

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة العليم العالى و البحث العلمى

جامعة عبد الحمىء ابن باءىس

معهد التربة البءنىة و الرىاضىة

قسم التربة البءنىة و الرىاضىة

بحث مقءم ضمن متطلباء نىل شهاءة ماسءر فى ءخصص

علم الءركة و ءركة الانسان



## الضغوط و الصعباء المهنىة و علاقتها بالأءاء الوظىفى لأسءاء التربة البءنىة و الرىاضىة

ءراسة مسءىة أءرى على مسءوى ولاءة البىض

ءءء إشراف :

\* الءكءور بومسءء عبد القاءر

من إءاءاء الطالب:

✓ ءءمانى ءمال الءىن

السنة ءامعىة

2014/2013

# إهداء

قبل كل شيء اشكر الله تعالى على أن وفقني لانجاز هذا  
العمل المتواضع واهديه إلى الأم الغالية وأتمنى لها طول العمر  
والى أبي العزيز ، والذين دفعوا بي إلى الفلاح إخوتي  
وأصدقائي وأحبائي والى كل الأهل و الأقارب  
، والى الدكتور ابومسجد، والى جميع أساتذة وطلبة معهد  
علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية  
والى كل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب أو من  
بعيد والى كل من يعرف جمال

إبراهيم بوعام



# كلمة شكر

عملا بقول الرسول صلى الله عليه وسلم  
" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

نشكر الله تعالى على توفيقه لنا لانجاز هذا العمل

المتواضع

ويشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم  
معنا في انجاز هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد

ونخص بالذكر الدكتور ابومسجد على بحثنا كما

نتوجه بالشكر والعرفان إلى كل أساتذة وطلبة وعمال  
معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية بجامعة

عبد الحميد ابن بديس مستغنام

"والله في عون العبد مادام العبد في عون أخيه "



# المحتوى

كلمة شكر

الإهداء

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

## التعريف بالبحث

- 1..... مقدمة
- 2..... 1\* المشكلة
- 3..... 2\* الفرضيات
- 4..... 3\* أهداف وأهمية البحث
- 4..... 4\* أسباب اختيار الموضوع
- 5..... 5\* تحديد المفاهيم والمصطلحات
- 7..... 6\* الدراسات السابقة والمثابفة

## الجانب النظري

### الفصل الأول : الضغوط و الصعوبات المهنية

- 12..... تمهيد
- 12..... 1\* تعريف الضغوط المهنية

- 2\* تعريف الضغوط المهنية لدى المدرسين.....14
- 3\* النماذج النظرية المفسرة لضغوط العمل.....15
- 4\* مصادر الضغوط المهنية.....20
- 5\* مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين.....25
- 6\* آثار الضغوط المهنية على المدرسين.....33
- 7\* الصعوبات المهنية.....36
- 8\* صعوبات تتعلق بالمناهج الدراسية.....38
- 9\* صعوبات تتعلق بدروس التربية البدنية والرياضية.....39
- 10\* الصعوبات المتعلقة بالإعداد المهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية.....42
- الخلاصة.....43

### الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

- تمهيد.....45
- 1\* مفهوم الأداء.....46
- 2\* محددات الأداء الوظيفي.....47
- 3\* أنواع الأداء.....49
- 4\* أبعاد الأداء.....50
- 5\* نظريات الأداء.....51
- 6\* تقييم الأداء الوظيفي.....56

73..... الخلاصة

### الفصل الثالث: أستاذ التربية البدنية والرياضية

75..... تمهيد

76..... 1\* تعريف الأستاذ

77..... 2\* شخصية الأستاذ

77..... 3\* صفات الأستاذ

84..... 4\* ادوار الأستاذ

86..... 5\* شخصية أستاذ التربية البدنية والرياضية

87..... 6\* طبيعة عمل أستاذ التربية البدنية والرياضية

88..... 7\* صفات أستاذ التربية البدنية والرياضية

89..... 8\* واجبات أستاذ التربية البدنية والرياضية

90..... 9\* الأهمية التربوية لأستاذ التربية البدنية والرياضية

92..... 10\* أستاذ التربية البدنية والرياضية كشخصية مدرسية قيادية

93..... 11\* علاقة أستاذ التربية البدنية والرياضية بأعضاء هيئة التدريس في المدرسة

94 ..... الخلاصة

## الباب الثاني

### الجانب التطبيقي

#### الفصل الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة

102	تمهيد .....
103	1 * الدراسة الاستطلاعية.....
104	2 * ميدان الدراسة .....
104	3 * المنهج المستخدم.....
105	4 * مجتمع .....
105	5 * عينة البحث.....
105	6 * متغيرات البحث.....
105	7 * أدوات جمع البيانات.....
108	8 * الصدق والثبات .....
113	9 * مجالات البحث.....
113	10 * الأدوات الإحصائية المستخدمة .....

#### الفصل الثاني : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

115	تمهيد .....
115	1 * الخصائص الشخصية والتنظيمية لأفراد العينة.....
120	2 * عرض وتحليل نتائج المحور الأول المتعلق بالفرضية الأولى.....

123.....	3* مناقشة نتائج الفرضية الأولى.....
125.....	4* عرض وتحليل نتائج المحور الثاني المتعلق بالفرضية الثانية.....
128.....	5* مناقشة نتائج الفرضية الثانية.....
130.....	6* عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة.....
113.....	7* مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.....
132.....	8* عرض وتحليل ومناقشة الفرضية العامة.....
136.....	9* مناقشة عامة للنتائج.....
137.....	خاتمة .....
138.....	الاقتراحات.....

المراجع

الملاحق



## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مهارات أستاذ التربية البدنية	33
02	نموذج مارشال للضغوط	44
03	نموذج جيبسون وآخرون لضغوط العمل	45
04	نموذج كوبر للضغوط	46
05	نموذج "هب" للضغوط	47
06	عينة البحث حسب الجنس	135
07	عينة البحث حسب المستوى التعليمي	136
08	عينة البحث حسب الخبرة	137

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مصادر ضغوط المهنية	54
02	يبين أفراد المجتمع الكلي للدراسة	121
03	يبين درجات الاستمارة الايجابية	123
04	يبين درجات الاستمارة السلبية	123
05	يبين درجة المقياس وقيمة المتوسط المرجح	123
06	يبين ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية للاستمارة الأول	125
07	يبين ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية لاستمارة المحور الثاني	126
08	يبين ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية لاستمارة المحور الثالث	127
09	يبين درجات الاختبار الأول والثاني لحساب الثبات	129
10	يوضح توزيع عينة البحث حسب الجنس	134
11	عينة البحث حسب المستوى التعليمي	135
12	عينة البحث حسب الخبرة	136
13	يبين اتجاهات أفراد العينة نحو محور الضغوط المهنية	138
14	يبين اتجاهات أفراد العينة نحو محور الصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية	144
15	يبين اتجاهات أفراد العينة نحو محور الأداء الوظيفي	149
16	يوضح العلاقة بين الضغوط المهنية وصعوبات الإمكانات المادية	150
17	العلاقة بين الضغوط المهنية وصعوبات الإمكانات المادية	151
18	يبين الانحدار الخطي البسيط	154



## مقدمة :

التربية بمفهومها الحديث ضرورة فردية وجماعية كونها الأداة الفعالة لتحقيق التنمية البشرية والاجتماعية والاقتصادية ، لذلك نلاحظ أن الشعوب التي أدركت هذه الحقيقة مبكرا تمكنت من استثمارها في مواردها البشرية ، وتنشيط مؤسساتها الإنتاجية ، في حين بقيت الشعوب التي لم تدرك هذه الحقيقة تعاني التخلف في جميع مظاهره ، لان أي نهضة لن تقوم لها قائمة إلا إذا تركزت على أساس وعي تربوي يتناول المجتمع في جميع صفوفه وفئاته ، وأول مايجب الاهتمام به هو الأستاذ لأنه العنصر الرئيسي في العملية التربوية وعليه يتوقف نجاحها أو فشلها ، لذا يجب أن تضع السياسات الحكومية هذا العنصر المهم في ارفع مكانة حتى يساهم في تربية النشء وبذلك يثبت ذاته ولن يتحقق هذا الأمر إلا إذا تهيأت له ظروف نفسية واجتماعية واقتصادية ،ومع التقدم والتطور الهائل في كل مجالات الحياة ، كان لزاما على هذه السياسات الحكومية أن تواكب هذا التطور الهائل لتفادي هذه المشكلات التي تسببها هذه التأثيرات المتنوعة على حياة الأفراد اليومية وتتمثل هذه التأثيرات أساسا في كل ما يعيق مسار الأفراد في أعمالهم الشخصية والمهنية ، وهذا ما يطلق عليه الصعوبات المهنية .

ويشكل العمل شكلا هاما من أشكال النشاط البشري الذي يلقي قبولا اجتماعيا ، ويعتبر مجال أساسي للطاقة البشرية ، لذلك تسعى المنظمات إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من اجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها ، لذا فإنها تعمل على إتباع الاستراتيجيات ، والسياسات ، التكتيكات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك ، حيث يتطلب توفر مجموعة من المدخلات ، تتمثل في الموارد البشرية ، الآلات ، الأموال ، المواد والمعلومات وتعتبر الموارد البشرية أهم تلك المدخلات وأكثرها تأثيرا على المنظمة ، لذا فان المنظمات تحاول أن تقلص العوائق والصعوبات المهنية لمواردها البشرية لمساعدتها على

القيام بدورها على أحسن وجه ولا يتضح ذلك إلا من خلال ملاحظة الأداء الوظيفي لهذه الموارد.

وباعتبار أستاذ التربية البدنية والرياضية احد أهم عناصر الموارد البشرية في المؤسسات التربوية ، كان لابد من توفير الجو الملائم لقيامه بعمله على أكمل صورة وتقليل الصعوبات التي من شأنها أن تعمل على تدني مستوى أداءه الوظيفي ، ولضمان تحقيقه لأهداف التربية البدنية والرياضية عامة ، ولقد قمنا باختيار هذا الموضوع "تأثير الصعوبات المهنية لأستاذ التربية البدنية والرياضية على الأداء الوظيفي " أملا في الخروج بنتائج تساعد الأستاذ على أداء عمله بأقل صعوبة ممكنة و بكفاءة عالية .

و في دراستنا لهذا الموضوع فقد تم تقسيم البحث إلى: إطار عام للدراسة، بدأناه بإشكالية لها خلفيات مسبقة، واتبعناها بفرضية عامة و فرضيات جزئية، و بعد ذلك الجانب النظري: تناولنا فيه ثلاثة فصول، الفصل الأول أستاذ التربية البدنية و الرياضية، و الفصل الثاني الصعوبات المهنية و ختمنا الجانب النظري بفصل ثالث و هو الأداء الوظيفي؛ أما الجانب التطبيقي: تناولنا فيه فصلين: الفصل الأول منهجية البحث، أما الفصل الثاني فتناولنا فيه عرض و تحليل ومناقشة النتائج، يليه الإستنتاج العام، و في الأخير تليهم خاتمة ، يليها الإقتراحات، ثم المصادر و المراجع.

**مشكلة البحث :**

تعتبر الثروة الهائلة من التقدم في كل مجالات الحياة المختلفة الاقتصادية ، الاجتماعية والثقافية والرياضية وغيرها مصدر صراع ومنافسة بين بني البشر للحاق بركب التقدم والمعرفة ، فإذا أحسن الإنسان استخدام هذه الثروة العلمية المتلاحقة فسيكون هذا في صالح البشرية ، وإذا لم يحسن استخدامها فسوف تؤدي إلى الكثير من المشكلات والصعوبات والتهديدات في مجالات الحياة كلها ، وإذا لم تكن هناك حلول لهذه المشكلات فان تأثيرها الضار سوف ينعكس على الفرد من مختلف الجوانب النفسية والبدنية والعقلية والمهنية وغيرها ، ومن هذا المنطلق فان المهن تتفاوت في طبيعتها من حيث طريقة الأداء والمسؤوليات وهذا التباين يؤدي إلى خلق درجات مختلفة من الصعوبات المهنية فالأعمال التي يقدمها أصحابها على شكل خدمات اجتماعية كالتعليم والتدريب يتعرض أصحابها لدرجات مرتفعة من الصعوبات والضغوط ، فالمدرسون يختارون مهنة التعليم ولديهم الرغبة للقيام برسالة نبيلة عنوانها مساعدة الآخرين (التلاميذ ، أوليائهم والمجتمع ) ، ولكنهم سرعان ما يجدون أنفسهم وعلى الرغم من العمل الجاد أمام الكثير من المشاكل ومعها المطالب في استمرار ولا يقدر على تحملها وحل أكثرها . وأستاذ التربية البدنية والرياضية باعتبار عمله يندرج ضمن مهنة التدريس وبالتالي فهو عرضة للكثير من الصعوبات والضغوط كون مادة التربية البدنية والرياضية لها خصوصيات تميزها عن باقي المواد الدراسية الأخرى ، لذا كان من الضروري على أستاذ التربية البدنية والرياضية أن يلم بالصعوبات والمشاكل التي قد تعرقل تواصله المهني لاستفادة التلاميذ من المعارف والمهارات التي يلقيها والوصول إلى مستوى من الأداء يجنبه النظرة التصغيرية ونقص المكانة

الاجتماعية ونقص التقدير المادي والمعنوي والعزلة الاجتماعية ، وهذا ما دفعنا إلى طرح هذا التساؤل العام :

المشكلة العامة:

ما هي الصعوبات المهنية التي يواجهها أستاذ التربية البدنية والرياضية والى أي مدى تأثر على أدائه الوظيفي ؟

التساؤلات الجزئية :

1 - هل للضغوط المهنية تأثير على الأداء الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية ؟

2 - هل للصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية تأثير على الأداء الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية ؟

3 - هل توجد علاقة بين الضغوط المهنية والصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية من جهة وبينهم وبين الأداء الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية من جهة أخرى ؟

الفرضية العامة :

توجد مجموعة من الصعوبات و الضغوط المهنية تواجه أستاذ التربية البدنية والرياضية وتؤثر على أدائه الوظيفي .

الفرضيات الجزئية :

1 - تؤثر الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية إلى حد يصعب عمله ويضعف السير الحسن للدرس .

2 - تأثر الصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية على الأداء الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية وتقل من مردودية عمله .

3 - توجد علاقة ارتباطيه بين الضغوط والصعوبات المهنية وبين الأداء الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية .

### أهداف البحث:

\* إبراز الدور الحقيقي لأستاذ التربية البدنية والرياضية في العملية التربوية

\* معرفة الصعوبات أو العراقيل التي قد تواجه أستاذ التربية البدنية والرياضية في مساره المهني

\* البحث عن الظروف والمناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه أستاذ التربية البدنية والرياضية مهامه التربوية على أحسن وجه وفي مختلف المراحل التعليمية .

### أهمية البحث :

إن أهمية بحثنا هذا تكمن بالدرجة الأولى في طرح المشكلات ذات البعد البيداغوجي ،

خاصة من زاوية الصعوبات التي يواجهها الأساتذة على مستوى المنظومة التربوية الجزائرية

وبالأخص أساتذة التربية البدنية والرياضية ، لمحاولة الوصول إلى أهم الأسباب التي تحول

دون الأداء الجيد لهم ، خاصة في المرحلة التي تتطلب مزيدا من الحرص للوصول إلى أسمى المراتب التربوية .



الإهمال المستمر والمتزايد لأساتذة التربية البدنية والرياضية في العديد من المؤسسات التربوية .  
 محاولة تسهيل عمل الأستاذ من خلال التنويه بالصعوبات المهنية التي تواجهه لضمان أداء  
 أفضل .

### تحديد المفاهيم والمصطلحات :

قبل التطرق إلى المصطلحات والمفاهيم التي تناولناها في هذا الموضوع نشير إلى أن هذا  
 الموضوع كثرت الدراسات حوله ولكن ليس من الزاوية التي نحن بصدد دراستها وذلك بعد  
 ملاحظة الآثار السلبية المرتبطة بهذا الموضوع والتي تترجم على أساس المعاناة لدى الأساتذة  
 في جميع النواحي الاقتصادية ، الاجتماعية ، والتربوية .

### \* حصة التربية البدنية والرياضية :

تعتبر حصة التربية البدنية و الرياضية أحد أشكال المواد الأكاديمية مثل: العلوم الطبيعية و  
 الكيمياء و اللغة، و لكنها تختلف عن هذه المواد لكونها تمد أيضا الكثير من المعارف و  
 المعلومات التي تغطي الجوانب الصحية و النفسية و الاجتماعية، بالإضافة إلى المعلومات  
 التي تغطي الجوانب المعرفية لتكوين جسم الإنسان، و ذلك باستخدام الأنشطة البدنية مثل  
 التمرينات و الألعاب المختلفة: الجماعية و الفردية، و التي تتم تحت الإشراف التربوي للأساتذة  
 الذين أعدوا لهذا الغرض.

**\*أستاذ التربية البدنية والرياضية :**

يقصد به ذلك الشخص الذي اختار مجال التربية البدنية والرياضية كمهنة له بكل ما تمثله من أعباء ومسؤوليات ،من خلال مجموعة من الصفات التي يجب أن تتوفر فيه حتى يستطيع أن يؤدي الأدوار التي اسندت إليه على أكمل وجه وينهض بجيل صالح يستطيع خدمة المجتمع .

(اللقاني، 1998، صفحة 301)

**\*الأداء الوظيفي :**

هو ذلك الأثر الناتج عن جهود مبدولة من طرف الأفراد التي تبدأ بالقدرة وإدراك الدور الهام ، ويعني هذا أن الأداء في وقت معين يمكن أن ينظر إليه على أنه إنتاج لعلاقات متداخلة بين كل من الجهد الناتج عن الفرد وبين قدراته الشخصية وإدراكه للدور أو المهام (حسن، 1999،

صفحة 216)

**\*الصعوبات المهنية**

هي تلك المعوقات التي تحد من أداء الأساتذة أو العمال لدورهم المهني بالشكل المطلوب ، واهم هذه المعوقات هو مجال الإمكانيات المادية أو زملاء العمل و الحوافز المادية والمعنوية

وأخيرا مجال الإدارة المدرسية . (الفتى، 1996، صفحة 85)

الدراسات السابقة والمشابهة :الدراسات السابقة

خروبي عابد وكرباش محمد ، الضغوطات المهنية المؤثرة على أستاذ التربية البدنية والرياضية في الطور الثانوي وعلاقتها بالأداء ، مذكرة لنيل شهادة الليسانس ، معهد التربية البدنية ، جامعة مستغانم ، 2008-2009.

**التساؤل العام :**

ما هي الضغوطات المهنية المؤثرة على أستاذ التربية البدنية والرياضية في الطور الثانوي ؟ وما علاقتها بالأداء ؟

**الفرضية العامة :**

توجد مجموعة من الصعوبات المهنية التي تؤثر على أستاذ التربية البدنية والرياضية ولها علاقة كبيرة بالأداء .

**النتائج :** \*العمل على إعطاء حصة التربية البدنية والرياضية أهميتها الحقيقية في المؤسسات كسائر حصص المواد الأخرى .

\*ضرورة تحسين الظروف التي يعمل فيها الأساتذة وذلك عن طريق توفير الوسائل وصيانتها

\*إتاحة الفرص للأساتذة للمشاركة في ملتقيات جماعية لتحسيسهم بمشاكلهم ثم مساعدتهم على الاختيار السليم لمناهج فعالة تقضي على المشكل وأسبابه .

**الدراسات المشابهة :**

**1/ جربوب المختار وآخرون :** الضغوطات النفسية لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية

، مذكرة لنيل شهادة الليسانس ، معهد التربية البدنية ، جامعة مستغانم 2006-2007.

**التساؤل العام :**

هل يواجه أستاذ التربية البدنية والرياضية ضغوطات نفسية ناتجة عن ظروف اجتماعية

واقصادية ومهنية ؟

**الفرضية العامة :**

وجود اختلاف في درجة الضغوط النفسية بين أساتذة التربية البدنية والرياضية وأساتذة المواد

الأخرى .

**النتائج :**

\*تأسيس البرامج التكوينية على متطلبات مهنة التدريس في التربية البدنية والرياضية لضمان

نجاح الأستاذ مستقبلا .

\*الاهتمام بالجانب النفسي في عملية إعداد مدرس التربية البدنية والرياضية .

\*ضرورة توفير ظروف اجتماعية مريحة للأستاذ .

\*ضرورة اهتمام المسؤولين بالقطاع الرياضي .

2/ **بختي قادة وغايب عبد الحق** : الضغوطات المهنية المؤثرة على مدرس التربية البدنية والرياضية ، مذكرة لنيل شهادة الليسانس ، معهد التربية البدنية والرياضية ، جامعة مستغانم ، 2001.

### التساؤل العام :

ما هي أهم الضغوطات المهنية التي تؤثر على أستاذ التربية البدنية والرياضية ؟

### الفرضية العامة :

تعددت الضغوطات المهنية التي تؤثر على أستاذ التربية البدنية والرياضية بين أدوات وأجهزة رياضية وعلاقات مختلفة في الوسط التربوي .

### النتائج :

\*هناك نقص كبير في الأدوات والأجهزة والملاعب الرياضية ، وهذا ما يصعب عمل المدرس

\*أن مدرس التربية البدنية والرياضية تربطه علاقة حسنة مع مدرسي المواد الأكاديمية الأخرى

وهذا ما يعود بالإيجاب على عمله .

\*ضرورة اهتمام الإدارة والمسؤولين بمدرس التربية البدنية والرياضية .

\*العمل على ربط علاقات حسنة مع مدرسي المواد الأخرى لان هذا يساعد في التفتح على

مجالات علمية أخرى .

**تمهيد :**

يعتبر مجال العمل من أهم المجالات نظرا لأهميته ومكانته في حياة الإنسان ، ففيه يقضي هذا الأخير معظم أوقاته ، وعليه يعلق اغلب أمانيه ومنه ينتظر الكثير من الرضا والإشباع لرغباته ، لهذا حظيت الصعوبات في ميدان العمل خاصة منذ أوائل السبعينيات باهتمام الباحثين .

ولتنفيذ برامج التربية البدنية والرياضية على أكمل وجه ولتستطيع مواجهة العمل بمشاكله كان لزاما علينا كأبناء هذه المهنة النبيلة أن نعمل على الحد من تلك الصعوبات والمشاكل الملحة التي تعتبر من سبل النهوض بالمهنة والعمل على حلها بالطرق المنهجية والعلمية الفعالة ، حيث أصبح من الضروري تهيئة الجو المناسب للعملية التربوية والعمل على حل المشاكل الخاصة بالأستاذ والتي غالبا ما تؤثر سلبا على حالته النفسية والصحية مما يسبب له العديد من المشاكل في مهنته .

وستعرض في هذا الفصل إلى الضغوط المهنية التي هي ذات الأبعاد النفسية ثم نتطرق إلى الصعوبات المهنية التي تواجه الأستاذ بصفة عامة وأستاذ التربية البدنية والرياضية بصفة خاصة .

**1/ تعريف الضغوط المهنية :**

من المواضيع التي لا تزال تستقطب اهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك داخل العمل موضوع الضغوط التي يواجهها الفرد في بيئة العمل ، هذه الأخيرة أثار اهتمام الباحثين قصد التعرف على مسبباتها أي مصادرها والآثار المترتبة عنها لهدف وضع الاستراتيجيات المناسبة بغية الحد من خطورتها .

لقد نشأ مصطلح الضغط في المؤسسات والمنظمات ، حيث يفترض أن يقوم العاملون بمهامهم وواجباتهم المهنية بأسلوب يتسم بالصرامة والفعالية لتقديم الخدمات المنتظرة منهم على أكمل وجه ، ولكن رغم توافق العامل مع

عمله وحبه له وتعلقه به ، إلا أن هناك معوقات في بيئة العمل تحول دون قيامه بعمله ومهامه على أحسن صورة وهو ما أدى إلى ظهور مصطلح الضغط المهني .

ويشير الدكتور " هارون توفيق الرشيدى " أن الضغوط المهنية يكون منشأها مهنة الفرد وما يقوم به من عمل مثل الخلاف مع الزملاء ، ضغوط قواعد العمل ، عدم الرضا عن المركز الوظيفي ، المرتب ، الترقية ، التمييز غير المبرر ، من قبل الرؤساء ويكون معنى الضغوط هو الشعور بالعبء والثقل الناشئ عن مهنة الفرد والصعوبات التي يواجهها (الرشيد، 1999، صفحة 50)

" في تعريف الضغط المهني " إلى أن العمل Boudarene وقد ذهب الدكتور "بودارن " هو

الصحة ، ولكنه يعتبر مصدر للضغط حيث انه يؤدي إلى حدوث توتر وقلق واضطراب راجع إلى وجود صراعات خطيرة مرتبطة بميدان العمل تؤدي بدورها إلى صعوبات صحية ، وهذا ما توصلت إليه الدراسات المرتبطة بضغط العمل وهو وصول العامل إلى عدم الرضا الوظيفي وغياب دافعية الانجاز ، وهذا ما يؤدي إلى عدم الرضا عن الذات وبالتالي التأثير السلبي على صحة العامل . (boudran, 2005, p. 100)

وفي نفس الاتجاه يعرف "كوبر" (1984) الضغوط المهنية بأنها عبارة عن مجموعة من العوامل البيئية التي تؤثر سلبا على أداء الفرد في العمل منها ، غموض الدور ، صراع الدور ، ظروف العمل البيئية، عبء العمال ، العلاقات

الشخصية في العمل، هذه العناصر تسبب الإجهاد الفيزيولوجي والنفسي للفرد . (السيسي، 2002، صفحة 356)

ويعرف "سيد عبد العال" (2002) ضغوط العمل "بأنها مجموعة التغيرات الفيزيولوجية والجسمية والنفسية يعانها

العمال أو الموظفين، كرد فعل لمجموعة من المثيرات المؤثرة عليه في بيئة العمل والتي لم يعد العامل قادرا على تحملها أو

الوفاء لمتطلباتها ، لذلك يعرف استجابة ضغط العمل بأنها كافة أنماط السلوك الانفعالي التي تدل على بلوغ حالة

الإجهاد الجسدي والنفسي كتغير عن حالة عدم التوافق مع متطلبات موافق إنجاز العمل والمهام بالمستوى الذي تعود

الفرد عليه لكثرة الأعباء والمهام وتعددتها وتراكمها وفقا لنمط شخصيته يتضح مما سبق تعدد التعاريف المقدمة للضغط

المهني وإذ يرى "هارون الرشيد"، إن الضغط المهني ينتج من مصادر متعددة موجودة في بيئة العمل وبالتالي ركز على الضغوط باعتبارها مثيرات بيئية ويتفق و"كوير" مع هذا التعريف .

في حين أشار "سيد عبد العال" (2002) أن الضغوط عبارة عن استجابة تدل على حالة الإجهاد الجسدي والنفسي لكثرة الأعباء والمهام وبالتالي درس الضغط عن طريق الآثار السلبية المترتبة عليه ، ومن هنا يتضح أن هناك ثلاث اتجاهات تناولت مفهوم الضغط المهني :

\* **الاتجاه الأول** : ركز هذه الاتجاه في مفهومه للضغط المهني باعتباره مثيرات بيئية خارجية والتي تتمثل في المصادر المختلفة للضغوط المهنية .

\* **الاتجاه الثاني** : تناول هذه الاتجاه الضغط باعتباره استجابة إي الطريقة التي يستجيب بها الفرد للضغط

\* **الاتجاه الثالث** : يمثل الاتجاه التفاعلي للضغط المهني وفي هذا المعنى ينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى الضغط بمثابة تفاعل بين الفرد والبيئة .

## 2/ تعريف الضغوط المهنية لدى المدرسين :

يعرف "عزت عبد الحميد" (1996) ضغوط العمل لدى المدرس "بأنها إدراك المدرس بأن متطلبات العمل تفوق قدراته وإمكاناته نتيجة الأعباء الزائدة للعمل وغياب المعلومات الواضحة عن الدور الذي يجب أن يقوم به كمدرس بالإضافة إلى مواجهته للمطالب المتناقضة من جانب رؤسائه وعدم استخدامه مهاراته وخبراته في التدريس (حسين، 2006، صفحة 216)

يعتبر ضغط مهنة التدريس أحد أنواع الضغوط النفسية التي يتعرض لها المدرس عند قيامه بمهامه التعليمية ، ويعتبر من الضغوط الصعبة لأنه متشعب المصادر وتتدخل في أحداثه عدة أطراف منها : الإدارة ، الزملاء ، المفتشون ، الأولياء وحتى التلاميذ ، فترهق المدرس وتخفف من أداته التعليمي ، وبعد التعريف الذي قدمه المكتب الدولي للعمل أدق وأشمل التعاريف بحيث يعتبر الضغط عند المدرسين ظاهرة عالمية معترف بها ، يظهر في حالة تعب أو وهن عصبي حاد



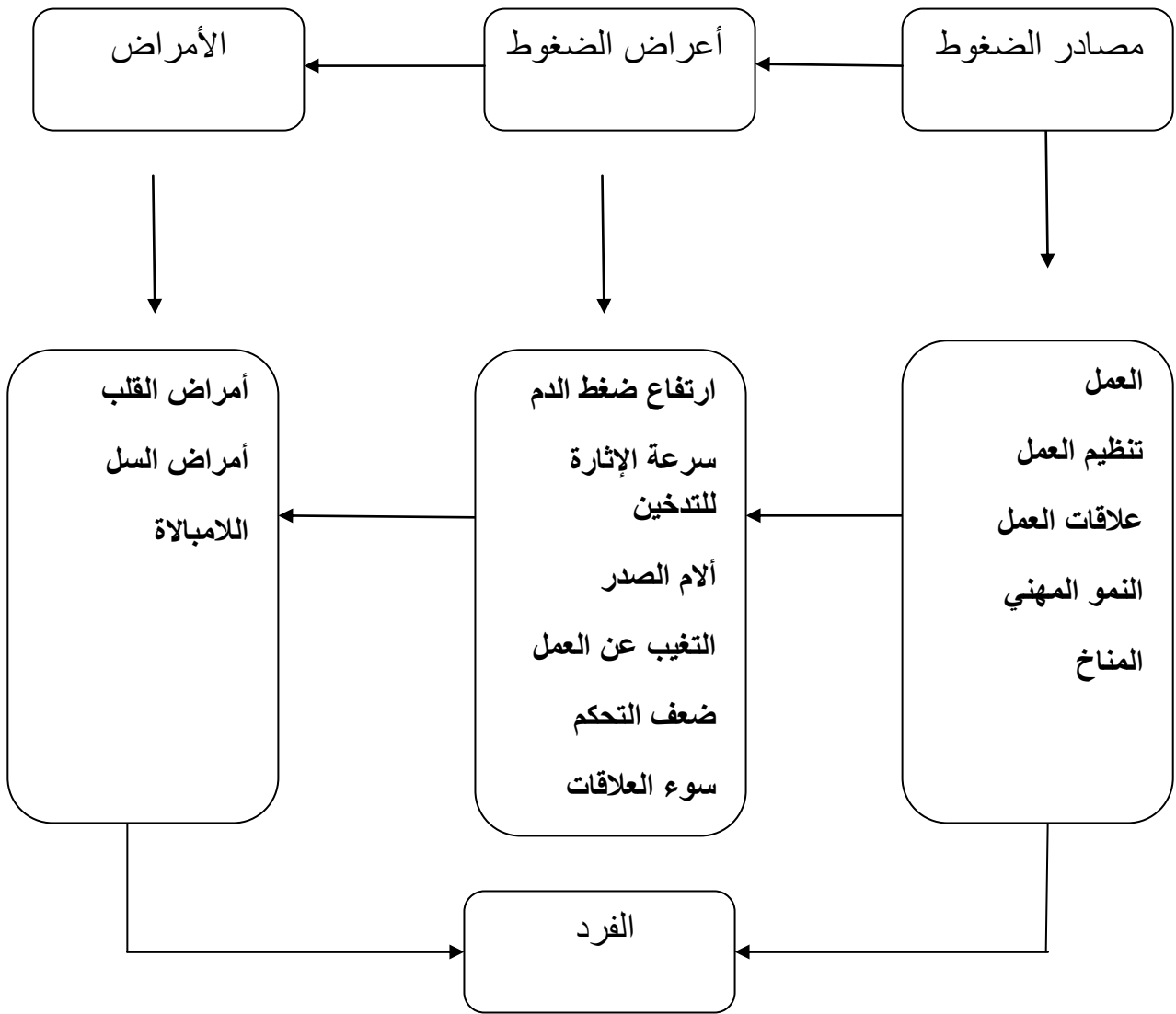
يرجع إلى الإحباط أمام مهنة التدريس ، ومن أعراضه نجد التهيج ، الغضب ، الإنهاك ، ارتفاع الضغط الشرياني ، فهو حقيقة مرض مهني . (مريم، 2009، صفحة 66)

### 3/ النماذج النظرية المفسرة لضغوط العمل :

هناك عدة نماذج نظرية حاولت تقديم تفسير لضغوط العمل لدى الأفراد ، قصد إيجاد أساليب التعامل مهما وفيما يلي نقوم بعرض البعض من هذه النماذج المستخدمة في إدارة الضغوط المهنية ، وهكذا تتفق التعاريف السابقة أن ضغوط مهنة التدريس تترجم على شكل حالة من الإنهاك النفسي الجسدي والمهني للمدرس والتي تنعكس سلبا على أداء عمله وعلى إتقانه له نتيجة مواجهته لأنواع مختلفة من الضغوط .

### 3-1 / نموذج مارشال :

يحدد "مارشال" في هذا النموذج النظري العوامل المسببة للضغوط في العمل ، كما يبين الأغراض الناتجة عن ذلك ، وهناك أعراض خاصة بالفرد والتي تتمثل في مختلف الأمراض الجسمية كأمراض القلب ، كما أن هناك أعراض خاصة بالمؤسسة أو المنظمة تؤدي إلى العدوانية وتكرار الحوادث ونموذج مارشال يوضحه الشكل الآتي : (عثمان، 2001، صفحة 102)



الشكل رقم (02) نموذج مارشال للضغوط

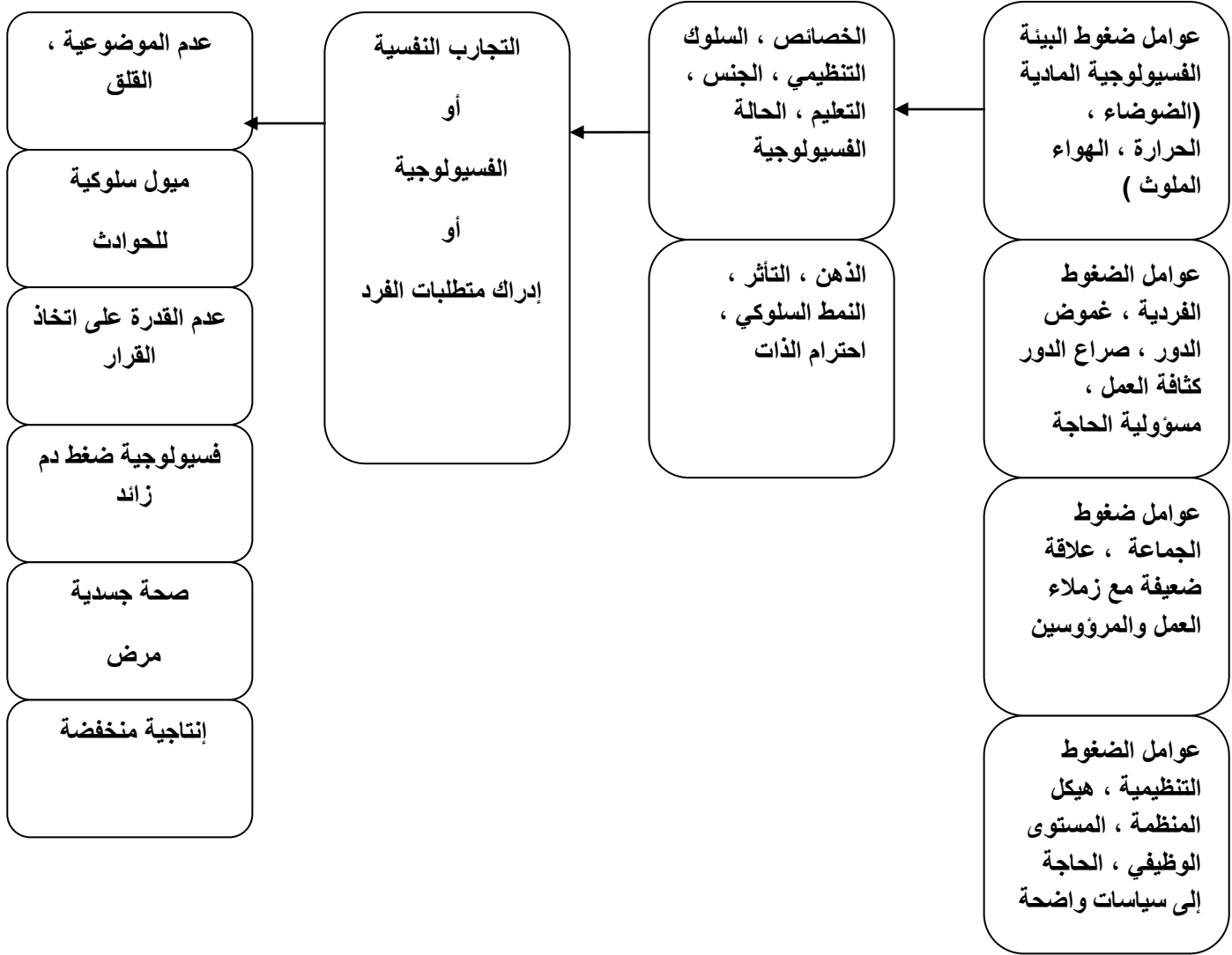
ركز نموذج مارشال على تبيان أهم مصادر الضغوط المهنية وكيفية تأثيرها على الفرد ، وذلك بالتطرق لأهم أعراضها التي تؤثر على الفرد والمنظمة معا .

### 3-2/ نموذج جيسون وآخرون :

يسمى هذا النموذج النظري بالنموذج المترابط لضغوط العمل يوضح فيه "جيسون" وآخرون العلاقة بين مؤثرات عديدة ومصادر مختلفة للضغوط والآثار المترتبة عنها ، ومنها الآثار الخاصة بالفرد التي تتمثل في الحوادث المختلفة

وانخفاض في الإنتاج ، والشكل التالي يوضح أهم مصادر الضغوط والآثار المترتبة عنه . (عثمان، 2001، صفحة

105)



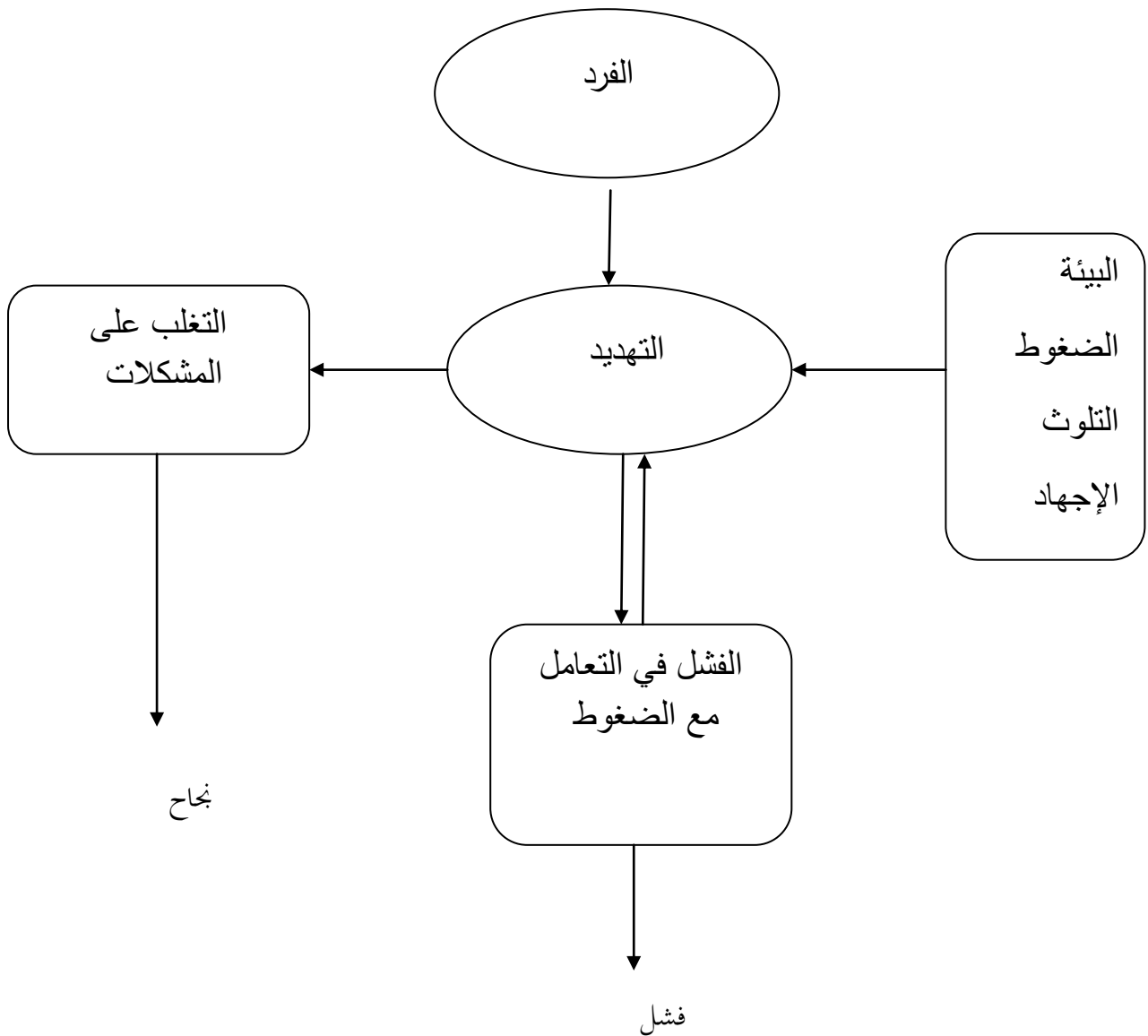
شكل رقم (03) نموذج جيسون وآخرون لضغوط العمل

يوضح نموذج " جيسون وآخرون " مختلف المصادر المسببة لضغوط العمل في أربع محاور وهي ضغوط البيئة ، عوامل

الضغوط الفردية ، عوامل ضغوط الجماعة ، وعوامل الضغوط التنظيمية .

3-3 / نموذج كوبر :

يذكر "كوبر" أن بيئة الفرد تعتبر مصدرا للضغوط والتي تشكل خطرا يهدده في حالة ما استمرت هذه الضغوط لفترات طويلة وفشل الاستراتيجيات التي يستخدمها للتوافق مع الموقف الضاغط فان ذلك يؤدي إلى بعض الأمراض ، كما يؤدي إلى زيادة القلق والاكتئاب وانخفاض تقدير الذات ، والشكل التالي يوضح هذا النموذج . (عثمان، 2001، صفحة 105)

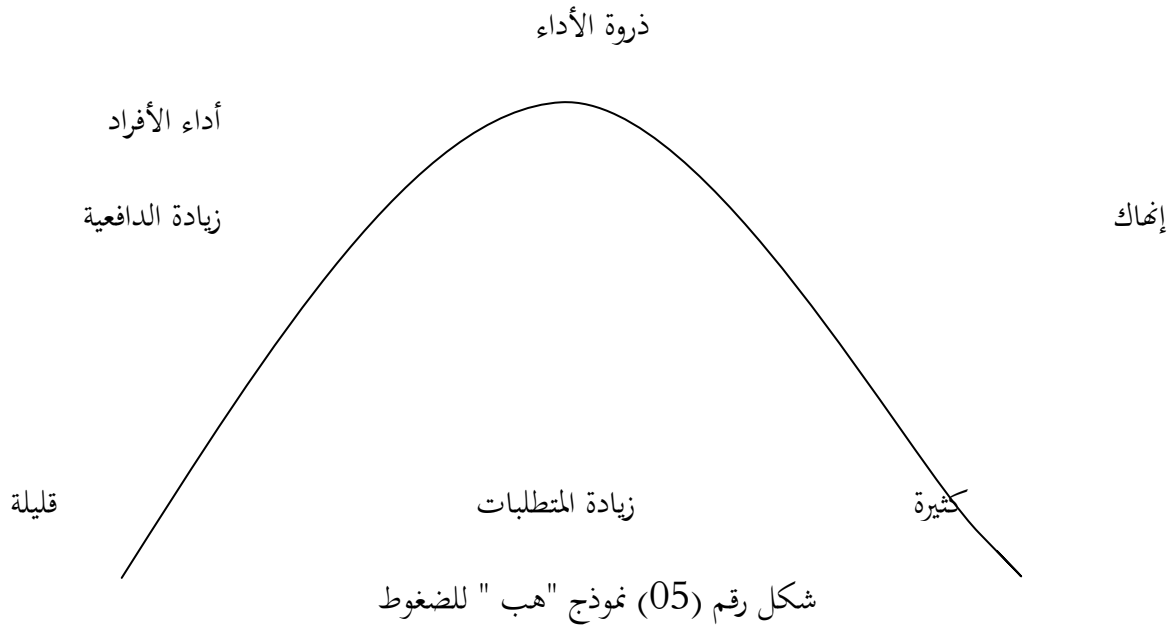


شكل رقم (04) نموذج كوبر للضغوط

نلاحظ أن البيئة تبقى دائما مصدرا للضغوط ويحدث الضغط عندما يفشل الفرد في التعامل مع البيئة الضاغطة .

### 3-4/ نموذج "هب"

والمتطلبات الملقاة على عاتقها , وضع "هب" هذا النموذج انطلاقا من دراسته للعلاقة بين الأداء الخاص بدور المدير وبذلك أكد "هب" أن العمل ذو المتطلبات القليلة يؤدي إلى الملل , والزيادة في المتطلبات تعتبر نوعا من الحوافر لكن هذه المتطلبات لو زادت على قدرة الفرد على الاستجابة لها والتوافق معها فإنها تؤدي إلى مستوى عالي من القلق وبالتالي تقل قدرة الفرد على التركيز وعلى الأداء بوجه عام , وزيادة المستمرة في المتطلبات الزائدة عن القدرات الفرد تؤدي إلى التعب وفقدان الرغبة في الأداء مما ينجم عنه الإنهاك النفسي وما يتبعه من أعراض كالإنطواء و الإثارة لأتفه الأسباب ويمكن رصد نموذج "هب" في الشكل التالي . (عثمان، 2001، صفحة 106)



يوضح هذا النموذج النظري وجود مصدرين رئيسيين للضغوط المهنية وهما : زيادة الحمل الوظيفي وقلته .

1-زيادة المتطلبات تعيق قدرة الفرد على مواجهتها والاستجابة لها .

2-قلة الحمل الوظيفي يؤدي إلى الشعور بالملل والفراغ .

4/ مصادر الضغوط المهنية :

إذا كان العمل يوفر للفرد دخلا ماديا ويلبي للمجموعة من الحاجات النفسية , فإنه في آن واحد يعتبر مصدرا رئيسيا للضغوط المهنية , ولاشك صحة العامل الجسدية والنفسية تتأثر بظروف العمل , ومصادر الضغوط المهنية تتداخل فيما بينها لتشكّل مجموعة من المؤثرات الضاغطة على الفرد داخل بيئة العمل , ومن الصعوبة عزل هذه المصادر بعضها عن بعض ويعتبر التعرف على هذه المصادر الخطوة الأولى لفهم الضغوط المهنية .

الضغوط المهنية تواجه العمال في مهن والعامل لا يستطيع الهروب من مختلف المتطلبات في مظهر الأحيان , وهناك مهن تتوفر فيها نسبة مرتفعة من الضغط مثل : المساعد الاجتماعي , المدرس , الطبيب , رئيس , وكل أعضاء هذه المهن عن طريق خبرتهم وعن طريق ملاحظة زملائهم في العمل يؤكدون أن الضغوط قد تنتج آثار سلبية خطيرة كالحلم المرعب يراودهم في كل مكان , مما يشعرهم بعدم الاستقرار النفسي والشعور بعدم تقدير الذات وهي مؤثرات الضغوط المهنية كفقدان النوم , الأعراض الجسمية التي تترجم حالة الضيق والقلق , وهؤلاء ليست لديهم القدرة على التركيز على مهمة , مما يستوجب عدم الثقة بأعمالهم , وهناك دراسات تبين أن 60 بالمائة من الأفراد الذين يعانون (fantana, 1990, p. 45) من الضغوط المهنية ليست لديهم أية وسيلة للتعامل مع الضغوط وإدارتها .

وتتمثل مصادر الضغوط المهنية فيما يلي :

4-1/ طبيعة العمل :

تتفاوت المهن من حيث المسؤوليات , طريقة الأداء والنتائج المترتبة على السلوك وهذا التفاوت يؤدي الى اختلاف في مستوى الضغوط , باعتبار أن هناك مهنا تتضمن مسؤولية الحفاظ على حياة الناس وتتضمن مستوى عالي من القلق مقارنة بالأعمال المكتبية مثلا والشيء نفسه يقال عن العمل الذي يتخذ صاحبه القرارات مقارنة بعمل يعتمد صاحبه على الأجهزة لاتخاذ قراراته (حسن، 2000، صفحة 97)

4-2/ زيادة الحمل الوظيفي :

يحدث الضغط المهني عندما تزداد المهام المطلوبة من العامل وتصنف الزيادة إلى نوعين: زيادة كمية ، وزيادة نوعية ، يشير النوع الأول إلى إدراك الفرد بان المطلوب منه يتجاوز طاقته ، وليس له وقت كافي لانجاز تلك المهام ، أما النوع الثاني فيتعلق بقدرة ومهارة الفرد للتعامل مع المهام المطلوبة منه فمثلا موظف متخصص في الأمور المالية طلب منه عمل ميزانية لشركة ذات فروع متباعدة ورأسمالها يقدر بالملايين خلال ثلاثة أيام ، فهذا العامل قد يشعر بان الوقت المعطى له غير كافي على الرغم من إمكانياته المهنية فهو يواجه زيادة كمية في الحمل ، وإذا أعطي نفس العمل لموظفة لم يسبق لها التعامل مع هذا النوع من المسئوليات من قبل ، فإنها تواجه زيادة حمل نوعية لافتقارها للمهارات المطلوبة، ضمن هذا الإطار يمكن القول أن شاغلي المراكز التنفيذية التي تتطلب أعمالهم اتخاذ قرارات وإصدار أحكام بخبرات النوعين من الحمل ، فعملهم يتطلب سرعة اتخاذ القرار وفي نفس الوقت معرفة الأبعاد المختلفة للموضوع المتعلق بالقرار والذي يكون خارج تخصصهم أو قدراتهم .

