالرقابة، والوسائل المستعملة و الأجرة (الدخل)، كما تبين لهما أن المدربين بالأقسام الأولى أكثر رضا من المدربين الآخرين الذين يتقاضون دخل أدنى وفي أقسام أدنى.

## خلاصة:

ساهمت الدراسات المتعلقة بالرضا للمدربين في الرياضة أهمية قصوى لهذا الجانب لما يحققه من نجاحات طويلة المدى، زيادة على ذلك تفهم العوامل المؤثرة في عملية رضا المدربين والمشرفين وأرباب العمل و المؤسسات لإرضاء عدد كبير من الرياضيين وخلق جو جماعي عالي، بالمقابل فان المدربون غير الراضون تكون مساهمتهم قليلة ضمن المجموعة أو المنظمة أو النادي.

(Jong Chae Kim. 2004, pp,7.8)

## المبحث الثالث: - العوامل المؤثرة والمكونة للرضا الوظيفي.

### 1- دواعي الاهتمام بالرضا الوظيفي:

إن العنصر البشري هو اللبنة الأساسية التي تبنى عليها المنظمات والمؤسسات على اختلافها فهو الذي يرسم الأهداف و يخطط للوصول إليها و ينفذها و بالتالي فإن انحرافه بلا شك سوف يؤثر على المنظمة مما يعيق تحقيقها للأهداف الموضوعية و يعطل مسيرتها ، وإذا كان من السهل على المنظمة توفير الموارد المادية إلا أنها قد تعجز أحيانا عن الحصول على الموارد البشرية الراغبة في العمل والإنتاج أو الحفاظ عليها واستغلال طاقتها الكامنة .

ويعتبر الرضا الوظيفي إحدى الموضوعات التي نالت اهتمام علماء النفس وذلك يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في الوظائف و بالتالي فمن الأهمية بمكان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية كما أن من الأسباب الأخرى لدراسة هذا الموضوع وجهة النظر السائدة من أن زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين ويلحق النفع بالمؤسسات والعاملين لديها.

كما تظهر أهمية الرضا الوظيفي في انه يساعد بصورة كبيرة في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد الذي يؤدي إلى النجاح في العمل وبالتالي لزيادة إنتاجية الفرد. إن تفهم دوافع العاملين في أعمالهم ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة على تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الأمثل لطاقت العاملين بحيث يمكن للإدارة التوفيق بين أهداف العاملين وشعورهم بالرضا والتغلب على شعور السخط و الاستياء. (الشهري، 2002م، ص34، 35)

## 2- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

نظرا لتعدد ميول الفرد قد تعددت آراء الباحثين نحو العوامل المؤثرة في الرضا حيث يرى البعض أن للرضا الوظيفي جوانب ومكونات مختلفة تكمن في محتوى العمل الوظيفي وظروفه التنظيمية أو إن هذه الجوانب تستند إلى إطار نظري في تحديدها وتحليلها وقياسها وتتأثر بعوامل مؤسسية وعوامل ذاتية فردية.

أما العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو تعمل على خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه فهي على النحو التالي:

\_عوامل ذاتية تتعلق بالعاملين أنفسهم.

-عوامل تنظيمية تتعلق بالتنظيم وظروف وشروط العمل.

\_عوامل تنظيمية تتعلق بالبيئة والنظم الأخرى التي يوجد فيها التنظيم أو يتعامل معها المعنى أن هنالك عوامل تتمثل في العوامل الذاتية الخاصة بالفرد والمتمثلة في مهاراته وقدراته ومستوى دافعيته للعمل، وعوامل تنظيمية تتمثل بما يسود في التنظيم من علاقات وظيفية من زملاء العمل، رئيس ومرؤوس، ومحتوى الوظيفية ونطاقها ومداه.

وهنالك عوامل تنظيمية ترتبط بالبيئة تتمثل في الانتماء الاجتماعي، والثقافي للموظف وظروف نشأته حيث يلعب دورا كبيرا في تشكيل ميوله وسلوكه وتكامله مع الوظيفة ورضاه الوظيفي.

ويرى "القبلان" أن العناصر التي تدخل في تكوين الرضا الوظيفي تدور حول: طبيعة العمل، والأجر، وفرص النمو الاجتماعي، والارتقاء الوظيفي، وأساليب القيادة والإشراف، وجماعات العمل، والعلاقات الاجتماعية}

كما يرى "العديلي" أن المنظمة التي يعمل فيها الفرد تعد من أهم العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي من عدمه. حيث يتوقف الرضا الوظيفي على فهم العلاقة بين العامل والمنظمة، كما إن النجاح المنظمة وفعاليتها يتوقفان على المزوجة بين متطلبات وحاجات وتوقعات العاملين بها .

ويرى إن عملية الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي عملية سلوكية متدخلة يؤثر بعضها في البعض الآخر وتتأثر بالعوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التالية:

أ- البيئة العامة:

ويقصد بها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحضارية والسياسية التنظيمية والفنية.

ب- خصائص المنظمة:

ويشمل "الأنظمة، الإجراءات، الرواتب والحوافز المادية والمعنوية، وعلاقة ذلك بيئة وظروف ونوع العمل .

ج- خصائص الفرد:

والتي تتمثل في إدراكه، وشخصيته، وقدراته، استعداداته، ذكائه، طموحه، مدى ولاءه وانتماءه للمنظمة، العمر، التجارب، الدخل الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في انجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤوليات الوظيفية.

د- الإنجاز:

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الموظف خلال أداءه لعمله و الناتج الذي يتوصل إليه كالرضا الإنتاجية والتسبب الوظيفي ودورات العمل.

ومما تقدم يتضح أن آراء الباحثين تتنوع في تحديد العوامل التي تؤثر على الرضا حيث يحصرها البعض في عنصرين هما خصائص الفرد وخصائص البيئة ونتاج تفاعلهم والبعض الآخر يضيف إليها محتوى العمل وخصائص التنظيم نفسه ويبدو أن ذلك أقرب إلى الصواب.

(الشهري، مرجع سابق، ص35-37)

### 3- قياس الرضا عن العمل :

يعد الرضا المهني عاملا مهما بالدول المتقدمة، حيث يتم قياسه من حين لآخر من قبل المؤسسات، وذلك لإعطاء عناية كبيرة لراحة العمال وتعزيز سعادتهم بالعمل الذي يؤديه، بتوفير الشروط الملائمة بغية ضمان أكبر قدر من التوافق المهني لديهم .

وغالبا ما يتم الاعتماد على تناولين رئيسيين مختلفين لقياس مستوى الرضا عن العمل لدى العامل : الأول يقوم على أساس قياس الرضا من خلال نسبي الغياب والحراك المهني، والذي يعتبر بمثابة المقياس الموضوعي للتعبير عن الآثار السلوكية للرضا عن العمل، ويعاب على هذا التناول افتقاره، إلى الوقوف على أسباب هذه الظاهرة، وبالتالي كيفية معالجتها .

أما التناول الثاني فيقتضي الاعتماد على مقاييس ذاتية لقياس الرضا عن العمل من خلال استجابة أحاسيس ومشاعر العمال لمختلف ما يوفره العمل من تحقيق لإشباع حاجاتهم وبلوغ أهدافهم، لذا يبقى هذا التناول ضروري ومفيد في عملية الكشف عن المتغيرات الرئيسية المؤثرة في مستوى الرضا بطريقة مباشرة وخصوصا إذا حسن استغلال هذا التناول في مختلف مراحلها.



وعلى العموم يبقى هذين التاولين معتمدين في قياس الرضا، فالأول يكشف عن مؤشرات عدم الرضا، في حين يتعمق الثاني في محاولة تحديد أسباب عدم الرضا والوقوف على الحلول المناسبة لها ، ويمكن التعرض فيما يلي لكليهما :

1\_ المؤشرات الموضوعية للرضا.

2\_ أسلوب الآثار السلوكية للرضا.

يمكن قياس الرضا عن العمل بواسطة أسلوب قياس الآثار السلوكية التي تظهر لدى الأفراد ، وتدل على رضاهم أو عدم رضاهم فيما يخص العمل ، ومن مثل هذه الآثار السلوكية تكرار الغياب عن العمل بعذر أو بدونه ، وكذا تغيير العمل بآخر.

وكما سبقت الإشارة إليه ، فإن كل من الغياب والحراك المهني ، يعتبران كمتغيرين أساسيين للدلالة على مستوى عدم الرضا عن العمل لدى العامل ، ويمكن التطرق لقياس كل متغير على حده فيما يلي :

عادة ما ينظر إلى نسبة غياب العامل عن عمله كمؤشر موضوعي يعكس مستوى رضا العامل عن عمله باستثناء حالات غياب خارجة عن نطاق العامل كما هو الحال عند المرض أو بسبب حوادث معينة أو ظروف عائلية طارئة ، و غيرها من الأسباب التي قد لا تعكس بالضرورة أية علاقة بالرضا عن العمل.

وعلى الرغم من ذلك تبقى هناك حالات كثيرة يترجم فيها الغياب على أنه يعكس مستوى عدم الرضا لدى العامل ، وعلى هذا الأساس اقترحت وزارة العمل الأمريكية حساب معدل الغياب وفق المعادلة التالية :

### مجموع أيام الغياب للعمل

معدل الغياب خلال فترة معينة =  $\frac{\text{مجموع أيام الغياب}}{\text{عدد العمال} \times \text{عدد الأيام}}$  × 100

متوسط عدد العمال × عدد الأيام

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن حساب معدل الغياب بالنسبة لأي فترة ، وعادة ما يكون الهدف من ذلك إجراء مقارنة بين مختلف أقسام المؤسسة عبر الفترات الزمنية المختلفة وحتى بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات المشابهة أو المغايرة ، الأمر الذي قد يسمح بالوقوف على مختلف مستويات الرضا لدى العمال ومن منظور آخر ، حاول "ستيرز" و "رودس" (1978)، تقديم نموذج عمليات للمساعدة في فهم العلاقة بين الرضا المهني والغياب بعد مراجعتها لدراسات علمية كثيرة (104دراسة علمية) حول الرضا والغياب لكن "تشادويك وآخرون" (1982) أنكروا كلية وجهة النظر التقليدية كون الغياب كظاهرة فردية تتأثر بالفرص المتاحة ، للرضا أو الدافعية ، بل ينظرون إلى الغياب كظاهرة اجتماعية تعتمد على عوامل غير تلك المرتبطة بدافعية الفرد وقدراته ، واقتروا نظرية التبادل الاجتماعي التي يعتمد فيها مقدار الغياب ونماذجه عن مجموعة من المعايير والتوقعات ، بالإضافة إلى افتراض بان هناك علاقة تبادلية بين العمال ومرووسيتهم ، وان سلوك العمال وغيابهم يتأثر بهذه العلاقة كذلك ، وبالتالي فان الغياب من هذا المنظور لا علاقة له

بالرضا المهني بقدر ما هو مرهون بما يتم تعلمه حول المستويات المقبولة للغياب من وجهة نظر مجموعة العمل والمنظمة ، وبالتالي تطبيق ما هو متداول أو معمول بيه ، كما أن التناول المعتمد على التبادل الاجتماعي يأخذ بعين الاعتبار استقرار الفروق الفردية أو الدوافع كعوامل مساعدة في الغياب. ويرى "لاندي" (1985) أن هناك مشكل آخر مرتبط بالتناول الخاص بالرضا المهني والدافع مقابل الغياب وفي ظل تجاهل القيم الايجابية للنشاطات غير المهنية والأهداف. (بن زروق، 2008، ص70-72)

#### 4- الحراك المهني :

يمكن توقع بان الموظفين غير الراضين يلجئون عادة إلى البحث عن عمل آخر يرضي قيمهم وحاجاتهم ، وفي هذا الإطار قام الباحث "موشنسكي" (1979) بتفحص عدة دراسات سابقة للبحث عن العلاقة بين الرضا والحراك المهني ، وتبين له وجود علاقة سلبية بين المتغيرين ، فالعامل الذي يحب عمله لا يغادر منصب عمله ، وأشار إلى أن هناك عدة عوامل تتوسط تلك العلاقة ، من أهمها الظروف الاقتصادية . ويمكن إنهاء العمل بمؤسسة ما كدليل يعكس مستوى الرضا عن العمل لدى أفراد المؤسسة، إذا ينظر لبقاء العامل بوظيفة كمؤشر يدل على مدى ارتباطه وولائه للمؤسسة، وعادة ما يحسب معدل الحراك المهني وفقا للمعادلة التالية:

عدد حالات إنهاء المهام

$$\text{معدل الحراك خلال مدة معينة} = \frac{\text{عدد حالات إنهاء المهام}}{100} \times 100$$

المجموع الكلي للعمال في منتصف الفترة

وكما هو الحال بالنسبة لمعدلات الغياب ، فان معدلات الحراك المهني قد تفيد في عملية تحديد مستويات الرضا عن العمل بالنسبة للعديد من فئات العمال ومختلف أقسام المؤسسة وعبر الفترات الزمنية المختلفة ، الأمر الذي من شأنه أن يشير إلى وجود مشاكل قد تتطلب إعادة النظر في مختلف الإجراءات التنظيمية وغيرها ، وتجدر الإشارة إلى أن هذا المؤشر يبقى مبهما إلى حد ما ، نظرًا لعدم قدرته على عدم تعليقات

لأسباب هذه الظاهرة ، لذلك عادة ما ينصح بإجراء مقابلات مع الأفراد المعنيين حول أسباب إنهاء المهام الاختياري .(بن زروق،نفس المرجع السابق،ص73)

## 5- المقاييس الذاتية للرضا:

يشكل أسلوب التقرير الذاتي مقياسا الرضا عن العمل لدى الفرد ، وهو أسلوب يطلب فيه من الفرد أن يعطي إجابات لبعض الأسئلة لتقرير بنفسه عما أن كان راضيا عن العمل الذي يؤديه أم لا أو أن يذكر مشاعره تجاه هذا العمل من جوانبه المختلفة ، ويعتمد هذا الأسلوب على استبيان تتمحور أسئلته حول محورين أساسيين هما :

1-الحاجات الإنسانية وفق تقسيم "ماسلو" للحاجات .

2-جوانب العمل المختلفة باعتبارها مكونات الرضا منها :الراتب ،فرص الترقية ، نمط القيادة ،الرئاسة والإشراف ،العلاقات مع الزملاء ،عبء العمل ومسؤولياته ،المشاركة في اتخاذ القرارات ،المكانة الاجتماعية وقد انبثقت عن مختلف النظريات التي تعالج موضوع الرضا مقاييس ذاتية متعددة يساير كل منها هذه النظريات أو أكثر ،ويمكن التطرق لهذه المقاييس فيما يلي :

## 5-1- طريقة ثرستون THERSTON

تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار عبارات يدور محتواها حول صفات العمل أو الأهداف التي يحققها العامل من عمله ،لتعرض هذه العبارات على مجموعة من الحكام لغرض تقييمها وإعطائها درجة معينة ،ويتم في الأخير إلغاء العبارات الجد متباينة ،والاحتفاظ بالعبارات التي وقع عليها الاختيار أي ذات التباين القليل ،ويؤخذ متوسط التقييم لمختلف العبارات كدليل على درجة الرضا المشار إليها ،بناء على الدرجات التي منحت من طرف الحكام .

## 5-2- طريقة ليكرت likert

تختلف هذه الطريقة عن طريقة "ثرسون" في كونها تقتصر على مجرد اختيار مجموعة من العبارات الإيجابية التي لها صلة بخصائص العمل ،حيث يطلب من المفحوص فيما بعد اختيار درجة موافقة أو عدمها على مدى سلم تنقيط يتكون من خمس مستويات تتراوح ما بين الموافقة القصوى إلى المعارضة الشديدة .

وتنقط إجابات المفحوص على كل عبارة وفق سلم تنقيط ينحصر بين (1 و5) وفقا لموافقة المفحوص أو معارضته لكل عبارة، وتحسب في الأخير درجة مستوى الرضا العام لدى العامل بجمع مختلف المقادير التي حصل عليها مقابل كل عبارة من عبارات المقياس.

وتجدر الإشارة إلى إننا تبيننا في دراستنا هذه لموضوع "الرضا الوظيفي و علاقته بالاحترق النفسي للمدربين في كرة القدم لولاية ورقلة -صنف أكابر - "طريقة ليكرت"

### 5-3- طريقة أوزقود: AUZGOD

تقوم طريقة "أوزقود" على أساس تقديم مجموعة من العبارات الجزئية، بحيث توضع نهايتي سلم متدرج لعبارتين تحملان صفتين متناقضتين، والمطلوب من المفحوص تحديد درجة شعوره في صورة رقمية في مجال ما بين هذين الصفتين المكونتين لطرفي السلم المتدرج، والمثال الموالي يتعرض لمجموعة من العبارات المرتبطة بمحتوى العمل الذي يؤديه العامل :

مهم — تافه

7 6 5 4 3 2 1

مريح — متعب

7 6 5 4 3 2 1

ويتكون المقياس على طريقة "أوزقود" من مقاييس جزئية، يعالج كل منها جانبا من جوانب العمل مثل محتوى العمل : الإشراف، الظروف الفيزيقية ، الأجر... الخ ، بحيث يتم تكوين سلام تدرجية ذات قطبين يحملان صفتين متناقضتين لكل جانب من جوانب العمل المعينة بالدراسة ، كما هو الحال في المثال الموضح سابقا، وتجمع مجموع الدرجات التي أشر عليها المفحوص لتمثل مستوى الرضا العام لديه، في حين، تمثل درجات جانب من جوانب العمل الجزئية مستوى الرضا الجزئي لهذا الجانب ، هذا شريطة أن يخضع المقياس لدراسة علاقة الارتباط بين الجوانب الجزئية والمقياس الكلي ، بحيث تحذف كل العبارات التي يكون ارتباطها بالمقياس الكلي ضعيفا .

هذا ، وتجدر الإشارة إلى وجود طرق أخرى لقياس مستوى الرضا ، ولكل طريقة مقياس له خصائصه، ومنها:مقياس الوقائع ل"فلانغان" ،مقياس تعبيرات الوجه ل"كونن" المقياس المتدرج ل"سميث وآخرون ، مقياس النزعات الفعلية ل"كورنوزار" ،المقابلة الشخصية واستبان ل"منيسوتا" للرضا المهني والذي يتألف من

(21 عبارة) مع سلم تتقيط يتكون من خمس مستويات : (راض جدا ، راض، لأعرف، غير راض ، غير راض تماما). (بن زروق، نفس المرجع السابق، ص74-76)

### خلاصة :

ما يمكن استخلاصه من كل ما سبق ذكره من آراء و تحليلات علمية ، لموضوع الرضا الوظيفي (المهني) في مجالات العمل المختلفة ، هو أن هذا الموضوع هام وحساس جدا ، كونه يتعلق بمشاعر وأحاسيس الفرد العامل تجاه العمل الذي يمارسه ، والعلاقة القائمة بين هذه الأحاسيس المؤثرة سلبا أو إيجابا.

ونظرا للأهمية الكبرى التي يكتسيها موضوع "الرضا المهني" في حياة الفرد والجماعة على حد سواء، فقد حظي بالدراسات العلمية العميقة ، والبحوث المتواصلة الدقيقة ، من قبل العلماء والدارسين والمختصين \_ كل في مجال تخصصه \_ محاولين إيجاد التقنيات الملائمة والوسائل والأساليب والمقاييس العلمية المناسبة لقياسه ، بغية التعرف على العوامل والأسباب التي تؤثر فيه سلبا ، ومن ثم ، العمل على محاربتها أو إبعادها ، للرفع من مستوى الرضا لدى العامل، إلا أن الرضا في الجانب الرياضي لم يعرف اهتماما كبير في الوطن العربي خصوصا، فلا ربما كان من العوامل العديدة على تدني الرياضة فيها.

### 6- أسس وأركان الرضا الوظيفي:-

للرضا الوظيفي أسس و ثوابت يقوم عليها لابد من توفرها و قيامها و هذه الأسس منها ما هو داخلي يتعلق بنفس الإنسان ودوافعه ، ومنها ما يتعلق بمحيط العمل و بيئته ومنها ما يتعلق بالمحيط العام من المجتمع بكل مقوماته و مكوناته ،ومن الأسس و الأركان كما ذكره (الغامدي، 2006، ص55-61) نجد ما يلي:-

### 6-1- الدوافع Motivations:-

الدافع قوة داخلية تعمل في نفس الإنسان -وتدفعه للبحث عن شيء محدد ،وبالتالي تتجه تصرفات وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء - (السلمي، 1983م)و الدوافع هي الطاقات الكامنة في الكائن الحي التي ترسم له أهدافه وغاياته وسلوكياته لتحقيق أحسن تكييف ممكن مع بيئته الخارجية (فهمي، 1987م) واهتمت الدراسات الإدارية الحديثة بالدوافع من أجل فهم تأثيرها على سلوكيات العاملين وأدائهم وانعكاساتها على إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي.

ويرى (عبد الخالق، 1402هـ) أن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي منها ما هو ذاتي ومنها ما هو تنظيمي أما العوامل الذاتية فهي تمضي في مجموعتين:

**المجموعة الأولى:** - تتعلق بقدرات و مهارات العاملين أنفسهم وهي قدرات ومهارات يمكن قياسها و معرفتها عن طريق تحليل الخصائص و السمات المميزة لمجتمع العاملين مثل الفئات العمرية و الحالة التعليمية ومدة الخبرة و العمل السابق و غير ذلك .

**المجموعة الثانية:** - وهي تتعلق بمستوى الدافعية لدى العاملين وقوة تأثير دوافع العمل لديهم و الأمر حينئذ يتطلب تحليل ومعرفة هذه الدوافع وأنواعها ثم قياس قوة تأثيرها و أهميتها في تحريك سلوكهم التنظيمي ،على أنه تجدر الإشارة في محيط العوامل الذاتية إلى أن هذه العوامل هي عوامل متفاعلة ،يتم فيها التفاعل بين القدرة والدافعية ،وان أحد الأمرين -القدرة أو الدافعية- لا تغني على الآخر ،مهما تعاضم أحدهم بل أن أحدها قد يكون مثيرا للآخر .

وبعبارة أخرى فهذه العوامل ليست عوامل يضاف بعضها إلى بعض ، ولكنها تتفاعل بعضها مع بعض ، والعوامل الأخرى هي العوامل التنظيمية وتنقسم بدورها إلى ما يتعلق بالتنظيم و ما يسوده من أوضاع و علاقات و أمور مرتبطة بالوظيفة منها.

- الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل.
- الرضا عن ظروف وشروط العمل.
- الرضا عن الوظيفة وما تتيحه لشاغلها من إشباعات. ويتسع مفهوم الرضا عن الوظيفة ليشمل مستوى الوظيفة ومحتواها ونطاقها ومداهما وما تمثله هذه الوظيفة لشاغلها من إثراء وظيفي وما تعكسه من ذاتية وتنوع واستقلال و مسؤولية.

## 6-2- العوامل التنظيمية (البيئية): -

وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها النظمي على الموظف ، بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله ، ومن هذه العوامل الانتماء الاجتماعي ، فقد أثبتت دراسات مختلفة أن قدرة الموظف على التكيف مع وظيفته واندماجه فيها يمثل أحد العوامل المحددة لرضاه الوظيفي وأن الانتماءات الديموغرافية لبعض العاملين (إلى الريف أو المدينة) كان لها أثر واضح على درجة تكيفهم و اندماجهم في العمل ،- الأمر الذي صار الاعتقاد معه بأن الإطار البيئي و الثقافي للموظف وظروف نشأته لها أثر على التجاوب السلوكي و العاطفي للموظف تجاه وظيفته.

كما أن نظرة المجتمع إلى الموظف و العامل ،ومدى تقديرهم لدوره ، وما يسود هذا المجتمع بمؤسسات و نظمه من أوضاع وقيم .. كل ذلك يعكس تأثيره إيجابا أو سلبا على اندماج الموظف و تكامله مع وظيفته لان (ما هو كائن خارج الإنسان يؤثر فيما هو موجود بداخله).

وكذلك فقد أشار بعض المختصين إلى الحوافز و أفردوها بالإشارة إليها كأحد أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

و الحوافز Incentives هي مجموعة من العوامل الخارجية القادرة على إثارة القدرة العقلية المحركة للفرد التي تؤثر على تصرفاته و توجهها وجهة معينة في العمل و الإنتاج (حنوش،1985م)  
والحوافز هي الظروف أو العوامل التي تدعو الفرد إلى التصرف في اتجاه أو آخر، وهي التي تزيد من سرعة هذا التصرف أو تمنع وتحد من بعض أوجه نشاطه (السلمي،1972م).  
ويرى العديلي أن الحوافز تعبر عن الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد التي يمكن استخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاطات محددة بالشكل الذي يشبع رغباته ويحقق أهدافه.  
(العديلي،1986م).وتحقق كفاية الحوافز وعدالتها واستمرارها واستنادها إلى أسس مقبولة و ارتباطها بأهداف محددة لرضا العاملين.

ويشير الباحث إلى طغيان الماديات في هذا العصر وتركها الآثار عميقة أسهمت في بناء شخصية الفرد خاصة في وقت أصبحت مبشرات النظام الرأسمالي هي السائدة فلذلك يمكن القول و بالصوت العالي أن الحوافز و الإشباعات من الجانب المادي أصبحت تمثل ركنا في العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.  
وترتبط هذه المسألة بجانب آخر هو جانب التوقعات و الذي أشار إليه (العديلي ،1986م) بقوله:أن الثقافة بصفة عامة و الثقافة التنظيمية على وجه الخصوص تلعبان دورا فعلا في سلوك الفرد و التأثير على مشاعره ودوافعه نحو العمل ، وثقافة المنظمات تلعب دورا كبيرا في تحديد أنماط سلوك العاملين وما يوجهها من دوافع وميول وتوقعات.

ولمعرفة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي قام (الماقوش،1423هـ) باختيار العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي و بعض العوامل متمثلة فيما يلي:-

سنوات الخدمة في العمل الحالي و سنوات الخدمة في العمل عامة ، عدد الدورات التدريبية في المجال التي سبقت الالتحاق بالعمل الحالي ،وتلك التي تمت أثناء العمل الحالي ،عدد الدورات التخصصية والحاجة للدورات التدريبية ،واستخدام الحاسب الآلي والصعوبات التي تواجه العامل ،بالإضافة إلى تلك العوامل المهنية ،تم اختيار مدى ارتباط الرضا الوظيفي ببعض العوامل الديموغرافية مثل العمر والدخل والمؤهل التعليمي.ووجد أن هناك ارتباطا كبيرا بين هذه العوامل وتحقيق الرضا الوظيفي .

ويذكر (السالم،1977م) أن(كيث) حدد ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي عن العمل ،تتصل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة بينما الثلاثة الأخرى بظروف أو جوانب أخرى، والعوامل هي:

#### (أ)-العوامل المتصلة مباشرة بالعمل:

1- كفاية الإشراف المباشر:فالمشرف له أهميته لأنه نقطة اتصال بين التنظيم والأفراد، ويكون له أكبر الأثر فيما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.

2- الرضا عن العمل نفسه:فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان هذا من النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعا لهم على إتقان عملهم وبذل ما لديهم من طاقة للقيام به.

3- الاندماج مع الزملاء في العمل: الإنسان اجتماعي بطبعه، لذا يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة لزمالة الآخرين.

### ب)-العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى:

- 1- توفير الأهداف في التنظيم: ويرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم، كما يتوقعون أن يكون هذا التنظيم على درجة من الفعالية تمكنه من تحقيق الهدف المقام من أجله.
- 2- إنصاف المكافآت الاقتصادية وغيرها: يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.
- 3- الحالة الصحية البدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد و أدائه و معنوياته، فقد يكون هناك مشاكل عائلية أو اعتلال في صحة الفرد، وهي إن كانت عوامل خارج نطاق العمل إلا أنها تؤثر على حالة الفرد في محيط العمل، و يورد (السالم، 1977م) ما ذكره (Flippo) كقائمة من العوامل المؤثرة على رضا الأفراد منها:

أ- الأجر .

ب- الاستقرار في العمل.

ج- ظروف العمل.

د- تقدير العمل المنجز.

هـ- القيادة العامة و الكفاءة.

و- الفرص المتاحة.

ز- الانسجام مع الزملاء في العمل.

ح- المزايا المتحصل عليها في العمل.

ط- المركز الاجتماعي.

ي- القيام بعمل له أهمية.

و لقد طورت (كوندي) نموذجاً للرضا الوظيفي يتضمن سبعة عشرة جانبا لقياس الرضا الوظيفي ،ومن أبرز هذه الجوانب الترقية، وفرص التدريب، والاستقلالية، ومجموعة العمل، والإشراف والإدارة العليا، و الأجر، و الأمن الوظيفي، وأسلوب تنظيم العمل، والالتزام التنظيمي، كما حددت (سميث وآخرون) خمسة جوانب رئيسية للرضا الوظيفي مصدرها طبيعة العمل و الراتب ،والتقدم الوظيفي، وزملاء العمل ،وقد تبعمهم (فرات) بتحديد جوانب مماثلة للرضا الوظيفي منبثقة من عناصر وظيفية، كالرواتب وطبيعة العمل، ومجموعة العمل ،والإشراف، والإدارة .(العمرى، 1992م)

و أشار (شاويش، 1996م) إلى أن رضا العاملين هو محصلة للاتجاهات نحو مختلف عناصر الرضا والتي تتمثل في العناصر التالية:

أ- سياسة الإدارة في تنظيم العمل وتوفير ظروفه الملائمة.



ب- نوعية الإشراف والعلاقات مع الرؤساء المباشرين.

ج- العلاقة مع العاملين.

د- الراتب أو الأجر.

هـ- فرص الترقية و التقدم في العمل.

و- مزايا العمل في المؤسسة.

ز- الأمن والسلامة و الاستقرار في العمل.

ح- مسؤوليات العمل وانجازها.

ط- المكانة الوظيفية للفرد والاعتراف به وتقديره.

ي- ساعات العمل.

ك- جماعة العمل.

أما (بدر، 1982م) فقد صنف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بعد استعراضه لمعظم الاتجاهات الفكرية و الميدانية التي تمت في مجال الرضا الوظيفي إلى خمس مجموعات:

1- **عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها:** وتشمل ما يحصل الفرد من امتيازات نتيجة انشغاله

لوظيفته مثل الراتب ، و الإجازات، والسكن ، والتأمين الصحي ، و التأمينات الأخرى، والتثبيت في الخدمة ، و فرص الترقية و العلاقات مع الآخرين في العمل (زملاء ورؤساء ومرؤوسين).

2- **عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها:** تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة و درجة إثرائها أفقياً ،

وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة ، ورأسياً بعمق الوظيفة ومدى إشباعها للاحتياجات العليا ، وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة ، ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط ، الرقابة، و التنفيذ) و النظرة الاجتماعية للوظيفة ولشغلها ، ومدى شعور الفرد بالانجازية و استغلال قدراته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها و المستوى الإداري للوظيفة.

3- **عوامل تنظيمية:** تتعلق بسياسة المؤسسة فيما يتصل بساعات العمل وظروفه، وإجراءاته، ونظم الاتصال بالمؤسسة.

4- **عوامل متعلقة بالفرد نفسه:** مثل شخصية الفرد ، وقيمة الشخصية ، ودرجة استقراره في حياته ، والسن ، ومؤهله العلمي ، وجنسه ، وأهمية العمل بالنسبة له.

5- **عوامل بيئية:** وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه .

وفي ذات السياق قام (عبد الخالق، 1988) بتصنيف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى ثلاثة عوامل هي:

(أ) - **العوامل الذاتية:** وهذه العوامل تتوزع على مجموعتين هما:

- المجموعة الأولى: تتعلق بقدرات ومهارات العاملين ،ويمكن معرفتها عن طريق خصائص مجتمع العاملين مثل الفئات العمرية،والمؤهلات العلمية ،والخبرات وغيرها.
- المجموعة الثانية:تتعلق بمستوى الدافعية لدى العاملين،ويمكن معرفتها من خلال تحليل وتحديد دوافع العاملين و قوة تأثيرها في تحريك سلوكهم التنظيمي،وهذه العوامل متفاعلة مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الأجر.

**(ب) - العوامل التنظيمية:**تتعلق هذه العوامل بالمؤسسة وما يسودها من أوضاع وعلاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة و الموظف ومن هذه العوامل:

- نظم وأساليب وإجراءات العمل.
- العلاقة مع الآخرين في محيط العمل (رؤساء ومرؤسين وزملاء).
- ظروف العمل و شروطه.
- الوظيفة وما توفره لشاغلها من إشباعات.

**(ج) - العوامل البيئية:**وتتعلق هذه العوامل بالبيئة ودورها في التأثير في الموظف ورضاه عن وظيفته ،فقدرة الموظف على التكيف مع وظيفته واندماجه فيها تعتبر من العوامل المحددة لرضاه الوظيفي، وتلعب انتماءات العاملين إلى الريف أو المدينة دورا واضحا في تكيفهم و اندماجهم في العمل ،كما أن نظرة المجتمع للوظيفة ومركز شاغلها تؤثر في درجة الرضا الوظيفي للموظف.

و أجملت معظم الدراسات للعوامل المحددة للرضا الوظيفي في العناصر التالية:

**(أ) -الرضا عن الوظيفة ،ويتضمن البنود الآتية:**

- 1- اتفاق الوظيفة مع تأهيل الفرد وقدراته واستعداداته الشخصية.
- 2- إتاحة الوظيفة للموظف فرصة لاستخدام مهاراته ومواهبه.
- 3- إتاحة الوظيفة للموظف فرصة المبادرة و الابتكار.
- 4- توفير نظام الإشراف العام وليس الإشراف المباشر.
- 5- المكانة الاجتماعية للوظيفة داخل المنظمة و خارجها.

**(ب) - الرضا عن الأجر،ويتضمن ما يلي:**

- 1- تناسب الأجر مع العمل بالنسبة لوظائف المنظمة.
- 2- تناسب الأجر مع العمل بالنسبة لظروف العمل.
- 3- تناسب الأجر مع تكاليف المعيشة.
- 4- إتباع سياسة المكافآت المحفزة والمستمرة و إنصاف المكافآت.

## ج))- الرضا عن فرص النمو و الارتقاء الوظيفي و يتضمن ما يلي:

- 1- تحديد سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي.
- 2- نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف و ارتباطه بها عند نموها.
- 3- تأهيل العاملين بالمنظمة لشغل الوظائف الأعلى.

## د))- الرضا عن أسلوب الإشراف و القيادة و يتضمن ما يلي:

- 1- إظهار روح الصداقة في العمل حتى يشعر المرؤوس أن رئيسه يفهمه ويفهم مشكلاته ووجهة نظره.
- 2- عدالة الرؤساء في معاملة المرؤوسين لأن محاربة المرؤوسين يضعف من ثقة الآخرين.
- 3- تركيز الرئيس على نقاط القوة الموجودة في المرؤوس بدلا من التركيز على نقاط الضعف.

## ه))- الرضا عن مجموعة العمل، ويتضمن م يلي:

- 1- الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة.
- 2- تقارب درجات الثقافة و الناحية العلمية و الفكرية.
- 3- وجود انتماءات مهنية واحدة.
- 4- تقارب القيم والعادات و الأخلاقيات الخاصة بالمجموعة.

## و))- الرضا عن النواحي الاجتماعية و يتضمن ما يلي:

- 1- بحث المشكلات الاجتماعية للموظف ومساعدته في حلها كلما أمكن ذلك.
- 2- رعاية الموظف صحيا.
- 3- توفير الخدمات للموظف.
- 4- مساعدة الموظف في مواجهة حالات الكوارث.
- 5- وجود أنشطة ترفيهية.

## خلاصة:-

من خلال دراسة هذا الجانب تبين أن هناك أسس و أولويات وأركان يقوم عليها الرضا الوظيفي و تتلخص هذه الأسس فيما يلي:

الدوافع وهي التي تدفع الشخص للبحث عن الرضا الوظيفي، ومن هذه الدوافع ما هو ذاتي، ومنها ما هو تنظيمي، فالعوامل الذاتية مثل القدرات و المهارات و كذلك مستوى الدافعية و قوة تأثيرها و أهميتها في تحريك السلوك التنظيمي .

أما العوامل التنظيمية وهي التي تتعلق بالتنظيم وما يسوده من أوضاع وعلاقات و أمور مرتبطة بالوظيفة. ومن ضمن أركان الرضا الوظيفي و أسسه التي يبنى عليها موضوع الحوافز سواء منها المادية أو المعنوية إذا ما تحققت لها الكفاية والعدالة. وكذلك نجد أن موضوع التدريب يعتبر من العوامل الرئيسية التي تبعث على الرضا الوظيفي فالدورات التدريبية كما ونوعا تعتبر لها تأثير في مسألة الرضا الوظيفي.

ومن الأسس التي يقوم عليها الرضا الوظيفي عوامل متصلة مباشرة بالعمل مثل كفاية الإشراف المباشر و الرضا عن العمل و الاندماج مع زملاء العمل. وتوجد عوامل متصلة بظروف أخرى كالأجر و الاستقرار في العمل و ظروفه و تقدير العمل المنجز و المركز الاجتماعي و القيام بعمل له أهميته. إن آراء الباحثين حول أسس و أركان الرضا الوظيفي تتفاوت زيادة و نقصا حيث حصرها بعضهم في جوانب بينما أضاف آخرون إليها جوانب أخرى، وعموما فإن الجوانب المتعلقة بأسس الرضا الوظيفي كل منها يمثل جانبا منها فهي متكاملة فيما بينها.

## 7- نظريات الرضا عن العمل (نظريات الرضا المهني أو الوظيفي):-

### 7-1- نظرية تسلسل الحاجات hierarchy of needs

تسمى هذه النظرية غالبا بنظرية ماسلو maslow، وهي تنتظر للدافعية بأنها نابعة من داخل الفرد، حيث هناك دافع داخلي يوجه الفرد نحو أداء نوع معين من السلوك ويرى "ماسلو" بأن الدافعية لا يمكن فرضها على الفرد. (lewis-1973-p191)

وكمقدمة لنظريته هذه، طرح "ماسلو" مجموعة من الافتراضات التي يرى أنه يجب تأملها في جديّة كأجزاء متكاملة لأية نظرية سليمة للدوافع تستند على الحاجات البشرية. (علي عسكر، 1981، ص37) واستنادا إلى هذه الافتراضات، أوضح "ماسلو" تسلسلا للحاجات يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي:

أ- حاجات فسيولوجية أو عضوية: تمثل هذه الحاجات نقطة البداية في نظرية الدافعية وتشمل الحاجات الأساسية للإنسان مثل: الأكل، النوم، المأوى، الصحة، وهي أكثر الحاجات هيمنة وسيطرة، ففي حالة عدم إشباعها تتلاشى كافة الحاجات الأخرى من الوجود.

ب- الحاجات الأمنية: إذا تمت تلبية الحاجات العضوية أو الفسيولوجية على نحو مرض نسبيًا، تظهر مجموعة الحاجات الأمنية وتشمل: الضمانات الوظيفية، الاستقرار، الوقاية، التحرر من الخوف، الحاجة إلى التنظيم و القوانين التي تحدد المسؤوليات والواجبات.

ج- الحاجات الاجتماعية: بعد تلبية الحاجات الأساسية، تبرز أهمية الحاجات الاجتماعية، ويصبح الفرد أكثر رغبة بإقامة علاقات الصداقة وكسب رضا الآخرين. ويعزى كثير من علماء السلوك العدواني وغير المتعاون إلى عدم وجود علاقات اجتماعية بين الأفراد.

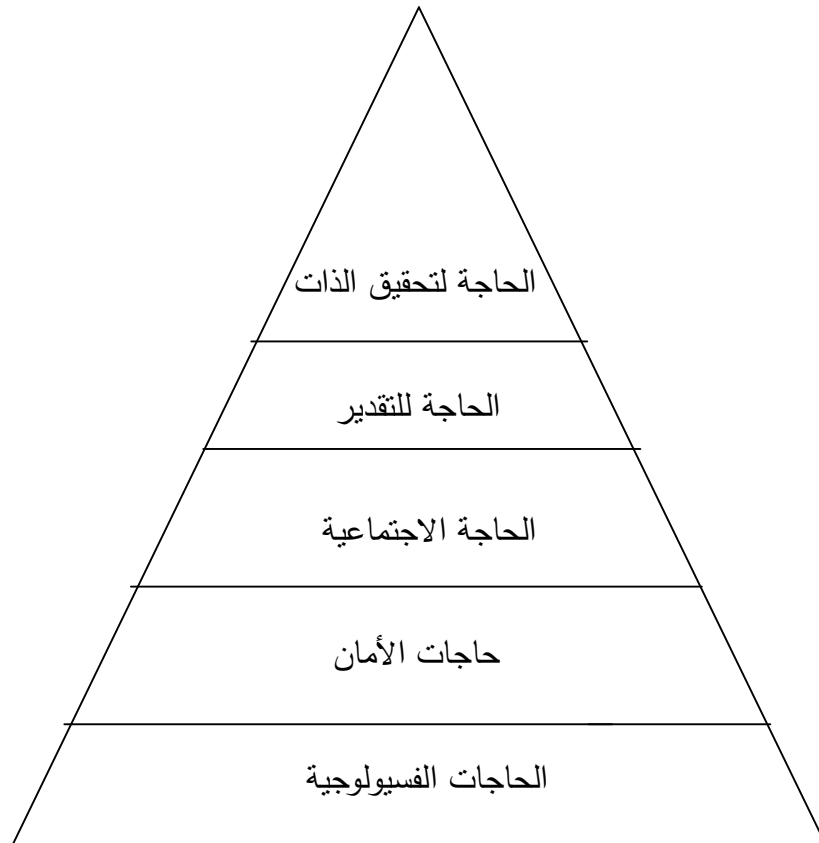
د- حاجات المكانة والتقدير: تسمى هذه الحاجات أيضا بالحاجات الذاتية و تمثل موقفا أعلى في سلم ترتيب الحاجات عند "ماسلو" ويمكن إدراكها حسب تصوره من جانبيين:

\* جانب داخلي: يتعلق بالمكانة الذاتية و الحاجات المتعلقة بالثقة بالنفس، والاستقلال، والقدرة على الانجاز، والأهمية، والأهلية، والمعرفة.

\* جانب خارجي: ويتعلق بالسمعة، والحاجة لان يكون الفرد وضعا اجتماعيا مقبولا، والتقدير من الآخرين، وكسب احترام الآخرين.

هـ- الحاجات المتعلقة بتحقيق الذات: تمثل هذه الحاجات قمة الحاجات في هذه النظرية، وهي تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته، وممارسة قدراته، ومواصلة تطوير شخصيته، والقدرة على الإبداع و الابتكار. وكما يرى "ماسلو": "هو التطلع لأن يكون الشخص كلما يستطيع أن يكون".

(علي عسكر، 1981، ص37)



## الشكل (01): هرم تسلسل الحاجات لماسلو

كما أنه يوجد العديد من النظريات انبثقت عن هاته النظرية الأم كما ذكره (حسين حريم، 2004م، ص114-127) منها:-

### 7-2- Achievement need نظرية الحاجة للإنجاز:

ركز العالم النفسي ديفيد ماكلياند David McClelland في دراسته المتعددة على الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دافع الإنجاز، وتأثير ذلك على السلوك الإنساني واستخدم هذا المصطلح -الإنجاز- بمعنى الحاجة و الدافع معا، وقد طور هو وزملاؤه مقياس لقياس قوة الحاجة ومن ثم درسوا العلاقة بين قوة الحاجات في منظمات الأعمال. واعتمدوا في دراستهم على الصور حيث كانوا يطلعون أفراد الدراسة على صور و يطلبون منهم كتابة قصص عن تلك الصور، أي وصف ما كان يحدث في الصورة و النتائج المحتملة، ولقد افترضوا أن ما أدركه الفرد وأخبر عنه في القصة عكس قيم الفرد و دوافعه واهتماماته، ولقد توصل ماكلياند وزملاؤه إلى تحديد ثلاثة أنواع من الدوافع لدى المديرين الناجحين وهي: الحاجة إلى الإنجاز والحاجة للانتماء والحاجة للقوة.

### 7-2-1- الحاجة للإنجاز Need for Achievement:

يميل الناس الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز لأن يكونوا طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح، ويحبون التحدي، ويضعون لأنفسهم أهدافا طموحة وكبيرة من الممكن تحقيقها، كما أنهم يرغبون تلقي تغذية راجعة حول مستوى أدائهم وانجازهم.

### 7-2-2- الحاجة للقوة Need for power:

يرى ماكلياند وزملاؤه المديرين ذوي الحاجة القوية للقوة يميلون إلى الرغبة في التأثير على الآخرين وممارسة النفوذ و الرقابة عليهم و التأثير على سلوكهم لخدمة أهداف المنظمة. ويسعى هؤلاء للوصول إلى مراكز قيادية. وهنالك وجهان للقوة: أحدهما ايجابي، ويركز على الاهتمام بمساعدة الآخرين لتحقيق الأهداف، وأما الوجه الآخر وهو سلبي فهو موجه نحو تحقيق مصلحة شخصية.

### 7-2-3- الحاجة للانتماء Need for Affiliation:

بالإضافة إلى الحاجة للإنجاز و الحاجة للقوة، فإن لدى المدير الناجح رغبة قوية للعمل و التواجد مع الغير، والتفاعل الاجتماعي، ومساعدة الآخرين، والاهتمام بمساعدة الآخرين على النمو والتقدم، وينتابه شعور البهجة والسرور عندما يكون محبوباً من قبل الآخرين.

ولقد أكد ماكلياند على أهمية الحاجة للإنجاز في تحقيق التقدم و النمو الاقتصادي في أي مجتمع، وأن الدول غير المتقدمة يمكن تحسينها بشكل جذري من خلال إثارة وتوليد الحاجة للإنجاز في أفراد الشعب... ويعتقد بأن الدافعية يمكن تعلمها في بيئة المنظمة وخارجها.

### 7-3 - نظرية ذات العاملين Two-factor Theory:

قام فريدريك هيرزبرغ Frederick Herzberg بتطوير نظرية متقدمة في الدافعية بالاستناد إلى دراسة إشباع الحاجات، و التأثير الدافعي لذلك الإشباع لدى مجموعة من المهندسين و المحاسبين (حوالي 200 شخص) في عدد من الشركات العاملة في بنسلفانيا في أمريكا. واستخدم في الدراسة أسلوب الحادث الحرج (Critical Incident)، بتوجيه السؤالين التاليين للأشخاص.

1- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك؟

2- متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء وعدم الرضا في عملك؟

وطلب من كل فرد وصف الظروف التي سببت هذين الشعورين لديه وكانت الإجابات مثيرة ومتوافقة. وقد صنف العوامل إلى مجموعتين.

#### 1- عوامل صيانة / وقاية (Dissatisfiers (Maintenance/Hygienic factors):

ويؤدي عدم توافر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الموظف، ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل، وقد أطلق على هذه العوامل عوامل صيانة/وقاية لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات. وقد حدد عشرة عوامل وقاية.

- |                           |                                 |
|---------------------------|---------------------------------|
| - سياسات الشركات وإدارتها | - العلاقات التبادلية مع المشرف. |
| - العلاقة مع المرؤوسين    | - الاستقرار في العمل.           |
| - ظروف العمل              | - الإشراف الفني.                |
| - العلاقات مع الزملاء     | - الراتب.                       |
| - الحياة الشخصية          | - المركز و المكانة.             |

#### 2- عوامل دافعية (Satisfiers (motivators):

هناك بعض العوامل المرتبطة بجوهر العمل، وأطلق عليها العوامل الدافعية، إذا توافرت تؤدي إلى دافعية قوية ودرجة عالية من الرضا، ولكن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء و عدم الرضا لدى العامل.

وأهم هذه العوامل:

- الانجاز في العمل.

- التقدم والترقي في العمل.

- إمكانية النمو والتطور الشخصي.

- الاعتراف بالانجاز.

- طبيعة العمل نفسه و مستواه

وقد استنتج هرزبرغ أن الجوانب /العوامل المرضية في العمل كانت تتعلق بمضمون العمل، والجوانب /العوامل غير المرضية ترتبط بالبيئة والظروف، وسمى العوامل المرضية عوامل وقاية/صيانة. وهذا التمييز يشابه إلى حد كبير التمييز بين العوائد الخارجية (Extrinsic-rewards) والعوائد الخارجية تتعلق بالظروف و العوامل الخارجية للعمل مثل الراتب وغيره، بينما تتعلق العوائد الذاتية بجوهر العمل وهي جزء من العمل وتتم حينما يقوم الفرد بالعمل.

ولقد أسهمت نظرية هرزبرغ في توجيه انتباه المديرين إلى عوامل أخرى غير الراتب، وظروف العمل، والسياسات... والتي يمكن أن تدفع العاملين للعمل.

وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت للنظرية، إلا أنها لا تزال تحظى باهتمام العديد من المديرين الذين يحاولون زيادة الدافعية لدى العاملين، والميل نحو استخدام العوامل الدافعية التي اقترحتها النظرية. ويعود ذلك كله لكون هرزبرغ قد استخدم لغة سهلة مبسطة خالية من المصطلحات و المفردات العلمية النفسية المعقدة.

#### 7-4- نظرية الدرڤير (ERG):

اعتمد الدرڤير في تطوير نظريته في الحاجات على نظريتي ماسلو وهرزبرغ، وبما يتوافق مع نتائج الدراسات التي أجراها، واقترح أن للإنسان ثلاث مجموعات من الحاجات وهي:

- حاجات الوجود (Existence)، وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة الغذاء و الماء، والأجور، وظروف العمل.

- حاجات الارتباط (Relatedness)، وهي حاجات يتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية التبادلية.

- حاجات النمو (Growth)، وهي الحاجات التي يتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي.

وبمقارنة هذه الحاجات مع سلم حاجات ماسلو، فإن حاجة الوجود تتأخر الحاجات الفسيولوجية والأمان والاستقرار و أن حاجة الارتباط يقابلها الحاجات الاجتماعية والحب والانتماء، وأما حاجة النمو فهي تشابه حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات.



وبالإضافة إلى الاختلاف في عدد من فئات الحاجات ، فإن نظرية الدرفير تختلف عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة لأخرى ،فهو (الدرفير) يرى أن الحاجات تشكل خطا مستقيما وليس سلما، ولا يعتقد بأنه يجب إشباع الحاجات الدنيا أولا قبل أن تشكل الحاجات العليا دافعا. ويضيف Gibson وزملاؤه إلى تدرج الرضا في إشباع الحاجات، عملية إحباط - انحدار تدريجي - regression Frustration، أي أنه في حالة إخفاق الفرد باستمرار في محاولة لإشباع حاجات النمو، تبرز حاجات الارتباط قوة دافعة رئيسية تجعل الفرد ونشأته يلعبان دورا في تحديد أسبقية وترتيب الحاجات.

وتفيد نظرية الدرفير المدربين في توجيه الأفراد نحو الحاجات الدنيا إذا ما استحال عليهم (الأفراد) تحقيق حاجات المرتبة العليا فمثلا إذا لم تسمح سياسات المنظمة و أنظمتها للفرد بإشباع حاجات النمو و التطور، فهذا يتوجب على المدير إعادة توجيه جهود الفرد نحو إشباع حاجات الوجود والارتباط.