ويرتبط حمل العمل بأمراض القلب ، وفي هذا الصدد أثبتت دراسة أجريت على الأفراد الذين تصيبهم النوبات القلبية ، و هم في سن الرشد (وهي سن مبكرة نسبيا لهذه النوبات ) تبين منها أن 70 بالمائة منهم يعملون أكثر من 60 ساعة أسبوعيا .

4-3/ صراع الدور:

يقوم صراع الدور عندما تتعارض مهام الوظيفة مع فكرة الشخص عن نفسه أو عن دوره أو قد تتعارض مع ميوله وطموحاته ، ومن أشهر الأمثلة في هذا المجال هو الصراع بين متطلبات العمل والأسرة فأحيانا يتطلب العمل الغياب عن الأسرة لفترة ، كالسفر في مهمة معينة ، وهذا ما يخلف التوتر النفسي والشعور بالضغط والقلق نظرا لترك العمل وعدم قدرة الفرد على الوفاء بالدور الأسري متطلبات الوظيفة وبهذا يحدث الصراع ، وكذلك يظهر الصراع حينما يجد

العامل نفسه تحت أكثر من قيادة ويتلقى أوامره من أكثر من رئيس يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة . (حسن، 2000،  
صفحة 100 )

#### 4-4 / غموض الدور:

يقصد بغموض الدور الافتقار للمعلومات فيما يخص الصلاحيات والواجبات والمسؤوليات وعدم وضوحها واختلاطها عند ممارسة واجبات أخرى , فمثلا قد يقوم العامل بعدة أعمال تنفيذية بينما يقتصر دوره على الإشراف العام فقط , كما يظهر غموض الدور في عدم تأكد الفرد من مسؤولياته الوظيفية و من نوع العمل المطلوب منه و يمكن أن يظهر الغموض في واحد أو أكثر من هذه المجالات :

\_\_ مسؤولية الفرد \_\_ مصادر السلطة \_\_ تقييم المشرف لأداء الفرد

ويسبب كل من صراع الدور وغموضه توترا وعدم الرضا عن العمل وانخفاض تقدير الفرد لذاته مع الغياب عن العمل وعدم التفاني فيه . (حسن، 2000، صفحة 367)

#### 5\_4 / تقييم الأداء :

يقصد بتقييم الأداء إعطاء حكم على السلوك الإنتاجي للعامل , ومنحه العلاوة أو الترقية أو حرمانه منها , حسب نتيجة التقييم , ومن هذا المنطلق فإن العمل ذو التقديرات المنخفضة في عملية التقييم يرون في هذا مصدرا من مصادر ضغوط العمل والشعور بالتوتر , فتقييم الأداء عملية تساعد الفرد على معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف في أدائه , والشعور بالاطمئنان عند مقارنة أدائه مع أداء الآخرين , هذا ما يعرف بالمقارنة الاجتماعية , وإذا أجريت عملية التقييم في جو تسلطي فإن ذلك يساهم إلى حد بعيد في توتر الموقف وجعله مصدرا من مصادر الضغط النفسي للعامل .



**4-6/ العمل بالتخصص :**

تحدث ضغوط العمل بسبب العمل في غير مجال الاختصاص , ويشعر الموظف أو العامل بأنه قضى فترة تعليم طويلة ولا يستفيد منها , مما يجعله محبطا وبذلك يفقد الأمل مما ينتج عنه عدم إتقان المهنة .

**4-7/ العمل الروتيني :**

يؤدي المشاعر الملل والضيق , حيث تتسم العديد من الأعمال بالروتين والتكرار والجمود , أي عدم التجديد , بحيث يتسرب الشعور , بالملل والانضغاط النفسي للعامل (ربيع، 2006، صفحة 296)

**4-8/ قلة الحمل الوظيفي :**

تعتبر قلة الحمل الوظيفي عاملا مجهدا , إذا لا يكون حجم العمل كافيا لشغل وقت الفرد , ويتمثل الحمل الوظيفي في الأعمال التي تتطلب قدرات أقل من إمكانيات الفرد ولا تتطلب قدراته جزءا يسيرا من وقته إذ يجد الفرد نفسه عرضة للملل , وهذا يحمل في طياته نتائج سلبية على المنظمة , كما يمثل مصدرا للصراع الداخلي واهتزاز الثقة بالنفس

**4-9/ المسؤولية عن الآخرين :**

تحمل المسؤولية يتطلب درجة من الضغط النفسي في بيئات التي تعطي وزنا وأهمية للمحاسبة في العمل , ويزداد العبء إذ كانت تلك المسؤولية مرتبطة بالعمل مع الأفراد كمهنة الطبيب , المدرس مقارنة بالمسؤولية المتعلقة بالأجهزة والآلات , فقرار يخص ترقية أو نقل أو استغناء عن موظف يتضمن درجة عالية من الضغط على صاحب القرار بسبب الآثار الفردية الاجتماعية لهذه القرارات .

**4-10/ فرص غير كافية للتطوير المهني :**

يعتبر إحساس العامل بغياب فرص لتطوير مهاراته أو الارتقاء بمستوى التأهيل , غياب المساواة في المعاملة , غياب العدالة في الترقية , تشكل مصادر للقلق والإحباط وتسبب عدم الرضا الوظيفي , مما يؤدي بالعامل إلى البحث عن عمل آخر , أو التقاعد المبكر , وقد يلجأ العامل إلى أساليب تكيفيه مثل تقليل الجهد المبذول في العمل , اللجوء

إلى التدخين والعقاقير , التباعد الاجتماعي والسلبية تجاه القدرات الإدارية والاستحقاق بها . (حسن، 2000،  
صفحة 102)

#### 4-11/ الظروف الفيزيائية للعمل :

تلعب البيئة المادية (الفيزيائية) دورا كبيرا في وضع الضغوط والاستجابة لها , ويقصد بالبيئة المادية الظروف العامة التي  
تحيط بالعاملين وهي شروط قد لا يستطيع بعض العمال التحكم فيه .

ويعد "هانز سيلبي" (1979) من أوائل الباحثين الذين وجهوا الانتباه إلى مصادر الضغوط المتعلقة بيئة العمل , فقد  
أشار إلى أن كثيرا من ظروف العمل المادية تسبب الضغوط للأفراد , وتضمن هذه الظروف : الضوضاء , والضوء ,  
واختلاف درجة الحرارة والصوت الناجم عن البيئة الداخلية للعمل والآلات الموجودة فيه . (ربيع، 2006، صفحة  
298)

إن ظاهرة الضغوط المهنية قد تمس أغلب العاملين في المؤسسات ابتداء من العمال إلى المسؤولين مروراً بالمؤطرين ,  
وتختلف مصادر الضغط حسب نوع قطاع العمل وحسب وظيفة العامل في المؤسسة , ويمكن جمع مصادر ضغوط  
العمل في ثلاث متغيرات أو محاور هي :

\* مصادر ضغط لها علاقة بالمهمة . « La tache »

\* مصادر لها علاقة بمضمون المؤسسة . « le contexte de l'entreprise »

\* مصادر لها علاقة بين العاملين . « relations interpersonnelles »

و يمكن توضيح هذه المصادر في الجدول التالي : (حسن، 2000، صفحة 107)

العلاقة بين العاملين	بنية المؤسسة	المهمة
سوء العلاقات بين أفراد المؤسسة . غياب الحوار والاتصال بين العمال . ضعف السند وعدم توفر المسيرين الأكفاء .	عدم ثبات المؤسسات التنظيمية . صراع من نوع (عامل المؤسسة) . عدم توفر الإمكانيات ومختلف الشروط المادية .	عبئ العمل . الخوف من نتائج الأخطاء المحتملة . عدم تحديد المنصب . صراع الدور وغموضه نقص في التأهيل والتكوين أو مؤهل جدا . تناقض الأوامر وعدم اتساقها

### جدول رقم (01) مصادر ضغوط المهنية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك ثلاث مصادر لضغوط العمل وهي مصادر خاصة بالمهمة ومصادر تتعلق ببيئة المؤسسة ومصادر خاصة بالعلاقة بين العاملين.

#### 5/ مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين :

أصبحت العديد من المؤسسات على اختلاف طبيعتها تعاني من تزايد معدلات ضغوط العمل , إذا شملت مهن عديدة من بينها مهنة التدريس إذ تصنف المدارس ضمن أعلى البيئات الضاغطة و بذلك يواجه المدرس الكثير من الظروف و الصعوبات التي تجعله غير راض عن مهنته , و هذا ما يتزاحم معاناته النفسية المتمثلة في القلق , التوتر تدني الدافعية , و هذا ما ينعكس سلبا على أداء رسالته على أحسن وجه . (حسين، 2006، صفحة 220)

تتبع مصادر الضغوط المهنية لدى المدرس من المهنة التي يقوم بها , فهي تتعلق بشروط عمله و موقفه منه و موقف الآخرين و فرصة الحياة أمامه و أمام الآخرين و حدود دخله , و علاقته بالإدارة التي يعمل لصالحها ضف إلى ذلك

أن الاتصال بعقول غير ناضجة و مع مستويات معرفية متفاوتة و مشكلات تعود إلى أعمار دون عمره و أنه يحمل باستمرار أعباء غيره و يعالج باستمرار دوافع مختلفة و متنافرة , ويعايشه باستمرار التناقص الذي يميز المجتمع و يجد صعوبة في الكيفية التي يوازي فيها بين دوره كمحافظ على أشكال الماضي وخلق أشكال جديدة من العادات .  
(حسن، 2000، صفحة 110)

ومصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين قد تباينت تصنيفاتها ومسبباتها بين الباحثين لاختلاف توجهاتهم النظرية , لكن هناك محاور تشترك فيها ولقد توصل الباحث "بلاش" من خلال نتائج دراسته التي أجريت على (392) مدرسا إلى تبيان ثلاث مصادر أساسية ترتبط بالضغوط التي يواجهها المدرس هي :

\* ضغوط ترتبط بطبيعة العمل الذي يؤديه المدرس .

\* ضغوط ترتبط بخصائص التلاميذ .

\* ضغوط ترتبط بالمناخ المدرسي .

كما توصلت دراسة "باهي سلامي" (2007) إلى تبيان مصادر رئيسية لضغوط المهنية لدى المدرسين في ثلاث محاور وهي :

\* مصدر ضغوط أعباء المهنة .

\* مصدر ضغوط السياسة التعليمية .

\* مصدر ضغط المكانة الاقتصادية . (سلامي، 2007، صفحة 87'88)

و استنادا إلى دراسة "لوزال جين" (1992) في كندا توصل هذا الباحث تبيان خمس مصادر أساسية للضغوط المهنية للطور الابتدائي و المتوسط و تتمثل هذه المصادر في :

\* عبء الفصل \*الإمكانات المادية \* الوقت \*العلاقات مع الزملاء و أولياء التلاميذ \* الحاجة إلى الاعتراف المهني.

(gamgloff, 2000, p. 70)

كما توصل "كوبوستورا" إلى تبيان ثلاثة مصادر أساسية للضغوط المهنية وهي :

\* العلاقات التنظيمية \* قرارات الإدارية العليا \* تطبيق الاستراتيجيات الجديدة.

كما يشير الدكتور " طه عبد العظيم حسين " إلى وجود العديد من المصادر لضغوط المهنية و هي :

### 1-5/ المصادر التنظيمية وطبيعة العمل :

تتمثل في متطلبات العمل الزائد , غموض و عبء الدور , صراع الدور , عدم الاستقرار الوظيفي , و عدم الترقية في

المهنة , ظروف العمل السيئة و توتر العلاقات في العمل و تعدد المسؤوليات و عدم وضوحها و غياب المساندة

الاجتماعية , و عدم وضوح الأهداف و السياسات في بيئة العمل .

### 2-5/ خصائص ونمط شخصية الفرد العامل :

والتي تتمثل في نقص قدراته و إمكانياته للقيام بالعمل و تحقيق التوافق المهني .

### 3-5/ البيئة المادية للعمل :

تتمثل في عوامل الإضاءة , درجة الحرارة و الضوضاء , و مدى صلاحية الحجرات و تجهيزاتها المختلفة قصد تحقيق

(219, p. 2006, حسين) الراحة النفسية .

و يقول الدكتور " محمد شحاتة ربيع " أن قياس ضغوط العمل ( مصادره) أمر فيه قدر كبير من الصعوبة , و يقوم

على استخدام اختبارات أو مقاييس نفسية معدة لهذا الغرض و هذه المقاييس تدور عباراتها في مجملها حول ما يلي :

\* ضغوط بيئة العمل المادية و ظروفه \* ضغوط المناخ النفسي للعمل .

(289, p. 2006, ربيع) \* ضغوط العلاقة بين الزملاء و الرؤساء .

و فيما يلي نستعرض بشكل مفصل مجموعة من مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين .

**5-5-1 / مصادر ضغوط بيئة العمل :**

تظهر الضغوط المهنية حسب " نيلسون " و " كويك " عندما يواجه الأفراد نوعين رئيسيين هما (صراع الدور) الناجم عن تعارف التوقعات المرتبطة بالمهام الوظيفية فعندما يتعرض الفرد للعمل لساعات طويلة , و قد يتعارض ذلك مع متطلبات دوره.

وهناك (غموض الدور) الذي يحدث نتيجة لعدم فهم العاملين لما هو متوقع منهم , ويعني غموض الدور على مستوى المدرسة , عدم وضوح الرؤية للعاملين بالمدرسة عن مسؤولياتهم وواجباتهم وحقوقهم وكيفية الحصول عليها , وتشير بعض الدراسات أن حديثي التخرج الملتحقين بالعمل يكونون أكثر شعورا بالضغوط وأن تلك الضغوط تقل في الوظائف العليا نتيجة الخبرة المكتسبة لها .

**5-1-1 / عبء العمل :****5-1-1-1 / زيادة عبء العمل :**

يأخذ عبء العمل صورتين أساسيتين وهما زيادة عبء العمل ويعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح , وأن هذه المهام تتطلب مهارات عالية لا يملكها الفرد وعدم تناسب مؤهلاته مع طبيعة العمل , وكل ذلك يؤدي إلى نشأة بعض الضغوط التي تؤثر على الأداء فيعتبر زيادة نصيب المدرس في تدريس بعض المواد مصدرا من مصادر الضغوط .

**5-1-1-2 / انخفاض عبء العمل :**

يتطلب أداء العمل مستوى منخفض من المهارة , نتيجة البطء في سرعة العمل وصغر حجم العمل وهو ما يطلق عليه بتفاهة العمل الذي يسبب الملل والروتين . (حسين، 2006، صفحة 244)

**5-1-2 / ضغط العمل التربوي :**

يواجه المدرس باستمرار متطلبات متباينة ومتناقضة كمقاومة التلاميذ ونظام المدرسة من جهة ، وبين متطلبات المناهج وقدرات التلاميذ من جهة أخرى ، فعمل المدرس ينطوي على عدد كبير من الشروط التي تواجهه بالصعوبات ، فواجباته كثيرة واتصال المدرس في أكثر أوقات العمل هو اتصال مع عقول ومع مستويات معرفية متفاوتة في انخفاضها وارتفاعها ، بالإضافة إلى ذلك تتميز الإدارة بالتعقيد وعدم المرونة ، مما يجعل المدرس أمام موقف فيه الكثير من التعقيد ، إذ يشعر أحيانا بعدم الطمأنينة يأتيه من رأي الإدارة فيه ، أو رأي المفتش ، وفي هذا الجو يكون عليه أن يركز انتباهه لساعات متعددة خلال النهار وأن يعي شؤون مدرسته ومشكلاتها ساعات متعددة بعد خروجه منها ، وأن الإرهاق الذي يصيب المدرس من جراء الضغط وشروطه ، وما يتطلبه من تنوع في المسؤوليات ، وعناية في التحضير وتركيز في الانتباه ، ودقة في التعامل مع الناشئين ، لا يعد له إرهاقا يمكن أن يأتي من العديد من المهن الأخرى .

**5-1-3 / اكتظاظ الأقسام**

يمثل اكتظاظ الأقسام أحد العوائق الأساسية للمدرس عن أداء أدواره التربوية ويعتبر مصدر قلق له ، إذ لا يتمكن في بعض الأحيان من إتمام درسه في الوقت المحدد ولا يتمكن من إيصال المعلومات وتحقيق أهدافه بالكفاية المطلوبة إلى كل التلاميذ وهناك معايير للأقسام البيداغوجية التي تعتبر نموذجية من حيث : السعة ، اللون ، الإضاءة ، التهوية ، وعوازل الضوضاء وأن الواقع المدرسي المعاش في الجزائر والذي يتم بأعداد التلاميذ المتزايدة أمام قلة المؤسسات التربوية يسبب ضغطا للمدرس (زيد، 2007، صفحة 14).

**5-1-4 / عدم الأمن في الوظيفة :**

تعتبر الترقية والتطور في المهمة التربوية ضرورة لمواجهة الشعور بعدم الأمن الذي يراوده من حين إلى آخر نتيجة للخوف مما سيحدث له مستقبلا ، وذلك تدعيما لمكانته في المؤسسة التي يعمل فيها وهكذا تصبح المهمة التربوية التي

يزاولها المدرس مصدر رضاه إذا ما كانت تفتح له مجال التقدم فيها ، وإبراز قدراته المهنية أكثر وعلى العكس قد تصبح عدم رضا وعدم أمن وخوف من فقدان الوظيفة ، عندما يحتل سلوكه ولا يتوازن مع شروط وظروف المهمة التربوية. (زيدي، 2007، صفحة 148)

وفي هذا الصدد يشير " دافيدسون " ( 2001 ) إلى أن المهنة تعتبر مصدرا للضغوط

وتشمل على :

\*عدم الأمن في الوظيفة -

\*نقص فرص التنمية المهنية للترقية .

\*الانتقال المفاجئ من مكان العمل (حسين، 2006، صفحة 225)

#### 2-5/ مصادر ضغوط العلاقات التربوية :

توجد العديد من المتغيرات التي تساهم في توتر المدرس ، نتيجة لسوء علاقاته سواء مع المدير ، المفتش أو الزملاء والطلاب ، وهذا ما يسبب مصدر من مصادر الضغوط المهنية لديه .

#### 1-2-5/ الإدارة المدرسية :

يمثل الجهاز الإداري إحدى العوامل المهمة التي تدعو إلى المضايقة في العمل التربوي ، ويعتبر المدير المسئول الأول في المؤسسة التعليمية إذ يلعب دور المنسق والموجه لطبيعة العمل التربوي داخل المؤسسة ، فإذا كان يقوم بالتسيير المحكم والغير فوضوي فإن ذلك يدفع المدرسين إلى احترامه والمساهمة معه في التسيير الحسن للمؤسسة التربوية ، أما إذا قام بدور معاكس ، يصبح بذلك مصدر إزعاج وضغط ، فالتعاون المتبادل بين الإدارة والمدرسين على حل المشاكل الداخلية والخارجية للتعليم ، يزيد من قوتهم وتماسكهم كون التعليم عملية إنسانية قبل أن تكون عملية تربوية وتساهم إدارة المدرسة في (زيدي، 2007، صفحة 140)

- تشجيع المدرس على التفكير في الأساليب الحديثة في التدريس .



- تشجيع التقويم الذاتي من جانب المدرس .
- التعاون في التفكير والتخطيط والتنظيم .
- الاتصال الفعال في النظام المدرسي .

### 5-2-2 / المشرف التربوي ( المفتش ) :

يقوم بمهمة الإشراف التربوي الموجهون المتخصصون الذين يزورون المدرسة بين حين وآخر ذلك قصد معرفة نواحي القوة والضعف لدى المدرسين وتوجيههم التوجيه السليم ، إلا أن هناك نظرة في التربية الحديثة ترى أفضلية عدم تواجد المفتش ، لأنه يشكل عائقا للتطور وحرية المدرس في التصرف للقيام بدوره التربوي ، كما يرغب و حسب مقتضيات الواقع والإمكانيات ، وفي هذا الصدد يقول " محمد رفعت رمضان " ( 1984 ) في كتابه " أصول التربية وعلم النفس " أن الإشراف الفني لا يساير المدرسة الحديثة في العقد الجديد ولا يتفق مع اتجاهات التربية الحديثة ، لأنه قد أساء إلى العلاقة بين المفتش والمدرسة ولم يفد المدرس بل ترك فيه الحسرة والمرارة ، لأنه دائما موضع الممتحن وهناك من المفتشين من يجهل دوره التربوي ، ويجعل المدرس هدفه الأساسي وينسى بذلك التلميذ ، إذ يشغل الفرصة لإهانة المدرس ، هذا ما يولد مشاعر الخوف والكراهية في بعض الأحيان لدى بعض المدرسين ، وبذلك يصبح المفتش عامل إزعاج للمدرس خصوصا إذا ما أحبطت مجهودات المدرس عندما يشعر بأنه لم يقيّم حق تقييمه خلال إحدى زيارات المفتش له ( زيدي، 2007، صفحة 144)

### 5-2-3 / ضغوط التلاميذ :

تظهر هذه الضغوط من خلال عدم مقدرة المدرس على دفع التلاميذ إلى الدراسة والإنجاز وسط جو كثرت فيه المغريات المادية والمؤثرات الإعلامية والتي تشكل ضغطا مستمرا على المدرس و التلميذ ، إلى جانب ذلك فلقد كثرت مشكلات آداب السلوك وانضباطه خاصة عند المراهقين في المرحلة الثانوية ، إذ يميلون إلى الثورة والعصيان والتمرد ويتجهون نحو إهانة المدرس والخروج عن طاعته وتشكل السلوكات المنحرفة من قبل التلاميذ كتعاطي المخدرات ،

السجائر ، العدوان ضغطا كبيرا على المدرسين إلى جانب ذلك انتشار معدلات الرسوب والتسرب المدرسي رغم الجهود المبذولة وهذا ما يجد من دافعية المعلم وعطاءه .

#### 4-2-5 / الصراعات مع الرؤساء :

توجد صراعات لا قيمة لها مع ( رئيس ومرؤوس ) تشكل في معظمها مصدرا للضغط ، وذلك باعتبار الرئيس لديه قدرة التحكم فيما يخص المصادر المادية ويمكنه أن يسيطر على العامل من حيث ( العلاوة والترقية) في المنصب ، وفي بعض الأحيان يعطى منصب أقل مما يستحقه العامل ، وهذا يعتبر بمثابة بتصغير للمكانة المهنية خاصة امام زملائه ، هذا ما يجعل العامل يشعر بعدم تقدير الذات وتتكون لديه نظرة سلبية تجاه عمله ، وهذا ما يجد قدرته على الاداء وإتقان العمل .

#### 5-2-5 / الصراعات مع الزملاء :

من المفترض أن يكون الجو الاجتماعي في العمل مليئا بفرص التعاون وتبادل الأفكار لكن ما يلاحظ أن معظم المنظمات تكثر فيها الصراعات والخلافات بين العمال ، وهناك تفاعل وتداخل بين مختلف المتغيرات وهي من نوع صراعات شخصية من أجل الحفاظ على المنصب والمكانة ، وهناك أدوار غير محددة وهكذا تصبح يومية عبارة عن ، fantana سلسلة من المواجهات بين الأفراد في جو يسوده الاتهامات والأكاذيب ، هذا ما يولد الضغط المهني ( 1990، صفحة 46).

#### 3-5 / مصادر الضغوط المادية :

#### 1-3-5 / الأجر :

الأجر عبارة عن القيمة النقدية التي يتقاضاها العامل كمقابل لخدماته التي يؤديها ، ويعتبر من أهم العوامل التي تؤثر " لا يمكن Hamilton في حياة المدرس وسعادته ، إذ يعتبر عند الكثيرين المورد الوحيد للرزق وكما يقول " هاملتون للعمل الذي لا يدر ربحا أن يؤدي إلى التوافق ، فالأجر الذي يحصل عليه المدرس وقيمه المنح الإضافية دافعان قويان

للمتمسك بالعمل التربوي ، في حالة ما إذا كان عمله لا يدر عليه الدخل الكافي لإشباع تلك الحاجات فهذا ما

يسبب له الإحباط النفسي ويدفعه إلى ترك العمل التربوي. (زبيدي، 2007، صفحة 151)

أو القيام بعمل آخر بحثا وراء بديل له كالتجارة أو العمل بالساعات الإضافية المؤسسات التعليمية الحرة ، وهذا ما يزيد عليه ضغطا وجهدا قد يؤثران على توازنه وحتى على مستوى كفايته التربوية

### 5-3-2 / قلة الكتب المدرسية :

يعتبر الكتاب المدرسي صلب عملية التدريس إذ يحدد المعلومات التي يجب أن تدرس للتلاميذ وعدم توفره أو نقصه يسبب مصدرا نفسيا للمدرس .

### 5-3-3 / انعدام الوسائل التعليمية :

الوسائل التعليمية هي الأدوات والطرق المختلفة التي تستخدم في المواقف التعليمية والتي لا تعتمد كلية على فهم الكلمات والرموز والأرقام ، لذلك فهي تستخدم في جميع المراحل التعليمية ومع جميع التلاميذ على اختلاف مستوياتهم العقلية ، ومن هنا يظهر دور الوسائل المعينة السمعية ، البصرية وخصوصا وسائل التكنولوجيا الحديثة وأهميتها في العملية التعليمية وزيادة فاعليتها ، فإذا انعدمت هذه الوسائل صعبت مهمة المدرس (زبيدي، 2007، صفحة 152)

### 6 / آثار الضغوط المهنية على المدرسين :

إن أغلب الآثار المترتبة على ضغوط العمل ليست بالضرورة سلبية لأن هناك بعض الآثار الإيجابية للضغط قد تدفع العامل نحو الإنجاز والتفوق ، وتكون حافزا للتنافس والدافعية وحل المشكلات ، فالضغط ظاهرة من ظواهر الحياة ، لكن الضغوط الحادة والمزمنة تؤدي إلى الإنهك المهني كون مهنة التعليم تعتبر من المهن التي لديها مستوى عالي من الضغط وهذا لارتباطها بالجانب الاجتماعي ولقد توصلت العديد من الدراسات أن المهن ذات الصلة بالتفاعل مع المجتمع مثل التعليم والخدمات الصحية والاجتماعية تتضمن مستوى عالي من الضغط ، ويجب الإشارة إلى أن مكان

العمل لا يعتبر المصدر الوحيد للضغط لكن إذا نظرنا إلى الفرد الذي يقضي أكثر من ( 60 بالمائة ) من وقته وهو

يعمل ، إن عمل المدرس لا يتوقف فقط في المدرسة بل يتبعه إلى البيت وأماكن أخرى

وهناك نوعان من آثار الضغوط المهنية على المدرسين وهما :

**1-6 / آثار الضغوط المهنية على المستوى المدرسي :**

**1-1-6 / الغياب والتأخر عن العمل :**

ضغوط العمل تؤدي إلى انخفاض مستوى الولاء للمدرسة وانخفاض مستوى الروح المعنوية والتأخر عن العمل من قبل

المدرسين ، فزيادة الضغوط المهنية تؤدي إلى ترك العمل هروبا من الضغوط المختلفة يعود أساسا إلى عدم القدرة على

التكيف مع بيئة العمل أو المدرسة ، وقد يزداد الانسحاب عن العمل ، كما يمكن أن تلجأ المدرسة إلى استبدال

بعض العناصر غير المفيدة ، وذلك بإتاحة الفرصة لأشخاص جدد يتصفون بالحيوية والنشاط .

**2-1-6 / ضعف الاتصالات :**

إن المستوى المرتفع من ضغوط العمل يؤثر على نمط وطبيعة الاتصالات بين الأفراد داخل المدرسة وكلما ازداد غموض

الدور وصراعه أدى ذلك إلى زيادة معدل الضغوط الذي يترتب عنه تدهور الجانب العلائقي في المدرسة وتوكيد

الكراهية وعدم الثقة مما يساهم في إثارة الحقد والغيرة والصراع بين الزملاء ، كما أن توتر العلاقات يترتب عنه انخفاض

رضا المدرسين الذي يظهر أحيانا في الغياب وعدم انتظام حضورهم اليومي وعدم إتقان المهمة .

**3-1-6 / اتخاذ القرارات الخاطئة :**

إن اضطراب العلاقات في العمل وانسداد قنوات الاتصال بين المدرسين يؤدي إلى عدم الثقة وعدم الموضوعية في اتخاذ

مختلف القرارات المرتبطة بالعملية التعليمية ، نتيجة تعرض المدرس لحالة عدم الاتزان والتوافق النفسي وعدم إيجاد

الحلول للمشاكل المختلفة التي تواجه العامل وبالتالي يتم اتخاذ مختلف القرارات بصورة خاطئة ، هذا ما يؤدي إلى

نتائج سلبية وخيبة سواء على الفرد أو المنظمة بصفة عامة. (حسين، 2006، صفحة 233'234)

2-6 / آثار الضغوط المهنية على مستوى الفرد :

الفرد هو المستقبل الأساسي والمباشر للضغوط المختلفة وتأخذ هذه الآثار صوراً متعددة فقد تكون جسدية أو نفسية ، سلوكية ، معرفية ، واجتماعية وقد تكون شاملة لهذه الجوانب فالضغوط تحدث تحولات في جسم الإنسان مرتبطة بتأثر الجهاز العصبي وزيادة الإفرازات الغددية التي تؤثر سلباً على صحة الفرد ، وتظهر مؤشرات الضغوط على شكل اضطرابات قد تتطور إلى أمراض خطيرة تتسبب في الانقطاع الكلي عن العمل ، لكن هذه الآثار تتباين من فرد إلى آخر تبعاً للفروق الفردية واختلاف ظروف العمل ومتطلباته وفيما يلي نشير إلى هذه الآثار :

1-2-6 / الآثار النفسية السيكولوجية :

يترتب إحساس الفرد بتزايد الضغوط في العمل إلى حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تؤثر على علاقة الفرد بغيره ، ومن أهم هذه الآثار النفسية الشعور بالحزن ، الكآبة ، القلق ، عدم التركيز ، صعوبة في التعبير ، التردد واللامبالاة وهذه النتائج تكون معوقة جداً للمدرسة ، ولقد أثبتت كل من " هالم ستروم " و " رينج " أن هناك علاقة بين حالة المزاج ووقوع الحادثة الضاغطة ، فالحوادث السارة تستدعي المزاج الإيجابي الذي يترجم الشعور بالمتعة والحيوية والنشاط ، أما الحوادث المؤلمة تستدعي حالة المزاج السلبي الذي يترجم عن طريق الشعور بالضيق والتعب الدائم ، فإن من أهم تأثيرات الضغط النفسي على العامل يتمثل في عدم التوازن العاطفي ، القلق ، فساد الطبع ، اضطراب في السلوك والعدوانية ، وفي هذه الحالة فإن علاقات الفرد مع غيره ومحيطه تكون على شكل نزاعات دائمة ومستمرة تؤثر على الإدماج المهني ، ومن آثار الضغط الاضطراب النفسي وهو مصطلح حديث وليد الضغوط والذي يعني عدم استطاعة الفرد استعمال طاقته وموارده النفسية والجسمية (حسين، 2006، صفحة 235)

6-2-2 / الآثار الفزيولوجية :

يتعرض الفرد بسبب الضغوط إلى مختلف الأمراض السيكوسوماتية وهي أمراض جسمية نفسية المنشأ باعتبار أن الضغط النفسي هو المسبب لها ويرجع ذلك إلى التغيرات المختلفة التي تطرأ على الجسم جراء المواقف الضاغطة ومن أمثلة الأعراض ما يلي :

- أمراض الجهاز العصبي مثل : أمراض الكولون ، الإسهال ، السكري .
- أمراض الرئتين والجهاز التنفسي كالربو وصعوبات التنفس .
- أمراض الجهاز العضلي والعظام كآلام الظهر ، توتر العضلات .
- أمراض الجهاز التناسلي ، كالبرود الجنسي ، سرعة القذف ، ومن أكثر الأعراض التي تظهر على المدرسين تتمثل في آلام الرأس ، فقدان الوزن ، ارتفاع ضغط الدم ، الالتهاب الفيروسي ، التعب المزمن ، واضطراب الجهاز الهضمي

7 / الصعوبات المهنية :

7-1 / صعوبات تتعلق بالإمكانات المادية :

7-2 / عدم كفاية الأجهزة والأدوات في المؤسسة :

تعد التسهيلات أو الإمكانيات أحد أهم المشكلات في التربية الرياضية المدرسية ، لأن غيرها من المواد التربوية لا تحتاج إلى ما يحتاج إليه أستاذ التربية البدنية والرياضية من كم وكيف هذه التسهيلات ، ووجود الأدوات والأجهزة بوفرة أمر له قيمة كبيرة ، وهو عامل مساعد في نجاح الدرس إذ بواسطة هذه الأجهزة يمكن للأستاذ أن يقوم بأوجه النشاط بشكل متنوع كما يصبح العمل أكثر تشويقاً ولكنه في نفس الوقت يتطلب تخطيطاً دقيقاً يزيد من مسؤولية الأستاذ في إدارة مؤسسته فهو يحاول أن يجعل النشاط حراً تلقائياً ، لكنه بذلك يلت زمام النظام من يده فيصبح الأمر أقرب إلى الفوضى وقد يؤدي ذلك إلى الإصابات والحوادث لذا من الواجب أن يكون الأستاذ ذا قدرة خاصة على التنظيم وحسن الإدارة كما أن كثير من البرامج الممتازة للتربية البدنية والرياضية المعاصرة تدار بنجاح مع قدر غير

كافي من الأدوات والتسهيلات ، فليست التسهيلات الأنيقة هي التسهيلات الأفضل ، بل المهم أن تكون هذه التسهيلات فعالة وآمنة وجذابة للتلاميذ والأهم من ذلك هو قدرة الأستاذ على توظيف هذه التسهيلات توظيفا جيدا في المدرسة بأوجهها المختلفة .

### 7-3/ عدم توفر الصيانة اللازمة للأدوات والأجهزة :

كما من ضمن المشاكل المتعلقة بالإمكانات ما يتصل بتشغيل وتوظيف هذه الإمكانيات وقد يوفر قدرا ملائما وربما كبيرا من التسهيلات في المدرسة ، ولكن قد لا يستطيع الأستاذ استخدامها أو صيانتها وهي قضية تتعلق بكفاءة التأهيل للأستاذ وحلها يكمن في الاشتراك في دورات التدريب للتعرف على طبيعة هذه الإمكانيات خاصة إن كانت مستحدثة كأجهزة التدريب

( متعددة الأغراض) والأجهزة السمعية البصرية في تعليم الجوانب الحركية والمعرفية في التربية البدنية (الرزاق، 1995،  
صفحة 124)

### 7-4/ تدخل إدارة المؤسسة في صرف بنود الميزانية المخصصة للتربية البدنية والرياضية :

فميزانية التربية البدنية لها مصدران أساسيان :

إما بالاعتماد الحكومي أو المنح والتبرعات ويجب أن توزع الميزانية طبقا للخطة على شراء ما يلزم البرنامج أو إصلاح وصيانة المتاح من الإمكانيات .

-الملابس الرياضية - الرحلات المدرسية - الكتب والمراجع الرياضية لمكتبة المدرسة .

-الخامات المستخدمة كالجير الأبيض - الأنشطة الداخلية والخارجية - الجوائز والهدايا .

ويرى " زيجلر " أنه ينبغي على الأستاذ المتهم بإدارة التربية والرياضية ما يلي :

- تصنيف التسهيلات والإمكانيات .

- شراء أو بناء التسهيلات .

- صيانة التسهيلات .

- الاستخدام الصحيح للتسهيلات .

وماعدا ذلك يجب ألا يدخل ضمن ميزانية التربية البدنية الرياضية .

### 7-5/ المساحة المخصصة للملاعب وأماكن الممارسة غير الكافية :

عدم توفير أماكن لتبديل الملابس ، يؤدي إلى خلع التلاميذ ملابسهم في الفصل وهذا يؤدي إلى ضياع فترة أطول من الوقت المخصص لهذا الغرض وبالتالي ضياع وقت كبير من الحصة كما أن ترك ملابس وأدوات التلاميذ في الفصل بصورة غير منتظمة ممكن أن يؤدي إلى فقدانها ، لذلك يجب توفير مكان تبديل الملابس في كل مؤسسة قريبة من الملعب حتى نقلل من الوقت الضائع من الدرس .

### 7-6/ عدم كفاية العائد المادي لمدرسي التربية البدنية والرياضية :

إن ضعف دخل المدرس يؤدي إلى اضطراره للعمل بعد وقت المؤسسة في عمل آخر بعيدا عن مجال عمله بل يمكن تفضيله على عمله الأساسي ولذلك يجب على الجهات المسؤولة تحسين الوضع المادي لأستاذ التربية البدنية والرياضية (الرزاق، 1995، صفحة 125)

### 8/ صعوبات تتعلق بالمنهج الدراسية :

#### 8-1/ المركزية في التخطيط ووضع المنهجية الدراسية :

إذا أردنا أن نحدد على وجه الدقة الصورة الكلية للمنهج يمكن القول أنه يتشكل من مجموعة من العناصر والمكونات والمادة العلمية والطرق والوسائل والأنشطة التي يمكن استخدامها لتقويم التلاميذ لذلك يجب أن يشترك في تخطيط منهج التربية البدنية والرياضية وبعض التلاميذ بعد توضيح واجب كل منهم .



وخلاصة القول مهما تعددت مستويات التخطيط في المنهج إلا ويجب أن تكون مستويات متعاونة وليست مستويات متصلة وذلك لأن تسلسل هذه المستويات من السلطة العليا إلى أن تصل إلى الفصل الدراسي في مؤسسة محلية يجب أن يكون تسلسلا متعاونا وحتى يمكن وضع تخطيط منهجي ونموذجي يستطيع أن يؤدي إلى التكامل وفق تخطيط علمي دقيق .

### 8-2/ إلزامية المنهج وتقييده بابتكار المؤسسة :

أدت إلزامية الأستاذ بإنهاء منهج معين في فترة زمنية محددة إلى حرمان الأستاذ من عملية الابتكار والنمو المهني والتي يجب أن يشعر بها في مهنته وذلك لعدم قدرته الخروج على المنهج المحدد من قبل الوزارة ، ولأن المنهج المخصص له حصص محددة المفروض أن ينتج فيها وليس هناك فرصة لابتكارات الأستاذ أو الخروج عن حيز المنهج ، لأن هناك رقابة على الأستاذ من قبل الوزارة (توجيه التربية البدنية ) تتابعه وتلزمه بالمنهج وإنهائه في الوقت المحدد ، كما أن كون مادة التربية البدنية والرياضية غير أساسية في المدارس لا يعطي للمناهج أهمية كبيرة في التطبيق ، كما أدى عدم دخول التربية البدنية والرياضية ضمن المواد الأساسية في المؤسسات إلى عدم الاهتمام بها لعدم وجود درجات محددة لها (الفتي، 1996، صفحة 94)

لذلك فهي ليست مادة رسوب أو نجاح ولا تدخل ضمن المجموع فلا يهتم بها التلاميذ مثل المواد الأخرى .

### 9 / صعوبات تتعلق بدروس التربية البدنية والرياضية:

#### 9-1/ عدم مناسبة حجم المادة الدراسية بالزمن المحدد لها :

لكي يتحقق مستوى عال من التربية يجب أن تكون المواد التعليمية في المناهج مناسبة في حجمها لقدرات التلاميذ وليس من السهل تحديد الحجم الصحيح للمادة حيث هناك دائما الميل نحو وضع حجم أكبر للمادة في المناهج لذلك كان من الضروري اختيار حجم المادة بالقدر الذي يتناسب مع حدودها في اللحظة الزمنية وكذلك مع الإمكانيات المتاحة للمؤسسة وخبرات الأستاذ ، فيؤدي زيادة حجم المادة التعليمية بالمنهاج إلى مظاهر سلبية مثل :

السطحية في تعلم النشاط وإهمال تنمية القدرات البدنية والحركية وذلك نتيجة عدم توفر الوقت الكافي فيجب أن يكون هناك درجة معينة في إتقان الأنشطة البدنية حتى يكون التدريس أفضل ، فإذا لم يتقن التلاميذ مثلا قدرا أساسيا من مهارات الألعاب وخططها فلا يمكن أن يحققوا الإنسانية المطلوبة في الملعب وبالتالي لا يتوفر التحمل البدني الأمثل لهم مما يؤثر سلبا على تحقيق المستوى المطلوب لإنماء القدرات البدنية ، وقد يسبب الحجم الكبير للمادة التعليمية عدم قدرة الأستاذ على تعليم بعض أقسامها في الوقت المحدد وترك بعضها دون تعليم ومن ناحية أخرى يجب أن لا يقل حجم المادة التعليمية بالمناهج بحيث لا تعطي الفرصة الكاملة للتلاميذ لاكتساب خبرات كافية في الأنشطة البدنية والرياضية وتكون نتيجة القصور في شمولية المنهج انخفاضاً في مستوى تكيف الأجهزة العضوية ، وانطلاقاً مما سبق يجب ألا ننظر لها أيضاً من جانب صعوبتها فالأشكال والحركات الصعبة في تكتيك ألعاب القوى و الجمباز تحتاج إلى زمن أكبر للتدريب عليها فيؤثر ذلك سلباً على العلاقة الديناميكية ( المادة والزمن ) وفي نفس الوقت لا تؤدي الأنشطة البدنية الصعبة إلى تحمل بدني كافي للتلاميذ ولذلك فمن الخطأ عند وضع المناهج أن تتصور صعوبة المادة ، فتحقيق المستوى هو نتيجة التدريس الفعال ، ولذلك يجب أن يكون حجم وصعوبة المادة مناسبين لتحقيق ذلك (الفتي، 1996، صفحة 95)

## 9-2/ موقع درس التربية البدنية والرياضية من الجدول الدراسي :

إن مكان درس التربية والرياضية في الجدول الدراسي يعتبر من العوامل المحددة لتنفيذ الدرس ، فإذا تواجد الدرس في الحصة الأولى تكون بيولوجية التلميذ في حالة هادئة كما أن سرعة الاستجابة ومرونتهم غير كافية ولذلك يجب أن يأخذ الأستاذ هذه المعلومة في الاعتبار عند تنفيذ مثل هذه الدروس وكذلك يراعي ما يلي ذلك من دروس في اليوم الدراسي ، أما دروس التربية البدنية والرياضية التي تؤدي في منتصف اليوم الدراسي ، فيجب أن نراعي قدرات أداء التلاميذ الجسمية والذهنية والإجهاد الذهني نتيجة دروس سابقة يتيح الفرصة لأستاذ التربية البدنية والرياضية التي تأتي في الجدول الدراسي بعد حمل ذهني عالي كالاختبارات في المواد الأخرى أو بعد عدة دروس مجمدة ، فيجب أن تكون

معوضة للتعب الذهني وذلك باستخدام الحمل المتوسط ويكون في الشرح الطويل وأنشطة ترويجية على شكل ألعاب ومسابقات وفي كلتا الحالتين يجب أن ينتهي الدرس بالتهذئة المناسبة في كون الأستاذ قادر على تعديل دروسه بما يتفق في منتصف اليوم الدراسي ، فإذا كان درس التربية البدنية والرياضية في آخر اليوم الدراسي فيمكن إنهاء الدرس بحمل عالي مرة أخرى .

### 9-3/ عدم وجود منهج خاص للدروس في الظروف الخاصة :

تكون في الأحوال الجوية فإذا أصبح الجو شديد الحرارة أو شديد البرودة واشتدت الرياح وانهمرت الأمطار ، فإن الأستاذ يجب عليه إن لم تكن بالمؤسسة صالة تدريب رياضي مجهزة بالأدوات والأجهزة الرياضية أن يعدل ويغير من بعض أنشطة الدرس لمقابلة الظروف الجوية التي حدثت ومن انجح الوسائل لمقابلة هذه الظروف الجوية أن يقوم الأستاذ بتحضير بضعة دروس للجو الحار وأخرى للجو البارد وأن يكون مستعداً لتدريبها في الظروف الطارئة (الفتي، 1996، صفحة 96)

### 9-4/ عدم كفاية عوامل الأمن والسلامة :

على كل أستاذ أن يراعي كافة العوامل التي تساعد على نجاح الدرس وتنفيذ برنامج المؤسسة بما في ذلك مراعاة الأمن والسلامة وتقع على كل أستاذ مسؤولية أدبية وقانونية لحماية التلاميذ وفيما يلي بعض الاقتراحات المفيدة :

- توفير الإشراف الملائم لكل الأنشطة وفي كل الأوقات .
- التأكد من تقديم فترة إحماء ملائمة لأجسام التلاميذ تناسب اللعبة أو مجموعة الألعاب المزمع بتقديمها .
- يفضل تقسيم التلاميذ إلى مجموعات متجانسة القدرات قبل الممارسة .
- تجنب التعب عن طريق التدرج بحمل اللعبة وخاصة تلك التي تتصف بالتحمل .
- تنظيم مساحة اللعب بحيث تكون هناك مسافة مناسبة بين حدود الملعب وبين أسوار المباني
- يجب إزالة الأشياء الغير ضرورية والعوائق من مساحة اللعب .

- أن يخلع التلاميذ الساعات والخواتم والسلاسل قبل اللعب وتأمين ارتداء النظارات .

### 10 /الصعوبات المتعلقة بالإعداد المهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية :

#### 1-10 /عدم وجود دورات حقل الأستاذ :

تؤدي عدم وجود دورات حقل الأستاذ إلى نسيان المادة أو عدم الاطلاع على كل ما هو جديد في المادة والأساليب الحديثة في التدريس والتدريب وهذا بدوره يؤدي إلى ضعف الأستاذ في مادته وعدم تمكنه منها ، لذلك يجب أن يكون هناك دورات صقل من قبل الوزارة لكل فترة زمنية محددة لكل أستاذ والتي تعتبر بمثابة دورات تنشيطية له ، تطلعه على ما هو جديد في المادة .

#### 10-2 /عدم وجود التوجيه الكافي للأستاذ من قبل الإدارة القائمة على التوجيه :

أي عدم وجود متابعة دائمة للأستاذ من قبل موجه التربية البدنية والرياضية ، الموجه يأتي إلى الأستاذ على فترات بعيدة يحددها معه ، أي أن الأستاذ يعلم الوقت الذي يأتي فيه الموجه ويحضر ما يريده وهذا طبعا لا يحقق المرجو من عملية التوجيه ، فالموجه يجب أن يكون بمثابة المشرف على الأستاذ ويأتي فجأة حتى يتابع عمله على مدار السنة وأن تكون عدد دورات الإشراف كثيرة ومتقاربة حتى يشعر الأستاذ بأن هناك إشراف عليه ، كما أن الموجه لا يعتبر مشرف فقط على ما حققه الأستاذ ، ولكنه يجب أن يوجهه إلى ما يجب أن يفعله وعلى الأخطاء التي يرتكبها ليصححها (ثابت، 1998، صفحة 233)

خلاصة :

يتضح مما سبق أن موضوع الصعوبات والضغط المهنية وبالتحديد لدى المدرسين مسألة جديرة بالدراسة والبحث نظرا لارتباطها بالمستقبل وهو الإعداد والتكوين ، فالصعوبات التي يواجهها المدرس تعتبر بمثابة حاجز وعائق يحول دون تبليغ رسالته على أكمل وجه فمعاناة المدرس مؤشر من مؤشرات اختلال النظام التربوي باعتباره منفذ برامجه على أرض الواقع ، وانطلاقا مما سبق أن الصعوبات والضغطات المهنية تنوعت وتعددت بين بيئة العمل وعبء العمل ، والعلاقات التربوية ، والصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية ، المناهج الدراسية ، وما يتعلق بدرس التربية البدنية والرياضية والإعداد المهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية .

وهكذا فإن عمل المدرس في جو مليء بالمشاكل والصراعات يؤدي حتما إلى آثار نفسية تنعكس سلبا على أدائه ورضاه عن وظيفته وحبه لمهنته ، وضعف مردوده التربوي .

فمهنة التدريس مهنة صعبة تتطلب من المدرس الصبر ومواجهة مختلف الصعوبات التي تواجهه وتحتاج من أستاذ التربية البدنية والرياضية خاصة مسؤوليات وواجبات وشروط تساعد في عمله .

تمهيد :

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد اجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسى أهدافها وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة.

من خلال الوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكنها استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن إطار نشاطها سواء كان محليا أو إقليميا أو دوليا ثم تحقيق أهدافها المحددة ويمكن تصنيف هذه الموارد في إلى مجموعات تشمل الموارد المادية مثل المباني والمعدات والتكنولوجيا والأرصدة المالية والموارد التنظيمية و الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية.....الخ والموارد البشرية والتي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين.

هذه الأخيرة أي الموارد البشرية تزايد الاهتمام بها وتنظيمها من خلال إدراك أن العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة وأعمال المنظمة فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من اجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة من خلال نشاطها سواء كان اقتصادي أو خدماتي وبالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات .

من هذا المنطلق وباعتبار المجال التربوي احد المجالات التي اهتمت بالموارد البشرية من خلال نتائج الأداء الوظيفي للعاملين فان كان أدائهم جيد وفعال،أكد يضمن للمؤسسة التربوية التميز والاستمرارية والرقى في تكوين الأفراد والمجتمعات ، ومن بين العاملين في القطاع التربوي أستاذ التربية البدنية والرياضية فهو يسعى إلى الوصول إلى مراتب من الأداء الفعال لتضمن بذلك المؤسسة التربوية نجاحها كون الأداء الوظيفي للأساتذة احد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المنظمات من اجل البقاء والنمو، إذن يمكن القول أن المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من

خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة. ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق بإسهاب إلى الأداء الوظيفي من خلال تعريفه ومعرفة عناصره ومحدداته، أبعاده، كما نسلط الضوء على عملية تقييم أداء الأفراد العاملين القائمين على هذه العملية وكذلك إبراز طرق تقييم الأداء التقليدية والحديثة .

### 1/ مفهوم الأداء:

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عده تعريفات لغوية واصطلاحية توضح هذا المفهوم.

### 1-1/ المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به . (منظور، 1988، صفحة 166)

### 1-2/ المعنى الاصطلاحي :

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها :

\* الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به (مصطفى، 1984)

\* ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة. وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها

الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما

الأداء فيقاس على أساس النتائج". (حسن، 2003، صفحة 209)

\*"الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء

العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية."

(مزهودة، 2001، صفحة 86)

\*"الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق

وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد." (محمد سعيد، 2003، صفحة 219)

من هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهود الفرد وهي : القدرات وإدراك الدور، والقيام بالمهام .

ويلقي **توماس جلبرت** الضوء على الأداء ، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز ، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.

يرى **علي السلمي** أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة

ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء. (الباقي، 2005، صفحة 175)

تعريف **توماس** : الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس. (درة، 2003، صفحة 25)

من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغيير بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

## 2/ محددات الأداء الوظيفي :

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ومعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد" .

(حسن، 2003، صفحة 210)



ولهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في :

\* الجهد المبذول من طرف الفرد .

\* القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة

\* مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته .

### 1-2/ الجهد :

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله .

### 2-2/ القدرات :

تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

### 3-2/ إدراك الدور :

ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه. ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندها يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.

من خلال كل هذا يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لانجاز أعماله وما

يتمتع به من مهارات ،معلومات وخبرات ، ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها . (حسن، ادارة

الموارد البشرية ، 1999، الصفحات 210,216)

### 3/أنواع الأداء:

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء ،هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

ويمكن تقسيم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك: (عشي، 2002، صفحة 05)

فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم ، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر ، إضافة إلى معيار الشمولية.

**3-1- معيار المصدر :** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء

الخارجي.

### 3-1-1/ الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة ، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا ما يلي:

\*الأداء البشري:وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

\* الأداء التقني : وهو في قدره المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

\*الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

### 3-1-2/ الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي

هو الذي يولده، فهذا النوع بصفه عامه يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع ،

وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كميّة أين يمكن قياسها وتحديد أثرها .

### 3-2/ حسب معيار الشمولية :

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي .

### 3-2-1/ الأداء الكلي :

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية ، الربح والنمو. كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

### 3-2-2/ الأداء الجزئي :

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق. (الشيلي، 1988، صفحة 56)

### 4/ أبعاد الأداء :

نعني بأداء الفرد للعمل للقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه

الأبعاد هي :

\*كمية الجهد المبذول

\* الجهد المبذول

\* نمط الأداء

#### 1-4/ كمية الجهد المبذول:

تعتبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

#### 2-4/ الجهد المبذول :

فيعني مستوى بعض الأنواع للإعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

#### 3-4/ نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل ، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة. (محمد سعيد، 2003، صفحة 220)

#### 5/ نظريات الأداء:

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

## 1-5 / نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فردريك تايلور (*F. Taylor*) من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجًا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والناتج اليومي المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج. (محمد، 1995، صفحة 27)

وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل رفع الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية. (احمد، 1982، الصفحات 18,19)

## 2-5 / نظرية التقسيم الإداري:

من أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول (*H. Fayol*)، وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف. وتبرز أيضًا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض. (محمد هـ، 1984، صفحة 23)

لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي: نشاطات فنية - نشاطات تجارية - نشاطات مالية - نشاطات أمنية - نشاطات محاسبية - نشاطات إدارية وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتباره أهم هذه الأنشطة، وقسمها إلى خمسة عناصر هي: التخطيط-التنظيم - التوجيه-التنسيق - الرقابة. كما وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكدًا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي:

تقسيم العمل - السلطة والمسؤولية - الانضباط في العمل - وحدة الأمر - وحدة الاتجاه - تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد - المكافآت - المركزية - التسلسل الهرمي - النظام - المساواة - الاستقرار الوظيفي - الابتكار والمبادأة - العمل بروح الفريق. (محمد ا.، 1990، الصفحات 08,09)

### 5-3/ النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس وبيبر *Max Weber* حيث تعد نظريته الخاصة بمياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها ، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تنساب إليهم في حدد الأوامر المشددة والتي تتلخص في مفهوم " :اصدع بما تؤمر."

وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختيار على تنفيذها ، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها على ثلاثة أقسام هي :

السلطة البطولية - السلطة التقليدية - السلطة القانونية الرشيدة . (فتحي، 1985، الصفحات 156,157)

هذا وإن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء. (خلف، 1403هـ، صفحة 30)

**4-5 / نظرية العلاقات الإنسانية:**

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة ، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وحدانيًا وانفعاليًا أكثر منه رشيدًا ومنطقيًا. (اخرن، 1997، صفحة 56)

وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها إلتون مايو وزملاؤه (*E.Mayo, et, all*)

التي أجريت في هوثورن (*Howthorne*) بشركة جنرال إلكتريك ، أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بكل هذه المشكلات والتحرير من وطأة الضغوط الرئاسية وتخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية.

كما كشفت نتائج التجارب أيضًا أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافع الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس ، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية .ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون (*Kurt Lewin*) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل . كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد. (نواف، 1988، الصفحات 75,76)

**5-5 / نظرية العدالة:**

:تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز (*Adams*) على الافتراض

بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة . (محمد ا.، 1998، صفحة 32) وقياس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف (الحفيض، 1990)

وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير، والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم. (محمد ا.، 1998، صفحة 35)

### 5-6/ نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم (*Vector Vroom*) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول

إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه . (احمد م.، 1993، صفحة 153)

وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة لنتيجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

**الدافع للأداء = منفعة العوائد × احتمال تحقق العوائد**

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم. كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل. (اخرون، 1997، الصفحات 192,193)

### 5-7/ النظرية اليابانية في الإدارة:

قام وليم أوشي (*W. Ouchi*) بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية (*Z*) والتي تقوم فرضياتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي. (محمد ا.، 1998، صفحة 31)



ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء. (أخرون، 1997، صفحة 197)

وتقوم نظرية (Z) على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي:

أ- الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.

ب- الحدق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك عن الخبرة والتجربة. وطول ممارسة العمل.

ج- الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.

وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي

بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة. (صالح، 1417هـ، الصفحات 79,80)

## 6/ تقييم الأداء الوظيفي:

كما قلنا في مقدمة الفصل قد شغل الأداء الوظيفي وما زال بالباحثين والمهتمين به وكذا المدراء وغيرهم نظرا للأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها في مجال تسيير الموارد البشرية.

ولما كانت الفروق بين الأفراد أمرا طبيعيا فان الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي أن

يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعا للفروق الفردية بينهم فالفرد الذي استلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أداءه ضعيفا في

المراحل الأولى من إنجاز أعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله.

نظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم

لعملهم ومعرفة نتائج أعمالهم ، مما يسمح من خلال كل هذا بتقييم أدائهم.

**6-1/ تعريف تقييم الموارد البشرية- أفراد -:**

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم وبمستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم المادية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر وترقية لوظيفة أخرى. (الباقي، 2005، صفحة 285)

من خلال ملاحظة هذا التعريف نجد انه ينص على توضيح تقييم أداء الفرد من خلال نتاج عمله من جهة ، وعلى سلوكا وتصرفاته من جهة أخرى ، وأن التقييم يشتمل على نجاح الفرد وتفوقه في وظيفته الحالية من ناحية،ومن ناحية أخرى مدى نجاحاته وفرص ترقيته في المستقبل، كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم. (محمد سعيد، 2003، صفحة 294)

كما يعرف أحمد ماهر تقييم الأداء بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. (ماهر، 2005، صفحة 248)

و يرى عبه الغفار حنفي في تقييم الأداء " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافي أو جدارة أو استحقاق معين ( ممتاز ، جيد جدا، مقبول ، ضعيف ن ضعيف جدا). (حنفي، 2006، صفحة 361)

وبهذا يمكننا القول أن تقييم الأداء هو دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة وتحليل لمختلف سلوكياته ونتائجها وذلك للحكم على مدى إمكانيته في التقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل فيها.

**6-2/عملية تقييم الأداء الوظيفي:**

مما شك فيه أن عملية تقييم الأشخاص قديمة ، كما أنها عملية مستمرة تمارسها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة ، فنحكم على شخص ما أنه ذكي وآخر ناقص الذكاء ، وشخص اجتماعي وآخر انطوائي وغيرها من عمليات

التقييم.

تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها ، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي .  
ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوماً إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم ، وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات - وخاصة المنظمات الصناعية إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب. وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل (أخرون، 1997، صفحة 197)

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها "عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه. (وسيلة، 2004، صفحة 123)  
كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل و أسلوب المنظمة. كما أنها تعد- عملية تقييم الأداء- استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل. (بلوط، 2002، صفحة 362)

وبهذا نجد أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص ( مؤهلين للقيام بهذه العملية) وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن.

### 3-6/ أغراض تقييم الأداء:

تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض: إستراتيجية وإدارية وتنموية، وستتناولها بشيء من الشرح فيما يلي (المرسى، 2006، صفحة 407)

**6-3-1 / أغراض إستراتيجية:**

يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية. ويستند التنفيذ الفعال الإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة ، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

ولتحقيق هذا الغرض الإستراتيجي فان النظام يجب أن يتسم بالمرونة ، لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة ولسوء الحظ فان غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الإستراتيجي. ففي دراسة حديثة ، تبين ان 13% فقط من المنظمات موضع الدراسة تستخدم أنظمة الأداء لتعريف العاملين بأهداف المنظمة.

**6-3-2 / أغراض إدارية :**

تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، خاصة تقييم الأداء، في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات ، التسريح المؤقت من العمل ، الاستغناءات عن العاملين ، تقدير الأداء الفردي.

وعلى الرغم من أهمية هذه، القرارات فان العديد من المديرين والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها "شر لا بد منه للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين ، وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين. ومن ثم ، فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

**6-3-3 / أغراض تنموية:**

يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل. فعندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فان إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم

الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء.

ومن الناحية المثالية ، فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء ، ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل... الخ .  
ومن الغريب أن يشعر المدبرون والمشرفون بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين بنواحي الضعف في الأداء والتي أفرزتها أنظمة تقييم الأداء ، على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفعالية لأداء جماعة العمل أو الحفاظ على علاقات العمل اليومية.

نستخلص مما ذكر أن أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق التوافق أو الارتباط بين مهام العاملين والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة ، وتوفير معلومات مفيدة ودقيقة لاتخاذ قرارات بشأن العاملين ، وأيضا تزويد العاملين بمعلومات مرتدة ( التغذية الراجعة) التي تفيد في تحقيق أغراضهم.  
ومن خلال كل هذا وانطلاقا من الأهمية التي تتميز بها عملية تقييم الأداء ، يمكننا أن نحدد بعض أغراض أو أهداف هذه العملية وهي:

- \* اختيار الأفراد الصالحين للعمل وكذا الأفراد الصالحين للترقية.
- \* تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأمتس التي يتم عليها الترقية، زيادة الأجور... الخ.
- \* تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل جهود أكبر.
- \* إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
- \* تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى .
- \* معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم
- \* المحافظة على المستوى العالي للكفاءة والإنتاجية.
- \* مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم.

\* تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

(حنفي، 2006، صفحة 366)

\* تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له.

\* مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والإنتاج المتميز والالتزام الدقيق.

\* تشخيص الحاجة إلى التدريب وإعداد البرامج اللازمة لذلك.

#### 6-4/القائمون بعملية تقييم الأداء:

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي :

\* المشرف أو الرئيس المباشر للفرد

\* التقييم عن طريق الزملاء

\* التقييم عن طريق المرؤوسين.

\* التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم

\* التقييم عن طريق العملاء

#### 6-4-1/التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:

يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداما. وفي حقيقة

الأمر. فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها ، ومن ناحية أخرى ، نجد أن المشرف

ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل ، ومراقبة الفرد أثناء العمل ، إعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.

دلت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام والانتشار فقد اتضح من خلال

مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95% من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم ، بينما

أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت ويمثل 13% وتمثل اللجان كمدخل للتقييم 6% بينما يتمثل التقييم

من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 6% (حنفي، 2006، صفحة 367)

#### 6-4-2/ التقييم عن طريق الزملاء:

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيههم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك ، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص (المرسي، 2006، صفحة 444)

#### 6-4-3/ التقييم الذاتي ( أي عن طريق الأفراد أنفسهم ):

الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد. وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ولا يشكل جزءا من التقييم الرسمي لأداء الفرد . (حنفي، 2006، صفحة 367)

على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة. وعلى وجه الخصوص فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.

#### 6-4-4/ التقييم عن طريق المرؤوسين:

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات.... الخ.

إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل - من ناحية أخرى - إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية.

وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية إلا أن هذا المدخل مثل مدخل تقييمات الزملاء تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للإغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل. كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين. (المرسي، 2006، صفحة 445)

#### 6-4-5/ التقييم عن طريق العملاء:

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص. فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة... الخ، فإن المشرفين و الزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف. وبدلاً من ذلك فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء. لقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة تقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم ومن أمثلة ذلك مؤسسة "ماريوت" التي تمتلك سلسلة فنادق ماريوت والتي تقوم بتصميم استقصاء لكل نزيل في كل غرفة للتعرف على مدى رضائه عن الخدمة، كما يقوم قسم خدمة العملاء بشركة "whirpool" بالاتصال بعينة عشوائية من العملاء الذين تم تقديم خدمة فنية لهم في منازلهم للتعرف على تقييماتهم لسلوك طاقم الخدمة عند تقديمهم لها في منازلهم. ويكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلة مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، وهو ما يستلزم وقتاً وتكلفة ملموسة. (المرسي، 2006، صفحة 446)



**6-5/ محاور تقييم الأداء:**

وهو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور هي

**6-5-1/ محور معدلات الأداء :** حيث يتم تقييم العاملين بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم. ويؤخذ على هذا المحور. أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة ، مما يضفي على العاملين جوا من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وانه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعامله مع الموظفين.

**6-5-2/ محور الصفات الشخصية :**

حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم ، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون أو الالتزام أو المبادأة أو الانتماء أو الصدق ، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج ، أو دقته في الأداء، أو حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه.ومما يؤخذ على هذا المحور: صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض ،من حيث علاقتها بالعملاء إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمة، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية. (المجيد، 2005، الصفحات 269,270)

**6-5-3/ محور الهادفية :**

حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف ،حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف بناء على مشاركة معه ومع رئيسه ، على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف ، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك الى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة.

**6-5-4 / محور الفعالية العامة**

حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين باعتبار الفعالية تملك الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة، ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته ومدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة. ويؤخذ على هذا المحور، عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضروريا وبالرغم من هذا فإن المحور يتلافى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية.

**6-6 / طرق تقييم الأداء:**

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه مثل قدرته على أداء العمل المواظبة والانتظام والتعاون مع زملاء العمل وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية ولقد تطورت أساليب التقييم حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم. وفيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

**6-6-1 / الطرق التقليدية لتقييم الأداء:**

**6-6-1-1 / طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:** وتتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء؟ والزملاء، والمرؤوسين، والانتظام في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات. ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه

الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل مستوى أداء الفرد. ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها افتقارها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي.

(المجيد، 2005، صفحة 272)

### 6-6-1-2/ طريقة التوزيع الإجمالي:

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين. لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة

40% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جداً.

ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقاً للتوزيع السابق.

أي اختيار 10% بدرجة امتياز، 20% بدرجة جيد، 40% بدرجة مقبول، 20% بدرجة ضعيف، 10% ضعيف جداً.

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين. (الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة

الموارد البشرية، 2002، صفحة 387)

**6-1-3/ طريقة الترتيب العام:**

وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيباً تنازلياً وفقاً للأداء العام للعمل وليس بناءً على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية،... وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديراً واحداً لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز. ويعاب على هذه الطريقة أيضاً عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل.

كما يؤخذ على هذه الطريقة، أيضاً أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في احد المجموعات، مساوياً لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو اضعف منه. (المجيد، 2005، صفحة 272)

**6-1-4/ طريقة المقارنة بين العاملين :**

وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحياناً بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين.

وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى. وهذه الطريقة لا تخدم أغراضاً أخرى مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة. وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين، ويلاحظ على الطرق السابقة: الحكم مطلق فيها للمقيّم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم أو أي عمل آخر، ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال ما يلي: (المجيد، 2005، الصفحات 273، 274)

\*تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد: فقد يميل المقيم إلى التشدد أو التساهل في التقييم، وقد

يكون دافعه في ذلك منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية ، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو الخشية من مواجهة المرؤوسين، في حالة إعطاء تقدير ضعيف.

\*التعميم في صفة واحدة: بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص وجوانب العمل ، نتيجة لامتيازها في صفة واحدة ، أو جانب واحد من جوانب العمل.

\*تأثير الحداثة ، فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوس على مدار السنة ، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه ، ولكنه قد يتأثر المقيم - في ملاحظته لأداء المرؤوس - بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم ، فالفرد يتذكر عادة بوضوح - الوقائع القريبة. وينسى الأحداث البعيدة .

\*التحيز الشخصي للمقيم: بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضده أو مع بعض المرؤوسين ، وقد يكون هذا التحيز السليم أو الايجابي ، بسبب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين ، أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن ، مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة.

\*التشابه بين الرئيس والمرؤوس: حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديراً أعلى مما يستحق.

ويمكن إيجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي:

\* وأنه يركز على السمات الشخصية للأفراد ، بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء .

\*ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس،ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل.

\*إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج على الاستمرار في عدم نضجه .

\*إن الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك إداري ، وهو افتراض غير

سليم ، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

### 6-6-2/ الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفا، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر:

### 6-6-2-1/ طريقة الاختيار الإجباري :

\* إن التقييم يخضع للتقدير الشخصي ، ولا يستند إلى أسس موضوعية.

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل ، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات ، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة اخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم. تمتاز هذه الطريقة بقلة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم ، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.
- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما وأن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة. ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم ، وتطور قدراتهم ، بمعرفة الرئيس.

### 6-6-2-2/ طريقة الأحداث الحرجة:

وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء، كل فرد قد يكون بعضها ايجابيا وبعضها الآخر سلبيًا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد. الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما اذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم. (الباقي، الموارد البشرية من

الناحية العلمية، 2005، صفحة 388)

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث الجمعية حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها، بحيث تكون أساسا لعملية التقدير. وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة الى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، الاعتمادية ، القدرة على العمل، المسؤولية والمبادأة... الخ. (المرسي، 2006، صفحة 425)

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة : تركيزها على تقييم أداء العامل والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد. كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس ، والتي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف.

**6-2-3/ طريقة التقييم المشتركة :** التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري وبدون أي اعتبار للمركز الإداري. وعلى ذلك فان تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه. وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية :

\* اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم

\* اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم

\* تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم ، والإفادة منها.

\* رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة ، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فينتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل ، إلى جانب الأداء في الماضي . ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في

تحديد الأهداف والواجبات ، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها ، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه ، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور ، وكيفية مواجهتها ، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى ، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة . (المجيد، 2005، الصفحات 275,276)

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف ، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء مايلي:

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد
- يضع الفرد بنفسه أهداف قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من اجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة .
- موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء.
- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة .
- في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا كبيرا في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعية. انه ينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المرؤوسين على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق.
- تتركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية.
- ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل... (المرسي، 2006، الصفحات 433,434)



## 6-7 / أهمية تقييم الأداء :

يكتسب موضوع تقييم الأداء الخاص بالعامل قيمة كبرى من وجهة نظر المؤسسات التي يعمل بها ومن جانب نفسه في ذات ، فالمؤسسة تبقية في العمل أو تفصله منه ، أو ترقيه أو تمنحه امتيازات أو تحرمه أو تجازيه بعقوبات ، كل ذلك بناء على تقييمه لأدائه وتقديرها لمدة كفاءته في العمل ، ومناسبة سماته واستعداداته الشخصية للنجاح فيه ، كما أن العامل نفسه يجب أن يكون دائما موضوع تقدير إدارة المؤسسة أو رؤسائه وان يكون تقييمه لأدائه بدرجة ممتازة حتى يؤمن على مستقبله ويطمأن على دخله . (طه، 2001، الصفحات 349,350)

يعتبر تقييم الأداء بحد ذاته تقييما للأداء الكلي للمنظمة إذ انه يكشف نقاط القوة والضعف في الوظائف الإدارية في جوانب التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف . (الموسوي، 2004، صفحة 163)

وعملية تقييم الأداء تعود بفوائد جمّة على الفرد والمؤسسة و نذكر منها :

\*تحصل المؤسسة من خلال عملية تقييم الأداء على أدوات لقياس إنتاجية الفرد وكل قسم ، وتستفيد المؤسسة أيضا من هذه المعلومات عند اتخاذ قرارات خاصة بالترقية أو النقل ، أو منح زيادات في الأجور ، كذلك بالنسبة لقرارات الفصل من العمل ، وتستخدم عملية التقييم كقاعدة لتقدير مدى نجاح أو فائدة أي نوع من التغييرات التنظيمية مثل تصميم العمل ، أو أنظمتها أو تغيير المشرفين ، أو تغيير ظروف العمل .

\*تعتبر عملية تقييم الأداء للفرد أساس عملية التقدم في الوظيفة مثل زيادة الراتب والترقية أو تعطيه نوع من التغذية الراجعة للمساعدة على تحسين أدائه والتعرف على جوانب الضغط وتزوده بمعلومات عن كيفية تحقيق أهداف العمل . (حلمي، 1999، صفحة 144)

\*كما أنها تزيد من ولاء الموظف للمؤسسة وتعمل على إثراء وتحسين مهارات العمل لديه كما توفر وقتا ثميننا للاتصال مع الموظفين ومشرفيهم .

\*تحديد الحاجة من الموارد البشرية : يساهم تقييم أداء العاملين في تحديد الحاجة من الموارد البشرية في ضوء قدرة

العاملين الحالية على الوفاء في أعمالهم وفق الأهداف الموضوعية .

\*تحسيس العاملين بالمسؤولية ورفع الروح المعنوية لديهم : يدرك الموضوع بعد تقييم أدائه من قبل الإدارة بأنه سياترب

عليه اتخاذ قرارات خاصة تتعلق بمستقبله وحياته الوظيفية والعمل الذي يؤديه لذلك يقوم لديه الشعور بالمسؤولية

ويتفانى في بذل المزيد من الجهد وتأدية العمل على أكمل وجه لكسب رضا الإدارة عنه .

\*كما تقدير العمل المؤدى والجهد المبذول من قبل إدارة المؤسسة يخلقان جوا من التفاهم والعلاقة الحسنة بين العاملين

والإدارة وتبني القرارات الإدارية التي تعكس التحفيز والترقيات على أساس من الكفاءات وحسن الأداء ، وهذا يقود

في النهاية إلى خلق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين وتقوية الروح المعنوية للعاملين . (مرعي، 1999، الصفحات

(232,233)

## الخلاصة :

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة من تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة مع التطرق إلى مختلف جوانبه ، محدداته ، عناصره ، من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة ، كما القينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصي القيام بإجرائها للمتخصصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما له من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه ، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورية لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العليا منه .

عموماً ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالية والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها .

## تمهيد :

تعتبر مهنة التدريس من أهم المهن التي تتطلب صفات خاصة ينبغي توفرها في الأستاذ ، الذي يعد المسئول عن تحقيق الأهداف التربوية للأمة وتنشئة الأجيال . وعليه فقد اهتم أغلب

الباحثين والعاملين في الحقل التربوي بتحديد الصفات التي يجب أن تتوفر في المدرس حتى يستطيع تأدية الأدوار والمهام التي أسندت إليه على أكمل وجه وينهض بجيل صالح يستطيع خدمة المجتمع . وتدريس التربية البدنية والرياضية يحتاج بشدة إلى قيادة مؤهلة لتحقيق الكثير من أهداف التربية البدنية والرياضية ، ومن هذا المنطلق كان لزاما علينا تسليط الضوء في هذا الفصل على الأستاذ بصفة عامة و أستاذ التربية البدنية والرياضية بصفة خاصة .

1/ تعريف الأستاذ :

يرى بلوم " BLOOM " أن الأستاذ هو الذي يتكيف في هذه المجالات البيداغوجية الثلاثة :

العاطفي ، النفسي ، المعرفي ومنها يستطيع الوصول إلى ستة أصناف منها : المعرفة ، الفهم

التطبيق ، التحليل ، التقدير ، الشرح وبهذا المعنى فإن الأستاذ هو ذلك الشخص الذي يكرس

نفسه مهنيا لتعليم الآخرين ومساعدتهم وأن يشارك في التطوير الثقافي ويهتم بتربية الأطفال وتحقيق الأهداف التربوية

التي يصبو إليها .

أما " محمد إسحاق " فيعرف الأستاذ على أنه مصدر توثيق العلاقة التفاعلية بينه وبين التلاميذ ، فإحساسه بهم يثري

حياة كل منهم ، فالأستاذ لديه القدرة الكبيرة على كشف نقاط القوة والضعف عند التلاميذ مما يساعدهم على

التعامل معه بطريقة مستمرة قائمة على فهم سلوك التلميذ وأسباب الوقوف على تصرفه (محمد، 1982، صفحة

91)

ويقول " إبراهيم ناصر " الأستاذ إنسان مرشد وموجه ، إنه يسير دفة سفينة التعليم وكلما كان أكثر وعيا و إدراكا

لخبرات الطلبة الماضية و آمالهم ورغباتهم واهتماماتهم الرئيسية كان أكثر فهما للقوى التي تعد نفوسهم بها (ناصر،

1982، صفحة 131)

ومن ناحية أخرى : يقصد به ذلك الشخص الذي اختار مجال التربية كمهنة له (اللقاني، 1989، صفحة 301)

### 2/ شخصية الأستاذ :

إن الأستاذ كباقي الأفراد ، كان طفلا يعيش في كنف أبويه ثم أرسل إلى المدرسة ، ثم التحق بأحد معاهد إعداد الأساتذة تحت إشراف هيئات معينة ، وقد يكون متزوجا وله أولاد وقد يكون أعزب يعيش بمفرده إلى غير ذلك من الأمور الأخرى ، والأستاذ في هذه المراحل جميعها يتأثر بالأفراد الذين يتعامل معهم والجو الذي يعيش فيه ، فهو يتأثر بأبويه وعلاقتهما به ومعاملتها له في طفولته ، وبالأساتذة الذين مرو عليه في دراسته وعلاقته مع هيئة التدريس فقد يتعود الجبن والخوف والتردد وعدم الثقة بالنفس نتيجة لتربيته المنزلية وقد يشب على العكس من ذلك قويا متزنا شجاعا غير متردد، ولا شك أن ظروف حياة الأستاذ لها أثرها في حياته وتؤثر بدورها على علاقته بتلاميذه ومقدار نجاحه في مهنته ، فالأستاذ الذي يميل منذ صغره إلى الانتقام و يجد في تلاميذه مجالا سهلا للانتقام ، يظهر في الضرب والقسوة وسوء المعاملة معهم ، أما الأستاذ الذي يكون كارها لمهنة التعليم ، فقد تظهر كراهيته لها ضد التلاميذ أنفسهم فتفقدته اتزانه أثناء قيامه بعمله وعلاقة المدرس بتلاميذه وتبادل المحبة معهم ومقدار إخلاصه في عمله ونجاحه فيه ، ويتوقف إلى حد كبير على كيانه النفسي وما هو محمل به من أثر الماضي والحاضر، فهذه كلها خارجة عن إرادته ولكنها تتحكم في عمله إلى حد بعيد وتكون عناصر شخصيته ، وتؤثر في سلوكه نحو التلاميذ وبالجملة تؤدي إلى نجاح الأستاذ في عمله أو فشله فيه (اخرون، 1981، صفحة 156)

### 3/ صفات الأستاذ :

يؤثر الأستاذ بصفة مستمرة في سلوك المتعلمين حتى يكتسبوا الخبرة والعادات الفكرية والاجتماعية ، الشخصية والعاطفية التي تساعدهم على التكيف والتوافق .  
وعليه فقد اهتم أغلب الباحثين والعاملين في الحقل التربوي بتحديد الصفات التي يجب أن تتوفر في الأستاذ حتى يستطيع أن يؤدي الأدوار التي أسندت إليه على أكمل وجه وينهض بجيل صالح يستطيع خدمة المجتمع ، وتتمثل هذه الصفات في :

## 3-1 النواحي الصحية والجسمية :

التدريس من الأعمال التي تحتاج إلى جهد وعمل متواصل " فالأستاذ الضعيف من الناحية الصحية لا يستطيع أن يقوم بعمله على الوجه المرضي (بركات، 1979، صفحة 50)

لأنه إذا كان يشكو من ضعف الصحة عامة ، أو مصاب ببعض الأمراض التي لا يستطيع أن يؤدي مهنته على أكمل وجه ، لذا على من يرغب في الدخول إلى ميدان التربية والتعليم أن يكون :

\* متمتعا بصحة جيدة :

شروط أساسي يجب أن يتوفر في الأستاذ ، فمن كان مريضا ، أو ضعيف الصحة ، قليل المقاومة ، لا يستطيع أن يجعل جو التعليم في فصله جو نشاط (اخرن م.، 1979، صفحة 51)

\* أن يكون نشيطا كثير الحيوية :

فالأستاذ الكسول يهمل عمله ولا يجد من الحيوية ما يدفعه للقيام بواجبه (اخرن ع.، 1992، صفحة 295) والعكس ، فإذا كان يتميز بالحياة والنشاط فإنه في نفسية التلاميذ حب العمل والدراسة .

\* أن يكون حسن الزي :

منظما ، نظيفا ، فالأستاذ نموذج لتلاميذه وإهماله لملابسه يجعله موضع سخيرية من طرفهم (اخرن ع.، 1992، صفحة 295).

وعدم احترامهم له يدخل في حسن الزي : اختيار الألوان ، الثياب ، لأن الأستاذ قدوة ومثل لتلاميذه .

أن تكون حواسه سليمة وخالية من العيوب والعاهات الشائنة :

فمثلا : إذا كانت حاسة السمع بها خلل ، كأن يكون الأستاذ ثقيل السمع ، فان الكثير من الأمور وأجوبة التلاميذ تفوته ، ولا يستطيع أن يصحح لهم أخطاءهم ، مع العلم أن مهنة التعليم قائمة على المراقبة الدائمة وتصحيح الأخطاء التي يقوم بها التلاميذ والعمل على تقويمها ، ضف إلى ذلك أن هذا العيب يعطي للتلاميذ فرصة قول الألفاظ غير

المقبولة ، وكمثال آخر نذكر حاسة البصر فمن الضروري أن تكون سليمة لأننا نعرف أن مهنة التعليم تحتاج إلى الدقة ، لأن وظيفة الأستاذ هي تصحيح أخطاء التلاميذ ، فعدم الدقة في البصر تجعل الأستاذ يترك أخطاء عند تصحيح أعمال التلاميذ التي تستقر في ذهنهم على أنها صحيحة (اخرون م.، 1979، صفحة 51).

**أن لا يتصف بسوء الحالة النفسية :**

لأن الأساتذة الذين يشتهرون بالاضطرابات النفسية يمكن أن تكون لديهم قسوة زائدة فيعاملون في معاملاتهم للتلاميذ على كثرة العقوبة والسخرية منهم (عاقل، 1985، صفحة 230)

### 2-3 الصفات العقلية :

المدرسون والأساتذة سواء منهم في المدارس الأولية أو الثانوية أو من هم في المعاهد العليا يجب أن يكونوا على نصيب كبير من الصفات العقلية التي تساعدهم على تأدية أدوارهم بصفة جيدة ومنها :

**\*إلمام الأستاذ بمادته :**

فضعف الأستاذ في مادته يجعله يقصر في تحصيل التلاميذ لها ويعرضه للخطأ فيها ، إن هذا الضعف يزعزع ثقة التلاميذ فيه ، وقد يصرفهم عنه ، مما يشعره بالارتباك ومركب نقص ويستحيل في مثل هذه الحال أن يقوم الأستاذ بعمله ، فالأفضل له أن يعترف بأنه يجهل مايفعله من أن يعطي للتلاميذ معلومات خاطئة على أنها صحيحة .

**\*الذكاء :**

التدريس من الأعمال التي تحتاج إلى اطلاع بعض العلوم النظرية كما يحتاج إلى ثقافة واسعة وعمامة ، لكن هذا يحتاج إلى درجة عالية من الذكاء ، ثم أن الأستاذ يحتاج دائما إلى سلوك تلاميذه وتحليل الكثير من المواقف الانفعالية ومشكلات تنطوي على تلاميذه وبصفة عامة فإن عملية التربية البدنية تقتضي من صاحبها سرعة الفهم ، على عكس الأستاذ قليل الحظ من الذكاء ولا يمكن أن ينجح في عمله .

\*الذاكرة القوية :

فالأستاذ إذا كانت ذاكرته ضعيفة كان معرضا للسخرية ، أما إذا كانت ذاكرته قوية فهي تساعده على تذكر الموضوع فإذا نسي نقطة أو أغفل بعض التفاصيل الصغيرة سوف يتفكك شرحه أو يرتبك أمام تلاميذه وبالتالي سيفقدون ثقتهم به .

\*الإلمام بنفسية التلاميذ وعقليتهم ، ميولهم ، استعدادهم ومراحل نموهم :

فالأستاذ كالتبيب لا يستطيع وصف الدواء ما لم يتعرف على الداء (اخرن م.، 1979، صفحة 54) وعليه فيتوجب على الأستاذ أن يكون على علم بالفروق الفردية بين تلاميذه حتى يسهل عليه إيجاد الطرق المناسبة للتعامل معهم ويصل إلى مستوى كل واحد منهم لأن الأستاذ يعتبر الموجه ، المرشد الناصح.

3\_3 الصفات الأخلاقية :

الأستاذ يحتاج إلى خصائص خلقية لسببين :

" لأنه مؤثر فعال في نفوس التلاميذ ... وأن مهمة التدريس تحتاج إلى صفات خاصة حتى يصبح أستاذا ناجحا فيها (العزیز، 1982، صفحة 163)

من بين هذه الصفات ما يلي :

\*أن يكون الأستاذ ذا شخصية قوية وواعية للرسالة التربوية :

نقصد بها أن شخصية الأستاذ أساس نجاحه حيث يقول الأستاذ " اليوت ELIOT " "إن القيمة العظيمة للأستاذ لا تكمن في الطريقة العادية لتأديته واجباته ، لكنها كامنة في قدرته على القيادة وعن طريق شخصيته الخلفية وعن طريق تأثير قدوته الحسنة (العزیز، التربية الحديثة ، 1969، صفحة 04)

\*أن يكون محب للتلاميذ :

وتتجلى محبة التلاميذ في احترامهم ، وهذا باحترام ذلك الطبع المقدس الذي نجده في البراءة العميقة الطبيعية.



وهذا يتطلب معرفة طباعهم وميولاتهم ورغباتهم الخاصة .

#### \*العطف واللين مع التلاميذ :

فلا يكون قاسيا حتى يفقد لجوءهم إليه واستفادتهم منه وأن لا يكون عطوفا لدرجة الضعف فيفقد احترامهم (العزير،

التربية الحديثة ، 1969، صفحة 163)

فإذا كان هذا الأستاذ قاسيا يجعل التلاميذ ينفرون منه ومن المدرسة وإذا كان لينا جدا يفقد احترامهم ، ولهذا يجب أن

يكون صديقا مرشدا أكثر منه مؤدبا ، صارما ملقنا (رمزي، 1963، صفحة 35)

#### \*الحزم والكياسة

فلا يكون ضيق الخلق ، قليل التصرف ، سريع الغضب ويفقد بذلك احترام التلاميذ ، وأن يكون طبيعيا بسلوكه

معهم لأن التلاميذ شغوفون لمعرفة أخلاق مدرّسيهم مهما

حاولوا إخفاءها ، ولهذا يجب أن يكون مخلصا في عمله ، طبيعيا مع تلاميذه (وصل، 1974، صفحة 25)

#### \*الشعور بالرسالة :

وذلك بوعيه بالرسالة التي يتحملها اتجاه التلاميذ واتجاه مهنته ، حيث ينبغي عليه أن يحافظ على شرف المهنة ، وأن

لا يكذب في قوله وسلوكه حتى لا يزعزع ثقة التلاميذ فيه (العزير، التربية وطرق التدريس، 1982، صفحة 164)

#### \*أن يكون قدوة ومثلا أعلى :

حيث يعتبر الأستاذ المثل الأعلى الذي يقتدي به التلاميذ ويتأثرون به ، وعليه وجب أن لا يكذب وأن لا يغش ،

فالأستاذ بحكم عمله وثيق الصلة بالتلاميذ ، وكثير من العادات التي يكتسبها التلاميذ يأخذونها من أساتذتهم.

(بركات، 1979، صفحة 51)

لذا يجب أن يكون قدوة ومثلا يحرض على حضور حصصه في مواعيدها وأن يكون صادقا أمام تلاميذه .

**\* ضبط النفس :**

فكثير ما يحدث للأستاذ من التلاميذ ما لا يرتضيه فيغضب ويصحب ، إلى أن يتوقف عن التدريس ، فيظهر أمام التلاميذ بمظهر لا يرتضيه له أحد ، ومن ناحية أخرى فإن التلاميذ سرعان ما يتعرفون على وسائل إثارة الأستاذ فيعشون بها ويضايقونه ، لذا وجب عليه أن يكون حليما واسع الصدر قادرا على كبح جماح نفسه في حالة الغضب .  
بالإضافة إلى الخصائص السابقة الذكر يجب أن نحدد أيضا أهم الخصائص الثقافية والمهنية التي يجب أن تتوفر في المدرس الكفاء .

**3\_4 الصفات الثقافية :**

لقد أوكل المجتمع إلى الأستاذ أمر تثقيف أبنائه وتربيتهم ، فهذه المهمة ليست محصورة بل تمتد إلى تسليح عقول التلاميذ بكثير من الحقائق العلمية والعملية التي يعتمد عليها في حياته من أجل هذا أدخلت مواد متعددة في جميع معاهد تكوين الأساتذة ، لتكون أساسا في تثقيف الأستاذ ، ومن أبرز ما يجب على الأستاذ أن يكون مطلعاً على :  
**\* علم النفس :** إن الإحاطة بنفسية الأطفال وعقليتهم وميولهم واستعداداتهم ، مراحل نموهم ، طرق تربيتهم وإعدادهم للحياة ، كل هذا التغيير من الدعائم الرئيسية في إعداد الأستاذ لذا نجد أن معاهد تكوين الأساتذة كانت السبابة لإدماج هذه المادة ضمن برنامجها لتجعل الأستاذ على دراية بعالم التلميذ وما يحيطه من خصائص وهذا من أجل أن تجعل عمله التربوي على أحسن صورة .

**\* علوم التربية :**

وما الفائدة من الإحاطة بنفسية التلاميذ وميولهم ، إذا لم يكن الأستاذ قادرا على استغلالها في تربيتهم من أجل هذا أدخلت مادة التربية إلى جانب علم النفس في مدارس تكوين الأساتذة ، فالأستاذ الذي لا دراية له بمادة التربية لا يجد مثلا حسنا يقتدي به ولا يستطيع أن يصحح أخطائه بنفسه بصفة عامة ، فإن الدراية بهذه المواد تحفظ الأستاذ من التغيير ، لأنها تعطيه خبرات السابقين وتجاربهم (اخرن م.، 1979، الصفحات 61,60)

## 3-5 الصفات المهنية :

إن الأستاذ الملتزم بمهنة التدريس قادر على تحمل أعبائها ومسؤولياتها ودائم السعي لتطوير المعارف ، المهارات و الاتجاهات المتصلة بها .

للوصول إلى المستوى المطلوب ، فهو يفتخر ويعتز بهذه المهنة لأنها رسالة إنسانية قبل أن تكون وسيلة لكسب الرزق ، ولكي يحقق الأستاذ شخصيته المهنية ، ويفرض ذاته داخل محيطه المهني يجب أن يتحلى بصفات مهنية معينة من بينها :

## \*الحب والإخلاص للعمل المهني :

لأن حب العمل يولد الرغبة عند الأستاذ في الابتكار وخلق المواقف الجديدة ، ويقوم هذا المبدأ على دعامين :  
أ- الإلمام التام بالمادة العلمية التي يقوم الأستاذ بتدريسها وبمختلف المناهج والمعارف المرتبطة بها ، أن يتفهم حقائقها ووقائعها ، صعوباتها ، كما أنه يجب على الأستاذ أن يكون مطلعاً على آخر البحوث ، ووجهات النظر المختلفة المتعلقة بمادته وما يتصل بها ليستطيع الإجابة على كل أسئلة التلاميذ .

ب - أن يتمكن من التصرف إزاء أي موقف تعليمي يتعرض إليه وليتمكن من هذا يجب أن يكون دارساً لعلم النفس وعلوم التربية ومختلف المواد التي لها صلة وعلاقة بمادته .

## \*أن يمارس عملية التقويم الذاتي :

كأن يسأل التلاميذ ما لذي يشدهم إليه أو ينفروهم منه ، إعادة النظر في طرق التدريس ومقارنتها مع الطرق التي يستخدمها زملاؤه وهذا لكي يحكم الأستاذ على مدى نموه الشخصي والمهني وتطور سلوكه إزاء مهنته ويمكن تلخيص الصفات المهنية التي يجب أن تتوفر في الأستاذ الناجح فيما يلي :

- حضور الاجتماعات ، اللقاءات المهنية ، المؤتمرات والندوات التربوية المتخصصة .

- أن يقوم بزيارات مختلفة مع الأساتذة وهذا في إطار تبادل الخبرات المهنية .

- يجب عليه أن يستعين بوسائل مختلفة حديثة لتدعيم الأفكار النظرية منها : المجلات ، شرائط الفيديو ... الخ .
- الإشراف والتوجيه باستخدام الأساليب والطرق الحديثة التي تقوم على التشاور والتعاون بين المشرف والأستاذ والتي تتيح لهذا الأخير فرصة تأهيل أداؤه وتحليله باتجاه تطويره .
- الدراسة الجدية والتجريب المستمر من أجل تحسين برامج التدريس وذلك عن طريق المعاونة الشاملة في تهيئة الأذهان لكسب الآراء الجديدة .
- العمل عن طريق الجماعة وتأديب زملاء الذين يخطئون في حق الدستور الخلقى أو الذين يخالفون قوانين المهنة وتقاليدها بالإضافة إلى الصفات السابقة الذكر فإن على الأستاذ الذي يرغب في النجاح في مهنته أن يقوم بأدوار مختلفة ومتعددة ، لأن التعليم لم يصبح تلك العملية التي تعتمد على التلقين فحسب ، وإنما تتعدى هذا إلى التربية والإرشاد ... الخ . (اخرن ع.، 1994، صفحة 292)

#### 4 / أدوار الأستاذ :

الأستاذ نائب عن الوالدين ، وموضع ثقتهما ، لأنهما قد أوكلا إليه أمر تربية ابنهما، وبهذا فإن وظيفته في المدرسة تتعدى تلقين المعلومات وتوصيلها إلى التلاميذ ثم تقييم تحصيلهم إلى تربيتهم وإرشادهم وغرس القيم في نفوسهم حتى تكون تنشئتهم الاجتماعية متكاملة ، لذا لزم على الأستاذ القيام بعدة أدوار لتحقيق الأهداف التربوية وتتحلى في :

**1-4 الدور التربوي :** إن التربية من أهم دعائم المجتمع الأساسية ، إذ أنه لا يصلح أي مجتمع إذا كانت التربية غير صالحة وفعالة ، ولا تقتصر هذه الأخيرة على البيت وحسب ، وإنما حتى على الأستاذ داخل الصف الدراسي ، فهو يربي التلاميذ ويوصل إليهم المبادئ والقيم التي على أساسها تكون تنشئتهم الاجتماعية صالحة .

#### 2-4 الدور التعليمي :

إن مهنة التدريس تحتاج أن يكون لديها أستاذ ذا كفاءة مهنية عالية ، مبادئ وقيم ليستطيع نقلها بدوره إلى النشء من جهة ، ومن جهة أخرى كي يكون للتدريس فعالية قصوى فإن على الأستاذ أن يبحث باستمرار على الطرق

والوسائل التي من شأنها أن تقوي عنده الرغبة والحماس ، اللذان شعر بهما أول مرة عندما أقدم على التدريس في مادته ، إضافة إلى هذا يجب على الأستاذ كمستول على التدريس التعرف على الفروق بين تلاميذه والعمل على تقويمهم والاحتفاظ بسجلاتهم ، إعداد التقارير التي توضح مستوى كل تلميذ ، كما يجب عليه أن يكون ملما بمختلف أساليب وطرق التدريس ليختار أيهما أنسب للتلميذ ، وهذا ليصبح للتدريس فعالية .

#### 3-4 الدور الإرشادي :

الأستاذ كمرشد في رحلة المعرفة وكموجه يعتمد على تجاربه وخبراته ويهتم اهتماما بالغاً بتعليم التلاميذ ، فهو الذي يحدد الأهداف ويرسم حدود الرحلة وفقاً لما يحتاجه التلميذ (أخرون ا.، ب ص، صفحة 40).  
فالأستاذ لا يكفي بإعطاء النصائح والإرشادات وإنما يجب عليه أن يكون موجهاً لسلوك التلاميذ وجهودهم وخطواتهم نحو التفاعل النشط لبلوغ الأهداف المنشودة بأنفسهم هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى لكي يتمكنوا من الاختيار الصائب ، لذا على الأستاذ أن يكون :

- حساساً للسلوك الإنساني ، لأن الإحساس بالآخرين يولد الرغبة في مساعدتهم ولا ننسى أن الأطفال يحتاجون دائماً إلى من هم أكبر منهم سناً وخبرة .

- يجب أن يعد نفسه للمسؤولية التشييدية وبناء العقول ، خاصة عندما تعترض المشكلات السلوكية طريق تعلم

التلاميذ ونموهم ، فيفترض على الأستاذ أن يدرك أنه يتعامل مع بشر من آباء ، تلاميذ ، زملاء المهنة ، لذا ينبغي

عليه أن يملك مهارات تكوين علاقات إنسانية طيبة ومهيأة للعمل في مجموعات في كافة الظروف (الزيتوني، 1994، صفحة 57) .

فالأستاذ المنطوي لا يستطيع أن يتعامل مع الآخرين إضافة إلى الأدوار السابقة والأساسية ، والتي يجب على الأستاذ

أن يقوم بها فمن الضروري أن تكون لديه الخبرة في الميدان والتي يكتسبها بالاحتكاك مع الآخرين وهذه الأخيرة

تساعده على أن يضع قرار مسبقاً يحدد فيه ماذا يتعلم التلميذ من المواد التعليمية اللازمة له كما أن الخبرة تساعد

الأستاذ أن يختار أنسب الطرق التدريسية للمواد المسندة إليه وتتيح له فرصة التنوع من الأمثلة ، ويجب على الأستاذ أن يكون على دراية ببعض الحقائق منها :

- معرفة الأهداف التربوية .
- معرفة قدرات وخصائص التلاميذ في كل مرحلة من مراحل نموهم .
- معرفة المناهج و النظريات التربوية .
- الإطلاع على كل جديد في مجال عمله التدريسي .

#### 5/ شخصية أستاذ التربية البدنية والرياضية :

لقد كانت نظرة الناس في كل جيل إلى الأستاذ بالنظرة الظاهرة الفريدة في المجتمع ، فهو مصدر المعرفة وخالق الأفكار الجديدة والموجه الروحي والأخلاقي وهو عبارة عن دائرة معارف للسائلين وثقافة للمحتاجين ، ورسالة لا تقتصر على تلقين العلم فقط ، بل هي رسالة شاملة للمجتمع من المعارف والتجارب أمام تلاميذه حيث يعمل بالمثاليات ليكون النموذج المقتدى به والمرآة الصادقة لحب تلاميذه له .

إن أستاذ التربية البدنية والرياضية يث المثل العليا في تلاميذه وهو القدوة أمامهم وعلى منواله يسير الكثيرون منهم ويتأثرون بشخصيته لأنه يتقابل مع تلاميذه آلاف المرات في مواقف شبيهة بمواقف الحياة اليومية الواقعية والفعالة وهذه المواقف يمكن أن توصف بأنها محبة إلى النفس ويسودها طابع الصداقة والشعور الودي المتبادل ولذلك كان من الواجب أن يكون الأستاذ ذو شخصية محبوبة ويمتاز بصفات الصداقة والقيادة الحكيمة ، حيث يعتبر التلاميذ معاكس حالة الأستاذ المثالية واستعداداته وانفعالاته ، فإن أظهر الصفات الانفعالية غير الحسنة كسرعة التوتر وعدم

الاستعداد للعمل فإنه لا يجني من تلاميذه سوى ما واجههم به (السمرائي، 1992، صفحة 79)

## 6 / طبيعة عمل أستاذ التربية البدنية والرياضية :

يعبر عمل أستاذ التربية البدنية والرياضية في قطاعات التعليم المختلفة عن الأدوار الأكثر عمقا و إثراء للتربية ، فهو الشخص الذي يحقق أدوارا مثالية في علاقتها بالطالب والثقافة والمجتمع والمدرسة ومجال التربية البدنية والرياضية . ويتوقف هذا على بصيرة الأستاذ ونظرتة نحو نظامه الأكاديمي ومهنته ، كما يتوقف كذلك على السياقات التربوية والمناخ التربوي المدرسي ، و أستاذ التربية البدنية والرياضية يحقق أهدافه وتمثل أدواره كما يدركها هو شخصا وليس كما تصبح هذه الأهداف والأدوار في أذهان المسؤولين التربويين ، لأنه الشخص الذي يعمل في خط المواجهة المباشرة مع الطلاب في المدارس والمؤسسات التربوية والتعليمية ، فهو يعكس القيم والأهداف التي يتمسك بها وتجد لديه قناعة شخصية ومهنية ، وبخاصة تلك التي ترتبط بالسلوك والتعلم وتشكيل شخصية الطلاب ولأن واجبه الأول يتصل بالتعليم وبالتحديد تنفيذ ومتابعة برامج التربية البدنية التعليمية ، فعليه أن يدرك أهداف التربية البدنية والرياضية في علاقتها بالأهداف العامة للتربية في مجتمعه .

وهذا الإدراك يعبر عن توجه فكري تربوي كما يشكل إطار عمل للالتزامات والأدوار المطلوبة منه ، كما أشارت " لمبكين Lempkin " ، إلى أن مدرسي التربية البدنية والرياضية مطلوب منهم أن يكونوا قادة في كل المواقف المهنية التي يحدونها ، فالقادة يتصفون بالإبداع والحماس وتحمل مسؤولية الآخرين والحسم وإمكانية الاعتماد عليهم ، كما أن نجاحهم يقاس في ضوء مدى فاعلية برامجهم في تعليم أشكال الحركة للمشاركين فيه ، ولأن مدرسي التربية البدنية والرياضية يؤمنون بأدوارهم القيادية فإنهم يحملون على عاتقهم مسؤولية نتائج البرامج التي يقودونها (الخولي،

1996، الصفحات 147,148)

## 7/ صفات أستاذ التربية البدنية والرياضية :

يتصف الأستاذ المثالي بعدة صفات حميدة ، فالأستاذ عقليا يكون ذكيا وسريع الفهم ، كَيِّسا فطنا ، واسع الأفق غزير المعارف والأستاذ نفسيا ، يمتاز بالهدوء ، الاتزان التحمل ، الطموح ، الصبر ، الجِد والتفأؤل وأن يكون مرنا ومتعاطفا .