×\_\_\_\_\_×

حاجة النمو

حاجة الارتباط

حاجة الوجود

## 7-5- نظرية التوقع Expectancy Theory:

تسند هذه النظرية إلى "فيكتور فروم" Vector Vroom. وينظر الكاتب للدافعية على أنها عملية اختيار من بين عدة أفضليات متاحة للفرد. فالإنسان الذي لديه هدف معين يسعى لتحقيقه عليه أن يختار سلوكا معيناً لتحقيق هذا الهدف. وهنا سيقوم بوزن تقدير مدى توقع واحتمال أن تحقق أنواع معينة من السلوك هذا الهدف المرغوب. وإذا ما تبين أن سلوكا معيناً يتوقع نجاحه أكثر من غيره، فإنه يتوقع أن يتم اختيار هذا السلوك من قبل الشخص الساعي لتحقيق الهدف، ويتطلب تحليل النظرية وفهم ما تتضمنه من أفكار رئيسية توضيح معاني أهم المتغيرات التي تركز عليها.

1- Valence تكافؤ وتعني قوة ميل/أفضلية الفرد تجاه نتيجة معينة، أو جاذبية النتيجة أو عائد ما مرغوب فيه من قبل الفرد، ويعطيه أهمية كبيرة، ويفضل الفرد هذه العوائد/النتيجة على غيرها. ويكون التكافؤ سالبا إذا لم يفضل الفرد مكافأة أو عائد ما ويفضل عدم تحقيقه، ويكون التكافؤ (صفرًا) إذا كان الفرد حياديا بالنسبة لعائد معين، وهذا العائد لا قيمة له بالنسبة للفرد ولا يهمه تحقيقه.

2- الوسيلة (Instrumentality) ويشير إلى مدى قناعة الفرد و اعتقاده بأن تحقيق نتيجة أو عائد من المستوى لأول (الأداء والانجاز المحقق) سيؤدي إلى تحقيق نتيجة أو عائد من المستوى الثاني. فمثلا يكون لدى الفرد دافعية إذا كان مقتنعا ويتوقع بأن الأداء و الانجاز المتميز (نتيجة مستوى أول) ينظر إليه كوسيلة مساعدة في تحقيق الترقية (نتيجة مستوى ثاني) أي بمعنى أن الموظف ينظر إلى الأداء والانجاز إذا ما كان يشكل وسيلة لتحقيق العائد/المنفعة.

3- أما المتغير الثالث فهو التوقع Expectancy، وهو يختلف عن الوسيلة المساعدة. ويشير إلى مدى توقع الفرد بأن يؤدي جهده إلى الانجاز و الأداء (نتيجة مستوى أول)، مدى قناعة الفرد واعتقاده بأن الإقدام على سلوك معين سيؤدي إلى تحقيق نتيجة معينة. فالتوقع يربط الجهد بنتيجة الدرجة الأولى (الأداء والانجاز)، بينما الوسيلة المساعدة تربط نتيجة المستوى الأول بنتيجة المستوى الثاني (الترقية). وفي العادة يكون لدى الفرد دافعية لبذل مجهود إذا توفرت لديه قناعة بأن ذلك الجهد سيؤدي إلى أداء وانجاز عال.

واستنادا لهذه النظرية فان الدافعية = التوقع × الوسيلة × الجاذبية

$$M = E \times I \times V$$

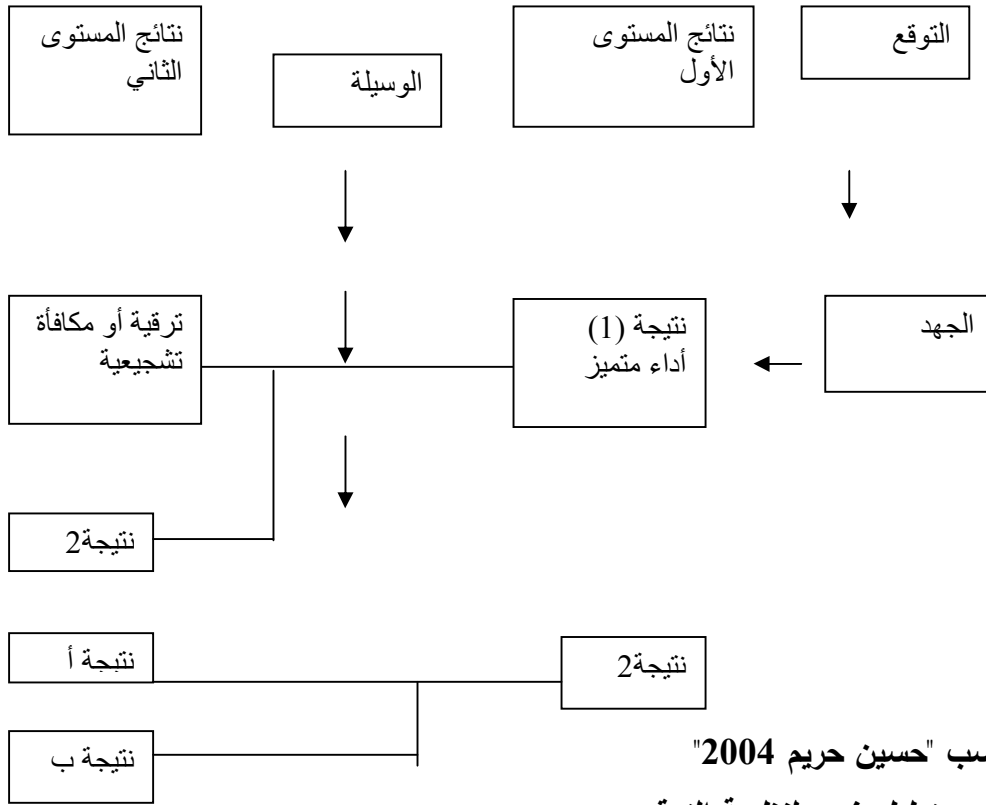
أما توقعات الفرد فهي عملية عقلية و إدراكية وتفكيرية. والتوقع/الاحتمال يتراوح من (صفر - 1) فالفرد الذي يقرر بأنه لو بذل جهدا كبيرا سيؤدي إلى أداء متميز، يكن لديه توقع أو احتمال شبه مؤكد (قريب من 1). أما الشخص الذي يقرر بأنه مهما بذل من جهد فهناك احتمال ضئيل بأنه يؤدي إلى انجاز متميز، فسيكون التوقع/الاحتمال قريبا من الصفر.

أما فيما يتعلق بعلاقة الأداء / الانجاز بعائد/نتيجة ما، فان الفرد يحاول أن يربط بين هذا الانجاز/الأداء والعوائد والمكافآت المرغوبة، أو توقع إلى أي مدى يمكن أن يساعد لأداء المتميز (وسيلة) فهي تحقق نتيجة مرغوبة، وهذا الاحتمال يمكن أن يكون يتراوح من (-1 إلى +1). فالفرد الذي لا يعتقد بوجود علاقة قوية بين الأداء المتميز ونتيجة أو عائد مثل ترقية/مكافأة تشجيعية فستكون الوسيلة أو الارتباط (الاحتمال) صفرا، أما إذا كان لدى الفرد اعتقاد بأن الأداء المتميز له علاقة وارتباط بالترقية أو المكافأة التشجيعية، فستكون الوسيلة (+1).

وهكذا تكون الدافعية للعمل عالية إذا كان:

- التوقع عاليا - لدى العامل شعور قوي و اعتقاد قوي بإمكان تحقيق انجاز عال من خلال جهده (علاقة بين الجهد و الأداء/الانجاز).
- الوسيلة عالية - يعتقد الفرد بوجود علاقة وارتباط بين الأداء العالي المتميز ونتيجة مرغوبة مثل زيادة تشجيعية أو ترقية (علاقة بين الأداء و النتيجة).
- الجاذبية عالية - تحتل النتيجة أو العائد (المكافأة التشجيعية) مكان الصدارة بين أولويات الفرد. (علاقة بين النتيجة و إشباع حاجات الفرد).

وحيث أن الدافعية تساوي محصلة ناتج التوقع\*الوسيلة\*الجاذبية فان عناصر المعادلة الثلاثة يجب أن تكون عالية.



المصدر: حسب "حسين حريم 2004"  
الشكل (02): مخطط مفسر لنظرية التوقع

أما من الناحية التطبيقية فان نظرية التوقع ذات فائدة و أهمية كبيرة للإدارة والمديرين، فهي تنبه إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار:

- ما هي العوائد والنتائج والمكافآت التي يعطيها الأفراد أفضلية، وما هي الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.

- تحديد مستوى الأداء المرغوبة وتوضيحها للعاملين و اطلاعهم عليها.

- وضع أهداف أدائية قابلة للتحقيق.

- ربط النتائج والعوائد المرغوبة بانجاز الأهداف الأدائية، على المدير أن يوضح للفرد متى سيتمنح المكافأة لقاء الانجاز - السعي لربط العائد و الأداء.

وتتركز أوجه النقد و التحفظات حول النظرية فيما يلي:

- هناك صعوبات تتعلق بمفاهيم النظرية (الجهد، التوقع، الوسيلة، الجاذبية) وعدم تعريفها وتوضيحها بشكل دقيق.

- لا تحدد النظرية ما هو العوائد/النتائج بالنسبة لفرد معين وفي موقف معين.

- تتضمن النظرية افتراضا ضمنيا بأن جميع أشكال الدافعية تتم بصورة واعية، وان الأفراد يفترض أن يقوموا بشكل عقلاني وبصورة واعية احتساب المتعة أو الألم الذي يتوقعه أو يتجنبونه ومن ثم القيام بالاختبار.

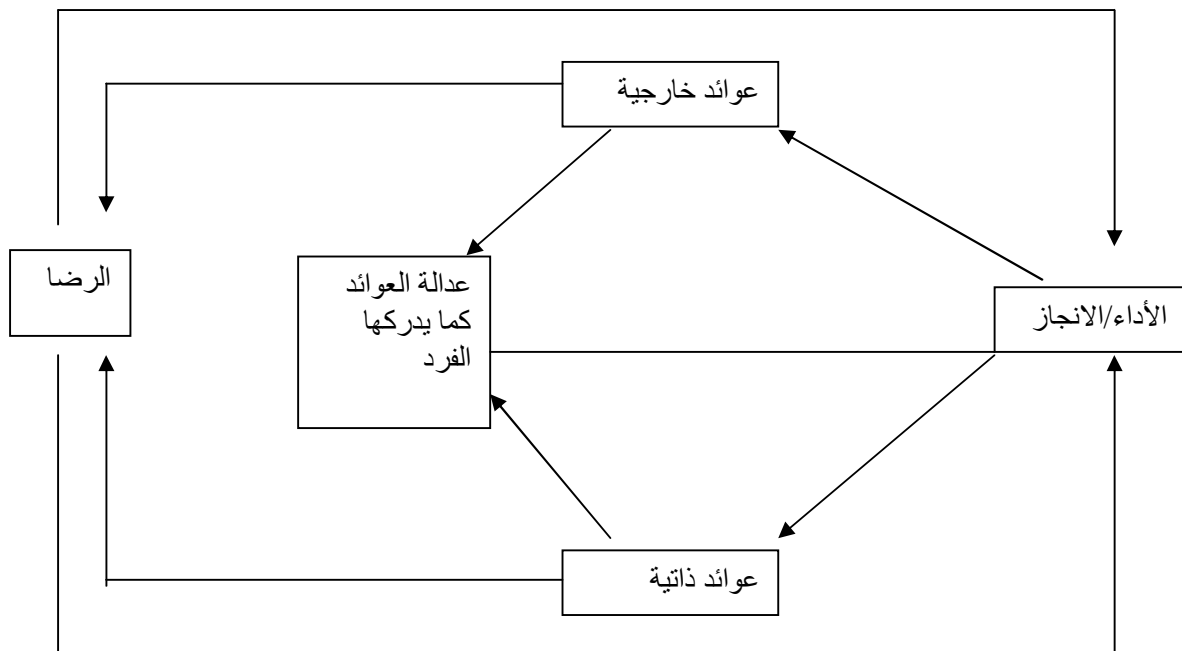
- إن غالبية الدراسات التي أجريت لاختبار النظرية اعتمد على موظفين من نفس المنظمة.

أما لوثانز فهو يرى أن نظرية التوقع هامة جدا في فهم السلك التنظيمي ودافعية العمل، ويمكن أن توضح العلاقة بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، كما أنها تساعد الإدارة على فهم وتحليل دافعية العاملين وتحديد بعض المتغيرات ذات العلاقة. إلا أنها معقدة يصعب استيعابها وتطبيقها، ولا تقدم للإدارة حولا محددة لمشكلات الدافعية.

## 7-6- نموذج بورتير ولولر Porter and lawler:

بعد (3) سنوات تقريبا من قيام فروم (Vroom) بنشر نظريته و أفكاره، اقترح Edward Lyman Porter، Lawler صياغة جديدة لنموذج/نظرية فروم. يضيف النموذج الجديد متغيرا جديدا هو رضا العامل عن عمله، ويتحدد رضا العامل، بموجب النموذج الجديد، بمدى تقارب العوائد/النتائج المحققة فعليا للعامل مع العوائد/النتائج التي يعتقد (العامل) بأنه يستحقها. فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والانجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط. أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه (عوائد منصفة) فسينشأ عدم الرضا ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد.

وفي هذا النموذج، يميز الكاتبان بين العوائد الخارجية (Extrinsic) والعوائد الذاتية (Intrinsic) على غرار التمييز الذي اقترحه هرزبرغ بين عوامل الصيانة وعوامل الدافعية. التي تشبع الحاجات العليا، تولد الرضا ومزيدا من الدافعية أكثر بكثير من العوائد الخارجية.



## المصدر: Fulmerp.Op.Cit.294

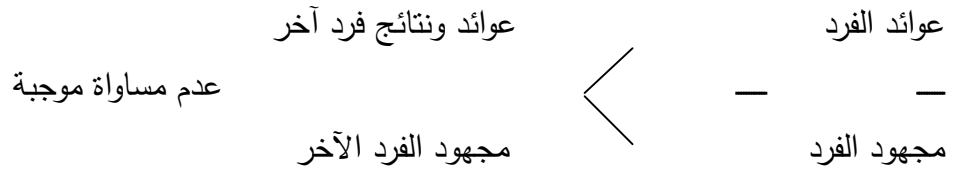
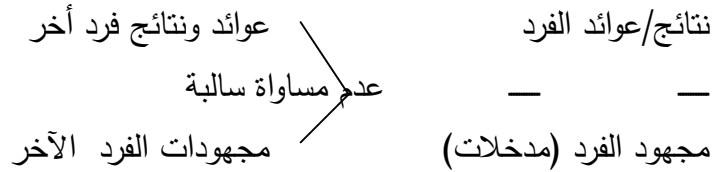
### الشكل(03): مخطط مفسر لنظرية بورتر ولولر

وتقترح النظرية بأن العوائد الذاتية، والتي يحققها الفرد، هي ممكنة إذا كانت هيكلية العمل (تصميم العمل) متنوعة وفيها تحدي. وفيما يتعلق بالعوائد الخارجية، التي تقدمها المنظمة، فعلاقتها ضعيفة بالدافعية. وعلى الرغم من أن النموذج عملي، ويوضح العلاقة بين الدافعية والأداء إلا أن صعوبة تطبيقه حد من شيوعه وانتشاره.

## 7-7- نظرية المساواة Equity Theory:

تنسب نظرية المساواة في الدافعية إلى الكاتب أدمز (Adams J.Stacey) وقام بتطوير واختبار نظرية المساواة في الدافعية أثناء عمله باحثاً نفسياً في شركة الكهرباء العامة في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية.

وترتكز النظرية على افتراض أساسي وهو أن الناس لديهم دافعية عالية لتحقيق التوازن بين جهودهم ولسهامهم وبين العوائد التي يحققونها، كما يدركونها. ويتمثل جوهر النظرية في أن الأفراد في المنظمات يقارنون بين جهودهم وعوائدهم من جهة و جهود و عوائد الأخرين العاملين في ظروف عمل مشابهة في المنظمة من جهة أخرى، فإذا ما أدرك الفرد واقتنع بأنه يعامل بطريقة غير مساوية وغير عادلة بالمقارنة مع غيره، فسيولد داخله توتر و باعث يدفعه لتقليص التوتر وتصويب عدم المساواة. ويمكن توضيح ذلك بالرسم.



تنشأ المساواة حين

عوائد ونتائج فرد آخر

عوائد الفرد

— = —

مجهود الفرد الآخر

مجهود الفرد

لتكون العوائد/النتائج من الراتب، والمزايا والمنافع، والمركز، والترقية والاعتراف و الاهتمام الذاتي بالعمل وغيرها. أما مجهود (مدخلات) الفرد فتشكل القدرات و الملكات و المهارات و الخصائص ..التي يبذلها ويكرسها للعمل .وتجدر الإشارة هنا إلى أن العوائد ومدخلات الفرد تتوقف على إدراك الفرد. وهكذا تعتمد النسبة عوائد الفرد/مجهود الفرد على إدراك الفرد لما يبذله من جهد (مدخلات) وما يتلقاه من (عوائد) بالمقارنة مع نسبة ما يبذله الفرد الآخر وما يتلقاه من عوائد . وإذا كانت النسبة التي يراها الفرد غير مساوية للفرد الآخر، فسيعمل الأول على إعادة المساواة بين النسبتين، وهذا السعي (المحاولة) لإعادة المساواة تستخدم لتفسير دافعية العمل، وتتناسب قوة الدافعية طردا مع حجم المساواة المدرك.

### وسائل إعادة المساواة:

من الوسائل والطرق التي تقترحها النظرية لإعادة الشعور بالمساواة :

- تغيير في مدخلات (جهد) الفرد، مثل مجهود أقل.
- تغيير في العوائد: طاب زيادة في (الراتب) أو إسناد مهام جديدة.
- تغيير في اتجاهات الفرد.
- تغيير في مدخلات (جهد الشخص) الآخر الذي تمت المقارنة به.
- تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به.
- تغيير الموقف، مثل أن يقوم الفرد بترك العمل والانتقال إلى عمل آخر.
- من التساؤلات والتحفظات التي أثارها البعض حول النظرية:
- إن الناس يميلون في العادة إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها، ويبالغون في تقدير العوائد التي يحققها الآخرون، مما ينشأ عن ذلك ميل لدى الأفراد للشعور بعدم المساواة.
- تركز معظم الدراسات على المقارنات في الأمد القصير، والمطلوب دراسات مقارنة لفترة طويلة.
- تغفل النظرية ردود الفعل اتجاه عدم المساواة فيما يتعلق باتخاذ القرار، فمن المحتمل أن يكون رد الفعل من قبل موظفين مختلفين تجاه نفس القدر من عدم المساواة، مختلفا وليس متشابها.

## 7-8- نظرية وضع الأهداف Goal Setting Theory :

صاحب هذه النظرية في الدافعية هو الكاتب أدوين لوك Edwin A.Locke، وقد بنا نظريته على افتراض أن أهداف الفرد وغاياته ونواياه الواعية هي المحدد الرئيس لسلوكه، والتي توجه سلوكه للاستمرار في هذا

السلوك حتى تحقيق الهدف أو الغاية المنشودة، وأن عملية وضع الأهداف يمكن أن تؤدي إلى دافعية عالية نحو العمل و الانجاز في سبيل تحقيق هذه الأهداف.

تعتبر النظرية وضع الأهداف عملية عقلية وجدانية، ويحدد الكاتب ثلاث خصائص لهذه العملية المعرفية.

- مدى تحديد الأهداف بوضوح.

- مدى صعوبة الأهداف، ودرجة ومستوى الأداء المطلوب.

- الالتزام بالأهداف، الجهد الفعلي المبذول لتحقيق الهدف.

و يمكن تحديد الأهداف من خلال أربع خطوات كما ذكره (عبد الباقي، 2000م) على النحو التالي:

أولاً:- توافر حوافز معينة في البيئة، وتتضمن هذه الخطوة عموماً تحديد ما تريد المنظمة عمله (أي النتائج المستهدفة) وتوضيح الحوافز (زيادة الراتب أو الترقية أو التقدير) التي ترتبط بما يمكن تحقيقه من أهداف.

ثانياً:- تتحقق عملية المشاركة في تحديد الأهداف، سواء يتضمن ذلك إعادة قيام المرؤوس ورئيسه إما باتخاذ القرارات بصورة مشتركة أو أن تكون العملية ذات اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس (أي تخصيص أهداف محددة للمرؤوس) أو تكون بأسلوب (افعل ما في وسعك).

ثالثاً:- تحديد طبيعة الأهداف المقررة وخصائصها ومدى الوضوح و درجة الصعوبة و التحدي والتنافس بين الزملاء و التغذية المرتدة.

رابعاً:- يتضمن قبول الأهداف المقررة الالتزام من قبل الموظف وعزمه على أداء العمل وعزمه على أداء العمل الذي يحقق هذه الأهداف.

ومن الناحية التطبيقية تقترح النظرية على المدير أن يشجع و يساعد العاملين على وضع أهداف محددة و طموحة لأنفسهم، وأن يساعدهم ويحثهم على تحقيقها لأن من شأن ذلك أن يزيد القوة الدافعية لديهم.

و أهم انتقاد موجه للنظرية هو أن وضع الأهداف عملية صعبة و معقدة، وبخاصة في الأعمال الصعبة و المهام المعقدة التي يصعب قياسها.

## 9-7 - نظرية الجماعة المرجعية Reference Group Theory:

أوضح هولين و بلود Hulin and Blood في هذه النظرية أن الفرد يعتبر أن الجماعة المرجعية التي ينتمي لها تعد عامل مهم لمعرفة أبعاد الرضا الوظيفي لديه، حيث أن الفرد الذي يحمل الشهادة الثانوية مثلاً تكون الجماعة المرجعية التي ينتمي لها مكونة منها أفراد يحملون نفس الشهادة و نفس المستوى التعليمي، فيقارن الفرد نفسه بجماعته المرجعية أم لا؟ فان كان الفرد أقل من الجماعة المرجعية تكون النتيجة عدم الرضا. (القبلان، 1982م، ص10)

ومما يؤخذ على نظرية هولين و بلود أنها لم توضح كيفية اختيار الفرد لجماعته المرجعية وكيف يحدد المميزات التي يجعلها معايير للمقارنة و هذا بدوره يحتم تدخل شخصية الفرد نفسه في اختيار جماعته المرجعية وكيفية مقارنة نفسه بها.(القبلان،1982م،ص11)

### 7-10- نظرية ميشانسكي (1983) Muchinsky

تنتقل نظرية "ميشانسكي" من كون الأفراد يقارنون أنفسهم بالآخرين عند تقييم مشاعرهم حول رضاهم عن أعمالهم،حيث تتم المقارنة في هذه النظرية بين الأفراد وليس داخل الفرد كما هو الشأن في (نظرية العمليات المتناقضة)،فالفرد يلاحظ الآخرين في أعمال متشابهة،ويستنتج إلى أي مدى هم راضون عن أعمالهم،ومن ثم يستنتج مقدار رضاه من خلال مقارنة نفسه بالآخرين. (بوظريفة،دوقة،لوراسي،2007م،ط1،ص36،37،38)

### 7-11- نظرية القيمة Valur Theory

يرى أدوين لوك Edwin Lock أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات المنفعة العالية لكل فرد على حده.وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات للقيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل.وأن العوائد التي يرغبها الفرد وليست تماما هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو،وانما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حده بما يوده من عوائد يرى أنها تتناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي ،وتتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة فأحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو،يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات ،ولكن وفقا لنظرية القيمة فان العوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المادية والأمان،وأي عوائد أخرى يراها مناسبة له.

(أحمد ماهر،2003م،ص229،230)

### خلاصة

وما يمكن استخلاصه من النظريات المفسرة للرضا عن العمل ،هو أنها تتفق حول فكرة اعتبار أن الرضا ظاهرة مرتبطة بمشاعر و أحاسيس وعوامل متداخلة للعامل أو المهني،بإمكانها أن تكون من مسببات الرضا عن العمل ،كما أنه بإمكانها أن تكون من مسببات لعدم الرضا كما أن العوائد تبقى من أهم العوامل المحددة لموضوع الرضا حيث أن الكثير من النظريات تعتمد في تفسيرها على نضام العوائد كالرواتب والمنح التي توزع على العاملين فهي تعتبر العملية المحورية في الرضا.



## خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع الرضا الوظيفي تبين لنا أن هذا المجال واسع وكبير ويتضمن عدة مفاهيم وآراء للعلماء عبر التطور التاريخي للمفاهيم والعناصر المكونة للرضا الوظيفي حيث لاحظنا أن الكثير من العلماء انتقدوا زملائهم في تطوير نظرياتهم كما أن هذا النقد كان في الكثير من الأحيان منطقي وموضوعي إلا أننا نجد أن بعض النظريات القديمة في الظهور بالنسبة للرضا الوظيفي مثل نظرية "ماسلو" بقيت عبر الزمن والآن وقتنا الحالي تعتبر من أحد ركائز دراسات الرضا الوظيفي العام وتعتبر هاته النظريات هي الركائز التي يعتمد عليها الباحثون في انجاز مقاييس واستبيانات تخص موضوع دراستهم.

في الحقيقة أن موضوع الرضا يبين لنا حالة العاملين النفسية اتجاه وظائفهم وأعمالهم حيث أن هاته الوظائف تشمل مجموعة من الضغوطات النفسية التي تصل ربما إلى حد الاحتراق النفسي. وفي دراستنا هاته نحاول إبراز العلاقة بين الرضا الوظيفي ودرجة الاحتراق النفسي التي يتعرض لها المدرب الرياضي في كرة القدم، وفي الفصل الموالي سوف نحاول دراسة الاحتراق النفسي.

## الفصل الثالث: - ضغوط العمل والاحتراق النفسي لدى المدرسين.

تمهيد

المبحث الأول: - ضغوط العمل.

المبحث الثاني: - الاحتراق النفسي.

خاتمة

## المبحث الأول:- ضغوط العمل.

### تمهيد:-

مع تزايد سرعة المواقف الحياتية وتلاحق أحداثها في ضوء التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقدم التكنولوجي المذهل في عالم الاتصالات و الحاسب الآلي وتعقد أساليب الحياة وعدم بساطتها تزايدت ضغوط الحياة بكل مكوناتها العلمية والعملية حتى أصبح يطلق على هذا العصر مترادفات عصر السرعة - عصر القلق - عصر الضغوط النفسية.(فتحي عكاشة،1999م،ص85)

كما أن الضغوط المهنية أصبحت كثيرة في عصرنا هذا نظرا لتعقيدات العمل والمشاكل التي تحتويه. والحقيقة أن مهنة التدريب الرياضي أضحت من المهن الضاغطة، أي من المهن التي تحتوي على عدة ضغوطات بسبب طابعها التنافسي وكذلك كمية الأموال الضخمة التي أصبحت تضخ فيها، لارتباطها بالجانب الاستثماري الاقتصادي الذي أصبح يروج لسلعته عن طريق الإشهار في ميادين الرياضة وعلى ألبسة وأحذية اللاعبين أنفسهم. فأضحت النتيجة وترتيب الفريق وكذلك الكؤوس والبطولات من أولويات كل فريق يريد أن يكون في الصدارة. ومن هذا المنطق انتقل الضغط تلقائيا إلى قائد الفريق الأول وهو المدرب الذي يقود الفريق إلى تحقيق النتائج فأصبح المدرب هو الشماعة التي تعلق عليها كل أسباب الريح والخسارة فتارة نسمع بان المدرب الفلاني قد استقال وتارة نسمع بأن إدارة النادي أقالت مدربها لعدم تحقيق النتائج المرجوة، حتى أصبحنا اليوم نسمع بما يسمى بمصطلح الاحتراق النفسي للمدرب.

### 1- مفهوم الضغوط النفسية:-

يعتبر سيلبي Selye عالم الغدد الصماء في جامعة مونتريال هو أول من قدم مفهوم الضغوط إلى الحياة العملية، وذكر أن الضغوط لها دور هام في إحداث معدل عال من الإنهاك و الانفعال الذي يصيب الجسم، فأى إصابة جسمية أو حالة انفعالية غير سارة كالقلق و الإحباط والتعب لها علاقة بتلك الضغوط.(Allen.Rj..1983)

فالضغط يمثل نوع من التأثير النفسي أو المادي على الفرد في موقف ما يجعله في حالة عدم توازن نفسي أو انفعالي أو فسيولوجي أو معرفي أو اجتماعي أو أدائي بصورة تؤثر على سلوكه اتجاه المواقف الضاغطة التي تواجهه .وذلك بالاستجابة غير المحددة للمواقف (إيجابية أو سلبية) وفقا لنوع المثير أو طبيعة الاستثارة (سواء كانت ذات طابع إيجابي مفرح للفرد مثل النجاح أو ذات طابع سلبي محزن للفرد مثل الرسوب أو الفشل أو مرض أحد الأقارب).

وتتعدد مفاهيم الضغوط وتختلف باختلاف مناحي اهتمامات الباحثين في المجالات المختلفة أو باختلاف النظرة إليها من حيث مصدرها (مسبباتها) أو نتائجها وآثارها، أو من حيث الخلفية النظرية التي ينطلق منها الباحث. (فتحي عكاشة، مرجع سابق، ص 85، 86)

## 2- ضغط العمل:-

يمضي الموظف جل وقته في العمل وفي بعض الأحيان وتحت تأثير متطلبات العمل يزيد الموظف من ساعات العمل، وذلك لانجاز بعض المهام التي تتعلق بالعمل يزيد الموظف من ساعات العمل وذلك لانجاز بعض المهام التي تتعلق بالعمل، بالإضافة إلى أن العمل لا ينتهي عند نهاية الدوام الرسمي للمنظمة بل يمتد الأمر إلى أن يحمل الموظف هموم ومعانات عمله إلى المنزل، وهذا يعني أن ما يتعرض له الموظف من ضغوط في عمله تؤثر في حياته الأسرية، ومن هنا نجد أن حياة الموظف عبارة عن حلقة مترابطة تؤثر بعضها في بعض، لأن ما يمر به من مواقف أو أحداث محيطة أو ضاغطة بالمنزل تنعكس على عمله و بالتالي على درجة أدائه. المشعان (1421هـ)

## 2-1- مفهوم ضغوط العمل:-

تعددت المفاهيم والمصطلحات لموضوع ضغوط العمل و اختلفت التعاريف لكل من الباحثين و الكتاب في هذا المجال ،فليس هناك تعريف محدد ودقيق لهذا المفهوم يقبل به الجميع ويرجع ذلك أساسا إلى ارتباط موضوع ضغوط العمل بكثير من العلوم الأخرى،فهو يمثل أحد الاهتمامات المشتركة بين الباحثين في كل المجالات الطبية والنفسية و الاجتماعية والتنظيمية، الأمر الذي أدى إلى انعكاس نظرة هؤلاء الباحثين عن ضغوط العمل، وبالتالي تعددت الطرق و الآراء في الطرح حول هذا المفهوم وطريقة تناولهم له. السباعي (1422هـ)

حيث يرى مجموعة من الباحثين بأن الضغوط هي شعور لعدم الراحة مؤقتا قد يزول بزوال المشكلة المسببة له وقد يتفاقم إذا ما اشتدت تلك المشكلات، بينما يعتقد Karasek أن الضغوط هي متطلبات العمل التي قد تفوق قدرات وطاقات الموظف. الغيض (1997م)

كما تعرف الضغوط بأنها حالة نفسية وذهنية واجتماعية تنتاب الإنسان وتتسم بالشعور بالإرهاق الجسمي والبدني الذي قد يصل إلى الاحتراق (Burn Out) كما تتسم بالشعور بالضيق و التعاسة و عدم القدرة على التأقلم وما يصاحب ذلك من عدم الرضا عن النفس أو المنظمة أو المجتمع بصفة عامة.معروف(2001م)

في حين أن هناك تعريف آخر للضغوط يقول بأنها "عبارة عن عملية تقويم لأوضاع بيئية واجتماعية ويترتب على ذلك ردود فعل من قبل الأفراد نحو هذه المواضيع، وأن الضغط ينتج بينما تكون المتطلبات في البيئة أو العمل أكبر من أن تتحملها القدرات و المصادر المتوفرة للفرد. الطيريري (1994م)

(النوشان، 2003، ص11-13)

## 2-2 - عناصر الضغوط:-

يرى سيزلاجي وولاس Szilagy & Wallace (1987) أن خيرة الضغوط النفسية لدى الفرد في مجال العمل تنشأ عنها حالة عدم اتزان نفسي أو فسيولوجي أو اجتماعي وتحدد هذه الحالة من خلال ثلاث عناصر للضغوط النفسية في مجال العمل وهي:

**الأول: عنصر المثير:** ويمثل القوى المسببة للضغط والتي تقضي إلى الشعور بالضغط النفسي وقد تأتي من البيئة أو منظمة العمل أو الفرد ذاته.

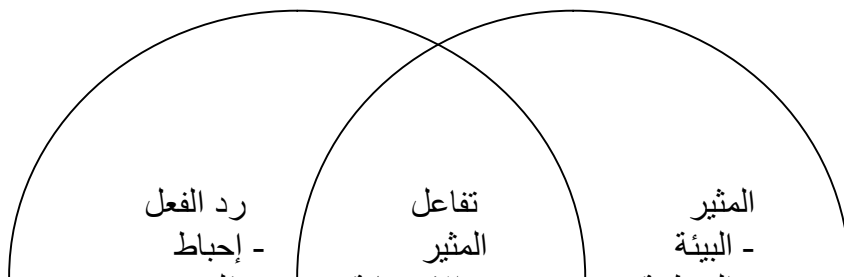
**الثاني: عنصر الاستجابة:** ويتضمن عامل الاستجابة ردود فعل نفسية، أو جسمية، أو سلوكية تجاه الموقف الضاغط وهناك على الأقل استجابتان للضغط تلاحظان كثيرا هي:

- الإحباط الذي يحدث لوجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له.

- القلق (الحصر النفسي) وهو يمثل الإحساس بعدم الاستعداد للاستجابة بصورة ملائمة في بعض المواقف مثل حالة الطالب الذي يشك أنه ذاك بقدر كاف للامتحان.

**الثالث: عنصر التفاعل:** من العوامل المثيرة للضغط و الاستجابة له وهذا التفاعل مركب من تفاعل عوامل البيئة والعوامل التنظيمية بالمؤسسة والمشاعر الشخصية وما يترتب عليها من استجابات وانفعالات. (فتحي عكاشة، مرجع سابق، ص86، 87)

## عناصر الضغط



## الشكل (04): شكل موضح لعناصر الضغط

المصدر: (فتحي عكاشة، 1999م، ص87)

### 2-3- مصادر ومسببات الضغوط في العمل:

هناك العديد من المصادر التي تسبب ضغوط العمل كما يرى (فتحي عكاشة، مرجع سابق، ص90، 91) ومنها:-

- 1- متطلبات العمل وتشمل: تطور ونمو المهنة ومستويات العمل المهني المختلفة (سلم الترقى) وزيادة كمية العمل بصورة تشكل عبء لدى الفرد.
- 2- صراع الدور الذي يلعبه الفرد. فهو مرسل خارجي ومرسل داخلي ومستقبل داخلي ومستقبل خارجي سواء من بيئة العمل أو البيئة الإشرافية أو الاجتماعية وهذا كله يتطلب تنسيق وإحداث عمليات اتصال جيدة، كذلك تداخل الدور التنظيمي مع الدور الذي يتطلبه العمل بصورة متعارضة.
- 3- المسؤولية عن الآخرين: فإحساس المدير أنه مسئول عن آخرين يمثل ضغط في حد ذاته.
- 4- العلاقات الشخصية السلبية وانعكاساتها على لعب الدور القيادي.
- 5- غموض الدور الذي يناط بالفرد أن يلعبه يمثل عليه ضغط، نظرا لافتقاره إلى عنصر الخبرة أو الفهم أو السعة العقلية أو نقص في المعلومات وخلافه.
- 6- فقدان المشاركة في اتخاذ القرارات أو الافتقار للتأييد والدعم الاجتماعي في اتخاذ القرارات أو حول القرارات المتخذة.
- 7- وجود مشكلات فنية أو تكنولوجية ونقص المهارات الوظيفية التدريبية للتعامل معها.
- 8- الكثافة الاجتماعية في مجال العمل بصورة تفوق الحيز النفسي أو الاجتماعي الذي يحتمله الفرد.

9- المؤثرات المادية في بيئة العمل مثل الضوضاء والموجات الصوتية العالية والحرارة والروائح الكريهة والإنارة الخافتة أو المتوهجة والتصميم المعماري والهندسي لبيئة العمل، والافتقار إلى النواحي الجمالية في تصميم وإعداد غرف ومكاتب الأعمال.

10- العائد المادي: حيث أن العائد المادي إذا لم يكن مجزيا أصبح يمثل ضغط نفسي لدى الفرد القائم بالعمل.

11- العبء الكيفي للعمل : ينشأ حينما يكون هناك تباين في إدراك العاملين بين متطلبات العمل وما يطلب منهم فعلا. وعدم وجود متطلبات ابتكاريه تساعد على حل المشكلات.

12- ضغوط الجماعة: وتمثل العلاقة الضعيفة بزملاء العمل والمرؤوسين والمدير.

13- ضغوط تنظيمية: وتشمل الافتقار إلى سياسات واضحة في اتخاذ القرار ونظم المشاركة والتخطيط وعدم مرونة الهياكل الوظيفية ونظام الثواب والعقاب.

## تعليق:

في الحقيقة أن مصادر الضغوط النفسية التي تحدث عنها الكاتب تتداخل مع عناصر الرضا الوظيفي حيث أن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين يمكن أن تكون مصدرا للضغوط النفسية كما يمكن أن تكون من ركائز الرضا الوظيفي كذلك طريقة الإشراف وظروف العمل و العائد المالي و ظروف العمل والأمان في العمل كل من شأنها أن تكون مصدر للضغوط كما أنها من ركائز الرضا الوظيفي.

## 2-4- مصادر الضغوط للمدرب الرياضي:

هناك العديد من مصادر الضغوط والتي يمكن أن يصادفها المدرب الرياضي في إطار عمله في مهنة التدريب الرياضي ،كما ذكره (فتحي عكاشة،مرجع سابق،ص90،91).

وقد أشارت نتائج بعض الدراسات في علم النفس الرياضي إلى أن مصادر الضغوط لدى المدرب الرياضي عديدة ومتنوعة.

فعلى سبيل المثال أسفرت دراسة "التركرول Kroll" عن مصدرين هامين للضغوط التي يواجهها المدرب الرياضي هما: عدم احترام اللاعبين للمدرب الرياضي وعدم قدرة المدرب الرياضي على الارتقاء بمستوى اللاعبين أو تحقيق نتائج جيدة.

كما أشارت دراسات كل من فندر (1989) Fender وتيلر (1993) Taylor إلى أن مصادر الضغوط للمدرب الرياضي قد تكون ضغوطا مرتبطة بعمله (ضغوط العمل) كالضغوط في مجال التدريب أو المنافسات الرياضية أو ضغوط اجتماعية التي ترتبط بالتعامل مع الآخرين أو ضغوط أسرية والتي ترتبط

بعلاقات المدرب الأسرية، أو ضغوط انفعالية ونفسية كالقلق والاكتئاب والخوف والتشاؤم أو ضغوط عضوية كالإصابة بالمرض أو صعوبات النوم أو الإسراف في إجهاد الجسم والعادات الصحية السيئة.

ومن ناحية أخرى أشار محمد علاوي(1998) إلى العديد من الضغوط التي يمكن أن يصادفها المدرب الرياضي وذلك في ضوء مراجعة العديد من الدراسات والبحوث في مجال الضغوط النفسية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ضغوط مرتبطة بالمنافسات والنتائج.
- ضغوط مرتبطة بالعلاقة مع اللاعبين أو الفريق الرياضي.
- ضغوط مرتبطة بشخصية المدرب الرياضي.
- ضغوط مرتبطة بالإدارة العليا للفريق الرياضي.
- ضغوط مرتبطة بوسائل الإعلام.
- ضغوط مرتبطة بالمشجعين.
- ضغوط مرتبطة بالعوامل الخارجية.

## 2-5- مسببات الضغوط:

هناك عوامل كثيرة تساهم في حدوث الضغوط على الفرد في مجال عمله ويمكن تصنيف العوامل إلى تصنيفين رئيسيين:

### أ- العوامل التي تتعلق بالعمل هي:

- متطلبات العمل ودرجة تفاوتها من مهنة إلى أخرى.
- التعارض في الأدوار المطلوبة من الفرد.
- عدم وضوح المسؤوليات.
- زيادة العبء الوظيفي(زيادة الإثارة)
- قلة العبء الوظيفي(قلة الإثارة)
- المسؤولية عن الآخرين.
- غياب الدعم الاجتماعي من الزملاء.
- غياب المشاركة في القرارات وعدم تشجيع الاستقلالية.
- عملية تقويم الأداء إذا أدركها الفرد بأنها غير عادلة.
- بيئة العمل المادية (الإضاءة، التهوية، درجة الحرارة، مستوى الضجيج،تنظيم الأثاث....الخ).
- التغييرات التي تحدث من حين لآخر من حيث السياسة العامة للمنظمة وإعادة التنظيم فيها.

### ب- العوامل الشخصية فإنها تأتي ضمن المحاور التالية:



- 1- أحداث الحياة المختلفة التي تمر بالفرد بإيجابيتها وسلبياتها مثل الزواج، الطلاق، تغيير مكان الإقامة، حالات الوفاة، العطل، التقاعد،... وغيرها تحمل درجات مختلفة من الضغوط تتراوح بين 100-11، (100) لحالة وفاة شخص عزيز إلى 11 حالة المخالفات القانونية البسيطة كما جاء في مقياس التوافق الاجتماعي).
- 2- الفروق الفردية في درجة التفريغ أو التخلص من التوتر، وتدخل ضمن ذلك درجة القدرة على ترك هموم العمل في المكتب مع نهاية الدوام وتنمية أنشطة أو هوايات تنسي الفرد تلك الهموم.
- 3- نمط الشخصية، حيث يمكن تصنيف الأفراد إلى نمطين: إحداهما أكثر قابلية لضغوط العمل بسبب رغبته في إنجاز أكبر عدد من المهام في أقصر وقت ممكن و المبالغة في طموحاته وكأنه يسابق الزمن. هذا النمط الذي يعرف بنمط أ (Type A) يكون على عكس النمط ب (Type B) الذي يتميز بالثقة والهدوء ويأخذ الأمور ببساطة أكثر ويأخذ وقته في التعامل مع الأمور التي تواجهه.
- 4- مركز التحكم Locus of Control يتعلق بمدى اعتقاد الفرد في مدى تحكمه وسيطرته على الأحداث المحيطة به. والفرد الذي يتصف بأنه داخلي يعتقد بأنه أكثر تحملاً في الأحداث من حوله، بينما نمط مركز التحكم الخارجي يعتقد بأن ما يحدث له خارج عن نطاق سيطرته. وقد بينت الدراسات أن ذوي التحكم الخارجي أكثر عرضة لضغوط العمل والشعور بالإحباط والمرارة.
- 5- قدرات وحاجات الفرد ومدى توافقها مع متطلبات المنظمة، هذا التوافق الذي يحقق للفرد من خلال تحقيق حاجات الفرد وشعوره بكفاءة وأهلية للقيام بالعمل المطلوب منه، وهذا بدوره يؤدي إلى تقليل معاناته من ضغوط العمل. (علي حمدي، 2008م، ص172-174)

### خلاصة:

من خلال التعاريف السابقة تبين لنا أن الضغوط في العمل هي حالة نفسية واجتماعية قد تؤثر سلباً على العاملين وقد تتفاوت حدتها على العمال بنسب متفاوتة قد تصل إلى درجة الاحتراق النفسي، و هاته التفاوت نرجعه إلى عدة عوامل، نحاول من خلال دراستنا إبرازها، كما أن الضغوط بالنسبة للمدرب الرياضي هي الأخرى تشبه الضغوط عند العاملين في الوظائف الأخرى، باعتبار أن مهنة التدريب الرياضي مهنة كباقي المهن الأخرى، إلا أن هناك خصوصيات لكل مهنة تجعل من مصادر ضغوطها تختلف عن الأخرى، كما أن مهنة التدريب الرياضي أضحت من المهن الضاغطة على المدربين، حيث كثر الكلام عن قضايا الاستقالات والإقالات التي أصبحت من الأمور الشائعة في وقتنا الحالي فأضحينا نسمع في مصطلحات علم النفس الرياضي بمفهوم الاحتراق النفسي للمدربين والذي نعتقد أن مشاكل المهنة هي من أهم مسبباته باعتبار أنه من مسببات ضغوط العمل نجد العوامل المتعلقة بالعمل والتي يرتبط مفهوم الرضا عن تلك المهن والوظائف.

### 3- النتائج المترتبة على الضغوط:

يرى محمد فتحي عكاشة أن الآثار السلبية التي تحدثها الضغوط تتمثل في:

أ- **آثار نفسية واجتماعية:** وتشمل التدخين والإدمان والانحراف السلوكي وفقدان الالتزام بالقوانين وغياب الوازع الأخلاقي. واضطرابات في النوم والقلق والتوتر والاكتئاب وكثرة المشاجرات العائلية للغضب، سرعة للاستثارة، التشاؤم.

ب- **آثار صحية:** حيث أن تعرض الفرد إلى استنفار انفعالي يزيد عن قدراته على التحمل قد يصاب بأمراض صحية خطيرة مثل الصراع المستمر والذبحة الصدرية وعدم انتظام معدلات ضربات القلب وأمراض الكبد والرئة وأمراض الجهاز العصبي المختلفة. وارتفاع ضغط الدم، وزيادة نسبة الكوليسترول.

### ج- الآثار التنظيمية للضغوط:

أ- الآثار المباشرة مثل الغياب عن العمل أو التأخر في الحضور إليه وكثرة الشكاوى والتظلمات وزيادة معدل دوران العمل (ترك العمل) نقصان كمية الإنتاج أو انخفاض جودة المنتج وكثرة الحوادث وتوقف الآلات.

ب- الآثار غير المباشرة مثل فقدان الروح المعنوية والحماس للعمل وعدم الرضا عن المهنة، وقلة عمليات الاتصال المباشر.

### د- الاحتراق النفسي:

وهو يمثل حالة من الاستنزاف الانفعالي نتيجة الاستثارة الزائدة عن حد الاحتمال، والناجمة عن عدم وجود أساليب تكيفية لدى الفرد لمواجهة الضغوط التي يتعرض لها مع زيادة شدتها ووقوعها النفسي الأليم عليه، كما يشير إلى التغيرات السلبية في علاقات الفرد واتجاهاته نحو الآخرين بسبب المتطلبات الانفعالية الزائدة عن حد الاحتمال. (فتحي عكاشة، مرجع سابق، ص 91، 92)

\*- أما علي حمدي يرى أن تصنف النتائج والآثار السلبية لضغوط العمل كالتالي:

أ- **الحالة الصحية:** تسمى الضغوط بالقاتل الصامت The Silent Killer وتكون وراء مشكلات الصداع ولصابات المعدة وأمراض القلب والتهاب المفاصل.

ب- **الحالة النفسية:** نظرا لكون الجسم كنظام متكامل فإن أي خلل جسمي من شأنه التأثير على الجانب العقلي أو النفسي، فالفرد الواقع تحت الضغوط يوصف بأنه سريع التحول في مزاجه وانفعالاته، لديه تقدير منخفض للذات، غير راض ن عمله، ويتبنى اتجاهات سلبية نحو عمله.

ج- **الأداء في العمل:** من المعروف أن تأثير الضغوط (الاستثارة) يأخذ شكل حرف U بالمقلوب، أي أن الأداء العالي يرتبط بدرجة معتدلة من الضغوط. ومع ذلك فإن هذه النتيجة مفتوحة الآن لكثير من الجدل من جانب الباحثين، حيث يرون أن يوضع بالاعتبار الموقف والفرد والمهمة المطلوبة انجازها

عند تحديد العلاقة بين الضغوط والأداء. ومع ذلك فقد بينت الدراسات ارتباط الضغوط بالغياب وترك العمل واللجوء إلى المهدئات، ومن المناسب هنا التطرق إلى حالة نفسية تعرف بالاحتراق النفسي Born - Out تتولد نتيجة التعرض المستمر للضغوط. ويعرف الاحتراق النفسي بأنه الاستنزاف البدني و الانفعالي. وتتمثل في مجموعة من الظواهر السلبية من مثل التعب و الإرهاق، والشعور بالعجز، وفقدان الاهتمام بالآخرين، وفقدان الاهتمام بالعمل، والسخرية من الآخرين والسلبية في مفهوم الذات عند الفرد (Cherniss.1983) وأعتقد بأنه من الطبيعي القول بأن هذه المظاهر تساهم بدرجة عالية من السلبية في قدرة الفرد على الأداء في عمله.

وتكمن خطورة هذه الحالة المنظمة في بقاء العاملين ذوي الدرجة العالية من الاحتراق النفسي في أعمالهم دون أية مساهمة ملموسة في أعمالهم. وذلك أن تتخيل حالة المنظمة في حالة وجود عدد كبير من مثل هؤلاء الأفراد.

ونظرا لأهمية موضوع الاحتراق النفسي واهتمام الباحثين به من خلال إجراء البحوث الميدانية أو تناول الموضوع في حلقات النقاش في المؤتمرات واللقاءات الدورية لفرع علم النفس الإداري أو الصناعي المنبثق من جمعية علم النفس العالمية، فإننا سنتناوله بشيء من التفصيل ضمن إطار مهن الخدمات التي تبرز فيها مشكلة الاحتراق النفسي بشكل أكبر مقارنة بالمهن الأخرى. (علي حمدي، مرجع سابق، ص174، 175)

### خلاصة:

من خلال دراسة النتائج المترتبة لضغوط العمل يتضح أن هناك آثار نفسية وأخرى اجتماعية وأخرى صحية وأخرى تنظيمية وكذلك الاحتراق النفسي الذي يعتبر كإحدى النتائج المترتبة عن الضغوط النفسية الناتجة عن العمل.

### 4- استراتيجيات التعامل مع الضغط وأنواعها:

يقصد باستراتيجيات التعامل مع الضغط، تلك الجهود الصريحة التي يقوم بها الفرد لكي يسيطر على، أو يدير، أو يتحمل مسببات الضغط التي تفوق طاقاته الشخصية. (لطي، 1992)

يعمل الفرد عن طريق هذه الأساليب على تخفيف آثار الضغوطات التي يصادفها في حياته اليومية، وتتناول أدبيات الموضوع عددا كبيرا منها، نشير إلى بعضها على سبيل المثال لا الحصر ودون الدخول في جزئياتها أو التقسيمات التي أتبعتم لمواجهة الضغط.

#### **4-1- استرخاء التغذية الرجعية الحيوية: Biofeedback relaxation**

تسمح هذه الطريقة للفرد بأن يفهم ويسيطر على استجابات جسمه. وتتمثل هذه الطريقة في تسجيل توتر العضلات الأمامية بمساعدة الرسم الكهربائي للعضلة (EMG) Electromyogram، ثم منح الفرد تغذية رجعية عن طريق إشارة أو علامة بصرية أو سمعية، التي تظهر عندما يتجاوز التوتر قيمة يتم تحديدها من قبل. وفي هذه الحالة، لكي يسترخي الفرد يقوم بتطبيق تقنية الاسترخاء التي تعلمها، مثلا الضبط والتحكم في التنفس، والنتيجة الايجابية للاسترخاء هي إطفاء الإشارة البصرية (Holroyd & Lazarus.1982) وفي هذا المجال يمكن إضافة أيضا أن حجم التغيرات البيولوجية بالنسبة لهذه الطريقة ليس له دلالة كبيرة بقدر تلك الدلالة السيكولوجية التي تساعد الفرد أن يعي بمقدرته على تطوير مهارة خفض التوتر وتحقيق الاسترخاء (راتب، 1997). وهكذا يستطيع الفرد ضبط الأعراض الجسدية التي تصاحب حالة الضغط عن طريق خفض مستوى النشاط الفيزيولوجي العام.

#### **4-2- العلاج المعرفي: Cognitive therapy**

تعتمد هذه الإستراتيجية على فرضية وهي أن التغيير في تأويل الموقف أو الحادث يمكن أن يغير استجابة الأفراد الفيزيولوجية والانفعالية لذلك الحادث. ورغم أن هذا التناول يستخدم تقنيات الإشراف الإجرائي إلا أنه يؤكد على قدرة الأفراد في تقييم سلوكهم والتفكير فيها. (Brannon & Feist.1997)

#### **4-3- الدعم الاجتماعي: Social Support**

رغم عدم اتفاق الباحثين حول تعريف واحد لهذا المفهوم (Sarason & Sarason.1994)، تشير معظم الدراسات إلى أن الشخص الذي يقيم علاقات وطيدة مع الزملاء تنتم بالصدقة والتعاون تكون لديه قدرة أكبر على التحمل والتغلب على الضغوط، وهذا لكونه يتوقع أن يتلقى المساندة من الآخرين في المواقف الضاغطة، وقد تبين من خلال دراسة (Larocco.1980) أن هناك علاقة معنوية قوية بين المساندة الاجتماعية والضغط، فكلما زادت المساندة قلت الشكاوي المرتبطة بصحة الأفراد.

#### **4-4- النشاط البدني: Physical Activity**

تتضمن الإثارة الانفعالية أثناء المواقف الضاغطة تعبئة أيضية Metabolic وأخرى قلبية وعائية غير متجانسة. وفي الحالة التي يتم فيها التعامل بنجاح مع الموقف الضاغط، فإن العضوية السليمة تسترجع

استقرارها الداخلي Homeostasis ولا يظهر أي انحراف أو سلوك شاذ. إن قدرة العضوية في امتصاص الاستجابة الفيزيولوجية بطريقة ناجحة يرتبط بالضرورة بدرجة اللياقة البدنية للفرد.

إن اللياقة البدنية هي مدى كفاية البدن في مواجهة متطلبات الحياة (حسانين، 1996)، أو كما يشير الاتحاد الأمريكي للصحة والتربية البدنية والترويج (A.A.H.P.E.R) أن لياقة الشخص هي مقدرته على امتلاك اتزان انفعالي لمقابلة ضغط الحياة الحديثة. وفي نفس الاتجاه يعرفها أبو العلاء (1993) بأنها المقدرة على تنفيذ الواجبات اليومية بنشاط ويقظة وبدون تعب مفرط، مع توافر قدر من الطاقة يسمح بمواصلة العمل والأداء خلال الوقت الحر، لمواجهة الضغوط البدنية في الحالات الطارئة. (مصطفى بوزازوة، 2001م، ص79، 80)

## 5- النماذج والنظريات المفسرة للضغط النفسي:

نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر

### 5-1- نموذج الأعراض العامة للتكيف لـ "سيلبي" Seley

ويعد من أقدم النماذج التي حاولت تفسير ظاهرة ضغوط العمل وظهر هذا النموذج على اثر الدراسات التي أجراها سيلبي "Seley" عام 1974م حول الاستجابات النفسية للمرض وكشفت أن هناك سلسلة متصلة من الاستجابات يمكن التنبؤ بها، وأطلق سيلبي عليها الأعراض العامة للتكيف. فقد وضع سيلبي في نموذجته تصورا لردود الفعل النفسية و الجسدية تجاه الضغط، وأن تلك الردود لا تحدث في وقت واحد وإنما تمر في ثلاث مراحل متميزة حددها بما يلي: 1- الإنذار (التنبية بالخطر) 2- المقاومة 3- الإنهاك. فتمثل مرحلة الإنذار (أو التنبية بالخطر) رد الفعل الأولى للجسم لحالة الضغط الذي يتخذه بوجه عام، صيغة تفاعل المركبات الكيميائية في جسم الإنسان و يظهر في توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم وزيادة معد التنفس وغير ذلك من الأعراض، وكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغط انتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة وفيها يشعر الفرد بالقلق والتوتر و الإرهاق مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط، وقد يترتب على هذه المقاومة وقوع حوادث وضعف القرارات المتخذة و العرصة للأمراض من خلال هذه المرحلة وذلك لأن الفرد لا يستطيع أن يسيطر على الموقف بإحكام، وأخيرا يحل الإرهاق حينما تنهار المقاومة، وفي هذه المرحلة تظهر الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل القرحة والصداع أو ارتفاع ضغط الدم و الأخطار التي تشكل تهديدا مباشرا للفرد والمنظمة على السواء. (سيزلاقي ووالاس، 1991م، ص180، 181)

### 5-2- نموذج المواءمة بين الفرد والبيئة

اقترح كل من فرنش وروجرز وكوب (French.Rogergs.and Cobb) هذا النموذج عام 1974م على اثر الدراسات التي أعدها معهد البحث الاجتماعي بجامعة متشجان.

ويشير هذا النموذج إلى وجود نوعين من عدم المواءمة بين الفرد والبيئة قد يكون لها تأثير سلبي على صحة الفرد والرضا الوظيفي للعاملين وهما:

1- عدم تطابق حاجات الفرد وتوقعاته مع مكافآت المنظمة أو الوظيفة التي يشغلها.

2- عدم تطابق قدرات الفرد ومهاراته مع متطلبات الوظيفة أو العمل.

ويترتب على ذلك الخلل حدوث الضغوط لدى الفرد في العمل، ويشير النموذج إلى أن المواءمة بين الفرد والبيئة لا تكون مطلقة في جميع الحالات وإنما مرتبطة بتوفر شروط محدودة يتعلق بعضها بطبيعة الأعمال التي يمارسها الفرد والكيفية التي يتم بها انجاز تلك الأعمال و الوقت المخصص لانجازها وبعضها مرتبط بالفرد ذاته من حيث خصائصه الشخصية أو الصحية. (هيجان، 1998م، ص58)

وعليه فإن بؤرة هذا النموذج هي العلاقة بين إدراك الفرد لإحدى المهام، وإدراكه لقدراته على إكمال هذه المهمة، ولما لديه من حافز على إكمالها. والافتراض في هذا النموذج هو أن مشاعر الضغط لا بد أن تزداد عن اتساع الفجوة بين الفرد والبيئة. (جرير، 1999م، ص9)

### 5-3- نموذج الضغوط المهنية: -نموذج عملية اتخاذ القرارات ل"ماكجراث" Mcgrath

والتي ركز فيها على إدراك الفرد لموقف البيئي، ويشير ماكجراث إلى أن إدراك الفرد لضغوط العمل يتم بعد تقييم الفرد لموقف الضغط وتحديد استجابة معينة تجاه هذا الموقف. وبما أن هذا الموقف فان ماكجراث يرى أن هذه الاستجابة هي سلوكية تطوعية وليست فسيولوجية عضوية في المقام الأول. (Mcgrath.1976.pp.351.365)

### 5-4- نموذج التقدير أو التقييم المعرفي ل"لازاروس وكوهين" (Lazarus & Cohen)

هذا النموذج في عام 1977م الذي أسماه نموذج التقدير أو التقييم المعرفي، وقد ميزا بين نوعين من التقييم المعرفي هما:

1- التقييم الأولي: وهو عبارة عن إدراك الفرد للمواقف الضاغطة.

2- التقييم الثانوي: وهو عبارة عن مجموعة من الرسائل التي يتبعها الفرد في مواجهة تلك المواقف الضاغطة.

وقد فرقا بين نوعين من المواقف الضاغطة هما:-

أ- المواقف الضاغطة الخارجية:- وتتمثل في الأحداث البيئية المحيطة بالفرد.

ب- المواقف الضاغطة الداخلية:- وتتمثل في الأحداث الداخلية التي تعني مجموعة من الأحداث الشخصية التي تتكون من خلال التوجه الإدراكي نحو العالم الخارجي.

وقفا لهذا النموذج فان شعور الفرد بالتهديد وعجزه عن السيطرة عليه يتوقف على مدى تقييمه المعرفي لهذا الموقف أخذا في الاعتبار خصائصه الشخصية، فإذا كانت آليات التوافق كذلك الأحداث فاشلة فإنها تؤدي بالتالي إلى الضغوط وما يترتب عليها من آثار عكسية على الفرد.

(Lazarus & Cohen.1977.pp.213.225)

## 5-5- نظرية سيبيلبرجر Spielberg

اعتمد سيبيلبرجر في تفسيره للضغوط على نظرية الدافع، حيث أثبت من خلال دراسته التي قام بها أن الضغوط تلعب دوراً هاماً في إثارة الاختلافات على مستوى الدافع. كل حسب إدراكه للضغط للأشخاص الذين يختلفون في ميلهم للقلق.

وقد صاغ نظريته على الضغط، القلق، والتعليم، وهو يرى أن النظرية الشاملة يجب أن تأخذ في اعتبارها العوامل والمتغيرات الآتية:

- 1- طبيعة وأهمية الضغوط في المواقف المختلفة.
  - 2- قياس مستوى شدة القلق الناجمة عن الضغوط في المواقف المختلفة.
  - 3- قياس الاختلافات الفردية في الميل للقلق.
  - 4- توفر السلوك المناسب للتغلب على حالات القلق الناتجة عن الضغوط في مختلف المواقف.
  - 5- توضيح تأثير الدفاعات السيكلوجية التي يستخدمها الأفراد الذين تجرى عليهم تجارب التعلم للتحقيق من حالة القلق.
  - 6- تحديد القوة النسبية للاستجابات الصحيحة و الميل نحو الأخطاء التي تنتج عن التعلم.
  - 7- قياس ذكاء الأشخاص الذين تجرى عليهم تجارب التعلم ومعرفة قدراتهم على التعلم.
- ولذلك نجد أن هذه النظرية تركز على المتغيرات المتعلقة بالمواقف الضاغطة وإدراك الفرد لها. (العنزى، مصدر سابق، ص25)

## 5-6- نموذج ليفي وكاجان Levi & Kagan 1971

ويطلق عادة على هذا النموذج اسم (المثيرات النفسية والاجتماعية والاضطرابات) فقد قام كل من (ليفي وكاجان 1971) بتطوير هذا النموذج من خلال قيامهما بالعديد من التجارب على المرضى محاولين تقديم بعض النماذج الخاصة بالعوامل الاجتماعية والنفسية المصاحبة للضغوط الخاصة ببعض الأمراض. ويتبلور الهدف الرئيسي من هذا النموذج في أن المثير النفسي الذي قد يتعرض له الفرد من قبيل التوتر والانفعال والكبت والقمع والكف قد تؤدي إلى تنشئة الضغوط لديه.

ويمضي الباحثان في قولهما أن معظم ما نواجهه من أحداث في الحياة غالباً ما ينشأ عنها الإحساس بالضغط ومن ثم ظهور استجابات الضغط الفسيولوجي، تلك الأخيرة التي تفسح الطريق أمام الفرد للبحث عن المناشط و السلوكيات التي من شأنها الإخلال من حدة الشعور بالضغط (التعامل مع الضغط).

ومن الأمور الهامة في نموذج ليفي وكاجان أنهما يعتبران أن هناك تفاعلاً واضحاً بين المحددات البيئية كما تعكسها المتغيرات الاجتماعية، والعوامل الوراثية لدى الفرد التي أطلق عليها مصطلح (البرنامج البيولوجي النفسي) حيث يرى الباحثان أن لكل فرد ميلاً معيناً للاستجابة لنمط ضغط معين حيث تتفاعل كل المثيرات الاجتماعية النفسية مع المحددات البيولوجية للفرد.

والنتيجة النهائية لهذا التفاعل هي التي تتحدد لنا في النهاية حدوث استجابة الضغط والتي تثير مقدمات المرض ثم الوقوع بالمرض نفسه.  
(العنزى، مرجع سابق، ص 25، 26)

### 5-7- نموذج "بير ونيومان" 1978 (Beehr & Newman)

قام بإعداد هذا النموذج كل من بير ونيومان لتفسير ضغوط العمل في عام 1978م ويرتكز هذا النموذج على العلاقة بين مسببات ضغوط العمل و التوترات التي تصيب الفرد. أي بين الجانب البيئي و الآثار الإنسانية الناجمة عنه، ويشير هذا النموذج إلى أن مسببات ضغوط العمل التي يتعرض لها الأفراد ناتجة عن التفاعل بين الأفراد والمنظمة التي يعمل بها.

ويترتب على هذا التفاعل ظهور الاستجابة الملائمة لهذه الضغوط، وينتج عنها مجموعة من الآثار تظهر على كل من الفرد والمنظمة على السواء. (Beeher & Newman.1978.pp.665.670)

### 5-8- نموذج "جيبسون وزملائه" 1982 (Gibson.Et.Al)

طور جيبسون وزملاءه في عام 1982م نموذجا يوضح مصادر الضغوط وآثارها وقد تم تقسيم مصادر الضغوط إلى أربع مجموعات هي:

1- عوامل الضغوط البيئية "المادية".

2- عوامل الضغوط الفردية.

3- عوامل الضغوط الجماعية

4- عوامل الضغوط التنظيمية.

(Gibson.Et.Al.1994.p15)

يوضح النموذج مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة، وتأثير عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد وبالتالي على نتائج وآثار الضغط. ويشير النموذج إلى دور الفروق الفردية (معرفية/عاطفية وبيولوجية/ديموغرافية) على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها. يوضح الشكل الآتي عناصر النموذج والعلاقات فيما بينها.

### نموذج جيبسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل

النتائج:

موضوعية. القلق، اللامبالاة.

سلوكية: الإدمان، المخدرات، الحوادث.

معرفية: تركيز ضعيف، الاحتراق.

فسيولوجية: زيادة ضغط الدم، زيادة

دقات القلب

الضغوط عملية

التقويم

الضغوط الوظيفية:

Occupational Stressors

-البيئة المادية: الإضاءة

، الحرارة، التلوث.

-على مستوى الفرد: صراع

الدور، غموض الدور، فقدان



الشكل(05): نموذج جيبسون وزملاؤه لدراسة ضغط العمل  
المصدر: Gibson.Ivancevih and Donnelly.p.266  
(حسين حريم، 2003م، ص، 286)

### 5-9- نموذج بريف وزملائه 1984 (Brief.Et.Al)

قام "بريف وزملائه" بإعداد نموذج لتحديد وتفسير العوامل المسببة للضغوط المهنية في عام 1983 م .  
وفقا لهذا النموذج فقد تم تقسيم العوامل المسببة للضغوط المهنية في مجموعتين رئيسيتين هما:

#### 1- مجموعة الخصائص والمراحل التنظيمية وتشمل ثلاث مجموعات فرعية وهي:

أ- السياسات التنظيمية.

ب- الهيكل التنظيمي.

ج- المرحلة التنظيمية.

ويندرج تحت كل مجموعة فرعية عدد من مسببات ضغوط العمل.

#### 2- مجموعة متطلبات الوظيفة وخصائص المهام وتشمل على خمس مجموعات فرعية

هي:

أ- تجهيزات بيئة العمل المادية.

ب- السلامة والصحة المهنية.

ج- علاقات العمل الشخصية.

د- متطلبات الوظيفة.

هـ- متطلبات الدور.

ويندرج تحت كل مجموعة من المجموعات الفرعية عدد من مسببات ضغوط العمل الخاصة بتلك المجموعة.

(Brief.p.a.Etd.1984.p.89)

## 5-10- نموذج سيزلاقي ووالاس 1987

قام بإعداد هذا النموذج كل من سيزلاقي و والاس في عام 1987م، لاستخدامه كإطار لتحليل ضغوط

العمل. وتقوم فلسفة هذا النموذج على أن الضغوط تنتج من مصادر رئيسة ثلاث:

1- المصادر البيئية.

2- المصادر التنظيمية.

3- المصادر الفردية.

وتسهم هذه المصادر الثلاثة مجتمعة في خلق أشكال مختلفة من الضغوط على العاملين، ولكن حدة

الضغوط تختلف من فرد لآخر بسبب الفروق الفردية، ورغم هذه الاختلافات إلا أن لها في النهاية نتائج سلبية

سلوكية ونفسية وصحية وجسمانية على العاملين محل تلك الضغوط ولها كذلك نتائج وآثار سلبية على

المنظمة التي ينتمي لها هؤلاء العاملون. (سيزلاقي و والاس، 1991م، ص 181-190)

## 5-11- نموذج كراينتر وكينيكي 1979 Kinicki & Kreitner

وقد اعتمد في تطوير نموذجهما على النموذج الذي طوره John.Ivancevich.T.matteson في

عام 1979م. ونموذج كراينتر وكينيكي لا يختلف كثيرا عن نموذج جيبسون وزملائه. حيث يوضح النموذج

مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد، والجماعة، والمنظمة)، والخارجية (الأوضاع الاقتصادية والأسرية

ونوعية الحياة وغيرها). وهناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على

مستوى الضغوط ونتائجها. كما يناقش النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة.

## نموذج كراينتر وكينيكي لدراسة ضغوط العمل



الشكل(06): نموذج كراينتر وكينيكي لدراسة ضغوط العمل

المصدر: Kreitner end Kinicki.p.598.

(حسين حريم، 2003م، ص، 286، 287)

### خلاصة:

من خلال دراسة النظريات المفسرة لضغوط العمل تبين لنا أن مصادر هاته الضغوط تكون إما بيئية أو فردية أو جماعية أو تنظيمية كما أجمعت على ذلك العديد من النظريات كما أنه هناك من قسم مصادر الضغوط إلى قسمين وهي مجموعة الخصائص والمراحل التنظيمية ومجموعة متطلبات الوظيفة كما أن هناك العديد من النماذج المفسرة لضغوط العمل كالنموذج البيولوجي، نموذج الدينامكية النفسية، نموذج معالجة المعلومات عقليا، النموذج السلوكي، النموذج المرضي التي بدورها فسرت ضغوط العمل من وجهة نظرها.

### المبحث الثاني:- الاحتراق النفسي.

#### 1- الاحتراق النفسي Burn Out:

من خلال الدراسات النفسية العديدة و المتعمقة في مجال دراسة المظاهر السلبية للضغوط النفسية للعاملين في القطاعات الخدمية في المجتمع جاءت أهمية دراسة ظاهرة الاحتراق النفسي كواحدة من المظاهر السلبية للاستجابة للضغوط النفسية. فهناك استراتيجيات للتكيف مع الضغوط (الاقدامية منها و الاحجامية -

سلوكية أو معرفية) إذا لم يكن لدى الفرد الرصيد السلوكي أو المعرفي الكافي من هذه الاستراتيجيات للتكيف مع الموقف الضاغط يصبح عرضة لما يسمى بالاحتراق النفسي نظرا لوصله إلى مستوى الاستنفاد الانفعالي نتيجة غياب إستراتيجية تكيف أو استراتيجيات تكيف لديه تعينه على امتصاص حالة التوتر الانفعالي وتعيد لديه حالة الاتزان المعرفي أو الاجتماعي أو الفسيولوجي أو الانفعالي التي كان عليها قبل ممارسة الضغوط عليه من عوامل البيئة الخارجية أو الداخلية التي يمثلها الشخص ذاته وفقا لطبيعة ونوع الضغط (معرفي - انفعالي - اجتماعي - مهني...).

ومعنى ذلك أنه ليس بالضرورة أن يتبع الضغوط النفسية وحالات التوتر عملية الاحتراق النفسي طالما أن لدى الفرد ذخيرة وافية من استراتيجيات التكيف مع المواقف الضاغطة تحول دون تدني مستوى معنوياته وتجعله يتغلب على عوامل الإجهاد النفسي وتبذل المشاعر والشعور بالنقص في الانجاز المهني أو الأكاديمي ومن ثم يتجاوز الفرد الظروف الضاغطة نتيجة لامتلاكه مهارات التكيف لمستوى الأحداث الضاغطة فلا يقع فريسة للاحتراق النفسي. (فتحي عكاشة، مرجع سابق، ص96)

### 1-1- مفهوم الاحتراق النفسي:

الاحتراق النفسي كمفهوم يمثل الحالة التي يكون عليها الفرد حينما يقع تحت ضغط داخلي لدوافع العطاء والالتزام وتقف الظروف الخارجية (الخارجة عن إرادته ومركز التحكم لديه) - حائل دون هذا العطاء أو تحقيقه بالمستوى المرغوب من النجاح، والحالة النفسية التي تصف الفرد في هذا الموقف من الصراع بين الرغبة في العطاء والالتزام الداخلي و معوقات الأداء الخارجي يطلق عليها مصطلح الاحتراق النفسي. وعليه يمكن الخروج بمفهوم الاحتراق النفسي على أنه حالة استنفاد انفعالي لطاقات الفرد الجسمية والعقلية والوجدانية و المهاربة نتيجة لعوامل التوتر والتدهور الناجمة عن ضغوط نفسية أو مهنية أو اجتماعية أو معرفية. (فتحي عكاشة، مرجع سابق، ص96، 97)

أما (علي حمدي، مرجع سابق، ص177-179) فيرى أن هناك اختلاف ملحوظ، في التعريفات من ناحية الباحثين و الكتاب الذين يتناولون هذا المفهوم. ويصبح التعبير أكثر وضوحا عندما يستند الشخص على التعريف الوارد في القاموس وتفصيلاته في البحوث، فالقاموس يعرف الفعل "يحترق" ب "يفشل"، وبينهار، أو يصبح منهكا نتيجة العمل الزائد على الطاقة المقدرة. ويشير التعبير أيضا إلى التغيرات السلبية في العلاقات، الاتجاهات و السلوك كرد فعل لضغط العمل. ولكن ما هذه التغيرات السلبية؟ يعتبر فقدان الاهتمام بالعمل أو المستفيدين من الخدمة التغيير السلبي الرئيسي، حيث يعامل بطريقة آلية وبغير اكتراث. والتغيرات السلبية الأخرى تشمل الزيادة في التثبيط والتشاؤم، واللامبالاة بالعمل، وقلة الدافعية، والسلبية، والغضب السريع

مع العملاء ورفاق العمل، والأناثية، والميل لإيقاع اللوم على العملاء والمؤسسة في حالة الفشل، ومقاومة التغيير، وفقدان القدرة على الابتكار.

وهناك أيضا، بجانب التغيرات السلبية في التفكير والسلوك في مجال العمل، علامات جسمية وسلوكية. وهذه تشمل التعب المستمر، وأعراض البرد، والصداع، وقلة النوم، والاستعمال الزائد للعقاقير، والتقليل من قيمة الذات، والخلافات العائلية والزوجية. بالطبع، فإن هذا لا يعني وجود كل هذه الظواهر في الشخص ليقال عنه أنه "يحترق". فعندما نلاحظ بعض هذه الظواهر أو العلامات، يجب علينا ملاحظة الظروف المحيطة بالعمل بعناية، لأن لها الدور الأكبر واعتبارها المصدر للحالة. ويمكن أن تقدم هذه النقطة بصورة تفصيلية مبتدئين بالتعرف الخاص بالاحتراق بتمييزه عن الظواهر ذات صلة.

**أولاً:** - الاحتراق النفسي ليس هو التعب أو التوتر المؤقت، مع أن وجود هذا الشعور ربما يكون علامة مبتكرة له. واستخدامنا للتعبير، فإن الاحتراق النفسي يشمل التغيير في اتجاهات وعلاقات المهني نحو عمله وعمالته بجانب الشعور بالإرهاك والشد العصبي الذي يحدث بعض الأحيان.

**ثانياً:** - الاحتراق يختلف عن ظاهرة التطبيع الاجتماعي، تلك العملية التي يغير فيها الفرد اتجاهاته وسلوكه نتيجة التأثير الاجتماعي من الزملاء والعملاء. فعلى سبيل المثال، يصف ماكفرسون Mcpherson في كتابه مدرس المدينة الصغيرة، كيف أن المدرسين القدامى يؤثرون في المدرسين الجدد ليركزوا على النظام والتحكم في فصولهم. والتغيرات السلبية التي تحدث نتيجة الاحتراق ربما تحدث نتيجة الاحتراق ربما تحدث كرد فعل للأثر التطبيعي من قبل المشرفين وزملاء العمل. ولكن في الاحتراق النفسي، تعتبر هذه التغيرات ردود فعل مباشر للضغط المتزايد الناتج من العمل. فكالتا الظاهرتين: التطبيع والاحتراق تتضمنان التغيير في السلوك والاتجاهات بحكم الدور الذي يلعبه الفرد في أي نظام، لكن الاحتراق النفسي هو بمثابة التكيف الفردي مع الضغط.

وأخيرا وليس أخرا، نحب أن نوضح الفرق بين الاحتراق النفسي وتغيير الوظيفة، فالاحتراق ربما يؤدي بالعاملين إلى ترك أعمالهم، لكن ربما يبقى هؤلاء على الرغم من (احتراقهم) في وظائفهم (بسبب الراتب المغربي، والمسئوليات القليلة والضمان الوظيفي)، بالإضافة إلى أن الناس يتركون وظائفهم لوظائف أخرى لأسباب ايجابية أو غير ذات علاقة بهذه الظاهرة. ففي حالة التغيير المستمر للعاملين لا نستطيع الجزم بأن هذه الظاهرة وحدها هي المسؤولة.

**تعليق:**

في الحقيقة أن التعقيب الأخير للكاتب الذي يوضح فيه الفرق بين الاحتراق النفسي وتغيير الوظيفة والذي وضح فيه أن الاحتراق قد يؤدي بالعملين لترك أعمالهم وهذا ما يحدث للمدربين الذين يعانون احتراقا نفسيا، حيث نسمع على بعضهم بأنهم قد تخلو عن التدريب بدعوى تغيير الأجواء، كما أنه قد يبقى هؤلاء على الرغم من احتراقهم في وظائفهم كما المدربين الذين يعملون في ظرف صعبة وضغوط مهنية كبيرة بسبب الطابع التنافسي للرياضة والشغف الكبير من الجمهور في حبهم للرياضة وكرة القدم خصوصا، والتي تجعل من هذا الأخير يقوم بتصرفات وأفعال ربما تؤثر على معنويات المدربين.

## 1-2- الاحتراق النفسي في الرياضة:-

هو استجابة تتميز بالإرهاك الذهني و الانفعالي، تظهر كنتيجة تكرر جهد كبير غير فعال لمواجهة متطلبات التدريب والمنافسة.

(راتب أسامة، مرجع سابق، ص166)

## 1-3- الاحتراق للمدرب الرياضي:-

هي حالة الإنهاك العقلي والانفعالي والبدني و الدافعي، يشعر به المدرب، نتيجة للأعباء والمتطلبات الزائدة والمستمرة الواقعة على كاهله كنتيجة لعمله كمدرّب رياضي، وإدراكه أن جهده وتفانيه في عمله وكذلك علاقته مع اللاعبين أو مع الآخرين (كالإداريين، والنقاد الرياضيين، والمشجعين) لم تتجح في إحداث العائد أو المقابل الذي يتوقعه. (علاوي، 2008، ص196)

ويعرف سيدمان وزاكر (Sideman & Zager 1987) الاحتراق النفسي بأنه مظاهر سلبية من الاستجابات للضغط المصاحب للتدريب. ويظهر على المحترق نفسيا عدد من الأعراض كالإعياء و الإجهاد ومشاكل في النوم، والصراع والهزال الجسماني، والإحباط والنظرة السلبية نحو الطلبة، والمهنة على حد سواء وعدم الاهتمام بنفسه والميل نحو الأعمال الكتابية بدلا من التفاعل مع اللاعبين، ويصبح المدرب متشائما وضعيفا في قدرته على الاحتمال. (رمزي جابر، 2007، ص133، 134)

إن مفهوم الاحتراق النفسي في الجانب الرياضي وبالأحرى فيما يخص الاحتراق عند المدربين ما هو إلا تعريف مشتق من التعاريف العديدة لمفهوم الاحتراق النفسي فهو يعتبر كأحد نتائج الضغوط المهنية وهو حالة الاستنزاف والإرهاك الذهني والانفعالي جراء تكرر الضغوط وهو النتيجة السلبية للضغوط المهنية فهو يعتبر المرحلة الأخيرة في مرحلة تراكم الضغوط النفسية.

## 2- أسباب الاحتراق النفسي:-

\* - هناك أسباب خاصة بالفرد والمجتمع وكذلك توجد مسببات خاصة ببيئة العمل:

فمن الناحية الفردية، يعتبر فرودينبرجر Freudenberger أول من استخدم تعبير الاحتراق في كتابه مدعيا بأن المخلصين والملتزمين هم الأكثر عرضة للاحتراق. (علي حمدي، مرجع سابق، ص179)

ومن الأسباب على المستوى الفردي لحدوث الاحتراق النفسي نجد:

1- مدى واقعية الفرد في توقعاته أو آماله -زيادة عدم الواقعية تحمل في طياتها مخاطر الوهم والاحتراق.

2- مدى الإشباع الفردي خارج نطاق العمل - زيادة حصر الاهتمام بالعمل تزيد من احتمال الاحتراق.

3- الأهداف المهنية -وجدنا أن المصلحين الاجتماعيين (الراغبين في إحداث تغييرات اجتماعية عن طريق أعمالهم) هم أكثر عرضة لهذه الظاهرة.

4- مهارات التكيف العامة.

5- النجاح السابق في مهن ذات تحدٍ لقدرات الفرد.

6- درجة تقييم الفرد لنفسه.

7- الوعي والتبصر بمشكلة الاحتراق النفسي.

ومن الناحية الاجتماعية بإمكان الفرد سرد عوامل اجتماعية وتاريخية يمكن اعتبارها من العوامل المساهمة، أذكر منها ثلث عوامل:

**العامل الأول:** هناك اعتماد متزايد على المؤسسات الرسمية والمهنيين المتخصصين لتقديم الخدمات والعناية في مجتمعنا، والخدمات التي كانت تقدم من قبل هيئات غير رسمية مثل الأقارب، والجيران، والعائلة، ومؤسسات المجتمع، ودور العبادة.

**العامل الثاني:** هو ما نسميه "روح العصر" أو طابع العصر العقلي والأخلاقي والثقافي Zeitgeist. فالاحتراق النفسي يزداد في مجالات العمل ذات الأهداف التي لا تلقى الدعم العام.

**العامل الثالث:** الذي نود ذكره بهذا الخصوص هو الغموض الوظيفي Professional mystique أو الهالة المحيطة بمثل هذا النوع من المهن. فهناك مجموعة توقعات حول طبيعة المهني والقائمين به يشترك فيها معظم أفراد المجتمع، منها:

1- الكفاءة التأهيلية.

2- العملاء، بصورة عامة، يمتازون بروح التعاون والتقدير لمقدم الخدمة أو العلاج.

3- العمل المهني يمتاز بالإثارة و التنوع .

4- العلاقة الودية بين العاملين بالمهنة نفسها.

5- ظاهرة الاستقلالية عند المهنيين فيما يتعلق بقراراتهم ونوعية الخدمات التي يقدمونها.

6- ظاهرة الالتزام والإخلاص و الإنسانية عند هؤلاء المهنيين.

هناك بعض الحقيقة في هذه التوقعات ،لكن معظمها خاطئة ومضلة لإعداد متزايدة من المهنيين في المجتمع والذين يعملون في مؤسسات بيروقراطية ضخمة. وكنتيجة لذلك، فان معظمهم يبدأ حياته المهنية بتوقعات غير واقعية وسرعان ما يصدمون بالواقع عند تعرضهم لأمر تخالف ما كان في مخيلتهم لعكس

الصورة التي رسموها للعمل الذي سيقومون به. وهذا بدوره يساهم في الضغط أو الإجهاد الوظيفي، وبالتالي زيادة فرص الاحتراق النفسي.

فكما ذكرنا سابقاً، فالمسببات الخاصة بالمستوى التنظيمي أو ظروف العمل لها علاقة مباشرة لظهور هذه المشكلة. هذه المسببات يمكن التحكم فيها، على عكس المستويين السابقين. في تناولنا لمشكلة الاحتراق النفسي الخاصة بظروف العمل اهتدينا بثلاثة افتراضات:

**أولاً:** البحوث الخاصة بالضغط النفسي وطرق التعامل معه تقترح بأن فقدان الإمكانيات والقوة يعتبران من أهم مسببات الضغط، والقلق و الكآبة في الأفراد. وعند استمرار هذه الحالة تتطور ظاهرة تسمى "العجز المتعلم Learned helplessness" حيث إن الفرد يستخلص من ذلك بأنه عاجز عن عمل أي شيء لتحسين وضعه ويدخله اليأس. هذه الظاهرة تشبه إلى حد كبير ظاهرة الاحتراق النفسي. وبناء على ذلك، من الممكن الافتراض بأن أي موقع عمل يكون الفرد فيه مفتقراً إلى المصادر والنفوذ لحل المشاكل التي تواجهه سوف يكون مصدراً للضغط، وفي حالة استمرار هذه الحالة يحدث الاحتراق.

**ثانياً:** استناد على النوعية نفسها من البحوث (الضغط النفسي)، نجد أن قلة الإثارة للعضو لها الآثار السلبية نفسها كما للإثارة الشديدة. لذلك فالعمل الرتيب الخالي من الإثارة، والتنوع والتحدي ربما يؤدي إلى الضغط والاحتراق النفسي.

**ثالثاً:** أي فشل يواجهه الفرد في جهوده لتحقيق الحاجات الشخصية خلال عمله سوف يساهم في حالة عدم الرضا، والضغط، وبالتالي الاحتراق، وبالتالي الاحتراق. والمهنيون يأتون إلى أعمالهم متوقعين الكثير، فهم يريدون زملاء مساندين، وعملاء يقرون بالجميل، وعملاً مشوقاً مثيراً، فضلاً عن الاستقلالية، وفي الوقت نفسه ما يريد أي عامل آخر مثل: راتب كاف، فرص للتقدير وتطور وظيفي، ومسئول متفاهم وكفاء، وشعور بالإنجاز، ولسوء الحظ غالباً ما يصابون بخيبة الأمل. ومع أن درجة الرضا المنخفضة ليست هي الاحتراق، إلا أن ذلك يشكل تحذيراً لما سيأتي. (علي حمدي، مرجع سابق، ص 179-182)

### \* - في الجانب الرياضي فيرى "أسامة راتب":

إن المدربين هم أكثر عرضة لحدوث الاحتراق ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:-

- ضغوط من أجل المكسب.

- تداخل و تعارض الإدارة وأولياء الأمور.

- مشكلات ترتبط بالنظام.

- تعدد الأدوار المطلوبة منه.

- الالتزام بالسفر لفترات طويلة.

- العمل لفترات طويلة.



لقد عبر عن المعنى السابق المدرب الأمريكي الشهير "ديك فرميل" عندما أوضح أن سبب اعتزاله هو الاحتراق الناتج عن العمل اليومي لفترات طويلة حوالي 14 ساعة، والضغط الشديدة من أجل الفوز، وفي الحقيقة فإن الكثير من المدربين يشاركون هذا المدرب تلك المشاعر. (راتب، مرجع سابق، ص45)

يمكن تلخيص مسببات الاحتراق النفسي العام في أسباب خاصة بالفردية وأسباب خاصة بالمجتمع وأسباب خاصة ببيئة العمل أما في المجال الرياضي وللمدربين على الخصوص فإننا نلاحظ أن مسببات الاحتراق لديه لا تخرج عن مسببات الاحتراق النفسي في الأعمال الأخرى مع بعض خصوصيات المهنة التي تتطلبها كالالتزام بتحقيق النتائج الجيدة والسفر لأوقات طويلة وعديدة من أجل المنافسة والعمل لأوقات طويلة من أجل تحضير الفريق جيدا لخوض المنافسات.

### 3- مؤشرات الاحتراق النفسي:

هناك أربع مؤشرات أولية ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار كنوع من التحذير بأن الفرد في طريقه إلى الاحتراق النفسي حسب بربرا ابراهام (Barbara Braham) ومن بين هذه المؤشرات ما يلي:

(1) - الانشغال الدائم (Busyness) والاستعجال في إنهاء القائمة الطويلة التي يدونها الفرد لنفسه كل يوم فعندما يقع الفرد في شرك الانشغال الدائم فانه يضحي بالحاضر وهذا يعني أن وجوده في اجتماع أو مقابلة يكون جسديا وليس ذهنيا. وعادة في مثل هذه الحالة ينجز الفرد مهامه بصورة ميكانيكية، دون أي اتصال عاطفي مع الآخرين، حيث أن الهم الوحيد الذي يشغل باله هو السرعة والعدد وليس الإتقان و الاهتمام بما بين يديه.

(2) - العيش حسب قاعدة (يجب وينبغي): حيث يصبح هذا المبدأ هو السائد في حياة الفرد، الأمر الذي يترتب عليه زيادة حساسية الفرد لما يظنه الآخرون ويصبح غير قادر على إرضاء نفسه، وحتى في حالة الرغبة في إرضاء الآخرين التي تصاحب هذه القاعدة، فانه يجد ذلك ليس بالأمر السهل عليه.

(3) - تأجيل الأمور: وخاصة منها السارة والأنشطة الاجتماعية بصفة عامة من خلال الاقتناع الذاتي بأن هناك وقتا لمثل هذه الأنشطة، ولكن "فيما بعد" الذي لن يأتي أبدا، ويصبح هذا التأجيل هو القاعدة أو المعيار في حياة الفرد.

(4) - الجدية المفرطة: حيث فقدان المنظور الذي يؤدي إلى أن يصبح كل شيء عنده مهما وعاجلا، وتكون النتيجة، بأن ينهمك الفرد في عمله لدرجة يفقد معها روح المرح، ويجد نفسه كثير التردد عند اتخاذ القرارات ويرتبط ذلك بما يعرف في الغرب بالشخص المدمن على العمل (Work Alcoholic) وتشير التسمية إلى الفرد الذي أصبح العمل الجزء الأساسي في حياته وفي مركز اهتمامه بصورة تخل بالتوازن المطلوب لنقادي المشكلات البدنية والانفعالية التي تصاحب مثل هذا الخلل.

بالنسبة للعالم (Dion.1992) هناك قائمة تضم مؤشرات الاحتراق النفسي وهي:

## على مستوى الشعور:

- عدم الرضا.
- سرعة الانفعال.
- التصلب على مستوى الجسد.
- أرق، قرحة، ألام الظهر، صداع.

## على مستوى الحياة الشخصية:

- إفراط في الكحول.
- إفراط في الأدوية.
- مشاكل مع الزوج/الزوجة.
- مشاكل عائلية.

## على مستوى العلاقات :

- انسحاب.
- جنون العظمة.
- التنازل.

## على مستوى العمل:

- غياب الروح المعنوية.

(فريدة اقارب، 2009م، ص65)

## 4- أعراض ومظاهر الاحتراق النفسي:

الاحتراق النفسي يمثل استجابة للتوتر النفسي الناتج عن ضغوط العمل التي تتصل بالفرد مباشرة ومن أهم مظاهره ما يلي:

4-1- **الإجهاد الانفعالي:** ويمثل استنفاد المصادر العاطفية لدى العامل إلى المستوى الذي يعجز به عن العطاء.

4-2- **تبدل المشاعر تجاه العمل:** وتمثل حالة العامل الذي ينشأ لديه شعور سلبي واتجاهات ساخرة نحو العمل، وهي مرتبطة نوعاً ما بالإجهاد الانفعالي.

4-3- **شعور النقص بالإنجاز:** ويمثل ميل العامل إلى تقويم ذاته بطريقة سلبية فيما يتعلق بعمله.

#### 4-4- عدم الرضا الوظيفي.

#### 4-5- انخفاض المستوى المدرك: ويمثل انخفاض المستوى المدرك من قبل العامل للمساعدة

الإدارية له.

(فتحي عكاشة، مرجع سابق، ص، 97)

إن العلامات العيادية لهذا التناذر حسب (Canoui & Mauranges.1998) هي أعراض سوماتية، نفسية وسلوكية متعددة يعبر عنها جسدياً بالتعب والاضطرابات الهضمية المعوية و اضطرابات النوم وقد يتعلق الأمر بعلامات سلوكية غير مألوفة عند الفرد كالغضب، الحساسية الزائدة للإحباطات والبكاء (الذي يشير إلى العبء الانفعالي) والريبة والحذر إلى جانب مواقف تهكمية أو مواقف العظمة التي تقود الفرد إلى تصرفات خطيرة على نفسه وعلى غيره، كما أن الحيوية المزيفة تحجب عدم الفعالية في أداء العمل، فيلجأ الفرد إلى الفرار من عمله أو بالعكس المكوث فيه لوقت طويل والإفراط في النشاط لكن بتفضيل المظهر الكمي على النوعي.

أما دراسة (Gautier.2003) فتري أن أعراض الاحتراق النفسي غالباً ما توافق أعراض الاكتئاب فتناذر الاحتراق النفسي ما هو إلا رد فعل اكتئابي أمام وضعية ما، يميزه:

- استنفاد الذخيرة الطاقوية مما يؤدي إلى الشكاوي الجسدية كالتعب والصداع وآلام المعدة... الخ، أما الإنهاك الانفعالي فيتجلى في الاكتئاب.
- غالباً ما يتبنى المهني المصاب بهذا التناذر مواقف تهكمية وغير اجتماعية اتجاه زملائه، فهو يميل إلى العزلة والحد من الاتصالات الاجتماعية.
- الشعور بعدم الرضا عن المهنة مما يؤدي إلى انخفاض تقدير الذات وإلى مواقف التشاؤم.

يرى كل من بينز، كافري وأنسون (Pins.Kafry & Aronson.1981) أن تناذر الاحتراق النفسي هو

استجابة للضغط وتمثل هذه الأخيرة ترتيباً لأربع أعراض:

- تعب انفعالي، جسدي وعقلي.
- نقص الحماس في العمل وفي الحياة العامة.
- انخفاض في تقدير الذات وإنكار الحياة الشخصية.
- يبرز مظهره الفردي في شكل تجربة انفعالية سلبية مزمنة ومستمرة.
- الذاتية كونه لم يعد قادراً على التعاطف، ومنه تتبع المواقف السلبية وحتى التهكمية اتجاه الغير، الزملاء، من هم بحاجة إلى المساعدة.

- انخفاض الانجاز الشخصي في العمل بسبب عجز حقيقي على التركيز والشعور بالذنب أمام عدم الكفاية.

إن الاحتراق النفسي ظاهرة متعددة الأبعاد وتشمل على عناصر سلوكية،جسدية وعلائقية، وعليه فان الأعراض الاحتراق متنوعة وعديدة وقد حاول (Gilliland & James.1997) جمعها في الجدول الموالي قصد التمكن من التعرف على العلامات وتحديد التغييرات التي طرأت على المهني وهذا طبعا لا يعني ظهور كل هذه الأعراض على كل عمل الخدمات والمصالح البشرية.  
(فريدة ايقارب،مرجع سابق،ص،60،59)

السلوكية	الجسدية	العلائقية	الموقفية
انخفاض في كمية وفعاليات العمل.	تعب مزمن.	الانسحاب من الأسرة.	الاكتئاب.
التغيب.	زكام ولصابات جرثومية.	إخفاء المفكرة.	الشعور بالفراغ.
ازدياد المداواة.	عدم التنسيق.	الريبة اتجاه الآخرين.	المرور من القدرة على فعل كل شيء إلى عدم الكفاءة.
الشكوى (التذمر).	صداع.	التقليل من أهمية الغير.	التهمك.
تغيير أو مغادرة العمل.	قرحة معدية.	عدم فصل المهنة عن	جنون العظمة.
العجز على مواجهة أدنى المشاكل.	أرق- كوابيس- نوم مفرط.	عن	القهرية و الهجاس.

فقدان التحكم. التأخر. التأرجح بين الطرفين: الإفراط في التجند أو الانسحاب. استجابة آلية قابلة للحوادث. تغيير أو الانقطاع عن الانتماء الديني. نقص الإبداع. فقدان اللذة. محاولة الانتحار.	لزمات الوجه. توتر عضلي. إدمان الكحول أو المخدرات. زيادة استعمال التبغ والقهوة . سوء التغذية أو الإفراط فيها. حركية زائدة. زيادة في الوزن أو نقصه بصفة مفاجئة. ضغط دموي مرتفع. مرض الربو السكري.... أضرار ناجمة عن سلوك الخطر. زيادة التوتر ما قبل الحيض.	الحياة الاجتماعية. الوحدة. فقدان المصداقية. فقدان القدرة على الحديث حتى مع الزيائن أو العملاء. التحول من التفتح والتقبل إلى الانطواء والإنكار. العجز على مواجهة أدنى المشاكل العلائقية. زيادة التعبير عن السخط والشكو عدم الثقة بالغير.	عدم الرأفة والتعاطف. الشعور بالذنب. الانزعاج(الضجر). العجز. الأحاسيس والأفكار المرعبة و المشلة. المنمطية. التشاؤم. مزاج سيء خصوصا اتجاه طالبى المساعدة. عدم الثقة بالإدارة ولا حتى في زملاء العمل. الشروء. الإحساس بعدم الكفاية وبالذونية. نقد الذات. فقدان الثقة، المعنى والغرض.
---	---	---	--

### جدول رقم(01): أعراض الاحتراق النفسي

المصدر (فريدة ايقارب، 2009، ص، 61)

### 5- أعراض الاحتراق للمدرب الرياضي

هناك العديد من الأعراض "المتزامنة Syndrome" - أي التي قد تظهر معا في وقت واحد- والتي قد تشير إلى اقتراب المدرب الرياضي من الاحتراق. ومن بين أهم هذه الأعراض ما يلي:

#### \* الإنهاك العقلي:

هو الشعور بالاستنفاد أو الإرهاق العقلي أو الذهني الشديد وعدم القدرة على مواصلة التفكير والتخطيط بصورة فاعلة وانحدار مستويات الإدراك والتصور والانتباه والتذكر بصورة واضحة.

#### \* الإنهاك الانفعالي:

هو الإحساس بزيادة التوتر الانفعالي والقلق المرتفع وضعف القدرة على التحكم في الانفعالات والعصبية الزائدة وسرعة الانفعال لأقل مجهود والإحساس بالإرهاق الانفعالي.

### \*الإرهاك البدني:

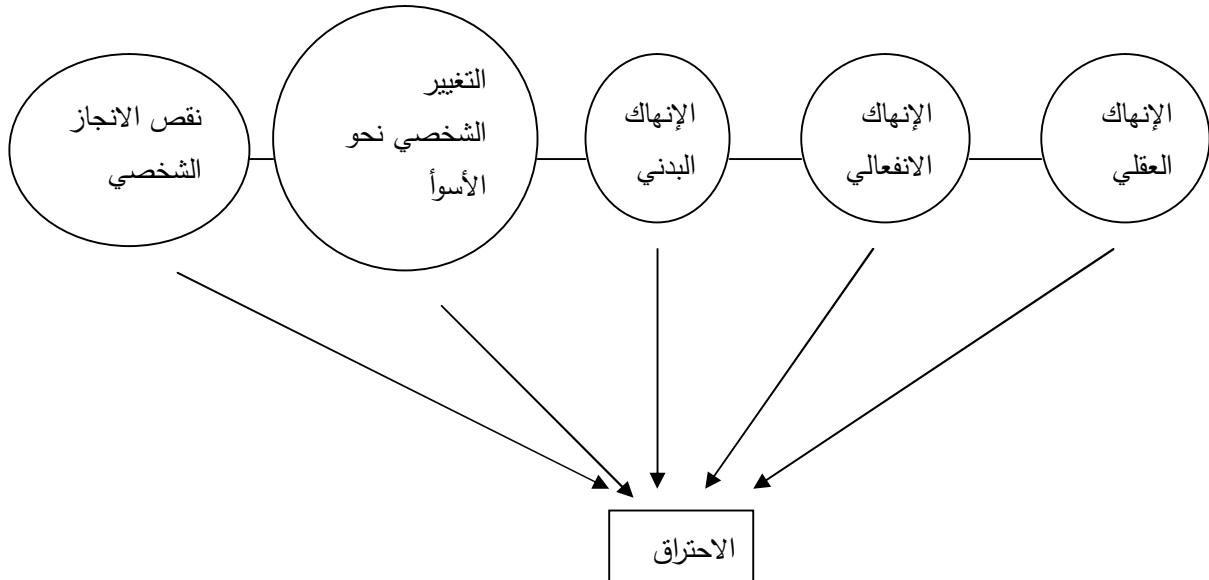
وهو الشعور بضعف الحيوية والنشاط والطاقة البدنية بصفة عامة، وانخفاض اللياقة البدنية والتعب البدني لأقل مجهود والإحساس بالخمول البدني.

### \*التغير الشخصي نحو الأسوأ:

ويرتبط ذلك بحدوث تغيرات سلبية في شخصية المدرب الرياضي كالتعامل مع الآخرين بصورة أكثر قوة من المعتاد وانخفاض مستوى الاهتمام بمشاكل الفريق الرياضي واللاعبين وهبوط الحماس نحو العمل التدريبي والاتجاه نحو تبرير الأخطاء الذاتية.

### \*نقص الانجاز الشخصي:

إدراك المدرب الرياضي بعدم القدرة على تحقيق الانجازات أو تسجيل الانتصارات في المنافسات الرياضية وضعف الدافعية نحو الانجاز مع الشعور بعدم التقدير الكافي من الآخرين.  
(حسن علاوي، 2008م، ص196، 197)



الشكل(07): يبين الأعراض المتزامنة التي تؤدي إلى الاحتراق للمدرب

المصدر(حسن علاوي،2008م،ص197)

### خلاصة:

من خلال دراسة وآثار ومظاهر وأعراض التي تؤدي إلى الاحتراق النفسي تبين لنا أن مظاهر الاحتراق النفسي لها علاقة وطيدة بما يسمى بالرضا الوظيفي موضوع الدراسة من خلال ما ذهب إليه فتحي عكاشة في كتابه، حيث يصنف عدم الرضا الوظيفي كأحد مظاهر الاحتراق النفسي لدى العاملين أي أن العامل المحترق نفسياً يظهر عليه عدم الرضا عن عمله والحقيقة أن من مسببات الاحتراق النفسي كما ذكرنا أنفا نجد أسباب خاصة ببيئة العمل والتي تتعلق بالأجر وفرص الترقية والاحترام والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والتي تسبب إلى العامل عدم الرضا في حالة عدم وجود إشباعات من جانب هاته النواحي، إلا أن عدم الرضا عن العمل ليس هو الاحتراق النفسي كما أشار إلى ذلك (علي حمدي 2008) بل هي تحذير لما سيأتي. ومن هنا نلمس أن الرضا أو عدم الرضا يسهم في حدوث الاحتراق النفسي لدى العامل.