أما بدنيا فيتصف بالصحة الجيدة والأعصاب المتينة ، وأن يكون ذا حواس قوية سليمة والخفة في الأداء ، والأستاذ المهني هو الذي يكون متحمسا لمهنته ، ملتزما بأدائها متمكنا من مادته ، جيد الإعداد والشرح في دروسه ومتفهما لتلاميذه يشترك في حل مشكلاتهم ويعمل لحسن توجيههم ، ونجد أن هناك تباين بين شخصيات المدرسين أو الأساتذة وصفاتهم وهذا راجع إلى طبيعة الإنسان في التمايز والتفرد على الرغم من وجود طبيعة إنسانية عامة تشترك فيها مفردات البشر ، والأستاذ يعلم بجمع شخصيته بذاتيته كلها ، وليس بصفات قطاعية أو محورية أو تفاضلية ، ويلجأ إلى أساليب نفسية وعقلية وشخصية متنوعة (اخرن ع.، 1983، صفحة 165) .

ولكل أستاذ طريقته إذ يختلف كل أسلوب منهم ، تبعاً لشخصيته أو النهج الذي يتبعه في تدريسه ، وتختلف من شخص إلى آخر حسب طاقاته العلمية وإمكانياته العقلية وقدراته الحركية ، وهذا عن طريق توجيهاته التي تبعث الحيوية ، كما يجب على الأستاذ أن يؤهل تربيوا ونفسيا ، حتى يسير على منوال النهج العلمي الرياضي ويصل بعد ذلك إلى العطاء المتزايد الذي يفرض لمهنته احترامها لذلك فإن التلاميذ يقبلون على الأستاذ ويلتفون حوله ويتخذونه مثلهم الأعلى إذا كان ذو شخصية قوية وصفات طيبة ، وينصرفون عنه ويكرهونه إذا كان ذو شخصية ضعيفة وصفات سيئة ، وفي دراسة خاصة قامت بها مجلة الجمعية الأمريكية للتربية والرياضة والصحة والترويح عن صفات

أساتذة التربية البدنية والرياضية ولاحظت الأمور التالية:

ثقافة تمكنه من التعلم في المشاكل الحسنة موضوعيا ، أن يحكم بالإنصاف فيما يختلف عليه الطلاب ، له خبرة كافية في علم النفس يستطيع أن يتباحث في أمور الطلاب ، ومدرّب في مهنته تدريبا كافيا لأنه يقدم خدمة لزملائه تؤدي



إلى تحسنهم ، فيه العطف الكافي لكسب الجماعات من الصغار في قيادتهم ، جيد لدرجة يستطيع بها التمييز بين الأمور الطفيفة والأمور الخطيرة عارفا لشفاء القلوب المحطمة والنفوس الجريحة في الأمور المدرسية العامة ذو تربية خلقية تجعله مقياسا في الذوق والكلام ، له نظرة بعيدة للعب وتحويله إلى أكبر ما يمكن من الفائدة ، كبير القدر يستطيع أن يتغلغل في حياة زملائه الأساتذة ليحافظ على موازنتهم ويعمل على تشجيعهم ويستطيع القيام بإدخال السرور إلى قلوب الآخرين ، إذا لم يكن هناك من يعمل لذلك صحيح التفكير ، يقدر على توجيه المحيط الفكري في المدرسة ، فيه من اللين ما يجعله لطيفا وشجاعا من ذوي الأخلاق العالية لدرجة تؤهله أن يكون ذو تأثير في تكوين الشعور الحي والضمير النزيه ، ماهر في جعل الجماعة راغبة في ممارسة النواحي الصحية ، قادر على التكيف لأن يقوم بتدريس التربية البدنية والرياضية بالرغم من الأحوال الجوية وشابا في تقبل الأفكار الجديدة (شعلان، 1998) .

#### 8/ واجبات أستاذ التربية البدنية والرياضية :

لأستاذ التربية البدنية والرياضية واجبات متعددة بالإضافة إلى واجبات تعليم أوجه الأنشطة المختلفة في درس التربية البدنية والرياضية والإشراف والمساعدة في النشاط الداخلي للمدرسة والإشراف والمساعدة في الأنشطة الخارجية للفرق المدرسية والبرامج الخاصة ، إلا أن هناك واجبات أخرى منها :

الإشراف على الفرق الرياضية وعلى الملاعب والأجهزة والمشاركة في وضع النظم وقواعد العمل والإشراف على أمور سيرها ، الإشراف على الفحص الطبي الذي تقوم به المدرسة .

الإشراف على المجالات والمطبوعات الدورية للتربية البدنية والرياضية ، الإشراف على تنفيذ الميزانية ، القيام بعمليات الجرد ووضع التقارير ، القيام بعمل الدفاتر والسجلات المطلوبة ، الاشتراك في النقابات والجمعيات والرابطات التي تعمل على تقدم مهنة التربية البدنية والرياضية ، الاشتراك في الأندية واللجان الرياضية ، الاشتراك في مجلس الأولياء بالمدرسة والعمل على زيادة التعاون بين المدرسة والمنزل والأهالي ، الاشتراك في عملية التقويم بالمدرسة ، إعداد الترتيبات اللازمة لإقامة الأيام الرياضية ، المشاركة في تنظيم وإدارة المباريات والمنافسات الرياضية ، الترويج بعد اليوم

الدراسي أو العطلة الصيفية ، المسؤولية في الإشراف على الكشافة في المدرسة وبرامجها المختلفة ، العمل على تنظيم الاجتماعات بالمدرسة ، وضع تعليمات الأمن والسلامة وتقديم الإرشادات المستمرة للتلاميذ في المدرسة ، القيام بالإسعافات الأولية الضرورية إذا دعت الحاجة ، والعمل على النمو الذاتي في تخصصه وفي مهمته كأستاذ للتربية البدنية والرياضية ، العمل على زيادة مستواه العلمي وثقافته بحصوله على درجات علمية أعلى والإطلاع المستمر على أحدث ما نشر في بحوث التربية البدنية والرياضية وطرق التدريس ، المساهمة في إجراء البحوث والتجارب بقدر المستطاع بهدف تطوير العملية التعليمية وتحقيق أهداف التربية البدنية والرياضية ، التعاون بين إدارة المدرسة من جهة وزملائه الأساتذة من جهة أخرى (خطابية، 1997، الصفحات 178,180)

ويلاحظ أن أستاذ التربية البدنية والرياضية يقوم بالكثير من الواجبات والأعمال الفنية والإدارية إلى جانب عمله كأستاذ ، حيث أنه عضو في المجتمع بصفته أكثر اطلاعا على مستوى التلاميذ البدني والعقلي والنفسي والاجتماعي والخلقي ، حيث أن واجب أستاذ التربية البدنية والرياضية يتعدى ذلك كعضو تدريس في المدرسة . فهو يعمل على تنمية وتطوير جميع قوى التلميذ بهدف التنمية الشاملة والمتزنة ، ليكون عضوا أو فردا في المجتمع وهو هدف رئيسي تسعى لتحقيقه التربية البدنية والرياضية ، والتربية العامة لخدمة الأفراد والمجتمع والوطن .

### 9 / الأهمية التربوية لأستاذ التربية البدنية والرياضية :

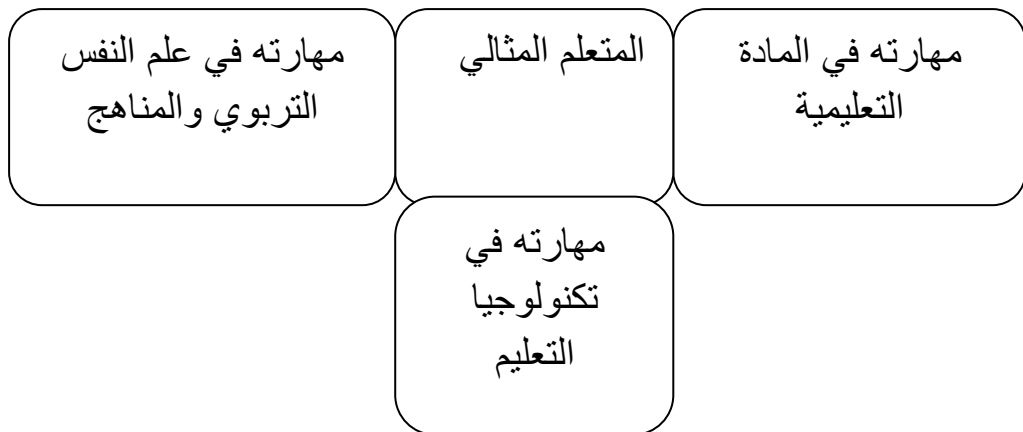
لقد نادى رواد التربية والمفكرون في بداية القرن العشرين بأن الأستاذ هو العامل ذو الأهمية الكبرى في العملية التعليمية والتربوية و أن البرامج والإمكانيات مع أهميتها تتضاءل أمام أهمية الأستاذ في العملية التربوية وفي هذا الصدد يقول " جيد GUID" أن هيئة التدريس في أي معهد تربوي هي أهم عنصر من عناصر الأجهزة العلمية . لقد أثبتت دراسات عديدة أنه بالقدر الذي يكون فيه الأستاذ سوي السلوك متوافقا يكون تلاميذه أسوياء متوافقين ، فالأستاذ يبث القيم والمبادئ التربوية في تلاميذه فهو القدوة الذي يحتذي به التلاميذ .

وعن الأستاذ يقول بولديرو Boldyrew :

أنه القائد فهو المنظم والمبادر لوحدة العمل والنشاط في جماعة الفصل فهو يعمل ليس فقط لإكساب التلاميذ المعلومات والمعارف والمهارات وتقويمهم في النواحي المعرفية والمهارية فحسب بل يتضمن عمله أيضا تنظيم جماعة الفصل أو العمل على تنميتها تنمية اجتماعية، وتدريب التربية البدنية والرياضية يتطلب انتقاء أفضل العناصر التي تصلح أن تكون مربية وإعدادها إعدادا مهنيا يتناسب مع طبيعة دورها التربوي فلم تعد رسالة أستاذ التربية البدنية والرياضية مقتصرة على التخطيط والتنظيم لأوجه النشاط بل تعدت رسالته هذه الدائرة المحدودة إلى دائرة التربية المتسعة ، فالأستاذ مربي أولا وقبل كل شيء (محمد الحماحي، 1990، صفحة 196)

ويشير " بونوار " إلى مكونات المهنة التربوية من خلال وحدتها وعلاقتها المترابطة تعطي الأستاذ اتجاهها محددًا وتطبع عمله بأسلوب المربي ، لذا فالاختيار المهني لدور وظيفي متخصص يتطلب وجود ارتباط بين طبيعة هذا الدور ومتطلباته من قدرات وكفاءات تخصصية مناسبة .

وبذلك يتضح دور أستاذ التربية البدنية والرياضية تجاه تحقيق البرامج لأهدافها التعليمية والتربوية ، والتي تتطلب أستاذ على مستوى عالي من الكفاية ومن المهارة الفنية والفكرية والإنسانية (محمد الحماحي، 1990، صفحة 197)



الشكل رقم (1) يبين مهارات أستاذ التربية البدنية

**10 / أستاذ التربية البدنية والرياضية كشخصية مدرسية قيادية :**

يرى أرنولد ARNOLD:

أن أستاذ التربية البدنية والرياضية شخصية قيادية إلى حد كبير وذلك بحكم تخصصه الجذّاب ووضعه بالنسبة للسلطة في المدرسة .

ولهذا فإن الدور المأمول من أستاذ التربية البدنية والرياضية في المدرسة يتحدد بمكانته وقدراته المحاطتين بالحب والتقدير والاحترام ولهذا الدور ملامح معينة أهمها أن يكون قدوة طيبة في سلوكه الاجتماعي والتربوي بشكل عام ويعتقد "ويليامز Williams" أن من يناط به تربية القيم الاجتماعية عليه أن يكتسبها بنفسه أولاً ولهذا فإن دور أستاذ التربية البدنية والرياضية جد خطير في المدرسة فهو مظهر للفرد الرياضي بكل ما تحمله هذه الصفة من معاني وقيم ، يفترض أنها تتجلى في تصرفاته أما إذا كان العكس صحيح فتلك هي الطامة الكبرى .

وفي دراسة قدمها " ویتی Witty" وجد أهم صفات هذا الأستاذ هو قدرته على توفير الأمان والتقدير لذات التلميذ تليها صفات مثل اهتمامه بالحوافز ، التعرف على تلاميذه ، إظهار الحنان والألفة ، اتصافه بروح مرحة اهتمامه بمشاكل التلاميذ التعاطف والتسامح ،

وقد أشار "عدنان جلون" إلى ما اتفق عليه العديد من العلماء في المجالات القيادية على ضرورة توفر المواصفات التالية في القائد وهي :

مواصفات فطرية ، مواصفات اجتماعية ، علمية ، عقلية ، نفسية ومواصفات تتعلق بالخبرة حيث أن تضافر وتوفر هذه المواصفات فيما بينها واندماجها ، سيوفر ويعطي المجتمع أستاذا وقائدا أفضل .

أما "محمد شمس الدين" فقد وضع قائمة لمواصفات القائد تحددها النقاط الرئيسية التالية :

التجارب ، الاشتراك مع الأعضاء ، الإنصاف ، التقدير ، الانطلاق ، الاستقرار الانفعالي ، الذكاء ، الكفاية والخبرة ، الثبات في المعاملة ، الثقة في النفس ، حب الناس ، اقتناعه بشعور الجماعة ، المهارة في استخدام الواقع في الزمن الحاضر (اخرن ا.، 1998، صفحة 34)

### 11/ علاقة أستاذ التربية البدنية الرياضية بأعضاء هيئة التدريس في المدرسة :

يعبر الوسط المدرسي بشكل عام عن تفاعل كافة الجهود الثقافية والتربوية في المدرسة في سبيل توفير مناخ تعليمي مناسب يسمح بتحقيق كافة الأهداف التربوية والتعليمية على أفضل وجه ، الأمر الذي يشكل منظومة تربوية متكاملة الجوانب والأبعاد ، وأي خلل يطرأ على هذه المنظومة من شأنه التأثير على الآلية التي تسيروها ، ويرى جوسلين "Goslin" أن التركيب الاجتماعي للمدرسة يعبر عن نظام اجتماعي يتمثل في شبكة العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين الأستاذ وزملائه من هيئة التدريس والمديرين ، فكل أستاذ يعمل إلى حد ما وفق توقعات بقية الأساتذة ، ونظرة النظام المدرسي بشكل عام نحو المادة المنوط بتدريسها ، وأستاذ التربية البدنية والرياضية كأحد أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة الذي يناط به كل ما يتصل بتعهد التنمية البدنية والحركية الرياضية فضلا عن واجباته الصحية والترويجية اتجاه الطلاب ، ولذلك فإن مسؤولياته متعددة ، مما يحتم عليه أن يكون عضوا فاعلا في المدرسة حتى يتمكن من تحقيق هذه المسؤوليات على الوجه الأكمل وحتى يتفهم المحيطون به ، دوره الثقافي والاجتماعي ويعاونوه في تأكيده وتحقيقه (الخولي، 1996، الصفحات 158,160)

## الخلاصة :

إن الأستاذ يؤثر بصفة منظمة ومستمرة في سلوك المتعلمين حتى يكتسبوا الخبرة ، العادات الفكرية ، الاجتماعية ، العاطفية التي تساعدهم على التكيف والتوافق .

لذا فالأستاذ يعتبر حجر الزاوية في العملية التربوية ، تلك العملية التي لا تصلح ولا يستقيم أمرها إلا إذا كانت القوى العاملة في ميادينها ذات كفاءة عالية .

وعليه تستطيع القول أن على أستاذ التربية البدنية والرياضية أن يكون محبا متحمسا لعمله يملك الجدارة والمعلومات الضرورية لإتقانه وقادرا على مواجهة العقبات وتحمل المسؤوليات التي تلقيها عليه وظائفه كما يجب عليه أن يحسن التصرف والمعاملة وأن يتحلى في هذا الميدان بهدوء الأعصاب والتحكم والثقة بالنفس وعدم الانفعال أثناء توصيل المعلومات وتقديم المهارات الحركية وذلك لأن اضطراب نفسية الأستاذ تنعكس نتائجها و آثارها سلبا على أدائه فيرتكب الأخطاء وتضعف قابليته في إنجاز المهام المكلف بها وتتأثر علاقته بتلاميذه وزملائه ويعجز عن تحقيق المستوى المتوقع منه .

**تمهيد :**

بعد إنهاء الدراسة النظرية لبحثنا وذلك بالاستعانة بالمراجع والمصادر المتمثلة في الكتب والوثائق التربوية لمناهج التربية البدنية والرياضية وذلك قصد تغطية بعض الجوانب الخاصة بدراستنا ، فإننا نتطرق الآن إلى الجانب التطبيقي الذي سنحاول فيه أن نحيط بالموضوع من هذا الجانب ، وذلك بالقيام بدراسة ميدانية عن طريق توزيع استبيان على أساتذة التربية البدنية والرياضية والذي يتمحور أساسا حول الفرضيات التي قمنا بوضعها محاولين الكشف عن الصعوبات المهنية التي تواجه أساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقة ذلك بالأداء الوظيفي لديهم .

**1/ الدراسة الاستطلاعية:**

تعتبر الدراسة الاستكشافية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي تمكن الباحث من خلالها من معرفة مجال الدراسة عن كثب وتساعده كذلك على ضبط وبناء الأدوات والتقنيات الملائمة لإجراء الدراسة واختبار الفروض بعد الكشف عن خصائص المجتمع وضبط نوع العينة وطريقة اختيارها، وفيما يلي نعرض الإجراءات الميدانية المتبعة في هذه الدراسة .

**2/ ميدان الدراسة :**

أجريت الدراسة على ثانويات مدينة البيض.

**3/ المنهج المستخدم :**

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في اقصر وقت ممكن وبأبسط

الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية (عميراوي، ب ت،

صفحة 96)

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه، وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي ، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم. واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها ، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً ، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً . (عمار بوحرش، 1995، صفحة 129)

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً ، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث.

(الراشد، 2000، صفحة 59)



وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على تأثير الصعوبات المهنية على الأداء الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية .

#### 4/ مجتمع البحث :

هم جميع الأفراد الذين سوف تجري عليهم الدراسة ويتمثل في دراستنا جميع أساتذة التربية البدنية والرياضية بثانويات مدينة البيض والبالغ عددهم (18) أستاذ من (07) ثانويات موزعين كما في الجدول التالي :

اسم الثانوية	الحسن بن الهيثم	طريق الحوض	محمد بلخير	هوارى بومدين	الدكتور محمد بوخبزة	أولاد يحي	محبوبي الحاج بن عامر	المجموع
عدد الأساتذة	03	02	02	03	03	02	03	18

جدول رقم (02) يبين أفراد المجتمع الكلي للدراسة

#### 5/ العينة :

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه ، ولكنها اختيار واعى تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي ، وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية ، إنها جزء من الكل ، بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له ، لتجرى عليها الدراسة والعينة ليست إلا

مثالاً أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الاحتمال ويمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الاستنتاجات النظرية .

بعد الاطلاع على خصائص مجتمع الدراسة ، وقد ارتأينا من خلال ذلك اخذ مجتمع الدراسة كله كعينة للبحث أي (18) أستاذ لضمان التمثيلية أكثر .

#### 6/ متغيرات البحث:

##### 6-1/: المتغير المستقل:

هو المتغير الذي يحاول الباحث أن يفهمه و يقيس تأثيره على المتغير التابع، أو هو العامل الذي له تأثير على المتغير التابع، و يمثل المتغير المستقل في هذا البحث الصعوبات المهنية.

##### 6-2/: المتغير التابع:

هو المتغير الذي يحاول الباحث أن يفسره، أو هو العامل أو الظاهرة التي يسعى الباحث إلى قياسها، وليتمكن من ذلك فلا بد أن يترجمها إلى مؤشرات ملموسة و يمثل المتغير التابع في هذا البحث الأداء الوظيفي.

#### 7/ أدوات جمع البيانات:

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها ، واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساساً على طبيعة موضوع الدراسة ، والهدف المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد معرفة تأثير الصعوبات المهنية على الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي وتماشياً مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على الاستمارة ، إذ تعتبر هذه الأخيرة

من أنسب الوسائل المستعملة و أكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث .

وتعرف الاستمارة على أنها" نموذج يضم مجموعة عبارات أو بنود أو أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد. انطلاقا من مشكلة بحثنا

فقد تم تصميم الاستمارة من خلال مقياس ليكارت الثلاثي حيث تم تقسيمه إلى 3 محاور :

المحور الأول : تناول الضغوط المهنية ، وضم (15)بندا .وتكون الإجابة على هذه البنود ب (موفق بشدة ، موافق، غير موافق )

المحور الثاني : تناولنا فيه الصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية وعدد بنوده (15)بند .

وتكون الإجابة على هذه البنود بشكل متدرج بين (موافق بشدة ، موافق ، غير موافق ) .

المحور الثالث : تناولنا فيه المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي وعدد بنوده (15) بند ، وتكون

الإجابة على هذه البنود ب (موافق بشدة ، موافق ، غير موافق ) .والجداول التالية توضح درجات

الاستمارة الايجابية والسلبية .

موافق بشدة	موافق	غير موافق
3 درجات	2 درجتان	1 درجة

جدول رقم (03) يبين درجات الاستمارة الايجابية

موافق بشدة	موافق	غير موافق
1 درجة	2 درجتان	3 درجات

جدول رقم (04) يبين درجات الاستمارة السلبية

والجدول التالي يبين كيفية تحليل نتائج المتوسط المرجح ودرجات المقياس

قسمة الدرجة ما قبل الأخيرة للمقياس على الدرجة الكبيرة ، أي  $0.66 = 3/2$

درجات المقياس	قيمة المتوسط المرجح
غير موافق	1.66 ← 1
موافق	2.32 ← 1.66
موافق بشدة	2.98 ← 2.32

جدول رقم (05) يبين درجة المقياس وقيمة المتوسط المرجح

8/ الصدق والثبات :

8-1/ صدق الأداة:

انطلاقاً من الوصول إلى نسبة تأكد من المقياس في الدراسة الحالية قمنا بتطبيق صدق الاختبار عن طريق الوسائل التالية مع العلم أن صدق الأداة من الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس وتعرفه "انستازي" هو ما الذي يقيسه الاختبار ،وكيفية صحة هذا القياس ،ويقبل الصدق على أساس معاملات الارتباط التي يشير إليه . (رضوان،

2006، صفحة 177)

**8-1-1/الصدق الظاهري :**

للتحقق من صدق الاستبيان عرض في صورته الأولية على محكمين وهم (03) أساتذة بمعهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية بجامعة الاغواط ، وذلك بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقه وكفاءته في قياس متغيرات الدراسة ، وفي ضوء الملاحظات المقدمة ضمن إطار الصدق الظاهري تم إدخال التعديلات الضرورية واللازمة ، حيث بالنسبة للمحور الثالث المتعلق بالأداء الوظيفي تم تغيير الدرجات من ( جيد جدا ، جيد ، ضعيف ) إلى (موافق بشدة ، موافق ، غير موافق ) .

كما تم تقليص عدد بنود الاختبار من (24) بند إلى (15) بند في كل محور

**8-1-2/ صدق التكوين الفرضي :**

وله أنواع مختلفة ويقصد به ظهور درجات الاختبار في ضوء المفاهيم السيكولوجية ولقد استخدمنا في هذه الدراسة الاتساق الداخلي ويؤدي هذا الأسلوب إلى الحصول على تقدير لصدقه التكويني ، وذلك من خلال إيجاد معامل الارتباط بين نتيجة كل فقرة (عبارة ) في الاستمارة على حدى مع نتيجة الاستمارة ككل (المجموع الكلي )مع بيان مستوى الدلالة

1-معامل ارتباط عبارات استمارة الضغوط المهنية مع الدرجة الكلية للاستمارة

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.60	11	0.56	6	0.58	1
0.46	12	0.61	7	0.59	2
0.60	13	0.62	8	0.53	3
0.48	14	0.51	9	0.36	4
0.70	15	0.50	10	0.46	5

دالة عند مستوى 0.05

جدول رقم (06) يبين ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية لاستمارة المحور الأول

يتضح من الجدول رقم (03) أن معامل ارتباط كل عبارة من عبارات استمارة الضغوط المهنية

مع الدرجة الكلية للاستمارة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

حيث بلغ أقصى معامل ارتباط 0.70 عند العبارة رقم (06) وبلغ أدنى معامل ارتباط 0.36 عند

العبارة رقم (04).

2-معامل ارتباط عبارات استمارة الصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية مع الدرجة الكلية للاستمارة.

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.55	11	0.56	6	0.44	1
0.54	12	0.56	7	0.53	2
0.38	13	0.46	8	0.43	3
0.58	14	0.64	9	0.46	4
0.50	15	0.39	10	0.45	5

\*\*دالة عند مستوى 0.05

جدول رقم (07) يبين ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية لاستمارة المحور الثاني

يتضح من الجدول رقم (07) أن معامل ارتباط كل عبارة من عبارات استمارة

الصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية مع الدرجة الكلية للاستمارة ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة 0.05.

حيث بلغ أقصى معامل ارتباط 0.64 عند العبارة رقم(09) وبلغ أدنى معامل ارتباط

0.38 عند العبارة رقم (13).

## 3-معامل ارتباط عبارات استمارة الأداء الوظيفي مع الدرجة الكلية لاستمارة

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.58	11	0.45	6	0.74	1
0.49	12	0.57	7	0.41	2
0.81	13	0.38	8	0.32	3
0.45	14	0.54	9	0.24	4
0.60	15	0.49	10	0.50	5

\*\*دالة عند مستوى 0.05

جدول رقم (08) يبين ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية لاستمارة المحور الثالث

يتضح من الجدول رقم (08) أن معامل ارتباط كل عبارة من عبارات استمارة الأداء الوظيفي

مع الدرجة الكلية لاستمارة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

حيث بلغ أقصى معامل ارتباط 0.81 عند العبارة رقم (13) وبلغ أدنى معامل ارتباط 0.24 عند

العبارة رقم (04).

بعد حساب قيمة معاملات الارتباط بين عبارات كل محور ودرجته الكلية في جميع محاور

الاستمارة تبين أن قيمة معاملات الارتباط دالة إحصائياً ، مما يشير إلى التجانس (الاتساق

الداخلي ) وان هذه المحاور تقيس متغيرات الدراسة .



## 8-2/ الثبات :

قبل عرض الاستبيان على عينة البحث الأصلية يجب التحقق من مدى قابلية هذا الأخير للتطبيق فاستعملنا طريقة الاختبار وإعادة الاختبار test-retest وذلك بحساب معامل الارتباط والذي يعبر عن مدى الارتباط بين الدرجات المتحصل عليها عند تطبيقه لأول مرة والدرجات المتحصل عليها عند إعادة التطبيق ، ومن اجل ذلك قمنا باختيار عينة تتكون من (06) أساتذة تربية بدنية ورياضية من مدينة البيض.

و بعد مدة 10 أيام تم إعادة توزيع الاستبيان وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط وكانت النتائج كالتالي :

العينة تساوي: (06) أفراد. نستعمل هنا معامل ارتباط بيرسون (بوحفص، 2005، صفحة

(177

معامل الارتباط  $r =$ 

الأساتذة	س	ص
01	90	98
02	96	94
03	89	88
04	90	92
05	102	100
06	93	82
المجموع	483	95

جدول رقم (09) يبين درجات الاختبار الأول والثاني لحساب الثبات

بعد القيام بالعمليات الحسابية حصلنا على معامل ارتباط يقدر بـ 0.66 وهو معامل ارتباط ذو علاقة موجبة متوسطة، وعليه فإن الاختبار قابل للتطبيق .

ومن النتائج المتحصل عليها من دراسة صدق وثبات أدوات الاختبار المطبقة على العينة يمكن الحكم على انه يتميز بدرجة مقبولة مما يفيد في إمكانية الاعتماد عليه لقياس كل من الضغوط المهنية والصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية وتأثير ذلك على الأداء الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية .

**9/ مجالات البحث :****1-9 /المجال الزمني :**

بدأت دراستنا في شهر فيفري 2013 حيث شرعنا في الدراسة النظرية ، ولقد تم توزيع الاستمارات في شهر افريل 2013 ، وقد دامت مدة التطبيق أسبوعا كاملا حيث قمنا بالإجابة على بعض التساؤلات والاستفسارات لإزالة الغموض لدى الأساتذة دون التأثير على توجهاتهم وأفكارهم نحو الإجابات .

**2-9 / المجال المكاني :**

أجريت الدراسة في ثانويات مدينة البيض

**3-9 / المجال البشري :**

طبقت الدراسة على جميع أساتذة التربية البدنية والرياضية بثانويات مدينة البيض ، وقد وزعت 18 استمارة وتم استرجاعها بأكملها .

**10 / الأدوات الإحصائية المستخدمة :**

إن جمع البيانات عن طريق استمارة البحث دون تبويبها وتحليلها تبقى نتائج مبهمة وغير معروفة ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة ويستطيع القارئ الإطلاع عليها، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على أسلوبين هما:

**1-10 / الأسلوب الكمي:** وهو الأسلوب الذي يستعمل فيه النسب المئوية في الكشف عن

فرضيات ومتغيرات الدراسة ، وكذلك معامل بيرسون عن طريق إحصاء إجابات الفئة

المبحوثة حول الفرضيات ، كما استخدمنا أيضا في دراستنا معامل الاتساق الداخلي و المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والانحدار الخطي البسيط .

التكرارات  $X$  100

...النسبة المئوية =  $\frac{\text{عدد الأفراد}}{\text{التكرارات}}$

$$r = \frac{\sum n(X.Y) - (\sum X) . (\sum Y)}{\sqrt{[\sum n . x^2 - (\sum X)^2] - [\sum n Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

معامل ارتباط بربسون

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

المتوسط الحسابي

$$\bar{X} = \frac{\sum ni.Xi}{\sum ni}$$

المتوسط الحسابي الموزون

$$S^2 = \frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n}$$

التباين . الانحراف المعياري  $S = \sqrt{S^2}$

$$Y = a + bx$$

الانحدار الخطي البسيط

- تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص مفردات عينة الدراسة وتحديد استجابات مفرداتها تجاه المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة .
- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية مع العلم في انه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون .

- المتوسط الحسابي : وذلك لمعرفة مدى ارتفاع او انخفاض استجابات مفردات العينة عن المحاور الرئيسية (متوسط العبارات) مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب اعلى متوسط حسابي .
  - الانحراف المعياري : للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي .ويلاحظ ان الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات مفردات العينة لكل عبارة من العبارات الى جانب المحاور الرئيسية ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس .
  - معامل الارتباط برسون : لقياس مدى ارتباط متغيرين أو أكثر مع بعضهما .
- 10-2 / الأسلوب الكيفي : ويعتمد على الجانب الوصفي في التحليل والتعليق على النتائج .

عرض وتحليل النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

2 / الكشف على تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي (جدول رقم 13 )

الانحراف المعياري	نسبة المتوسط المرجح	المتوسط المرجح	غير موافق			موافق			موافق بشدة			العبارات
			الدرجة	النسبة %	التكرار	الدرجة	النسبة %	التكرار	الدرجة	النسبة %	التكرار	
0.767	%77.66	2.33	3	16.66	3	12	33.33	6	27	50	9	1
0.767	%77.66	2.33	3	16.66	3	12	33.33	6	27	50	9	2
0.705	%81.33	2.44	2	11.11	2	12	33.33	6	30	55.55	10	3
0.907	%77.66	2.33	5	27.77	5	4	11.11	2	33	61.11	11	4
0.857	%72	2.16	5	27.77	5	10	27.77	5	24	44.44	8	5
0.938	%68.33	2.05	7	38.88	7	6	16.66	3	24	44.44	8	6
0.725	%66.66	2.00	5	27.77	5	16	44.44	8	15	27.77	5	7
0.840	%75.66	2.27	2	11.11	2	18	50	9	21	38.88	7	8
0.808	%72	2.16	5	27.77	5	10	27.77	5	24	44.44	8	9
0.857	%75.66	2.27	5	27.77	5	12	33.33	6	24	44.44	8	10
0.778	%79.33	2.38	3	16.66	3	10	27.77	5	30	55.55	10	11
0.575	%72	2.16	3	16.66	3	18	50	9	18	33.33	6	12
0.705	%81.33	2.44	2	11.11	2	12	33.33	6	30	55.55	10	13
0.732	%74	2.22	3	16.66	3	16	44.44	8	21	38.88	7	14
0.840	%68.33	2.05	5	27.77	5	14	38.88	7	18	33.33	6	15

جدول رقم (13) يبين اتجاهات أفراد العينة نحو محور الضغوط المهنية

**3/ عرض وتحليل نتائج المحور الأول: المتعلق بالفرضية الأولى (الضغوط المهنية )**

بغرض التحقق من صحة الفرضية القائلة بأنه " تؤثر الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية إلى حد يصعب عمله ويضعف السير الحسن للدرس ."

تم حساب تكرارات إجابات أفراد العينة ونسبها ومتوسطاتها الحسابية والموزونة وانحرافها المعياري و من خلال استجابة أفراد العينة فيما يخص عبارات الضغوط المهنية الموضح في الجدول رقم (01) فإننا نسجل أكبر نسبة لموافق بشدة على محتوى العبارة 04 بنسبة 61.11% حيث أكد معظم الأساتذة على أن آراءهم مهمة لمدير الثانوية كون أساتذة التربية البدنية والرياضية هم الأقرب للتلاميذ من أساتذة المواد الأخرى ، كما نجد نسبة الموافقة عالية في العبارات (03، 11، 13 ) بنسب بلغت 55.55% حيث أشار أفراد العينة إلى أن أغلبهم يصيبه القلق عند زيارة المفتش المفاجئة وهذا راجع إلى عدة عوامل منها عدم التحضير الجيد للدرس ،إلا أن معظم الأساتذة يؤكد انه لا يوجد نوع من التعصب ضد مدرسي التربية البدنية والرياضية في العبارة رقم (11) لان أستاذ التربية البدنية والرياضية يعتبر من أهم العناصر البشرية في أي مدرسة فهو المسؤول عن تحقيق الأهداف التربوية التي يكتسبها التلاميذ من خلال اشتراكهم سواء في درس التربية البدنية أو في أنشطتها المختلفة وهذا ما تؤكد العبارة رقم (13) التي تتفق مع العبارة رقم (11) في كون معظم الأساتذة بالثانوية يقدرّون عمل أستاذ التربية البدنية ، إلا أن نسبة 50 % يرون أن تركيز المفتش على الجوانب السلبية وإهمال الجوانب الايجابية في أعمالهم و أن مشكلة ضبط النظام مع التلاميذ أثناء سير الدروس هو ما يجعلهم تحت طائلة الضغوط

المهنية التي تنعكس بالسلب على أداءهم الوظيفي وهذا في العبارة رقم (02، 01) ، كما نجد أن العلاقات بين أستاذ التربية البدنية والرياضية ومعظم الأساتذة وثيقة في محتوى العبارة (05) بالرغم من النسبة القليلة التي تقدر بـ 44% والتي كانت كذلك في العبارات رقم (06، 09) ، وهو أن بعض الأساتذة يصابون بالضغط نظرا لبعض الخلافات في الثانوية وبعض توجيهات المفتشين التي لا تتأسس على أسس موضوعية وهو الأمر الذي يسبب لهم القلق المؤدي بدوره إلى الضغط .

كما نجد ومن خلال محتوى العبارة (08 ، 14 ) أن نسبة 38.88 % من أفراد العينة اتفقوا على أن قلة الدافع لدى التلاميذ للاشتراك في حصة التربية البدنية والرياضية يؤثر على أداءهم رغم أن هذا الأمر بسبب الأساتذة بالدرجة الأولى لان اغلب التلاميذ يرتفع الدافع لديهم ويقل انطلاقا من مدى تأثير الأستاذ عليهم ومدى إشباع حصة التربية البدنية والرياضية لرغبتهم واستثمار طاقاتهم ،أضف إلى ذلك الضغط الناتج عن أسلوب المفتش الذي لا يشجع على بذل المزيد من الجهد كما هو الحال في العبارة (09، 15) ، رغم وجود نسبة قليلة من أفراد العينة يرون أن المفتش يمنحهم الفرصة ويسعى لمساعدتهم وهذا في العبارة (12) التي بلغت نسبتها 33.33 % ، وقل نسبة لموافق بشدة كانت في العبارة (07) حيث بلغت 27.77 % كون معظم الأساتذة لا يوافقون بشدة على أن الإدارة تضع معظم حصص التربية البدنية والرياضية في نهاية اليوم الدراسي ، رغم أن هذا هو الصواب إلا أن الأساتذة في مثل هذه الأوقات نجدهم ينتظرون ساعة خروجهم أكثر من تركيزهم على تحقيق أهداف الدرس وهذا ما يؤدي إلى تأثير مثل هذه العوامل على أداءهم.



أما عن المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لعبارات الضغوط المهنية فقد بلغ أكبر متوسط حسابي مرجح في العبارة (3، 13) حيث قدر بـ 2.44، وتدل هذه القيمة على أن إجابات أفراد العينة رجحت إلى درجة موافق بشدة أي بنسبة 81.33% و هذا يدل على أن المتوسط الموزون (المرجح) قوي في هاتين العبارتين، أما الانحراف المعياري لهاتين العبارتين قدر بـ 0.705

لتأتي بعد ذلك العبارة رقم (11) بمتوسط حسابي مرجح بـ 2.38 ، كما تدل هذه القيمة على أن إجابات أفراد العينة رجحت إلى درجة موافق بشدة ونسبته 79.33% وانحراف معياري قدره 0.778، ثم تأتي العبارات رقم (1،2،4) في المرتبة الثالثة. أين بلغ المتوسط المرجح 2.33 ، وتدل هذه القيمة على أن إجابات أفراد العينة رجحت إلى درجة موافق بشدة بنسبة 77.66% و هذا يدل على أن المتوسط الموزون (المرجح) قوي في العبارات المذكورة ، حيث تراوح الانحراف المعياري في هذه العبارات بين :

0.767 و 0.907 ، ثم يليها المتوسط المرجح المقدر بـ 2.27 في العبارتين رقم (10،8) حيث تدل هذه القيمة على أن إجابات أفراد العينة رجحت إلى درجة موافق ، و كانت نسبته 75.66% وهو متوسط حسابي مرجح قوي في مستوى الدلالة أما الانحراف المعياري لهذه العبارات قدر بـ 0.840 و 0.857 ، أما عن اقل متوسط حسابي مرجح هو 2.00 كان في العبارة رقم (7) بنسبة 66.66% و هذا يدل على أن إجابات أفراد العينة رجحت إلى درجة موافق وانحرافه المعياري قدر بـ 0.725.

ورغم بعض التشتت في إجابات أفراد العينة إلا أن النتيجة التي توصلنا إليها تؤكد الضغوط المهنية التي يعيشها أساتذة التربية البدنية والرياضية ، ونوافق بذلك دراسة (أندوي 2000) التي توصلت إلى شكاوي الأساتذة من مجموعة من المشاكل التي تعيق مسارهم المهني.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Abdou Karim Ndoye, l'insatisfaction au travail des professeurs du second degré au Sénégal, Revue des Sciences de l'Education, Vol XXVI, N2 2000.

**4/ مناقشة نتائج الفرضية الأولى:**

للتحقق من الفرضية القائلة بأنه " تؤثر الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية إلى حد يصعب عمله ويضعف السير الحسن للدرس ". حيث استخدمنا النسبة المئوية والمتوسط المرجح (الموزون) والانحراف المعياري ، والنتائج المتحصل عليها في البحث تشير إلى أن اغلب أفراد العينة وافقوا على أن الضغوط المهنية تؤثر على الأداء الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية ، وهذا بدلالة المتوسط المرجح للمحور الأول المتعلق بالفرضية الأولى وهو 2.23 وتقبله درجة موافق في مستوى الدلالة وهذا بشكل مختلف حسب درجة الضغط وهذا ما أظهرته نتائج الجدول الخاص بالمحور الأول أيضا هذه الصورة الواضحة لطبيعة آراء وتوجهات وأفكار الأساتذة جاءت موافقة لدراسة "غازيل ، 2003 " التي ركزت على معرفة مصادر ضغوط العمل وكيفية مواجهتها على أهمية تقييم الأداء الوظيفي لما تتوصل إليه من معلومات وبيانات عنه ، وتتيح الفرصة لمعرفة نقاط الضعف التي يقع فيها الأساتذة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Gaziel, H. (2003). Images of leadership and their effect upon school principals performance, International review of education, Vol. (49) (5),pp.475-486.

5 / الكشف على تأثير الصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية على الأداء الوظيفي  
جدول رقم 14: استجابة أفراد العينة حول عبارات الصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية

الانحراف المعياري	نسبة المتوسط المرجح	المتوسط المرجح	غير موافق			موافق			موافق بشدة			العبارات
			الدرجة	النسبة %	التكرار	الدرجة	النسبة %	التكرار	الدرجة	النسبة %	التكرار	
0.873	%68.33	2.05	6	33.33	6	10	27.77	5	21	38.88	7	1
0.758	%68.33	2.05	5	27.77	5	14	38.88	7	18	33.33	6	2
0.767	%66.66	2.00	5	27.77	5	16	44.44	8	15	27.77	5	3
0.725	%64.66	1.94	5	27.77	5	18	50	9	12	22.22	4	4
0.767	%77.66	2.33	3	16.66	3	12	33.33	6	27	50	9	5
0.752	%75.66	2.27	3	16.66	3	14	38.88	7	24	44.44	8	6
0.907	%66.66	2.00	7	38.88	7	8	22.22	4	21	38.88	7	7
0.857	%70.33	2.11	6	33.33	6	8	22.22	4	24	44.44	8	8
0.647	%74	2.22	2	11.11	2	20	55.55	10	18	33.33	6	9
0.767	%66.66	2.00	5	27.77	5	16	44.44	8	15	27.77	5	10
0.707	%72	2.16	3	16.66	3	18	50	9	18	33.33	6	11
0.786	%72	2.16	4	22.22	4	14	38.88	7	21	38.88	7	12
0.802	%64.66	1.94	6	33.33	6	14	38.88	7	15	27.77	5	13
0.707	%61	1.83	6	33.33	6	18	50	9	9	16.66	3	14
0.857	%72	2.16	5	27.77	5	10	27.77	5	24	44.44	8	15

جدول رقم (14) يبين اتجاهات أفراد العينة نحو محور الصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية

**6/تحليل نتائج المحور الثاني:** المتعلق بالفرضية الثانية(الصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية )

بغرض التحقق من صحة الفرضية القائلة بأنه " تأثر الصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية على الأداء الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية وتقل من مردودية عمله ..".

تم حساب تكرارات إجابات أفراد العينة ونسبها ومتوسطاتها الحسابية الموزونة وانحرافها

المعياري و من خلال استجابة أفراد العينة حول عبارات الصعوبات المتعلقة بالإمكانات

المادية الموضح في الجدول رقم (02) فإننا نسجل نسبة 50% من الأساتذة أجابوا بموافق

بشدة وهذا في العبارة (5) حيث أن معظم الأساتذة يرون أن الأدوات والأجهزة الرياضية

غير مناسبة لقيامهم بأعمالهم على خير وجه فهذا ما هو ملاحظ على ارض الواقع النقص

الفادح في الإمكانيات المادية المتعلقة بحصة التربية البدنية ولجوء معظم الأساتذة إلى تكيف

البرنامج وفقا للإمكانيات المتاحة في المؤسسة ، و اقل نسبة كانت في العبارة (14) بـ

16.66% التي ترى بان مساحات اللعب لا توجد بها عوائق وأشياء غير ضرورية ، أي

أن معظم الأساتذة يرون أن مساحات اللعب توجد بها عوائق وهذا ما يجعل الأداء لدى

الأساتذة في انخفاض كونها تعتبر خطرا على التلاميذ وهذا ما يتفق مع العبارة رقم (11)

التي كانت نسبة إجابة أفراد العينة لها 33.33% رغم قلة هذه النسبة والتي تنص على أن

قلة عوامل الأمن والسلامة تقلل من فرص السير الحسن للدرس إلا أنها تعتبر من

الصعوبات التي تأثر على أداء الأساتذة .

كما نجد نسبة استجابات أفراد العينة من خلال العبارة (06، 08، 15 ) ونسبة الموافقة

عليه متوسطة وهي 44.44 % وهي تعكس مقدار الصعوبات التي يتعرض لها الأستاذ

رغم عدم ارتفاع هذه النسبة إلا أنها تأثر على أداءه وهذا إما من ناحية أعداد التلاميذ في القسم أو الأجهزة والأدوات الرياضية في الثانوية .

كذلك نجد من خلال العبارة (07) أن 38.33 % من أفراد العينة تظهر الصعوبات لديهم في كون مهنتهم لا توفر لهم الأمان المادي المناسب وبالتالي يسعون إلى إيجاد فرص عمل أخرى خارج المدرسة تعوض لهم النقص المادي في هذه المهنة ويعتبر الكثير أن هذا الأمر يعتبر من أخطر المشاكل التي تنعكس سلبا على أداء الأستاذ وبالتالي تحصيل التلاميذ.

أما عن المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لعبارات الصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية ، كانت اكبر قيمة للمتوسط الحسابي المرجح في العبارة رقم (05) بـ 2.33 وهي تدل على انها تقابل درجة موافق بشدة في مستوى الدلالة ونسبته 77.66% و هذا يدل على أن المتوسط الموزون (المرجح) قوي في العبارة ، وانحراف معياري قدر بـ 0.767 لتأتي بعد ذلك العبارات (06) بمتوسط مرجح قدره 2.27 وهي تدل على انها تقابل درجة موافق ونسبته 75.66% و هذا يدل على أن المتوسط الموزون (المرجح) قوي في مستوى الدلالة ، اما الانحراف المعياري 0.752

ثم يأتي المتوسط الحسابي المرجح 2.22 في المرتبة الثالثة وهذا في العبارة (09) وهي تدل على انها تقابل درجة موافق بنسبة 74% ، وهذا يدل على انه ذو دلالة قوية، أما الانحراف المعياري بلغ 0.647 .واقل متوسط حسابي مرجح كان في العبارة (14) بمتوسط مرجح قدره 1.83 وبنسبة 61% مما يعني انها تقابل درجة موافق .

وهذا يدل على انه ذو دلالة متوسطة .حيث قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة 0.707 وهذا ما يعكس أن معظم إجابات الأساتذة رغم تشتتها بعض الشيء تؤكد أن الأساتذة يعانون من مجموعة من الصعوبات المهنية المتعلقة بالجانب المادي ، وما يؤكد ذلك هو النتائج التي توصلنا إليها وخير دليل هو إجابات الأساتذة على العبارة التي تقول أن الأدوات والأجهزة الرياضية بالثانوية غير مناسبة لكي أقوم بعملتي على أحسن وجه ، لان حقيقة الأمر هو أن معظم الأساتذة يعانون من قلة الإمكانيات المادية التي تساعدكم في القيام بأعمالهم .

جدول رقم 15: استجابة أفراد العينة حول عبارات الأداء الوظيفي

الانحراف المعياري	نسبة المتوسط المرجح	المتوسط المرجح	غير موافق			موافق			موافق بشدة			العبارات
			الدرجة	النسبة %	التكرار	الدرجة	النسبة %	التكرار	الدرجة	النسبة %	التكرار	
0.616	%85	2.55	1	5.55	1	12	33.33	6	33	61.11	11	1
0.548	%31.33	0.94	1	5.55	1	24	66.66	12	15	27.77	5	2
0.594	%77.66	2.33	1	5.55	1	20	55.55	10	21	38.88	7	3
0.502	%79.33	2.38	0	0	0	22	61.11	11	21	38.88	7	4
0.707	%72	2.16	3	16.66	3	18	50	9	18	33.33	6	5
0.698	%83.33	2.50	3	16.66	3	6	16.66	3	36	66.66	12	6
0.583	%68.33	2.05	3	16.66	3	22	61.11	11	12	22.22	4	7
0.698	%79.33	2.38	2	11.11	2	14	38.88	7	27	50	9	8
0.616	%83.33	2.50	0	0	0	18	50	9	27	50	9	9
0.873	%68.33	2.05	6	33.33	6	10	27.77	5	21	38.88	7	10
0.428	%92.33	2.77	0	0	0	8	22.22	4	42	77.77	14	11
0.767	%77.66	2.33	3	16.66	3	12	33.33	6	27	50	9	12
0.618	%83.33	2.50	1	5.55	1	14	38.88	7	30	55.55	10	13
0.752	%75.66	2.27	3	16.66	3	14	38.88	7	24	44.44	8	14
0.485	%88.66	2.66	0	0	0	12	33.33	6	36	66.66	12	15

جدول رقم (15) يبين اتجاهات أفراد العينة نحو محور الأداء الوظيفي.



8/ عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة :

بغرض التحقق من صحة الفرضية القائلة بأنه " توجد علاقة ارتباطيه بين الضغوط والصعوبات المهنية والأداء الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية .تم حساب تكرارات إجابات أفراد العينة ونسبها ومتوسطاتها الحسابية في جميع المحاور ومن خلال تحليل نتائج المحور الأول والثاني المتعلقين بالضغوط المهنية والصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية وحساب معامل الارتباط بينهما ومن خلال الجدول التالي:

المحاور	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	درجة الحرية	مستوى الدلالة
محور الضغوط المهنية	18	26.22	0.78	0.61	17	0.05
محور صعوبات الإمكانات المادية	18	28.61	0.77			

جدول رقم (16) يوضح العلاقة بين الضغوط المهنية وصعوبات الإمكانات المادية

يتضح انه توجد علاقة ارتباطيه ايجابية بين الضغوط المهنية والصعوبات المتعلقة

بالإمكانات المادية لأفراد العينة البالغ عددهم 18 أستاذ عند درجة حرية 17 ومستوى

الدلالة 0.05 واتضح أن هناك علاقة طردية والسبب في ذلك انه في الغالب ما تكون

الصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية سبب في ظهور الضغوط المهنية، وهذا ما يؤكد

معامل الارتباط الذي تحصلنا عليه وهو 0.61، في حين نجد تقارب في المتوسطات

الحسابية بين المحورين ، كما تراوح الانحراف المعياري بين 0.77 و 0.78 ، كما أن

أستاذ التربية البدنية يعاني من الضغوط نتيجة النقص الفادح في الأدوات والأجهزة

الرياضية كما سبق وذكرنا في المحاور الأولى وفيما يلي جدول يوضح علاقة الضغوط

والصعوبات المهنية بالأداء الوظيفي.

المحاور	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الضغوط و صعوبات الإمكانات المادية	18	54.83	11.057	0.49	17	0.05
الأداء الوظيفي	18	24.17	4.817			

جدول رقم (17) يوضح العلاقة بين الضغوط المهنية وصعوبات الإمكانات المادية

من خلال الجدول رقم (17) يتضح انه توجد علاقة طردية بين المتغير المستقل الذي هو

الصعوبات المهنية بما فيها من ضغوط والمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي لأفراد العينة

البالغ عددهم 18 أستاذ عند درجة حرية 17 ومستوى الدلالة 0.05 ، حيث بلغت قوة

هذه العلاقة الارتباطية 0.49 وهذا ما يعكس العلاقة القائمة بين الصعوبات والأداء الوظيفي كون

الأداء الوظيفي يزيد وينقص بزيادة ونقصان الصعوبات.

## 9/ مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

للتحقق من الفرضية القائلة بأنه " توجد علاقة ارتباطية بين الضغوط والصعوبات المهنية والأداء الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية . " حيث استخدمنا معامل ارتباط برسون للتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين الضغوط المهنية والصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية من جهة وبين الضغوط والصعوبات المهنية والأداء الوظيفي من جهة أخرى ، والنتائج المتحصل عليها في البحث تشير إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين المحور الأول والثاني وبينهما وبين المحور الثالث والمتعلق بالأداء الوظيفي حيث أن هذه النتائج المتحصل عليها توافق الفرضية الثالثة للبحث .

هذا وتتفق هذه الفرضية نسبيا مع الدراسة التي ترى بان الصعوبات المهنية ليست جميعها ضارة بل إن تعرض الأستاذ لدرجة متوسطة من الصعوبات تساعد على ارتفاع وتحسين مستوى الأداء لان هذه الصعوبات تستوجب من الفرد حشد طاقاته وجهده لمواجهة متطلبات العمل والصعوبات هنا بمثابة مثير صحي يشجع الفرد على الاستجابة للتحديات ويستمر الأداء في الارتفاع حتى يبلغ ذروته .

وفي هذه الحالة فان تزايد الصعوبات والضغوط يؤدي إلى تدني مستوى الأداء وهذا لشعور الفرد بالإحباط و اليأس مما يؤدي به إلى إظهار سلوكيات سلبية وغير لائقة ونمط مزاجي حاد وهذا ما يلحق أضرارا كبيرة بالمنظمات من حيث تدني في مستوى الأداء والإنتاج .

**10/ عرض وتحليل ومناقشة الفرضية العامة :**

لاختبار صحة الفرض القائل " توجد مجموعة من الصعوبات المهنية تواجه أستاذ التربية البدنية والرياضية وتؤثر على أدائه الوظيفي حسب درجة الصعوبة والضغط الذي يتعرض له الأستاذ . " قمنا بإجراء مجموعة من العمليات الحسابية لمعرفة أهم الصعوبات المهنية التي يواجهها أساتذة التربية البدنية والرياضية وكان ذلك في المحاور الأولى للدراسة حيث تبين من خلال التكرارات والنسب المئوية التي حصلنا عليها ان معظم الصعوبات التي تواجه أساتذة التربية البدنية والرياضية كانت متعلقة بالزيارات المفاجئة للمفتش وضبط النظام مع التلاميذ وإصرار المفتش على تطبيق المنهاج بصورة حرفية بالإضافة إلى نقص الملاعب والأدوات والأجهزة الرياضية المناسبة كما أن نقص الدخل أو الراتب الشهري لأستاذ التربية البدنية والرياضية يعتبر من الصعوبات ذات التأثير الكبير على أداء الأستاذ . وقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط الذي يهتم بدراسة وتحليل تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع وهذا للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار تأثير الصعوبات المهنية على الأداء الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية في ثانويات مدينة البيض

متغيرات الدراسة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	13.212	4.959	/	2.664	0.017
الصعوبات المهنية	0.198	0.088	0.491	2.257	0.038

جدول رقم (18) يبين الانحدار الخطي البسيط

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول (18) ومن متابعة (Beta) و اختبار (T) أن الصعوبات المهنية لها تأثير على الأداء الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية في ثانويات مدينة البيض . بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة ( 2.664 ، 2.257 ) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05).

ويتضح من خلال قيم هذا الجدول أن المتغير المستقل له تأثير معنوي على المتغير التابع بدلالة أن مستوى الدلالة لهذا المتغير هو (0.017) وهو اقل من (0.05) ، كما أن المتغير التابع يتأثر بالمتغير المستقل معنويا بدلالة (0.038) وهي كذلك اقل من مستوى الدلالة (0.05) .

ويتضح من الجدول (12) أن ثابت معادلة الانحدار أو ثابت التنبؤ يساوي 13.212 ومعامل لانحدار الجزئي:

غير المعياري B هنا يساوي (0.198) وهو دال عند مستوى الدلالة 0.03

ودلالة معامل الانحدار الجزئي غير المعياري يتم الاستدلال عنها باستخدام اختبار « T »

وتحسب بقسمة معامل الانحدار غير المعياري على الخطأ المعياري وكذلك معامل

الانحدار غير المعياري هو المعامل الذي يكتب في معادلة التنبؤ ، بينما معامل الانحدار

المعياري beta يساوي 0.491 وتدل قيمته على أن كل تغير مقداره درجة معيارية

واحدة في قيمة الصعوبات المهنية يؤدي إلى تغير قيمته 0.491 في قيمة الأداء الوظيفي.

يتضح من خلال ما سبق ذكره أن الصعوبات المهنية التي يواجهها أساتذة التربية البدنية

والرياضية كلما زادت زاد تأثيرها على أداءهم الوظيفي بشكل سلبي وتصبح تشكل له

مصدر خوف وتهديد .

من هذا المنطلق يمكن القول أن استمرار الصعوبات والضغوط المهنية على الفرد يؤدي

إلى تدني أدائه في العمل يصاحبه أنماط سلوكية سلبية ضارة كاليأس والإحباط وتلحق هذه

الأنماط السلوكية أضرارا بالمنظمات من حيث تدني الأداء والإنتاج.<sup>1</sup>

وتشير النتائج إلى أن أساتذة التربية البدنية يعانون من مجموعة من الصعوبات تمثلت أساسا

في الضغوط والتي هي بالدرجة الأولى ذات بعد نفسي كون البنود والعبارات التي جاءت

فيه نواتجها كلها نفسية كالقلق والتوتر والتعصب... الخ وصعوبات أخرى كالصعوبات

<sup>1</sup>. حريم حسين ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات ، دار عمار زهران للنشر والتوزيع ، 1997 ، ص150

المتعلقة بالجانب المادي والتي يدخل فيها الملاعب والأدوات والأجهزة وكل ما هو مادي ،  
واتضح من خلال نتائج الانحدار الخطي البسيط أن تأثير هذه الصعوبات على الأداء  
الوظيفي للأستاذ يكون بشكل مختلف حسب درجة الصعوبة والضغط الذي يواجهه الأستاذ  
أي أن الشيء المتوقع عليه ولا مفر منه هو تأثير الصعوبات المهنية على الأداء الوظيفي  
وهذا بدلالة النتائج المتحصل عليها والتي دلت في أغلبها على انه كلما زادت قيم  
الصعوبات المهنية زاد تغير قيم الأداء الوظيفي ، وهذه الزيادة بشكل سلبي بطبيعة الحال .

**11/مناقشة عامة للنتائج :**

اهتم البحث بالكشف عن الصعوبات المهنية التي يواجهها أستاذ التربية البدنية والرياضية وتأثيرها على أدائه الوظيفي ، وقد استخدم لهذه الغاية مقياس ليكرت الثلاثي الذي قسم إلى ثلاث محاور ، محور للضغوط المهنية ، محور للصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية ومحور للأداء الوظيفي ، وتبين من النتائج أن هناك من مجموعة من الصعوبات تمت الإشارة لهم سابقا تواجه أساتذة التربية البدنية والرياضية وتؤثر على أدائهم الوظيفي وبديل ذلك على أن الأستاذ يتدنى مستوى أدائه الوظيفي كلما واجهته صعوبة من الصعوبات فعلى سبيل المثال نقص الوسائل المتاحة في المؤسسة يجعل الأستاذ يلجأ إلى حذف العديد من العناصر المهمة والمكونة للدرس وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المسطرة ومنه انخفاض مستوى أدائه رغم المجهودات التي يقوم بها من اجل الحد من هذه الصعوبات أو العمل على التكيف معها إلا أن ذلك لا يحل المشكل المطروح بصفة نهائية.

ويلاحظ أن اغلب الأساتذة اتفقوا على أن العديد من المدارس أصبحت بلا أفنية وملاعب، ساحات لممارسة النشاط وحرمان التلاميذ من حقهم في الممارسة الرياضية داخل البيئة المدرسية ، أضف إلى ذلك أن العديد من الأساتذة يعانون من زيادة العبء الواقع عليهم من خلال زيادة أعداد التلاميذ في القسم وعدم تناسب الإمكانات المادية الموجودة في المؤسسة والأهداف المدرجة من قبل الوزارة ، كما أن عدم توفر عوامل الأمن والسلامة في الملاعب يزيد من معاناة الأساتذة ، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة أبو العينين (1990) التي



توصلت إلى أن أهم المشكلات التي تواجه مدرسي التربية الرياضية هي عدم وجود ساحات مناسبة للعب وكذلك قلة الوقت المخصص للأنشطة الرياضية. لهذا فمن الواجب التخطيط الصحيح للبرامج الرياضية بما يتلاءم مع الإمكانيات الموجودة .

كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة " سكوب ريتشارد ، ولوتسكي ادوارد " التي أوضحت

نتائج دراستهما أن من أهم أسباب النمو المهني للمعلم أو الأستاذ واتجاهاته الموجبة نحو مهنة التعليم هو الراتب الكافي والمساندة من المجتمع المحيط بالمدرسة .

ويشكل عام فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين كل من الضغوط

المهنية والصعوبات المتعلقة بالإمكانيات المادية وان هذه المتغيرات تؤثر على الأداء

الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية في المرحلة الثانوية .

وبعد هذا العرض لمتغيرات الدراسة ونتائجها وتفسيرها ، وفي ظل ظروف

الثانويات اليوم من نقص الجانب المعرفي للعديد من الأساتذة ونقص الدافع بالنسبة للعديد

من التلاميذ ، يزداد العبء الملقى على عاتق المسيرين والمسؤولين للعمل على تحسين

الوضعية التربوية وظروف العمل خاصة بالنسبة لأساتذة التربية البدنية والرياضية ، لتغيير

صورة التربية البدنية والرياضية كخدمة تربوية من جهة وتنمية الفرد من جميع الجوانب

عقلا ، جسما ، ووجدانا ، ليصبح بذلك عضوا فعالا في مجتمعه .

خاتمة :

طرح الموضوع المعالج في هذا البحث مشكلة تأثير الصعوبات المهنية لأستاذ التربية البدنية والرياضية على الأداء الوظيفي ويعتبر هذا الموضوع من المواضيع الجوهرية في الحياة المهنية خاصة في المجال التربوي ، نظرا لما يحتويه هذا النوع من العمل للأستاذة ، إذ عليه أن يكون موسوعة متعددة الاختصاصات ومزودة بمجموعة من المعلومات تدعم رصيده المعرفي ، ومعارف أخرى لتجسيد أهداف التربية البدنية والرياضية في المؤسسات التربوية . وقد عالج هذا البحث متغيرين يلذان بموضوع واحد وهو النظر في تأثير الصعوبات المهنية على أداء أساتذة التربية البدنية والرياضية وقد بنيت الفرضيات في هذا الإطار .

لذا يعتبر البحث في ماهية ومسببات الصعوبات المهنية وبروزها على أرض الواقع الانطلاقة الأولى للإصلاح والمساهمة في رفع مخرجات النظام التعليمي وزيادة إنتاجيته بصفة عامة ، وذلك إيماننا منا بان تحقيق ذلك لن يتأتى إلا بتحسين الحياة المهنية والنفسية للأستاذ والرفع من مكانته و اعترافا بالمسؤولية التي تقع على عاتقه وهي مسؤولية تحقيق الأهداف التربوية التي يسعى النظام التربوي في أي مجتمع إلى تحقيقها.

وقد أبرزت النتائج المتحصل عليها في الدراسة أن أداء أساتذة التربية البدنية والرياضية يتأثر بالصعوبات المهنية ، وفي ضوء نتائج البحث تبرز ضرورة معرفة الصعوبات المهنية للأساتذة في المرحلة الثانوية لمحاولة الحد أو التقليل من هذه الصعوبات كونها العنصر الهام والأساسي في ارتفاع وانخفاض الأداء وبالتالي تحقيق أو عدم تحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

**تمهيد :**

سوف نحاول في هذا الفصل عرض وتحليل النتائج والتعقيب عنها ، واستعراض خصائص كل متغير لعينة الدراسة للتحقق من صحة الفرضيات المطروحة في البحث وكذلك تحليل النتائج التي كشفت عنها الدراسة وأبرزتها المعالجة الإحصائية للبيانات المحصل عليها.

**1/ الخصائص الشخصية والتنظيمية لأفراد العينة :**

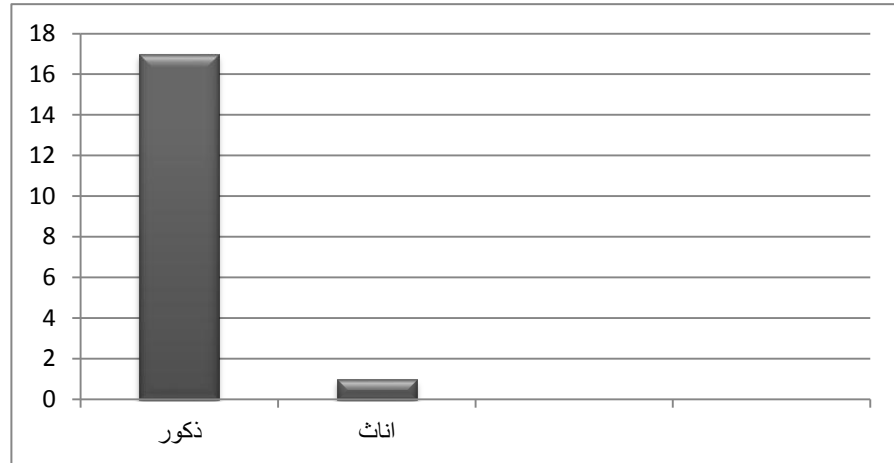
تضمنت الدراسة الحالية ثلاث متغيرات تصف خصائص عينة الدراسة ، يفترض أن لها تأثير وأهمية على أساتذة التربية البدنية والرياضية وكذلك على أدائهم الوظيفي ، وفيما يلي استعراض موجز لتوزيع أفراد العينة حسب المتغيرات وذلك على النحو التالي:

**الجنس :**

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	17	%94
أنثى	01	%06
المجموع	18	%100

**الجدول (10) يوضح توزيع عينة البحث حسب الجنس**

بلغ عدد الأساتذة 17 أستاذا بنسبة 94 % من عدد أساتذة التربية البدنية والرياضية الذين شملتهم الدراسة المقدر بـ 18 أستاذ ، في حين هناك أستاذة واحدة بنسبة 6% من العدد الإجمالي ، والشكل التالي يوضح توزيع العينة حسب الجنس .



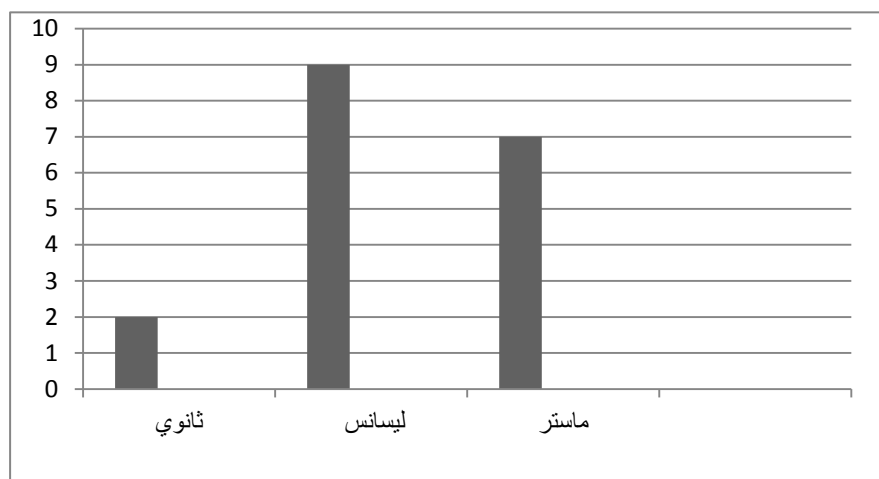
الشكل رقم (06) عينة البحث حسب الجنس

## المستوى التعليمي :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	02	%11
ليسانس	09	%50
ماستر	07	%39
المجموع	18	%100

الجدول رقم (11) عينة البحث حسب المستوى التعليمي

بلغ عدد أساتذة التربية البدنية والرياضية الحاملين لشهادة الليسانس في هذه الدراسة 9 أساتذة بنسبة 50 بالمائة كأعلى نسبة من العدد الإجمالي لعينة البحث المقدر بـ 18 أستاذ ، في حين بلغ عدد الأساتذة الحاملين لشهادة الماستر 7 أساتذة بنسبة 39 بالمائة ، أما مستوى الثانوي نجد أستاذين (02) بنسبة 11 بالمائة من عينة البحث الإجمالية . والشكل التالي يوضح توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي .



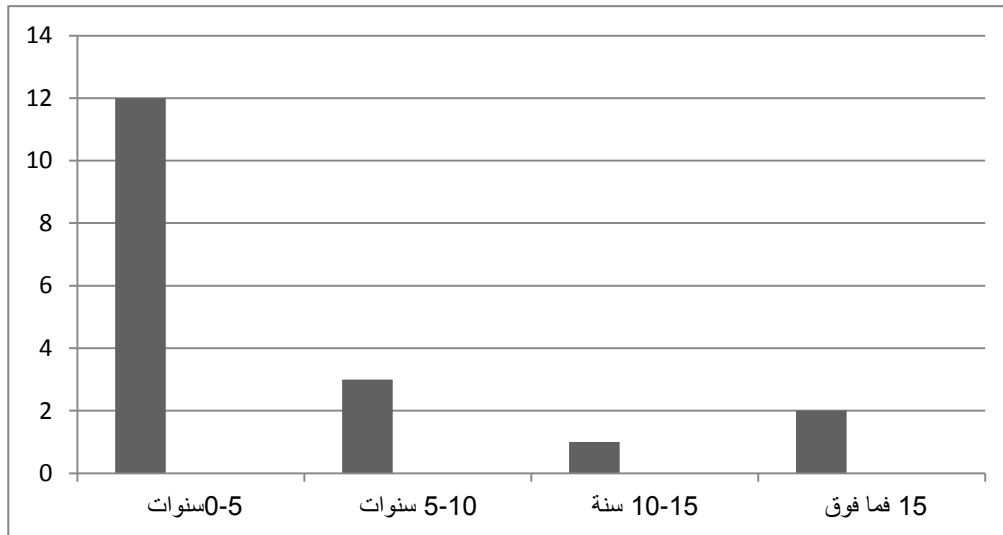
الشكل رقم (07) عينة البحث حسب المستوى التعليمي

الخبرة :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
5-0 سنوات	12	67%
10-5 سنوات	03	17%
15-10 سنة	01	5%
15 فما فوق	02	11%
المجموع	18	100%

الجدول رقم (12) عينة البحث حسب الخبرة

بلغت أكبر نسبة خبرة عند أساتذة التربية البدنية محل الدراسة والبالغ عددهم 18 أستاذ ، من 0 إلى 5 سنوات 67 بالمائة ، ثم الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بـ 3 أساتذة وبنسبة 17% من عينة البحث الإجمالية ، أما من 10 إلى 15 سنة كانت نسبتها 5% وهي تمثل أستاذ واحد من العينة المدروسة ، في حين نجد أستاذين (02) لهم خبرة 15 سنة فما فوق بنسبة 11% والشكل التالي يوضح توزيع العينة حسب الخبرة .



الشكل رقم (08) عينة البحث حسب الخبرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس

معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية

## مقياس موجه إلى أساتذة التربية البدنية والرياضية بالمرحلة الثانوية

بحث مقدم لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية

تخصص النشاط البدني الرياضي التربوي

عنوان البحث : " تأثير الصعوبات المهنية لأستاذ التربية البدنية والرياضية على الأداء الوظيفي "

المشرف :

الدكتور بومسجد القادر

الطلبة :

\* دحماني جمال الدين

إلى السادة : أساتذة التربية البدنية والرياضية بالمرحلة الثانوية .

نظرا لمستواكم العلمي وخبرتكم في مجال التعليم اختصاص التربية البدنية والرياضية يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يعالج موضوعنا " تأثير الصعوبات المهنية لأستاذ التربية البدنية والرياضية على الأداء الوظيفي "

نرجو منكم الإجابة على المحاور والعبارات بكل صدق وموضوعية ، وبالتالي تقديم خدمة للبحث التربوي والمدرسة الجزائرية بشكل عام خاصة مع التغيرات الحاصلة في المنظومة التربوية . ونؤكد لكم أن إجاباتكم ستظل سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية .

وشكرا على حسن تعاونكم

المعلومات الشخصية :

الجنس : ذكر  أنثى

المستوى العلمي : ثانوي  ليسانس  ماستر  أخرى

الخبرة : من 0-5 سنوات  5-10 سنوات  10-15 سنة  15 فما فوق

## المحور الأول : الضغوط المهنية

غير موافق	موافق	موافق بشدة	العبـارات	
			مشكلة ضبط النظام مع التلاميذ تأخذ مني وقتا طويلا وتجعلني عصبيا .	1
			يضايقني تركيز المفتش على الجوانب السلبية وإهمال الجوانب الايجابية في عملي .	2
			الزيارات المفاجئة للمفتش تسبب لي القلق .	3
			رأبي مهم لمدير الثانوية .	4
			اشعر بأن العلاقات بيني وبين معظم الأساتذة وثيقة جدا .	5
			مناخ العمل في ثانويتي يتميز بالخلافات بين الأساتذة وهو الأمر الذي يسبب لي المزيد من القلق.	6
			إدارة الثانوية تضع معظم حصص التربية البدنية والرياضية في نهاية اليوم الدراسي .	7
			التلاميذ ليس لديهم الدافع للاشتراك في حصة التربية البدنية والرياضية .	8
			توجيه المفتش لي لا يتأسس على أسس موضوعية .	9
			مدير الثانوية يقدر عملي التقدير الكافي .	10
			لا يوجد نوع من التعصب ضد مدرسي التربية البدنية والرياضية في الثانوية .	11
			المفتش يمنحني الفرصة للمناقشة ويسعى جاهدا لمساعدتي .	12
			معظم الأساتذة بالثانوية يقدرون عمل أستاذ التربية البدنية والرياضية .	13
			أسلوب المفتش الحالي لا يشجعني على بذل المزيد من الجهد في عملي .	14
			إصرار المفتش على ضرورة تطبيق المنهاج الموضوع بصورة حرفية يسبب لي الضيق .	15



المحور الثاني : الصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية

غير موافق	موافق	موافق بشدة	العبــــــــارات	
			الملاعب بالمدرسة لا تشجع على التدريس .	1
			الملاعب الضرورية لقيامي بعلمي قليلة جدا أو تكاد غير موجودة .	2
			راتبي لا يتناسب مع مسؤولياتي وواجباتي .	3
			راتبي بمفرده يكفي حاجاتي الضرورية .	4
			الأدوات والأجهزة الرياضية بالثانوية مناسبة لكي أقوم بعلمي على خير وجه .	5
			أعداد التلاميذ في القسم الواحد كثيرة مما يحد من استفادتهم من حصة التربية البدنية والرياضية .	6
			مهنتي لا توفر لي الأمان المادي المناسب .	7
			أعداد التلاميذ لا تتناسب مع الإمكانيات الرياضية بالثانوية	8
			المؤسسة لا تتوفر على أدوات وأجهزة رياضية كافية .	9
			البرنامج المسطر لا يتناسب مع الإمكانيات المتاحة في المؤسسة	10
			نقص عوامل الأمن والسلامة يقلل من السير الحسن للدرس .	11
			قلة الميزانية المخصصة للتربية البدنية والرياضية في المؤسسة .	12
			توجد أماكن لتبديل الملابس بالقرب من الملعب .	13
			مساحات اللعب لا توجد بها عوائق وأشياء غير ضرورية .	14
			تعمل على مراقبة الأجهزة والأدوات الرياضية بصفة دورية .	15

## المحور الثالث: الأداء الوظيفي

غير موافق	موافق	موافق بشدة	العبـارات	
			المهارة في التخطيط والإشراف واتخاذ القرار تساعدك أثناء الحصة.	1
			تراقب مستوى أدائك في مختلف النشاطات الرياضية.	2
			تتابع المستجدات في المجال الرياضي .	3
			تقدم مقترحات لتطوير أدائك في مجال النشاط الرياضي التربوي.	4
			تقوم بالدراسات وإعداد التقارير المطلوبة منك .	5
			المسؤوليات الملقاة على عاتقك تؤثر على أدائك .	6
			مواعيد الحضور والانصراف وحسن استغلال الوقت ترفع من مستوى أدائك.	7
			قلة عوامل الأمن و السلامة والوقاية لا تقلل من أدائك.	8
			تعمل على مراقبة العتاد والأجهزة الرياضية .	9
			حسن تصرفك أثناء أداء وظيفتك يزيد من مردودية عملك .	10
			تلتزم بالقوانين والأنظمة وأخلاقيات المهنة .	11
			تولي للهندام والهيئة أهمية عند ممارسة عملك .	12
			تتقبل التوجيهات والأفكار الجديدة وتستعد لتنفيذها .	13
			تتمتع بعلاقات طيبة مع المدير والزملاء والتلاميذ .	14
			تمتلك المعارف اللازمة لانجاز مهامك.	15

## ملخص دراسة باللغة الإنجليزية

The research in the professional difficulties of the physical education teachers and the sports teachers is a phenomenon that should be taken into consideration by dealing with the negative consequences on their performance .

And the research in this subject is a beginning of the educational correction since it takes into consideration the professional difficulties of the teachers in the field .

The studies aimed to show the professional difficulties and their effects on the performance of the physical education teachers in the secondary school and these studies tried to find answers to the following hypotheses :

- 1- The professional pressure has a bad effect on the teachers professional performance which makes his work so hard and it weakens his way of teaching .
- 2- The financial inabilities has a negative effect on the teachers performance and lessens his positive results.
- 3- There is a relation that links the professional pressure and difficulties with the teachers professional performance .

To reach the studies aims , we made a measure which contains three files :

File one is about the professional pressures and the second one about the financial difficulties and the third about the consequence which is the professional performance and each file contains 15 expressions :

- In our studies , we used the way of description , we chose 18 physical education and sports teacher in purpose from el bayadh secondary schools and we had these results :

\* The physical education and sports teachers suffer from several difficulties we mentioned the main difficulties and the degree of their effects and apparently , we found that the professional pressure is the main difficulty that faces the teachers .

\* The teachers suffer from some financial difficulties and in the first place come the studios, the tools and the sports equipments and that these difficulties has a negative consequence on their performance depending on how hard is this difficulty . Concerning the relation between the pressures and the difficulties , we found that they follow one another and that they have the same relation with the professional performance .

As a result are some professional difficulties that face the teacher and effect on his professional performance according to the degree of the difficulty and the pressure that he may face .

## ملخص الدراسة باللغة الفرنسية

Il paraît que les recherches dans le domaine des difficultés professionnelles des personnels de l'éducation sportive, un phénomène digne d'intérêt à partir des inconvénients qui influent leur travail, et les recherches dans le sujet sont un départ vers une correction pédagogique, parce qu'ils s'intéressent à distinguer les difficultés professionnelles l'étude a fait apparaître les difficultés et son influence sur l'application des professeurs de l'éducation physique dans l'étape secondaire et a permis de répondre à quelques suggestions

- 1- la pression professionnelle réagit sur le rendement du professeur, source il sera incapable de mieux donner.
- 2- la réaction des difficultés concernant les capacités matérielles réagit aussi sur le mauvais rendement.

3- Il existe une relation entre la pression et les difficultés professionnelles. Pour accomplir les objectifs de notre étude nous avons bâti un système qui se compose de trois points.

Le premier point est spécialement fait et concernant les pressions professionnelles, le second point est seulement coté matériel (argent) et chaque point comporte 15 expressions nous sommes basés dans notre étude sur le système descriptif, alors que l'étude a engagé 18 professeurs d'éducation physique et sport dans le cycle secondaire qui ont été choisis d'une façon directe et spéciale de quelques lycées de wilaya d'el bayadh et après étude nous avons acquis des résultats tels que :

Les professeurs d'éducation physique et sport dans le cycle secondaire endurent une série de difficultés avec une statistique qui éclaircit ces dernières et le degré de son influence, alors il paraît que ces pressions professionnelles sont les plus importantes que trouvent le professeur, aussi que le coté financier qui laisse à désirer.

En ce qui concerne la relation des pressions sur les difficultés il s'est constaté que cette relation

El s'est avéré que ses difficultés se s'influent est sur le mauvais rendement des professeurs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة العليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس

معهد التربية البدنية و الرياضية

قسم التربية البدنية و الرياضية

بحث مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في تخصص

علم الحركة و حركة الانسان



## الضغوط و الصعبات المهنية و علاقتها بالأداء الوظيفي لأستاذ التربية البدنية و الرياضية

دراسة مسحية أجري على مستوى ولاية البيض

تحت إشراف :

\* الدكتور بومسجد عبد القادر

من إعداد الطالب:

✓ دحماني جمال الدين

السنة الجامعية

2014/2013

# إهداء

قبل كل شيء اشكر الله تعالى على أن وفقني لانجاز هذا  
العمل المتواضع واهديه إلى الأم الغالية وأتمنى لها طول العمر  
والى أبي العزيز ، والذين دفعوا بي إلى الفلاح إخوتي  
وأصدقائي وأحبائي والى كل الأهل و الأقارب  
، والى الدكتور ابومسجد، والى جميع أساتذة وطلبة معهد  
علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية  
والى كل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب أو من  
بعيد والى كل من يعرف جمال

إبراهيم بوعام



# كلمة شكر

عملا بقول الرسول صلى الله عليه وسلم  
" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

نشكر الله تعالى على توفيقه لنا لانجاز هذا العمل

المتواضع

ويشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم  
معنا في انجاز هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد

ونخص بالذكر الدكتور ابومسجد على بحثنا كما

نتوجه بالشكر والعرفان إلى كل أساتذة وطلبة وعمال  
معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية بجامعة

عبد الحميد ابن بديس مستغنام

"والله في عون العبد مادام العبد في عون أخيه "



# المحتوى

كلمة شكر

الإهداء

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

## التعريف بالبحث

- 1..... مقدمة
- 2..... 1\* المشكلة
- 3..... 2\* الفرضيات
- 4..... 3\* أهداف وأهمية البحث
- 4..... 4\* أسباب اختيار الموضوع
- 5..... 5\* تحديد المفاهيم والمصطلحات
- 7..... 6\* الدراسات السابقة والمثابفة

## الجانب النظري

### الفصل الأول : الضغوط و الصعوبات المهنية

- 12..... تمهيد
- 12..... 1\* تعريف الضغوط المهنية



- 2\* تعريف الضغوط المهنية لدى المدرسين.....14
- 3\* النماذج النظرية المفسرة لضغوط العمل.....15
- 4\* مصادر الضغوط المهنية.....20
- 5\* مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين.....25
- 6\* آثار الضغوط المهنية على المدرسين.....33
- 7\* الصعوبات المهنية.....36
- 8\* صعوبات تتعلق بالمناهج الدراسية.....38
- 9\* صعوبات تتعلق بدروس التربية البدنية والرياضية.....39
- 10\* الصعوبات المتعلقة بالإعداد المهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية.....42
- الخلاصة.....43

## الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

- تمهيد.....45
- 1\* مفهوم الأداء.....46
- 2\* محددات الأداء الوظيفي.....47
- 3\* أنواع الأداء.....49
- 4\* أبعاد الأداء.....50
- 5\* نظريات الأداء.....51
- 6\* تقييم الأداء الوظيفي.....56

73..... الخلاصة

### الفصل الثالث: أستاذ التربية البدنية والرياضية

75..... تمهيد

76..... 1\* تعريف الأستاذ

77..... 2\* شخصية الأستاذ

77..... 3\* صفات الأستاذ

84..... 4\* ادوار الأستاذ

86..... 5\* شخصية أستاذ التربية البدنية والرياضية

87..... 6\* طبيعة عمل أستاذ التربية البدنية والرياضية

88..... 7\* صفات أستاذ التربية البدنية والرياضية

89..... 8\* واجبات أستاذ التربية البدنية والرياضية

90..... 9\* الأهمية التربوية لأستاذ التربية البدنية والرياضية

92..... 10\* أستاذ التربية البدنية والرياضية كشخصية مدرسية قيادية

93..... 11\* علاقة أستاذ التربية البدنية والرياضية بأعضاء هيئة التدريس في المدرسة

94 ..... الخلاصة

## الباب الثاني

### الجانب التطبيقي

#### الفصل الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة

102	تمهيد
103	1 * الدراسة الاستطلاعية
104	2 * ميدان الدراسة
104	3 * المنهج المستخدم
105	4 * مجتمع
105	5 * عينة البحث
105	6 * متغيرات البحث
105	7 * أدوات جمع البيانات
108	8 * الصدق والثبات
113	9 * مجالات البحث
113	10 * الأدوات الإحصائية المستخدمة

#### الفصل الثاني : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

115	تمهيد
115	1 * الخصائص الشخصية والتنظيمية لأفراد العينة
120	2 * عرض وتحليل نتائج المحور الأول المتعلق بالفرضية الأولى

123.....	3* مناقشة نتائج الفرضية الأولى.....
125.....	4* عرض وتحليل نتائج المحور الثاني المتعلق بالفرضية الثانية.....
128.....	5* مناقشة نتائج الفرضية الثانية.....
130.....	6* عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة.....
113.....	7* مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.....
132.....	8* عرض وتحليل ومناقشة الفرضية العامة.....
136.....	9* مناقشة عامة للنتائج.....
137.....	خاتمة .....
138.....	الاقتراحات.....

المراجع

الملاحق

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مهارات أستاذ التربية البدنية	33
02	نموذج مارشال للضغوط	44
03	نموذج جيبسون وآخرون لضغوط العمل	45
04	نموذج كوبر للضغوط	46
05	نموذج "هب" للضغوط	47
06	عينة البحث حسب الجنس	135
07	عينة البحث حسب المستوى التعليمي	136
08	عينة البحث حسب الخبرة	137

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مصادر ضغوط المهنية	54
02	يبين أفراد المجتمع الكلي للدراسة	121
03	يبين درجات الاستمارة الايجابية	123
04	يبين درجات الاستمارة السلبية	123
05	يبين درجة المقياس وقيمة المتوسط المرجح	123
06	يبين ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية للاستمارة الأول	125
07	يبين ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية لاستمارة المحور الثاني	126
08	يبين ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية لاستمارة المحور الثالث	127
09	يبين درجات الاختبار الأول والثاني لحساب الثبات	129
10	يوضح توزيع عينة البحث حسب الجنس	134
11	عينة البحث حسب المستوى التعليمي	135
12	عينة البحث حسب الخبرة	136
13	يبين اتجاهات أفراد العينة نحو محور الضغوط المهنية	138
14	يبين اتجاهات أفراد العينة نحو محور الصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية	144
15	يبين اتجاهات أفراد العينة نحو محور الأداء الوظيفي	149
16	يوضح العلاقة بين الضغوط المهنية وصعوبات الإمكانات المادية	150
17	العلاقة بين الضغوط المهنية وصعوبات الإمكانات المادية	151
18	يبين الانحدار الخطي البسيط	154



## مقدمة :

التربية بمفهومها الحديث ضرورة فردية وجماعية كونها الأداة الفعالة لتحقيق التنمية البشرية والاجتماعية والاقتصادية ، لذلك نلاحظ أن الشعوب التي أدركت هذه الحقيقة مبكرا تمكنت من استثمارها في مواردها البشرية ، وتنشيط مؤسساتها الإنتاجية ، في حين بقيت الشعوب التي لم تدرك هذه الحقيقة تعاني التخلف في جميع مظاهره ، لان أي نهضة لن تقوم لها قائمة إلا إذا تركزت على أساس وعي تربوي يتناول المجتمع في جميع صفوفه وفئاته ، وأول مايجب الاهتمام به هو الأستاذ لأنه العنصر الرئيسي في العملية التربوية وعليه يتوقف نجاحها أو فشلها ، لذا يجب أن تضع السياسات الحكومية هذا العنصر المهم في ارفع مكانة حتى يساهم في تربية النشء وبذلك يثبت ذاته ولن يتحقق هذا الأمر إلا إذا تهيأت له ظروف نفسية واجتماعية واقتصادية ،ومع التقدم والتطور الهائل في كل مجالات الحياة ، كان لزاما على هذه السياسات الحكومية أن تواكب هذا التطور الهائل لتفادي هذه المشكلات التي تسببها هذه التأثيرات المتنوعة على حياة الأفراد اليومية وتتمثل هذه التأثيرات أساسا في كل ما يعيق مسار الأفراد في أعمالهم الشخصية والمهنية ، وهذا ما يطلق عليه الصعوبات المهنية .

ويشكل العمل شكلا هاما من أشكال النشاط البشري الذي يلقي قبولا اجتماعيا ، ويعتبر مجال أساسي للطاقة البشرية ، لذلك تسعى المنظمات إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من اجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها ، لذا فإنها تعمل على إتباع الاستراتيجيات ، والسياسات ، التكتيكات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك ، حيث يتطلب توفر مجموعة من المدخلات ، تتمثل في الموارد البشرية ، الآلات ، الأموال ، المواد والمعلومات وتعتبر الموارد البشرية أهم تلك المدخلات وأكثرها تأثيرا على المنظمة ، لذا فان المنظمات تحاول أن تقلص العوائق والصعوبات المهنية لمواردها البشرية لمساعدتها على



القيام بدورها على أحسن وجه ولا يتضح ذلك إلا من خلال ملاحظة الأداء الوظيفي لهذه الموارد.

وباعتبار أستاذ التربية البدنية والرياضية احد أهم عناصر الموارد البشرية في المؤسسات التربوية ، كان لابد من توفير الجو الملائم لقيامه بعمله على أكمل صورة وتقليل الصعوبات التي من شأنها أن تعمل على تدني مستوى أداءه الوظيفي ، ولضمان تحقيقه لأهداف التربية البدنية والرياضية عامة ، ولقد قمنا باختيار هذا الموضوع "تأثير الصعوبات المهنية لأستاذ التربية البدنية والرياضية على الأداء الوظيفي " أملا في الخروج بنتائج تساعد الأستاذ على أداء عمله بأقل صعوبة ممكنة و بكفاءة عالية .

و في دراستنا لهذا الموضوع فقد تم تقسيم البحث إلى: إطار عام للدراسة، بدأناه بإشكالية لها خلفيات مسبقة، واتبعناها بفرضية عامة و فرضيات جزئية، و بعد ذلك الجانب النظري: تناولنا فيه ثلاثة فصول، الفصل الأول أستاذ التربية البدنية و الرياضية، و الفصل الثاني الصعوبات المهنية و ختمنا الجانب النظري بفصل ثالث و هو الأداء الوظيفي؛ أما الجانب التطبيقي: تناولنا فيه فصلين: الفصل الأول منهجية البحث، أما الفصل الثاني فتناولنا فيه عرض و تحليل ومناقشة النتائج، يليه الإستنتاج العام، و في الأخير تليهم خاتمة ، يليها الإقتراحات، ثم المصادر و المراجع.

**مشكلة البحث :**

تعتبر الثروة الهائلة من التقدم في كل مجالات الحياة المختلفة الاقتصادية ، الاجتماعية والثقافية والرياضية وغيرها مصدر صراع ومنافسة بين بني البشر للحاق بركب التقدم والمعرفة ، فإذا أحسن الإنسان استخدام هذه الثروة العلمية المتلاحقة فسيكون هذا في صالح البشرية ، وإذا لم يحسن استخدامها فسوف تؤدي إلى الكثير من المشكلات والصعوبات والتهديدات في مجالات الحياة كلها ، وإذا لم تكن هناك حلول لهذه المشكلات فان تأثيرها الضار سوف ينعكس على الفرد من مختلف الجوانب النفسية والبدنية والعقلية والمهنية وغيرها ، ومن هذا المنطلق فان المهن تتفاوت في طبيعتها من حيث طريقة الأداء والمسؤوليات وهذا التباين يؤدي إلى خلق درجات مختلفة من الصعوبات المهنية فالأعمال التي يقدمها أصحابها على شكل خدمات اجتماعية كالتعليم والتمريض يتعرض أصحابها لدرجات مرتفعة من الصعوبات والضغوط ، فالمدرسون يختارون مهنة التعليم ولديهم الرغبة للقيام برسالة نبيلة عنوانها مساعدة الآخرين (التلاميذ ، أوليائهم والمجتمع ) ، ولكنهم سرعان ما يجدون أنفسهم وعلى الرغم من العمل الجاد أمام الكثير من المشاكل ومعها المطالب في استمرار ولا يقدر على تحملها وحل أكثرها . وأستاذ التربية البدنية والرياضية باعتبار عمله يندرج ضمن مهنة التدريس وبالتالي فهو عرضة للكثير من الصعوبات والضغوط كون مادة التربية البدنية والرياضية لها خصوصيات تميزها عن باقي المواد الدراسية الأخرى ، لذا كان من الضروري على أستاذ التربية البدنية والرياضية أن يلم بالصعوبات والمشاكل التي قد تعرقل تواصله المهني لاستفادة التلاميذ من المعارف والمهارات التي يلقيها والوصول إلى مستوى من الأداء يجنبه النظرة التصغيرية ونقص المكانة

الاجتماعية ونقص التقدير المادي والمعنوي والعزلة الاجتماعية ، وهذا ما دفعنا إلى طرح هذا التساؤل العام :

المشكلة العامة:

ما هي الصعوبات المهنية التي يواجهها أستاذ التربية البدنية والرياضية والى أي مدى تأثر على أدائه الوظيفي ؟

التساؤلات الجزئية :

1 - هل للضغوط المهنية تأثير على الأداء الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية ؟

2 - هل للصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية تأثير على الأداء الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية ؟

3 - هل توجد علاقة بين الضغوط المهنية والصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية من جهة وبينهم وبين الأداء الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية من جهة أخرى ؟

الفرضية العامة :

توجد مجموعة من الصعوبات و الضغوط المهنية تواجه أستاذ التربية البدنية والرياضية وتؤثر على أدائه الوظيفي .

الفرضيات الجزئية :

1 - تؤثر الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية إلى حد

يصعب عمله ويضعف السير الحسن للدرس .

2 - تأثر الصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية على الأداء الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية وتقل من مردودية عمله .

3 - توجد علاقة ارتباطية بين الضغوط والصعوبات المهنية وبين الأداء الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية .

### أهداف البحث:

\* إبراز الدور الحقيقي لأستاذ التربية البدنية والرياضية في العملية التربوية

\* معرفة الصعوبات أو العراقيل التي قد تواجه أستاذ التربية البدنية والرياضية في مساره المهني

\* البحث عن الظروف والمناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه أستاذ التربية البدنية والرياضية مهامه التربوية على أحسن وجه وفي مختلف المراحل التعليمية .

### أهمية البحث :

إن أهمية بحثنا هذا تكمن بالدرجة الأولى في طرح المشكلات ذات البعد البيداغوجي ،

خاصة من زاوية الصعوبات التي يواجهها الأساتذة على مستوى المنظومة التربوية الجزائرية

وبالأخص أساتذة التربية البدنية والرياضية ، لمحاولة الوصول إلى أهم الأسباب التي تحول

دون الأداء الجيد لهم ، خاصة في المرحلة التي تتطلب مزيدا من الحرص للوصول إلى أسمى المراتب التربوية .

الإهمال المستمر والمتزايد لأساتذة التربية البدنية والرياضية في العديد من المؤسسات التربوية .  
 محاولة تسهيل عمل الأستاذ من خلال التنويه بالصعوبات المهنية التي تواجهه لضمان أداء  
 أفضل .

### تحديد المفاهيم والمصطلحات :

قبل التطرق إلى المصطلحات والمفاهيم التي تناولناها في هذا الموضوع نشير إلى أن هذا  
 الموضوع كثرت الدراسات حوله ولكن ليس من الزاوية التي نحن بصدد دراستها وذلك بعد  
 ملاحظة الآثار السلبية المرتبطة بهذا الموضوع والتي تترجم على أساس المعاناة لدى الأساتذة  
 في جميع النواحي الاقتصادية ، الاجتماعية ، والتربوية .

### \* حصة التربية البدنية والرياضية :

تعتبر حصة التربية البدنية و الرياضية أحد أشكال المواد الأكاديمية مثل: العلوم الطبيعية و  
 الكيمياء و اللغة، و لكنها تختلف عن هذه المواد لكونها تمد أيضا الكثير من المعارف و  
 المعلومات التي تغطي الجوانب الصحية و النفسية و الاجتماعية، بالإضافة إلى المعلومات  
 التي تغطي الجوانب المعرفية لتكوين جسم الإنسان، و ذلك باستخدام الأنشطة البدنية مثل  
 التمرينات و الألعاب المختلفة: الجماعية و الفردية، و التي تتم تحت الإشراف التربوي للأساتذة  
 الذين أعدوا لهذا الغرض.

**\*أستاذ التربية البدنية والرياضية :**

يقصد به ذلك الشخص الذي اختار مجال التربية البدنية والرياضية كمهنة له بكل ما تمثله من أعباء ومسؤوليات ،من خلال مجموعة من الصفات التي يجب أن تتوفر فيه حتى يستطيع أن يؤدي الأدوار التي اسندت إليه على أكمل وجه وينهض بجيل صالح يستطيع خدمة المجتمع .

(اللقاني، 1998، صفحة 301)

**\*الأداء الوظيفي :**

هو ذلك الأثر الناتج عن جهود مبدولة من طرف الأفراد التي تبدأ بالقدرة وإدراك الدور الهام ، ويعني هذا أن الأداء في وقت معين يمكن أن ينظر إليه على أنه إنتاج لعلاقات متداخلة بين كل من الجهد الناتج عن الفرد وبين قدراته الشخصية وإدراكه للدور أو المهام (حسن، 1999،

صفحة 216)

**\*الصعوبات المهنية**

هي تلك المعوقات التي تحد من أداء الأساتذة أو العمال لدورهم المهني بالشكل المطلوب ، واهم هذه المعوقات هو مجال الإمكانيات المادية أو زملاء العمل و الحوافز المادية والمعنوية

وأخيرا مجال الإدارة المدرسية . (الفتى، 1996، صفحة 85)

الدراسات السابقة والمشابهة :الدراسات السابقة

خروبي عابد وكرباش محمد ، الضغوطات المهنية المؤثرة على أستاذ التربية البدنية والرياضية في الطور الثانوي وعلاقتها بالأداء ، مذكرة لنيل شهادة الليسانس ، معهد التربية البدنية ، جامعة مستغانم ، 2008-2009.

**التساؤل العام :**

ما هي الضغوطات المهنية المؤثرة على أستاذ التربية البدنية والرياضية في الطور الثانوي ؟ وما علاقتها بالأداء ؟

**الفرضية العامة :**

توجد مجموعة من الصعوبات المهنية التي تؤثر على أستاذ التربية البدنية والرياضية ولها علاقة كبيرة بالأداء .

**النتائج :** \*العمل على إعطاء حصة التربية البدنية والرياضية أهميتها الحقيقية في المؤسسات كسائر حصص المواد الأخرى .

\*ضرورة تحسين الظروف التي يعمل فيها الأساتذة وذلك عن طريق توفير الوسائل وصيانتها

\*إتاحة الفرص للأساتذة للمشاركة في ملتقيات جماعية لتحسيسهم بمشاكلهم ثم مساعدتهم على الاختيار السليم لمناهج فعالة تقضي على المشكل وأسبابه .

**الدراسات المشابهة :**

**1/ جربوب المختار وآخرون :** الضغوطات النفسية لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية

، مذكرة لنيل شهادة الليسانس ، معهد التربية البدنية ، جامعة مستغانم 2006-2007.

**التساؤل العام :**

هل يواجه أستاذ التربية البدنية والرياضية ضغوطات نفسية ناتجة عن ظروف اجتماعية

واقصادية ومهنية ؟

**الفرضية العامة :**

وجود اختلاف في درجة الضغوط النفسية بين أساتذة التربية البدنية والرياضية وأساتذة المواد

الأخرى .

**النتائج :**

\*تأسيس البرامج التكوينية على متطلبات مهنة التدريس في التربية البدنية والرياضية لضمان

نجاح الأستاذ مستقبلا .

\*الاهتمام بالجانب النفسي في عملية إعداد مدرس التربية البدنية والرياضية .

\*ضرورة توفير ظروف اجتماعية مريحة للأستاذ .

\*ضرورة اهتمام المسؤولين بالقطاع الرياضي .



2/ **بختي قادة وغايب عبد الحق** : الضغوطات المهنية المؤثرة على مدرس التربية البدنية والرياضية ، مذكرة لنيل شهادة الليسانس ، معهد التربية البدنية والرياضية ، جامعة مستغانم ، 2001.

### التساؤل العام :

ما هي أهم الضغوطات المهنية التي تؤثر على أستاذ التربية البدنية والرياضية ؟

### الفرضية العامة :

تعددت الضغوطات المهنية التي تؤثر على أستاذ التربية البدنية والرياضية بين أدوات وأجهزة رياضية وعلاقات مختلفة في الوسط التربوي .