### 6- مراحل الاحتراق النفسي:

من خلال التناول لهذه الظاهرة يمكن القول أن الفرد لا يصل إلى حالة الإنهاك المهني بشكل مفاجئ بل هي نتيجة لسباق بطيء يرى الباحثان ادلوايش وبرودسكي (Brodsky & Edelwich 1982) أن المصاب بالاحتراق النفسي يمر على أربعة مراحل هي:

1)- مرحلة الحماس: يلتحق الشخص بمنصب عمله بآمال عالية وانتظارات غير واقعية وتظهر قدراته المهنية ساطعة وبراقة في مثل هذه الحالات لا بد من تعديل هذه المثالية ببرامج تدريبية و توجيهية لما يمكن للفرد تحقيقه في هذا المركز تقاديا للركود المحتمل.

(2)- مرحلة الركود: يحدث عندما يبدأ الشخص في الشعور أن الحاجات المادية والمهنية والشخصية لم تشبع. ويتم التعرف على هذا إعادة بملاحظة ترقية من هم أقل منه كفاية إلى مناصب عليا إلى جانب إباح العائلة على إشباع المتطلبات المادية المتزايدة وغياب الحوافز الداخلية للأداء الجيد للمهمة ونشير هنا إلى أن غياب التعزيز الداخلي والخارجي يدفع المهني إلى مرحلة الإحباط.

(3)- مرحلة الإحباط: تشير هذه المرحلة إلى أن الشخص في حالة توتر واضطرب وذلك بتساؤل عن أهميته وفعاليتها وعن تأثير جهوده المبذولة لمواجهة مختلف العراقيل المتزايدة.

(4)- مرحلة البلادة (Apathy): تعد البلادة انهالا، وهي تشير إلى اللامبالاة المزمنة أمام الوضعية الراهنة، يصل الشخص فيها إلى حالة قصوى من عدم التوازن والجمود أو الركود، ففي هذه الحالات غالبا يصبح العلاج النفسي أمرا ضروريا حسب (Gilliand & James).

أما (Everly-1985) فقد توصل إلى أن المناخ البيروقراطي في المنظمة وزيادة الحمل الوظيفي يعتبران من أكثر المصادر مساهمة في نشوء الحالة، ولا يصل الشخص إليه مفاجئ بل عبر مراحل ثلاث:

(1)- مرحلة الاستثارة: الناتجة عن الضغوط أو الشد العصبي الذي يعايشه الفرد في عمله وترتبط بالأعراض التالية: سرعة الانفعال، القلق الدائم، فترات من ضغط العالي، الأرق، صرير الأسنان أو اصطكاكهم بشكل ضاغط (Bruxim) أثناء النوم، النسيان، صعوبة في التركيز، الصداع، ضربات القلب غير عادية.

(2)- مرحلة الحفاظ على الطاقة: وتشمل استجابات سلوكية مثل انخفاض الرغبة الجنسية، التأخر عن الدوام، تأجيل الأمور، الحاجة لأكثر من يومين لعطلة نهاية الأسبوع، التأخير في انجاز المهام، الامتناع، زيادة استهلاك المشروبات المخدرة، اللامبالاة، انسحاب اجتماعي، السخرية والشك، والشعور بالتعب في الصباح.

(3)- مرحلة الاستنزاف أو الإنهاك: وهي مرحلة ترتبط بمشكلات بدنية ونفسية مثل الاكتئاب المتواصل، اضطرابات في المعدة، تعب جسدي مزمّن، إجهاد ذهني مستمر، صداع دائم، الرغبة في انسحاب نهائي من المجتمع والرغبة في هجر الأصدقاء وربما العائلة، وبقي أن نشير أنه ليس بالضرورة وجود جميع الأعراض للحكم بوجود حالة الاحتراق النفسي في كل هذه المراحل بل وجد أن ظهور عنصرين أو عرضين في كل مرحلة يمكن أخذهما كمؤشر على أن الفرد يمر بالمرحلة المعنية من مراحل الاحتراق النفسي.

تذهب الأعمال الكثيرة لكل من كولمبسكي ومونزريدر (Caolembiewskiet Munzenrider.1983) في نفس الاتجاه بوصفها لعدة مراحل للاحتراق النفسي وأهمها ما يلي:

(1)- حماس أولي: راجع إلى الطلبات التي تكون كثيرة في المهن العلائقية المصبوغة بشدة المثالية، يعقبه إحباط تدريجي راجع لعدم كفاية الموارد المتوفرة للاستجابة لتلك الطلبات.

هذا الفارق بين الطلبات والموارد ينجم عنه ضغط يترجم بتعب انفعالي وقلق إزاء وضعيات العمل.

(2)- مرحلة العدوانية والتهكم: عند استمرار الفارق بين الطلبات والموارد ينجر الفرد تدريجيا نحو ردود أفعال المواجهة العدوانية وبعدها سلوك التهكم نحو الزملاء أو الزبائن.

(3)- المرحلة النهائية للاحتراق: تتجلى في الابتعاد وانسحاب الانفعالي اللذان يقودان إلى اللامبالاة العامة حيث يكون الفرد قد أثلّف كلية ولم يتبق منه سوى الرماد (Huebner.1999).



أما غرنيس (Gherniss.1980) فيرى أن الاحتراق النفسي للأفراد يتطور عبر مراحل مختلفة هي:

- مرحلة تجند منخفض يصحبه فقدان للأحاسيس الايجابية اتجاه الآخر واللجوء للمواد المؤثرة على السلوك كالمهدئات ،فقدان المشاعر الايجابية اتجاه العمل والزملاء إلى جنب الإحساس بالاستغلال.
- مرحلة ردود أفعال انفعالية ،مع اكتئاب وعدوانية ،إرجاع الذنب على الآخرين وعلى النظام.
- مرحلة انحطاط مع انخفاض القدرات المعرفية ،صعوبة التركيز واضطرابات الذاكرة ،يرافقها عجز في إعطاء تعليمات واضحة ،مع فقدان الإبداع وتنفيذ الخدمة بالمعنى الضيق.
- مرحلة ردود الأفعال النفسجسمية.
- مرحلة فقدان لمعنى العمل يؤدي إلى الإدمان أو الانتحار .هذه المراحل نتيجة مباشرة للإرهاك الانفعالي،ويظهر على شكل اكتئاب وتدهور في العلاقات خصوصا مع من هم بحاجة إلى مساعدة حيث تصاحب ظاهرة الاحتراق النفسي حالة من الاكتئاب ،تتميز بالصعوبة في التركيز وانخفاض التحفز على مواصلة المهام الروتينية ونقص الإحساس بحاجات من يطلبون المساعدة.

(فريدة اقارب،مرجع سابق،ص62-64)

## 7- آثار الاحتراق النفسي:

من الناحية النفسية ما هو إلا انعكاس أو رد فعل لظروف العمل غير المحتملة. والعملية تبدأ عندما يشتك المهني من ضغط أو إجهاد من النوع الذي لا يمكن تقليله والتخلص منه عن طريق أسلوب حل المشكلات. والتغيرات في الاتجاهات وأنواع السلوك المصاحبة للاحتراق النفسي توفر هروبا نفسيا وتحمي الفرد من تردي حالته إلى أسوأ من ناحية الضغط العصبي .بجانب ذلك يمكن حصر الآثار التالية لهذه الظاهرة:

- 1-تقليل الإحساس بالمسئولية.
- 2-تمتاز العلاقة مع العميل بالبعد النفسي.
- 3-استنفاد الطاقة النفسية.
- 4-التخلي عن المثاليات وزيادة السلبية في الشخص.
- 5-لوم الآخرين في حالة الفشل .
- 6-نقص الفعالية الخاصة بالأداء.
- 7-كثرة التغيب عن العمل وعدم الاستقرار الوظيفي. (علي حمدي، مرجع سابق،ص،184)

## 8- الاحتراق النفسي كأحدى نتائج الضغوط في مجال العمل

لوحظ الاهتمام المتزايد خلال السنوات الأخيرة بظاهرة بدأت تعرف بالاحتراق النفسي Bourn-Out في المهن التي تقدم المساعدة والعون للآخرين. فمثلاً، أُقيمت ندوة خاصة بهذا الموضوع خلال انعقاد الاجتماع السنوي لجمعية علم النفس الأمريكية في عام 1977م، حيث استقطبت أكبر مجموعة شهدها التجمع بالنسبة للإقبال على المواضيع المطروحة على الحاضرين. وخلال السنوات الثمان الأخيرة، قامت مجموعة من العلماء في البداية في جامعة ييل Yale وحالياً في جامعة ميشيغان Michigan بدراسات حول طبيعة العمل في المنظمات التي تقدم الخدمات الإنسانية. بدأت هذه الدراسات بالمدرسين وانتقلت بعد ذلك لتشمل العاملين في مراكز الصحة العقلية، والبرامج الخاصة بغير القادرين على التعلم، ومراكز الصحة العامة ومراكز رعاية الشباب. وفي كل هذه الهيئات كان الاهتمام منصباً على معاينة تأثير ظروف العمل على العاملين بهذه المراكز. ومع أن الاهتمام كان في البداية منصباً فقط على الرضا الوظيفي والإحباط في التغييرات السلبية للاتجاهات والسلوك وتأثيرهما النهائي على نوعية الخدمات.

(علي حمدي، 2008م، ص، 175، 176)

## 9- توجيهات لمواجهة الاحتراق النفسي للمدرب الرياضي:

يبدأ شعور المدرب الرياضي بالاحتراق عندما يحس و يشعر بأعراض الاحتراق للمدرب الرياضي عندما يقترب من حافة الاحتراق فإنه يصبح شخصاً آخر يتسم بسمات شخصية وانفعالية سلبية ويتغير سلوكه إلى الأسوأ. وعندئذ ينبغي على المدرب الرياضي أن يتحمل بشجاعة مسئولية مواجهة مثل هذا التحدي وأن يعيد حساباته ويراجع أفكاره ويرتيبها ويحاول إدخال بعض التعديلات في نمط عمله وسلوكه وحياته.

ومن بين أهم التوجيهات التي يمكن تقديمها في هذا المجال ما يلي:

أ- ضرورة إعادة المدرب الرياضي لتقييم أهدافه وإعادة النظر بالنسبة لاتجاهه نحو مهنة التدريب الرياضي ونحو أنماط حياته، وأن يوجه لنفسه عدة تساؤلات عن الأسباب التي أسهمت أو قد تسهم في إصابته بمثل هذه الحالة، وأن يحاول التحديد الواضح لمشاكله والتفكير في كيفية مواجهتها والتغلب عليها.

ب- محاولة المدرب الرياضي أن يكون في وسط مجموعة من الأقارب أو الأصدقاء اللذين يعتز بعلاقته معهم ومساعدتهم له. إذ أشارت الدراسات إلى أن أحسن وسيلة دفاعية في مواجهة الاحتراق هي محاولة إشراك الآخرين الذين تربطك بهم علاقات الأخوة والمحبة والصدقة والذين تستطيع أن تحدثهم بكل صدق وأمانة عن معاناتك ومشاكلك، وإذا لم يكن لديك مثل هؤلاء الأقارب أو الأصدقاء...، إذ إنهم خير معين لك لتفريغ انفعالاتك المكبوتة ولسداء النصح والمشورة والمساعدة لك.

ج- حاول أن تشرك الآخرين في مساعدتك في عملك وذلك عن طريق تفويض بعض سلطاتك واختصاصاتك مثل تفويض المدرب المساعد أو رئيس الفريق أو بعض اللاعبين بسلطات القيام بأعباء معينة تسهم في الارتقاء بمستوى عملك التدريبي، وبالتالي إحساسك بالمشاركة الوجدانية التي قد تخفف عنك الكثير من الأعباء الملقاة على عاتقك.

د- حاول إيجاد التوازن في حياتك، وإلا يكون كل وقتك لمهنة التدريب الرياضي فقط، بل لا بد أن تكون هناك بعض الأوقات للراحة والاسترخاء والترويح الذي يساعدك على تجديد نشاطك وكسابك المزيد من الطاقة والحيوية والمرح، كما ينبغي أن يكون هناك وقت للمسئوليات العائلية حتى لا تكون غريبا في منزلك.

هـ- ضع في ذهنك أن من يعمل لا بد أن يتعرض لنسبة من الخطأ، فأنت مدرب رياضي ولست ملاكا، ولكنك بشر، ولن تستطيع أن تؤدي كل شيء بمنتهى لكمال في فترة وجيزة، وفي ضوء ذلك حاول أن تصلح من أخطائك ولا تنمادى فيها وحاول استثمار عامل الوقت ولا تضع لنفسك طموحات غير حقيقية أو غير واقعية، وحاول أن تغير من الطموحات غير الحقيقية التي يحاول البعض أن تحققها لهم.

و- حاول الاعتناء بنفسك صحيا وبدنيا، ولذا ينبغي أن تكون لياقتك الصحية والبدنية مناسبة وتساعدك على زيادة حيويتك في عملية التدريب الرياضي وفي حياتك العامة، وإلا تكون ناجحا وموجها ومرشدا للاعبين في هذه المجالات ومهملا لنفسك، وألا تضع عدم لياقتك البدنية أو عدم اهتمامك بنفسك على "شماعة" عدم وجود الوقت الكافي.

ن- حاول أن تمارس بعض تدريبات الاسترخاء لكي يمكنك التخلص من الضغوط والاستنثارات والقلق الذي يصادفك في عملك، ولكن يمكنك اكتساب الشعور بالراحة النفسية.

(محمد علاوي، 2008م، ص200، 201)

## خلاصة:

من خلال هاته النصائح التي في الحقيقة تهتم بالجانب النفسي والصحي البدني للمدرب حيث أن الضغوطات والمشاكل في مجال التدريب تؤثر سلبيا على الجانب النفسي بالدرجة الأولى والذي بدوره يعود على الجانب البدني والصحي على المدرب لذلك نعتقد أن الكاتب (محمد حسن علاوي 2008) قد أعطى نموذجا جيد للمدربين لكي يتم لهم مواجهة ظاهرة الاحتراق النفسي التي قد يتعرض لها المدربون دون سابق إنذار خصوصا أن هاته الظاهرة الكثير من المدربين لا يعون مخاطرها على صحتهم ونفسيهم.

## خاتمة:

من خلال دراستنا المتواضعة لموضوع الاحتراق النفسي تبين لنا أن هاته الظاهرة تستحق الدراسة خصوصا في مجالنا الرياضي الذي أصبح يعاني في وطننا الجزائر العديد من المشاكل والحقيقة أن المدرب الرياضي يعتبر اللبنة الأساسية في عملية التكوين والتعليم والتطوير بالنسبة للرياضة النخبوية في الجزائر فالاهتمام به يعني الاهتمام بالرياضة عامة والتي في الحقيقة تقاس بها مدى قوة الدولة وتحكمها في الطاقة الكامنة لديها والتي تتمثل في الطاقة الشبابية حيث من خلال الرياضة تستطيع الدولة أن تنشر قيمها الوطنية في شبابها وكذلك تقوية الروح الوطنية عبر شعوبها لذلك نجد أن الدول تهتم اهتماما كبيرا بالمجال الرياضي حيث أن الدول القوية هي الدولة التي تستطيع أن تبرز في أكثر مكن مجال رياضي فنجد كمثال على ذلك الولايات المتحدة الأمريكية، الصين، الاتحاد السوفياتي سابقا انجلترا ألمانيا فرنسا...الخ.

## الفصل الرابع:- المدرب الرياضي ومهنة التدريب في كرة

القدم

تمهيد

المبحث الأول:- المدرب الرياضي.

المبحث الثاني:- شخصية المدرب الرياضي.

المبحث الثالث:- القيادة الرياضية.

المبحث الرابع:- مبادئ التنظيم المهني ومهنة التدريب الرياضي لكرة

القدم.

خاتمة

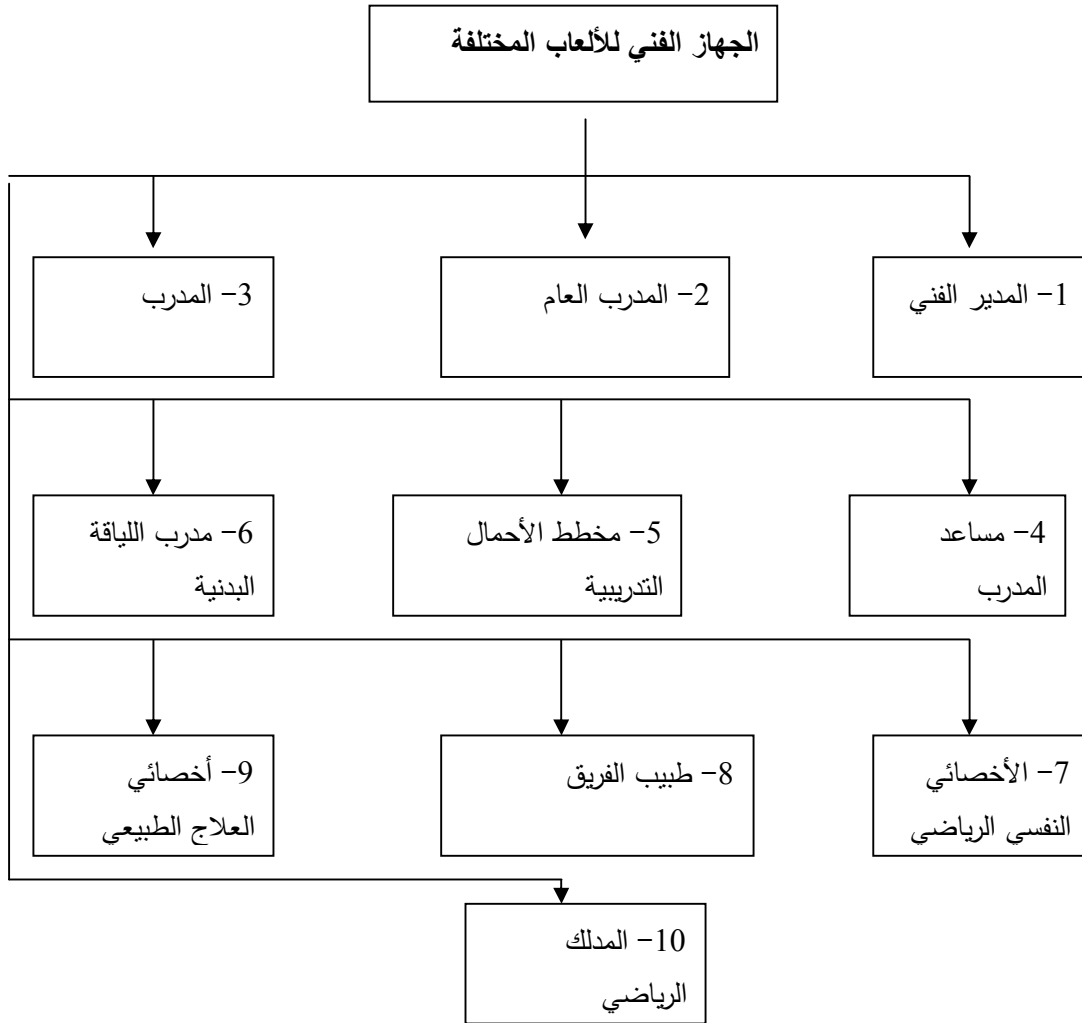
## المبحث الأول: - المدرب الرياضي.

### تمهيد: -

للمدرب الرياضي مهمة كبيرة وكبيرة جدا على عاتقه تجعل من مهنة التدريب صعبة للغاية حيث أن طبيعة هاته المهنة ليس من السهل على أي إنسان أن يمتنها، لذلك نجد أن المدرب الرياضي لا بد أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط والخصائص تجعل منه قادرا على أداء هاته المهنة.

كما إن المدرب الرياضي يعتبر هو القائد الأول لهذا الفريق ومن خلا دراستنا لمفهوم القيادة وأنماطها سوف نحاول معرفة الغموض الذي يكتنف هذه المهنة. وفي بلادنا الجزائر تبقى مهنة التدريب تحمل شكلين في امتنانها، فمن المدربين من يمتن هاته المهنة كمهنة أساسية فيصنفون على أنهم مدربون محترفون، وآخرون يمتنوها كمهنة مكملة أو ثانوية أي لديهم مهنة أخرى أساسية فيصنفون على أنهم مدربون نصف محترفون إلا أن كليهما يربطهم عقد وأجر بينهم وبين النوادي العاملين فيها مما يجعل منها مهنة تمتن.

## 1- الجهاز الفني للألعاب المختلفة:



الشكل (08):مخطط موضح للجهاز الفني للألعاب المختلفة

## تعليق:

في الحقيقة أن هذا الجهاز هو الجهاز المثالي لمختلف الرياضات ومنهم كرة القدم إلا أن واقع الرياضة في الجزائر ومن خلال الملاحظة والاحتكاك فإننا لا نجد هذا الطاقم المكتمل حتى في أعتا الفرق الجزائرية مما يشير على أن كرة القدم في الجزائر لازالت بعيدة جدا عن الاحتراف الحقيقي الذي من مميزاته احتوائه على طاقم فني مكتمل إلا أن المخطط يبين لنا أن المدرب يعتبر من أحد عناصر الجهاز الفني المكون للفريق.

## 2- المدرب الرياضي:

حسب معجم رويار ( Robert des sports )\_1982\_:"المدرب الرياضي هو ذلك الشخص الذي يدرّب الجياد، وهو من يقوم بالتحضير المنهجي للجياد وللأشخاص لمنافسة ما، والذي يمد الرياضيين بالنصائح، والذي يملك القدرة على بسط وفرض سلطته على الآخرين".

ويمكن تعريف المدرب الرياضي على أنه "الشخص المكلف بإيصال الرياضي أو الفريق الرياضي الذي يشرف عليه إلى أعلى درجات الانجاز الرياضي وتحقيق أحسن النتائج الرياضية الممكنة، والذي يوكل إليه مهمة تحضير الرياضيين للمنافسات، وهو المسؤول على نتائجهم الايجابية منها والسلبية، حيث تتحدد طبيعة عمله في ضوء الظروف المتوفرة .

والمدرب الرياضي معلم يحسن ميكانيزمات التدريب والتكوين، وله القدرة على إيصالها للاعبين من خلال برامج تدريب موجهة لتحسين النتائج الرياضية، كما يعمل على تكييف التمرينات حسب إيقاع وتدرج وشدة مناسبة لقدرات الرياضي أو لاعبي الفريق وهذا حسب طبيعة النشاط .

"والمدرب الرياضي هو ذلك القائد القوي الشخصية، الكفاء في عمله، الحازم في قراراته المتزن انفعاليا، المسؤول القادر على التأقلم مع المواقف التي تصادفه. (Rey.J-P.2004.p21)

لا تمنعه الأخطاء التقنية والتصرفات غير المضبوطة أو الإرهاق البدني أو التعب الذهني عن أداء ومواصلة مهامه بكل قوة وتحّد، له القدرة على ربط علاقات متميزة مع لاعبيه، وهو الوحيد القادر على استثارة دافعيتهم وتشجيعهم لتحقيق أعلى درجات الانجاز والتفوق الرياضييين .

وغالبا ما يلجأ المدرب إلى تعيين مساعدين له لتقاسم المهام كالمحضر البدني ومساعد مدرب ومدرب للحراس في بعض الرياضات الجماعية ككرة القدم، كما يستعين كذلك خاصة في النوادي الكبيرة بالمرشد النفسي للتحضير النفسي للاعبين .



وقد يكون المدرب لاعبا سابقا في ذلك النشاط حيث يستطيع أن يوظف خبرته وتجربته في الميادين في تدعيم عمله كمدرب رياضي. (حسن علاوي، 1997م، ص31)

## 2-1- طبيعة دور المدرب الحديث:

- \*- المدرب الرياضي الحديث هو كالشخصية التي يقع على عاتقها القيام بتخطيط وقيادة وتنظيم الخطوات التنفيذية لعمليات التدريب وتوجيه اللاعبين/اللاعبات خلال المنافسات.
- \*- المدرب هو المحرك الرئيسي لعمليات التدريب وقيادة المباريات.
- \*- المدرب شخصية تربوية تؤثر تأثيرا مباشرا في التنمية الشاملة المتزنة للاعبين /اللاعبات.
- \*- انجاز عمليات التدريب الرياضي و نجاحها يعتمد في الأساس على توافر خصائص وسمات وقدرات ومعارف ومهارات محددة لدى المدرب.
- \*- واجبات المدرب لا تقتصر على الملعب أو الصالة أو حوض السباحة فقط، بل تمتد إلى عمليات أخرى متممة خارجها مثل التوجيه والإرشاد النفسي وغيرها.

## 2-2- صفات المدرب الرياضي الحديث:

فيما يلي الصفات التي يجب أن يتحلى بها المدرب لرياضي الحديث:

- \*- حسن المظهر.
  - \*- الصحة الجيدة.
  - \*- القدرة على قيادة الفرق الرياضية.
  - \*- الثقافة والمعلومات التدريبية في الرياضة التخصصية والمقدرة على تطبيقها.
  - \*- حسن التصرف.
  - \*- التمسك بمعايير الأخلاق (الأمانة، الشرف، العدل، المثابرة، الولاء، المسؤولية، الصدق).
  - \*- التمتع بالسمات الايجابية (الثبات الانفعالي، الانبساطية، الصلابة، التحكم الذاتي، الاجتماعية).
  - \*- يجب أن يكون مثلاً أعلى ونموذجاً يحتذى به محبا لعمله ويخلص له، ويوفر له الوقت الكافي.
  - \*- التمتع بالسمات النفسية الايجابية (التنظيم، المثابرة، الإبداع، المرونة، القدرة على النقد، موضع ثقة).
- (إبراهيم حماد، 2008م، ص31، 32)

## 2-3- الصفات الأخلاقية للمدرب:

يتوجب على المدرب أن يكون طموح ومنضبط، فاحتكاكه اليومي باللاعبين يقوم بتأثير مباشر على سلوكهم لذا يتوجب عليه لأن يحرص كل الحرص على أن يضبط أفعاله وأقواله وحتى مزاجه، فهو المرابي والمهذب، على المدرب أن يواجه لاعبيه لذلك يتوجب عليه إرساء علاقات جيدة مع لاعبه تفاديا للمشاكل التي قد تواجه الفريق.

## 2-4- الميثاق الأخلاقي للمدرب الرياضي:

فيما يلي نقدم الميثاق الأخلاقي للمدرب:

- \*- التأكيد على المثاليات التي تتمشى مع البطولة الرياضية واللعب النظيف والسلوك الأخلاقي.
- \*- التخلص من كل ما هو مدمر للقيم الرياضية.
- \*- التأكيد على القيم التي تستمد من الرياضة.
- \*- الدعم القوي لكافة المبادئ التشريعية الرياضية.
- \*- فهم وقبول قواعد الرياضة.
- \*- المحافظة على حقوق اللاعبين /اللاعبات.
- \*- معاونة المسؤولين في المؤسسة الرياضية على جعل الرياضة جزءا متكاملًا من برامجها.
- \*- التواضع عند النصر واللطف عند الهزيمة.
- \*- العدالة والإنصاف مع كل أفراد الفريق.
- \*- لفت نظر اللاعبين /اللاعبات للعمل على الفوز من خلال الطرق المشروعة فقط.

- \*- مواجهة الإشاعات المغرضة والمبالغ فيها حول أساليب و مستويات تدريب الفرق المنافسة.
  - \*- خلق روح التفاهم بين اللاعبين /اللاعبات ،ويث حب الرياضة وتشجيع روح التعاون وفن القيادة.
  - \*- مدح اللاعبين /اللاعبات لأمانتهم وتجنب استغلالهم لتمجيد الذات.
  - \*- التأكيد على العلاقات الرياضية النموذجية واللعب النظيف في كل المواقف التنافسية.
- (إبراهيم حماد، المرجع السابق، ص38،39)

## 2-5- خصائص المدرب:

إن متطلبات مهنة التدريب تقتضي جملة من الخصائص الواجب توفرها في المسئول الأول على الفريق والتي تميزه عن بقية أفراد الفريق.

ويضع جاك كرفوازي (1985) الإيمان والحماس في المراتب المتقدمة إلى جانب القوة النفسية والقدرة على مقاومة الحرمان Frustration.

ويصف أوجيلفي وتوتكو خصائص شخصية المدرب بما يلي:

- الإصرار على الوصول إلى القمة.
- الكفاءة في قيادة الأفراد.
- حسن التنظيم والتخطيط.
- النضج الانفعالي.
- القدرة على السيطرة. (Ogilvie et Tutko.p47)

## 2-6- دور المدرب:

يعرف ريمون توماس دور المدرب بالشكل التالي "تتضمن جل الفرق على شخص يلعب دورا متميزا بإيصال وتلقي المهارات الحركية ،وتسيير وتوزيع التدريب بطريقة علمية من حيث الكيف والكم ،بعث جو

اجتماعي يسهل من العمل ،عليه فض النزاعات والحد من الصراعات والوقاية من كل ما يعيق السير الحسن للفريق".(R.Thomzs.1983.p156)

فالمدرّب ذو شخصية متعددة الأوجه تسمح له بأداء أدوار عديدة ومتنوعة نذكر منها ما يلي:

- يجب أن يقوم بدور القائد،مؤمن بما يقوم به.
- يجب أن يقوم بدوره المعلم. الملم بمعرفة واسعة ودقيقة تسمح له بفرض طريفة عمله.
- يجب أن يكون الأخصائي النفسي للاعبين القادر على معرفة وفهم أفراد الفريق.
- يجب أن يكون المثل والنموذج الذي يقتدى به.
- أن يكون من مهامه اتخاذ القرارات الهامة.
- يجب أن يتخلى بقدرة فائقة في الاتصال تسمح له بنسج شبكة من العلاقات مع أفراد الفريق.
- يجب أن يكون المنسق في عملية التفاعلات داخل الجماعة.
- يجب أن يكون الرئيس والمدير فيما يتعلق بما يحتاجه الفريق في الجانب اللوجستيكي.(J.Crevoisier.1985.p.33)

## 2-7- وظائف المدرب:

إن مهمة المدرب تتمثل في الارتقاء بالمستوى الحركي والنفسي للفريق عن طريق تربية إيديولوجية دقيقة ،تقوية الفريق بتقنيات جيدة،إظهار وتوثيق الروح الجماعية للفريق ،والوصول إلى تحقيق نتائج جيدة، فوظائف المدرب متعددة نلخصها فيما يلي:

### 2-7-1- وظيفة التلقين:

والمتمثلة بتوصل المعارف والاتصال ،تعلم الجوانب التقنية والتكتيكية.

### 2-7-2- وظيفة التنظيم: تتطلب الاحتكاك المباشر حيث أن المدرب يقوم بعملية:

- التقويم.

- التوجيه والتخطيط.

مما يحمله مسؤولية مباشرة وشاملة.

### 2-7-3- وظيفة الاتصال: تتمثل في نسج روابط علاقاتية بين المدرب والمنتدرب.

### 2-7-4- وظيفة نفسية: وهي التأثير الممارس من طرف المدرب على نشاط وسلوك الرياضي في

المواقف التدريبية والمنافسة بهدف ضبط الحالات النفسية والتوترات.

### 2-7-5- وظيفة المراقبة: وتتمثل في إبراز والثناء على كل الأفعال التي تؤثر ايجابيا في

الرياضي.(A.Ferruccio et Salvani.1978.p.249)

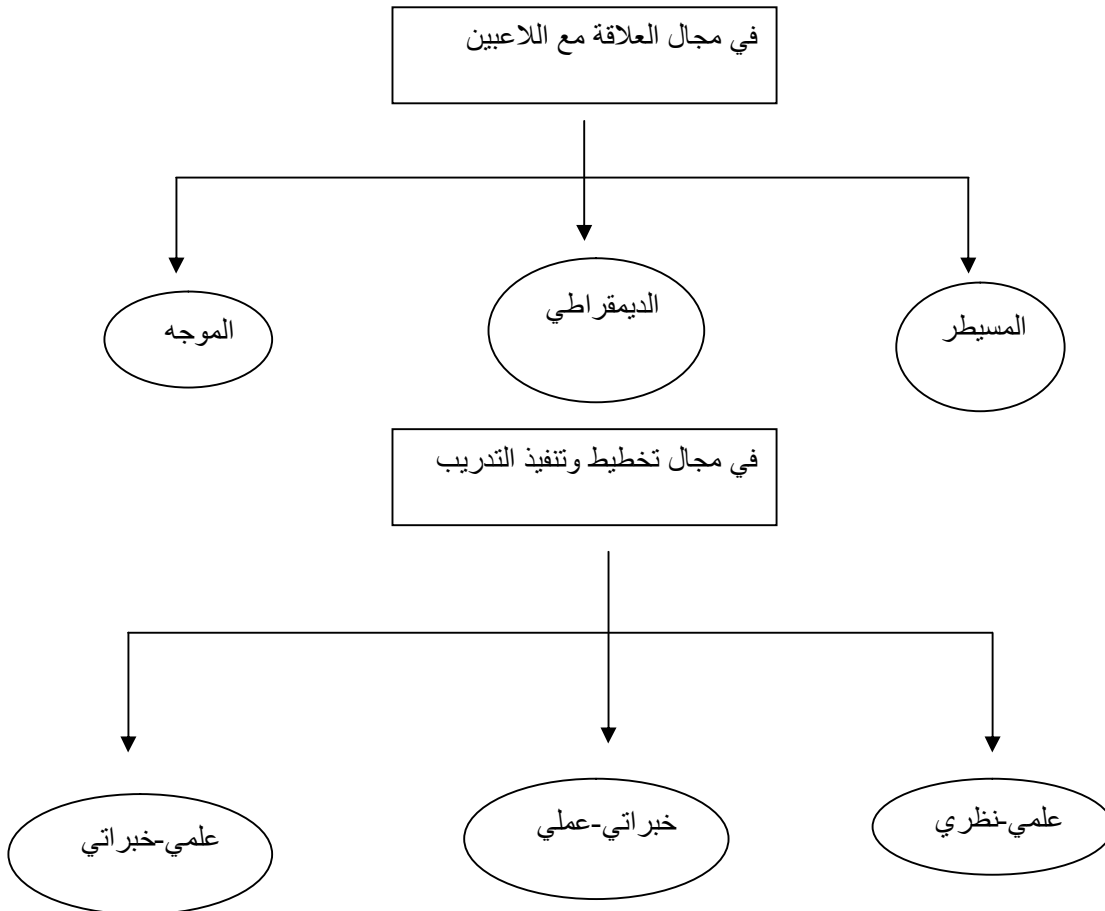
## 2-8- أنماط المدرب:

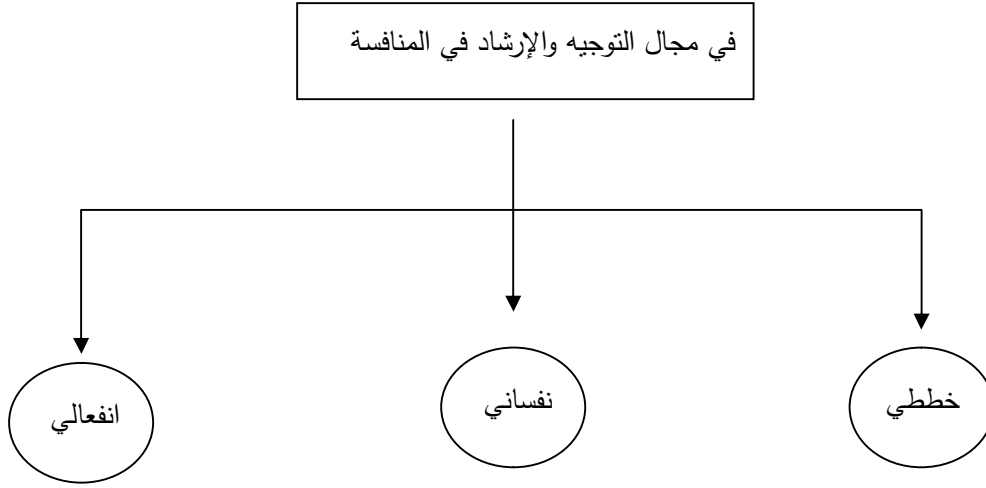
إن الرياضيين يرغبون في المدرب من نوع الأب أو الصديق وأحياناً النوعان معا، وذلك حسب الموقف والظروف، وحتى مستوى الممارسة يؤثر في توقعاتهم، فالمحذون يولون أهمية للجانب العلاقتي لمديريهم أما الذين هم أقل خبرة وحنكة فيميلون إلى الكفاءة الفنية ومنه فدور المدرب يختلف من فريق إلى آخر. (Frolova Rechetev.1975.p21)  
فتمتد المهام:

- نوع لوغوتروب (Logotrop) يهتم بالجانب العلمي وتنظيم العمل.
- بيدوتروب (Paidotrope): يولي اهتماماً خاصاً بالجانب الإنساني والعلاقتي.

\* ويرى محمد حسن علاوي أن الأنماط الشائعة للمدربين الرياضيين والمديرين الفنيين تتمثل في:

### الأنماط الشائعة للمدربين الرياضيين والمديرين الفنيين





**الشكل (09): يوضح الأنماط الشائعة للمدربين والمدربين الفنيين**

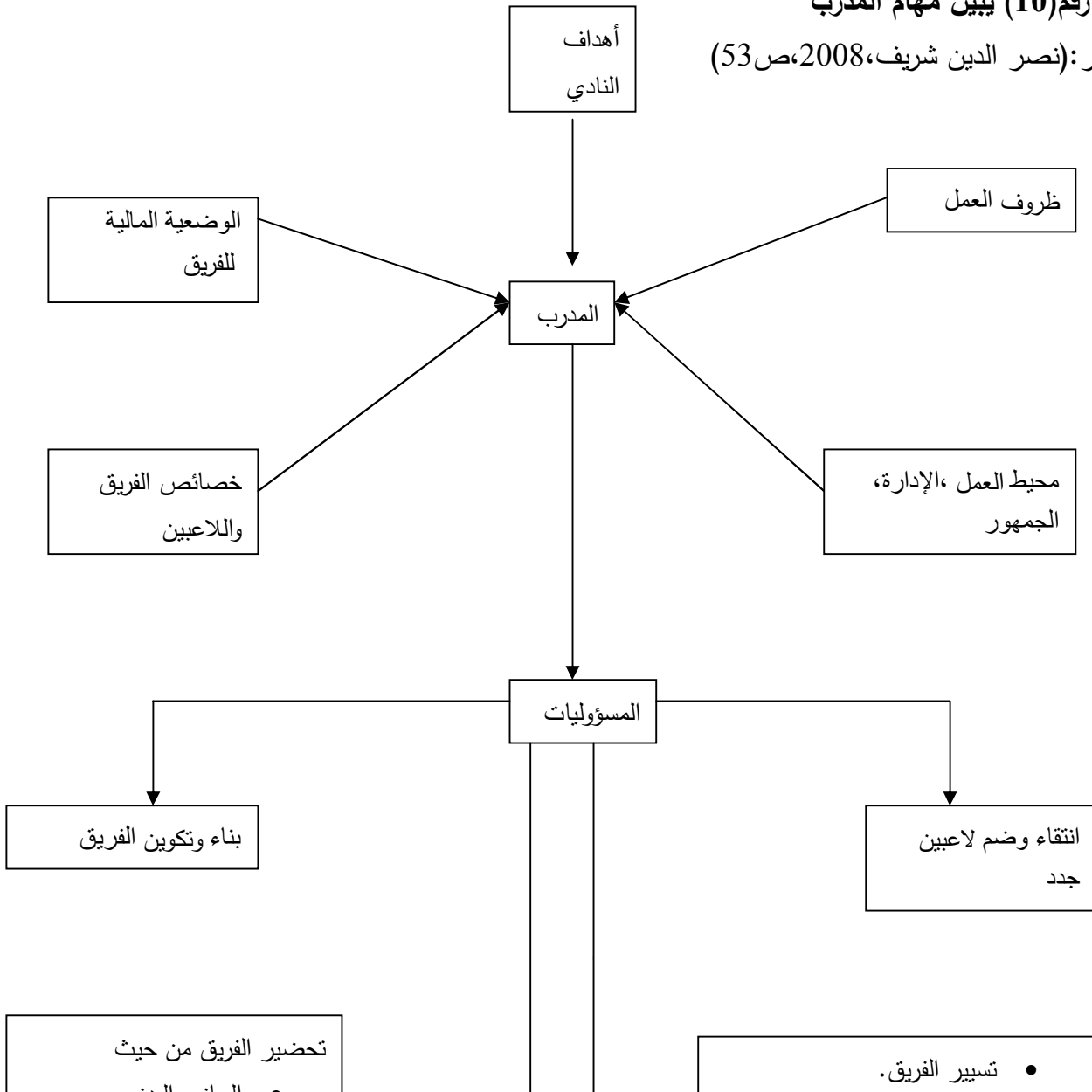
المصدر (محمد علاوي، 2008، ص 88)

**9-2- مسؤوليات المدرب: اختلاف المهام وتنوعها تفرض على المدرب أن يتحلى بكفاءات متنوعة**

يمكننا تلخيصها في الشكل التالي:

**الشكل رقم (10) يبين مهام المدرب**

المصدر: (نصر الدين شريف، 2008، ص 53)



## خلاصة:

من خلال تعريف المدرب الرياضي والتعرف على طبيعة دوره والميثاق الأخلاقي الذي يجب أن يتحلى به ثم التعرّيج على الشخصية التي يتميز بها المدرب الرياضي تبين لنا أن هذه الشخصية ليس من السهل أن يتقمصها شخص عادي فهي شخصية قوية ولها عدة أدوار يجب أن يؤديها في وقت واحد.

## المبحث الثاني: - شخصية المدرب الرياضي.

### 1- شخصية المدرب:

من الملاحظ أن الدراسات المنجزة حول شخصية المدرب قليلة مقارنة بما أنجز من دراسات حول الرياضي لكننا نجد في الدوريات المختصة في علم النفس الرياضي بأن ميدان الشخصية لدى المدرب مازال خصباً ولم يستوفي حقه من الدراسة، فغالبا ما تكون صورة المدرب مقترنة بالشخصية الاستبدادية، متميزة بالصرامة، العنف وحب الانتصار بأي ثمن Moster et Letessir يعرفان شخصية المدرب انطلاقاً من ثلاثة أنماط سلوكية.

أ- المربي:

يعلم، يربي، يشرح بطريقة منهجية محددة، ويبني علاقة معلم/متعلم.

ب- التقني:

يحلل ويعمل منهجه يخضع لإطار الكفاءة العلمية.

ج- الخبير:

الذي يثبت وجود بقوة شخصيته، تجربته، دقة ملاحظاته، وحسب G.Bosc فإننا نستطيع أن نعطي تسميات أخرى للمدرب ومنها.

د- القائد العسكري: الذي يشبهه في خصائصه نمط العارف.

هـ- المسوق: الذي يحاول دوماً أن يحصل على ما يوافقه لذلك نجده يحاول دوماً الإقناع أو الاستلطاف لكي يبرر الايجابية التي تتماشى وأهدافه.

و- المنشط أو الوسيط: يبحث عن إيجاد طرق لتسهيل الاتصال، والتخفيف من الضغوط.

(R.Thomas.1982.p159).

## 2- السمات الشخصية للمدرب الرياضي الناجح:

أشار العديد من الباحثين في علم النفس الرياضي (أوجيليفي Ogilivie وتتكو Tutko وكلافس Klafs وأرنهايم Arnheim وسفوبودا Svoboda) إلى أن المدرب الرياضي الناجح يتميز عن المدرب غير الناجح بالعديد من السمات.

وقد قام محمد علاوي ببلورة أهم هذه السمات وتلخيص أهمها فيما يلي:

- \* الثبات الانفعالي.
- \* تحمل المسؤولية.
- \* التناغم الوجداني والتعاطف.
- \* الإبداع.
- \* القدرة على اتخاذ القرار.
- \* المرونة.
- \* الثقة بالنفس.
- \* الطموح.
- \* القيادة.

(حسن علاوي، 2008م، ص21)

## 2-1- الثبات الانفعالي:

يعتبر التحكم في الانفعالات من الأهمية بمكان للمدرب الرياضي حتى يستطيع إشعاع الهدوء والاستقرار في نفوس اللاعبين، وحتى يستطيع أن يعطي تعليماته ونصائحه وقراراته لهم بصورة واضحة ونبرات هادئة وخاصة في المواقف ذات الطابع الانفعالي العنيف والضغط النفسية العالية. كثيرا ما يصادف المدرب الرياضي العديد من المواقف العصبية والتي تتطلب منه ضبط النفس وكبح جماحها والسيطرة على انفعالاته إذا أن بسرعة الانفعال والغضب و النرفزة والعصبية وسرعة والحدة من العوامل التي تسهم في الإضرار البالغ بالعمل التربوي الرياضي للقائد وتساعد على التأثير السلبي لنفوضه وتأثيره . كما قد ينتقل أثر الانفعالات بسرعة، فظهور انفعالات الخوف والقلق والتوتر والاستثارة على القائد الرياضي سوف ينتقل أثرها بصورة فورية على اللاعبين وبالتالي يصبح القائد مسؤولا عن عدم تحكم اللاعبين في انفعالاتهم، فجهود المدرب يجب أن لا ينصب على التخلص من العواطف، بل على التحكم فيها وتوجيهها.

## 2-2- التناغم الوجداني:

يقصد بالتناغم الوجداني Empatht إحساس وإدراك المدرب الرياضي لما يحس به اللاعبين وتفهم انفعالاتهم، ويجب التفريق بين "التناغم الوجداني" وبين "التعاطف أو المشاركة الوجدانية" Sympathy، لأن



التعاطف يقصد به مشاركة المدرب الرياضي للاعبين في انفعالاتهم ،أي مشاركة وجدانية بغض النظر عن نوعها وأسبابها.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى "التناغم الوجداني" من أبرز السمات الفاعلة للمدرب الرياضي كمعين ومساعد للاعبين إذ أن هذه السمة تساعد المدرب الرياضي على تفهم حاجات وميول ودوافع اللاعبين ليس بهدف التأثير عليهم ولكن بهدف القدرة على حفزهم لإخراج أحسن ما عندهم ".  
(حسن علاوي، 2008م، ص21، 22)

والعلاقة بين المدرب الرياضي واللاعبين التي تتأسس على الاحترام والعطف والحب والثقة المتبادلة وإحساسه بجهودهم تعتبر بين أهم العوامل التي تعمل على نجاح المدرب الرياضي في عمله وزيادة فاعليته. ومن ناحية أخرى ينبغي النظر إلى مفهوم "التناغم الوجداني" للمدرب الرياضي ليس على أنها مشاركة لانفعالات اللاعبين في مواقف توترهم واستثارهم وانفعالاته بمثل انفعالاتهم في بعض المواقف ،بل ينبغي النظر إلى هذا المفهوم من ناحية إحساس المدرب الرياضي القائد بأفراح وسعادة اللاعبين أو مشاكلهم الشخصية أو كل ما يلهم بهم من أحداث وأحزان وأن يتسم ذلك كله بالاجابية والفاعلية .

### 2-3- القدرة على اتخاذ القرار:

من بين أهم السمات التي يميز المدرب الرياضي قدرته على اتخاذ القرار ،وخاصة في المواقف المتغيرة التي تتطلب سرعة الاختيار بين بعض البدائل واختيار بديل محدد بصورة رشيدة وعقلانية وليس بصورة عاطفية أو انفعالية .

"وقدرة المدرب الرياضي على سرعة ملاحظة مختلف المواقف الرياضية والحكم عليها بطريقة موضوعية وكذلك القدرة على سرعة اتخاذ القرار بتتويج أو تغيير التصورات الموضوعية أو سرعة التعرف على مكنم الخطأ في الأداء والسلوك كلها عوامل هامة مرتبطة بالقدرة على اتخاذ القرار ".  
(عبد المقصود، 2003م، ص95)

وليس المهم هو السرعة القصوى في اتخاذ القرار بل لا بد أن يرتبط ذلك باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

### 2-4- الثقة بالنفس:

المدرب الرياضي الذي يتميز بثقته في نفسه وفي فدارته ومعلوماته ومعارفه وخبراته يكتسب مركزا قويا بين اللاعبين ويساعد على احترامهم له وتقبلهم لتوجيهاته والثقة بالنفس تساعد المدرب على سهولة اتخاذ القرار وتقبل آراء اللاعبين دون حساسية مفرطة.

كما أن المدرب الرياضي الواثق من نفسه لا يظهر عليه التردد أو القلق أو التوتر في المواقف غير المتوقعة ويستطيع بسهولة إبراز وجهة نظره للاعبين وإقناعهم بها .

"والمغالاة في الثقة بالنفس أو الغرور من جانب القائد الرياضي من ذات الأثر العكسي على اللاعبين ولا يساعد على توطيد العلاقات الايجابية معهم". (حسن علاوي، 2008م، ص23)

## 2-5- تحمل المسؤولية:

يرجع أحيانا بعض المدربين الرياضيين أسباب فشلهم في تحقيق بعض الأهداف إلى بعض الأسباب أو العوامل الخارجية فيما قد ينسبون الفوز والنجاح إليهم ، وبغض النظر عن الأسباب التي تؤدي إلى النجاح أو الفشل فإن هناك جزءا من المسؤولية يقع على عاتق المدرب الرياضي ولا بد أن يتحمل هذه المسؤولية بقدر كبير من الشجاعة " .فالقائد الرياضي الفاعل يكون مستعدا لتحمل المسؤولية في جميع الأوقات وخاصة في حالات الفشل ويسعى إلى ممارسة النقد الذاتي قبل انتقاد الآخرين ومحاولة مواجهة الأسباب التي أدت إلى مثل هذه الحالات ". (عبد المقصود، 2003م، ص44)

وتحمل المسؤولية تتطلب قوة الإرادة من المدرب الرياضي وشجاعة المواجهة للأخطاء الناجمة ومحاولة بذل لتصحيح هذه الأخطاء.

## 2-6- المرونة:

"يقصد بالمرونة القدرة على التكيف والمواءمة للمواقف المتغيرة وخاصة في نطاق الظروف ذات الاستثارة والضغط النفسية العالية ". (Blanchard.k.Miller.m.2006.p111)

ولا يقصد بالمرونة أن يتغاضى المدرب الرياضي عن الخطأ أو يتقبل الأمر الواقع لعدم حدوث المزيد من المشاكل ،ولكن يقصد بسمة المرونة التي تميز المدرب الرياضي القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة في ضوء متطلبات الموقف ،ولمكانيه استخدام أكثر من وسيلة لتحقيق الهدف وعدم الجمود أو النمطية أو الإضرار على طريقة واحدة وعدم تغييرها بالرغم من فشلها في تحقيق الأهداف .