### النتائج :

\*هناك نقص كبير في الأدوات والأجهزة والملاعب الرياضية ، وهذا ما يصعب عمل المدرس

\*أن مدرس التربية البدنية والرياضية تربطه علاقة حسنة مع مدرسي المواد الأكاديمية الأخرى

وهذا ما يعود بالإيجاب على عمله .

\*ضرورة اهتمام الإدارة والمسؤولين بمدرس التربية البدنية والرياضية .

\*العمل على ربط علاقات حسنة مع مدرسي المواد الأخرى لان هذا يساعد في التفتح على

مجالات علمية أخرى .

**تمهيد :**

يعتبر مجال العمل من أهم المجالات نظرا لأهميته ومكانته في حياة الإنسان ، ففيه يقضي هذا الأخير معظم أوقاته ، وعليه يعلق اغلب أمانيه ومنه ينتظر الكثير من الرضا والإشباع لرغباته ، لهذا حظيت الصعوبات في ميدان العمل خاصة منذ أوائل السبعينيات باهتمام الباحثين .

ولتنفيذ برامج التربية البدنية والرياضية على أكمل وجه ولتستطيع مواجهة العمل بمشاكله كان لزاما علينا كأبناء هذه المهنة النبيلة أن نعمل على الحد من تلك الصعوبات والمشاكل الملحة التي تعتبر من سبل النهوض بالمهنة والعمل على حلها بالطرق المنهجية والعلمية الفعالة ، حيث أصبح من الضروري تهيئة الجو المناسب للعملية التربوية والعمل على حل المشاكل الخاصة بالأستاذ والتي غالبا ما تؤثر سلبا على حالته النفسية والصحية مما يسبب له العديد من المشاكل في مهنته .

وستعرض في هذا الفصل إلى الضغوط المهنية التي هي ذات الأبعاد النفسية ثم نتطرق إلى الصعوبات المهنية التي تواجه الأستاذ بصفة عامة وأستاذ التربية البدنية والرياضية بصفة خاصة .

**1/ تعريف الضغوط المهنية :**

من المواضيع التي لا تزال تستقطب اهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك داخل العمل موضوع الضغوط التي يواجهها الفرد في بيئة العمل ، هذه الأخيرة أثار اهتمام الباحثين قصد التعرف على مسبباتها أي مصادرها والآثار المترتبة عنها لهدف وضع الاستراتيجيات المناسبة بغية الحد من خطورتها .

لقد نشأ مصطلح الضغط في المؤسسات والمنظمات ، حيث يفترض أن يقوم العاملون بمهامهم وواجباتهم المهنية بأسلوب يتسم بالصرامة والفعالية لتقديم الخدمات المنتظرة منهم على أكمل وجه ، ولكن رغم توافق العامل مع

عمله وحبه له وتعلقه به ، إلا أن هناك معوقات في بيئة العمل تحول دون قيامه بعمله ومهامه على أحسن صورة وهو ما أدى إلى ظهور مصطلح الضغط المهني .

ويشير الدكتور " هارون توفيق الرشيدي " أن الضغوط المهنية يكون منشأها مهنة الفرد وما يقوم به من عمل مثل الخلاف مع الزملاء ، ضغوط قواعد العمل ، عدم الرضا عن المركز الوظيفي ، المرتب ، الترقية ، التمييز غير المبرر ، من قبل الرؤساء ويكون معنى الضغوط هو الشعور بالعبء والثقل الناشئ عن مهنة الفرد والصعوبات التي يواجهها (الرشيدي، 1999، صفحة 50)

" في تعريف الضغط المهني " إلى أن العمل Boudarene وقد ذهب الدكتور "بودارن " "

هو الصحة ، ولكنه يعتبر مصدر للضغط حيث انه يؤدي إلى حدوث توتر وقلق واضطراب راجع إلى وجود صراعات خطيرة مرتبطة بميدان العمل تؤدي بدورها إلى صعوبات صحية ، وهذا ما توصلت إليه الدراسات المرتبطة بضغط العمل وهو وصول العامل إلى عدم الرضا الوظيفي وغياب دافعية الانجاز ، وهذا ما يؤدي إلى عدم الرضا عن الذات وبالتالي التأثير السلبي على صحة العامل . (boudran, 2005, p. 100)

وفي نفس الاتجاه يعرف "كوبر" (1984) الضغوط المهنية بأنها عبارة عن مجموعة من العوامل البيئية التي تؤثر سلبا على أداء الفرد في العمل منها ، غموض الدور ، صراع الدور ، ظروف العمل البيئية، عبء العمال ، العلاقات الشخصية في العمل، هذه العناصر تسبب الإجهاد الفيزيولوجي والنفسي للفرد . (السيسي، 2002، صفحة 356)

ويعرف "سيد عبد العال" (2002) ضغوط العمل "بأنها مجموعة التغيرات الفيزيولوجية والجسمية والنفسية يعانها العمال أو الموظفين، كرد فعل لمجموعة من المثيرات المؤثرة عليه في بيئة العمل والتي لم يعد العامل قادرا على تحملها أو الوفاء لمتطلباتها ، لذلك يعرف استجابة ضغط العمل بأنها كافة أنماط السلوك الانفعالي التي تدل على بلوغ حالة الإجهاد الجسدي والنفسي كتغير عن حالة عدم التوافق مع متطلبات موافق إنجاز العمل والمهام بالمستوى الذي تعود الفرد عليه لكثرة الأعباء والمهام وتعددتها وتراكمها وفقا لنمط شخصيته يتضح مما سبق تعدد التعاريف المقدمة للضغط

المهني وإذ يرى "هارون الرشيد"، إن الضغط المهني ينتج من مصادر متعددة موجودة في بيئة العمل وبالتالي ركز على الضغوط باعتبارها مثيرات بيئية ويتفق و"كوير" مع هذا التعريف .

في حين أشار "سيد عبد العال" (2002) أن الضغوط عبارة عن استجابة تدل على حالة الإجهاد الجسدي والنفسي لكثرة الأعباء والمهام وبالتالي درس الضغط عن طريق الآثار السلبية المترتبة عليه ، ومن هنا يتضح أن هناك ثلاث اتجاهات تناولت مفهوم الضغط المهني :

\* **الاتجاه الأول** : ركز هذه الاتجاه في مفهومه للضغط المهني باعتباره مثيرات بيئية خارجية والتي تتمثل في المصادر المختلفة للضغوط المهنية .

\* **الاتجاه الثاني** : تناول هذه الاتجاه الضغط باعتباره استجابة إي الطريقة التي يستجيب بها الفرد للضغط

\* **الاتجاه الثالث** : يمثل الاتجاه التفاعلي للضغط المهني وفي هذا المعنى ينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى الضغط بمثابة تفاعل بين الفرد والبيئة .

## 2/ تعريف الضغوط المهنية لدى المدرسين :

يعرف "عزت عبد الحميد" (1996) ضغوط العمل لدى المدرس "بأنها إدراك المدرس بأن متطلبات العمل تفوق قدراته وإمكاناته نتيجة الأعباء الزائدة للعمل وغياب المعلومات الواضحة عن الدور الذي يجب أن يقوم به كمدرس بالإضافة إلى مواجهته للمطالب المتناقضة من جانب رؤسائه وعدم استخدامه مهاراته وخبراته في التدريس (حسين، 2006، صفحة 216)

يعتبر ضغط مهنة التدريس أحد أنواع الضغوط النفسية التي يتعرض لها المدرس عند قيامه بمهامه التعليمية ، ويعتبر من الضغوط الصعبة لأنه متشعب المصادر وتتدخل في أحداثه عدة أطراف منها : الإدارة ، الزملاء ، المفتشون ، الأولياء وحتى التلاميذ ، فتهرق المدرس وتخفف من أداته التعليمي ، وبعد التعريف الذي قدمه المكتب الدولي للعمل أدق وأشمل التعاريف بحيث يعتبر الضغط عند المدرسين ظاهرة عالمية معترف بها ، يظهر في حالة تعب أو وهن عصبي حاد

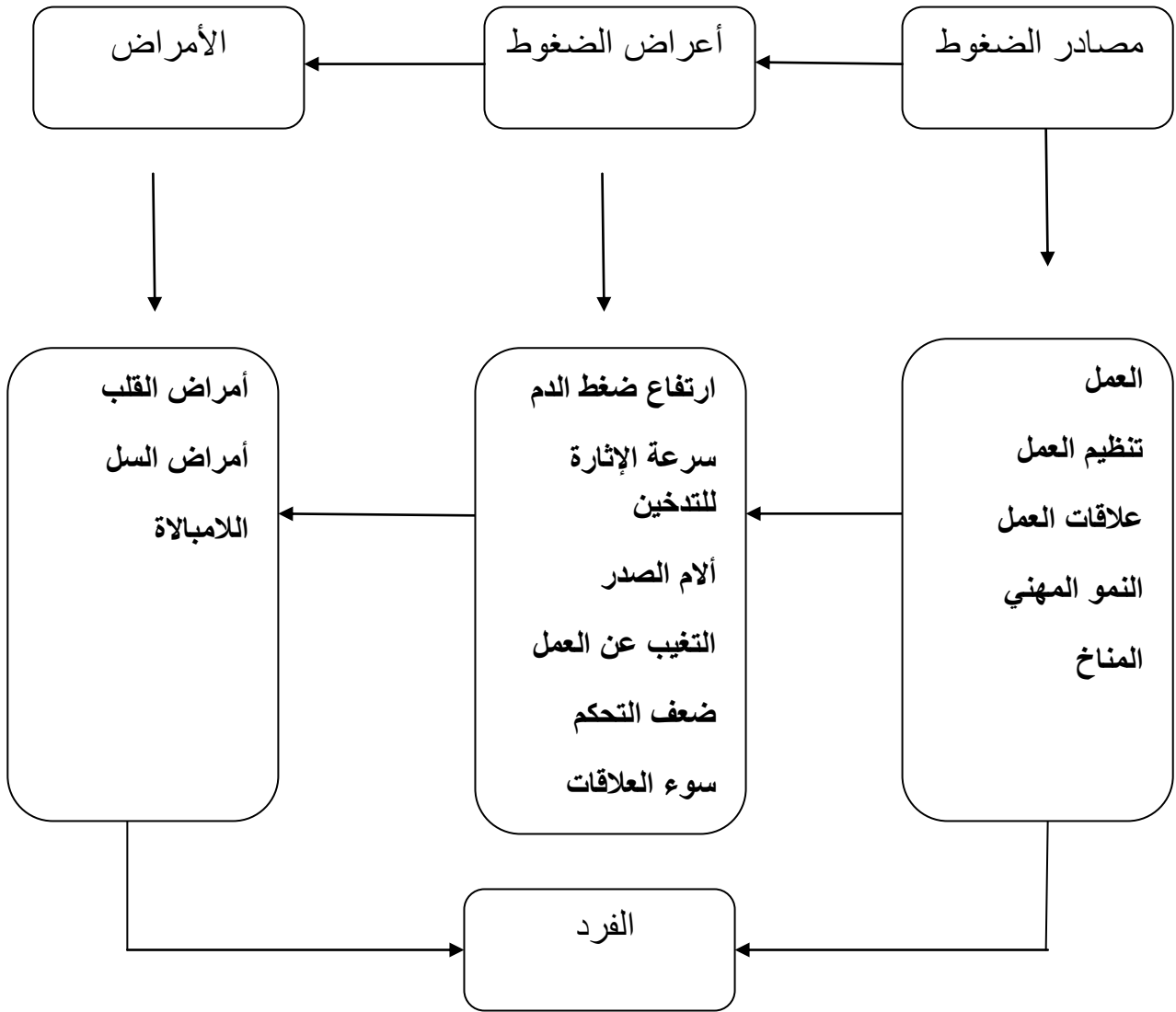
يرجع إلى الإحباط أمام مهنة التدريس , ومن أعراضه نجد التهيج , الغضب , الإنهاك , ارتفاع الضغط الشرياني , فهو حقيقة مرض مهني . (مريم، 2009، صفحة 66)

### 3/ النماذج النظرية المفسرة لضغوط العمل :

هناك عدة نماذج نظرية حاولت تقديم تفسير لضغوط العمل لدى الأفراد , قصد إيجاد أساليب التعامل مهما وفيما يلي نقوم بعرض البعض من هذه النماذج المستخدمة في إدارة الضغوط المهنية , وهكذا تتفق التعاريف السابقة أن ضغوط مهنة التدريس تترجم على شكل حالة من الإنهاك النفسي الجسدي والمهني للمدرس والتي تنعكس سلبا على أداء عمله وعلى إتقانه له نتيجة مواجهته لأنواع مختلفة من الضغوط .

### 3-1 / نموذج مارشال :

يحدد "مارشال" في هذا النموذج النظري العوامل المسببة للضغوط في العمل , كما يبين الأغراض الناتجة عن ذلك , وهناك أعراض خاصة بالفرد والتي تتمثل في مختلف الأمراض الجسمية كأمراض القلب , كما أن هناك أعراض خاصة بالمؤسسة أو المنظمة تؤدي إلى العدوانية وتكرار الحوادث ونموذج مارشال يوضحه الشكل الآتي : (عثمان، 2001، صفحة 102)



الشكل رقم (02) نموذج مارشال للضغوط

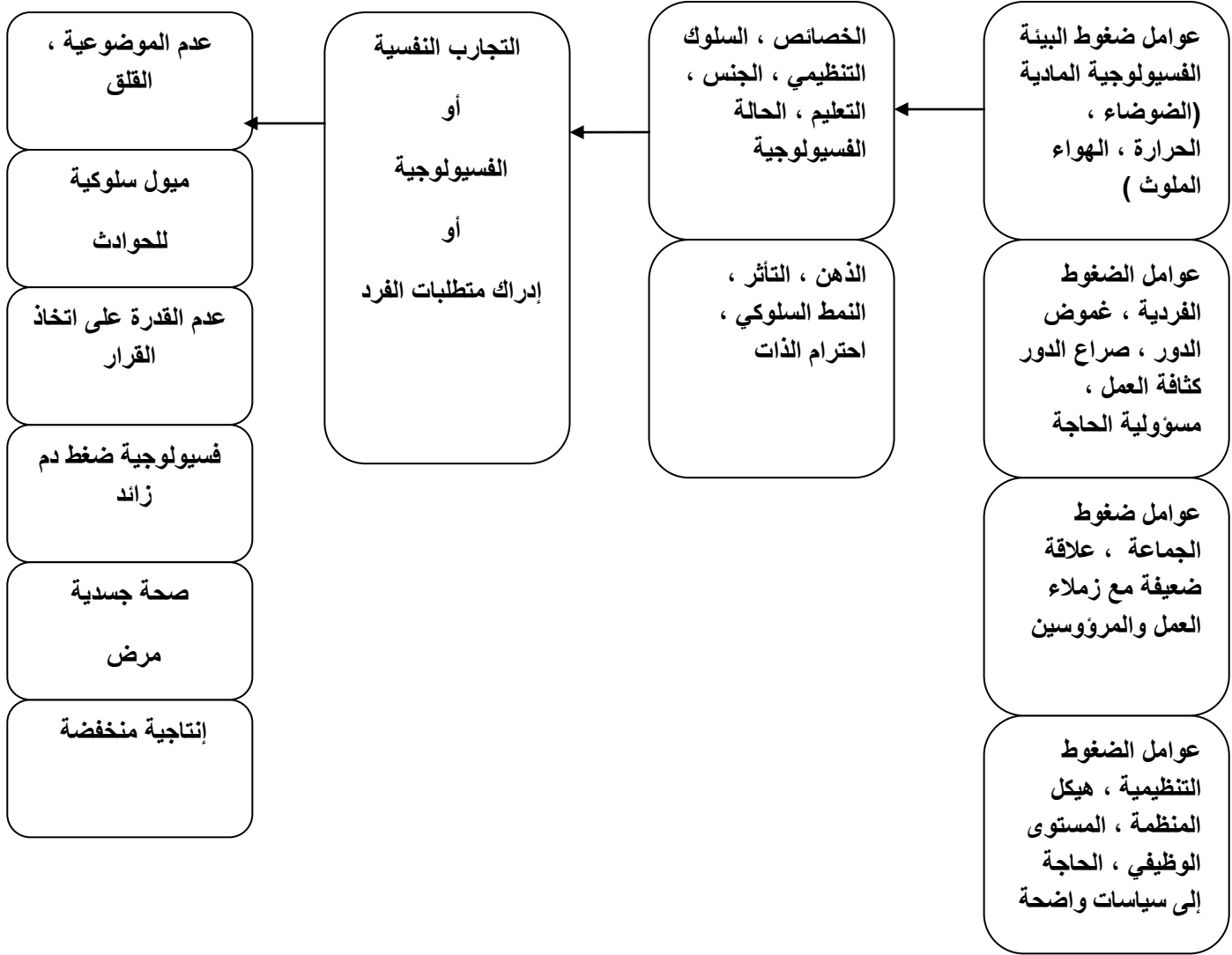
ركز نموذج مارشال على تبيان أهم مصادر الضغوط المهنية وكيفية تأثيرها على الفرد ، وذلك بالتطرق لأهم أعراضها التي تؤثر على الفرد والمنظمة معا .

### 3-2/ نموذج جيسون وآخرون :

يسمى هذا النموذج النظري بالنموذج المترابط لضغوط العمل يوضح فيه "جيسون" وآخرون العلاقة بين مؤثرات عديدة ومصادر مختلفة للضغوط والآثار المترتبة عنها ، ومنها الآثار الخاصة بالفرد التي تتمثل في الحوادث المختلفة

وانخفاض في الإنتاج ، والشكل التالي يوضح أهم مصادر الضغوط والآثار المترتبة عنه . (عثمان، 2001، صفحة

105)



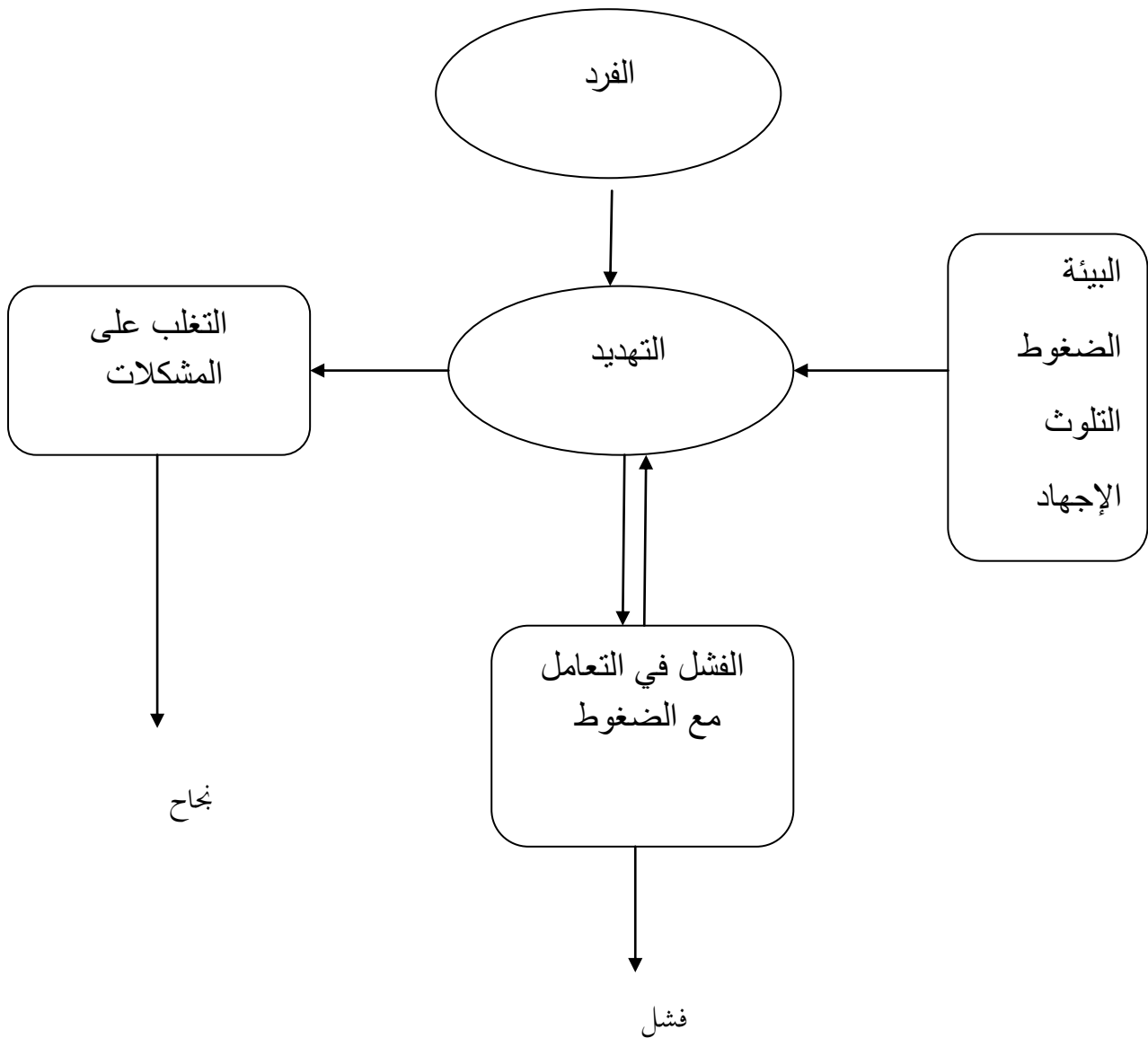
شكل رقم (03) نموذج جيسون وآخرون لضغوط العمل

يوضح نموذج " جيسون وآخرون " مختلف المصادر المسببة لضغوط العمل في أربع محاور وهي ضغوط البيئة ، عوامل

الضغوط الفردية ، عوامل ضغوط الجماعة ، وعوامل الضغوط التنظيمية .

3-3 / نموذج كوبر :

يذكر "كوبر" أن بيئة الفرد تعتبر مصدرا للضغوط والتي تشكل خطرا يهدده في حالة ما استمرت هذه الضغوط لفترات طويلة وفشل الاستراتيجيات التي يستخدمها للتوافق مع الموقف الضاغط فان ذلك يؤدي إلى بعض الأمراض ، كما يؤدي إلى زيادة القلق والاكتئاب وانخفاض تقدير الذات ، والشكل التالي يوضح هذا النموذج . (عثمان، 2001، صفحة 105)



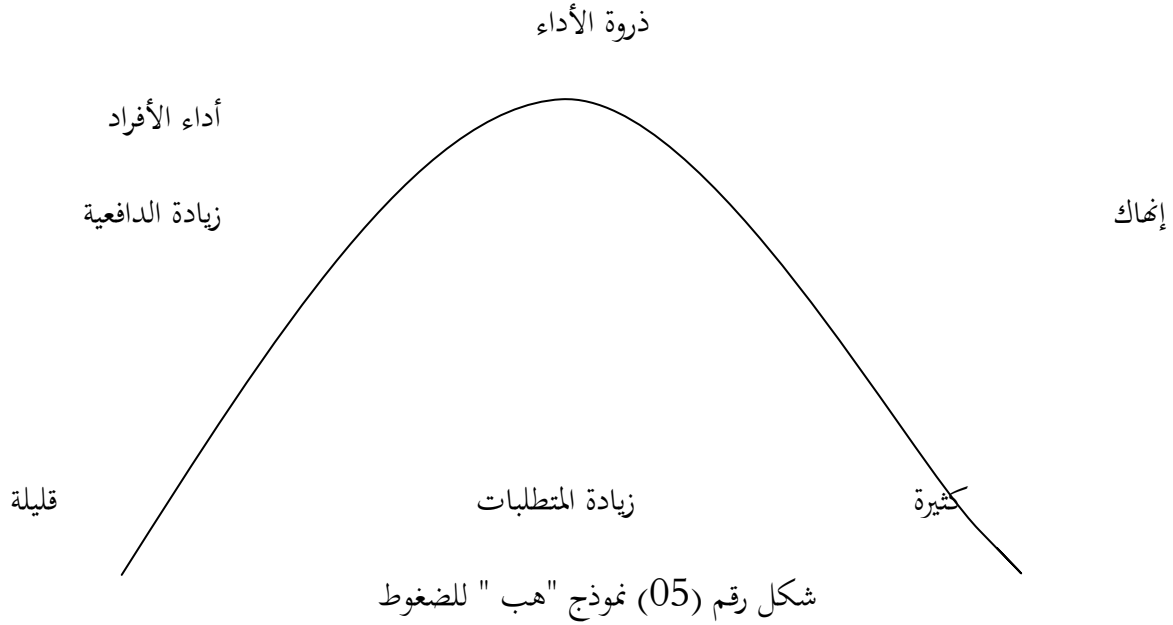
شكل رقم (04) نموذج كوبر للضغوط



نلاحظ أن البيئة تبقى دائما مصدرا للضغوط ويحدث الضغط عندما يفشل الفرد في التعامل مع البيئة الضاغطة .

### 3-4/ نموذج "هب"

والمتطلبات الملقاة على عاتقها , وضع "هب" هذا النموذج انطلاقا من دراسته للعلاقة بين الأداء الخاص بدور المدير وبذلك أكد "هب" أن العمل ذو المتطلبات القليلة يؤدي إلى الملل , والزيادة في المتطلبات تعتبر نوعا من الحوافر لكن هذه المتطلبات لو زادت على قدرة الفرد على الاستجابة لها والتوافق معها فإنها تؤدي إلى مستوى عالي من القلق وبالتالي تقل قدرة الفرد على التركيز وعلى الأداء بوجه عام , وزيادة المستمرة في المتطلبات الزائدة عن القدرات الفردية تؤدي إلى التعب وفقدان الرغبة في الأداء مما ينجم عنه الإنهاك النفسي وما يتبعه من أعراض كالإنطواء و الإثارة لأتفه الأسباب ويمكن رصد نموذج "هب" في الشكل التالي . (عثمان، 2001، صفحة 106)



يوضح هذا النموذج النظري وجود مصدرين رئيسيين للضغوط المهنية وهما : زيادة الحمل الوظيفي وقلته .

1-زيادة المتطلبات تعيق قدرة الفرد على مواجهتها والاستجابة لها .

2-قلة الحمل الوظيفي يؤدي إلى الشعور بالملل والفراغ .

4/ مصادر الضغوط المهنية :

إذا كان العمل يوفر للفرد دخلا ماديا ويلبي للمجموعة من الحاجات النفسية , فإنه في آن واحد يعتبر مصدرا رئيسيا للضغوط المهنية , ولاشك صحة العامل الجسدية والنفسية تتأثر بظروف العمل , ومصادر الضغوط المهنية تتداخل فيما بينها لتشكيل مجموعة من المؤثرات الضاغطة على الفرد داخل بيئة العمل , ومن الصعوبة عزل هذه المصادر بعضها عن بعض ويعتبر التعرف على هذه المصادر الخطوة الأولى لفهم الضغوط المهنية .

الضغوط المهنية تواجه العمال في مهن والعامل لا يستطيع الهروب من مختلف المتطلبات في مظهر الأحيان , وهناك مهن تتوفر فيها نسبة مرتفعة من الضغط مثل : المساعد الاجتماعي , المدرس , الطبيب , رئيس , وكل أعضاء هذه المهن عن طريق خبرتهم وعن طريق ملاحظة زملائهم في العمل يؤكدون أن الضغوط قد تنتج آثار سلبية خطيرة كالحلم المرعب يراودهم في كل مكان , مما يشعرهم بعدم الاستقرار النفسي والشعور بعدم تقدير الذات وهي مؤثرات الضغوط المهنية كفقدان النوم , الأعراض الجسمية التي تترجم حالة الضيق والقلق , وهؤلاء ليست لديهم القدرة على التركيز على مهمة , مما يستوجب عدم الثقة بأعمالهم , وهناك دراسات تبين أن 60 بالمائة من الأفراد الذين يعانون (fantana, 1990, p. 45) من الضغوط المهنية ليست لديهم أية وسيلة للتعامل مع الضغوط وإدارتها .

وتتمثل مصادر الضغوط المهنية فيما يلي :

4-1/ طبيعة العمل :

تتفاوت المهن من حيث المسؤوليات , طريقة الأداء والنتائج المترتبة على السلوك وهذا التفاوت يؤدي الى اختلاف في مستوى الضغوط , باعتبار أن هناك مهنا تتضمن مسؤولية الحفاظ على حياة الناس وتتضمن مستوى عالي من القلق مقارنة بالأعمال المكتبية مثلا والشيء نفسه يقال عن العمل الذي يتخذ صاحبه القرارات مقارنة بعمل يعتمد صاحبه على الأجهزة لاتخاذ قراراته (حسن، 2000، صفحة 97)

4-2/ زيادة الحمل الوظيفي :

يحدث الضغط المهني عندما تزداد المهام المطلوبة من العامل وتصنف الزيادة إلى نوعين: زيادة كمية ، وزيادة نوعية ، يشير النوع الأول إلى إدراك الفرد بان المطلوب منه يتجاوز طاقته ، وليس له وقت كافي لإنجاز تلك المهام ، أما النوع الثاني فيتعلق بقدرة ومهارة الفرد للتعامل مع المهام المطلوبة منه فمثلا موظف متخصص في الأمور المالية طلب منه عمل ميزانية لشركة ذات فروع متباعدة ورأسمالها يقدر بالملايين خلال ثلاثة أيام ، فهذا العامل قد يشعر بان الوقت المعطى له غير كافي على الرغم من إمكانياته المهنية فهو يواجه زيادة كمية في الحمل ، وإذا أعطي نفس العمل لموظفة لم يسبق لها التعامل مع هذا النوع من المسئوليات من قبل ، فإنها تواجه زيادة حمل نوعية لافتقارها المهارات المطلوبة، ضمن هذا الإطار يمكن القول أن شاغلي المراكز التنفيذية التي تتطلب أعمالهم اتخاذ قرارات وإصدار أحكام بخبرات النوعين من الحمل ، فعملهم يتطلب سرعة اتخاذ القرار وفي نفس الوقت معرفة الأبعاد المختلفة للموضوع المتعلق بالقرار والذي يكون خارج تخصصهم أو قدراتهم .

ويرتبط حمل العمل بأمراض القلب ، وفي هذا الصدد أثبتت دراسة أجريت على الأفراد الذين تصيبهم النوبات القلبية ، و هم في سن الرشد (وهي سن مبكرة نسبيا لهذه النوبات ) تبين منها أن 70 بالمائة منهم يعملون أكثر من 60 ساعة أسبوعيا .

4-3/ صراع الدور:

يقوم صراع الدور عندما تتعارض مهام الوظيفة مع فكرة الشخص عن نفسه أو عن دوره أو قد تتعارض مع ميوله وطموحاته ، ومن أشهر الأمثلة في هذا المجال هو الصراع بين متطلبات العمل والأسرة فأحيانا يتطلب العمل الغياب عن الأسرة لفترة ، كالسفر في مهمة معينة ، وهذا ما يخلف التوتر النفسي والشعور بالضغط والقلق نظرا لترك العمل وعدم قدرة الفرد على الوفاء بالدور الأسري متطلبات الوظيفة وبهذا يحدث الصراع ، وكذلك يظهر الصراع حينما يجد

العامل نفسه تحت أكثر من قيادة ويتلقى أوامره من أكثر من رئيس يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة . (حسن، 2000،  
صفحة 100 )

#### 4-4 / غموض الدور:

يقصد بغموض الدور الافتقار للمعلومات فيما يخص الصلاحيات والواجبات والمسؤوليات وعدم وضوحها واختلاطها عند ممارسة واجبات أخرى , فمثلا قد يقوم العامل بعدة أعمال تنفيذية بينما يقتصر دوره على الإشراف العام فقط , كما يظهر غموض الدور في عدم تأكد الفرد من مسؤولياته الوظيفية و من نوع العمل المطلوب منه و يمكن أن يظهر الغموض في واحد أو أكثر من هذه المجالات :

\_\_ مسؤولية الفرد \_\_ مصادر السلطة \_\_ تقييم المشرف لأداء الفرد

ويسبب كل من صراع الدور وغموضه توترا وعدم الرضا عن العمل وانخفاض تقدير الفرد لذاته مع الغياب عن العمل وعدم التفاني فيه . (حسن، 2000، صفحة 367)

#### 5\_4 / تقييم الأداء :

يقصد بتقييم الأداء إعطاء حكم على السلوك الإنتاجي للعامل , ومنحه العلاوة أو الترقية أو حرمانه منها , حسب نتيجة التقييم , ومن هذا المنطلق فإن العمل ذو التقديرات المنخفضة في عملية التقييم يرون في هذا مصدرا من مصادر ضغوط العمل والشعور بالتوتر , فتقييم الأداء عملية تساعد الفرد على معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف في أدائه , والشعور بالاطمئنان عند مقارنة أدائه مع أداء الآخرين , هذا ما يعرف بالمقارنة الاجتماعية , وإذا أجريت عملية التقييم في جو تسلطي فإن ذلك يساهم إلى حد بعيد في توتر الموقف وجعله مصدرا من مصادر الضغط النفسي للعامل .

**4-6/ العمل بالتخصص :**

تحدث ضغوط العمل بسبب العمل في غير مجال الاختصاص , ويشعر الموظف أو العامل بأنه قضى فترة تعليم طويلة ولا يستفيد منها , مما يجعله محبطاً وبذلك يفقد الأمل مما ينتج عنه عدم إتقان المهنة .

**4-7/ العمل الروتيني :**

يؤدي المشاعر الملل والضيق , حيث تتسم العديد من الأعمال بالروتين والتكرار والجمود , أي عدم التجديد , بحيث يتسرب الشعور , بالملل والانضغاط النفسي للعامل (ربيع، 2006، صفحة 296)

**4-8/ قلة الحمل الوظيفي :**

تعتبر قلة الحمل الوظيفي عاملاً مجهداً , إذا لا يكون حجم العمل كافياً لشغل وقت الفرد , ويتمثل الحمل الوظيفي في الأعمال التي تتطلب قدرات أقل من إمكانيات الفرد ولا تتطلب قدراته جزءاً يسيراً من وقته إذ يجد الفرد نفسه عرضة للملل , وهذا يحمل في طياته نتائج سلبية على المنظمة , كما يمثل مصدراً للصراع الداخلي واهتزاز الثقة بالنفس

**4-9/ المسؤولية عن الآخرين :**

تحمل المسؤولية يتطلب درجة من الضغط النفسي في بيئات التي تعطي وزناً وأهمية للمحاسبة في العمل , ويزداد العبء إذ كانت تلك المسؤولية مرتبطة بالعمل مع الأفراد كمهنة الطبيب , المدرس مقارنة بالمسؤولية المتعلقة بالأجهزة والآلات , فقرار يخص ترقية أو نقل أو استغناء عن موظف يتضمن درجة عالية من الضغط على صاحب القرار بسبب الآثار الفردية الاجتماعية لهذه القرارات .

**4-10/ فرص غير كافية للتطوير المهني :**

يعتبر إحساس العامل بغياب فرص لتطوير مهاراته أو الارتقاء بمستوى التأهيل , غياب المساواة في المعاملة , غياب العدالة في الترقية , تشكل مصادر للقلق والإحباط وتسبب عدم الرضا الوظيفي , مما يؤدي بالعامل إلى البحث عن عمل آخر , أو التقاعد المبكر , وقد يلجأ العامل إلى أساليب تكيفيه مثل تقليل الجهد المبذول في العمل , اللجوء

إلى التدخين والعقاقير , التباعد الاجتماعي والسلبية تجاه القدرات الإدارية والاستحقاق بها . (حسن، 2000،  
صفحة 102)

#### 4-11/ الظروف الفيزيائية للعمل :

تلعب البيئة المادية (الفيزيائية) دورا كبيرا في وضع الضغوط والاستجابة لها , ويقصد بالبيئة المادية الظروف العامة التي  
تحيط بالعاملين وهي شروط قد لا يستطيع بعض العمال التحكم فيه .

ويعد "هانز سيلبي" (1979) من أوائل الباحثين الذين وجهوا الانتباه إلى مصادر الضغوط المتعلقة بيئة العمل , فقد  
أشار إلى أن كثيرا من ظروف العمل المادية تسبب الضغوط للأفراد , وتضمن هذه الظروف : الضوضاء , والضوء ,  
واختلاف درجة الحرارة والصوت الناجم عن البيئة الداخلية للعمل والآلات الموجودة فيه . (ربيع، 2006، صفحة  
298)

إن ظاهرة الضغوط المهنية قد تمس أغلب العاملين في المؤسسات ابتداء من العمال إلى المسؤولين مروراً بالمؤطرين ,  
وتختلف مصادر الضغط حسب نوع قطاع العمل وحسب وظيفة العامل في المؤسسة , ويمكن جمع مصادر ضغوط  
العمل في ثلاث متغيرات أو محاور هي :

\* مصادر ضغط لها علاقة بالمهمة . « La tache »

\* مصادر لها علاقة بمضمون المؤسسة . « le contexte de l'entreprise »

\* مصادر لها علاقة بين العاملين . « relations interpersonnelles »

و يمكن توضيح هذه المصادر في الجدول التالي : (حسن، 2000، صفحة 107)

العلاقة بين العاملين	بنية المؤسسة	المهمة
سوء العلاقات بين أفراد المؤسسة . غياب الحوار والاتصال بين العمال . ضعف السند وعدم توفر المسيرين الأكفاء .	عدم ثبات المؤسسات التنظيمية . صراع من نوع (عامل المؤسسة) . عدم توفر الإمكانيات ومختلف الشروط المادية .	عبئ العمل . الخوف من نتائج الأخطاء المحتملة . عدم تحديد المنصب . صراع الدور وغموضه نقص في التأهيل والتكوين أو مؤهل جدا . تناقض الأوامر وعدم اتساقها

### جدول رقم (01) مصادر ضغوط المهنية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك ثلاث مصادر لضغوط العمل وهي مصادر خاصة بالمهمة ومصادر تتعلق ببيئة المؤسسة ومصادر خاصة بالعلاقة بين العاملين.

#### 5/ مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين :

أصبحت العديد من المؤسسات على اختلاف طبيعتها تعاني من تزايد معدلات ضغوط العمل , إذا شملت مهن عديدة من بينها مهنة التدريس إذ تصنف المدارس ضمن أعلى البيئات الضاغطة و بذلك يواجه المدرس الكثير من الظروف و الصعوبات التي تجعله غير راض عن مهنته , و هذا ما يتراحم معاناته النفسية المتمثلة في القلق , التوتر تدني الدافعية , و هذا ما ينعكس سلبا على أداء رسالته على أحسن وجه . (حسين، 2006، صفحة 220)

تتبع مصادر الضغوط المهنية لدى المدرس من المهنة التي يقوم بها , فهي تتعلق بشروط عمله و موقفه منه و موقف الآخرين و فرصة الحياة أمامه و أمام الآخرين و حدود دخله , و علاقته بالإدارة التي يعمل لصالحها ضف إلى ذلك

أن الاتصال بعقول غير ناضجة و مع مستويات معرفية متفاوتة و مشكلات تعود إلى أعمار دون عمره و أنه يحمل باستمرار أعباء غيره و يعالج باستمرار دوافع مختلفة و متنافرة , ويعايشه باستمرار التناقص الذي يميز المجتمع و يجد صعوبة في الكيفية التي يوازي فيها بين دوره كمحافظ على أشكال الماضي وخلق أشكال جديدة من العادات .  
(حسن، 2000، صفحة 110)

ومصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين قد تباينت تصنيفاتها ومسبباتها بين الباحثين لاختلاف توجهاتهم النظرية , لكن هناك محاور تشترك فيها ولقد توصل الباحث "بلاش" من خلال نتائج دراسته التي أجريت على (392) مدرسا إلى تبيان ثلاث مصادر أساسية ترتبط بالضغوط التي يواجهها المدرس هي :

\* ضغوط ترتبط بطبيعة العمل الذي يؤديه المدرس .

\* ضغوط ترتبط بخصائص التلاميذ .

\* ضغوط ترتبط بالمناخ المدرسي .

كما توصلت دراسة "باهي سلامي" (2007) إلى تبيان مصادر رئيسية لضغوط المهنية لدى المدرسين في ثلاث محاور وهي :

\* مصدر ضغوط أعباء المهنة .

\* مصدر ضغوط السياسة التعليمية .

\* مصدر ضغط المكانة الاقتصادية . (سلامي، 2007، صفحة 87'88)

و استنادا إلى دراسة "لوزال جين" (1992) في كندا توصل هذا الباحث تبيان خمس مصادر أساسية للضغوط المهنية للطور الابتدائي و المتوسط و تتمثل هذه المصادر في :

\* عبء الفصل \*الإمكانات المادية \* الوقت \*العلاقات مع الزملاء و أولياء التلاميذ \* الحاجة إلى الاعتراف المهني.

(gamgloff, 2000, p. 70)



كما توصل "كوبوستورا" إلى تبيان ثلاثة مصادر أساسية للضغوط المهنية وهي :

\* العلاقات التنظيمية \* قرارات الإدارة العليا \* تطبيق الاستراتيجيات الجديدة.

كما يشير الدكتور " طه عبد العظيم حسين " إلى وجود العديد من المصادر لضغوط المهنية و هي :

### 1-5/ المصادر التنظيمية وطبيعة العمل :

تتمثل في متطلبات العمل الزائد , غموض و عبء الدور , صراع الدور , عدم الاستقرار الوظيفي , و عدم الترقية في

المهنة , ظروف العمل السيئة و توتر العلاقات في العمل و تعدد المسؤوليات و عدم وضوحها و غياب المساندة

الاجتماعية , و عدم وضوح الأهداف و السياسات في بيئة العمل .

### 2-5/ خصائص ونمط شخصية الفرد العامل :

والتي تتمثل في نقص قدراته و إمكانياته للقيام بالعمل و تحقيق التوافق المهني .

### 3-5/ البيئة المادية للعمل :

تتمثل في عوامل الإضاءة , درجة الحرارة و الضوضاء , و مدى صلاحية الحجرات و تجهيزاتها المختلفة قصد تحقيق

(219, p. 2006, حسين) الراحة النفسية .

و يقول الدكتور " محمد شحاتة ربيع " أن قياس ضغوط العمل ( مصادره) أمر فيه قدر كبير من الصعوبة , و يقوم

على استخدام اختبارات أو مقاييس نفسية معدة لهذا الغرض و هذه المقاييس تدور عباراتها في مجملها حول ما يلي :

\* ضغوط بيئة العمل المادية و ظروفه \* ضغوط المناخ النفسي للعمل .

(289, p. 2006, ربيع) \* ضغوط العلاقة بين الزملاء و الرؤساء .

و فيما يلي نستعرض بشكل مفصل مجموعة من مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين .

**5-5-1 / مصادر ضغوط بيئة العمل :**

تظهر الضغوط المهنية حسب " نيلسون " و " كويك " عندما يواجه الأفراد نوعين رئيسيين هما (صراع الدور) الناجم عن تعارف التوقعات المرتبطة بالمهام الوظيفية فعندما يتعرض الفرد للعمل لساعات طويلة , و قد يتعارض ذلك مع متطلبات دوره.

وهناك (غموض الدور) الذي يحدث نتيجة لعدم فهم العاملين لما هو متوقع منهم , ويعني غموض الدور على مستوى المدرسة , عدم وضوح الرؤية للعاملين بالمدرسة عن مسؤولياتهم وواجباتهم وحقوقهم وكيفية الحصول عليها , وتشير بعض الدراسات أن حديثي التخرج الملتحقين بالعمل يكونون أكثر شعورا بالضغوط وأن تلك الضغوط تقل في الوظائف العليا نتيجة الخبرة المكتسبة لها .

**5-1-1 / عبء العمل :****5-1-1-1 / زيادة عبء العمل :**

يأخذ عبء العمل صورتين أساسيتين وهما زيادة عبء العمل ويعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح , وأن هذه المهام تتطلب مهارات عالية لا يملكها الفرد وعدم تناسب مؤهلاته مع طبيعة العمل , وكل ذلك يؤدي إلى نشأة بعض الضغوط التي تؤثر على الأداء فيعتبر زيادة نصيب المدرس في تدريس بعض المواد مصدرا من مصادر الضغوط .

**5-1-1-2 / انخفاض عبء العمل :**

يتطلب أداء العمل مستوى منخفض من المهارة , نتيجة البطء في سرعة العمل وصغر حجم العمل وهو ما يطلق عليه بتفاهة العمل الذي يسبب الملل والروتين . (حسين، 2006، صفحة 244)

**5-1-2 / ضغط العمل التربوي :**

يواجه المدرس باستمرار متطلبات متباينة ومتناقضة كمقاومة التلاميذ ونظام المدرسة من جهة ، وبين متطلبات المناهج وقدرات التلاميذ من جهة أخرى ، فعمل المدرس ينطوي على عدد كبير من الشروط التي تواجهه بالصعوبات ، فواجباته كثيرة واتصال المدرس في أكثر أوقات العمل هو اتصال مع عقول ومع مستويات معرفية متفاوتة في انخفاضها وارتفاعها ، بالإضافة إلى ذلك تتميز الإدارة بالتعقيد وعدم المرونة ، مما يجعل المدرس أمام موقف فيه الكثير من التعقيد ، إذ يشعر أحيانا بعدم الطمأنينة يأتيه من رأي الإدارة فيه ، أو رأي المفتش ، وفي هذا الجو يكون عليه أن يركز انتباهه لساعات متعددة خلال النهار وأن يعي شؤون مدرسته ومشكلاتها ساعات متعددة بعد خروجه منها ، وأن الإرهاق الذي يصيب المدرس من جراء الضغط وشروطه ، وما يتطلبه من تنوع في المسؤوليات ، وعناية في التحضير وتركيز في الانتباه ، ودقة في التعامل مع الناشئين ، لا يعد له إرهاقا يمكن أن يأتي من العديد من المهن الأخرى .

**5-1-3 / اكتظاظ الأقسام**

يمثل اكتظاظ الأقسام أحد العوائق الأساسية للمدرس عن أداء أدواره التربوية ويعتبر مصدر قلق له ، إذ لا يتمكن في بعض الأحيان من إتمام درسه في الوقت المحدد ولا يتمكن من إيصال المعلومات وتحقيق أهدافه بالكفاية المطلوبة إلى كل التلاميذ وهناك معايير للأقسام البيداغوجية التي تعتبر نموذجية من حيث : السعة ، اللون ، الإضاءة ، التهوية ، وعوازل الضوضاء وأن الواقع المدرسي المعاش في الجزائر والذي يتم بأعداد التلاميذ المتزايدة أمام قلة المؤسسات التربوية يسبب ضغطا للمدرس (زيد، 2007، صفحة 14).

**5-1-4 / عدم الأمن في الوظيفة :**

تعتبر الترقية والتطور في المهمة التربوية ضرورة لمواجهة الشعور بعدم الأمن الذي يراوده من حين إلى آخر نتيجة للخوف مما سيحدث له مستقبلا ، وذلك تدعيما لمكانته في المؤسسة التي يعمل فيها وهكذا تصبح المهمة التربوية التي

يزاولها المدرس مصدر رضاه إذا ما كانت تفتح له مجال التقدم فيها ، وإبراز قدراته المهنية أكثر وعلى العكس قد تصبح عدم رضا وعدم أمن وخوف من فقدان الوظيفة ، عندما يحتل سلوكه ولا يتوازن مع شروط وظروف المهمة التربوية. (زيدي، 2007، صفحة 148)

وفي هذا الصدد يشير " دافيدسون " ( 2001 ) إلى أن المهنة تعتبر مصدرا للضغوط

وتشمل على :

\*عدم الأمن في الوظيفة -

\*نقص فرص التنمية المهنية للترقية .

\*الانتقال المفاجئ من مكان العمل (حسين، 2006، صفحة 225)

#### 2-5/ مصادر ضغوط العلاقات التربوية :

توجد العديد من المتغيرات التي تساهم في توتر المدرس ، نتيجة لسوء علاقاته سواء مع المدير ، المفتش أو الزملاء والطلاب ، وهذا ما يسبب مصدر من مصادر الضغوط المهنية لديه .

#### 1-2-5/ الإدارة المدرسية :

يمثل الجهاز الإداري إحدى العوامل المهمة التي تدعو إلى المضايقة في العمل التربوي ، ويعتبر المدير المسئول الأول في المؤسسة التعليمية إذ يلعب دور المنسق والموجه لطبيعة العمل التربوي داخل المؤسسة ، فإذا كان يقوم بالتسيير المحكم والغير فوضوي فإن ذلك يدفع المدرسين إلى احترامه والمساهمة معه في التسيير الحسن للمؤسسة التربوية ، أما إذا قام بدور معاكس ، يصبح بذلك مصدر إزعاج وضغط ، فالتعاون المتبادل بين الإدارة والمدرسين على حل المشاكل الداخلية والخارجية للتعليم ، يزيد من قوتهم وتماسكهم كون التعليم عملية إنسانية قبل أن تكون عملية تربوية وتساهم إدارة المدرسة في (زيدي، 2007، صفحة 140)

- تشجيع المدرس على التفكير في الأساليب الحديثة في التدريس .

- تشجيع التقويم الذاتي من جانب المدرس .
- التعاون في التفكير والتخطيط والتنظيم .
- الاتصال الفعال في النظام المدرسي .

### 5-2-2 / المشرف التربوي ( المفتش ) :

يقوم بمهمة الإشراف التربوي الموجهون المتخصصون الذين يزورون المدرسة بين حين وآخر ذلك قصد معرفة نواحي القوة والضعف لدى المدرسين وتوجيههم التوجيه السليم ، إلا أن هناك نظرة في التربية الحديثة ترى أفضلية عدم تواجد المفتش ، لأنه يشكل عائقا للتطور وحرية المدرس في التصرف للقيام بدوره التربوي ، كما يرغب و حسب مقتضيات الواقع والإمكانيات ، وفي هذا الصدد يقول " محمد رفعت رمضان " ( 1984 ) في كتابه " أصول التربية وعلم النفس " أن الإشراف الفني لا يساير المدرسة الحديثة في العقد الجديد ولا يتفق مع اتجاهات التربية الحديثة ، لأنه قد أساء إلى العلاقة بين المفتش والمدرسة ولم يفد المدرس بل ترك فيه الحسرة والمرارة ، لأنه دائما موضع الممتحن وهناك من المفتشين من يجهل دوره التربوي ، ويجعل المدرس هدفه الأساسي وينسى بذلك التلميذ ، إذ يشغل الفرصة لإهانة المدرس ، هذا ما يولد مشاعر الخوف والكراهية في بعض الأحيان لدى بعض المدرسين ، وبذلك يصبح المفتش عامل إزعاج للمدرس خصوصا إذا ما أحبطت مجهودات المدرس عندما يشعر بأنه لم يقيّم حق تقييمه خلال إحدى زيارات المفتش له ( زيدي، 2007، صفحة 144)

### 5-2-3 / ضغوط التلاميذ :

تظهر هذه الضغوط من خلال عدم مقدرة المدرس على دفع التلاميذ إلى الدراسة والإنجاز وسط جو كثرت فيه المغريات المادية والمؤثرات الإعلامية والتي تشكل ضغطا مستمرا على المدرس و التلميذ ، إلى جانب ذلك فلقد كثرت مشكلات آداب السلوك وانضباطه خاصة عند المراهقين في المرحلة الثانوية ، إذ يميلون إلى الثورة والعصيان والتمرد ويتجهون نحو إهانة المدرس والخروج عن طاعته وتشكل السلوكات المنحرفة من قبل التلاميذ كتعاطي المخدرات ،

السجائر ، العدوان ضغطا كبيرا على المدرسين إلى جانب ذلك انتشار معدلات الرسوب والتسرب المدرسي رغم الجهود المبذولة وهذا ما يجد من دافعية المعلم وعطاءه .

#### 4-2-5 / الصراعات مع الرؤساء :

توجد صراعات لا قيمة لها مع ( رئيس ومرؤوس ) تشكل في معظمها مصدرا للضغط ، وذلك باعتبار الرئيس لديه قدرة التحكم فيما يخص المصادر المادية ويمكنه أن يسيطر على العامل من حيث ( العلاوة والترقية) في المنصب ، وفي بعض الأحيان يعطى منصب أقل مما يستحقه العامل ، وهذا يعتبر بمثابة بتصغير للمكانة المهنية خاصة امام زملائه ، هذا ما يجعل العامل يشعر بعدم تقدير الذات وتتكون لديه نظرة سلبية تجاه عمله ، وهذا ما يجد قدرته على الاداء وإتقان العمل .

#### 5-2-5 / الصراعات مع الزملاء :

من المفترض أن يكون الجو الاجتماعي في العمل مليئا بفرص التعاون وتبادل الأفكار لكن ما يلاحظ أن معظم المنظمات تكثر فيها الصراعات والخلافات بين العمال ، وهناك تفاعل وتداخل بين مختلف المتغيرات وهي من نوع صراعات شخصية من أجل الحفاظ على المنصب والمكانة ، وهناك أدوار غير محددة وهكذا تصبح يومية عبارة عن ، fantana سلسلة من المواجهات بين الأفراد في جو يسوده الاتهامات والأكاذيب ، هذا ما يولد الضغط المهني ( 1990، صفحة 46).

#### 3-5 / مصادر الضغوط المادية :

#### 1-3-5 / الأجر :

الأجر عبارة عن القيمة النقدية التي يتقاضاها العامل كمقابل لخدماته التي يؤديها ، ويعتبر من أهم العوامل التي تؤثر " لا يمكن Hamilton في حياة المدرس وسعادته ، إذ يعتبر عند الكثيرين المورد الوحيد للرزق وكما يقول " هاملتون للعمل الذي لا يدر ربحا أن يؤدي إلى التوافق ، فالأجر الذي يحصل عليه المدرس وقيمه المنح الإضافية دافعان قويان

للتمسك بالعمل التربوي ، في حالة ما إذا كان عمله لا يدر عليه الدخل الكافي لإشباع تلك الحاجات فهذا ما

يسبب له الإحباط النفسي ويدفعه إلى ترك العمل التربوي. (زیدی، 2007، صفحة 151)

أو القيام بعمل آخر بحثاً وراءاً بديل له كالتجارة أو العمل بالساعات الإضافية المؤسسات التعليمية الحرة ، وهذا ما

يزيد عليه ضغطاً وجهداً قد يؤثران على توازنه وحتى على مستوى كفايته التربوية

### 5-3-2 / قلة الكتب المدرسية :

يعتبر الكتاب المدرسي صلب عملية التدريس إذ يحدد المعلومات التي يجب أن تدرس للتلاميذ وعدم توفره أو نقصه

يسبب مصدراً نفسياً للمدرس .

### 5-3-3 / انعدام الوسائل التعليمية :

الوسائل التعليمية هي الأدوات والطرق المختلفة التي تستخدم في المواقف التعليمية والتي لا تعتمد كلية على فهم

الكلمات والرموز والأرقام ، لذلك فهي تستخدم في جميع المراحل التعليمية ومع جميع التلاميذ على اختلاف

مستوياتهم العقلية ، ومن هنا يظهر دور الوسائل المعينة السمعية ، البصرية وخصوصاً وسائل التكنولوجيا الحديثة

وأهميتها في العملية التعليمية وزيادة فاعليتها ، فإذا انعدمت هذه الوسائل صعبت مهمة المدرس (زیدی، 2007،

صفحة 152)

### 6 / آثار الضغوط المهنية على المدرسين :

إن أغلب الآثار المترتبة على ضغوط العمل ليست بالضرورة سلبية لأن هناك بعض الآثار الإيجابية للضغط قد تدفع

العامل نحو الإنجاز والتفوق ، وتكون حافزاً للتنافس والدافعية وحل المشكلات ، فالضغط ظاهرة من ظواهر الحياة ،

لكن الضغوط الحادة والمزمنة تؤدي إلى الإنهك المهني كون مهنة التعليم تعتبر من المهن التي لديها مستوى عالي من

الضغط وهذا لارتباطها بالجانب الاجتماعي ولقد توصلت العديد من الدراسات أن المهن ذات الصلة بالتفاعل مع

المجتمع مثل التعليم والخدمات الصحية والاجتماعية تتضمن مستوى عالي من الضغط ، ويجب الإشارة إلى أن مكان

العمل لا يعتبر المصدر الوحيد للضغط لكن إذا نظرنا إلى الفرد الذي يقضي أكثر من ( 60 بالمائة ) من وقته وهو

يعمل ، إن عمل المدرس لا يتوقف فقط في المدرسة بل يتبعه إلى البيت وأماكن أخرى

وهناك نوعان من آثار الضغوط المهنية على المدرسين وهما :

**1-6 / آثار الضغوط المهنية على المستوى المدرسي :**

**1-1-6 / الغياب والتأخر عن العمل :**

ضغوط العمل تؤدي إلى انخفاض مستوى الولاء للمدرسة وانخفاض مستوى الروح المعنوية والتأخر عن العمل من قبل

المدرسين ، فزيادة الضغوط المهنية تؤدي إلى ترك العمل هروبا من الضغوط المختلفة يعود أساسا إلى عدم القدرة على

التكيف مع بيئة العمل أو المدرسة ، وقد يزداد الانسحاب عن العمل ، كما يمكن أن تلجأ المدرسة إلى استبدال

بعض العناصر غير المفيدة ، وذلك بإتاحة الفرصة لأشخاص جدد يتصفون بالحيوية والنشاط .

**2-1-6 / ضعف الاتصالات :**

إن المستوى المرتفع من ضغوط العمل يؤثر على نمط وطبيعة الاتصالات بين الأفراد داخل المدرسة وكلما ازداد غموض

الدور وصراعه أدى ذلك إلى زيادة معدل الضغوط الذي يترتب عنه تدهور الجانب العلائقي في المدرسة وتوكيد

الكراهية وعدم الثقة مما يساهم في إثارة الحقد والغيرة والصراع بين الزملاء ، كما أن توتر العلاقات يترتب عنه انخفاض

رضا المدرسين الذي يظهر أحيانا في الغياب وعدم انتظام حضورهم اليومي وعدم إتقان المهمة .

**3-1-6 / اتخاذ القرارات الخاطئة :**

إن اضطراب العلاقات في العمل وانسداد قنوات الاتصال بين المدرسين يؤدي إلى عدم الثقة وعدم الموضوعية في اتخاذ

مختلف القرارات المرتبطة بالعملية التعليمية ، نتيجة تعرض المدرس لحالة عدم الاتزان والتوافق النفسي وعدم إيجاد

الحلول للمشاكل المختلفة التي تواجه العامل وبالتالي يتم اتخاذ مختلف القرارات بصورة خاطئة ، هذا ما يؤدي إلى

نتائج سلبية وخيبة سواء على الفرد أو المنظمة بصفة عامة. (حسين، 2006، صفحة 233'234)



**2-6 / آثار الضغوط المهنية على مستوى الفرد :**

الفرد هو المستقبل الأساسي والمباشر للضغوط المختلفة وتأخذ هذه الآثار صوراً متعددة فقد تكون جسدية أو نفسية ، سلوكية ، معرفية ، واجتماعية وقد تكون شاملة لهذه الجوانب فالضغوط تحدث تحولات في جسم الإنسان مرتبطة بتأثر الجهاز العصبي وزيادة الإفرازات الغددية التي تؤثر سلباً على صحة الفرد ، وتظهر مؤشرات الضغوط على شكل اضطرابات قد تتطور إلى أمراض خطيرة تتسبب في الانقطاع الكلي عن العمل ، لكن هذه الآثار تتباين من فرد إلى آخر تبعاً للفروق الفردية واختلاف ظروف العمل ومتطلباته وفيما يلي نشير إلى هذه الآثار :

**1-2-6 / الآثار النفسية السيكولوجية :**

يترتب إحساس الفرد بتزايد الضغوط في العمل إلى حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تؤثر على علاقة الفرد بغيره ، ومن أهم هذه الآثار النفسية الشعور بالحزن ، الكآبة ، القلق ، عدم التركيز ، صعوبة في التعبير ، التردد واللامبالاة وهذه النتائج تكون معوقة جداً للمدرسة ، ولقد أثبتت كل من " هالم ستروم " و " رينج " أن هناك علاقة بين حالة المزاج ووقوع الحادثة الضاغطة ، فالحوادث السارة تستدعي المزاج الإيجابي الذي يترجم الشعور بالمتعة والحيوية والنشاط ، أما الحوادث المؤلمة تستدعي حالة المزاج السلبي الذي يترجم عن طريق الشعور بالضيق والتعب الدائم ، فإن من أهم تأثيرات الضغط النفسي على العامل يتمثل في عدم التوازن العاطفي ، القلق ، فساد الطبع ، اضطراب في السلوك والعدوانية ، وفي هذه الحالة فإن علاقات الفرد مع غيره ومحيطه تكون على شكل نزاعات دائمة ومستمرة تؤثر على الإدماج المهني ، ومن آثار الضغط الاضطراب النفسي وهو مصطلح حديث وليد الضغوط والذي يعني عدم استطاعة الفرد استعمال طاقته وموارده النفسية والجسمية (حسين، 2006، صفحة 235)

6-2-2 / الآثار الفزيولوجية :

يتعرض الفرد بسبب الضغوط إلى مختلف الأمراض السيكوسوماتية وهي أمراض جسمية نفسية المنشأ باعتبار أن الضغط النفسي هو المسبب لها ويرجع ذلك إلى التغيرات المختلفة التي تطرأ على الجسم جراء المواقف الضاغطة ومن أمثلة الأعراض ما يلي :

- أمراض الجهاز العصبي مثل : أمراض الكولون ، الإسهال ، السكري .
- أمراض الرئتين والجهاز التنفسي كالربو وصعوبات التنفس .
- أمراض الجهاز العضلي والعظام كآلام الظهر ، توتر العضلات .
- أمراض الجهاز التناسلي ، كالبرود الجنسي ، سرعة القذف ، ومن أكثر الأعراض التي تظهر على المدرسين تتمثل في آلام الرأس ، فقدان الوزن ، ارتفاع ضغط الدم ، الالتهاب الفيروسي ، التعب المزمن ، واضطراب الجهاز الهضمي

7 / الصعوبات المهنية :

7-1 / صعوبات تتعلق بالإمكانات المادية :

7-2 / عدم كفاية الأجهزة والأدوات في المؤسسة :

تعد التسهيلات أو الإمكانيات أحد أهم المشكلات في التربية الرياضية المدرسية ، لأن غيرها من المواد التربوية لا تحتاج إلى ما يحتاج إليه أستاذ التربية البدنية والرياضية من كم وكيف هذه التسهيلات ، ووجود الأدوات والأجهزة بوفرة أمر له قيمة كبيرة ، وهو عامل مساعد في نجاح الدرس إذ بواسطة هذه الأجهزة يمكن للأستاذ أن يقوم بأوجه النشاط بشكل متنوع كما يصبح العمل أكثر تشويقاً ولكنه في نفس الوقت يتطلب تخطيطاً دقيقاً يزيد من مسؤولية الأستاذ في إدارة مؤسسته فهو يحاول أن يجعل النشاط حراً تلقائياً ، لكنه بذلك يلت زمام النظام من يده فيصبح الأمر أقرب إلى الفوضى وقد يؤدي ذلك إلى الإصابات والحوادث لذا من الواجب أن يكون الأستاذ ذا قدرة خاصة على التنظيم وحسن الإدارة كما أن كثير من البرامج الممتازة للتربية البدنية والرياضية المعاصرة تدار بنجاح مع قدر غير

كافي من الأدوات والتسهيلات ، فليست التسهيلات الأنيقة هي التسهيلات الأفضل ، بل المهم أن تكون هذه التسهيلات فعالة وآمنة وجذابة للتلاميذ والأهم من ذلك هو قدرة الأستاذ على توظيف هذه التسهيلات توظيفا جيدا في المدرسة بأوجهها المختلفة .

### 7-3/ عدم توفر الصيانة اللازمة للأدوات والأجهزة :

كما من ضمن المشاكل المتعلقة بالإمكانات ما يتصل بتشغيل وتوظيف هذه الإمكانيات وقد يوفر قدرا ملائما وربما كبيرا من التسهيلات في المدرسة ، ولكن قد لا يستطيع الأستاذ استخدامها أو صيانتها وهي قضية تتعلق بكفاءة التأهيل للأستاذ وحلها يكمن في الاشتراك في دورات التدريب للتعرف على طبيعة هذه الإمكانيات خاصة إن كانت مستحدثة كأجهزة التدريب

( متعددة الأغراض) والأجهزة السمعية البصرية في تعليم الجوانب الحركية والمعرفية في التربية البدنية (الرزاق، 1995، صفحة 124)

### 7-4/ تدخل إدارة المؤسسة في صرف بنود الميزانية المخصصة للتربية البدنية والرياضية :

فميزانية التربية البدنية لها مصدران أساسيان :

إما بالاعتماد الحكومي أو المنح والتبرعات ويجب أن توزع الميزانية طبقا للخطة على شراء ما يلزم البرنامج أو إصلاح وصيانة المتاح من الإمكانيات .

-الملابس الرياضية - الرحلات المدرسية - الكتب والمراجع الرياضية لمكتبة المدرسة .

-الخامات المستخدمة كالجير الأبيض - الأنشطة الداخلية والخارجية - الجوائز والهدايا .

ويرى " زيجلر " أنه ينبغي على الأستاذ المتهم بإدارة التربية والرياضية ما يلي :

- تصنيف التسهيلات والإمكانيات .

- شراء أو بناء التسهيلات .

- صيانة التسهيلات .

- الاستخدام الصحيح للتسهيلات .

وماعدا ذلك يجب ألا يدخل ضمن ميزانية التربية البدنية الرياضية .

### 7-5/ المساحة المخصصة للملاعب وأماكن الممارسة غير الكافية :

عدم توفير أماكن لتبديل الملابس ، يؤدي إلى خلع التلاميذ ملابسهم في الفصل وهذا يؤدي إلى ضياع فترة أطول من الوقت المخصص لهذا الغرض وبالتالي ضياع وقت كبير من الحصة كما أن ترك ملابس وأدوات التلاميذ في الفصل بصورة غير منتظمة ممكن أن يؤدي إلى فقدانها ، لذلك يجب توفير مكان تبديل الملابس في كل مؤسسة قريبة من الملعب حتى نقلل من الوقت الضائع من الدرس .

### 7-6/ عدم كفاية العائد المادي لمدرسي التربية البدنية والرياضية :

إن ضعف دخل المدرس يؤدي إلى اضطراره للعمل بعد وقت المؤسسة في عمل آخر بعيدا عن مجال عمله بل يمكن تفضيله على عمله الأساسي ولذلك يجب على الجهات المسؤولة تحسين الوضع المادي لأستاذ التربية البدنية والرياضية (الرزاق، 1995، صفحة 125)

### 8/ صعوبات تتعلق بالمناهج الدراسية :

#### 8-1/ المركزية في التخطيط ووضع المنهجية الدراسية :

إذا أردنا أن نحدد على وجه الدقة الصورة الكلية للمنهج يمكن القول أنه يتشكل من مجموعة من العناصر والمكونات والمادة العلمية والطرق والوسائل والأنشطة التي يمكن استخدامها لتقويم التلاميذ لذلك يجب أن يشترك في تخطيط منهج التربية البدنية والرياضية وبعض التلاميذ بعد توضيح واجب كل منهم .

وخلاصة القول مهما تعددت مستويات التخطيط في المنهج إلا ويجب أن تكون مستويات متعاونة وليست مستويات متصلة وذلك لأن تسلسل هذه المستويات من السلطة العليا إلى أن تصل إلى الفصل الدراسي في مؤسسة محلية يجب أن يكون تسلسلا متعاونا وحتى يمكن وضع تخطيط منهجي ونموذجي يستطيع أن يؤدي إلى التكامل وفق تخطيط علمي دقيق .

### 8-2/ إلزامية المنهج وتقييده بابتكار المؤسسة :

أدت إلزامية الأستاذ بإنهاء منهج معين في فترة زمنية محددة إلى حرمان الأستاذ من عملية الابتكار والنمو المهني والتي يجب أن يشعر بها في مهنته وذلك لعدم قدرته الخروج على المنهج المحدد من قبل الوزارة ، ولأن المنهج المخصص له حصص محددة المفروض أن ينتج فيها وليس هناك فرصة لابتكارات الأستاذ أو الخروج عن حيز المنهج ، لأن هناك رقابة على الأستاذ من قبل الوزارة (توجيه التربية البدنية ) تتابعه وتلزمه بالمنهج وإنهائه في الوقت المحدد ، كما أن كون مادة التربية البدنية والرياضية غير أساسية في المدارس لا يعطي للمناهج أهمية كبيرة في التطبيق ، كما أدى عدم دخول التربية البدنية والرياضية ضمن المواد الأساسية في المؤسسات إلى عدم الاهتمام بها لعدم وجود درجات محددة لها (الفتي، 1996، صفحة 94)

لذلك فهي ليست مادة رسوب أو نجاح ولا تدخل ضمن المجموع فلا يهتم بها التلاميذ مثل المواد الأخرى .

### 9 / صعوبات تتعلق بدروس التربية البدنية والرياضية:

#### 9-1/ عدم مناسبة حجم المادة الدراسية بالزمن المحدد لها :

لكي يتحقق مستوى عال من التربية يجب أن تكون المواد التعليمية في المناهج مناسبة في حجمها لقدرات التلاميذ وليس من السهل تحديد الحجم الصحيح للمادة حيث هناك دائما الميل نحو وضع حجم أكبر للمادة في المناهج لذلك كان من الضروري اختيار حجم المادة بالقدر الذي يتناسب مع حدودها في اللحظة الزمنية وكذلك مع الإمكانيات المتاحة للمؤسسة وخبرات الأستاذ ، فيؤدي زيادة حجم المادة التعليمية بالمنهاج إلى مظاهر سلبية مثل :

السطحية في تعلم النشاط وإهمال تنمية القدرات البدنية والحركية وذلك نتيجة عدم توفر الوقت الكافي فيجب أن يكون هناك درجة معينة في إتقان الأنشطة البدنية حتى يكون التدريس أفضل ، فإذا لم يتقن التلاميذ مثلا قدرا أساسيا من مهارات الألعاب وخططها فلا يمكن أن يحققوا الإنسانية المطلوبة في الملعب وبالتالي لا يتوفر التحمل البدني الأمثل لهم مما يؤثر سلبا على تحقيق المستوى المطلوب لإنماء القدرات البدنية ، وقد يسبب الحجم الكبير للمادة التعليمية عدم قدرة الأستاذ على تعليم بعض أقسامها في الوقت المحدد وترك بعضها دون تعليم ومن ناحية أخرى يجب أن لا يقل حجم المادة التعليمية بالمناهج بحيث لا تعطي الفرصة الكاملة للتلاميذ لاكتساب خبرات كافية في الأنشطة البدنية والرياضية وتكون نتيجة القصور في شمولية المنهج انخفاضاً في مستوى تكيف الأجهزة العضوية ، وانطلاقاً مما سبق يجب ألا ننظر لها أيضاً من جانب صعوبتها فالأشكال والحركات الصعبة في تكتيك ألعاب القوى و الجمباز تحتاج إلى زمن أكبر للتدريب عليها فيؤثر ذلك سلباً على العلاقة الديناميكية ( المادة والزمن ) وفي نفس الوقت لا تؤدي الأنشطة البدنية الصعبة إلى تحمل بدني كافٍ للتلاميذ ولذلك فمن الخطأ عند وضع المناهج أن تتصور صعوبة المادة ، فتحقيق المستوى هو نتيجة التدريس الفعال ، ولذلك يجب أن يكون حجم وصعوبة المادة مناسبين لتحقيق ذلك (الفتي، 1996، صفحة 95)

## 9-2/ موقع درس التربية البدنية والرياضية من الجدول الدراسي :

إن مكان درس التربية والرياضية في الجدول الدراسي يعتبر من العوامل المحددة لتنفيذ الدرس ، فإذا تواجد الدرس في الحصة الأولى تكون بيولوجية التلميذ في حالة هادئة كما أن سرعة الاستجابة ومرونتهم غير كافية ولذلك يجب أن يأخذ الأستاذ هذه المعلومة في الاعتبار عند تنفيذ مثل هذه الدروس وكذلك يراعي ما يلي ذلك من دروس في اليوم الدراسي ، أما دروس التربية البدنية والرياضية التي تؤدي في منتصف اليوم الدراسي ، فيجب أن نراعي قدرات أداء التلاميذ الجسمية والذهنية والإجهاد الذهني نتيجة دروس سابقة يتيح الفرصة لأستاذ التربية البدنية والرياضية التي تأتي في الجدول الدراسي بعد حمل ذهني عالي كالاختبارات في المواد الأخرى أو بعد عدة دروس مجمدة ، فيجب أن تكون

معوضة للتعب الذهني وذلك باستخدام الحمل المتوسط ويكون في الشرح الطويل وأنشطة ترويجية على شكل ألعاب ومسابقات وفي كلتا الحالتين يجب أن ينتهي الدرس بالتهذئة المناسبة في كون الأستاذ قادر على تعديل دروسه بما يتفق في منتصف اليوم الدراسي ، فإذا كان درس التربية البدنية والرياضية في آخر اليوم الدراسي فيمكن إنهاء الدرس بحمل عالي مرة أخرى .

### 9-3/ عدم وجود منهج خاص للدروس في الظروف الخاصة :

تكون في الأحوال الجوية فإذا أصبح الجو شديد الحرارة أو شديد البرودة واشتدت الرياح وانهمرت الأمطار ، فإن الأستاذ يجب عليه إن لم تكن بالمؤسسة صالة تدريب رياضي مجهزة بالأدوات والأجهزة الرياضية أن يعدل ويغير من بعض أنشطة الدرس لمقابلة الظروف الجوية التي حدثت ومن انجح الوسائل لمقابلة هذه الظروف الجوية أن يقوم الأستاذ بتحضير بضعة دروس للجو الحار وأخرى للجو البارد وأن يكون مستعداً لتدريبها في الظروف الطارئة (الفتي، 1996، صفحة 96)

### 9-4/ عدم كفاية عوامل الأمن والسلامة :

على كل أستاذ أن يراعي كافة العوامل التي تساعد على نجاح الدرس وتنفيذ برنامج المؤسسة بما في ذلك مراعاة الأمن والسلامة وتقع على كل أستاذ مسؤولية أدبية وقانونية لحماية التلاميذ وفيما يلي بعض الاقتراحات المفيدة :

- توفير الإشراف الملائم لكل الأنشطة وفي كل الأوقات .
- التأكد من تقديم فترة إحماء ملائمة لأجسام التلاميذ تناسب اللعبة أو مجموعة الألعاب المزمع بتقديمها .
- يفضل تقسيم التلاميذ إلى مجموعات متجانسة القدرات قبل الممارسة .
- تجنب التعب عن طريق التدرج بحمل اللعبة وخاصة تلك التي تتصف بالتحمل .
- تنظيم مساحة اللعب بحيث تكون هناك مسافة مناسبة بين حدود الملعب وبين أسوار المباني
- يجب إزالة الأشياء الغير ضرورية والعوائق من مساحة اللعب .

- أن يخلع التلاميذ الساعات والخواتم والسلاسل قبل اللعب وتأمين ارتداء النظارات .

### 10 /الصعوبات المتعلقة بالإعداد المهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية :

#### 1-10 /عدم وجود دورات حقل الأستاذ :

تؤدي عدم وجود دورات حقل الأستاذ إلى نسيان المادة أو عدم الاطلاع على كل ما هو جديد في المادة والأساليب الحديثة في التدريس والتدريب وهذا بدوره يؤدي إلى ضعف الأستاذ في مادته وعدم تمكنه منها ، لذلك يجب أن يكون هناك دورات صقل من قبل الوزارة لكل فترة زمنية محددة لكل أستاذ والتي تعتبر بمثابة دورات تنشيطية له ، تطلعه على ما هو جديد في المادة .

#### 10-2 /عدم وجود التوجيه الكافي للأستاذ من قبل الإدارة القائمة على التوجيه :

أي عدم وجود متابعة دائمة للأستاذ من قبل موجه التربية البدنية والرياضية ، الموجه يأتي إلى الأستاذ على فترات بعيدة يحددها معه ، أي أن الأستاذ يعلم الوقت الذي يأتي فيه الموجه ويحضر ما يريده وهذا طبعا لا يحقق المرجو من عملية التوجيه ، فالموجه يجب أن يكون بمثابة المشرف على الأستاذ ويأتي فجأة حتى يتابع عمله على مدار السنة وأن تكون عدد دورات الإشراف كثيرة ومتقاربة حتى يشعر الأستاذ بأن هناك إشراف عليه ، كما أن الموجه لا يعتبر مشرف فقط على ما حققه الأستاذ ، ولكنه يجب أن يوجهه إلى ما يجب أن يفعله وعلى الأخطاء التي يرتكبها ليصححها (ثابت، 1998، صفحة 233)



خلاصة :

يتضح مما سبق أن موضوع الصعوبات والضغط المهنية وبالتحديد لدى المدرسين مسألة جديرة بالدراسة والبحث نظرا لارتباطها بالمستقبل وهو الإعداد والتكوين ، فالصعوبات التي يواجهها المدرس تعتبر بمثابة حاجز وعائق يحول دون تبليغ رسالته على أكمل وجه فمعاناة المدرس مؤثر من مؤشرات اختلال النظام التربوي باعتباره منفذ برامجه على أرض الواقع ، وانطلاقا مما سبق أن الصعوبات والضغطات المهنية تنوعت وتعددت بين بيئة العمل وعبء العمل ، والعلاقات التربوية ، والصعوبات المتعلقة بالإمكانيات المادية ، المناهج الدراسية ، وما يتعلق بدرس التربية البدنية والرياضية والإعداد المهني لأستاذ التربية البدنية والرياضية .

وهكذا فإن عمل المدرس في جو مليء بالمشاكل والصراعات يؤدي حتما إلى آثار نفسية تنعكس سلبا على أدائه ورضاه عن وظيفته وحبه لمهنته ، وضعف مردوده التربوي .

فمهنة التدريس مهنة صعبة تتطلب من المدرس الصبر ومواجهة مختلف الصعوبات التي تواجهه وتحتاج من أستاذ التربية البدنية والرياضية خاصة مسؤوليات وواجبات وشروط تساعد في عمله .

تمهيد :

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد اجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسى أهدافها وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة.

من خلال الوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكنها استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن إطار نشاطها سواء كان محليا أو إقليميا أو دوليا ثم تحقيق أهدافها المحددة ويمكن تصنيف هذه الموارد في إلى مجموعات تشمل الموارد المادية مثل المباني والمعدات والتكنولوجيا والأرصدة المالية والموارد التنظيمية و الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية.....الخ والموارد البشرية والتي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين.

هذه الأخيرة أي الموارد البشرية تزايد الاهتمام بها وتنظيمها من خلال إدراك أن العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة وأعمال المنظمة فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من اجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة من خلال نشاطها سواء كان اقتصادي أو خدماتي وبالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات .

من هذا المنطلق وباعتبار المجال التربوي احد المجالات التي اهتمت بالموارد البشرية من خلال نتائج الأداء الوظيفي للعاملين فان كان أدائهم جيد وفعال، أكد يضمن للمؤسسة التربوية التميز والاستمرارية والرقى في تكوين الأفراد والمجتمعات ، ومن بين العاملين في القطاع التربوي أستاذ التربية البدنية والرياضية فهو يسعى إلى الوصول إلى مراتب من الأداء الفعال لتضمن بذلك المؤسسة التربوية نجاحها كون الأداء الوظيفي للأساتذة احد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المنظمات من اجل البقاء والنمو، إذن يمكن القول أن المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من

خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة. ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق بإسهاب إلى الأداء الوظيفي من خلال تعريفه ومعرفة عناصره ومحدداته، أبعاده، كما نسلط الضوء على عملية تقييم أداء الأفراد العاملين القائمين على هذه العملية وكذلك إبراز طرق تقييم الأداء التقليدية والحديثة .

### 1/ مفهوم الأداء:

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عده تعريفات لغوية واصطلاحية توضح هذا المفهوم.

### 1-1/ المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به . (منظور، 1988، صفحة 166)

### 1-2/ المعنى الاصطلاحي :

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها :

\* الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به (مصطفى، 1984)

\* ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة. وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها

الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما

الأداء فيقاس على أساس النتائج". (حسن، 2003، صفحة 209)

\*"الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء

العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية."

(مزهودة، 2001، صفحة 86)

\*"الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق

وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد." (محمد سعيد، 2003، صفحة 219)

من هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهود الفرد وهي : القدرات وإدراك الدور، والقيام بالمهام .

ويلقي **توماس جلبرت** الضوء على الأداء ، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز ، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.

يرى **علي السلمي** أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة

ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء. (الباقي، 2005، صفحة 175)

تعريف **توماس** : الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس. (درة، 2003، صفحة 25)

من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغيير بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

## 2/ محددات الأداء الوظيفي :

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ومعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد" .

(حسن، 2003، صفحة 210)

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في :

\* الجهد المبذول من طرف الفرد .

\* القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة

\* مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته .

### 1-2/ الجهد :

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله .

### 2-2/ القدرات :

تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

### 3-2/ إدراك الدور :

ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه. ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندها يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.

من خلال كل هذا يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لانجاز أعماله وما

يتمتع به من مهارات ،معلومات وخبرات ، ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها . (حسن، ادارة

الموارد البشرية ، 1999، الصفحات 216,210)

### 3/أنواع الأداء:

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء ،هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

ويمكن تقسيم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك: (عشي، 2002، صفحة 05)

فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم ، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر ، إضافة إلى معيار الشمولية.

**3-1- معيار المصدر :** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء

الخارجي.

### 3-1-1/ الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة ، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا ما يلي:

\*الأداء البشري:وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

\* الأداء التقني : وهو في قدره المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

\*الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

### 3-1-2/ الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي

هو الذي يولده، فهذا النوع بصفه عامه يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع ،

وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كميّة أين يمكن قياسها وتحديد أثرها .

### 3-2/ حسب معيار الشمولية :

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي .

### 3-2-1/ الأداء الكلي :

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية ، الربح والنمو. كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

### 3-2-2/ الأداء الجزئي :

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل ، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق. (الشيلي، 1988، صفحة 56)

### 4/ أبعاد الأداء :

نعني بأداء الفرد للعمل للقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه

الأبعاد هي :

\*كمية الجهد المبذول

\* الجهد المبذول

\*نمط الأداء

**4-1/ كمية الجهد المبذول:**

تعتبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

**4-2/ الجهد المبذول :**

فيعني مستوى بعض الأنواع للإعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

**4-3/ نمط الأداء:**

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل ، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة. (محمد سعيد، 2003، صفحة 220)

**5/ نظريات الأداء:**

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



## 1-5 / نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فردريك تايلور (*F. Taylor*) من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجًا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والناتج اليومي المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج. (محمد، 1995، صفحة 27)

وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل رفع الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية. (احمد، 1982، الصفحات 18,19)

## 2-5 / نظرية التقسيم الإداري:

من أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول (*H. Fayol*)، وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف. وتبرز أيضًا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض. (محمد هـ، 1984، صفحة 23)

لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي: نشاطات فنية - نشاطات تجارية - نشاطات مالية - نشاطات أمنية - نشاطات محاسبية - نشاطات إدارية وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتباره أهم هذه الأنشطة، وقسمها إلى خمسة عناصر هي: التخطيط-التنظيم - التوجيه-التنسيق - الرقابة. كما وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكدًا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي:

تقسيم العمل - السلطة والمسؤولية - الانضباط في العمل - وحدة الأمر - وحدة الاتجاه - تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد - المكافآت - المركزية - التسلسل الهرمي - النظام - المساواة - الاستقرار الوظيفي - الابتكار والمبادأة - العمل بروح الفريق. (محمد ا.، 1990، الصفحات 08,09)

### 5-3/ النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر *Max Weber* حيث تعد نظريته الخاصة بمياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها ، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تنساب إليهم في حدد الأوامر المشددة والتي تتلخص في مفهوم " :اصدع بما تؤمر."

وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختيار على تنفيذها ، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها على ثلاثة أقسام هي :

السلطة البطولية - السلطة التقليدية - السلطة القانونية الرشيدة . (فتحي، 1985، الصفحات 156,157)

هذا وإن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء. (خلف، 1403هـ، صفحة 30)

**4-5 / نظرية العلاقات الإنسانية:**

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة ، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وحدانيًا وانفعاليًا أكثر منه رشيديًا ومنطقيًا. (اخرن، 1997، صفحة 56)

وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها إلتون مايو وزملاؤه (*E.Mayo, et, all*)

التي أجريت في هوثورن (*Howthorne*) بشركة جنرال إلكتريك ، أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بكل هذه المشكلات والتحرير من وطأة الضغوط الرئاسية وتخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية.

كما كشفت نتائج التجارب أيضًا أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافع الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس ، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية .ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون (*Kurt Lewin*) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل . كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد. (نواف، 1988، الصفحات 75,76)

**5-5 / نظرية العدالة:**

:تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز (*Adams*) على الافتراض

بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة . (محمد ا.، 1998، صفحة 32) وقياس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف (الحفيض، 1990)

وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير، والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم. (محمد ا.، 1998، صفحة 35)

### 5-6/ نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم (*Vector Vroom*) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول

إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه . (احمد م.، 1993، صفحة 153)

وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة لنتيجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد} \times \text{احتمال تحقق العوائد}$$

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم. كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل. (اخرون، 1997، الصفحات 192,193)

### 5-7/ النظرية اليابانية في الإدارة:

قام وليم أوشي (*W. Ouchi*) بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية (*Z*) والتي تقوم فرضياتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي. (محمد ا.، 1998، صفحة 31)

ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء. (أخرون، 1997، صفحة 197)

وتقوم نظرية (Z) على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي:

أ- الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.

ب- الحذق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك عن الخبرة والتجربة. وطول ممارسة العمل.

ج- الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.

وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي

بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة. (صالح، 1417هـ، الصفحات 79,80)

## 6/ تقييم الأداء الوظيفي:

كما قلنا في مقدمة الفصل قد شغل الأداء الوظيفي وما زال بالباحثين والمهتمين به وكذا المدراء وغيرهم نظرا للأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها في مجال تسيير الموارد البشرية.

ولما كانت الفروق بين الأفراد أمرا طبيعيا فان الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي أن

يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعا للفروق الفردية بينهم فالفرد الذي استلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أداءه ضعيفا في

المراحل الأولى من إنجاز أعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله.

نظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم

لعملهم ومعرفة نتائج أعمالهم ، مما يسمح من خلال كل هذا بتقييم أدائهم.

**6-1/ تعريف تقييم الموارد البشرية- أفراد -:**

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم وبمستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم المادية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر وترقية لوظيفة أخرى. (الباقي، 2005، صفحة 285)

من خلال ملاحظة هذا التعريف نجد انه ينص على توضيح تقييم أداء الفرد من خلال نتاج عمله من جهة ، وعلى سلوكا وتصرفاته من جهة أخرى ، وأن التقييم يشتمل على نجاح الفرد وتفوقه في وظيفته الحالية من ناحية،ومن ناحية أخرى مدى نجاحاته وفرص ترقيته في المستقبل، كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم. (محمد سعيد، 2003، صفحة 294)

كما يعرف أحمد ماهر تقييم الأداء بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. (ماهر، 2005، صفحة 248)

و يرى عبه الغفار حنفي في تقييم الأداء " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافي أو جدارة أو استحقاق معين ( ممتاز ، جيد جدا، مقبول ، ضعيف ن ضعيف جدا). (حنفي، 2006، صفحة 361)

وبهذا يمكننا القول أن تقييم الأداء هو دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة وتحليل لمختلف سلوكياته ونتائجها وذلك للحكم على مدى إمكانيته في التقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل فيها.

**6-2/عملية تقييم الأداء الوظيفي:**

مما شك فيه أن عملية تقييم الأشخاص قديمة ، كما أنها عملية مستمرة تمارسها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة ، فنحكم على شخص ما أنه ذكي وآخر ناقص الذكاء ، وشخص اجتماعي وآخر انطوائي وغيرها من عمليات

التقييم.

تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها ، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي.

ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوماً إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم ، وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات - وخاصة المنظمات الصناعية إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب. وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل (أخرون، 1997،

صفحة 197)

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها "عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه. (وسيلة، 2004، صفحة 123)

كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل و أسلوب المنظمة. كما أنها تعد- عملية تقييم الأداء- استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل. (بلوط، 2002، صفحة 362)

وبهذا نجد أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص ( مؤهلين للقيام بهذه العملية) وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن.

### 3-6/ أغراض تقييم الأداء:

تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض: إستراتيجية وإدارية وتنموية، وستتناولها بشيء من الشرح فيما يلي (المرسى، 2006، صفحة 407)

**6-3-1 / أغراض إستراتيجية:**

يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية. ويستند التنفيذ الفعال الإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة ، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

ولتحقيق هذا الغرض الإستراتيجي فان النظام يجب أن يتسم بالمرونة ، لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة ولسوء الحظ فان غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الإستراتيجي. ففي دراسة حديثة ، تبين ان 13% فقط من المنظمات موضع الدراسة تستخدم أنظمة الأداء لتعريف العاملين بأهداف المنظمة.

**6-3-2 / أغراض إدارية :**

تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، خاصة تقييم الأداء، في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات ، التسريح المؤقت من العمل ، الاستغناءات عن العاملين ، تقدير الأداء الفردي.

وعلى الرغم من أهمية هذه، القرارات فان العديد من المديرين والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها "شر لا بد منه للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين ، وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين. ومن ثم ، فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

**6-3-3 / أغراض تنموية:**

يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل. فعندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فان إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم



الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء.

ومن الناحية المثالية ، فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء ، ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل... الخ .  
ومن الغريب أن يشعر المدبرون والمشرفون بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين بنواحي الضعف في الأداء والتي أفرزتها أنظمة تقييم الأداء ، على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفعالية لأداء جماعة العمل أو الحفاظ على علاقات العمل اليومية.

نستخلص مما ذكر أن أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق التوافق أو الارتباط بين مهام العاملين والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة ، وتوفير معلومات مفيدة ودقيقة لاتخاذ قرارات بشأن العاملين ، وأيضا تزويد العاملين بمعلومات مرتدة ( التغذية الراجعة) التي تفيد في تحقيق أغراضهم.  
ومن خلال كل هذا وانطلاقا من الأهمية التي تتميز بها عملية تقييم الأداء ، يمكننا أن نحدد بعض أغراض أو أهداف هذه العملية وهي:

- \* اختيار الأفراد الصالحين للعمل وكذا الأفراد الصالحين للترقية.
- \* تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأمتس التي يتم عليها الترقية، زيادة الأجور... الخ.
- \* تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل جهود أكبر.
- \* إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
- \* تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى .
- \* معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم
- \* المحافظة على المستوى العالي للكفاءة والإنتاجية.
- \* مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم.

\*تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

(حنفي، 2006، صفحة 366)

\* تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له.

\* مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والإنتاج المتميز والالتزام الدقيق.

\* تشخيص الحاجة إلى التدريب وإعداد البرامج اللازمة لذلك.

#### 6-4/القائمون بعملية تقييم الأداء:

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي :

\* المشرف أو الرئيس المباشر للفرد

\* التقييم عن طريق الزملاء

\* التقييم عن طريق المرؤوسين.

\* التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم

\* التقييم عن طريق العملاء

#### 6-4-1/التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:

يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداما. وفي حقيقة

الأمر. فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها ، ومن ناحية أخرى ، نجد أن المشرف

ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل ، ومراقبة الفرد أثناء العمل ، إعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.

دلت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام والانتشار فقد اتضح من خلال

مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95% من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم ، بينما

أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت ويمثل 13% وتمثل اللجان كمدخل للتقييم 6% بينما يمثل التقييم

من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 6% (حنفي، 2006، صفحة 367)

#### 6-4-2/ التقييم عن طريق الزملاء:

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيههم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص (المرسي، 2006، صفحة 444)

#### 6-4-3/ التقييم الذاتي ( أي عن طريق الأفراد أنفسهم ):

الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد. وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ولا يشكل جزءا من التقييم الرسمي لأداء الفرد . (حنفي، 2006، صفحة 367)

على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة. وعلى وجه الخصوص فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.

#### 6-4-4/ التقييم عن طريق المرؤوسين:

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات.... الخ.

إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل - من ناحية أخرى - إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية.

وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية إلا أن هذا المدخل مثل مدخل تقييمات الزملاء تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للإغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل. كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين. (المرسي، 2006، صفحة 445)

#### 6-4-5/ التقييم عن طريق العملاء:

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص. فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة... الخ، فإن المشرفين و الزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف. وبدلاً من ذلك فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء. لقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة تقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم ومن أمثلة ذلك مؤسسة "ماريوت" التي تمتلك سلسلة فنادق ماريوت والتي تقوم بتصميم استقصاء لكل نزيل في كل غرفة للتعرف على مدى رضائه عن الخدمة، كما يقوم قسم خدمة العملاء بشركة "whirpool" بالاتصال بعينة عشوائية من العملاء الذين تم تقديم خدمة فنية لهم في منازلهم للتعرف على تقييماتهم لسلوك طاقم الخدمة عند تقديمهم لها في منازلهم. ويكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلة مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، وهو ما يستلزم وقتاً وتكلفة ملموسة. (المرسي، 2006، صفحة 446)

**6-5/ محاور تقييم الأداء:**

وهو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور هي

**6-5-1/ محور معدلات الأداء :** حيث يتم تقييم العاملين بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة

لهم. ويؤخذ على هذا المحور. أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين كما أنه يخضع جميع

الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة ، مما يضفي على العاملين جوا من الملل واللامبالاة والكسل والجمود،

وانه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعامله مع الموظفين.

**6-5-2/ محور الصفات الشخصية :**

حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم ، وقد تكون هذه الصفات متصلة

مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون أو الالتزام أو المبادأة أو الانتماء أو الصدق ، وقد تكون ذات صلة

بالعمل، كقدرته على الإنتاج ، أو دقته في الأداء، أو حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرته على تحسين وسائل

العمل وأساليبه.ومما يؤخذ على هذا المحور: صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين

واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض ، من حيث علاقتها بالعملاء إضافة إلى صعوبة قياس

معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمة، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية. (المجيد، 2005، الصفحات

(269,270)

**6-5-3/ محور الهادفية :**

حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف ،حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف

بناء على مشاركة معه ومع رئيسه ، على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف ، وكذلك صعوبة

قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك الى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة.

**6-5-4 / محور الفعالية العامة:**

حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين باعتبار الفعالية تملك الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة، ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته ومدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة. ويؤخذ على هذا المحور، عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضروريا وبالرغم من هذا فإن المحور يتلافى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية.

**6-6 / طرق تقييم الأداء:**

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه مثل قدرته على أداء العمل المواظبة والانتظام والتعاون مع زملاء العمل وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية ولقد تطورت أساليب التقييم حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم. وفيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

**6-6-1 / الطرق التقليدية لتقييم الأداء:**

**6-6-1-1 / طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:** وترتكز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء؟ والزملاء، والمرؤوسين، والانتظام في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات. ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه

الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل مستوى أداء الفرد. ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها افتقارها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي.

(المجيد، 2005، صفحة 272)

### 6-6-1-2/ طريقة التوزيع الإجمالي:

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين. لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة

40% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جداً.

ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقاً للتوزيع السابق.

أي اختيار 10% بدرجة امتياز، 20% بدرجة جيد، 40% بدرجة مقبول، 20% بدرجة ضعيف، 10% ضعيف جداً.

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين. (الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة

الموارد البشرية، 2002، صفحة 387)

**6-1-3/ طريقة الترتيب العام:**

وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيباً تنازلياً وفقاً للأداء العام للعمل وليس بناءً على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية،... وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديراً واحداً لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز. ويعاب على هذه الطريقة أيضاً عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل.

كما يؤخذ على هذه الطريقة، أيضاً أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في احد المجموعات، مساوياً لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو اضعف منه. (المجيد، 2005، صفحة 272)

**6-1-4/ طريقة المقارنة بين العاملين :**

وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحياناً بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين.

وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى. وهذه الطريقة لا تخدم أغراضاً أخرى مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة. وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين، ويلاحظ على الطرق السابقة: الحكم مطلق فيها للمقيّم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم أو أي عمل آخر، ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال ما يلي: (المجيد، 2005، الصفحات 273، 274)

\*تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد: فقد يميل المقيم إلى التشدد أو التساهل في التقييم، وقد



يكون دافعه في ذلك منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية ، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو الخشية من مواجهة المرؤوسين، في حالة إعطاء تقدير ضعيف.

\*التعميم في صفة واحدة: بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص وجوانب العمل ، نتيجة لامتيازها في صفة واحدة ، أو جانب واحد من جوانب العمل.

\*تأثير الحداثة ، فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوس على مدار السنة ، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه ، ولكنه قد يتأثر المقيم - في ملاحظته لأداء المرؤوس - بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم ، فالفرد يتذكر عادة بوضوح - الوقائع القريبة. وينسى الأحداث البعيدة .

\*التحيز الشخصي للمقيم: بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضده أو مع بعض المرؤوسين ، وقد يكون هذا التحيز السليم أو الايجابي ، بسبب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين ، أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن ، مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة.

\*التشابه بين الرئيس والمرؤوس: حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديراً أعلى مما يستحق.

ويمكن إيجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي:

\* وأنه يركز على السمات الشخصية للأفراد ، بدلا من التركيز على الأهداف الممكنة قياسها للأداء .

\*ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس،ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل.

\*إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج على الاستمرار في عدم نضجه .

\*إن الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك إداري ، وهو افتراض غير

سليم ، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

### 6-6-2/ الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفا، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر:

### 6-6-2-1/ طريقة الاختيار الإجباري :

\* إن التقييم يخضع للتقدير الشخصي ، ولا يستند إلى أسس موضوعية.

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل ، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات ، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة اخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم. تمتاز هذه الطريقة بقلة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم ، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.
- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما وأن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة. ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم ، وتطور قدراتهم ، بمعرفة الرئيس.

### 6-6-2-2/ طريقة الأحداث الحرجة:

وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء، كل فرد قد يكون بعضها ايجابيا وبعضها الآخر سلبيًا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد. الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما اذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم. (الباقي، الموارد البشرية من

الناحية العلمية، 2005، صفحة 388)

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث الجمعية حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها، بحيث تكون أساسا لعملية التقدير. وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة الى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، الاعتمادية ، القدرة على العمل، المسؤولية والمبادأة... الخ. (المرسي، 2006، صفحة 425)

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة : تركيزها على تقييم أداء العامل والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد. كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس ء والتي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد مما يساعد الرئيس على استخدام الأ ساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف.

**6-2-3/ طريقة التقييم المشتركة :** التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري وبدون أي اعتبار للمركز الإداري. وعلى ذلك فان تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه. وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية :

\* اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم

\* اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم

\* تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم ، والإفادة منها.

\* رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة ، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فينتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل ، إلى جانب الأداء في الماضي . ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في

تحديد الأهداف والواجبات ، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها ، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه ، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور ، وكيفية مواجهتها ، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى ، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة . (المجيد، 2005، الصفحات 275,276)

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف ، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء مايلي:

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد
- يضع الفرد بنفسه أهداف قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من اجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة .
- موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء.
- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة .
- في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا كبيرا في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعه. انه ينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المرؤوسين على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق.
- تتركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية.
- ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المدخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل... (المرسي، 2006، الصفحات 433,434)

## 6-7 / أهمية تقييم الأداء :

يكتسب موضوع تقييم الأداء الخاص بالعامل قيمة كبرى من وجهة نظر المؤسسات التي يعمل بها ومن جانب نفسه في ذات ، فالمؤسسة تبقية في العمل أو تفصله منه ، أو ترقيه أو تمنحه امتيازات أو تحرمه أو تجازيه بعقوبات ، كل ذلك بناء على تقييمه لأدائه وتقديرها لمدة كفاءته في العمل ، ومناسبة سماته واستعداداته الشخصية للنجاح فيه ، كما أن العامل نفسه يجب أن يكون دائما موضوع تقدير إدارة المؤسسة أو رؤسائه وان يكون تقييمه لأدائه بدرجة ممتازة حتى يؤمن على مستقبله ويطمأن على دخله . (طه، 2001، الصفحات 349,350)

يعتبر تقييم الأداء بحد ذاته تقييما للأداء الكلي للمنظمة إذ انه يكشف نقاط القوة والضعف في الوظائف الإدارية في جوانب التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف . (الموسوي، 2004، صفحة 163)

وعملية تقييم الأداء تعود بفوائد حمة على الفرد والمؤسسة و نذكر منها :

\*تحصل المؤسسة من خلال عملية تقييم الأداء على أدوات لقياس إنتاجية الفرد وكل قسم ، وتستفيد المؤسسة أيضا من هذه المعلومات عند اتخاذ قرارات خاصة بالترقية أو النقل ، أو منح زيادات في الأجور ، كذلك بالنسبة لقرارات الفصل من العمل ، وتستخدم عملية التقييم كقاعدة لتقدير مدى نجاح أو فائدة أي نوع من التغييرات التنظيمية مثل تصميم العمل ، أو أنظمتها أو تغيير المشرفين ، أو تغيير ظروف العمل .