"إن المدرب الرياضي الذي يتسم بالمرونة قائد واقعي يتعامل مع الأحداث بطريقة واقعية وليس بطريقة مثالية أو رومانسية أو خيالية ". (Allard-poesi.f.2003.p107)

## 2-7- الطموح:

"المدرب الرياضي الفاعل طموح يتميز بالدافعية نحو التفوق والمزيد من التفوق في ضوء الأسس الموضوعية وبالتالي يسعى إلى دفع وحفز اللاعبين بشتى الوسائل الايجابية لتحقيق أعلى ما يمكن من مستوى ". (Cruellas.m.2003.p41)

والمدرّب الرياضي الطموح يتميز بالمتابعة والإصرار وعدم فقد الأمل في تحقيق الهدف النهائي ولا يستسلم بسهولة ويسعى نحو تطوير نفسه وتطوير قدراته ومعلوماته ويتمسك بأهدافه بغض النظر عن قيمة الوقت والجهد، ولا يقتنع بمكاسبه الحالية ولكن يسعى إلى المزيد من المكاسب في إطار الإمكانيات المتاحة واستثمارها لأبعد مدى.

## 2-8- الإبداع :

إن القدرة على الإبداع والابتكار واستخدام العديد من الطرق والوسائل الحديثة في عملية القيادة الرياضية والتدريب والإعداد وكذلك القدرة على إبراز أنواع متجددة و مبتكرة في المجالات المختلفة تعتبر من أهم العوامل التي تظهر قدرة المدرّب الرياضي على الإبداع .  
"إن الروتينية في عمليات التدريب والتكوين ،أوفي تشكيل أنواع الأداء أو السلوك للاعبين وكذا توجيههم وصدار التوجيهات لهم لا تساعد على تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ،فالمدرّب الرياضي القائد مبدع ومبتكر وليس روتيني وتقليدي " . (حسن علاوي، 1998م، ص44)

## 2-9- القيادة:

"المدرّب الرياضي الناجح يتسم بصفة القيادة ويقصد بذلك قدرته على التوجيه والتأثير في سلوك التابعين وقدرته على التنسيق والترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل التوصل إلى تطوير مستوى قدرات ومهارات اللاعبين إلى أقصى درجة .  
وكذلك قدرته على حفز اللاعبين وإثابتهم وكذلك قدرته على تقديمهم أو أحيانا توقيع بعض العقوبات عليهم في التوقيت المناسب.

والمدرّب الرياضي الذي يتسم بسمة القيادة يحترمه الجميع ويقدرونه ويستمعون إليه وينفذون توجيهاته عن طيب خاطر ويتقنون في قدراته على قيادتهم ورعايتهم.(حسن علاوي، 2008م، ص25، 26)  
كما أن هناك سمات أخرى مهمة كتقدير الذات تحمل الضغوط النفسية والاجتماعية نذكر بعضها:

## 2-10- تقدير الذات:

تقدير الذات مهم جدا عند المدرّب الرياضي ،من حيث أنه بوابة لكل أنواع النجاح الأخرى المنشودة، وتقدير المدرّب لذاته لا يولد معه ،بل هو مكتسب من تجاربه في الحياة وطريقة رد فعله اتجاه التحديات والمشكلات ،والمتمثلة في تعامله مع واقع وخصوصيات وظيفته كمدرّب وقائد وموجه و مسؤول عن الفريق واعتباره كهمزة وصل بين اللاعبين والفريق الراداري فهو أمام تحديات التدريب والتكوين والتوجيه ،بالإضافة إلى تحديات المنافسة الرياضية وإفرازاتها في حالات الإخفاق ،خصوصا وهناك علامات تظهر على المدرّب

ذي التقدير المنخفض للذات منها الانطوائية ،الخوف من الحديث مع الأشخاص المحيطين به ،إسعاد النفس في إرضاء الآخرين لتجنب سماع النقد منهم ،بل إن العنف والعدوانية وعدم تقبل النقد هي من صور تقدير الذات لأنها عملية هروب من مواجهة مشكلات النفس.

وتأثير سمة الذات في شخص المدرب الرياضي من الأهمية بمكان في زيادة الثقة بالنفس لديه والتي تجعله قادرا على أداء مهامه بكل ارتياح وقادرا على مواجهة الضغوط الخارجية والداخلية المحتملة كما يؤثر ذلك أيضا على نفسيات اللاعبين وتجعلهم أكثر عطاء وقدرة على الانجاز الرياضي.

## 2-11- تحمل الضغوط النفسية:

الضغوط النفسية هي الحالة التي يجد فيها الفرد نفسه أمام موقف يمنعه من تحقيق ذاته فهو موقف يشعر فيه الفرد بعدم الارتياح ،كما من (فولكمان) و(لزاروس) بأنه "العلاقة بين الفرد والبيئة يقدرها الفرد في حالة الضغط بأنها مرهقة وتواجه قدرته التكيفية وتهدد وجوده". (Larocque.Karene.2004.p42) ويعرفها تايلور "أنها عملية تقييم الأحداث كمواقف مهددة والاستجابة لها عبر تغيرات معرفية ، انفعالية و فيزيولوجية". (Larocque.Karene:op.cit.p61)

وهي حالة تحدث من عدم التوازن بين المطالب والإمكانيات في السلوك التكيفي الأساسي للفرد. وإذا أسقطنا هذا الموقف الخاص بالمدرّب الرياضي ،فالضغوط النفسية للمدرّب هي شعوره بعدم الارتياح في ظروف ومواقف ترهق وتهدد مصيره ، فمواقف وظروف الممارسة الرياضية بالإضافة إلى ظروف العمل والمحيط الرياضي الذي يتعامل معه المدرّب هي البيئة أو مصدر الضغوط النفسية له وتحمل الضغوط من أهم السمات الشخصية الواجب توافرها لدى شخص المدرّب الرياضي ومن الطبيعي أن تكون هناك ضغوط نفسية ترمي بكل ثقلها على المدرّب الذي يتوجب عليه عدم الاستسلام لها كي لا تفقده الثبات والاتزان وتمنعه على أداء مهامه أو تكون السبب الرئيسي في استقالته عن تدريب الفريق أو القيام باستجابات تكون عائقا أمام بلوغ أهدافه الرياضية المسطرة .وتحمل الضغوط النفسية تجعل من المدرّب قائدا قادرا على التأثير في سلوك اللاعبين وشخصية الفريق عامة ،وتعطي الثقة للمدرّب واللاعبين والتي تؤثر بدورها إيجابا على مردودهم وأدائهم وتقوي من الروابط الاجتماعية والعاطفية بينهم ومن تماسك الفريق وتنمي من دافعيتهم في الانجاز . (محمد صالح،2003م،ص18)

## 3- تأثير شخصية المدرّب في الفريق:

يذكر أوجيفيلي وتوتكو (1966) أنه هناك عدة نقاط تشابه بين المدرّب وفريقه.

فالمدرّب غالباً ما يلجأ إلى اختيار الأفراد الذين يملكون صفات تتطابق وصفاته، فالمدرّب يجذب أن يرى في الآخرين سمات شخصية توافق سمات شخصيته، فالمدرّب العدوانى يجذب أن ينظم إلى فريقه لاعبين يتسمون بنوع من العدوانية.

وحسب هاندري "Hendry" (1968) فان اللاعبين لهم نفس الآراء حول المدرّب النموذجى، بمعنى وجوب توفره على نفي السمات الموجودة عند أفراد الفريق. (J.Crevoisier.1985.p203)

### خلاصة:

في الحقيقة أن السمات السالفة الذكر هي سمات ذات قيمة عالية لكي ينجح المدرّب الرياضى في عملية قيادة الفريق من كل النواحي ولكن الواقع أنه قد نجد العديد من المدرّبين لا يتمتعون بالكثير من هذه السمات فقد نجد مثلاً أن سمة الثبات الانفعالى والتناغم الوجدانى غائبة عند الكثير من المدرّبين إلا أنه يمكن أن يكون ناجح في مشواره التدريبى، فهته السمات أساسية إلا أنها ليست بالضرورة أن تتوفر جميعها في شخصية المدرّب الرياضى لكي يكون ناجح في عملية التدريب كما أن المدرّب يؤثر بشخصيته على لاعبي الفريق وهذا عندما تكون شخصيته قوية وفاعلة لا كن ليس دوما نجد هذا التأثير.

## المبحث الثالث: - القيادة الرياضية.

### 1\_ مفهوم القيادة:

#### 1-1- معنى القيادة وأصولها:

مفهوم القيادة من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل في الأخرى وتتأثر بها ،حيث أشار فيدلر (Fiedler) \_1967\_ والذي يعتبر من بين أبرز الباحثين في مجال القيادة \_إلى أن هناك أكثر من عشرين تعريفا لمصطلح القيادة وكل من هذه التعريفات يعكس وجهة نظر صاحبه بالنسبة للجوانب التي يعتقد أنها أساسية وهامة .

وإذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن، كلمة قيادة " leadership " مشتقة من الفعل "يفعل أو يقوم بمهمة ما ".(محمد صالح،2003م،ص18)

وذلك كما ذكر آرندت (Arendt) بأن الفعل اليوناني ( Archein ) بمعنى يبدأ أو يقود يحكم يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود ،وكان الاعتقاد في السائد في التكوين يقوم على أن كل فعل أو عمل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئيين بداية يقوم بها شخص واحد ومهمة أو عمل ينجزه آخرون ،وذهب (آرندت) إلى أن العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين :وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد ، ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على أتباعه .

وإذا أردنا أن نعطي تعريفا لمفهوم القيادة نجد أنفسنا أمام كم هائل من التعاريف التي وضعها أصحابها تختلف باختلاف مذاهبهم ومدارسهم وخلفياتهم العلمية ،لهذا نقدم مجموعة تعاريف مختلفة والتي نراها من أهم التعريفات في هذا المجال .

فالقيادة في رأي همفل (Hemphill) وكونس (Coons) \_1957\_ هي "سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه أنشطة جماعة من الأفراد تجاه هدف مشترك بينهم ".(محمد عوض،1986م،ص62)

ويمكن تعريفها بأنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم وارشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية (Likert 1961).

والقيادة دائما نشاط اجتماعي نشط مؤثر موجه وليست مجرد مركز ومكانة وقوة (زهراڻ 1977) . ويعرفها (درويش عبد الكريم ،ليلي نكاد 1972) بقولها : "القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن هممهم وخلق التعاون في سبيل تحقيق هدف بذاته ."

أما هالڻ (Halpin،1966) فيرى أن القيادة ظاهرة اجتماعية معقدة لا يمكن التعامل معها بطريقة هادفة بمعزل عن العوامل الموقفية المتصلة بها ،ولذلك فضل استخدام تعبير سلوك قيادي بدل التركيز على ظاهرة القيادة .

ويعرف (Lang،1999) القيادة بأنها "العملية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المرسومة والموضوعية مسبقا للتنظيم" ،(Allard-poesi f.2003.p.10)

ويؤكد جيب (Gibs،1969) على وجود القيادة من أجل الجماعة ،حينما سمحت معاييرها وبنائها للقدرات الخاصة لأحد أعضاءها أن تستخدم لصالح الجميع ، فالقيادة في نظره ترتبط بالجماعة أكثر من ارتباطها بالأفراد .

ويرى (الكندري ،1992) أ، "القيادة الحقيقية هي الإحساس بمطالب الجماعة والتعبير عنها وإيجاد الوسائل لتحقيقها وتجميع قوى الأفراد وراء الجهود المحققة لها ،وهذا المعنى يعطي للقيادة كبيرة وأهمية واضحة في أي تنظيم اجتماعي" .(محمد الهاشمي،2007م،ص112)

وعرفها كونتز (koontz، 1989) بأنها عملية التأثير التي يحدثها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني .

أما هيرسي وبلانشارد (hersy et blanchard،1977) فقد عرفا القيادة بأنها : "عملية التأثير في نشاطات فرد أو مجموعة نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد ،وهي نتيجة لتفاعل متغيرات القائد والمرؤوسين والموقف" .

ويؤكد (محمد شفيق زكي ،1997) على أن :القيادة هي القدرة على التأثير في الأفراد وتنسيق جهودهم وتنظيم علاقاتهم ،وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يثبت ولاءهم وطاعتهم وتعاونهم " .(شفيق زكي،1990م،ص135)

ومن التعريفات التي تعطي أهمية كبيرة للخصائص والمهارات والقدرات التي يمتاز بها القائد لكي يكون ناجحا ومؤثرا في مهمته كقائد للجماعة هي أ، : "القيادة مجموعة من خصائص الشخصية التي تجعل التوجيه

و التحكم في الآخرين أمر ناجح "وبأنها": مجموعة الخصائص والمهارات التي يمتاز بها القائد ويندرج تحت ذلك حسن المظهر والقدرة على اتخاذ القرار وحسن المعاملة والقدرة على التنسيق والتوفيق بين الأهداف التي قصد تبنيها متعارضاً". (شوقي فـرج، 2004م، ص184) كما تركز بعض التعريفات على أساس أن القيادة مركز أو وظيفة يؤديه الشخص لكي يكون قائداً، ومن أهمها أن "القيادة تفاعل نشط مؤثر وموجه من خلال مركز أو مكانة أو وظيفة أو دور اجتماعي في سبيل تحقيق غايات الجماعة" وهي "توجيه وإدارة وضبط وإثارة سلوك واتجاهات الآخرين" كما يمكن تحديدها على أنها "نشاط اجتماعي هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون في رسم الخطة وتوزيع المسؤوليات حسب الكفاءات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة".

(خالد زهران، 2006م، ص144)

كما تركز بعض التعريفات على عملية التفاعل بين مكونات ظاهرة القيادة ومنها "القيادة هي مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد مع الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين الشخصية القائد والأتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط به وتهدف إلى حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا والالتزام بالعمل الجماعي والتماسك فيما بينهم".

(حكمت شحرور، 2007م، ص29)

## 1-2- مفهوم القائد:

وتعني كلمة قائد (leader) "الشخص الذي يوجه أو يرشد، أو يهدي" بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه، والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد وآخرون يتلقون التوجيه والإرشاد الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة .

كما يمكن تعريف القائد بأنه "الفرد في الجماعة الذي يوجه وينسق الأنشطة المرتبطة بالجماعة لتحقيق أهدافها، وأنه الفرد في الجماعة الذي يمتلك أكبر قدر من النفوذ والتأثير على أفراد الجماعة بالمقارنة مع غيره من الأفراد". (حكمت شحرور، 2007م، ص31)

وفي المجال الرياضي يطلق مصطلح "قائد" على الفرد في أية جماعة تشكل مؤسسة أو منظمة رياضية أو جماعة الفريق الرياضي والذي يقوم بعملية التوجيه والتأثير على سلوك الأفراد بهدف دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق الأهداف المشتركة". (حسن علاوي، 1998م، ص17)

كما يجب الأخذ بعين الاعتبار أنواع مراتب القيادة في كل مؤسسة أو جماعة رياضية متعددة في أطار التنظيم الخاص بالمؤسسة أو الجماعة الرياضية والذي يحدد ترتيب الجهود وتنسيقها وتوضيح العلاقات من حيث السلطة والمسؤولية .

وتكاد تركز معظم مراجع علم النفس الرياضي في تناولها لمواضيع القيادة على المدرب الرياضي كقائد، كما في دراستنا هذه \_ في ضوء طبيعة عمله الذي يرتبط بمحاولة التوجيه والتأثير على سلوك أفراد الفريق



الرياضي بمختلف الطرق والوسائل التربوية والإدارية والفنية بهدف الارتقاء بمختلف قدرات وسمات اللاعبين ولحراز النتائج الرياضية، مع العمل على تطوير وتنمية الجوانب الشخصية الايجابية لدى جميع أفراد الفريق

وفي هذه الدراسة نقصد بمصطلح (القائد) المدرب الرياضي للفريق الرياضي بمختلف أصنافهم وأنواعهم ومستوياتهم، حتى يمكن الإفادة من المعلومات المتوفرة في مجال سيكولوجية القيادة الرياضية وكذا في سيكولوجية الفرق الرياضية.

## 2- مفهوم القيادة الرياضية:

في ضوء العرض السابق لمفاهيم القيادة وما تم استخلاصه من خصائص مميزة لذلك المفهوم، وفي إطار تصنيف تعريفات القيادة وما تبعه من تحديد لأهم الملامح أو المكونات الرئيسية لتعريف القيادة يمكن وضع مفهوم محدد وموجز لقيادة الفريق الرياضي على النحو التالي :

"يقصد بقيادة الفريق الرياضي تلك الإجراءات التي يتخذها القائد لغرض تحمل مسؤولية تحقيق الأهداف المشتركة للفريق الرياضي والتأثير عليه ايجابيا في شتى ظروف التدريب والمنافسة الرياضية، مع توجيه سلوك اللاعبين واستثارة الدوافع الذاتية لديهم بصورة تربوية يتقبلها المجتمع بما يحقق الانجاز الرياضي في النشاط الممارس". (أمين فوزي، 2001م، ص156)

كما يمكن تعريف القيادة الرياضية بأنها "العملية التي يقوم بها فرد من أفراد جماعة رياضية منظمة بتوجيه سلوك الأفراد الرياضيين ، أو الأعضاء المنضمين للجماعة الرياضية من أجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم". (أمين فوزي، نفس المرجع، ص157)

وقيادة الفريق الرياضي كما يرى أحمد أمين فوزي ليست قيادة حركية رياضية بحتة ، ولكنها قيادة تربوية في المقام الأول وحركية رياضية في المقام الثاني ، فمن خلال القيم التربوية التي يتمتع بها أعضاء الفريق الرياضي بالإضافة إلى قدراتهم الحركية الرياضية ومن ثم فدور القائد الرياضي الفريق دور قيادي تربوي رياضي يتم من خلال التعامل مع أعضاء الفريق لتحقيق نتائج تربوية ورياضية في آن واحد، ويتسم من يقوم بدور القائد بالقدرة على التأثير في أعضاء الفريق وتوجيه سلوكهم الحركي والاجتماعي والانفعالي ولرشادهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة .

"قيادة الفريق الرياضي شكل من أشكال التفاعل بين القائد ونقصد به المدرب الرياضي واللاعبين أعضاء الفريق ، حيث تتم عمليتا القيادة والتبعية في آن واحد بصورة تربوية ، وفي نفس الوقت يتخذ القائد العديد من الإجراءات والآليات لتحفيز الفريق وتدريبه من خلال تفاعله الحركي والاجتماعي ، واستثارته نفسيا لتحقيق أفضل النتائج والعمل على المحافظة على بناء الفريق وتماسكه".

(Allard-poési.f.2003.p.77)

وفي ضوء المفهوم السابق لمصطلح القيادة، وكذا القائد باعتباره "الفرد في الجماعة الذي يوجه وينسق الأنشطة المرتبطة بالجماعة لتحقيق أهدافها، وأنه الفرد في الجماعة الذي يمتلك أكبر قدر من النفوذ والتأثير على أفراد الجماعة بالمقارنة مع غيره من الأفراد"، فإنه بإمكاننا أن نطلق مصطلح القائد الرياضي على الفرد في أية جماعة تشكل مؤسسة أو منظمة رياضية أو جماعة الفريق الرياضي والذي يقوم بعملية التوجيه والتأثير على سلوك بقية الأفراد بهدف دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق الأهداف المشتركة". (حسن علاوي، 1998م، ص18)

وفي ضوء مفهوم قيادة الفريق الرياضي، فإن هذه العملية لا تخضع للخبرات الذاتية والاجتهادات ولا تعتمد على عوامل الصدفة، ولكنها عملية تخضع للتعلم والتدريب، حيث "يمكن انتقاء مجموعة متميزة من المجتمع الرياضي تتوافر لديهم قدرات واستعدادات رياضية، واتجاهات ومثل وقيم تربوية ويتم تأهيلهم من خلال البرامج العلمية المتخصصة حتى يكونوا قادرين على تحمل مسؤولية القيادة التي هي عصب التقدم وأساس لتحقيق الانجازات الرياضية".

### 3\_ العوامل المؤثرة في قيادة الفريق الرياضي :

يؤكد علماء النفس الرياضي على أن السلوك القيادي ما هو إلا محصلة للتفاعل بين مجموعة عوامل أو محددات، والتي يمكن تحديدها في أربعة محددات رئيسية. (أمين فوزي، 2001م، ص31)

كما يوضحها الشكل رقم (11) وهي:

#### 3\_1- خصائص المهمة الرياضية :

وتحدد تلك الخصائص في :

- 1- الانجاز الرياضي المطلوب تحقيقه مع الفريق الرياضي .
- 2- مستوى الفريق بالمقارنة مع الفريق المنافسة في البطولات الرسمية .
- 3- التمثيل الدولي المرتبط بالانجاز الرياضي للفريق الرياضي .
- 4- العائد المادي والمعنوي المتوقع الحصول عليه ارتباطا بمستوى الانجاز الرياضي .

#### 3\_2- الخصائص المميزة للقائد الرياضي :

وتحدد تلك الخصائص في :

- 1- سمات الشخصية المميزة للمدرب الرياضي (الثقة بالنفس، تقدير الذات،... الخ).
- 2- مستوى الخبرة السابقة للقائد في مجال قيادة الفرق الرياضية .
- 3- دافعية القائد للانجاز الرياضي مع الفريق. (Barbus.s.2006.p.44)
- 4- نسق القيم المميز للقائد الرياضي .

### 3-3- الخصائص المميزة للاعبى الفريق الرياضى :

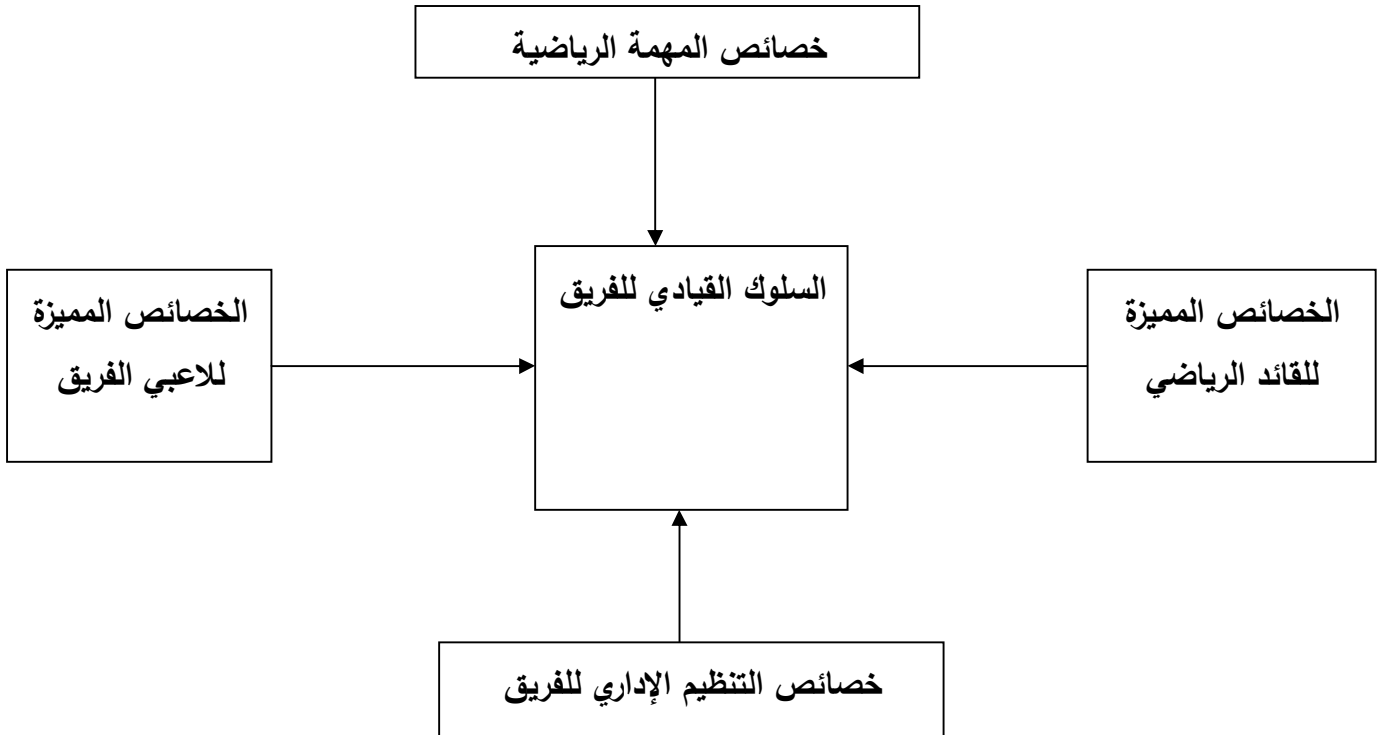
وتتحدد تلك الخصائص فى :

- 1- سمات الشخصية المميزة للاعبين.
  - 2- مستوى الخبرة السابقة فى النشاط الرياضى الممارس .
  - 3- الاستعداد النفسى لتحقيق الانجاز الرياضى المطلوب .
  - 4- القدرة على استيعاب وتقدير المهمة المطلوبة منهم والعمل على انجازها.
- (Allard-poesi.f.2003.p.98)
- 5- دافع الانتماء نحو النادي أو الهيئة التى يمثلها اللاعبون.

### 3\_4- خصائص التنظيم الإدارى للفريق الرياضى :

وتحدد تلك الخصائص فى :

- 1- التمويل المادى والظروف الاقتصادية للنادى الرياضى .
- 2- معدل التمويل الإدارى لفريق الرياضى .
- 3- التقدير المادى أو المعنوى لمستوى الانجاز الرياضى للفريق الرياضى .
- 4- سرعة اتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية المرتبطة بالمهمة الرياضية المطلوب انجازها .
- 5- توظيف الإمكانيات المتاحة للفريق بما يخدم تحقيق النتائج الرياضية المنشودة .



الشكل (11): يمثل العوامل المحددة للسلوك القيادى للفريق

#### 4- نظريات القيادة الرياضية:

يصنف علماء النفس نظريات القيادة الرياضية على النحو التالي:

#### 4-1- مدخل السمات:

يهتم هذا المدخل بدراسة الخصائص والسمات الشخصية التي تميز القادة الرياضيين فقد أكد هندي (Hendry): "أن القادة الرياضيين يتميزون بأنهم من ذوي الشخصيات المسيطرة المفتحة والمتسلطة". (عبد المقصود، 2003م، ص15)

ويرى أنصار مدخل السمة أنه إذا كان بمقدورنا أن نميز بدقة نوع السمات التي قد تظهر لدى الشخص ودرجة امتلاكه لها فمن الممكن التنبؤ بسلوكه في المستقبل أو على الأقل يمكن فهم سلوكه الحالي. فكأن مدخل السمة يقلل من الدور الذي قد تلعبه العوامل الموقفية أو البيئية في سلوك الشخص. ويرى المعارضون لمدخل السمة أن معرفة السمات التي يتميز بها الشخص قد لا تساعدنا دائما في التنبؤ بسلوكه في بعض المواقف المعينة، فعلى سبيل المثال قد يكون المدرب الرياضي أو المدير الفني قلقا بصورة مرتفعة في مواقف المنافسات الحساسة، ولكن قد لا يتسم بالقلق المرتفع في مواقف المنافسة السهلة في المنافسات الحية. (محمد علاوي، 2008م، ص16)

وذكر كل من أندروود (Andrud) وجاجن (Gagen) أن القادة يتصفون بالحاجة الملحوظة إلى الانجاز والحماس والطاقة كما استنتج أوجيليفي (Ogilvie) من دراسته على 43 مدربا أمريكيا في ألعاب القوى أن المدرب الناجح يتميز بعدد من السمات الشخصية (الإيجابية) وهي: الثبات الانفعالي والتحكم في الذات والانبساطية والقدرة على التحمل النفسي، والواقعية والصلابة وتحمل المسؤولية والاجتماعية". (Cruellas p.2003.p.63)

ونظرا لأن السمات الشخصية ثابتة سبيا، فإنه يصبح في الإمكان التعرف على القادة الناجحين من خلال التعرف على السمات الشخصية المميزة لكل منهم.

ولقد اهتم بعض الباحثين في مجال علم النفس الرياضي منذ الستينات من القرن العشرين بنظريات سمات القائد وقاموا بتطبيق بعض استخبارات الرياضيين في مختلف الأنشطة الرياضية لمحاولة التعرف على السمات المميزة بين القادة الناجحين وغير الناجحين هندي (Hendry.1967)، سفوبودا (Svoboda.1967)، هوجي (Hoggy.1970)، سفوبودا (Svoboda.1970) وهان (Hun.1973).

بداية تم استخدام استخبارات وقوائم الشخصية التي تم تقنينها و إيجاد معاملات العلمية على القادة غير الرياضيين، إلا أنه في نهاية السبعينات من القرن الماضي وفي ظل توفر وتطور معارف وتطبيقات علم النفس انتشر وعم استخدام قوائم واختبارات الشخصية في المجال الرياضي وتم تقنينها وإيجاد معاملات العلمية على عينات من القادة الرياضيين.

وقد أظهرت الخبرات التطبيقية في مجال تدريب الفرق الرياضية أن العديد من القادة الرياضيين الناجحين يتشابهون في بعض السمات الشخصية، وهذه السمات قد يعزى إليها بالإضافة إلى عوامل أخرى نجاحهم في عملهم. (محمد علاوي، 1998م، ص41)

#### 4-2- مدخل السلوك:

أدى عدم الاقتناع بدراسة السمات الشخصية الناجحين، وبناتج الدراسات التي أجريت حول السمات والتي لم تفصل حسب بعض الباحثين في التمييز بين القائد الفعال وغير الفعال أو إلى السبب الرئيسي للقيادة الفاعلة، أدى بنقل الاهتمام في الأبحاث والدراسات إلى التركيز على سلوك القائد، وبذلك ظهر اتجاه جديد أطلق عليه النظرية السلوكية امتدت من نهاية الأربعينات إلى أوائل الستينات. ركزت هذه النظرية على دراسة سلوك القائد وتحليله أثناء قيامه بالعمل القيادي وتحليل أثره في فاعلية الجماعة، فالمهم هنا ليس الخصال أو السمات التي يتمتع بها القائد بقدر ما هو نوع السلوك الذي يسلكه، فالتأكيد هنا منصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره.

يرى دعاة هذه النظرية "أن الذي يجعل الشخص قائد بالمعنى العلمي هو تحقيق التوازن ما بين تحقيق أهداف المنظمة المحددة من جهة، وإشباع رغبات أعضاء الجماعة من جهة أخرى، ويقدر ما يستطيع القائد تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يكون قد استطاع أن يحقق مهمته في العمل القيادي بنجاح. (فرج وعبد المنعم محمود، 2004م، ص137)

#### 4-3- مدخل الموقف:

وجه بعض الباحثين النقد إلى كل من نظرية السمات و النظرية السلوكية في مجال القيادة على أساس النظرية الأولى ركزت على سمات شخصية القائد، والثانية اقتصرها على القيادة على سلوك القائد في عملية القيادة، وطالبوا بضرورة الاهتمام بعناصر الموقف القيادي ومدى ملائمة سلوك القائد لكل موقف وقاموا بإبراز عوامل التركيز على (الفاعلية) على أسس أنها محك هام للسلوك القيادي، كما أبرزوا ضرورة تكيف سلوك القائد مع الموقف القيادي وتعديل أسلوب سلوك القائد بما يتلاءم مع الجماعة أو التابعين في إطار وقت محدد لمعالجة أو مواجهة موقف معين. (طاش نبازي، 2000م، ص58)

وهناك بعض النماذج والنظريات التي اهتمت بدراسة القيادة بارتباطها بالموقف ولعل من بينها:

- نموذج فيدلر (Fiedler.1973) الاحتمالي في القيادة.

- نظرية "دورة الحياة" لباول هيرسي (Hersey) وكين بلانشارد (Blanchard.1977) لقد اهتم هذا المدخل بدراسة وتتبع سلوك القائد بالموقف وذلك خلال جانبين: الأول كيفية تأثر سلوك القائد بالموقف، والأسباب التي قد تدعو القائد إلى تغيير أشكال سلوكه القيادي تبعاً لتغير الموقف، ويتناول الجانب الثاني لذلك المدخل تجديد المتغيرات الموقفية التي تحدد نوع القيادة التي تحقق أكبر قدر من الفاعلية والنجاح في موقف معين، وقد أطلق علماء النفس الرياضي على ذلك المدخل اسم المدخل الاحتمالي أو النظريات الموقفية لأنها تقترض أن سلوك القائد مع اللاعبين من المحتمل أن يكون فعالاً في مواقف تحددها كل نظرية. (محمد صالح، 2004م، ص35)

واستناداً إلى ما سبق يمثل الموقف: المعرفة والشعور الإيجابي أو السلبي حول هدف معين وينفذه القائد استناداً إلى تجاربه وتعامله مع الآخرين، فضلاً عن أنه يخضع للتبدل والتغيير كما تتفاوت وقوته وفاعليته من قائد لآخر. (خالد زهران، 2006م، ص102)

## 5- سلوك المدرب الرياضي: حسب (محمد علاوي، 2008م، ص93-96)

في ضوء الدراسات التي قام بها العديد من الباحثين في مجال القيادة الإدارية تم التوصل إلى تحديد نوعين هامين من سلوك القادة الإداريين وهما:

• سلوك القائد الإداري المهتم -بالدرجة الأولى- بالناس Concern for peopel

• سلوك القائد الإداري المهتم -بالدرجة الأولى- بالإنتاج Concern for production

واستطاع كل من روبرت بليك (Blak 1985) وجين مونتون Mouton تطوير نتائج هذه الدراسات وأشار إلى أن هذين النوعين من السلوك يمكن توضيحها على هيئة شبكة ذات محورين: المحور الأول الاهتمام بالناس، والمحور الثاني الاهتمام بالإنتاج وذلك فيما يعرف بنموذج "الشبكة الإدارية" Managerial grid، كما تم التمييز -بصفة خاصة- بين خمسة أنواع رئيسية لسلوك القيادة طبقاً لموقعها على الشبكة الإدارية.

وقد قام بعض الباحثين في علم النفس (مارتنز 1995 Martens)، كوكس Cox (1994)، علاوي (1998)، باقتباس مفاهيم نموذج الشبكة الإدارية ومحاولة تطبيقها على القادة الرياضيين في المجال الرياضي، وبصفة خاصة المدربين الرياضيين أو المديرين الفنيين للفرق الرياضية.

وفي ضوء ذلك أمكن تحديد نوعين هامين لسلوك المدرب الرياضي أو المدير الفني وهما:

• سلوك المدرب الرياضي المهتم باللاعبين Concern for athletes

• سلوك المدرب الرياضي المهتم بالأداء Concern for performance

وبذلك يمكن تحديد خمسة أنواع رئيسة لسلوك المدرب الرياضي أو المدير الفني طبقاً لموقعها على الشبكة الإدارية، وذلك على النحو التالي:

### • سلوك 9/9

وهو السلوك الذي يميز المدرب الرياضي أو المدير الفني الذي يهتم بدرجة كبيرة بتحفيز اللاعبين والتعامل معهم بصورة ايجابية والاهتمام برعايتهم وخلق البيئة الصالحة لنمو قدراتهم، مع إبداء نفس الاهتمام بأداء اللاعبين ومحاولة تطوير مستوياتهم وكسابهم المزيد من القدرات والمهارات الحركية والخطية للوصول بهم إلى أعلى مستوى ممكن في المنافسات الرياضية.

### • سلوك 9/1

وهذا النوع من السلوك يوضح تركيز المدرب الرياضي أو المدير الفني على الاهتمام باللاعبين ورعايتهم وتحقيق مطالبهم وحاجاتهم وتحفيزهم مع الاهتمام الضئيل بالأداء وتطويره لدى اللاعبين أو محاولة بذل المزيد من الجهد للارتقاء بمستوى قدراتهم و مهاراتهم.

### • سلوك 1/9

يشير هذا السلوك إلى تركيز المدرب الرياضي على الاهتمام بنتائج اللاعبين ومستوى الأداء الذي يظهره في التدريب والمنافسة الرياضية، ويركز على تخطيط وإدارة عمليات التدريب والمنافسات بصورة دقيقة مع قلة الاهتمام باللاعبين وحاجاتهم ودوافعهم ومطالبهم وقلة التفاعل الايجابي معهم.

### • سلوك 1/1

وهذا النوع من السلوك يشير إلى قيام المدرب الرياضي أو المدير الفني ببذل القلي من الجهد الموجه سواء لأداء اللاعبين وتطوير مستوياتهم أو لرعايتهم وحفزهم.

### • سلوك 5/5

يشير هذا النوع من السلوك إلى أن المدرب الرياضي أو المدير الفني يهتم بدرجة متوسطة بكل من أداء اللاعبين وتطوير مستوياتهم وكذلك رعايتهم وتحفيزهم.

وفي إطار نموذج الشبكة الإدارية يلاحظ أيضاً أن هناك العديد من أنواع السلوك للمدرب الرياضي - بالإضافة إلى الأنواع الخمسة السابق ذكرها - وذلك في ضوء ومدى درجة الاهتمام باللاعبين والاهتمام بالأداء.

ومن ناحية أخرى استطاع كل من صالح وشيلا دوراي Saleh and Celladurai في ضوء دراستهما لتحديد أنواع سلوك المدرب الرياضي التوصل إلى تحديد خمسة أبعاد رئيسية تمثل أساليب سلوك المدرب الرياضي.

وفي إطار الدراسات التي قام بها محمد علاوي في البيئة المصرية على مجموعة من المدربين المصريين تم التوصل إلى تحديد أربعة أبعاد رئيسية من الأبعاد التي أشار إليها "صالح وشيلا دوراي" والأبعاد الرئيسية الأربعة التي تمثل أساليب سلوك الرياضي هي:

#### • **السلوك التدريبي:**

وهو السلوك الذي يهدف إلى محاولة تطوير أداء اللاعبين عن طريق التدريب الرياضي الذي يتميز بالتكرار والشدة العالية والاهتمام الواضح بتعليم المهارات والقدرات الحركية والخطوية وشرح استراتيجيات اللعب والاهتمام بقيادة اللاعبين في المنافسات الرياضية.

#### • **السلوك الديمقراطي:**

وهو سلوك المدرب الرياضي الذي يسمح بدرجة كبيرة من اشتراك اللاعبين في تحديد الأهداف وطرق التدريب وخطط اللعب التي يمكن استخدامها في الحالات المختلفة.

#### • **السلوك الأوتوقراطي:**

وهو السلوك الذي يعكس ميل المدرب الرياضي إلى وضع نفسه في مكانة بعيدة عن اللاعبين ويصدر القرارات بمفرده دون مشاركة اللاعبين.

#### • **السلوك الاجتماعي المساعد:**

وهو سلوك المدرب الرياضي الذي يهتم باللاعبين ورعايتهم والذي يمنح المزيد من التدعيم والإثابة للاعبين عن طريق الاعتراف الدائم بأدائهم.

### **6\_ فعالية قيادة المدرب الرياضي للفريق :**

يمكن تحديد فعالية قيادة المدرب للفريق الذي يشرف عليه بأنها مدى الانجاز الذي يحققه القائد الرياضي من خلال الفريق الذي يقوده .

وقد تحدد العوامل التي تؤثر ايجابيا أو سلبيا على فعالية أو إنتاجية قيادة المدرب الرياضي فيما يلي :

1- أسلوب العلاقة بين المدرب الرياضي ولاعب الفريق .

2- أسلوب تنظيم وإدارة الفريق .

3- مقدار السلطات والصلاحيات الممنوحة للقائد الرياضي (المدرّب) .

4- قدرة المدرب الرياضي على استثارة دوافع التفوق لدى اللاعبين .



- 5- الإقبال على الممارسة الرياضية (حضور التدريب والمباريات) .
- 6- حسن تنمية القدرات الذاتية للاعبين (بدنية\_مهارة\_عقلية) وتوظيفها تبعا لظروف المنافسة الرياضية.
- 7- درجة اقتناع ورضا اللاعبين بالمدرّب الرياضي.
- 8- تدعيم العلاقات الداخلية بين أفراد الفريق الرياضي .
- 9- قدرة المدرّب الرياضي على السيطرة على استجابات اللاعبين وخاصة في مواقف الاستثارة الانفعالية العالية . (شريف،مرجع سابق،ص66)

## المبحث الرابع:- مبادئ التنظيم المهني ومهنة التدريب الرياضي.

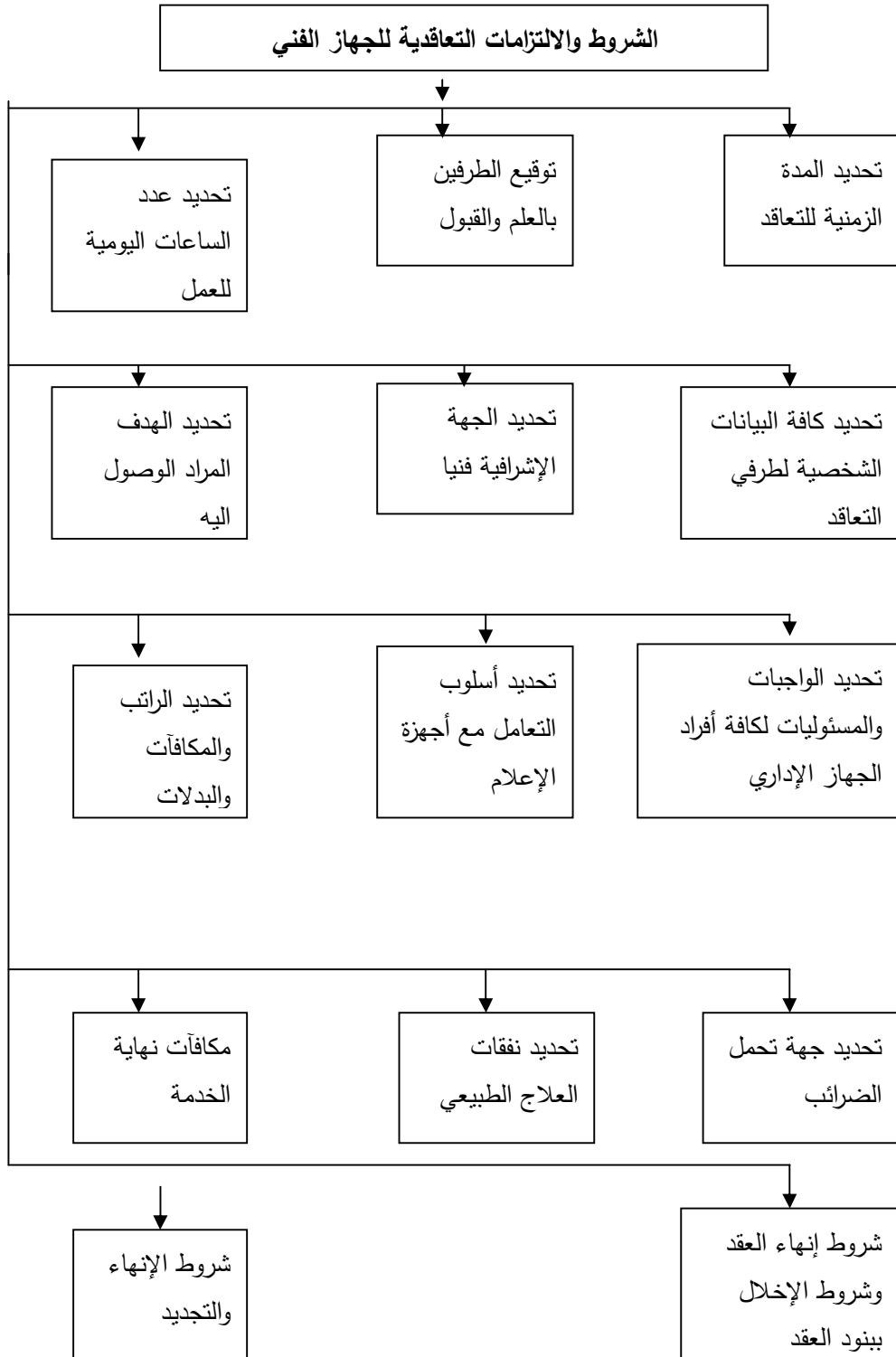
### 1- مبادئ التنظيم المهني:

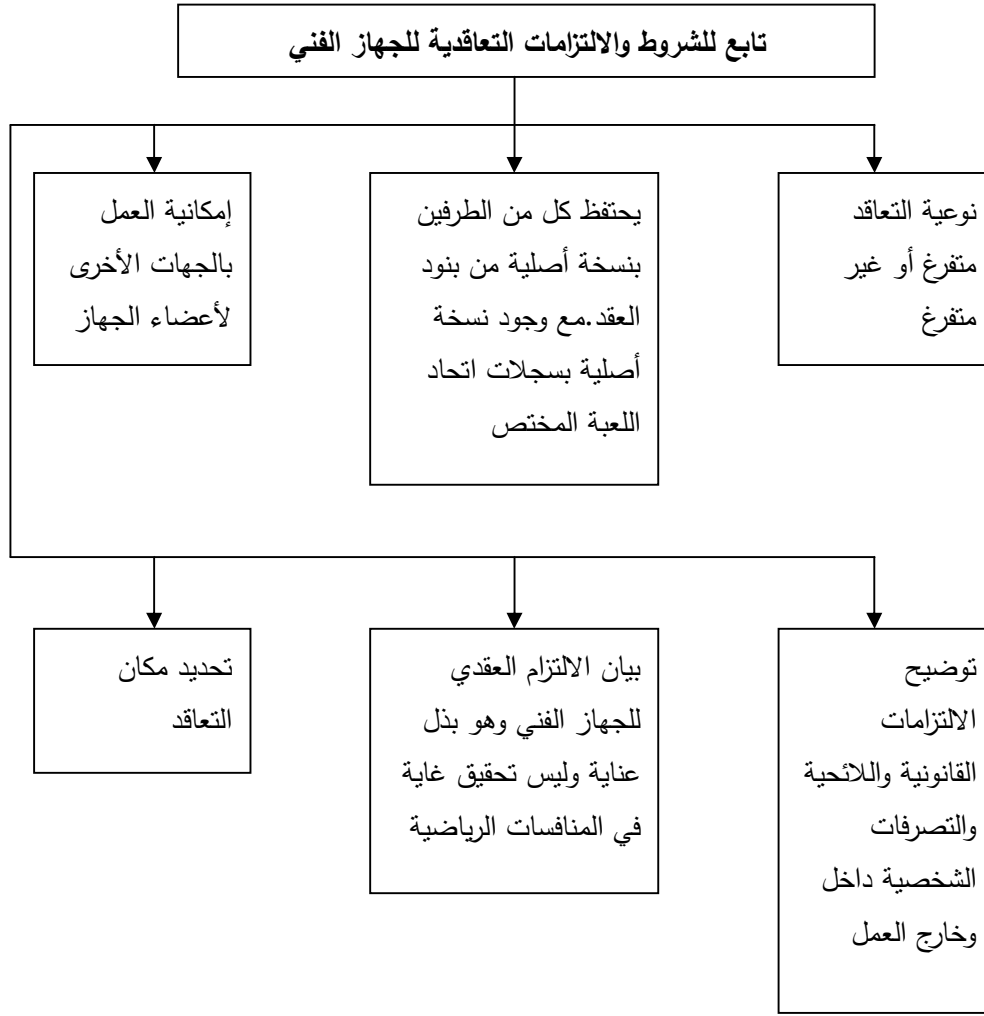
- وتجدر الإشارة إلى أن نوع التنظيم يختلف من مهنة إلى أخرى،ويمكن تلخيص أهم مبادئ التنظيم المهني في اثني عشر مبدأً،ونذكرها على النحو التالي:
- 1- يتوقف نوع التنظيم على ماهية الأهداف المطلوب تحقيقها.
  - 2- يجب أن يرأس التنظيم شخص واحد.
  - 3- أن يعهد الرئيس ببعض أعماله وواجباته إلى مرؤوسيه.
  - 4- أن يعطيهم سلطة تصريف هذه الأعمال وأداء تلك الواجبات.
  - 5- أن يعطي المرؤوسين حق اتخاذ القرارات الثانوية.
  - 6- أن يتناقش الرئيس مع مرؤوسيه من وقت لآخر.
  - 7- أن يفتش الرئيس على مرؤوسيه من وقت لآخر.
  - 8- أن لا يشرف الرئيس بطريقة مباشرة على أعمال عدد كبير من المرؤوسين.
  - 9- أن تنشأ مستويات إدارية يتناسب عددها مع نطاق الإشراف بالتنظيم.
  - 10- أن تنشأ إدارات للوظائف الإدارية على ضوء تقسيم العمل إلى وظائف رئيسية، وإنشاء إدارة مستقلة لكل وظيفة منها.
  - 11- أن يعين لكل إدارة رئيسا وعددا من الموظفين والعمال.
  - 12- أن يكون التنظيم مرنا وقابلا للتعديل.
- (محمد دويدار،2007م،ص12)

## تعليق:

إن المبادئ التي تقدم بها الكاتب هي تنطبق على كل تنظيم مهني في مختلف الوظائف والمهن فنجد هاته المبادئ تنطبق بشكل كبير على التنظيمات الرياضية والتي نقصد بها النوادي والجمعيات الرياضية في الجزائر، حيث نجد أن المبدأ الأول يتجلى في أن النوادي والفرق الرياضية في بداية كل موسم رياضي تحدد أهداف تصبو أو تحاول الوصول إليها، أما المبدأ الثاني فنجد أن النادي أو الفريق الرياضي يرأسه رئيس واحد للنادي أو الفريق ينتخب عن طريق جمعية عامة، أما المبدأ الثالث، فنجد أن رئيس النادي أو الفريق يمتلك طاقم معاون له يتمثل في نائب الرئيس و الكاتب لعام وأمين المال وعضو أو عضوين يقوم الرئيس بتوزيع بعض الأعمال عليهم كل في نطاق اختصاصه، أما المبدأ الرابع فتتجلى في أن هاته الأعمال التي يوزعها رئيس النادي تكون ذات سلطة قانونية فنجد مثلا أن توزيع الميزانية على الفروع وكذلك الاهتمام برواتب المدربين وصرف أموال تجهيز النادي بالعتاد الرياضي تكون إلا بتأشيرة أمين المال دون آخر وكذلك تنظيم السجلات و تحرير الجمعيات العامة والاجتماعات الطارئة للنادي... الخ تكون من اختصاص الكاتب العام للنادي أو الفريق ، أما المبدأ الخامس فيتجلى في أن القرارات التي تكون ثانوية فان رئيس النادي يتركها إلى رؤساء الفروع أو الطاقم المشكل لإدارة النادي، أما المبدأ السادس فنجد أن رئيس النادي يتشاور في أمور النادي مع الطاقم الإدارة من وقت لآخر وفق جمعيات عامة رسمية أو طارئة، أما المبدأ السابع فنجد أن رئيس النادي يقوم بمراقبة كل الفرق التي تنشط تحت اسم ناديه ويقوم بالتعرف على مشاكلهم وحلها إلى غير ذلك من الأمور ،أما المبدأ الثامن فنجد أن رئيس النادي لا يقوم بالإشراف على كل الفروع بنفسه حيث نجد أن كل فرع له رئيسه يمثله ويشرف عليه ،أما المبدأ التاسع نجد أن حجم العاملين في النادي من طاقم مسير إلى مسئولين على العتاد يختلف من نادي إلى آخر وهذا راجع إلى حجم النادي المادي والمعنوي ،أما المبدأ العاشر نجد ذلك يتمثل في أن النوادي يتشكل لكل فرع من فروعها الرياضية طاقم إداري مصغر يشرف على تسيرها ،أما المبدأ الحادي العاشر نجده يتمثل في إدارات الفروع المشكلة لنادي ،أما مرونة التنظيم فتتمثل في الانتخابات المجددة للنوادي التي تجرى دوريا لمدة معينة من الزمن تسمح بتغيير الرئيس والطاقم المساعد له.

## 2- الشروط والالتزامات التعاقدية للجهاز الفني:





**الشكل(12): مخطط موضح للشروط والالتزامات التعاقدية للجهاز الفني**

المصدر: (أحمد الشافعي، 2006م، ص638، 639)

### **تعليق:**

إن الشروط التي جاء بها أحمد الشافعي هي شروط احترافية بأتم معنى الكلمة، إلا أنه في وطننا الجزائر لازلنا بعيدين على الاحتراف، إلا أن الكثير من الشروط التي تضمها التعاقدات بين إدارات النادي والمدربين في النوادي الجزائرية هي نفس ما ذهب إليه الكاتب من خلال شروط التعاقد التي وردت في كتابه، إلا أن

بعض الشروط تبقى غائبة كتحديد جهة تحمل الضرائب واحتفاظ اتحاد اللعبة المختصة لنسخ أصلية من العقد، مما يجعل حقوق المدربين في حالة ضياعها غير محفوظة بشكل جيد.

### 3- جوانب تاريخية ونفسية واجتماعية لكرة القدم:

ينظر علماء النفس إلى كرة القدم التي يعود تاريخها إلى العصر الفيكتوري حينما تم وضع قواعد هذه اللعبة في انكلترا قبل أن تنتشر إلى أمريكا وإيرلندا وأستراليا، لكن تاريخ كرة القدم يعود لأبعد من ذلك بكثير فالكرة غالباً ما ترتبط بتاريخ الشعوب القديمة في شرق الأرض وغربها فربما كان الفراعنة في مصر القديمة هم أول من مارسها كما يذكر هيرودوت أو ربما بدأت في الصين القديمة أو لدى الإغريق أو الرومان ثم أخذت في الانتشار عبر العصور.

السر في هذا الانتشار الواسع للعبة كرة القدم دون غيرها من الألعاب أنها رياضة سهلة، وقواعدها مفهومة، ولا تحتاج إلى أدوات معقدة لممارستها أو ملابس خاصة كما أنه يمكن ممارستها في أي مكان متسع أو ساحة أو شارع وأن مبارياتها تتم في جو احتفالي يبعث على البهجة، وهي لون من الترويح وتفرغ الانفعالات بصورة مشروعة رغم أن بعض علماء النفس يرى أن الشعبية التي تتمتع بها كرة القدم سببها أنها إحدى صور الحرب والصراع التي كانت تمارس بصورة غريزية في المجتمعات البشرية منذ القدم، وما يحدث في مباريات الكرة هو امتداد للحروب والكفاح الذي كانت تمارسه الجماعات الإنسانية في العصور القديمة في صورة مواجهات مستمرة هي جزء من التاريخ الإنساني.

(رمضان ياسين، 2008م، ص260، 261)

### 4- مشكلة الهواية والاحتراف:

تأسس الاحتراف في الدول المتقدمة على الرغم من بؤس الحالة التي كانت تمارس بها الرياضة كهواية، وكان تحول العمل الاحترافي فيها إلى عمل متقن له أبعاده وله مزاياه وقنونه، وخلال السنوات الماضية لقي من الشوائب التي لازمته وساعدت التجربة في توسيع مساحة الخبرة، ووضع حد للموارد السائدة في كثير من حالات التعاقد.

ويرى بعض المتخصصين أنه: لو تم التأثير والأخذ بعين الاعتبار أن الاحتراف لا مناص منه والعمل به في القريب العاجل، فإن من الأولويات المهمة التعرف على الخبرات العالمية لتحديد خطوات الاحتراف، دون الاعتماد على التأثيرات العاطفية.

### 4-1- واقع الاحتراف:

إن واقع الاحتراف يشتمل على الاستعداد الرسمي والشعبي لتقبل الاحتراف الرياضي، وإذا كان من الممكن أن تكون المساهمة الرسمية التي تمثلها الحكومة خطوة مهمة على تشجيع الاحتراف، حيث تتبعها مساهمات كبار التجار والشركات الوطنية كالتسويق مثلا، فإن مدى قناعة وتقبل هذا الاحتراف على المستوى الشعبي هو التكملة المطلوبة والمهمة على مستوى التفاعل.

#### 4-2- نظام الاحتراف وقانونه:

يجب تحديد قواعد تقودنا خطوة نحو التطبيق المثالي، ووضع قانون لضبط لغة التعامل في التعاقدات والزام الأطراف بما يجب تنفيذه لها وعليها.

#### 4-3- الهيئات والأفراد ذوو المصلحة في الاحتراف:

يجب تحديد هذه الهيئات -الأندية- إذ لا يعقل أن تصنف جميع الأندية المشهورة في الدولة للاحتراف. يجب تحديد أفراد الاحتراف، فيوجد لاعبون يمكن وضعهم في خانة التعاقدات، وليس لكافة التسجيلات في الفريق الأول، كما أنه يجب أن تضاف إلى خانة التعاقدات مجموعة من مدربي الأندية المواطنين، وكذلك الحكام، ومجموعة أخرى من إداريي الأندية يجب أن نضعها في حسابان الاحتراف.

#### 4-5- التمويل والاحتراف:

إن بداية تقنين الاحتراف في المجال الرياضي جاءت من خلال طرح "راندش" رئيس اللجنة الأولمبية الدولية السابق لتطويرين هما:

- **احتراف تربوي**: ويعني الاستمرار كحافز لتعزيز الهوية.

- **احتراف تدريبي**: لتعزيز المهنة وتطوير الأداء الإنساني.

(رمضان ياسين، مرجع سابق، ص 124-126)

أما فيما يخص بلادنا الجزائر فنجد القوانين الصادرة من وزارة الشباب والرياضة والتي طرحت فكرة تنظيم المنظومة الرياضية في الجزائر وهذا طبقا للمنشور الصادر عنها سنة 2004 والمسمى بقانون 10/04 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية.

وفيما يلي سوف نتعرض لأهم القوانين المنظمة في هذا الجانب في الجزائر.

#### 5- مستخدمو التأطير الرياضي في الجزائر:

حسب المادة 31: من قانون رقم 04-10 يتعلق بالتربية البدنية والرياضية: فان مستخدمو التأطير الرياضي هم:

- المسيررون المتطوعون المنتخبون.

- المدربون.
  - المستخدمون الممارسون وظائف الإشراف والتنظيم والتكوين والتعليم والتنشيط والتحكيم، وكذا أطباء الرياضة والمستخدمون الطبيون وشبه الطبيين على مستوى اللجنة الوطنية الأولمبية والاتحادات الرياضية الوطنية والرابطات والنوادي أو كل مؤسسة أو هيئة محدثة لهذا الغرض.
- تحدد القوانين الأساسية لمستخدمي التأطير الرياضي عن طريق التنظيم.

**المادة 35:** يؤمن الرياضيون وأعاون التأطير الرياضي من مخاطر الحوادث التي يتعرضون إليها أثناء وبعد المنافسات الرياضية الوطنية والدولية والتدريبات، ويستفيدون في هذا المجال من الحماية الطبية الرياضية.

إضافة إلى ذلك، يستفيد الرياضيون وأعاون التأطير الرياضي من حماية من كل اعتداء محتمل يتصل بمهامهم قبل المنافسات الرياضية وأثناءها وبعدها.

## 6- النوادي الرياضية في الجزائر:

فيما يخص النوادي الرياضية في الجزائر وبموجب:

**المادة 42:** تمارس النوادي الرياضية مهمة تربية وتكوين الشباب عن طريق تطوير برامج رياضية وبمشاركتها في ترقية الروح الرياضية والوقاية من العنف ومماريته.

وتخضع لمراقبة الرابطة والاتحادية الرياضية الوطنية المنظمة إليها.

تكون النوادي الرياضية متعددة الرياضات أو أحادية الرياضة وتصنف إلى (03) أصناف:

- النوادي الرياضية الهاوية.

- النوادي الرياضية شبه المحترفة.

- النوادي الرياضية المحترفة.

يخضع اعتماد النوادي الرياضية الهاوية وشبه المحترفة إلى الرأي التقني المسبق للاتحادية الرياضية الوطنية المعنية.

يمنح هذا الاعتماد طبقاً للتشريع المتعلق بالجمعيات.

## 6-1- النادي الرياضي الهاوي

**المادة 43:** النادي الرياضي الهاوي جمعية رياضية ذات نشاط غير مريح، تسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات، وأحكام هذا القانون، وكذا قانونه الأساسي.

تحدد مهام النادي الرياضي الهاوي وتنظيمه عن طريق قانونه الأساسي النموذجي الذي تعده الاتحادية الرياضية الوطنية، وبوافق عليه الوزير المكلف بالرياضة.

## 6-2- النادي الرياضي شبه المحترف

**المادة 44:** النادي الرياضي شبه المحترف جمعية رياضية يكون جزء من النشاطات المرتبطة بهدفها ذا طابع تجاري، لاسيما تنظيم التظاهرات الرياضية المدفوعة الأجر ودفع أجرة بعض من رياضيينها و مؤطريها. يعتمد النادي الرياضي شبه المحترف قانونا أساسيا يحدد لاسيما تنظيمه وشروط تعيين أعضاء أجهزته المسيرة ومسؤولياتهم وكيفية مراقبتهم.

تحدد كيفية تطبيق هذه المادة والقانون الأساسي النموذجي للنادي الرياضي شبه المحترف عن طريق التنظيم.

**المادة 45:** تخصص الأرباح التي يجنيها النادي الرياضي شبه المحترف في مجملها إلى تشكيل صندوق الاحتياطات.

في حالة التسوية القضائية، لا يكون أعضاء النادي الرياضي شبه المحترف ملزمين بأموالهم الشخصية بالنسبة لديون الشركة للنادي الرياضي شبه المحترف.

تكون مسؤولية أعضاء الأجهزة المسيرة هي المسؤولية المحددة حسب الحالة، بموجب المواد 715 مكرر 23 و 715 مكرر 25 (الفقرة الثانية) و 715 مكرر 26 من القانون التجاري.

وتطبق عليهم أحكام المادتين 811 و 813-1 من القانون التجاري.

ويمكن للنادي الرياضي شبه المحترف الاستفادة ضمن شروط امتيازيه من استغلال المنشآت الرياضية العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة والجماعات المحلية طبقا لأحكام المادة 88 أدناه.

### **6-3- النادي الرياضي المحترف**

**المادة 46:** يتولى النادي الرياضي المحترف على الخصوص تنظيم التظاهرات والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر وتشغيل مؤطرين ورياضيين مقابل أجر وكذا كل النشاطات التجارية المرتبطة بهدفه.

يمكن للنادي الرياضي المحترف اتخاذ أحد أشكال الشركات التجارية الآتية:

- المؤسسة الوحيدة الشخص الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.

- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.

- الشركة الرياضية ذات الأسهم.

تسير الشركات المنشأة بعنوان هذه المادة بأحكام القانون التجاري وأحكام هذا القانون وكذا قوانينها الخاصة.

تحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات المذكورة أعلاه عن طريق التنظيم.

وتحدد، لاسيما كيفية تنظيم الشركات المذكورة أعلاه وطبيعة المساهمات.



## تعليق:

في الحقيقة أن القوانين المنظمة للنادي في الجزائر والتي صنفها إلى ثلاثة أصناف ،نادي هاوي ونادي شبه محترف وآخر محترف هذا التصنيف من شأنه جعل المدربين ينقسمون إلى مدربين هواة وكذلك مدربون شبه محترفين وآخرون محترفين.

رغم ذلك فإن القوانين غير منضمة بشكل شامل فيما يخص الأمور المتعلقة بالمدرّبين إلا فيما نصت عليه المادة 46 (النادي المحترف) التي تشير إلى تشغيل مؤطرين مقابل أجر، لا كن لم تتدخل في تحديد أو تسقيف أجورهم، مما جعل الأجر غير موحد ويختلف باختلاف قدرة النادي المادية وكذلك قيمة المدرب في سوق المدربين التي تعتمد على سمعته وكفاءته وقدرته التدريبية في هذا المجال، فيمكن أن نجد مدرب في قسم أدنى يتقاضى أجرا أكبر من مدرب آخر في قسم أكبر منه، كذلك فان الأجر يختلف في طريقة تسديده بالنسبة للمدربين فلا نجد صيغة موحدة لطريقة التسديد فمنهم من يتقاضى أجره على شكل راتب شهري ومنهم من يتقاضاه على شكل علاوات لكل لقاء ومنهم من وجدناه يتقاضاه على شكل الاثنتين معا ومنهم من يتقاضاه على دفتين دفعة في بداية الموسم عند توقيع العقد والدفعة الثانية عند نهاية الموسم أو في مرحلة العودة وتبقى قيمة الأجر هي الأمر الذي يتحاشى المدربين التصريح به.

## خاتمة:

في الحقيقة أن مهنة التدريب الرياضي هي مهنة كباقي المهن الأخرى أي الشئ الذي ينطبق عليها ينطبق على باقي المهن في الكثير من الأشياء رغم أن لهذه المهنة خصوصيات عديدة تختص بها، ومهنة التدريب تختلف في امتنانها من دولة إلى أخرى وهذا راجع للقوانين التي تنظمها في تلك الدولة، وفي وطننا الجزائر يوجد غموض كبير وفي وضع القوانين المنظمة لهاته المهنة، حيث أن نظام الاحتراف في العديد من الدول التي نظمت هاته المهنة وفق قوانين تحمي طرفي العقد أي المدرب الرياضي والنادي الذي تعاقد معه قام بتوضيح كل ما يخص هاته المهنة إلا أنه في بلادنا فأمور المدربين بقيت حبيسة بين كل مدرب ونادي كل حسب قوانينه الداخلية التي يعتمدها كما أن في بلادنا يوجد نوعين من المدربين -مدرب محترف- و-مدرب نصف محترف- ونقصد بالمدرب المحترف هو المدرب الذي يمتن هاته المهنة كمهنة أساسية أي لا يعمل عمل آخر أما المدرب نصف المحترف فهو المدرب الذي له عمل آخر يعيش منه أي يمتن مهنة التدريب كمهنة ثانوية مساعدة له في الدخل.

والمدرب الرياضي في غمرة هاته القوانين المنظمة وغموض بعضها في دول أخرى تجعل من هاته المهنة مهنة متعبة جدا لمن لا يعرفها أو امتنانها، ولذلك نجد أن المدرب الرياضي الناجح لا بد أن يتصف بصفات خاصة وأن تتوفر شخصيته على مجموعة معتبرة من السمات الخاصة و هاته الشخصية القوية التي يمتلكها المدرب الرياضي لا تتوفر إلا عند " قائد رياضي "يقود هذا النادي إلى تحقيق أهدافه وفق إستراتيجية مدروسة من قبله.

إن المتاعب التي تتعلق بهته المهنة والضغوطات النفسية التي تترتب عنها جراء العمل المضني والطويل وتحمل ضغوطات السفر الدائم وكذلك ضغوطات الجمهور الذي دائما يبحث عن الفوز بكل وسيلة ولا يهمه الكيفية أو الظروف الملائمة التي يجب أن تتوفر لكي يستطيع المدرب من العمل وتحقيق النتائج الجيدة التي يبحث عنها الجمهور، كما أن ظروف العمل السيئة من علاقات غير جيدة بينه وبين إدارة النادي وكذلك التدخلات الغير منطقية من إدارة النادي ولجنة الأنصار في عمل المدرب كل هاته الأمور من شأنها أن تعود على نفسية المدرب بالسلب.

# الباب الثاني

الإطار التطبيقي

## - خطوات سير الجانب التطبيقي:

- 1- تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية وهذا بالاعتماد على الدراسات التي أنجزت في مجال الرضا الوظيفي عامة في الدراسات العربية وهذا لعدم عثورنا على دراسة عربية تناولت هذا الجانب في مجال الرياضة النخبوية، إلا أننا وجدنا في الدراسات الأجنبية دراسات تناولت الرضا الوظيفي في الرياضة كدراسة (Jong Chae Kim) تحت عنوان "THE EFFECTS OF WORK EXPERIENCES AND INSTITUTIONAL SUPPORT ON JOB SATISFACTION AMONG NCAA COACHES" والتي استخدم فيها هو الآخر استبيان للرضا الوظيفي للمدربين إلا أن اختلاف البيئة بين المدرب الأمريكي والمدرب الجزائري، حال دون استخدام تلك الاستبانة إلا أنه تم الاستفادة منها.
- 2- تم إرسال استبانة الرضا الوظيفي إلى مجموعة من المحكمين وبلغ عددهم (5) محكمين، أما مقياس الاحتراق النفسي للمدربين من إعداد "مارتنز" تعريب محمد حسن علاوي الذي اعتمده في دراستنا هته تم إرساله إلى ثلاثة محكمين فقط في قسم التربية البدنية والرياضة بالجزائر العاصمة لمعرفة مدى ملاءمته مع طبيعة المدرب في الجزائر علما أن هذا المقياس استخدم في عدة دراسات في البيئة العربية وتمتع بمعامل صدق وثبات عاليين وقد تم انجازه والموافقة عليه.
- 3- إرسال الأداتين لعينة الدراسة واستعادتها وقد صادفت مرحلة العودة من البطولات.
- 4- اختبار صدق وثبات الاستبيان والمقياس والتحقق من مدى ملائمة الأداتين في الدراسة.
- 5- إجراء الدراسة الإحصائية.

## 2- الدراسة الاستطلاعية:

تهدف الدراسة الاستطلاعية الأولية الميدانية في الأساس، إلى التحضير للدراسة الأساسية في جانبها التطبيقي، وهي الخطوة الأولى التي قمنا بها في الميدان بعد تحديد عدد المدربين الذين ينشطون في الولاية أي ولاية "ورقلة" لإجراء الجانب التطبيقي للدراسة فيها، وتمت الدراسة عبر زيارات ميدانية إلى الملاعب التي يتدربون فيها تارة وتارة أخرى بإرسال أداة الدراسة عبر حكام نعرفهم إلى مدربي الفرق وتارة عبر زملاء لنا يعملون في قطاع الشبيبة والرياضة يقومون بتوزيعها إلى مختلف المدربين العاملين في الولاية وفي شتى

الأقسام التي هي (قسم مابين الربطات، قسم الجهوي الأول، القسم الجهوي الثاني A و B، والقسم الولائي) إذن هناك أربعة أقسام ينشط فيها المدربون في الولاية.

ومن خلال الاتصال ببعض المدربين خلال الدراسة الاستطلاعية استطعنا أن نلتصق انطباعات المدربين حول دراسة هذا الموضوع التي كانت في مجملها محبذة لدراسة مشاكل وهموم المدربين جراء إحساسهم لعدم إعطاء الدور الحقيقي في بلادنا لهاته الشريحة، حيث يعتبرون هم أساس تطوير رياضة النخبة في الجزائر، كما تم مناقشة الأدوات المستخدمة في القياس النفسي للمدربين ومدى ملاءمتهم لمختلف المدربين بمختلف مستوياتهم التعليمية مما جعلنا نفسر بعض البنود بصورة سهلة لكي يتمكن الجميع من الإجابة عليها وفهم معناها.

## 2-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تهدف الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها إلى:

- التأكد من سلامة العبارات الموجودة في الاستبيان.
- ضبط العوامل الديموغرافية بدقة وعوامل أخرى.
- التعرف على عدد المدربين الذين تغيروا أو قدموا حديثا إلى نواديهم.

## 2-2- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

لقد استطعنا من خلال الدراسة الاستطلاعية من ضبط النهائي للمنهج العلمي وتحديد جوانبه ومراحله ومن أهم ما أوضحتها الدراسة الاستطلاعية نجد:

- تحديد المنهج الملائم.
- تحديد عينة الدراسة بدقة.
- ضبط أدوات القياس بصورة نهائية.
- تحديد التقنيات الإحصائية المناسبة.
- إعطاء نظرة أولية على تحليل وتفسير النتائج المتوقعة إحصائيا.

## 3- المنهج المعتمد:

المنهج العلمي المعتمد في الدراسة هو المنهج الوصفي "المسحي" لكونه يتلاءم وطبيعة الإشكالية المطروحة ولأنه يعد من المناهج العلمية المناسبة في البحوث النفسية الرياضية وهذا المنهج له دور فعال وكبير في حل المشكلات والخبايا التي تكتنف الظواهر النفسية والرياضية التي هي موضوع دراستنا .

والمنهج الوصفي المسحي كما عرفه محمد زيان عمر "عبارة عن مسح شامل للظواهر الموجودة في جماعة معينة، وفي مكان معين ووقت محدد بحيث يحاول البحث النقد ووصف الأوضاع القائمة والاستعانة بما يصل إليه في التخطيط للمستقبل".  
(محمد زيان عمر، 1993م، ص18)

وأكد "عمار بوحوش" (1985) على أهمية المنهج المسحي بقوله: إن المنهج المسحي من أكثر المناهج استعمالاً في عصرنا هذا، وذلك لأن الكثير من الباحثين أصبحوا يعتمدون عليه في دراسة الأوضاع الراهنة والتعرف على المتغيرات الاجتماعية، ولغرض الكشف عن نقاط القوة والضعف الموجودة بأي قطاع في حالة دراسته وتقييمه.

(عمار بوحوش، 1985م، ص28)

#### 4- مجتمع وعينة الدراسة:-

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدربين الذكور في ولاية ورقلة وفي كل الأقسام التي ينشطون فيها "صنف أكابر" وبلغ عددهم 40 مدرب في 40 نادي ينشط في 04 أقسام (قسم مابين الرابطات -قسم جهوي أول -قسم جهوي ثاني -قسم ولائي) وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات من المدربين.

فالعينة هنا هي العينة القصدية فهي عين غير احتمالية، وهي عينة تصلح في مجال الحصر الشامل. والعينات القصدية: هي العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظراً لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة، كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توافر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي.

(عبيدات، أبو نصار، مبييضين، 1999م، ص96)

إلا أنه كان هناك نسبة عدم استجابة قدرت ب 12.5 % نظراً لوجود بعض المعوقات التي صادفت الباحث عند جمع البيانات و بالتالي يتكون مجتمع الدراسة من 35 مدرب بنسبة استجابة 87.5 % وتعتبر هاته النسبة عالية، وبذلك نستطيع تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، وكانت توزيع أداة الدراسة على مجتمع الدراسة والتي أعيدت كالتالي:

جدول (02): يبين عدد المدربين والاستبيانات الموزعة والمعتمدة

أقسام النشاط	عدد الفرق والمدربين	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المعتمدة	نسبة الاستبيانات المعتمدة من المجتمع الأصلي
قسم ما بين الرباطات	03	03	03	7.5%
قسم الجهوي الأول	09	09	08	20%
قسم الجهوي الثاني	14	14	11	27.5%
القسم الولائي	14	13	13	32.5%
المجموع	40	39	(35)	87.5%

\*- تم استبعاد ثلاثة من الاستبيانات لعدم اكتمالها كما وجد فريقان بدون مدرب كانا يسيران من طرف لاعب من لاعبي الفريق.

\*- تم حساب عدد فرق الولاية وفق الأقسام بالرجوع إلى رزنامة اللقاءات المنشورة عبر الموقع الإلكتروني للرابطة الجهوية لكرة القدم لولاية ورقلة ([www.lrfouargla.org](http://www.lrfouargla.org)) وذلك في 2010/02/12، وبالرجوع إلى المدربين في الدراسة الاستطلاعية لتحديد الفرق بدقة وفرق قسم ما بين الرباطات التي تنتمي إلى ولاية ورقلة والتي كان عددها ثلاثة وفرق القسم الولائي التي شملت أربعة عشرة فريق.

##### 5- خصائص العينة:

نعتبر العينة متجانسة لاعتبار أن المدربين معتمدين و حاصلين على شهادة في التدريب وينشطون تحت اسم مديرية وولاية واحدة "مدرية الشباب والرياضة لولاية ورقلة"، كذلك فان كل فريق معني بالصعود إلى قسم أعلى أو السقوط إلى قسم أدنى أو البقاء في قسمه، مما يجعل كل المدربين يعيشون دائما نفس حالة الضغوط خلال الموسم، وهذا كله من شأنه يجعل العينة تعيش ظروف عمل تكاد تكون متشابهة وهذا راجع للمصادر المالية التي يستقيها كل الفرق من الدولة مع منحة الجهة الوصية-البلدية- بما تسمى ب(03%)

وهنا نجد بعض الاختلافات فمثلا فرق منطقة "حاسي مسعود" تكون هذه الميزانية جيدة لاعتبار أنها بلديات بترولية غنية.

وكذلك نجد المساهمات من المستثمرين والممولين في هذا القانون الذي يكون بينه وبين النوادي عقد يتم بموجبه التمتع بمزايا جبائية تخدمهم، وحالة الضغط النفسي التي تنجم عن ظروف العمل والمنافسة في البطولات المعتمدة تولد احتمالية احتراق نفسي متساوية للمدربين إلا أن درجة الاستجابة للاحتراق تكون متفاوتة.

## 6- أدوات الدراسة:

انقسمت أداة الدراسة إلى ثلاثة أقسام كما هي مبينة في صورتها النهائية في الملحق رقم (01) وفيما يلي سوف نعرض الأقسام الثلاثة لأداة الدراسة.

**القسم الأول:** ويتصل ببعض المعلومات الشخصية والوظيفية عن المبحوث والتي اشتملت على (السن، الحالة العائلية، سنوات التدريب، المؤهل العلمي، القسم الذي يدرّب فيه، درجة التدريب المتحصل عليها، طبيعة المدرب، قيمة الدخل "مرتفع-منخفض"، شكل تقاضي الأجر).

**القسم الثاني:** تكون من 28 عبارة تناولت شق الرضا الوظيفي لدى المدربين باستخدام مقياس ليكارت، تتراوح درجاته من (1-5)، وتقيس الرضا للمدربين من خلال العوامل الوظيفية التالية: - العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتشمل العبارات من (1-6)، الأمان في العمل وتشمل العبارات من (7-12)، الراتب والعلاوات وتشمل العبارات من (13-17)، الترقية والتقدم في العمل وتشمل العبارات من (18-22)، ظروف العمل وتشمل العبارات من (23-28).

**القسم الثالث:** ويشمل مقياس الاحتراق النفسي للمدربين "لمارتنز" تعريب محمد حسن علاوي يتكون من 10 عبارات باستخدام مقياس ليكارت تتراوح درجاته من (1-5).

## \* - الاستبيان:

تم اعتماد الاستبانة بالدراسة في الشق الأول من البحث، من خلال الاستعانة بالدراسات التي سبقتها في هذا المجال، ففي هذا الشق من الدراسة المتصل بالرضا الوظيفي للمدربين في كرة القدم اعتمدنا على دراسات سابقة في مجال الرضا الوظيفي في مهن أخرى مع إجراء بعض التعديلات المناسبة التي تتوافق مع متطلبات الدراسة وهذا لعدم العثور على دراسات عربية في هذا المجال إلا أنه في الدراسات الأجنبية وجدنا

بعض الدراسات التي اهتمت بموضوع الرضا الوظيفي للمدربين نذكر أهمها دراسة (Jong Chae

Kim) تحت عنوان "THE EFFECTS OF WORK EXPERIENCES AND INSTITUTIONAL SUPPORT ON JOB SATISFACTION AMONG NCAA COACHES"



والتي استخدم فيها الباحث استبيان للرضا الوظيفي تم الاستفادة من بعض عباراته، حيث وضعت الاستبانة بشكل يخدم الدراسة ويتلاءم مع طبيعة عمل المدربين في الجزائر. (أنظر الملحق رقم 01)

## \* - المقياس:

تم اعتماد مقياس الاحتراق النفسي للمدربين "مارتنز" تعريب محمد حسن علاوي وقد استخدم هذا المقياس في البيئة العربية وثبت بأنه صالح لها، مما جعلنا نستخدمه في دراستنا على البيئة الجزائرية وهذا طبعا بعد عرضه على مجموعة من المحكمين اتفقوا على أنه صالح على المدربين في الجزائر فهو يقيس ما وضع لأجله. (أنظر الملحق رقم 01)

## 7- مجالات الدراسة:

### 7-1- المجال المكاني:

يتجلى المجال المكاني لدراستنا هو مدربي فرق ولاية ورقلة وفي كل الأقسام التي تنشط فيها نواديها لسنف الأكبر والمتمثلة في 04 أقسام (قسم بين لرابطات، قسم جهوي أول، قسم جهوي ثاني، قسم ولائي).

### 7-2- المجال الزمني:

يتجلى الإطار الزمني لدراستنا من (سبتمبر 2009 إلى غاية جوان 2010)

حيث تم تحضير استبانة الرضا الوظيفي للمدربين في الفترة الممتدة بين (نوفمبر -ديسمبر 2009).

تم إرسال استبيان الرضا الوظيفي والاحتراق النفسي للمحكمين واستعادتهم في الفترة الممتدة

(جانفي -فيفري -إلى بداية مارس 2010).

تم إرسال أداة الدراسة إلى العينة والمتمثلة في المدربين واستعادتها في الفترة الممتدة من (مارس - ماي

2010).

## 8- صدق وثبات أدوات الدراسة:

### 8-1- صدق الأداة:

في دراستنا اعتمدنا على أداتين في القياس حيث أعدنا استبانة لقياس الرضا الوظيفي للمدربين في كرة القدم الذي طبق لأول مرة على المدربين في الجزائر، وكذلك مقياس الاحتراق النفسي للمدربين الذي سبق تطبيقه في بيئة عربية مماثلة للبيئة الجزائرية وثبت تمتعه بصدق وثبات عالي إلا أنه حرصنا على التأكد من صدق الأدوات في الدراسة الحالية وذلك لأهمية صدقها في الدراسة، ويعد أحد أهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس، وهو من أهم معايير جودة الاختبار؛ وتعرفه أنستازي (Anastasi) سنة 1990 "إن صدق الاختبار يعني ما الذي يقيسه الاختبار، وكيفية صحة هذا القياس، ويقبل الصدق على أساس معاملات

الارتباط التي تشير إليه (محمد نصر الدين رضوان، 2006، ص177). ومن أجل التأكد من صدق الأداة اتبعنا الوسائل التالية لتقنين معامل صدق المقياس وهي كالتالي:

### 8-1-1- الصدق الظاهري:

الصدق الظاهري ليس صدق حقيقيا بالمعنى العلمي لكلمة "الصدق" ولكنه يعني ببساطة أن الاختبار أو المقياس يبدو صادقا في صورته الظاهرية ويتأسس الصدق الظاهري على نقطتين مهمتين هما:

1- مدى مناسبة الاختبار لما يقيسه.

2- مدى مناسبة الاختبار لمن يطبق عليهم.

ويتم تقويم هذا الصدق من قبل المتخصصين في المجال الذي ينتمي إليه الاختبار.

(محمد نصر الدين رضوان، مرجع سابق، ص215)

ونضرا لتوفر دراستنا على أداتين للقياس قمنا بإعداد استبيان للرضا الوظيفي للمدربين برجعنا إلى دراسات عديدة للرضا في العديد من المهن قمنا بعرضها على دكاترة مختصين لتحكيمها تكون عددهم من (05) محكمين، أما مقياس الاحتراق النفسي لمارتنز تعريب محمد حسن علاوي والذي طبق في العديد من الدول العربية وتمتع بمعامل صدق وثبات عاليين تم عرضه على ثلاثة من المحكمين فقط لمعرفة مدى ملاءمته على البيئة الجزائرية. (أنظر الملحق رقم 02)

### 8-1-2- الصدق الذاتي:

ويقصد به الصدق الداخلي للاختبار، وهو عبارة عن الدرجات التجريبية للاختبار منسوبة للدرجات الحقيقية الخالية من أخطاء القياس؛ ويقاس عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الأداة (نصر الدين رضوان، 2006، ص216)، وبما أن معامل ثبات استبيان الرضا الوظيفي للمدربين يساوي: 0.868، ومعامل ثبات مقياس الاحتراق النفسي للمدربين يساوي: 0.715 فإن معامل الصدق الذاتي يكون كالتالي:

$$\sqrt{\text{معامل الثبات}} = \text{معامل الصدق الذاتي}$$

$$\text{الصدق الذاتي لاستبيان الرضا للمدربين} = 0.931$$

$$\text{الصدق الذاتي لمقياس الاحتراق النفسي للمدربين} = 0.845$$

### 8-1-3- صدق التكوين الفرضي:

هو تحليل لمدى ظهور درجات الاختبار في ضوء المفاهيم السيكولوجية، وهناك أنواع مختلفة لتقنين الصدق بهذا المعنى، ولقد استخدم الباحث منها الاتساق الداخلي، وهذا النوع يؤدي إلى الحصول على تقدير

للصدق التكويني للاختبار، ويكون باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation).

وتم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان الخمسة و الدرجة الكلية للمحور من جهة؛ وحساب معاملات الارتباط بين درجات كل المحاور والدرجة الكلية للاستبيان من جهة أخرى هذا بالنسبة للرضا الوظيفي، أما بالنسبة لمقياس الاحتراق النفسي تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمقياس. وفي ما يلي معاملات الارتباط المحسوبة عن طريق برنامج spss :

1-جدول رقم (03) يبين معاملات ارتباط استبانة الرضا الوظيفي:

رقم البند	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
01	**0.685	دال عند 0.01
02	**0.488	دال عند 0.01
03	**0.511	دال عند 0.01
04	**0.712	دال عند 0.01
05	**0.674	دال عند 0.01
06	*0.357	دال عند 0.05
07	**0.667	دال عند 0.01
08	**0.685	دال عند 0.01
09	**0.759	دال عند 0.01
10	**0.630	دال عند 0.01
11	**0.703	دال عند 0.01
12	**0.808	دال عند 0.01
13	**0.870	دال عند 0.01
14	**0.823	دال عند 0.01
15	**0.810	دال عند 0.01
16	**0.845	دال عند 0.01
17	**0.609	دال عند 0.01
18	**0.692	دال عند 0.01
19	**0.460	دال عند 0.01
20	**0.642	دال عند 0.01
21	**0.482	دال عند 0.01
22	**0.549	دال عند 0.01
23	**0.549	دال عند 0.01
24	**0.800	دال عند 0.01
25	**0.497	دال عند 0.01
26	**0.585	دال عند 0.01
27	**0.641	دال عند 0.01

28	**0.645	دال عند 0.01
----	---------	--------------

من خلال الجدول رقم (03): يتضح أن جميع معاملات الارتباط لاستبيان الرضا الوظيفي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 حيث بلغت أقل قيمة 0.357 وأعلى قيمة 0.870 وهذا يشير على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

## 2- جدول رقم (04) يبين ارتباط المحاور بالدرجة الكلية لاستبيان الرضا

المحور	معامل ارتباط المحور بالدرجة الكلية	مستوى الدلالة
1-العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	**0.738	دال عند 0.01
2-الأمان في العمل	**0.832	دال عند 0.01
3-الراتب والعلاوات	**0.495	دال عند 0.01
4-الترقية والتقدم في المهنة	**0.696	دال عند 0.01
5-ظروف العمل	**0.859	دال عند 0.01

يبين الجدول رقم (04): معاملات ارتباط كل من المحاور الخمسة بالدرجة الكلية للاستبانة حيث بلغ أقل ارتباط 0.495 وأعلى ارتباط بلغ 0.859 عند مستوى دلالة 0.01 وهذا مؤشر آخر على الصدق الكبير الذي تتمتع به الاستبانة.

## 3- جدول رقم (05) يبين معاملات ارتباط مقياس الاحتراق النفسي للمدربين

رقم البند	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	مستوى الدلالة
01	**0.523	دال عند 0.01
02	**0.578	دال عند 0.01
03	**0.536	دال عند 0.01
04	**0.571	دال عند 0.01
05	**0.530	دال عند 0.01
06	**0.588	دال عند 0.01
07	**0.611	دال عند 0.01
08	**0.503	دال عند 0.01
09	**0.379	دال عند 0.01
10	**0.561	دال عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (05): معاملات ارتباط كل بند من بنود مقياس الاحتراق النفسي لمارتنز العشر بالدرجة الكلية للمقياس حيث بلغت أقل قيمة 0.379 وأعلى قيمة 0.611 عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل على أن مقياس الاحتراق النفسي يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

## 8-2- ثبات الأداة:

### 8-2-1 الثبات بألفا كورنباخ:

ويعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ، وهذا يعني أنه في حالة تطبيق نفس أداة القياس (الاختبار أو المقياس) على نفس الفرد أو الشيء أي عدد من المرات بنفس الطريقة والشروط، فإننا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة؛ ونظراً لتعدد تطبيقات الاستبيان مرتين على نفس العينة تم حساب معاملات ثبات أداة جمع البيانات باستخدام "معادلة كورنباخ المعروفة بمعامل ألفا ( $\alpha$ ) لتقدير الاتساق الداخلي للاختبارات والمقاييس متعددة الاختيار، أي عندما تكون احتمالات الإجابة ليست صفراً أي ليست ثنائية البعد. (نصر الدين رضوان، مرجع سابق، ص138)

\*- بلغ ثبات استبيان الرضا الوظيفي للمدرسين:  $\text{Alpha} = 0.868$

\*- بلغ ثبات مقياس الاحتراق النفسي للمدرسين:  $\text{Alpha} = 0.715$

فهما قيمتان عاليتان يعبران عن درجة كبيرة لثبات الأدوات.

### 8-2-2- التجزئة النصفية:

هذه الطريقة من أكثر طرق تقنين معامل الثبات شيوعاً في البحوث النفسية، حيث تعكس مدى التماسك والترابط بين نصفي المقياس، وتم استخدام معادلة سبيرمان براون Spearman Braown، لتصحيح معامل نصف ثبات الاستبيان للحصول على معامل ثبات الاستبيان ككل، حيث بلغت قيمة معامل الثبات استبيان الرضا الوظيفي.  $\text{Spearman Braown} = 0.703$

أما مقياس الاحتراق النفسي للمدرسين فبلغت قيمة معامل ثباته كما يلي

$\text{Spearman Braown} = 0.605$

وعلى ضوء النتائج الإحصائية لكل من معامل الصدق والثبات للأداتين تم اعتبار أنهما صالحتين لما أعدتا لقياسه ومن تم نستطيع إجراء الدراسة الإحصائية بكل راحة.

## 9- الموضوعية:

إن الأداة سهلة وواضحة ولا يتدخل في الإجابة عليها الباحث، بل هي أداة اتفق على صدقها المحكمين وثباتها من خلال الدراسة التي قمنا بها، حيث أن المختبر يجيب على الأسئلة الواردة في الأداة بدون إحياء أو تدخل من قبل الباحث وعليه فإن الذاتية لا تتدخل ضمن إطار هذه الأداة.

## 10- الطرق والأساليب الإحصائية:

تمت معالجة بيانات مفردات الدراسة وفقا لبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) حيث استخدم الباحث أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

تم ترميز وادخال البيانات على الحاسب الآلي ،ولتحديد طول خلايا مقياس الرضا الوظيفي الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (5-1=4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح (0.8=5/4) بعد ذلك ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس ،وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الحالة ،نفس الشيء نستعمله بالنسبة لقيمة الدرجة لكلية للاستبانة والمكونة من 28 عبارة وعلى مقياس خماسي حيث (140-28=112) تمثل المدى ،للحصول على طول الفئة الصحيح (22.4=5/112). وهكذا يصبح طول الخلايا كما يلي:

### - بالنسبة للمجموع البنود للرضا الوظيفي العام للمدربين:

من 28 إلى 50.4 -يمثل عم الموافقة بشدة أي غير راض بشدة.  
أكثر من 50.4 إلى 72.8 -يمثل عدم الموافقة أي غير راض.  
أكثر من 72.8 إلى 95.2 -يمثل لا أدري أي رضا متوسط.  
أكثر من 95.2 إلى 117.6 -يمثل موافق أي راض.  
أكثر من 117.6 إلى 140 -يمثل موافق بشدة أي راض بشدة.

### - بالنسبة للمحاور المكونة من (06) بنود تحسب طول الفئة كالتالي (30-6=24) ثم نقسمها على 5

فيصبح طول الفئة يساوي 4.8 فتكون الفئات على الشكل التالي :

من 6 إلى 10.8 -يمثل عم الموافقة بشدة أي غير راض بشدة.  
أكثر من 10.8 إلى 15.6 -يمثل عدم الموافقة أي غير راض.  
أكثر من 15.6 إلى 20.4 -يمثل لا أدري أي رضا متوسط.  
أكثر من 20.4 إلى 25.2 -يمثل موافق أي راض.  
أكثر من 25.2 إلى 30 -يمثل موافق بشدة أي راض بشدة.

- بالنسبة للمحاور المكونة من (05) بنود تحسب طول الفئة كالتالي (25-5=20) ثم نقسمها على 5 فيصبح طول الفئة يساوي 4:

من 5 إلى 9 - يمثل عم الموافقة بشدة أي غير راض بشدة.  
أكثر من 9 إلى 13 - يمثل عدم الموافقة أي غير راض.  
أكثر من 13 إلى 17 - يمثل لا أدري أي رضا متوسط.  
أكثر من 17 إلى 21 - يمثل موافق أي راض.  
أكثر من 21 إلى 25 - يمثل موافق بشدة أي راض بشدة.

- بالنسبة لمتوسطات البنود للمقياس الخماسي لاستبيان الرضا الوظيفي للمدربين جاء كما يلي:

من 1 إلى 1.8 - يمثل عم الموافقة بشدة أي غير راض بشدة.  
أكثر من 1.8 إلى 2.6 - يمثل عدم الموافقة أي غير راض.  
أكثر من 2.6 إلى 3.4 - يمثل لا أدري أي رضا متوسط.  
أكثر من 3.4 إلى 4.2 - يمثل موافق أي راض.  
أكثر من 4.2 إلى 5 - يمثل موافق بشدة أي راض بشدة.

- أما بالنسبة لمقياس الاحتراق النفسي للمدربين فكان مستوى الاحتراق كما جاء عند محمد حسن علاوي:

من 10 إلى 20 - تمثل حالة عادية.

أكثر من 20 إلى 30 - تمثل يجب الانتباه لحدوث حالة سلبية.

أكثر من 30 إلى 40 - تمثل مرشح لحدوث احتراق نفسي.

أكثر من 40 إلى 50 - تمثل حدوث احتراق نفسي.

- أما بالنسبة لمتوسطات البنود للمقياس فتكون كالتالي:

(5-1=4) ثم نقسمها على 4 والتي تمثل عدد مستويات الاحتراق فيكون طول الفئة مساوي إلى 1

حيث تصبح المتوسطات كالتالي:

من 1 إلى 2 - تمثل حالة عادية.

أكثر من 2 إلى 3 - تمثل يجب الانتباه لحدوث حالة سلبية.

أكثر من 3 إلى 4 - تمثل مرشح لحدوث احتراق نفسي.

أكثر من 4 إلى 5 - تمثل حدوث احتراق نفسي.



- وتم حساب أعداد المدربين ونسبتهم المئوية، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي والاحترق النفسي للمدربين.
- تم اختبار صحة الفرضية الأولى والرابعة ب(ك) مربع لحسن المطابقة (نشير إلى أنه تم حسابها يدويا).
- تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي واختبار (ت) الثنائي للتعرف على الاختلاف بين درجة الرضا الوظيفي لدى المدربين في كرة القدم باختلاف العوامل الشخصية لهم.
- تم استخدام أسلوب الارتباط المتعدد و الانحدار المتعدد للتعرف على علاقة الرضا الوظيفي العام بالعوامل الوظيفية لدى المدربين في كرة القدم.
- تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين متغيرين وكذلك معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة قوة و اتجاه العلاقة بين الرضا والاحترق النفسي.
- تم استخدام الرسوم البيانية لزيادة الإيضاح لخصائص العينة.

## الفصل السادس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

- المبحث الأول: عرض وتحليل خصائص مفردات الدراسة.
- المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.
- المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة.
- المبحث الخامس: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة.
- المبحث السادس: عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة.

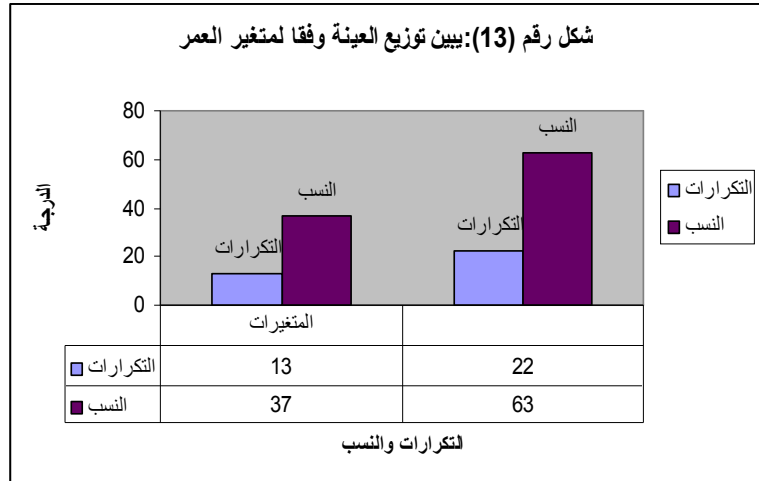
## المبحث الأول: عرض وتحليل خصائص مفردات الدراسة

1- توزيع العينة وفقا للمتغيرات الديموغرافية: بلغت مفردات الدراسة 35 مدريا في كرة القدم كلهم ذكور. وفي ما يلي عرض لأهم الخصائص الشخصية.

### 1-1- العمر:

#### جدول رقم (06)

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 40 سنة	22	% 62.9
أكثر من 40 سنة	13	% 37.1
المجموع	35	% 100



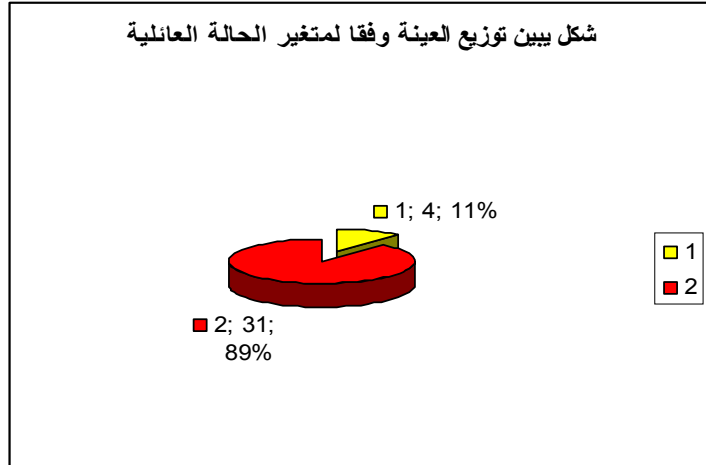
### التحليل:-

يلاحظ من الجدول أن نسبة أقل من 40 سنة هي النسبة الغالبة والتي تساوي % 62.9 وهي تدل على أن العاملين في ميدان التدريب لصنف الأكاير لكرة القدم في ولاية ورقلة ينتمون إلى فئة عمرية شابة إلا أننا نجد نسبة % 37.1 تنتمي إلى الفئة العمرية أكبر من 40 سنة والتي نعتبرها فئة تنتمي إلى الأكبر سننا.

## 1-2- الحالة العائلية:

### جدول رقم (07)

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
% 88.6	31	متزوج
% 11.4	04	أعزب
% 100	35	المجموع



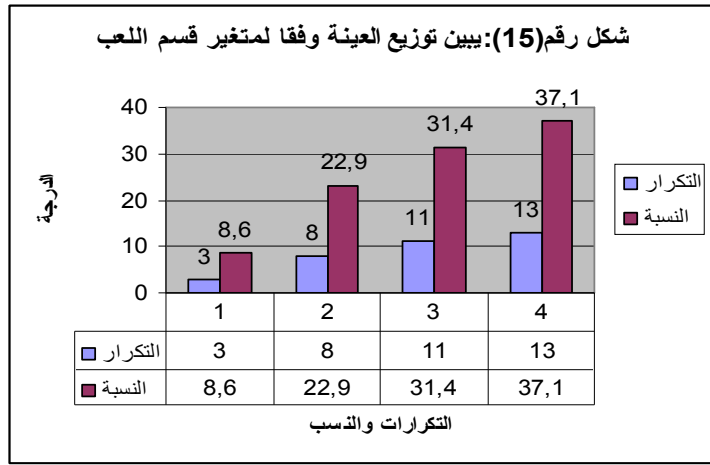
### التحليل:-

يلاحظ من الجدول أن نسبة 88.6% من العينة متزوجون وهي النسبة الكبيرة ثم تليها نسبة 11.4% من العينة عزاب وهي النسبة الأقل مما يدل على أن غالبية العاملين في مجال التدريب لصنف الأكابر لكرة القدم في ولاية ورقلة متزوجون.

## 1-3- قسم اللعب أو النشاط:

## جدول رقم (08)

النسبة	التكرار	قسم اللعب أو النشاط
8.6 %	03	قسم بين الرباطات
22.9 %	08	قسم الجهوي الأول
31.4 %	11	قسم الجهوي الثاني
37.1 %	13	القسم الولائي
100 %	35	المجموع

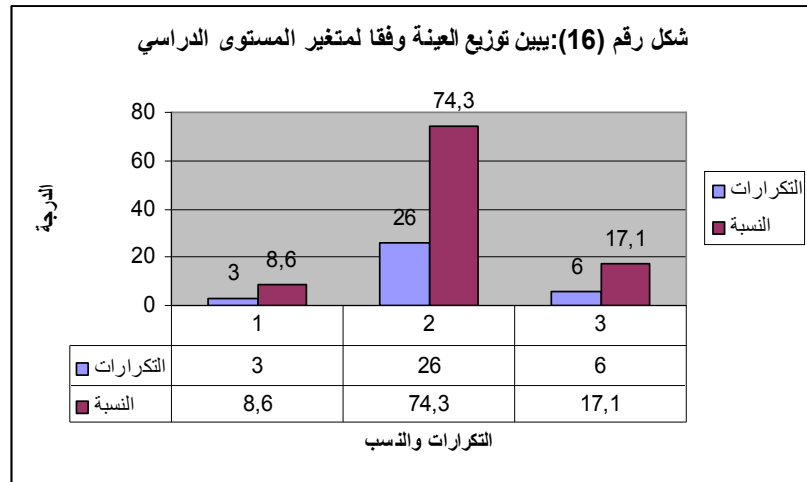


### التحليل:-

يلاحظ من الجدول أن نسبة 37.1 % من العينة ينتمون إلى القسم الولائي وهي النسبة الأكبر تليها في المرتبة الثانية القسم الجهوي الثاني بنسبة 31.4 %، ثم يأتي في المرتبة الثالثة قسم الجهوي الأول بنسبة 22.9 %، ثم في المرتبة الرابعة يأتي قسم مابين الرباطات وهو أعلى قسم تنشط فيه ثلاثة نوادي من نوادي الولاية بنسبة 8.6 %.

## جدول رقم (09):

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
8.6 %	03	متوسط
74.3 %	26	ثانوي
17.1 %	06	جامعي
100 %	35	المجموع

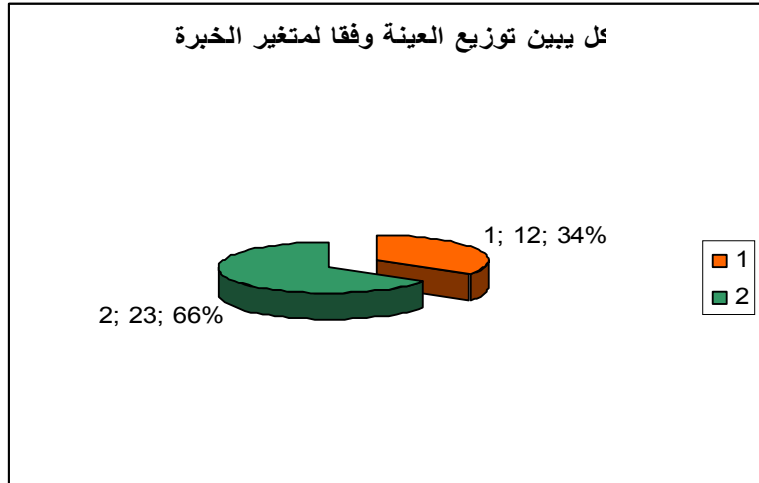


### التحليل:-

يلاحظ من الجدول أن النسبة الكبيرة كانت ممثلة عند الثانويين بنسبة 74.3 % تليها في المرتبة الثانية حملة الشهادات الجامعية بنسبة 17.1 %، ثم بعد ذلك يأتي ذو المستوى المتوسط في المرتبة الثالثة بنسبة 8.6 % وهي النسبة الأضعف مما يدل على أن النسبة المسيطرة على العاملين في حقل التدريب لكرة القدم صنف أكابر لولاية ورقلة هم ذو المستوى الثانوي.

### جدول رقم (10)

النسبة	التكرار	سنوات التدريب
% 65.7	23	أقل من 10 سنوات
% 34.3	12	أكثر من 10 سنوات
% 100	35	المجموع

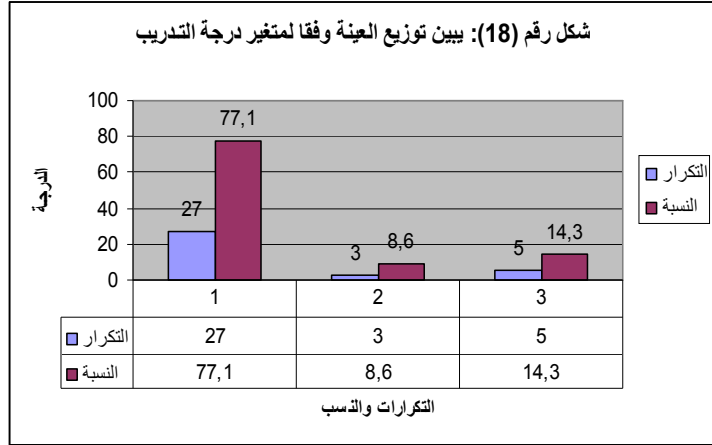


### التحليل:-

يلاحظ من الجدول أن النسبة المعتبرة ب 65.7 % كانت لذوي أقل من 10 سنوات خبرة في ميدان التدريب أما المرتبة الثانية فكانت للذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات في مجال تدريب كرة القدم لكرة القدم في ولاية ورقلة لصنف الأكاير.

## جدول رقم (11)

النسبة	التكرار	درجة التدريب
77.1 %	27	درجة أولى أو أقل
8.6 %	03	درجة ثانية
14.3 %	05	درجة ثالثة
100 %	35	المجموع



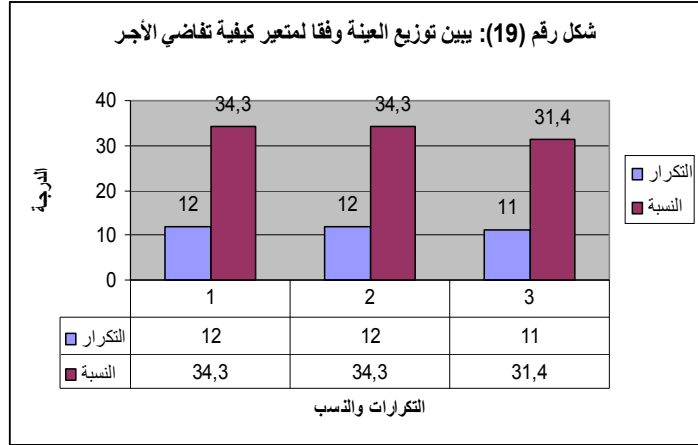
### التحليل:-

يلاحظ من الجدول الدرجة الأولى فأقل جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 77.1 % وفي المرتبة الثانية جاءت الدرجة الثالثة بنسبة 14.3 %، بينما جاءت في المرتبة الثالثة الدرجة الثانية بنسبة 8.6 %، هذا يبين أن النسبة الكبيرة من العاملين في حقل التدريب في كرة القدم لولاية ورقلة صنف أكابر أغلبهم من حاملي الدرجة الأولى وهي درجة تعتبر من الدرجات الصغيرة.



## جدول رقم (12)

النسبة	التكرار	كيفية تقاضي الأجر
31.4 %	11	راتب شهري
34.3 %	12	راتب مع علاوات
34.3 %	12	علاوات لقاءات
100 %	35	المجموع

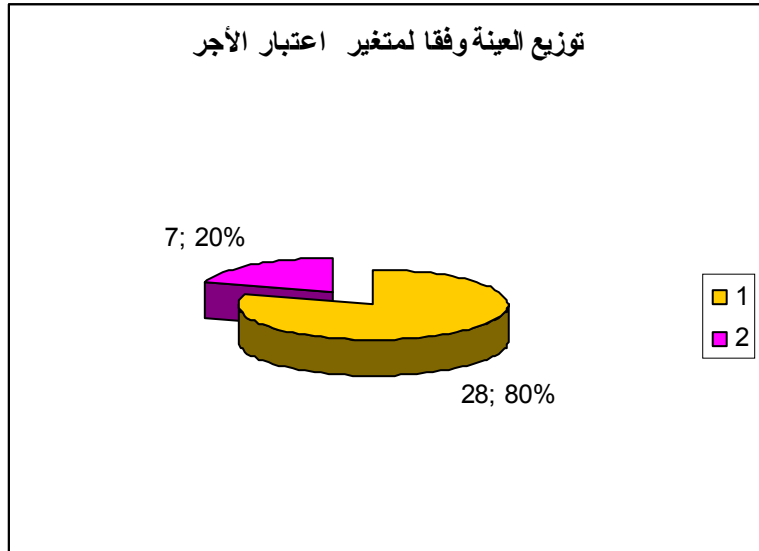


## التحليل:-

يلاحظ من الجدول أنه جاءت في المرتبة الأولى كل من متغير الراتب مع علاوات وعلاوات لقاءات بنسبة 34.3 % بينما جاءت في المرتبة الثانية متغير راتب كل شهر بنسبة 31.4 % عموما فان النسب متساوية تقريبا وهذا ما يشير إلى أن كيفية تقاضي الأجر بالنسبة للمدربين تتنوع بالنسبة للمدربين في ولاية ورقلة وبشكل يكاد يكون متساوي.

### جدول رقم (13)

اعتبار الأجر	التكرار	النسبة
جيد	07	% 20
غير جيد	28	% 80
المجموع	35	% 100

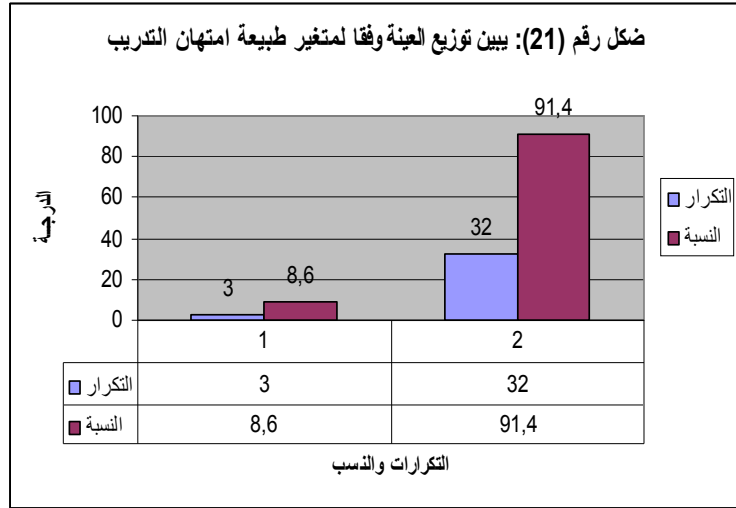


#### التحليل:-

يلاحظ من الجدول أن نسبة 80 % من المدربين يعتبرون أن أجرهم قليل أو غير جيد فهم غير راضون به أما 20 % فقط من المدربين يعتبرون أن أجرهم مرتفع أو جيد، ومن الجدول يتضح أن النسبة الكبيرة من المدربين يعتبرون أن دخلهم منخفض أي غير جيد.

## جدول رقم (14)

النسبة	التكرار	طبيعة امتهان التدريب
8.6 %	03	كمدرب محترف
91.4 %	32	كمدرب شبه محترف
100 %	35	المجموع



### التحليل:-

يلاحظ من الجدول أن نسبة 91.4 % من الذين يمتحنون مهنة التدريب في ولاية ورقلة لكرة القدم صنف أكابر هم شبه محترفين أي يزاولون هذه المهنة كمهنة ثانوية أي لديهم وظائف أخرى يعيشون منها، أما ما نسبته 8.6 % من المدربين هم مدربون محترفون أي يمارسون هاته المهنة كمهنة أساسية يعيشون منها وهي نسبة قليلة بالمقارنة بالمدربين الشبه محترفين.

## 2- عرض وتحليل الخصائص الإحصائية للأداتين:

## 2-1- الخصائص الإحصائية لتوزيع درجات قيم استبانة الرضا الوظيفي للمدربين: ن=35

جدول (15): الخصائص الإحصائية لاستبيان الرضا للمدربين

البنود	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
المتوسط	3.71	4.11	3.31	3.05	0.77	3.97	3.71	3.57	3.85	2.28	3.68	3.74	2.08	1.97
الوسيط	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	4	2	2
المنوال	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	2	2
الانحراف .ع	1.26	0.67	1.1	1.32	1.0	1.09	0.78	0.73	1.03	1.01	0.93	1.17	1.14	0.98
الالتواء	0.83-	0.74-	0.12-	0.74-	0.83-	1.78-	0.19-	0.43	1.39-	0.62	1.38-	0.74-	0.81	1.04
التفطح	0.29-	1.77	0.96-	1.36-	0.32-	3.00	0.20-	0.34-	2.02	0.14	1.44	0.55-	0.74-	0.31

البنود	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
المتوسط	2.60	2.11	3.20	2.34	4.14	3.31	4.11	4.2	2.08	3.05	3	2.94	2.14	3.17
الوسيط	2	2	4	2	4	4	4	4	2	4	3	3	2	3
المنوال	2	2	4	2	4	4	4	4	2	4	2	2	1	4
الانحراف .ع	1.00	1.05	1.20	1.18	0.6	1.07	0.79	0.58	1.14	1.37	1.28	1.10	1.28	1.12
الالتواء	0.16	1.21	0.62-	0.62	0.91-	0.68-	2.06-	0.97-	1.31	0.10-	0.00	0.01-	0.77	0.09-
التفطح	1.12-	0.93	0.99-	0.80-	4.00	0.64-	7.17	4.90	1.03	1.44-	1.31-	1.50-	0.87-	0.83-

### التحليل:

يبين الجدول رقم (15): الخصائص الإحصائية لتوزيع درجات قيم استبانة الرضا الوظيفي ويتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية تكاد تكون مساوية دوماً للوسيط والمنوال وهذا مؤشر على إعتدالية العينة، كما أن القيم الصغيرة لمعاملات الالتواء والتفطح وقربها من الصفر مؤشر على إعتدالية التوزيع وأنها قريبة إلى التوزيع الطبيعي وما يمكن استخلاصه من التحاليل السابقة أن عينة الدراسة تنتمي إلى مجتمع معتدل موزع توزيع طبيعي متجانس.

## 2-2- الخصائص الإحصائية لتوزيع درجات قيم مقياس الاحتراق النفسي للمدربين: ن=35

جدول (16): يبين الخصائص الإحصائية لمقياس الاحتراق النفسي

البنود	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
المتوسط	2.08	2.85	2.42	1.80	2.25	2.17	3.51	2.97	3.02	1.8
الوسيط	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2
المنوال	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1
الانحراف .ع	0.91	1.16	1.19	0.75	1.24	1.15	0.91	0.98	1.09	0.86
الالتواء	0.30	0.41	0.50	0.78	0.93	0.99	0.19	0.45	0.22	0.98
التفطح	0.87-	0.68-	0.59-	0.63	0.02	0.42	0.73-	0.20-	0.58-	0.51

### التحليل:

يبين الجدول رقم (16): الخصائص الإحصائية لتوزيع درجات قيم مقياس الاحتراق النفسي ويتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية تكاد تكون مساوية دوماً للوسيط والمنوال وهذا مؤشر على إعتدالية العينة، كما أن القيم الصغيرة لمعاملات الالتواء والتفلطح وقربها من الصفر مؤشر على إعتدالية التوزيع وأنها قريبة إلى التوزيع الطبيعي وما يمكن استخلاصه من التحاليل السابقة أن عينة الدراسة تنتمي إلى مجتمع معتدل موزع توزيع طبيعي متجانس.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

## 1- المستوى العام للرضا الوظيفي للمدربين

1-1- بلغت متوسط درجات الرضا وانحرافات المعيارية لكل بند ومحور ل (ن = 35)

مدربا كالتالي:

### جدول (17): يبين المستوى العام للرضا للمدربين

رقم البند	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
			موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق بشدة				
01	يسهم رئيس النادي في مساعدتي حين أجد صعوبة في العمل.	ك	08	18	01	07	01	35	3.71	1.26	راضون
		%	22.9	51.4	2.9	20	2.9				
02	واجباتي المحددة اتجاه النادي معقولة وفي حدود القانون الداخلي.	ك	9	22	03	01	35	4.11	0.67	راضون	
		%	25.7	62.9	8.6	2.9					-
03	هناك وضوح في التعليمات و القوانين الداخلية التي تصدر عن إدارة النادي.	ك	05	12	08	09	35	3.31	1.1	رضا متوسط	
		%	14.3	34.3	22.9	25.7					2.9
04	أشعر بحرص إدارة النادي على سماع مقترحات المدربين.	ك	04	14	02	10	35	3.05	1.3	رضا متوسط	
		%	11.4	40.0	5.7	28.6					14.3
05	هناك تفويض كافي ومناسب من رئيس وإدارة النادي لاتخاذ قرارات تتعلق بعمل كمدرب.	ك	07	20	01	07	35	3.77	1.00	راضون	
		%	20.0	57.1	2.9	20.0					-
06	أستطيع القيام بعملتي دون تدخل الآخرين. (مثل طاقم إدارة النادي، لاعبين قدامى، لجنة الأنصار، الأنصار، لاعبين ذو خبرة... الخ).	ك	10	21	-	01	35	3.97	1.09	راضون	
		%	28.6	60.0	-	2.9					8.6
محور العلاقة بين الرؤساء والمؤسسين											
								3.65	0.61	راضون	
								21.94=	3.67=	م.ج.ع	
07	أشعر باعتراف المسئولون على النادي وتقديرهم لما أقوم به من مجهودات وعمل.	ك	05	17	11	02	35	3.71	0.78	راضون	
		%	14.3	48.6	31.4	5.7					-
08	طريقة تفويض أدائي كمدرب صحيحة و مقبولة من طرف إدارة النادي.	ك	04	13	17	01	35	3.57	0.73	راضون	
		%	11.4	37.1	48.6	2.9					-
09	إدارة النادي تتدخل للمساعدة عند حدوث أي مشكل.	ك	08	20	03	02	35	3.85	1.03	راضون	
		%	22.9	57.1	8.6	5.7					5.7

10	طريقة تعامل إدارة النادي في قضايا إقالة المدربين موضوعية.	ك	01	03	09	14	08	35	2.28	1.01	رضى متوسط
		%	2.9	8.6	25.7	40.0	22.9				
11	يسرني ما أجد من تعاون من زملائي في النادي.	ك	03	25	01	05	01	35	3.68	0.93	راضون
		%	8.6	71.4	2.9	14.3	2.9				
12	تلتزم إدارة النادي بالتأمينات الصحية للمدربين.	ك	10	15	02	07	01	35	3.74	1.17	راضون
		%	28.6	42.9	5.7	20.0	2.9				
<b>محور الأمان في العمل</b>											
									3.47 مج.م 20.85=	0.67 مج.ع 4.05=	راضون
13	أنقاضى أجرا يتناسب مع وضعي.	ك	-	08	-	14	13	35	2.08	1.14	غير راضون
		%	-	22.9	-	40.0	37.1				
14	يتناسب ما أتقاضاه مع متطلبات المعيشة.	ك	-	05	01	17	12	35	1.97	0.98	غير راضون
		%	-	14.3	2.9	48.6	34.3				
15	يعتبر أجري مناسب مقارنة مع زملائي الآخرين في المهنة.	ك	-	09	07	15	04	35	2.60	1.00	غير راضون
		%	-	25.7	20.0	42.9	11.4				
16	ما أتقاضاه يتناسب مع أهمية العمل الذي أقوم به.	ك	01	05	-	20	09	35	2.11	1.05	غير راضون
		%	2.9	14.3	-	57.1	25.7				
17	إدارة النادي تحرص على أن تستوفي كل مستحقاتي المالية.	ك	02	19	02	08	04	35	3.2	1.20	راضون
		%	5.7	54.3	5.7	22.9	11.4				
<b>محور الراتب والعلوات</b>											
									2.39 مج.م 11.97=	0.84 مج.ع 4.24=	غير راضون
18	إدارة النادي توفر لي الفرصة للتكوين والتدريب الذي يؤهني للترقي في عملي. (تسهم في إرسالي إلى التريصات والتكوينات ودفع مستحقاتي المالية.)	ك	01	08	02	15	09	35	2.34	1.18	غير راضون
		%	2.9	22.9	5.7	42.9	25.7				
19	عملي كمدرّب رياضي يتيح لي فرصة لتطوير وسائل ومناهج جديدة أفضل لأداء عملي.	ك	08	25	01	01	-	35	4.14	0.60	راضون
		%	22.9	71.4	2.9	2.9	-				
20	توجد مصداقية في عملية الترقية في النادي (من مدرب أصناف صغرى إلى مدرب للفريق الأول إلى مدير فني ... مثلا).	ك	02	19	04	08	02	35	3.31	1.07	رضى متوسط
		%	5.7	54.3	11.4	22.9	5.7				
21	الترقية في التدريب ترتبط بالكفاءة والإتقان والنتائج المحققة في العمل.	ك	09	24	-	01	01	35	4.11	0.79	راضون
		%	25.7	68.6	-	2.9	2.9				

راضون	0.58	4.2	35	-	01	-	25	09	ك	يتيح لي عملي التعلم واكتساب خبرات جديدة في ميدان التدريب الرياضي.	22
				-	2.9	-	71.4	25.7	%		
راضون	0.49 م.ج.ع 2.49=	3.01 م.ج.م 18.11=	محور التقدم والتطور في المهنة								
غير راضون	1.14	2.08	35	11	18	-	04	02	ك	أرضية الميدان التي أتدرب عليها تساهم في أداء عملي بصورة جيدة.	23
				31.4	51.4	-	11.4	5.7	%		
راضى متوسط	1.37	3.05	35	05	11	01	13	05	ك	العتاد والوسائل البيداغوجية المتوفرة في النادي تسهم ايجابيا على أدائي في مهنة التدريب.	24
				14.3	31.4	2.9	37.1	14.3	%		
راضى متوسط	1.28	3.00	35	04	12	03	12	04	ك	هناك تنسيق بين مختلف تدريبي الأصناف التي تتدرب في نفس الملعب.	25
				11.4	34.3	8.6	34.3	11.4	%		
راضى متوسط	1.10	2.94	35	02	15	02	15	01	ك	ساعات العمل ومواعيد الحصص التدريبية مناسبة.	26
				5.7	42.9	5.7	42.9	2.9	%		
غير راضون	1.28	2.14	35	15	10	01	08	01	ك	الميزانية التي توفرها لي إدارة النادي كافية.	27
				42.9	28.6	2.9	22.9	2.9	%		
راضى متوسط	1.12	3.17	35	02	09	09	11	04	ك	ألمس حرصا من إدارة النادي على تقديم خدمات من شأنها أن تسهم في تأدية عملي بفاعلية أكثر.	28
				5.7	25.7	25.7	31.4	11.4	%		
راضى متوسط	0.76 م.ج.ع 4.56=	2.73 م.ج.م 16.4=	محور الظروف الملائمة للعمل								
راضى متوسط	0.49 م.ج.ع 13.84=	3.18 م.ج.م 89.28=	الرضا العام								

\* - مج م = مجموع المتوسطات ، مج ع = مجموع الانحرافات المعيارية.

### التحليل:

يتضح من الجدول أعلاه رقم (17)

### 1- في محور العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين:

أن متوسط درجة الرضا عن محور العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين تساوي إلى (3.65 من 05) وهي تشير على أن المدربين راضون في علاقتهم مع رؤسائهم ومرؤوسيتهم، كما أننا نجد تفاوت في قيمة متوسطات الرضا لبنود هذا المحور حيث أنه تراوحت متوسطات البندين رقم (03) و(04) ما بين (3.05-3.31)



فهي تعبر عن رضا متوسط أما البنود رقم (01)،(02)،(05)،(06) تراوحت متوسطات إجاباتها بين (3.71-4.11) فهي تمثل أن المدربين راضون عن محتوى هاته البنود.

## 2- في محور الأمان في العمل:

يلاحظ من الجدول أن متوسط درجة الرضا عن محور الأمان في العمل جاءت مساوية إلى (3.47 من 5) وهي تشير إلى أن المدربين راضون عن عوامل الأمان في العمل، كما أننا نجد أيضا تفاوت في مستوى الرضا في بنود هذا المحور بالنسبة للمدربين حيث نجد أن متوسط الرضا للبند رقم (10) كانت مساوية إلى 2.28 فهي تمثل رضى متوسط أما بقية البنود رقم (7-8-9-11-12) فكانت متوسطات حساباتها ما بين (3.57-3.85) فهي تشير إلى أن المدربين راضون عن محتوى هاته البنود.

## 3- في محور الراتب والعلوات:

يلاحظ في الجدول أعلاه أن متوسط درجة الرضا عن محور الراتب والعلوات جاءت مساوية إلى (2.39 من 5) وهي تشير إلى أن المدربين غير راضون عن الراتب والعلوات التي يتقاضونها، كما أن مجمل بنود الرضا في هذا المحور والتي تراوحت متوسط عباراتها بين (1.97-2.60) على أن المدربين غير راضون عن مضمون العبارات رقم (13-14-15-16) أما في ما يخص البند رقم (17) والذي يشير متوسط حسابه المساوي إلى (3.2) إلى أن المدربين راضون عن مضمون هذا الأخير.

## 4- في محور الترقية والتقدم في المهنة:

يلاحظ من الجدول أعلاه أن متوسط درجة الرضا عن محور الترقية والتقدم في المهنة جاءت مساوية إلى (3.01 من 5) وهي تشير إلى أن المدربين راضون عن محور الترقية والتقدم في المهنة في نواديهم، كما أن بنود هذا المحور جاءت متفاوتة حيث أن متوسط البند رقم (18) والذي جاء مساوي إلى (2.34) وهذا يدل على أن المدربين غير راضون عن مضمون هذا البند، أما البنود رقم (20) والذي جاء متوسط حسابه مساوي إلى (3.31) يشير إلى أن المدربين رضاهم متوسط على مضمون هذا البند، أما البنود رقم (19-21-

22) والذي جاءت متوسطات حساباتها ما بين (4.11-4.2) والتي تشير إلى أن المدربين راضون عن مضمون هاته البنود.

### 5- في محور الظروف الملائمة للعمل:

يلاحظ من الجدول أعلاه أن متوسط درجة الرضا عن محور الظروف الملائمة للعمل جاءت مساوية إلى (2.73 من 5) وهي تشير إلى أن المدربين راضون بدرجة متوسطة عن محور الظروف الملائمة للعمل في مهنتهم، كما أن بنود هذا المحور جاءت متفاوتة حيث أن متوسطا البندين رقم (23-27) كانت بين (2.08-2.14) وهما يشيران إلى أن المدربين غير راضون عن مضمون هاتين البندين، أم البنود رقم (24-25-26-28) جاءت متوسطات حساباتها ما بين (2.94-3.17) والتي تشير إلى أن المدربين راضون بدرجة متوسطة عن مضمون هاته العبارات.

### 6- في مستوى الرضا العام للمدربين:

يلاحظ من الجدول أعلاه أن متوسط درجة الرضا عن بنود الإستبانة جاءت مساوية إلى (3.18 من 5) فهي تشير إلى أن المدربين في ولاية ورقلة لكرة القدم راضون بدرجة متوسطة عن مهنة التدريب عموماً، كما نجد أن المدربين في محور الراتب والعلاوات غير راضون بمتوسط حسابي مساوي إلى (2.39) أما محور الظروف الملائمة للعمل فكانت درجة الرضا متوسطة وهذا بمتوسط حسابي مساوي إلى (2.73)، أما في بقية المحاور أي محور العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، و محور الأمان في العمل ومحور الترقية والتقدم في المهنة، فكان المدربين راضون عن هاته المحاور بمتوسطات حسابية جاءت على التوالي (3.65 - 3.47 - 3.01).

\*- من خلال ما سبق يتضح أن مستوى الرضا الوظيفي للمدربين لكرة القدم في ولاية ورقلة لصنف الأكاير هي درجة متوسطة وبذلك نستطيع القول أن الفرضية الأولى القائلة بأنه ينخفض مستوى الرضا الوظيفي للمدربين في ولاية ورقلة لم تتحقق.

## 1-2- نستطيع البرهنة على تحقق الفرضية باستعمال الأداة الإحصائية (ك) مربع لحسن

المطابقة لوجود متغير واحد للتأكد من تحقق أو عدم تحقق الفرضية:

H1= ينخفض مستوى الرضا الوظيفي لدى مدربي ولاية ورقلة لكرة القدم صنف أكاير.

H0= لا ينخفض مستوى الرضا الوظيفي لدى مدربي ولاية ورقلة لكرة القدم صنف أكاير.

$$\sum (f_0 - f_e)^2$$

(ك) مربع =

$$f_0 \sum$$

$f_0 \sum$  هي مجموع التكرارات المشاهدة في كل فئة من فئات المتغير النوعي.

وهي في التطبيق الحالي حسب الجدول السابق تساوي:

$$\text{راضون بشدة} = 0$$

$$\text{راضون} = 13$$

$$\text{رضى متوسط} = 08$$

$$\text{غير راضون} = 07$$

$$\text{غير راضون بشدة} = 0$$

$$\text{وبذلك } f_0 \sum (\text{المشاهدة}) = 28 = 07 + 08 + 13$$

أما  $f_e \sum$  (المتوقعة) وهو ناتج قسمة مجموع التكرارات المشاهدة على عدد فئات المتغير النوعي وهي في

$$\text{التطبيق الحالي تساوي: } 5.6 = 28/5$$

ثم نحسب لكل فئة أي مجموع  $f_e$  مطروح منها  $f_0$  الكل مربع ونقسم على مجموع  $f_0$  الذي يساوي 28.

$$\text{ف نجد: (ك) مربع المحسوبة} = 28/125.2 = 4.47$$

استخراج (ك) مربع من الجدول:

في التطبيق الحالي درجات الحرية هي عدد فئات المتغير النوعي مطروح منها واحد وتساوي (5-1=4)

مستوى الخطأ هو 0.05.

$$\text{نجد (ك) مربع الجدولية} = 9.488$$

ومنه فان: (ك) مربع المحسوبة > (ك) مربع الجدولية

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا ينخفض مستوى الرضا الوظيفي لدى مدربي ولاية ورقلة لكرة

القدم صنف أكابر، فهو رضى متوسط حسب الجدول السابق رقم (17).

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

#### 1- اختلاف الرضا باختلاف العوامل الديموغرافية

1-1-1 الفروق باختبارات للعينات المستقلة لمتغير العمر في عوامل الرضا الوظيفي:

جدول (18):

المحاور	أقل من 40 سنة	أكثر من 40	ت.المحسوبة	درجة	مستوى	الدلالة
---------	---------------	------------	------------	------	-------	---------

	الدلالة	الحرية		سنة				
				ع	م	ع	م	
غير دال	0.834	33	0.212	3.11	21.769	4.04	22.045	العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين
غير دال	0.923	33	0.097	4.32	20.769	3.84	20.909	الأمان في العمل
غير دال	0.665	33	0.437	4.99	12.384	3.84	11.727	الراتب والعلاوات
غير دال	0.947	33	0.067	2.39	18.076	2.60	18.136	الترقية والتقدم في المهنة
غير دال	0.810	33	0.242	4.93	16.153	4.44	16.545	الظروف الملائمة للعمل

يبين الجدول رقم (18): دلالة الفروق بين الأقل من 40 سنة والأكثر من 40 سنة في عوامل الرضا الوظيفي.

يتضح من الجدول رقم (18) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين في كل عوامل الرضا الوظيفي حيث أن ت. المحسوبة للعوامل الخمسة غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا=0.05 ودرجة حرية 33. نلاحظ وجود اتفاق في درجة الرضا، فالفئتان راضيتان عن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك الأمان في العمل والترقية والتقدم في المهنة بينما جاء رضاهم عن الظروف الملائمة للعمل بدرجة متوسطة بينما لم يكونوا راضون عن الراتب والعلاوات.

### 1-1-2- الفروق باختبار ت للعينات المستقلة لمتغير العمر في الرضا الوظيفي العام:

#### جدول (19)

المتغير	أقل من 40 سنة		أكثر من 40 سنة		ت. المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
	ع	م	ع	م				
الرضا الوظيفي العام	13.83	89.313	14.42	89.153	0.043	33	0.966	غير دال

يبين الجدول رقم (19): دلالة الفروق بين الفئتين فيما يخص الرضا الوظيفي العام.

يبين الجدول أعلاه وجود فروق بسيطة في المتوسط الحسابي للفئتين ،وبما أن ت. المحسوبة تساوي: 0.043 وهي غير دالة إحصائياً عند المستوى (ألفا = 0.05 ودرجة حرية 33) لذلك نعتبر أنه لا توجد فروق جوهرية بين المجموعتين تعزى لمتغير السن.

### 1-2-1- الفروق باختبار ت للعينات المستقلة لمتغير الحالة العائلية لعوامل الرضا

الوظيفي:

جدول (20)

الدالة	مستوى الدالة	درجة الحرية	ت. المحسوبة	عزاب		متزوجون		المحاور
				ع	م	ع	م	
غير دال	0.077	33	1.826	2.94	25.00	3.61	21.548	العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين
غير دال	0.055	33	1.988	1.73	24.50	4.04	20.387	الأمان في العمل
غير دال	0.397	33	0.858	3.59	10.250	4.32	12.193	الراتب والعلاوات
غير دال	0.596	33	0.536	4.03	18.753	2.31	18.038	الترقية والتقدم في المهنة
غير دال	0.152	33	1.468	3.32	19.50	4.58	16.00	الظروف الملائمة للعمل

يبين الجدول رقم (20): دلالة الفروق بين المتزوجون والعزاب في عوامل الرضا الوظيفي.

يتضح من الجدول رقم (20) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين في كل عوامل الرضا الوظيفي حيث أن ت. المحسوبة للعوامل الخمسة غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا= 0.05 ودرجة حرية 33. نلاحظ وجود اتفاق في درجة الرضا، فالفئتان راضيتان عن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك الأمان في العمل والترقية والتقدم في المهنة بينما جاء رضاهم عن الظروف الملائمة للعمل بدرجة متوسطة بينما لم يكونوا راضون عن الراتب والعلاوات.

### 1-2-2- الفروق باختبار ت للعينات المستقلة لمتغير الحالة العائلية للرضا الوظيفي العام:

جدول (21):

الدالة	مستوى الدالة	درجة الحرية	ت. المحسوبة	عزاب		متزوجون		المتغير
				ع	م	ع	م	
غير دال	0.185	33	1.353	6.63	98.0	14.19	88.161	الرضا الوظيفي العام

يبين الجدول رقم (21): دلالة الفروق بين الفئتين فيما يخص الرضا الوظيفي العام.

يبين الجدول أعلاه وجود فروق بسيطة في المتوسط الحسابي للفئتين ،وبما أن ت.المحسوبة تساوي:1.353 وهي غير دالة إحصائياً عند المستوى (ألفا =0.05 ودرجة حرية 33) لذلك نعتبر أنه لا توجد فروق جوهرية بين المجموعتين تعزى لمتغير الحالة العائلية.

### 1-3-1- الفروق باختبار ت للعينات المستقلة لمتغير قسم اللعب لعوامل الرضا الوظيفي:

#### جدول (22):

الدالة	مستوى الدالة	درجة الحرية	ت.المحسوبة	أقسام دنيا		أقسام عليا		المحاور
				ع	م	ع	م	
غير دال	0.725	33	0.355	3.57	21.791	4.05	22.212	العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين
غير دال	0.697	33	0.392	4.30	21.041	3.61	20.454	الأمان في العمل
غير دال	0.298	33	1.058	4.13	11.454	4.05	13.09	الراتب والعلاوات
غير دال	0.592	33	0.541	2.47	17.658	2.62	18.454	الترقية والتقدم في المهنة
غير دال	0.662	33	0.441	5.05	16.166	3.41	16.909	الظروف الملائمة للعمل

يبين الجدول رقم (22):دلالة الفروق بين الأقسام العليا والأقسام الدنيا في عوامل الرضا الوظيفي.

يتضح من الجدول رقم (22) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين في كل عوامل الرضا الوظيفي حيث أن ت. المحسوبة للعوامل الخمسة غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا=0.05 ودرجة حرية 33.

نلاحظ وجود اتفاق في درجة الرضا، فالفئتان راضيتان عن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك الأمان في العمل والترقية والتقدم في المهنة بينما جاء رضاهم عن الظروف الملائمة للعمل بدرجة متوسطة بينما لم يكونوا راضون عن الراتب والعلاوات.

### 1-3-2- الفروق باختبار ت للعينات المستقلة لمتغير قسم اللعب للرضا الوظيفي العام:

#### جدول (23):

الدالة	مستوى الدالة	درجة الحرية	ت.المحسوبة	أقسام دنيا		أقسام عليا		المتغير
				ع	م	ع	م	
غير دال	0.591	33	0.543	14.99	88.416	11.36	91.181	الرضا الوظيفي العام

يبين الجدول رقم (23):دلالة الفروق بين الفئتين فيما يخص الرضا الوظيفي العام.

يبين الجدول أعلاه وجود فروق بسيطة في المتوسط الحسابي للفئتين ،وبما أن ت.المحسوبة تساوي:0.543 وهي غير دالة إحصائياً عند المستوى (ألفا =0.05 ودرجة حرية 33) لذلك نعتبر أنه لا توجد فروق جوهرية

بين المجموعتين تعزى لمتغير قسم اللعب والنشاط وهذا يتفق مع ما توصل إليه "هامبلتون" Hambleton 1989م الذي خلص إلى أن قسم اللعب لا يؤثر على الرضا الوظيفي العام.

#### 1-4-1- الفروق باختبارات للعينات المستقلة لمتغير الخبرة لعوامل الرضا الوظيفي:

جدول (24):

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ت. المحسوبة	أكثر من 10 سنوات		أقل من 10 سنوات		المحاور
				ع	م	ع	م	
غير دال	0.948	33	0.065	2.89	22.20	4.08	21.913	العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين
غير دال	0.589	33	0.546	3.98	20.333	4.15	21.130	الأمان في العمل
غير دال	0.602	33	0.526	4.88	12.500	3.95	11.695	الراتب والعلاوات
غير دال	0.371	33	0.907	2.23	17.583	2.62	18.391	الترقية والتقدم في المهنة
غير دال	0.891	33	0.138	5.47	16.250	4.14	16.478	الظروف الملائمة للعمل

يبين الجدول رقم (24): دلالة الفروق بين الأقل والأكثر من 10 سنوات خبرة في عوامل الرضا الوظيفي.

يتضح من الجدول رقم (24) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين في كل عوامل الرضا الوظيفي حيث أن ت. المحسوبة للعوامل الخمسة غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا=0.05 ودرجة حرية 33. نلاحظ وجود اتفاق في درجة الرضا، فالفئتان راضيتان عن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك الأمان في العمل والترقية والتقدم في المهنة بينما جاء رضاهم عن الظروف الملائمة للعمل بدرجة متوسطة بينما لم يكونوا راضون عن الراتب والعلاوات.

#### 1-4-2- الفروق باختبارات للعينات المستقلة لمتغير الخبرة للرضا الوظيفي العام:

جدول رقم (25):

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ت. المحسوبة	أكثر من 10 سنوات		أقل من 10 سنوات		المتغير
				ع	م	ع	م	
غير دال	0.852	33	0.188	14.39	88.666	13.86	89.608	الرضا الوظيفي العام

يبين الجدول رقم (25): دلالة الفروق بين الفئتين فيما يخص الرضا الوظيفي العام.

يبين الجدول أعلاه وجود فروق بسيطة في المتوسط الحسابي للفئتين، وبما أن ت.المحسوبة تساوي: 0.188 وهي غير دالة إحصائياً عند المستوى (ألفا = 0.05 ودرجة حرية 33) لذلك نعتبر أنه لا توجد فروق جوهرية بين المجموعتين تعزى لمتغير الخبرة. من خلال الجدول يتضح أن متغير الخبرة لا يؤثر على درجة رضا المدربين.

### 1-5-1- الفروق باختبار ت للعينات المستقلة لمتغير اعتبار الأجر لعوامل الرضا الوظيفي: جدول رقم (26):

الدالة	مستوى الدالة	درجة الحرية	ت.المحسوبة	أجر غير جيد		أجر جيد		المحاور
				ع	م	ع	م	
غير دال	0.470	33	0.730	3.97	21.714	2.11	22.857	العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين
غير دال	0.760	33	0.308	4.43	20.750	2.13	21.285	الأمان في العمل
دال عند 0.01	0.000	33	9.546	2.35	10.178	1.46	19.142	الراتب والعلاوات
غير دال	0.300	33	1.052	2.40	17.892	2.82	19.00	الترقية والتقدم في المهنة
دال عند 0.05	0.048	33	2.053	4.43	15.642	4.03	19.428	الظروف الملائمة للعمل



يبين الجدول رقم (26): دلالة الفروق بين الذين يعتبرون أن دخلهم جيد والذين لا يعتبرون أن دخلهم جيد في عوامل الرضا الوظيفي.

يتضح من الجدول رقم (26) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين في كل من عامل العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك الأمان في العمل والترقية والتقدم في المهنة، حيث أن ت المحسوبة للعوامل الثلاثة غير دالة عند مستوى الدلالة (ألفا=0.01 ودرجة حرية 33)، بينما وجدنا فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين في كل من عامل الراتب والعلاوات وكذلك الظروف الملائمة للعمل عند مستوى دلالة (ألفا=0.05 ودرجة حرية 33).

نلاحظ أن الفئتين كانوا راضون عن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك الأمان في العمل والترقية والتقدم في المهنة، بينما وجدنا اختلافات في رضاهم عن الراتب والعلاوات وكذلك ظروف العمل حيث أن الذين يعتبرون أجرهم جيد كانوا راضون بدرجة متوسطة عن رواتبهم وعلاواتهم بينما الذين يعتبرون أن دخلهم غير جيد كانوا غير راضون بشدة عن رواتبهم وعلاواتهم، وكذلك نجد أن الذين يعتبرون دخلهم جيد كانوا راضون بدرجة متوسطة عن ظروف العمل الملائمة بينما الذين يعتبرون أن أجرهم غير جيد كانوا غير راضون عن الظروف الملائمة للعمل التي يعملون فيها.

### 1-5-2- الفروق باختبارات العينات المستقلة لمتغير اعتبار الأجر للرضا الوظيفي العام: جدول رقم (27):

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ت. المحسوبة	أجر غير جيد		أجر جيد		المتغير
				ع	م	ع	م	
دال عند 0.01	0.006	33	2.938	13.39	86.178	7.34	101.714	الرضا الوظيفي العام

يبين الجدول رقم (27): دلالة الفروق بين الفئتين فيما يخص الرضا الوظيفي العام.

يبين الجدول أعلاه وجود فروق معتبرة في المتوسط الحسابي للفئتين، وبما أن ت. المحسوبة تساوي: 2.938 وهي دالة إحصائية عند المستوى (ألفا=0.01 ودرجة حرية 33) لذلك نعتبر أنه توجد فروق جوهرية بين المجموعتين حيث أن الذين يعتبرون أجرهم جيد كانوا راضون بصورة عامة عن مهنة التدريب بينما الذين يعتبرون أن أجرهم غير جيد كان رضاهم بدرجة متوسطة، وهذا ما توصلت إليه الدراسة عند "افانس و آخرون" (Evans et al) 1986م، وكذلك "هامبلتون" 1989 Hambletonم، من خلال الجدول يتضح أن متغير اعتبار الأجر جيد أو غير جيد يؤثر على درجة رضا المدربين.

1-6-1- الفروق باختبارات العينات المستقلة لمتغير طبيعة المدرب لعوامل الرضا الوظيفي:

جدول رقم (28):

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ت. المحسوبة	شبه محترف		محترف		المحاور
				ع	م	ع	م	
غير دال	0.538	33	0.623	3.68	22.062	4.04	20.666	العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين
غير دال	0.708	33	0.378	4.21	20.937	2.00	20.000	الأمان في العمل
غير دال	0.299	33	1.055	4.46	14.187	3.464	17.00	الراتب والعلاوات
غير دال	0.300	33	1.053	2.54	18.250	1.52	16.666	الترقية والتقدم في المهنة
غير دال	0.918	33	0.104	4.64	16.375	4.50	16.666	الظروف الملائمة للعمل

يبين الجدول رقم (28): دلالة الفروق بين المدربين المحترفين والشبه محترفين في عوامل الرضا الوظيفي.

يتضح من الجدول رقم (28) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين في كل عوامل الرضا الوظيفي حيث أن ت. المحسوبة للعوامل الخمسة غير دالة عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05 ودرجة حرية 33) لذلك لا نعتبر أنه توجد فروق جوهرية بين المجموعتين تعزى لمتغير طبيعة المدرب.

نلاحظ وجود اتفاق في درجة الرضا، فالفئتان راضيتان عن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك الأمان في العمل والترقية والتقدم في المهنة بينما جاء رضاهم عن الظروف الملائمة للعمل بدرجة متوسطة بينما كانوا راضون بدرجة متوسطة عن الراتب والعلاوات.

1-6-2- الفروق باختبارات العينات المستقلة لمتغير طبيعة المدرب للرضا الوظيفي العام: جدول رقم (29):

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ت. المحسوبة	شبه محترف		محترف		المتغير
				ع	م	ع	م	
غير دال	0.971	33	0.037	14.23	89.321	10.81	89.00	الرضا الوظيفي العام

يبين الجدول رقم (29): دلالة الفروق بين الفئتين فيما يخص الرضا الوظيفي العام.

يبين الجدول أعلاه وجود فروق بسيطة في المتوسط الحسابي للفئتين، وبما أن ت. المحسوبة تساوي: 0.037 وهي غير دالة إحصائياً عند المستوى (ألفا=0.05 ودرجة حرية 33) لذلك نعتبر أنه لا توجد فروق جوهرية بين المجموعتين تعزى لمتغير طبيعة المدرب.

2-1-1- تحليل نتائج الفروق باختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى الدراسي  
لعوامل الرضا الوظيفي:  
جدول رقم (30):

المحاور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	بين المجموعات	02	9.719	4.860	0.345	0.711	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	32	450.167	14.068			
الأمان في العمل	بين المجموعات	02	11.452	5.726	0.334	0.719	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	32	548.833	17.151			
الراتب والعلاوات	بين المجموعات	02	45.087	22.543	1.270	0.297	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	32	567.885	17.746			
الترقية والتقدم في المهنة	بين المجموعات	02	7.338	3.669	0.575	0.568	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	32	204.205	6.381			
الظروف الملائمة	بين المجموعات	02	0.605	0.303	0.014	0.986	لا توجد فروق

فروق			22.119	707.795	32	داخل المجموعات	للعمل
------	--	--	--------	---------	----	-------------------	-------

تشير النتائج في الجدول (30): إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء أفراد الدراسة حول كل المحاور يمكن أن تعزى إلى متغير المستوى الدراسي "متوسط- ثانوي- جامعي".

**2-1-2- تحليل نتائج الفروق باختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى الدراسي للرضا الوظيفي العام:**

**جدول رقم (31):**

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
الرضا الوظيفي العام	بين المجموعات	02	120.489	60.245	0.301	0.742	لا توجد
	داخل المجموعات	32	6398.654	149.958			فروق

تشير النتائج في الجدول (31): إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء أفراد الدراسة حول الرضا الوظيفي العام يمكن أن تعزى إلى متغير المستوى الدراسي "متوسط- ثانوي- جامعي".

**2-2-1- تحليل نتائج الفروق باختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير نوع تقاضي الأجر لعوامل الرضا الوظيفي:**

**جدول رقم (32):**

المحاور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	بين المجموعات	02	8.704	4.352	0.309	0.737	لا توجد
	داخل المجموعات	32	451	14.099			فروق
الأمان في العمل	بين المجموعات	02	16.316	8.1458	0.480	0.623	لا توجد
	داخل المجموعات	32	543.970	16.999			فروق
الراتب والعلاوات	بين المجموعات	02	84.206	42.103	2.548	0.094	لا توجد
	داخل المجموعات	32	528.765	16.524			فروق
الترقية والتقدم في المهنة	بين المجموعات	02	0.050	0.025	0.004	0.996	لا توجد
	داخل المجموعات	32	211.492	6.609			فروق
الظروف الملائمة للعمل	بين المجموعات	02	35.938	17.969	0.450	0.642	لا توجد
	داخل المجموعات	32	672.462	21.014			فروق

تشير النتائج في الجدول (32): إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء أفراد الدراسة حول كل المحاور يمكن أن تعزى إلى متغير نوع تقاضي الأجر "راتب شهري- راتب مع علاوات- علاوات لكل لقاء".

## 2-2-2- تحليل نتائج الفروق باختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير نوع تقاضي الأجر للرضا الوظيفي العام: جدول رقم (33):

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
الرضا الوظيفي العام	بين المجموعات	02	178.317	89.159	0.450	0.642	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	32	3640.826	198.151			

تشير النتائج في الجدول (33): إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء أفراد الدراسة حول الرضا الوظيفي العام يمكن أن تعزى إلى متغير نوع تقاضي الأجر "راتب شهري- راتب مع علاوات- علاوات لكل لقاء".

## 2-3-1- تحليل نتائج الفروق باختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير درجة التدريب لعوامل الرضا الوظيفي: جدول رقم (34):

المحاور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	بين المجموعات	02	9.012	4.506	0.320	0.729	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	32	450.874	14.090			
الأمان في العمل	بين المجموعات	02	4.123	2.061	0.119	0.889	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	32	556.163	17.380			

						المجموعات	
لا توجد فروق	0.411	0.913	16.552	33.105	02	بين المجموعات	الراتب والعلاوات
			18.121	579.867	32	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	0.153	1.991	11.705	23.410	02	بين المجموعات	الترقية والتقدم في المهنة
			5.879	188.133	32	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	0.591	0.535	11.467	22.933	02	بين المجموعات	الظروف الملائمة للعمل
			21.421	685.467	32	داخل المجموعات	

تشير النتائج في الجدول (34): إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء أفراد الدراسة حول كل المحاور يمكن أن تعزى إلى متغير درجة التدريب "درجة أولى أو أقل -درجة ثانية -درجة ثالثة".

## 2-3-2- تحليل نتائج الفروق باختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير درجة التدريب للرضا الوظيفي العام:

### جدول رقم (35):

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
الرضا الوظيفي العام	بين المجموعات	02	80.313	40.157	0.200	0.820	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	32	6438	201.213			

تشير النتائج في الجدول (35): إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء أفراد الدراسة حول الرضا الوظيفي العام يمكن أن تعزى إلى متغير درجة التدريب "درجة أولى أو أقل -درجة ثانية -درجة ثالثة".

## المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

### 1- علاقة العوامل الوظيفية بمستوى الرضا العام

#### 1-1- توضيح العلاقة بمعامل الارتباط:

مما سبق وجدنا أن معاملات الارتباط بيرسون لمحاور الرضا الوظيفي كانت كلها موجبة ودالة إحصائياً وهي على التوالي حسب ترتيب المحاور (0.738-0.832-0.495-0.696-0.859) وهي كلها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يدل على أنه توجد علاقة إرتباطية بين كل محاور الرضا الوظيفي والرضا العام.

### 1-2- تحليل العلاقة بين العوامل الوظيفية والدرجة الكلية للرضا العام

#### جدول رقم (36):

رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف.ع	المرتبة
01	العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	3.65	0.4	01
02	الأمان في العمل	3.47	0.67	02
03	الراتب والعلاوات	2.34	1.18	05
04	الترقية والتقدم في المهنة	3.01	0.49	03
05	الظروف الملائمة للعمل	2.73	0.76	04
	الرضا الوظيفي العام	3.18	0.49	

يوضح الجدول (36): أعلاه أن محور العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين قد احتل المرتبة الأولى في رضا المدربين بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 0.4 ثم يليه في المرتبة الثانية محور الأمان في العمل بمتوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري 0.67 ثم جاء في المرتبة الثالثة محور الترقية والتقدم في المهنة بمتوسط حسابي 3.01 وانحراف معياري 0.49 وفي المرتبة الرابعة جاء محور الظروف الملائمة للعمل أما في المرتبة الخامسة والأخيرة جاء محور الراتب والعلاوات، وهذا كله يدل على أن المدربين راضون بالدرجة

الأولى عن علاقتهم مع رؤسائهم وهذا ربما لطبيعة العلاقة الطيبة التي تنشأ بين المدرب و إدارة النادي التي يسودها الاحترام والود لكي يستمر الفريق،بينما جاء في المرتبة الثانية الرضا عن عامل الأمان في العمل وهذا ربما لأن المدربين يشعرون بالاستقرار في أماكنهم الوظيفية التي يشغلونها مما تجعلهم يشعرون بأمان أكبر على مسيرتهم التدريبية،بينما جاء في المرتبة الثالثة محور الترقية والتقدم في المهنة وهذا يدل على أن المدربين راضون بدرجة أقل عن هذا المحور ربما يعود إلى أن الترقية في مجال التدريب لا ترتبط دوما بعوامل منطقية وعلمية في ولاية ورقلة.

بينما جاء في المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي محورا الظروف الملائمة للعمل والراتب والعلاوات مما يدل على أن المدربين غير راضون عن هاذين العاملين ربما يعود إلى الظروف الصعبة التي يعمل فيها معظم المدربين في الولاية كذلك الأجور التي يتقاضونها تبدا أنها غير جيدة مقارنة بالعمل الذي يؤديه المدربين رغما عدم التصريح بقيمة الأجور.

### 1-3- تحليل الانحدار المتعدد لتوضيح العلاقة بين العوامل الوظيفية والرضا العام

جدول رقم (37):

عوامل تضخم التباين VIFs	معامل التحديد R <sub>2</sub>	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	معامل "بيتا" B المعيارية	المتغيرات
	01	0.333	0.985	0.080	القيمة الثابتة
1.945	01	0.00	45.72	0.982	العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين
2.526	01	0.00	44.65	0.990	الأمان في العمل
1.214	01	0.00	82.94	1.016	الراتب والعلاوات
1.836	01	0.00	38.20	0.979	الترقية والتقدم في المهنة
2.214	01	0.00	55.17	1.018	الظروف الملائمة للعمل

يوضح الجدول (37): قيم الانحدار المتعدد حيث تبين معاملات تضخم التباين VIF لكل المتغيرات

الخمسة أنها أقل من 5 مما يدل على أن تقدير المعلمة المرافقة لا يتأثر بمشكلة الانحدار الخطي المتعدد.

وبذلك تكتب المعادلة على الشكل التالي:

$$Y = C + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + \dots + B_kX_k + e$$

$$Y = 0.080 + 0.982 X_1 + 0.990 X_2 + 1.016 X_3 + 0.979 X_4 + 1.018 X_5$$

حيث أن:

- C مقدار ثابت = 0.080 عند مستوى دلالة 0.333 أي أنه غير دال عند مستوى دلالة 0.05

- X<sub>1</sub>-X<sub>2</sub>-X<sub>3</sub>-X<sub>4</sub>-X<sub>5</sub> متغيرات (العوامل الوظيفية).



-  $B1=0.982$  هي النسبة التي تتغير بها درجة الرضا العام عندما يتغير درجة محور  $X1$ ، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بنسبة 1 %.

-  $B2=0.990$  و هي النسبة التي تتغير بها درجة الرضا العام عندما تتغير درجة محور  $X2$  الأمان في العمل بنسبة 1 %.

-  $B3=1.016$  هي النسبة التي تتغير بها درجة الرضا العام عندما تتغير درجة محور  $X3$  الراتب والعلاوات بنسبة 1 %.

-  $B4=0.979$  هي النسبة التي تتغير بها درجة الرضا العام عندما تتغير درجة محور  $X4$  الترقية والتقدم في المهنة بنسبة 1 %.

-  $B5=1.018$  هي النسبة التي تتغير بها درجة الرضا العام عندما تتغير درجة محور  $X5$  الظروف الملائمة للعمل بنسبة 1 %.

مما سبق يتضح أن العوامل الوظيفية لها علاقة إرتباطية موجبة مع الرضا الوظيفي العام.

## المبحث الخامس: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة

### 1- مستوى الاحتراق النفسي للمدربين.

1-1- بلغت متوسط درجات الاحتراق النفسي وانحرافاتها المعيارية لكل بند ومحور ل (ن) =

35 ( مدربا كالتالي:

جدول رقم (38):

رقم البند	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاحتراق
			درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا				
01	لديك إحباط متزايد بمسئولياتك؟	ك	-	02	10	12	11	35	2.085	0.919	يجب الانتباه لحدوث حالة سلبية
		%	-	5.7	28.6	34.3	31.4				
02	تشعر بأن هناك المزيد والمزيد من الأعمال التي تشعر بأنك لا تستطيع أن تؤديها؟	ك	04	06	09	13	03	35	2.857	1.166	يجب الانتباه لحدوث حالة سلبية
		%	11.4	17.1	25.7	37.1	8.6				
03	تشعر بانخفاض في قدراتك البدنية كنتيجة لعملك كمدرّب رياضي؟	ك	02	05	08	11	09	35	2.428	1.195	يجب الانتباه لحدوث حالة سلبية
		%	5.7	14.3	22.9	31.4	25.7				
04	تتضايق بسهولة من الناس الذين تعمل معهم أو تقوم بتدريبهم؟	ك	-	01	04	17	13	35	1.800	0.759	حالة طبيعية
		%	-	2.9	11.4	48.6	37.1				
05	تدور في ذهنك أفكار عما إذا كانت مهنة التدريب مناسبة لك؟	ك	03	03	05	13	11	35	2.257	1.244	يجب الانتباه لحدوث حالة سلبية
		%	8.6	8.6	14.3	37.1	31.4				
06	تشعر بانخفاض في طاقتك النفسية الايجابية	ك	02	03	05	14	11	35	2.171	1.150	يجب الانتباه
		%	5.7	8.6	14.3	40.0	31.4				

لحدوث حالة سلبية									وارتفاع في طاقتك النفسية السلبية؟	
مرشح لحدوث احتراق نفسي	0.919	3.514	35	-	04	15	10	06	ك	07
				-	11.4	42.9	28.6	17.1	%	تشعر بزيادة الضغوط عليك لكي تفوز في المنافسات؟
يجب الانتباه لحدوث حالة سلبية	0.984	2.971	35	01	11	14	06	03	ك	08
				2.9	31.4	40.0	17.1	8.6	%	تفكر كثيرا بأن الآخرين لا يفهمونك ولا يفهموا ما تحاول القيام به كمدرّب رياضي؟
مرشح لحدوث احتراق نفسي	1.097	3.028	35	02	10	12	07	04	ك	09
				5.7	28.6	34.3	20.0	11.4	%	أنت مشغول جدا لدرجة أنك لا تستطيع أن تقوم بأعباء الحياة اليومية أو مسؤولياتك الأسرية بصورة مقبولة؟
حالة طبيعية	0.867	1.800	35	15	14	04	02	-	ك	10
				42.9	40.0	11.4	5.7	-	%	تشعر بعدم وجود أصدقاء أو أقارب لديك تستطيع أن تحدثهم عن مشاكلك؟
يجب الانتباه لحدوث حالة سلبية	2.491	2.491	مستوى الاحتراق النفسي العام للمدربين							

**يلاحظ من الجدول (38):** أعلاه أن البند الأول جاء بمتوسط حسابي 2.085 وانحراف .ع 0.919 فهو يمثل مستوى يجب الانتباه لحدوث حالة سلبية ،مما يدل على أن المدربين لديهم إحباط قليل بمسؤولياتهم، بينما جاء البند الثاني بمتوسط حسابي 2.857 ، وانحراف معياري 1.166 فهو يمثل أيضا مستوى يجب الانتباه لحدوث حالة سلبية مما يدل على أن المدربين يشعرون بأن هناك المزيد والمزيد من الأعمال التي لا يستطيعون أن يؤديها كانت قليلة، أما البند الثالث فجاء متوسط حسابه 2.428، وانحرافه المعياري 1.195 فكان هو الآخر كسابقه مما يدل على أن المدربين يشعرون بانخفاض في قدراتهم البدنية كنتيجة لعملهم كمدرّبين رياضيين كانت قليلة، أما البند الرابع فكان المدربون فيه في حالة طبيعية بمتوسط حسابي 1.800، وانحراف معياري 0.759 أي إن المدربين لا يتضايقون بسهولة من الناس الذين يعملون معهم أو يقومون بتدريبهم وكذلك البند العاشر الذي جاء بمتوسط 1.800 وانحراف معياري 0.867 الذي يمثل الحالة الطبيعية أي أن المدربين لا يشعرون بعدم وجود أصدقاء أو أقارب لديهم يستطيعون أن يحدثوهم عن مشاكلهم.

أما البند الخامس فكان متوسطه الحسابي 2.257، وانحرافه المعياري 1.244 وكذلك السادس متوسط حسابه 2.171، وانحرافه المعياري 1.150 وكذلك الثامن بمتوسط حسابي 2.971 وانحراف معياري 0.984 فهم يدل على أنه يجب الانتباه لحدوث حالة سلبية في محتوى هاته البنود أي أن المدربين يشعرون بدرجة قليلة من الاحتراق نحو مضمون هاته البنود أي (تشعر بانخفاض في طاقتك النفسية الايجابية وارتفاع في طاقتك النفسية السلبية، تشعرون بانخفاض في طاقتك النفسية الايجابية وارتفاع في طاقتك النفسية السلبية، تفكر كثيرا بأن الآخرين لا يفهمونك ولا يفهموا ما تحاول القيام به كمدرّب رياضي)، بينما البند السابع فجاء متوسط حسابه 3.514 وانحرافه المعياري 0.919 وكذلك البند التاسع فكان متوسط حسابه 3.028 وانحرافه المعياري 1.097 فهما يمثلان مستوى مرشح لحدوث احتراق نفسي أي أن المدربين يشعرون بدرجة كبيرة عن مضمون البندين إلى درجة حدوث الاحتراق وهما (تشعر بزيادة الضغوط عليك لكي تفوز في المنافسات، أنت مشغول جدا لدرجة أنك لا تستطيع أن تقوم بأعباء الحياة اليومية أو مسؤولياتك الأسرية بصورة مقبولة).

من الجدول أعلاه جاءت درجة الاحتراق النفسي الكلية للمدربين بمتوسط حسابي 2.491 و انحراف معياري 1.03 فهو يمثل "مستوى يجب الانتباه لحدوث حالة سلبية" فهي تعبر عن مستوى متوسط للاحتراق النفسي العام لدى مدربي ولاية ورقلة لكرة القدم صنف أكابر، ومنه نستنتج أن الفرضية القائلة بأنه ترتفع درجة الاحتراق النفسي للمدربين عن المتوسط على مقياس الاحتراق للمدربين لمارتنز لم تتحقق.

## 1-2- نستطيع التحقق أيضا من الفرضية باستعمال (ك) مربع لحسن المطابقة لوجود متغير واحد:

H1 = يرتفع مستوى الاحتراق النفسي لدى مدربي ولاية ورقلة لكرة القدم صنف أكابر بدرجة تفوق المتوسط على مقياس مارتنز.

H0 = لا يرتفع مستوى الاحتراق النفسي لدى مدربي ولاية ورقلة لكرة القدم صنف أكابر بدرجة تفوق المتوسط على مقياس مارتنز.

$$\chi^2 = \frac{\sum (f_o - f_e)^2}{\sum f_o} \quad \text{--- (ك) مربع}$$

$\sum f_o$  هي مجموع التكرارات المشاهدة في كل فئة من فئات المتغير النوعي.

وهي في التطبيق الحالي حسب الجدول السابق تساوي:

حالة طبيعية = 02

يجب الانتباه لحدوث حالة سلبية = 06

مرشح لحدوث احتراق نفسي = 02

حدوث حالة احتراق نفسي = 0

وبذلك  $f_0$  (المشاهدة) = 02+06+02 = 10

أما  $f_e$  (المتوقعة): وهو ناتج قسمة مجموع التكرارات المشاهدة على عدد فئات المتغير النوعي وهي في

التطبيق الحالي تساوي:  $2.5 = 4/10$

ثم نحسب لكل فئة أي مجموع  $f_e$  مطروح منها  $f_0$  الكل مربع ونقسم على مجموع  $f_0$  الذي يساوي 10.

ف نجد: (ك) مربع المحسوبة =  $10/19 = 1.9$

استخراج (ك) مربع من الجدول:

في التطبيق الحالي درجات الحرية هي عدد فئات المتغير النوعي مطروح منها واحد وتساوي  $(4-1=3)$

مستوى الخطأ هو 0.05.

نجد (ك) مربع الجدولية = 7.815

ومنه فان: (ك) مربع المحسوبة > (ك) مربع الجدولية

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يرتفع مستوى الاحتراق النفسي لدى مدربي ولاية ورقلة لكرة

القدم صنف أكابر بدرجة تفوق المتوسط على مقياس الاحتراق النفسي لمارتنز فهو رضى متوسط حسب

الجدول السابق رقم (38).

## المبحث السادس: عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة

### 1- علاقة الرضا الوظيفي بالاحتراق النفسي لدى المدربين.

جدول رقم (39):

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الارتباط بمعامل بيرسون	الارتباط بمعامل سبيرمان	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	3.18	0.49	- 0.597 **	-0.582 **	عند 0.01 **
الاحتراق النفسي	2.491	2.491			

يوضح الجدول (39): أعلاه العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والاحتراق النفسي للمدربين حيث أن الرضا جاء بمتوسط حسابي 3.18 وانحراف معياري 0.49 أما الاحتراق النفسي فجاء بمتوسط حسابي 2.491 وانحراف معياري 2.491، وبلغ معامل الارتباط لبيرسون (- 0.597) عند مستوى دلالة 0.01 أي أن هناك علاقة دالة إحصائية بين متغيرين -الرضا الوظيفي والاحتراق النفسي-، وجاء معامل الارتباط لسبيرمان (-0.582) فهو يدل على وجود علاقة عكسية سالبة بينهما أي أنه كلما زاد الرضا انخفض الاحتراق النفسي لدى المدربين والعكس صحيح.

## الفصل السابع: مناقشة نتائج البحث

- المناقشة
- الخلاصة العامة للبحث
- اقتراحات ودراسات مستقبلية

لقد وضعت خمسة فرضيات لمعرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي للمدربين والاحترق النفسي الذي يتعرض إليه المدربين جراء عملهم.

بعد عرض خصائص مفردات العينة وتوزعها وفق المتغيرات الشخصية المقترحة تم عرض الخصائص الإحصائية لكل من الاستبيان والمقياس فتبين أن مفردات العينة موزعة على الأداتين توزيع طبيعي متجانس وهذا بالرجوع إلى تحليل متوسطاتها الحسابية والوسيط والمنوال الذي كان تقريبا متساوي في كل بنود الاستبيان والمقياس وكذلك بالرجوع إلى قيم الالتواء والتفطح التي كانت في مجملها تقترب من الصفر مما يدل على أن التوزيع العينة معتدل أو يقترب من الاعتدال في الأداتين. بعد ذلك تم استعمال كل من المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وكذلك النسب المئوية لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى المدربين في ولاية ورقلة لصنف الأكابر كما أنه يجدر بنا الذكر أن ليس بالضرورة أن تتحقق الفرضية و لكن الأساس هو معرفة الأسباب لتحقيقها أو عدم تحقيقها.

**1- مناقشة الفرضية الأولى:** - في الفرضية الأولى افترضنا أن مستوى الرضا الوظيفي يكون منخفض لدى المدربين لولاية ورقلة ومن خلال الدراسة الإحصائية تبين لنا أن مستوى الرضا الوظيفي العام للمدربين في ولاية ورقلة كان رضا متوسط وهذا بمتوسط حسابي=3.18 وانحراف معياري=0.49 أي أن الفرضية الأولى لم تتحقق وهذا ربما يعود إلى عدة عوامل نجد أهمها في الإشراف أو العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك محور الأمان في العمل حيث أن هذه المحاور كان المدربون في الولاية راضون عنها، نجد كذلك محور الترقية والتقدم في المهنة حيث وجدنا أن المدربون راضون عنه إلى حد ما، بينما وجدنا أن محور الراتب والعلاوات والظروف الملائمة للعمل لم يكونوا راضون عنه فهذا يبين أن المدربين راضون عن محاور من الرضا وغير راضون عن بعضها ربما يفسر الاعتدال في مستوى الرضا لديهم كما أن هذه المهنة في ولاية ورقلة ومن خلال الدراسة الاستطلاعية تبين لنا أن العديد من المدربين يزاولون نشاطات ومهن أخرى موازية إن لم نقل أن مهنة التدريب هي التي تعتبر نشاط موازي نظرا لأن معظم الفرق في الولاية تنتمي إلى بطولات محلية أو جهوية أي لا تتطلب مدرب محترف في نظر العديد من المسيرين، ربما تعود إلى القدرة المالية للفرق التي لا تستطيع تأمين مدربين محترفين.

**2- مناقشة الفرضية الثانية:** - أما الفرضية الثانية التي نفترض أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية وبعض العوامل الأخرى ومستوى الرضا الوظيفي العام ومن خلال تحليل النتائج باختبار "ت" للفروق وكذلك تحليل التباين الأحادي تبين أن المتغيرات كلها إلا واحد كانت غير دالة إحصائيا أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي العام لكل من متغير العمر وكذلك الحالة العائلية، قسم النشاط، درجة التدريب، المستوى الدراسي، طبيعة المدرب، كيفية تقاضي الأجر، الخبرة. بينما وجدنا فروق دالة إحصائيا بين المدربين في متغير اعتبار الأجر أي أن المدربين الذين

يتقاضون أجرا جيدا يكونون أكثر رضا عن عملهم من المدربين الذين يكون دخلهم منخفض مقارنة بزملائه الآخرين وهذا ما نصت عليه نظرية بورتر ولولر، وكذلك نظرية عدالة العائد، ونظرية القيمة، وكذلك دراسة



أفانس وآخرون Evans et Al 1988 الذين اكتشفوا العلاقة بين الألعاب الرياضية المدربة ورضا المدربين حيث افترضوا أن رضا المدربين تتأثر كثيرا بنوع الرياضة سواء كانت منتجة أو غير ذلك، ووجدوا أن المدربين غير راضون بدخلهم (راتبهم) بشكل ملحوظ، أما الذين يتقاضون مداخيل عالية كانوا راضين على وظائفهم كمدرّبين، أما "هامبلتون" 1989 Hambleton م، وجد أن الوسائل المستعملة، والمستوى الذين يدرّبون فيه (القسم 1، 2، أو 3) ونوع الرياضة المدربة لا تتأثر كثيرا على الرضا العام الوظيفي، لكن يبقى الدخل السنوي الجيد عامل أساسي لتحقيق الرضا في العمل، وبنفس الطريقة تحرت "باستور" Pastore 1993 عن الرضا الوظيفي بين المدرّبات الإناث للفرق النسوية في الجمعيات الوطنية الرياضية (NCAA). ومن خلال الدراسات تبين لها عدم وجود اختلاف بين المدربين الذكور والإناث على مستوى الرضا العام الوظيفي، وكذلك مستوى التدريب لم يؤثر كثيرا على المدرّبات (الإناث) في تحقيق رضا تام في أداء الوظيفة كمدرّبين، لكن يبقى دائما الشيء الجدير بالذكر هو نوع الرياضة المدربة الذي قد يؤثر على عملية الرضا، أما نحن في هاته الدراسة اعتمدنا رياضة واحدة وهي كرة القدم، كما لاحظت الأسباب في تدني عدد الإناث المدرّبات كانت قليلة لكي تؤثر على الرضا الوظيفي. وعموما نستطيع القول أن الفرضية تحققت إلى حد ما أي أن هناك متغير شخصي وحيد وهو اعتبار الأجر تعزى له الفروق في الرضا الوظيفي العام ومحوري الراتب والعلاوات والظروف الملائمة للعمل.

**3- مناقشة الفرضية الثالثة:** - أما الفرضية الثالثة والتي تنص على أن هناك علاقة بين العوامل الوظيفية والرضا العام حيث أثبتت الدراسة الإحصائية من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط لبيرسون وكذلك تحليل الانحدار المتعدد بين لنا أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين العوامل الوظيفية والرضا العام والتي تشكل محاور الرضا الأساسية وبالتالي فإن الفرضية تحققت أي أن هناك علاقة ارتباطية بين العوامل الوظيفية والرضا الوظيفي العام، ومن خلال تحليل الانحدار المتعدد تبين أن العوامل الوظيفية تتفاوت في التأثير على درجة الرضا العام.

**4- مناقشة الفرضية الرابعة:** - أما الفرضية الرابعة والتي تنص على أنه يرتفع مستوى الاحتراق النفسي للمدربين بدرجة تزيد على المتوسط على مقياس مارتنز فقد أكدت الدراسة أن الدرجة العامة للاحتراق النفسي للمدربين في ولاية ورقلة هي متوسطة وتمثل " يجب الانتباه لحدوث حالة سلبية " بمتوسط حسابي 2.491 وانحراف معياري 2.491، وهذه النتائج تتفق مع ما توصلت إليه سميرة عرابي وآخرون عام 2007 على عينة مكونة من 81 مدربا في كرة القدم، ويعود ربما توسط الاحتراق النفسي، إلى قسم النشاط الذي تلعب فيه معظم النوادي في الولاية والتي تمثل مستويات ليست عالية أي أن الضغط لا يكون مرتفع جدا لدرجة حدوث الاحتراق وكذلك ربما يعود إلى مستوى الرضا العام الذي وجدناه هو الآخر متوسط.

**5- مناقشة الفرضية الخامسة:** - أما الفرضية الخامسة والتي تنص على أن هناك علاقة دالة إحصائية بين الرضا والاحتراق للمدربين فتحققت وهذا بمعامل بيرسون وسبيرمان الذي جاء سالبا مما يدل على أن هناك علاقة عكسية سالبة أي كلما زاد الرضا انخفض الاحتراق النفسي والعكس صحيح ويعود هذا إلى أن

الرضا عن المهنة بما توفره من إشباعات تجعل منه عامل كبير لانخفاض درجة الاحتراق وهذا لان العوامل الوظيفية للرضا عندما يكون المدرب راض عنها تجعل من المدرب مرتاحا نفسيا وبذلك نتوقع انخفاض في مستوى الاحتراق والعكس صحيح وهذه الدراسة نفسها توصل إليها العتيبي عام 2000 حيث أجرى دراسته على موظفي القطاع العام في الكويت.

## ثانيا: - الخلاصة العامة للبحث:

إن التطورات الكبيرة التي عرفها ميدان الرياضة بصورة عامة ورياضة النخبة بصورة خاصة، ترتبت عنه العديد من الضغوطات النفسية التي يتعرض لها العاملون في المجال الرياضي النخبوي ونخص بالذكر هنا في دراستنا المدربين الذين يتحملون عاتقا كبيرا منها، حيث أن هاته المهنة وخصوصا في الدول النامية ومنها الجزائر تجعل منها مهنة صعبة للغاية، حيث أنه في دراستنا هاته ربطنا متغير الرضا الوظيفي للمدربين بالاحتراق النفسي لديهم وخلصت الدراسة إلى:

- كان مستوى الرضا الوظيفي للمدربين في ولاية ورقلة مستوى متوسط
- وجدنا أن العامل الديموغرافي اعتبار الأجر (جيد - غير جيد) هو العامل الذي وجدنا فيه فروق ذات دلالة إحصائية للرضا العام ومحوري الراتب والعلاوات والظروف الملائمة للعمل بالنسبة للمدربين.
- وجدنا هناك علاقة ذات دلالة إحصائية وموجبة بين العوامل الوظيفية ومستوى الرضا العام للمدربين.
- كان مستوى الاحتراق النفسي للمدربين هو الآخر مستوى متوسط.
- وجدنا أن هناك علاقة سالبة دالة إحصائيا بين مستوى الرضا الوظيفي ودرجة الاحتراق النفسي للمدربين في ولاية ورقلة لكرة القدم صنف أكابر.

## ثالثا: - الاقتراحات:

في الحقيقة أن موضوع الرضا الوظيفي في ميدان الرياضة درس لدى الغرب أما في الدراسات العربية فكانت قليلة إن لم نقل أنها منعدمة ربما راجع إلى غموض دور المدرب الرياضي وغموض طبيعة مهنته إلا أنه كان لزوما على الدراسات العربية أن تهتم بهذا الموضوع لأن المدرب يعتبر محور العملية التكوينية والتطويرية لرياضة النخبة التي تمثل الدولة في المهرجانات والمحافل الدولية فنحن نعتقد أنه حان الوقت في

بلادنا العربية وفي الجزائر خصوصا أن تهتم بهذه الشريحة وإصدار قوانين أكثر خصوصية منظمة لهاته المهنة الهامة في تطوير رياضة النخبة فلا يعقل أن تتطور الرياضة في بلادنا ونحن نفتقد إلى دراسات في مجال الرضا المهني لهاته المهنة.

#### رابعاً: - الدراسات المستقبلية:

- نقترح تسريع إصدار قانون الاحتراف في بلادنا الجزائر والذي ينظم هاته المهنة تنظيمًا دقيقًا وعدم تركها إلى كل من هب ودب يطرق هذا الميدان بعلم وبدون علم.
- الاهتمام أكثر بهته المهنة لأن الرياضة تحقق ما لا تحققه السياسة من توحيد للأمة ورفع للروح الوطنية.
- تحفيز المستثمرين في المجال الاقتصادي بزيادة الاستثمار في هذا المجال وهذا من خلال تشجيع المستثمرين بمزيد من المزايا الجبائية.
- تحفيز المدربين الذين يحققون نتائج جيدة خلال الموسم الرياضي من خلال تكريمهم من طرف الرابطات والفدراليات التي ينتمون إليها.
- تحسين الظروف الملائمة للعمل وخصوصا الميادين حيث صادف بحثنا هذا الذهاب ميدانيا إلى الملاعب التي كانت تعاني وضعية مزرية جدا فلولا قوة إرادة المدربين وحبهم لهاته المهنة لاستطعنا أن نقول أنهم سيتوقفون عن التدريب عاجلا أن أجلا.
- زيادة البحوث في هذا المجال وخصوصا في بلادنا لكي نتمكن من التعرف على المشاكل التي يعاني منها المدربون ومحاولة إيجاد الحلول الناجعة.

#### قائمة المراجع

المراجع بالعربية:-

أولاً: الكتب والمجلات

1- أسامة راتب، 1997، احتراق الرياضي بين ضغط التدريب والإجهاد الانفعالي، دار الفكر العربي القاهرة

مصر.

- 2- إيمان جودة ورندة الباقي، 2002، مجلة جامعة دمشق، المجلد الثامن عشر العدد الأول.
- 3- أحمد ماهر، 1982، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 4- أحمد أمين فوزي، 2001، سيكولوجية الفريق الرياضي، دار الفكر العربي القاهرة مصر.
- 5- إبراهيم عبد المقصود، 2003، القيادة الإدارية في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للطباعة والنشر الإسكندرية مصر.
- 6- بشير معمري، 2007، القياس النفسي وتصميم أدواته، ط2، منشورات الحبر الجزائر.
- 7- بسامة خالد المسالم، 1994، الرضا الوظيفي لدى القوى الوطنية العامة في الكويت، مطبوعات جامعة الكويت، كلية التربية.
- 8- بوظريفة حمو، دوقة أحمد، لوراسي عبد القادر، 2007، عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي، ط1، مخبر الوقاية والأرغوميا - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة الجزائر.
- 9- حسين حريم، 2004، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن.
- 10- حسن أحمد الشافعي، 2006، معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية مصر.
- 11- حكمت شحرور، 2007، بناء الشخصية القيادية، دار المحجبة للطباعة والنشر مصر.
- 12- طريف شوقي فرج و عبد المنعم محمود، 2004، علم النفس الاجتماعي المعاصر ، ايتراك للطباعة والنشر الإسكندرية مصر.
- 13- محمد حسن علاوي، 1997، علم نفس المدرب والتدريب، ط1، دار الفكر العربي مصر.
- 14- محمد حسن علاوي، 1998، علم نفس المدرب الرياضي، ط1 ، دار المعارف القاهرة مصر.
- 15- محمد حسن علاوي، 1998، موسوعة الاختبارات النفسية للرياضيين، ط1، مركز الكتاب النشر القاهرة مصر.
- 16- محمد حسن علاوي، 2002، سيكولوجية المدرب الرياضي، ط1، دار الفكر العربي القاهرة مصر.
- 17- محمد حسن علاوي، 2008، سيكولوجية المدرب الرياضي، دار الفكر العربي القاهرة مصر.
- 18- محمد نصر الدين رضوان، 2006، المدخل إلى القياس في التربية البدنية والرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة مصر.
- 19- محمد فتحي عكاشة، 1999، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية الإسكندرية مصر.
- 20- مصطفى بوزازوة، 2001، النشاط البدني كإستراتيجية للتعامل مع المواقف الضاغطة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر.
- 21- مفتي إبراهيم حماد، 2008، التدريب الرياضي الحديث تخطيط تطبيق وقيادة، ط2، دار الفكر العربي القاهرة مصر.
- 22- ماهر محمد صالح، 2003، القيادة أساسيات ونظريات، دار الكندي الأردن.

- 23- محمد شفيق زكي، 1990، السلوك الإنساني مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، الشركة المتحدة للطباعة والنشر القاهرة مصر .
- 24- محمد نصر الدين رضوان، 2006، المدخل إلى القياس في التربية البدنية والرياضية، طبعة أولى، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- 25- محمد زيان عمر، 1993، البحث العلمي ومناهجه وتقنياته، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
- 26- محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، 1999، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر عمان الأردن.
- 27- ناصف عبد الخالق، السلوك التنظيمي في البلاد العربية، 1982، دار العلوم الكويت.
- 28- سماح خالد زهران، 2006، دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار الفكر العربي لقاهرة مصر .
- 29- عويد سلطان المشعان، 1994، علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع الكويت.
- 30- علي عسكر، 1981، الدافعية في مجال العمل، منشورات ذات السلاسل، الكويت.
- 31- علي حمدي، 2008، سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل، دار الكتاب الحديث القاهرة مصر .
- 32- عباس محمد عوض، 1986، القيادة والشخصية، دار النهضة العربية بيروت لبنان.
- 33- عبد المجيد طاش نبازي، 2000، أساسيات ممارسة العمل في الجماعات، مكتبة العبيكات الأردن.
- 34- عبد الفتاح محمد دويدار، 2007، أصول علم النفس المهني وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية مصر .
- 35- عمار بوحوش، 1985، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر.
- 36- عبد الكريم بوحفص، 2006، الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
- 37- رمزي رسمي جابر، 2007، دراسة تقويمية لظاهرة الاحتراق النفسي للمدرب، مجلة جامعة الأقصى المجلد الحادي عشر، العدد الأول.
- 38- رمضان ياسين، 2008، علم النفس الرياضي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن.

### ثانيا: القواميس

- 39- ابن منظور، 1956، المجلد 14
- 40- قاموس المنجد في اللغة والإعلام، ط36، 1997، دار المشرق بيروت.

### ثالثا: الرسائل الجامعية

- 41- العياشي بن زروق، 2008، الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي والجامعي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر - قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا.
- 42- حمدان بن سلمان بن عبد الله الغامدي، 2006، الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - قسم العلوم الاجتماعية الرياض.
- 43- يوسف محمد القبلان، 1981، أثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير منشورة، معهد الإدارة العامة الرياض.
- 44- نصر الدين شريف، 2001، أثر العلاقات الاجتماعية في جماعة الفريق الرياضي على النتائج الرياضية - رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الجزائر.
- 45- نصر الدين شريف، 2008، تسير العلاقات الإنسانية من خلال النمط القيادي للمدرب وعلاقته بالتماسك الاجتماعي لدى فرق الرياضات الجماعية، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة الجزائر .
- 46- علي بن يحي الشهرى، 2002، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية - قسم العلوم الإدارية الرياض.
- 47-
- 48- علي بن حمد بن سليمان النوشان، 2003، ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية - قسم العلوم الإدارية الرياض.
- 49- عياش بن سمير معزي العنزي، علاقة الضغوط النفسية ببعض المتغيرات الشخصية لدى العاملين في المرور بمدينة الرياض، 2004، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الاجتماعية الرياض.
- 50- فريدة اقارب، 2009، أثر صراع وغموض الدور المهني على الاحتراق النفسي لدى مستشار التوجيه المدرسي والمهني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر - قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا.

#### رابعا: القوانين والمنشورات

قانون رقم 04-10 يتعلق بالتربية البدنية والرياضية، 2004، وزارة الشباب والرياضة الجزائر .

#### المراجع بالأجنبية:

##### أولا: الكتب

1-Allard-poesi,F :management d'equipe ,edition dunod paris 2003.

- 2-Beehr ,T,A,and J.E,new man [1978],Job stress .Employee Health and organizational ,Effectiveness. A fact Analysis Model and literature review personal psychology ,vol..[31].
- 3-Brief ,A.etal ,[1984] Managing jop stresss ,little brown ,boston.
- 4-Blanchard .K. : Miller. m.coment developper son leader ship edition d'organisations .paris .2006.
- 5-Cruellas ,micoaching ou navean style de management ,edition esf,paris 2003.
- 6 -Crevoisier ,J:football et psychologie la dgnamique de l'equipe : Ed :chiron sport 1985.
- 7-Frolou-Rechelev :l'activite de l'entraîneur dans la direction d'une equipe sportive.theorie et pratiaue de la culture physique ;.1975.
- 8-Gibson , J.et, al [1994],Organanization .Behaviour.Structure and process, boston .richord brwin Inc
- 9-lewis James :Appraising teacher performance .Nyack. New york,1973.
- 10-la zarus .R.&.cohen .J.[1977].Evironment stress,In Atman ,I.& wohlwills [Eds].Human behaviour and Environment perlnum,New york .
- 11-Mcgrath ,J,E,[1976]:stress and behavior In organization In M,lumnett [Eds], hand book of industrial and organizational psychology Rand Mc Nally ,Chicago.
- 12-Ogillvie ,B.Tutko,T:les athletes a probleme. Relation entraîneur-entraîne Ed:viGot1981.
- 13-Roget mucchilli ,robert comunication dans les organisations.,psycholoyie des organisations . 1er ed,paris1983
- 14-Rey. J.p :le jenne sportif et la cohesion de l'equipe .revue enfance ,paris ,1994.
- 15-Thomas ,R, :sport et sciences. Ed ,ViGOT 1982.

### ثانيا:القواميس

- 16-Nouveau petit-le robert,dictionnaire de la langue francaise, dictionnaire le robert paris,1993.

### ثالثا:الرسائل الجامعية

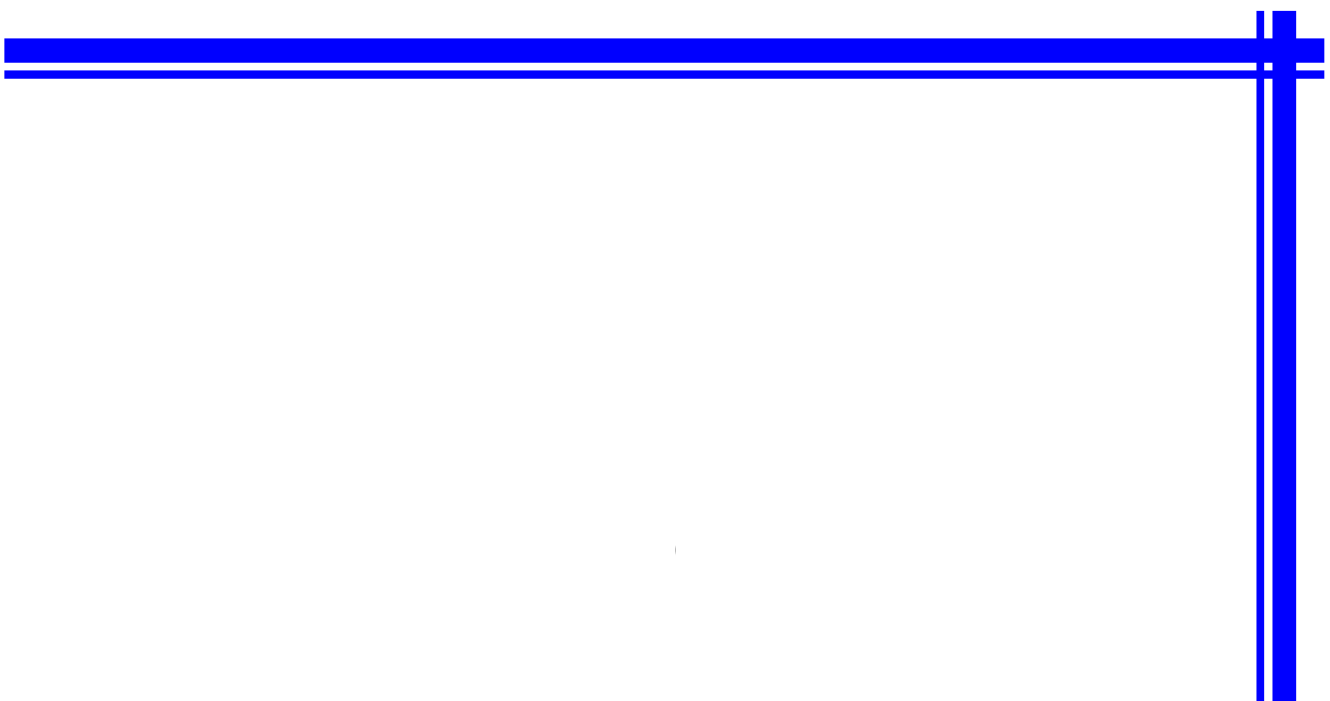
- 9- Jong Chae Kim. 2004"THE EFFECTS OF WORK EXPERIENCES AND INSTITUTIONAL SUPPORT ON JOB SATISFACTION AMONG NCAA COACHES"

### المواقع الالكترونية

<http://lin.ca/Uploads/cclr6/CCLR6-23.pdf>1-.

2-<http://repository.tamu.edu/handle/1969.1/2240>

- 3-<http://etd.ohiolink.edu/send-pdf.cgi/Xie%20Di.pdf?osu1124138607>
- 4-[http://www.eurojournals.com/IBBA\\_3\\_03.pdf](http://www.eurojournals.com/IBBA_3_03.pdf).
- 5-[http://www.nassm.com/files/conf\\_abstracts/2009-232.pdf](http://www.nassm.com/files/conf_abstracts/2009-232.pdf)
- 6- <http://www.springerlink.com/content/w8076u11mx382125/>.
- 7-[www.lrfouargla.org](http://www.lrfouargla.org)





# الملاحق

ملحق: رقم (01)

جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
معهد التربية البدنية والرياضية

الأخ الكريم :-

أمل التكرم والاطلاع على الاستمارة المرفقة والإجابة عن الأسئلة المطروحة والمتصلة بأرائكم حول الرضا الوظيفي وعلاقته بالاحترق النفسى لدى المدربين فى كرة القدم وفى ولاية ورقلة لصنف الأكاىر ،علما أن هذه الأداة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمى فقط ،لذا نرجو الإجابة عن الأسئلة المرفقة

الطالب الباحث:

كريع محمد

ضع علامة (×) على الإجابة الأكثر تعبيراً عن رأيك: -

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يسهم رئيس النادي في مساعدتي حين أجد صعوبة في العمل.					
02	واجباتي المحددة اتجاه النادي معقولة وفي حدود القانون الداخلي.					

					03	هناك وضوح في التعليمات و القوانين الداخلية التي تصدر عن إدارة النادي.
					04	أشعر بحرص إدارة النادي على سماع مقترحات المدربين.
					05	هناك تفويض كافي ومناسب من رئيس وادارة النادي لاتخاذ قرارات تتعلق بعمل كمدرب.
					06	أستطيع القيام بعمل دون تدخل الآخرين. (مثل طاقم إدارة النادي، لاعبين قدامى، لجنة الأنصار، الأنصار، لاعبين ذو خبرة...الخ).
					07	أشعر باعتراف المسئولون على النادي وتقديرهم لما أقوم به من مجهودات وعمل.
					08	طريقة تقييم أدائي كمدرب صحيحة و مقبولة من طرف إدارة النادي.
					09	إدارة النادي تتدخل للمساعدة عند حدوث أي مشكل.
					10	طريقة تعامل إدارة النادي في قضايا إقالة المدربين موضوعية.
					11	يسرني ما أجده من تعاون من زملائي في النادي.
					12	تلتزم إدارة النادي بالتأمينات الصحية للمدربين.
					13	أتقاضى أجرا يتناسب مع وضعي.
					14	يتناسب ما أتقاضاه مع متطلبات المعيشة.
					15	يعتبر أجري مناسب مقارنة مع زملائي الآخرين في المهنة.
					16	ما أتقاضاه يتناسب مع أهمية العمل الذي أقوم به.
					17	إدارة النادي تحرص على أن تستوفي (تدفع) كل مستحقاتي المالية التي عندها.
غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة		العبارات
					18	إدارة النادي توفر لي الفرصة للتكوين والتدريب الذي يؤهلني للترقي في عملي. (تسهم في إرسالتي إلى التريصات والتكوينات ودفع

					مستحقاتها المالية.)
19					عملي كمدرّب رياضي يتيح لي فرصة لتطوير وسائل ومناهج جديدة أفضل لأداء عملي.
20					توجد مصداقية في عملية الترقية في النادي (من مدرب أصناف صغرى إلى مدرب للفريق الأول إلى مدير فني ... مثلا).
21					الترقية في التدريب ترتبط بالكفاءة والإتقان والنتائج المحققة في العمل.
22					يتيح لي عملي التعلم واكتساب خبرات جديدة في ميدان التدريب الرياضي.
23					أرضية الميدان التي أتدرب عليها تساهم في أداء عملي بصورة جيدة.
24					العتاد والوسائل البيداغوجية المتوفرة في النادي تسهم ايجابيا على أدائي في مهنة التدريب.
25					هناك تنسيق بين مختلف مدربي الأصناف التي تتدرب في نفس الملعب.
26					ساعات العمل ومواعيد الحصص التدريبية مناسبة.
27					الميزانية التي توفرها لي إدارة النادي كافية.
28					ألمس حرصا من إدارة النادي على تقديم خدمات من شأنها أن تسهم في تأدية عملي بفاعلية أكثر.

**ملاحظة:-** نرجو التأكد من الإجابة على كل الأسئلة.

أقلب الصفحة

ضع علامة (×) على الإجابة التي تراها مناسبة:-

الرقم	أنت كمدرّب رياضي هل؟	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
01	لديك إحباط متزايد بمسئولياتك؟					
02	تشعر بأن هناك المزيد والمزيد من الأعمال التي					

					تشعر بأنك لا تستطيع أن تؤديها؟
					03 تشعر بانخفاض في قدراتك البدنية كنتيجة لعمالك كمدرّب رياضي؟
					04 تتضايق بسهولة من الناس الذين تعمل معهم أو تقوم بتدريبهم؟
					05 تدور في ذهنك أفكار عما إذا كانت مهنة التدريب مناسبة لك؟
					06 تشعر بانخفاض في طاقتك النفسية الايجابية وارتفاع في طاقتك النفسية السلبية؟
					07 تشعر بزيادة الضغوط عليك لكي تفوز في المنافسات؟
					08 تفكر كثيرا بأن الآخرين لا يفهمونك ولا يفهموا ما تحاول القيام به كمدرّب رياضي؟
					09 أنت مشغول جدا لدرجة أنك لا تستطيع أن تقوم بأعباء الحياة اليومية أو مسؤولياتك الأسرية بصورة مقبولة؟
					10 تشعر بعدم وجود أصدقاء أو أقارب لديك تستطيع أن تحدثهم عن مشاكلك؟

### ملاحظة:-

نرجو منكم التأكد من الإجابة على كل التساؤلات وشكرا.

شكرا جزيلا على تعاونكم معنا

ملحق: رقم (02)

قائمة بأسماء المحكمين:

الرقم	الدكتور	التخصص	الجامعة	الأداة المحكمة
01	أ.د. بن تومي عبد	علم النفس التربوي	الجزائر - قسم التربية البدنية	الاستبانة

	الناصر		والرياضية.	والمقياس
02	أ.د. نافي رابح	علم النفس	الجزائر - قسم التربية البدنية والرياضية.	الاستبانة
03	أ.د. بوزازوة مصطفى	علم النفس	الجزائر - قسم التربية البدنية والرياضية.	الاستبانة والمقياس
04	د. ربيع العيزوي	علم الاجتماع	الجزائر - قسم التربية البدنية والرياضية.	الاستبانة والمقياس
05	د. قبوق عيسى	علم نفس: تنظيم وعمل	بسكرة - قسم علم النفس.	الاستبانة

Notes		
<b>Output Created</b>	19-MAY-2010 19:09:34	
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	38
	<b>Matrix Input</b>	
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
<b>Syntax</b>	RELIABILITY /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.	
<b>Resources</b>	<b>Elapsed Time</b>	0:00:00,02
	<b>Memory Available</b>	786944 bytes
	<b>Largest Contiguous Area</b>	786944 bytes
	<b>Workspace Required</b>	1376 bytes

[DataSet0]

## Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
<b>Cases</b>	<b>Valid</b>	35	92,1
	<b>Excluded(a)</b>	3	7,9
	<b>Total</b>	38	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,868	28

Notes		
<b>Output Created</b>	19-MAY-2010 19:05:15	
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	35
	<b>Matrix Input</b>	
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
<b>Syntax</b>	RELIABILITY /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.	
<b>Resources</b>	<b>Elapsed Time</b>	0:00:00,00
	<b>Memory Available</b>	786944 bytes
	<b>Largest Contiguous Area</b>	786944 bytes
	<b>Workspace Required</b>	512 bytes

[DataSet0]

## Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
<b>Cases</b>	<b>Valid</b>	35	100,0
	<b>Excluded(a)</b>	0	,0
	<b>Total</b>	35	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,715	10



Notes		
<b>Output Created</b>		22-MAY-2010 17:30:00
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	35
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
<b>Syntax</b>		CORRELATIONS /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE .
<b>Resources</b>	<b>Elapsed Time</b>	0:00:00,02

[DataSet0]

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
<b>VAR00001</b>	46,8571	7,55039	35
<b>VAR00002</b>	42,4286	7,35361	35

Correlations			
		VAR00001	VAR00002
<b>VAR00001</b>	<b>Pearson Correlation</b>	1	,726(**)
	<b>Sig. (2-tailed)</b>		,000
	<b>N</b>	35	35
<b>VAR00002</b>	<b>Pearson Correlation</b>	,726(**)	1
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000	
	<b>N</b>	35	35

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Nonparametric Correlations

Notes		
<b>Output Created</b>		22-MAY-2010 17:30:01
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>

	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	35
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
<b>Syntax</b>		NONPAR CORR /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE .
<b>Resources</b>	<b>Elapsed Time</b>	0:00:00,00
	<b>Number of Cases Allowed</b>	174876 cases(a)
a Based on availability of workspace memory		

[DataSet0]

<b>Correlations</b>				
			<b>VAR00001</b>	<b>VAR00002</b>
<b>Spearman's rho</b>	<b>VAR00001</b>	<b>Correlation Coefficient</b>	1,000	,703(**)
		<b>Sig. (2-tailed)</b>	.	,000
		<b>N</b>	35	35
	<b>VAR00002</b>	<b>Correlation Coefficient</b>	,703(**)	1,000
		<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000	.
		<b>N</b>	35	35
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

## Correlations

Notes		
<b>Output Created</b>		22-MAY-2010 18:04:08
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	35
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
<b>Syntax</b>		CORRELATIONS /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE .
<b>Resources</b>	<b>Elapsed Time</b>	0:00:00,00

[DataSet0]

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
<b>VAR00001</b>	11,4286	3,15563	35
<b>VAR00002</b>	13,4857	2,92425	35

Correlations			
		VAR00001	VAR00002
<b>VAR00001</b>	<b>Pearson Correlation</b>	1	,649(**)
	<b>Sig. (2-tailed)</b>		,000
	<b>N</b>	35	35
<b>VAR00002</b>	<b>Pearson Correlation</b>	,649(**)	1
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000	
	<b>N</b>	35	35

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Nonparametric Correlations

Notes		
<b>Output Created</b>		22-MAY-2010 18:04:08
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>

	<b>N of Rows in Working Data File</b>	35
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
<b>Syntax</b>		NONPAR CORR /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE .
<b>Resources</b>	<b>Elapsed Time</b>	0:00:00,00
	<b>Number of Cases Allowed</b>	174876 cases(a)
a Based on availability of workspace memory		

[DataSet0]

<b>Correlations</b>				
			<b>VAR00001</b>	<b>VAR00002</b>
<b>Spearman's rho</b>	<b>VAR00001</b>	<b>Correlation Coefficient</b>	1,000	,605(**)
		<b>Sig. (2-tailed)</b>	.	,000
		<b>N</b>	35	35
	<b>VAR00002</b>	<b>Correlation Coefficient</b>	,605(**)	1,000
		<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000	.
		<b>N</b>	35	35
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

# Regression

Notes		
<b>Output Created</b>		24-MAY-2010 16:40:32
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	41
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
<b>Syntax</b>	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL ZPP /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER X1 X2 X3 X4 X5 .	
<b>Resources</b>	<b>Elapsed Time</b>	0:00:00,11
	<b>Memory Required</b>	2660 bytes
	<b>Additional Memory Required for Residual Plots</b>	0 bytes

[DataSet0]

Variables Entered/Removed(b)			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	DEGRIE DE 5 PIVOT, DEGRIE DE 3 PIVOT, DEGRIE DE 1 PIVOT, DEGRIE DE 4 PIVOT, DEGRIE DE 2 PIVOT(a)		Enter
a All requested variables entered.			
b Dependent Variable: DEGRIE GENER DE SATISFA			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	1,000(a)	1,000	,999	,055
a Predictors: (Constant), DEGRIE DE 5 PIVOT, DEGRIE DE 3 PIVOT, DEGRIE DE 1 PIVOT, DEGRIE DE 4 PIVOT, DEGRIE DE 2 PIVOT				

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	<b>Regression</b>	201,808	5	40,362	13329,707	,000(a)
	<b>Residual</b>	,088	29	,003		
	<b>Total</b>	201,896	34			
a Predictors: (Constant), DEGRIE DE 5 PIVOT, DEGRIE DE 3 PIVOT, DEGRIE DE 1 PIVOT, DEGRIE DE 4 PIVOT, DEGRIE DE 2 PIVOT						

b Dependent Variable: DEGRIE GENER DE SATISFA

Coefficients(a)											
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,080	,081		,985	,333					
	DEGRIE DE 1 PIVOT	,982	,021	,247	45,725	,000	,715	,993	,177	,514	1,945
	DEGRIE DE 2 PIVOT	,990	,022	,275	44,650	,000	,812	,993	,173	,396	2,526
	DEGRIE DE 3 PIVOT	1,016	,012	,354	82,941	,000	,535	,998	,321	,824	1,214
	DEGRIE DE 4 PIVOT	,979	,026	,201	38,209	,000	,691	,990	,148	,545	1,836
	DEGRIE DE 5 PIVOT	1,018	,018	,318	55,174	,000	,855	,995	,214	,452	2,214

a Dependent Variable: DEGRIE GENER DE SATISFA

Collinearity Diagnostics(a)									
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions					
				(Constant)	DEGRIE DE 1 PIVOT	DEGRIE DE 2 PIVOT	DEGRIE DE 3 PIVOT	DEGRIE DE 4 PIVOT	DEGRIE DE 5 PIVOT
1	1	5,838	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,092	7,982	,00	,01	,01	,79	,01	,00
	3	,039	12,260	,08	,01	,00	,03	,00	,56
	4	,016	19,342	,17	,19	,29	,07	,10	,17
	5	,009	25,193	,00	,75	,62	,01	,06	,11
	6	,006	30,074	,74	,04	,07	,11	,83	,16

a Dependent Variable: DEGRIE GENER DE SATISFA

# Correlations

Notes		
<b>Output Created</b>	20-MAY-2010 09:57:02	
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	35
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
<b>Syntax</b>	CORRELATIONS /VARIABLES=satis born /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE .	
<b>Resources</b>	<b>Elapsed Time</b>	0:00:00,09

[DataSet0]

Correlations			
		satisfaction general	born out
satisfaction general	<b>Pearson Correlation</b>	1	-,597(**)
	<b>Sig. (2-tailed)</b>		,000
	<b>N</b>	35	35
born out	<b>Pearson Correlation</b>	-,597(**)	1
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000	
	<b>N</b>	35	35
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			