\*تعتبر عملية تقييم الأداء للفرد أساس عملية التقدم في الوظيفة مثل زيادة الراتب والترقية أو تعطيه نوع من التغذية الراجعة للمساعدة على تحسين أدائه والتعرف على جوانب الضغط وتزوده بمعلومات عن كيفية تحقيق أهداف العمل . (حلمي، 1999، صفحة 144)

\*كما أنها تزيد من ولاء الموظف للمؤسسة وتعمل على إثراء وتحسين مهارات العمل لديه كما توفر وقتا ثميننا للاتصال مع الموظفين ومشرفيهم .

\*تحديد الحاجة من الموارد البشرية : يساهم تقييم أداء العاملين في تحديد الحاجة من الموارد البشرية في ضوء قدرة

العاملين الحالية على الوفاء في أعمالهم وفق الأهداف الموضوعية .

\*تحسيس العاملين بالمسؤولية ورفع الروح المعنوية لديهم : يدرك الموضوع بعد تقييم أدائه من قبل الإدارة بأنه سياترب

عليه اتخاذ قرارات خاصة تتعلق بمستقبله وحياته الوظيفية والعمل الذي يؤديه لذلك يقوم لديه الشعور بالمسؤولية

ويتفانى في بذل المزيد من الجهد وتأدية العمل على أكمل وجه لكسب رضا الإدارة عنه .

\*كما تقدير العمل المؤدى والجهد المبذول من قبل إدارة المؤسسة يخلقان جوا من التفاهم والعلاقة الحسنة بين العاملين

والإدارة وتبني القرارات الإدارية التي تعكس التحفيز والترقيات على أساس من الكفاءات وحسن الأداء ، وهذا يقود

في النهاية إلى خلق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين وتقوية الروح المعنوية للعاملين . (مرعي، 1999، الصفحات

(232,233)

## الخلاصة :

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة من تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة مع التطرق إلى مختلف جوانبه ، محدداته ، عناصره ، من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة ، كما القينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصي القيام بإجرائها للمتخصصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما له من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه ، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورية لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العليا منه .

عموماً ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالية والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها .

## تمهيد :

تعتبر مهنة التدريس من أهم المهن التي تتطلب صفات خاصة ينبغي توفرها في الأستاذ ، الذي يعد المسئول عن تحقيق الأهداف التربوية للأمة وتنشئة الأجيال . وعليه فقد اهتم أغلب

الباحثين والعاملين في الحقل التربوي بتحديد الصفات التي يجب أن تتوفر في المدرس حتى يستطيع تأدية الأدوار والمهام التي أسندت إليه على أكمل وجه وينهض بجيل صالح يستطيع خدمة المجتمع . وتدرّس التربية البدنية والرياضية يحتاج بشدة إلى قيادة مؤهلة لتحقيق الكثير من أهداف التربية البدنية والرياضية ، ومن هذا المنطلق كان لزاما علينا تسليط الضوء في هذا الفصل على الأستاذ بصفة عامة و أستاذ التربية البدنية والرياضية بصفة خاصة .

1/ تعريف الأستاذ :

يرى بلوم " BLOOM " أن الأستاذ هو الذي يتكيف في هذه المجالات البيداغوجية الثلاثة :

العاطفي ، النفسي ، المعرفي ومنها يستطيع الوصول إلى ستة أصناف منها : المعرفة ، الفهم

التطبيق ، التحليل ، التقدير ، الشرح وبهذا المعنى فإن الأستاذ هو ذلك الشخص الذي يكرس

نفسه مهنيًا لتعليم الآخرين ومساعدتهم وأن يشارك في التطوير الثقافي ويهتم بتربية الأطفال وتحقيق الأهداف التربوية

التي يصبو إليها .

أما " محمد إسحاق " فيعرف الأستاذ على أنه مصدر توثيق العلاقة التفاعلية بينه وبين التلاميذ ، فإحساسه بهم يثري

حياة كل منهم ، فالأستاذ لديه القدرة الكبيرة على كشف نقاط القوة والضعف عند التلاميذ مما يساعدهم على

التعامل معه بطريقة مستمرة قائمة على فهم سلوك التلميذ وأسباب الوقوف على تصرفه (محمد، 1982، صفحة

91)

ويقول " إبراهيم ناصر " الأستاذ إنسان مرشد وموجه ، إنه يسير دفة سفينة التعليم وكلما كان أكثر وعياً وإدراكاً

لخبرات الطلبة الماضية و آمالهم ورغباتهم واهتماماتهم الرئيسية كان أكثر فهماً للقوى التي تعد نفوسهم بها (ناصر،

1982، صفحة 131)



ومن ناحية أخرى : يقصد به ذلك الشخص الذي اختار مجال التربية كمهنة له (اللقاني، 1989، صفحة 301)

## 2/ شخصية الأستاذ :

إن الأستاذ كباقي الأفراد ، كان طفلاً يعيش في كنف أبويه ثم أرسل إلى المدرسة ، ثم التحق بأحد معاهد إعداد الأساتذة تحت إشراف هيئات معينة ، وقد يكون متزوجاً وله أولاد وقد يكون أعزب يعيش بمفرده إلى غير ذلك من الأمور الأخرى ، والأستاذ في هذه المراحل جميعها يتأثر بالأفراد الذين يتعامل معهم والجو الذي يعيش فيه ، فهو يتأثر بأبويه وعلاقتهما به ومعاملتها له في طفولته ، وبالأساتذة الذين مرو عليه في دراسته وعلاقته مع هيئة التدريس فقد يتعود الجبن والخوف والتردد وعدم الثقة بالنفس نتيجة لتربيته المنزلية وقد يشب على العكس من ذلك قويا متزناً شجاعاً غير متردد، ولا شك أن ظروف حياة الأستاذ لها أثرها في حياته وتؤثر بدورها على علاقته بتلاميذه ومقدار نجاحه في مهنته ، فالأستاذ الذي يميل منذ صغره إلى الانتقام و يجد في تلاميذه مجالاً سهلاً للانتقام ، يظهر في الضرب والقسوة وسوء المعاملة معهم ، أما الأستاذ الذي يكون كارهاً لمهنة التعليم ، فقد تظهر كراهيته لها ضد التلاميذ أنفسهم فتفقد اتزانه أثناء قيامه بعمله وعلاقة المدرس بتلاميذه وتبادل المحبة معهم ومقدار إخلاصه في عمله ونجاحه فيه ، ويتوقف إلى حد كبير على كيانه النفسي وما هو محمل به من أثر الماضي والحاضر، فهذه كلها خارجة عن إرادته ولكنها تتحكم في عمله إلى حد بعيد وتكون عناصر شخصيته ، وتؤثر في سلوكه نحو التلاميذ وبالجملة تؤدي إلى نجاح الأستاذ في عمله أو فشله فيه (أخرون، 1981، صفحة 156)

## 3/ صفات الأستاذ :

يؤثر الأستاذ بصفة مستمرة في سلوك المتعلمين حتى يكتسبوا الخبرة والعادات الفكرية والاجتماعية ، الشخصية والعاطفية التي تساعدهم على التكيف والتوافق .  
وعليه فقد اهتم أغلب الباحثين والعاملين في الحقل التربوي بتحديد الصفات التي يجب أن تتوفر في الأستاذ حتى يستطيع أن يؤدي الأدوار التي أسندت إليه على أكمل وجه وينهض بجيل صالح يستطيع خدمة المجتمع ، وتمثل هذه الصفات في :

## 3-1 النواحي الصحية والجسمية :

التدريس من الأعمال التي تحتاج إلى جهد وعمل متواصل " فالأستاذ الضعيف من الناحية الصحية لا يستطيع أن يقوم بعمله على الوجه المرضي (بركات، 1979، صفحة 50)

لأنه إذا كان يشكو من ضعف الصحة عامة ، أو مصاب ببعض الأمراض التي لا يستطيع أن يؤدي مهنته على أكمل وجه ، لذا على من يرغب في الدخول إلى ميدان التربية والتعليم أن يكون :

\* متمتعا بصحة جيدة :

شروط أساسي يجب أن يتوفر في الأستاذ ، فمن كان مريضا ، أو ضعيف الصحة ، قليل المقاومة ، لا يستطيع أن يجعل جو التعليم في فصله جو نشاط (اخرن م.، 1979، صفحة 51)

\* أن يكون نشيطا كثير الحيوية :

فالأستاذ الكسول يهمل عمله ولا يجد من الحيوية ما يدفعه للقيام بواجبه (اخرن ع.، 1992، صفحة 295) والعكس ، فإذا كان يتميز بالحياة والنشاط فإنه في نفسية التلاميذ حب العمل والدراسة .

\* أن يكون حسن الزي :

منظما ، نظيفا ، فالأستاذ نموذج لتلاميذه وإهماله لملابسه يجعله موضع سخيرية من طرفهم (اخرن ع.، 1992، صفحة 295).

وعدم احترامهم له يدخل في حسن الزي : اختيار الألوان ، الثياب ، لأن الأستاذ قدوة ومثل لتلاميذه .

أن تكون حواسه سليمة وخالية من العيوب والعاهات الشائنة :

فمثلا : إذا كانت حاسة السمع بها خلل ، كأن يكون الأستاذ ثقيل السمع ، فان الكثير من الأمور وأجوبة التلاميذ تفوته ، ولا يستطيع أن يصحح لهم أخطاءهم ، مع العلم أن مهنة التعليم قائمة على المراقبة الدائمة وتصحيح الأخطاء التي يقوم بها التلاميذ والعمل على تقويمها ، ضف إلى ذلك أن هذا العيب يعطي للتلاميذ فرصة قول الألفاظ غير

المقبولة ، وكمثال آخر نذكر حاسة البصر فمن الضروري أن تكون سليمة لأننا نعرف أن مهنة التعليم تحتاج إلى الدقة ، لأن وظيفة الأستاذ هي تصحيح أخطاء التلاميذ ، فعدم الدقة في البصر تجعل الأستاذ يترك أخطاء عند تصحيح أعمال التلاميذ التي تستقر في ذهنهم على أنها صحيحة (اخرون م.، 1979، صفحة 51).

**أن لا يتصف بسوء الحالة النفسية :**

لأن الأساتذة الذين يشتهرون بالاضطرابات النفسية يمكن أن تكون لديهم قسوة زائدة فيعاملون في معاملاتهم للتلاميذ على كثرة العقوبة والسخرية منهم (عاقل، 1985، صفحة 230)

### 2-3 الصفات العقلية :

المدرسون والأساتذة سواء منهم في المدارس الأولية أو الثانوية أو من هم في المعاهد العليا يجب أن يكونوا على نصيب كبير من الصفات العقلية التي تساعدهم على تأدية أدوارهم بصفة جيدة ومنها :

**\*إلمام الأستاذ بمادته :**

فضعف الأستاذ في مادته يجعله يقصر في تحصيل التلاميذ لها ويعرضه للخطأ فيها ، إن هذا الضعف يزعزع ثقة التلاميذ فيه ، وقد يصرفهم عنه ، مما يشعره بالارتباك ومركب نقص ويستحيل في مثل هذه الحال أن يقوم الأستاذ بعمله ، فالأفضل له أن يعترف بأنه يجهل مايفعله من أن يعطي للتلاميذ معلومات خاطئة على أنها صحيحة .

**\*الذكاء :**

التدريس من الأعمال التي تحتاج إلى اطلاع بعض العلوم النظرية كما يحتاج إلى ثقافة واسعة وعمامة ، لكن هذا يحتاج إلى درجة عالية من الذكاء ، ثم أن الأستاذ يحتاج دائما إلى سلوك تلاميذه وتحليل الكثير من المواقف الانفعالية ومشكلات تنطوي على تلاميذه وبصفة عامة فإن عملية التربية البدنية تقتضي من صاحبها سرعة الفهم ، على عكس الأستاذ قليل الحظ من الذكاء ولا يمكن أن ينجح في عمله .

## \*الذاكرة القوية :

فالأستاذ إذا كانت ذاكرته ضعيفة كان معرضا للسخرية ، أما إذا كانت ذاكرته قوية فهي تساعده على تذكر الموضوع فإذا نسي نقطة أو أغفل بعض التفاصيل الصغيرة سوف يتفكك شرحه أو يرتبك أمام تلاميذه وبالتالي سيفقدون ثقتهم به .

\*الإلمام بنفسية التلاميذ وعقليتهم ، ميولهم ، استعدادهم ومراحل نموهم :

فالأستاذ كالتبيب لا يستطيع وصف الدواء ما لم يتعرف على الداء (اخرن م.، 1979، صفحة 54) وعليه فيتوجب على الأستاذ أن يكون على علم بالفروق الفردية بين تلاميذه حتى يسهل عليه إيجاد الطرق المناسبة للتعامل معهم ويصل إلى مستوى كل واحد منهم لأن الأستاذ يعتبر الموجه ، المرشد الناصح.

3\_3 الصفات الأخلاقية :

الأستاذ يحتاج إلى خصائص خلقية لسببين :

" لأنه مؤثر فعال في نفوس التلاميذ ... وأن مهمة التدريس تحتاج إلى صفات خاصة حتى يصبح أستاذا ناجحا فيها (العزیز، 1982، صفحة 163)

من بين هذه الصفات ما يلي :

\*أن يكون الأستاذ ذا شخصية قوية وواعية للرسالة التربوية :

نقصد بها أن شخصية الأستاذ أساس نجاحه حيث يقول الأستاذ " اليوت ELIOT " "إن القيمة العظيمة للأستاذ لا تكمن في الطريقة العادية لتأديته واجباته ، لكنها كامنة في قدرته على القيادة وعن طريق شخصيته الخلفية وعن طريق تأثير قدوته الحسنة (العزیز، التربية الحديثة ، 1969، صفحة 04)

\*أن يكون محب للتلاميذ :

وتتجلى محبة التلاميذ في احترامهم ، وهذا باحترام ذلك الطبع المقدس الذي نجده في البراءة العميقة الطبيعية.

وهذا يتطلب معرفة طباعهم وميولاتهم ورغباتهم الخاصة .

#### \*العطف واللين مع التلاميذ :

فلا يكون قاسيا حتى يفقد لجوءهم إليه واستفادتهم منه وأن لا يكون عطوفا لدرجة الضعف فيفقد احترامهم (العزير،

التربية الحديثة ، 1969، صفحة 163)

فإذا كان هذا الأستاذ قاسيا يجعل التلاميذ ينفرون منه ومن المدرسة وإذا كان لينا جدا يفقد احترامهم ، ولهذا يجب أن

يكون صديقا مرشدا أكثر منه مؤدبا ، صارما ملقنا (رمزي، 1963، صفحة 35)

#### \*الحزم والكياسة

فلا يكون ضيق الخلق ، قليل التصرف ، سريع الغضب ويفقد بذلك احترام التلاميذ ، وأن يكون طبيعيا بسلوكه

معهم لأن التلاميذ شغوفون لمعرفة أخلاق مدرّسيهم مهما

حاولوا إخفاءها ، ولهذا يجب أن يكون مخلصا في عمله ، طبيعيا مع تلاميذه (وصل، 1974، صفحة 25)

#### \*الشعور بالرسالة :

وذلك بوعيه بالرسالة التي يتحملها اتجاه التلاميذ واتجاه مهنته ، حيث ينبغي عليه أن يحافظ على شرف المهنة ، وأن

لا يكذب في قوله وسلوكه حتى لا يزعزع ثقة التلاميذ فيه (العزير، التربية وطرق التدريس، 1982، صفحة 164)

#### \*أن يكون قدوة ومثلا أعلى :

حيث يعتبر الأستاذ المثل الأعلى الذي يقتدي به التلاميذ ويتأثرون به ، وعليه وجب أن لا يكذب وأن لا يغش ،

فالأستاذ بحكم عمله وثيق الصلة بالتلاميذ ، وكثير من العادات التي يكتسبها التلاميذ يأخذونها من أساتذتهم.

(بركات، 1979، صفحة 51)

لذا يجب أن يكون قدوة ومثلا يحرض على حضور حصصه في مواعيدها وأن يكون صادقا أمام تلاميذه .

**\* ضبط النفس :**

فكثير ما يحدث للأستاذ من التلاميذ ما لا يرتضيه فيغضب ويصحب ، إلى أن يتوقف عن التدريس ، فيظهر أمام التلاميذ بمظهر لا يرتضيه له أحد ، ومن ناحية أخرى فإن التلاميذ سرعان ما يتعرفون على وسائل إثارة الأستاذ فيعشون بها ويضايقونه ، لذا وجب عليه أن يكون حليما واسع الصدر قادرا على كبح جماح نفسه في حالة الغضب .  
بالإضافة إلى الخصائص السابقة الذكر يجب أن نحدد أيضا أهم الخصائص الثقافية والمهنية التي يجب أن تتوفر في المدرس الكفاء .

**3\_4 الصفات الثقافية :**

لقد أوكل المجتمع إلى الأستاذ أمر تثقيف أبنائه وتربيتهم ، فهذه المهمة ليست محصورة بل تمتد إلى تسليح عقول التلاميذ بكثير من الحقائق العلمية والعملية التي يعتمد عليها في حياته من أجل هذا أدخلت مواد متعددة في جميع معاهد تكوين الأساتذة ، لتكون أساسا في تثقيف الأستاذ ، ومن أبرز ما يجب على الأستاذ أن يكون مطلعاً على :  
**\* علم النفس :** إن الإحاطة بنفسية الأطفال وعقليتهم وميولهم واستعداداتهم ، مراحل نموهم ، طرق تربيتهم وإعدادهم للحياة ، كل هذا التغيير من الدعائم الرئيسية في إعداد الأستاذ لذا نجد أن معاهد تكوين الأساتذة كانت السبابة لإدماج هذه المادة ضمن برنامجها لتجعل الأستاذ على دراية بعالم التلميذ وما يحيطه من خصائص وهذا من أجل أن تجعل عمله التربوي على أحسن صورة .

**\* علوم التربية :**

وما الفائدة من الإحاطة بنفسية التلاميذ وميولهم ، إذا لم يكن الأستاذ قادرا على استغلالها في تربيتهم من أجل هذا أدخلت مادة التربية إلى جانب علم النفس في مدارس تكوين الأساتذة ، فالأستاذ الذي لا دراية له بمادة التربية لا يجد مثلا حسنا يقتدي به ولا يستطيع أن يصحح أخطائه بنفسه بصفة عامة ، فإن الدراية بهذه المواد تحفظ الأستاذ من التغيير ، لأنها تعطيه خبرات السابقين وتجاربهم (اخرن م.، 1979، الصفحات 61,60)

## 3-5 الصفات المهنية :

إن الأستاذ المتترم بمهنة التدريس قادر على تحمل أعبائها ومسؤولياتها ودائم السعي لتطوير المعارف ، المهارات و الاتجاهات المتصلة بها .

للوصول إلى المستوى المطلوب ، فهو يفتخر ويعتز بهذه المهنة لأنها رسالة إنسانية قبل أن تكون وسيلة لكسب الرزق ، ولكي يحقق الأستاذ شخصيته المهنية ، ويفرض ذاته داخل محيطه المهني يجب أن يتحلى بصفات مهنية معينة من بينها :

## \*الحب والإخلاص للعمل المهني :

لأن حب العمل يولد الرغبة عند الأستاذ في الابتكار وخلق المواقف الجديدة ، ويقوم هذا المبدأ على دعامين :  
أ- الإلمام التام بالمادة العلمية التي يقوم الأستاذ بتدريسها وبمختلف المناهج والمعارف المرتبطة بها ، أن يتفهم حقائقها ووقائعها ، صعوباتها ، كما أنه يجب على الأستاذ أن يكون مطلعاً على آخر البحوث ، ووجهات النظر المختلفة المتعلقة بمادته وما يتصل بها ليستطيع الإجابة على كل أسئلة التلاميذ .

ب - أن يتمكن من التصرف إزاء أي موقف تعليمي يتعرض إليه وليتمكن من هذا يجب أن يكون دارساً لعلم النفس وعلوم التربية ومختلف المواد التي لها صلة وعلاقة بمادته .

## \*أن يمارس عملية التقويم الذاتي :

كأن يسأل التلاميذ ما لذي يشدهم إليه أو ينفروهم منه ، إعادة النظر في طرق التدريس ومقارنتها مع الطرق التي يستخدمها زملاؤه وهذا لكي يحكم الأستاذ على مدى نموه الشخصي والمهني وتطور سلوكه إزاء مهنته ويمكن تلخيص الصفات المهنية التي يجب أن تتوفر في الأستاذ الناجح فيما يلي :

- حضور الاجتماعات ، اللقاءات المهنية ، المؤتمرات والندوات التربوية المتخصصة .

- أن يقوم بزيارات مختلفة مع الأساتذة وهذا في إطار تبادل الخبرات المهنية .

- يجب عليه أن يستعين بوسائل مختلفة حديثة لتدعيم الأفكار النظرية منها : المجلات ، شرائط الفيديو ... الخ .
- الإشراف والتوجيه باستخدام الأساليب والطرق الحديثة التي تقوم على التشاور والتعاون بين المشرف والأستاذ والتي تتيح لهذا الأخير فرصة تأهيل أداؤه وتحليله باتجاه تطويره .
- الدراسة الجدية والتجريب المستمر من أجل تحسين برامج التدريس وذلك عن طريق المعاونة الشاملة في تهيئة الأذهان لكسب الآراء الجديدة .
- العمل عن طريق الجماعة وتأديب زملاء الذين يخطئون في حق الدستور الخلقى أو الذين يخالفون قوانين المهنة وتقاليدها بالإضافة إلى الصفات السابقة الذكر فإن على الأستاذ الذي يرغب في النجاح في مهنته أن يقوم بأدوار مختلفة ومتعددة ، لأن التعليم لم يصبح تلك العملية التي تعتمد على التلقين فحسب ، وإنما تتعدى هذا إلى التربية والإرشاد ... الخ . (اخرى ع.، 1994، صفحة 292)

#### 4 / أدوار الأستاذ :

الأستاذ نائب عن الوالدين ، وموضع ثقتهما ، لأنهما قد أوكلا إليه أمر تربية ابنهما، وبهذا فإن وظيفته في المدرسة تتعدى تلقين المعلومات وتوصيلها إلى التلاميذ ثم تقييم تحصيلهم إلى تربيتهم وإرشادهم وغرس القيم في نفوسهم حتى تكون تنشئتهم الاجتماعية متكاملة ، لذا لزم على الأستاذ القيام بعدة أدوار لتحقيق الأهداف التربوية وتتحلى في :

**1-4 الدور التربوي :** إن التربية من أهم دعائم المجتمع الأساسية ، إذ أنه لا يصلح أي مجتمع إذا كانت التربية غير صالحة وفعالة ، ولا تقتصر هذه الأخيرة على البيت وحسب ، وإنما حتى على الأستاذ داخل الصف الدراسي ، فهو يربي التلاميذ ويوصل إليهم المبادئ والقيم التي على أساسها تكون تنشئتهم الاجتماعية صالحة .

#### 2-4 الدور التعليمي :

إن مهنة التدريس تحتاج أن يكون لديها أستاذ ذا كفاءة مهنية عالية ، مبادئ وقيم ليستطيع نقلها بدوره إلى النشء من جهة ، ومن جهة أخرى كي يكون للتدريس فعالية قصوى فإن على الأستاذ أن يبحث باستمرار على الطرق



والوسائل التي من شأنها أن تقوي عنده الرغبة والحماس ، اللذان شعر بهما أول مرة عندما أقدم على التدريس في مادته ، إضافة إلى هذا يجب على الأستاذ كمستول على التدريس التعرف على الفروق بين تلاميذه والعمل على تقويمهم والاحتفاظ بسجلاتهم ، إعداد التقارير التي توضح مستوى كل تلميذ ، كما يجب عليه أن يكون ملما بمختلف أساليب وطرق التدريس ليختار أيهما أنسب للتلميذ ، وهذا ليصبح للتدريس فعالية .

#### 3-4 الدور الإرشادي :

الأستاذ كمرشد في رحلة المعرفة وكموجه يعتمد على تجاربه وخبراته ويهتم اهتماما بالغاً بتعليم التلاميذ ، فهو الذي يحدد الأهداف ويرسم حدود الرحلة وفقاً لما يحتاجه التلميذ (آخرون ١، ب ص، صفحة 40).  
فالأستاذ لا يكفي بإعطاء النصائح والإرشادات وإنما يجب عليه أن يكون موجهاً لسلوك التلاميذ وجهودهم وخطواتهم نحو التفاعل النشط لبلوغ الأهداف المنشودة بأنفسهم هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى لكي يتمكنوا من الاختيار الصائب ، لذا على الأستاذ أن يكون :

- حساساً للسلوك الإنساني ، لأن الإحساس بالآخرين يولد الرغبة في مساعدتهم ولا ننسى أن الأطفال يحتاجون دائماً إلى من هم أكبر منهم سناً وخبرة .

- يجب أن يعد نفسه للمسؤولية التشييدية وبناء العقول ، خاصة عندما تعترض المشكلات السلوكية طريق تعلم التلاميذ ونموهم ، فيفترض على الأستاذ أن يدرك أنه يتعامل مع بشر من آباء ، تلاميذ ، زملاء المهنة ، لذا ينبغي عليه أن يملك مهارات تكوين علاقات إنسانية طيبة ومهيأة للعمل في مجموعات في كافة الظروف (الزيتوني، 1994، صفحة 57) .

فالأستاذ المنطوي لا يستطيع أن يتعامل مع الآخرين إضافة إلى الأدوار السابقة والأساسية ، والتي يجب على الأستاذ أن يقوم بها فمن الضروري أن تكون لديه الخبرة في الميدان والتي يكتسبها بالاحتكاك مع الآخرين وهذه الأخيرة تساعد على أن يضع قرار مسبقاً يحدد فيه ماذا يتعلم التلميذ من المواد التعليمية اللازمة له كما أن الخبرة تساعد

الأستاذ أن يختار أنسب الطرق التدريسية للمواد المسندة إليه وتتيح له فرصة التنوع من الأمثلة ، ويجب على الأستاذ أن يكون على دراية ببعض الحقائق منها :

- معرفة الأهداف التربوية .
- معرفة قدرات وخصائص التلاميذ في كل مرحلة من مراحل نموهم .
- معرفة المناهج و النظريات التربوية .
- الإطلاع على كل جديد في مجال عمله التدريسي .

#### 5/ شخصية أستاذ التربية البدنية والرياضية :

لقد كانت نظرة الناس في كل جيل إلى الأستاذ بالنظرة الظاهرة الفريدة في المجتمع ، فهو مصدر المعرفة وخالق الأفكار الجديدة والموجه الروحي والأخلاقي وهو عبارة عن دائرة معارف للسائلين وثقافة للمحتاجين ، ورسالة لا تقتصر على تلقين العلم فقط ، بل هي رسالة شاملة للمجتمع من المعارف والتجارب أمام تلاميذه حيث يعمل بالمثاليات ليكون النموذج المقتدى به والمرآة الصادقة لحب تلاميذه له .

إن أستاذ التربية البدنية والرياضية يث المثل العليا في تلاميذه وهو القدوة أمامهم وعلى منواله يسير الكثيرون منهم ويتأثرون بشخصيته لأنه يتقابل مع تلاميذه آلاف المرات في مواقف شبيهة بمواقف الحياة اليومية الواقعية والفعالة وهذه المواقف يمكن أن توصف بأنها محببة إلى النفس ويسودها طابع الصداقة والشعور الودي المتبادل ولذلك كان من الواجب أن يكون الأستاذ ذو شخصية محبوبة ويمتاز بصفات الصداقة والقيادة الحكيمة ، حيث يعتبر التلاميذ معاكس حالة الأستاذ المثالية واستعداداته وانفعالاته ، فإن أظهر الصفات الانفعالية غير الحسنة كسرعة التوتر وعدم

الاستعداد للعمل فإنه لا يجني من تلاميذه سوى ما واجههم به (السمرائي، 1992، صفحة 79)

## 6 / طبيعة عمل أستاذ التربية البدنية والرياضية :

يعبر عمل أستاذ التربية البدنية والرياضية في قطاعات التعليم المختلفة عن الأدوار الأكثر عمقا و إثراء للتربية ، فهو الشخص الذي يحقق أدوارا مثالية في علاقتها بالطالب والثقافة والمجتمع والمدرسة ومجال التربية البدنية والرياضية . ويتوقف هذا على بصيرة الأستاذ ونظرتة نحو نظامه الأكاديمي ومهنته ، كما يتوقف كذلك على السياقات التربوية والمناخ التربوي المدرسي ، و أستاذ التربية البدنية والرياضية يحقق أهدافه وتمثل أدواره كما يدركها هو شخصيا وليس كما تصبح هذه الأهداف والأدوار في أذهان المسؤولين التربويين ، لأنه الشخص الذي يعمل في خط المواجهة المباشرة مع الطلاب في المدارس والمؤسسات التربوية والتعليمية ، فهو يعكس القيم والأهداف التي يتمسك بها وتجد لديه قناعة شخصية ومهنية ، وبخاصة تلك التي ترتبط بالسلوك والتعلم وتشكيل شخصية الطلاب ولأن واجبه الأول يتصل بالتعليم وبالتحديد تنفيذ ومتابعة برامج التربية البدنية التعليمية ، فعليه أن يدرك أهداف التربية البدنية والرياضية في علاقتها بالأهداف العامة للتربية في مجتمعه .

وهذا الإدراك يعبر عن توجه فكري تربوي كما يشكل إطار عمل للالتزامات والأدوار المطلوبة منه ، كما أشارت " لمبكين Lempkin " ، إلى أن مدرسي التربية البدنية والرياضية مطلوب منهم أن يكونوا قادة في كل المواقف المهنية التي يحدونها ، فالقادة يتصفون بالإبداع والحماس وتحمل مسؤولية الآخرين والحسم وإمكانية الاعتماد عليهم ، كما أن نجاحهم يقاس في ضوء مدى فاعلية برامجهم في تعليم أشكال الحركة للمشاركين فيه ، ولأن مدرسي التربية البدنية والرياضية يؤمنون بأدوارهم القيادية فإنهم يحملون على عاتقهم مسؤولية نتائج البرامج التي يقودونها (الخولي،

1996، الصفحات 147,148)

## 7/ صفات أستاذ التربية البدنية والرياضية :

يتصف الأستاذ المثالي بعدة صفات حميدة ، فالأستاذ عقليا يكون ذكيا وسريع الفهم ، كَيِّسا فطنا ، واسع الأفق غزير المعارف والأستاذ نفسيا ، يمتاز بالهدوء ، الاتزان التحمل ، الطموح ، الصبر ، الجِد والتفأؤل وأن يكون مرنا ومتعاطفا .

أما بدنيا فيتصف بالصحة الجيدة والأعصاب المتينة ، وأن يكون ذا حواس قوية سليمة والخفة في الأداء ، والأستاذ المهني هو الذي يكون متحمسا لمهنته ، ملتزما بأدائها متمكنا من مادته ، جيد الإعداد والشرح في دروسه ومتفهما لتلاميذه يشترك في حل مشكلاتهم ويعمل لحسن توجيههم ، ونجد أن هناك تباين بين شخصيات المدرسين أو الأساتذة وصفاتهم وهذا راجع إلى طبيعة الإنسان في التمايز والتفرد على الرغم من وجود طبيعة إنسانية عامة تشترك فيها مفردات البشر ، والأستاذ يعلم بجمع شخصيته بذاتيته كلها ، وليس بصفات قطاعية أو محورية أو تفضلية ، ويلجأ إلى أساليب نفسية وعقلية وشخصية متنوعة (اخرن ع.، 1983، صفحة 165) .

ولكل أستاذ طريقته إذ يختلف كل أسلوب منهم ، تبعاً لشخصيته أو النهج الذي يتبعه في تدريسه ، وتختلف من شخص إلى آخر حسب طاقاته العلمية وإمكانياته العقلية وقدراته الحركية ، وهذا عن طريق توجيهاته التي تبعث الحيوية ، كما يجب على الأستاذ أن يؤهل تربيوا ونفسيا ، حتى يسير على منوال النهج العلمي الرياضي ويصل بعد ذلك إلى العطاء المتزايد الذي يفرض لمهنته احترامها لذلك فإن التلاميذ يقبلون على الأستاذ ويلتفون حوله ويتخذونه مثلهم الأعلى إذا كان ذو شخصية قوية وصفات طيبة ، وينصرفون عنه ويكرهونه إذا كان ذو شخصية ضعيفة وصفات سيئة ، وفي دراسة خاصة قامت بها مجلة الجمعية الأمريكية للتربية والرياضة والصحة والترويح عن صفات

أساتذة التربية البدنية والرياضية ولاحظت الأمور التالية:

ثقافة تمكنه من التعلم في المشاكل الحسنة موضوعيا ، أن يحكم بالإنصاف فيما يختلف عليه الطلاب ، له خبرة كافية في علم النفس يستطيع أن يتباحث في أمور الطلاب ، ومدرّب في مهنته تدريبا كافيا لأنه يقدم خدمة لزملائه تؤدي

إلى تحسنهم ، فيه العطف الكافي لكسب الجماعات من الصغار في قيادتهم ، جيد لدرجة يستطيع بها التمييز بين الأمور الطفيفة والأمور الخطيرة عارفا لشفاء القلوب المحطمة والنفوس الجريحة في الأمور المدرسية العامة ذو تربية خلقية تجعله مقياسا في الذوق والكلام ، له نظرة بعيدة للعب وتحويله إلى أكبر ما يمكن من الفائدة ، كبير القدر يستطيع أن يتغلغل في حياة زملائه الأساتذة ليحافظ على موازنتهم ويعمل على تشجيعهم ويستطيع القيام بإدخال السرور إلى قلوب الآخرين ، إذا لم يكن هناك من يعمل لذلك صحيح التفكير ، يقدر على توجيه المحيط الفكري في المدرسة ، فيه من اللين ما يجعله لطيفا وشجاعا من ذوي الأخلاق العالية لدرجة تؤهله أن يكون ذو تأثير في تكوين الشعور الحى والضمير النزيه ، ماهر في جعل الجماعة راغبة في ممارسة النواحي الصحية ، قادر على التكيف لأن يقوم بتدريس التربية البدنية والرياضية بالرغم من الأحوال الجوية وشابا في تقبل الأفكار الجديدة (شعلان، 1998) .

#### 8/ واجبات أستاذ التربية البدنية والرياضية :

لأستاذ التربية البدنية والرياضية واجبات متعددة بالإضافة إلى واجبات تعليم أوجه الأنشطة المختلفة في درس التربية البدنية والرياضية والإشراف والمساعدة في النشاط الداخلي للمدرسة والإشراف والمساعدة في الأنشطة الخارجية للفرق المدرسية والبرامج الخاصة ، إلا أن هناك واجبات أخرى منها :

الإشراف على الفرق الرياضية وعلى الملاعب والأجهزة والمشاركة في وضع النظم وقواعد العمل والإشراف على أمور سيرها ، الإشراف على الفحص الطبي الذي تقوم به المدرسة .

الإشراف على المجالات والمطبوعات الدورية للتربية البدنية والرياضية ، الإشراف على تنفيذ الميزانية ، القيام بعمليات الجرد ووضع التقارير ، القيام بعمل الدفاتر والسجلات المطلوبة ، الاشتراك في النقابات والجمعيات والرابطات التي تعمل على تقدم مهنة التربية البدنية والرياضية ، الاشتراك في الأندية واللجان الرياضية ، الاشتراك في مجلس الأولياء بالمدرسة والعمل على زيادة التعاون بين المدرسة والمنزل والأهالي ، الاشتراك في عملية التقويم بالمدرسة ، إعداد الترتيبات اللازمة لإقامة الأيام الرياضية ، المشاركة في تنظيم وإدارة المباريات والمنافسات الرياضية ، الترويج بعد اليوم

الدراسي أو العطلة الصيفية ، المسؤولية في الإشراف على الكشافة في المدرسة وبرامجها المختلفة ، العمل على تنظيم الاجتماعات بالمدرسة ، وضع تعليمات الأمن والسلامة وتقديم الإرشادات المستمرة للتلاميذ في المدرسة ، القيام بالإسعافات الأولية الضرورية إذا دعت الحاجة ، والعمل على النمو الذاتي في تخصصه وفي مهمته كأستاذ للتربية البدنية والرياضية ، العمل على زيادة مستواه العلمي وثقافته بحصوله على درجات علمية أعلى والإطلاع المستمر على أحدث ما نشر في بحوث التربية البدنية والرياضية وطرق التدريس ، المساهمة في إجراء البحوث والتجارب بقدر المستطاع بهدف تطوير العملية التعليمية وتحقيق أهداف التربية البدنية والرياضية ، التعاون بين إدارة المدرسة من جهة وزملائه الأساتذة من جهة أخرى (خطابية، 1997، الصفحات 178,180)

ويلاحظ أن أستاذ التربية البدنية والرياضية يقوم بالكثير من الواجبات والأعمال الفنية والإدارية إلى جانب عمله كأستاذ ، حيث أنه عضو في المجتمع بصفته أكثر اطلاعا على مستوى التلاميذ البدني والعقلي والنفسي والاجتماعي والخلقي ، حيث أن واجب أستاذ التربية البدنية والرياضية يتعدى ذلك كعضو تدريس في المدرسة . فهو يعمل على تنمية وتطوير جميع قوى التلميذ بهدف التنمية الشاملة والمتزنة ، ليكون عضوا أو فردا في المجتمع وهو هدف رئيسي تسعى لتحقيقه التربية البدنية والرياضية ، والتربية العامة لخدمة الأفراد والمجتمع والوطن .

### 9 / الأهمية التربوية لأستاذ التربية البدنية والرياضية :

لقد نادى رواد التربية والمفكرون في بداية القرن العشرين بأن الأستاذ هو العامل ذو الأهمية الكبرى في العملية التعليمية والتربوية و أن البرامج والإمكانيات مع أهميتها تتضاءل أمام أهمية الأستاذ في العملية التربوية وفي هذا الصدد يقول " جيد GUID" أن هيئة التدريس في أي معهد تربوي هي أهم عنصر من عناصر الأجهزة العلمية . لقد أثبتت دراسات عديدة أنه بالقدر الذي يكون فيه الأستاذ سوي السلوك متوافقا يكون تلاميذه أسوياء متوافقين ، فالأستاذ يبث القيم والمبادئ التربوية في تلاميذه فهو القدوة الذي يحتذي به التلاميذ .

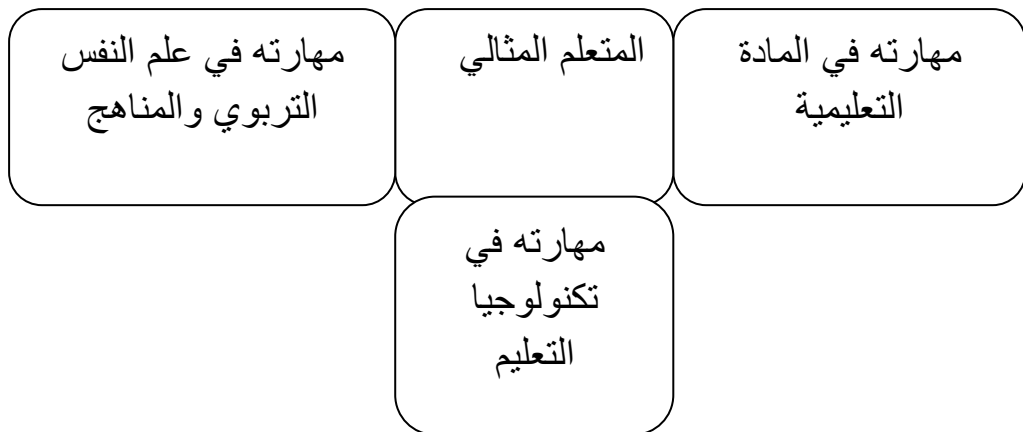
وعن الأستاذ يقول بولديرو Boldyrew :

أنه القائد فهو المنظم والمبادر لوحدة العمل والنشاط في جماعة الفصل فهو يعمل ليس فقط لإكساب التلاميذ المعلومات والمعارف والمهارات وتقويمهم في النواحي المعرفية والمهارية فحسب بل يتضمن عمله أيضا تنظيم جماعة الفصل أو العمل على تنميتها تنمية اجتماعية، وتدريب التربية البدنية والرياضية يتطلب انتقاء أفضل العناصر التي تصلح أن تكون مربية وإعدادها إعدادا مهنيا يتناسب مع طبيعة دورها التربوي فلم تعد رسالة أستاذ التربية البدنية والرياضية مقتصرة على التخطيط والتنظيم لأوجه النشاط بل تعدت رسالته هذه الدائرة المحدودة إلى دائرة التربية

المتسعة ، فالأستاذ مربي أولا وقبل كل شيء (محمد الحماحي، 1990، صفحة 196)

ويشير " بونوار " إلى مكونات المهنة التربوية من خلال وحدتها وعلاقتها المترابطة تعطي الأستاذ اتجاهها محددًا وتطبع عمله بأسلوب المربي ، لذا فالاختيار المهني لدور وظيفي متخصص يتطلب وجود ارتباط بين طبيعة هذا الدور ومتطلباته من قدرات وكفاءات تخصصية مناسبة .

وبذلك يتضح دور أستاذ التربية البدنية والرياضية تجاه تحقيق البرامج لأهدافها التعليمية والتربوية ، والتي تتطلب أستاذ على مستوى عالي من الكفاية ومن المهارة الفنية والفكرية والإنسانية (محمد الحماحي، 1990، صفحة 197)



الشكل رقم (1) يبين مهارات أستاذ التربية البدنية

**10 / أستاذ التربية البدنية والرياضية كشخصية مدرسية قيادية :**

يرى أرنولد ARNOLD:

أن أستاذ التربية البدنية والرياضية شخصية قيادية إلى حد كبير وذلك بحكم تخصصه الجذّاب ووضعه بالنسبة للسلطة في المدرسة .

ولهذا فإن الدور المأمول من أستاذ التربية البدنية والرياضية في المدرسة يتحدد بمكانته وقدراته المحاطتين بالحب والتقدير والاحترام ولهذا الدور ملامح معينة أهمها أن يكون قدوة طيبة في سلوكه الاجتماعي والتربوي بشكل عام ويعتقد "ويليامز Williams" أن من يناط به تربية القيم الاجتماعية عليه أن يكتسبها بنفسه أولاً ولهذا فإن دور أستاذ التربية البدنية والرياضية جد خطير في المدرسة فهو مظهر للفرد الرياضي بكل ما تحمله هذه الصفة من معاني وقيم ، يفترض أنها تتجلى في تصرفاته أما إذا كان العكس صحيح فتلك هي الطامة الكبرى .

وفي دراسة قدمها " ویتی Witty" وجد أهم صفات هذا الأستاذ هو قدرته على توفير الأمان والتقدير لذات التلميذ تليها صفات مثل اهتمامه بالحوافز ، التعرف على تلاميذه ، إظهار الحنان والألفة ، اتصافه بروح مرحة اهتمامه بمشاكل التلاميذ التعاطف والتسامح ،

وقد أشار "عدنان جلون" إلى ما اتفق عليه العديد من العلماء في المجالات القيادية على ضرورة توفر المواصفات التالية في القائد وهي :

مواصفات فطرية ، مواصفات اجتماعية ، علمية ، عقلية ، نفسية ومواصفات تتعلق بالخبرة حيث أن تضافر وتوفر هذه المواصفات فيما بينها واندماجها ، سيوفر ويعطي المجتمع أستاذا وقائدا أفضل .

أما "محمد شمس الدين" فقد وضع قائمة لمواصفات القائد تحددها النقاط الرئيسية التالية :



التجارب ، الاشتراك مع الأعضاء ، الإنصاف ، التقدير ، الانطلاق ، الاستقرار الانفعالي ، الذكاء ، الكفاية والخبرة ، الثبات في المعاملة ، الثقة في النفس ، حب الناس ، اقتناعه بشعور الجماعة ، المهارة في استخدام الواقع في الزمن الحاضر (اخرن ا.، 1998، صفحة 34)

### 11/ علاقة أستاذ التربية البدنية الرياضية بأعضاء هيئة التدريس في المدرسة :

يعبر الوسط المدرسي بشكل عام عن تفاعل كافة الجهود الثقافية والتربوية في المدرسة في سبيل توفير مناخ تعليمي مناسب يسمح بتحقيق كافة الأهداف التربوية والتعليمية على أفضل وجه ، الأمر الذي يشكل منظومة تربوية متكاملة الجوانب والأبعاد ، وأي خلل يطرأ على هذه المنظومة من شأنه التأثير على الآلية التي تسيروها ، ويرى جوسلين "Goslin" أن التركيب الاجتماعي للمدرسة يعبر عن نظام اجتماعي يتمثل في شبكة العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين الأستاذ وزملائه من هيئة التدريس والمديرين ، فكل أستاذ يعمل إلى حد ما وفق توقعات بقية الأساتذة ، ونظرة النظام المدرسي بشكل عام نحو المادة المنوط بتدريسها ، وأستاذ التربية البدنية والرياضية كأحد أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة الذي يناط به كل ما يتصل بتعهد التنمية البدنية والحركية الرياضية فضلا عن واجباته الصحية والترويجية اتجاه الطلاب ، ولذلك فإن مسؤولياته متعددة ، مما يحتم عليه أن يكون عضوا فاعلا في المدرسة حتى يتمكن من تحقيق هذه المسؤوليات على الوجه الأكمل وحتى يتفهم المحيطون به ، دوره الثقافي والاجتماعي ويعاونوه في تأكيده وتحقيقه (الخولي، 1996، الصفحات 158,160)

## الخلاصة :

إن الأستاذ يؤثر بصفة منظمة ومستمرة في سلوك المتعلمين حتى يكتسبوا الخبرة ، العادات الفكرية ، الاجتماعية ، العاطفية التي تساعدهم على التكيف والتوافق .

لذا فالأستاذ يعتبر حجر الزاوية في العملية التربوية ، تلك العملية التي لا تصلح ولا يستقيم أمرها إلا إذا كانت القوى العاملة في ميادينها ذات كفاءة عالية .

وعليه تستطيع القول أن على أستاذ التربية البدنية والرياضية أن يكون محبا متحمسا لعمله يملك الجدارة والمعلومات الضرورية لإتقانه وقادرا على مواجهة العقبات وتحمل المسؤوليات التي تلقيها عليه وظائفه كما يجب عليه أن يحسن التصرف والمعاملة وأن يتحلى في هذا الميدان بهدوء الأعصاب والتحكم والثقة بالنفس وعدم الانفعال أثناء توصيل المعلومات وتقديم المهارات الحركية وذلك لأن اضطراب نفسية الأستاذ تنعكس نتائجها و آثارها سلبا على أدائه فيرتكب الأخطاء وتضعف قابليته في إنجاز المهام المكلف بها وتتأثر علاقته بتلاميذه وزملائه ويعجز عن تحقيق المستوى المتوقع منه .

**تمهيد :**

بعد إنهاء الدراسة النظرية لبحثنا وذلك بالاستعانة بالمراجع والمصادر المتمثلة في الكتب والوثائق التربوية لمناهج التربية البدنية والرياضية وذلك قصد تغطية بعض الجوانب الخاصة بدراستنا ، فإننا نتطرق الآن إلى الجانب التطبيقي الذي سنحاول فيه أن نحيط بالموضوع من هذا الجانب ، وذلك بالقيام بدراسة ميدانية عن طريق توزيع استبيان على أساتذة التربية البدنية والرياضية والذي يتمحور أساسا حول الفرضيات التي قمنا بوضعها محاولين الكشف عن الصعوبات المهنية التي تواجه أساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقة ذلك بالأداء الوظيفي لديهم .

**1/ الدراسة الاستطلاعية:**

تعتبر الدراسة الاستكشافية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي تمكن الباحث من خلالها من معرفة مجال الدراسة عن كثب وتساعده كذلك على ضبط وبناء الأدوات والتقنيات الملائمة لإجراء الدراسة واختبار الفروض بعد الكشف عن خصائص المجتمع وضبط نوع العينة وطريقة اختيارها، وفيما يلي نعرض الإجراءات الميدانية المتبعة في هذه الدراسة .

**2/ ميدان الدراسة :**

أجريت الدراسة على ثانويات مدينة البيض.

**3/ المنهج المستخدم :**

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في اقصر وقت ممكن وبأبسط

الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية (عميراوي، ب ت،

صفحة 96)

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه، وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي ، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم. واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها ، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً ، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً . (عمار بوحرش، 1995، صفحة 129)

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً ، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث.

(الراشد، 2000، صفحة 59)

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على تأثير الصعوبات المهنية على الأداء الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية .

#### 4/ مجتمع البحث :

هم جميع الأفراد الذين سوف تجري عليهم الدراسة ويتمثل في دراستنا جميع أساتذة التربية البدنية والرياضية بثانويات مدينة البيض والبالغ عددهم (18) أستاذ من (07) ثانويات موزعين كما في الجدول التالي :

اسم الثانوية	الحسن بن الهيثم	طريق الحوض	محمد بلخير	هوارى بومدين	الدكتور محمد بوخبزة	أولاد يحي	محبوبي الحاج بن عامر	المجموع
عدد الأساتذة	03	02	02	03	03	02	03	18

جدول رقم (02) يبين أفراد المجتمع الكلي للدراسة

#### 5/ العينة :

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه ، ولكنها اختيار واعى تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي ، وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية ، إنها جزء من الكل ، بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له ، لتجرى عليها الدراسة والعينة ليست إلا

مثالاً أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الاحتمال ويمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الاستنتاجات النظرية .

بعد الاطلاع على خصائص مجتمع الدراسة ، وقد ارتأينا من خلال ذلك اخذ مجتمع الدراسة كله كعينة للبحث أي (18) أستاذ لضمان التمثيلية أكثر .

#### 6/ متغيرات البحث:

##### 6-1/: المتغير المستقل:

هو المتغير الذي يحاول الباحث أن يفهمه و يقيس تأثيره على المتغير التابع، أو هو العامل الذي له تأثير على المتغير التابع، و يمثل المتغير المستقل في هذا البحث الصعوبات المهنية.

##### 6-2/: المتغير التابع:

هو المتغير الذي يحاول الباحث أن يفسره، أو هو العامل أو الظاهرة التي يسعى الباحث إلى قياسها، وليتمكن من ذلك فلا بد أن يترجمها إلى مؤشرات ملموسة و يمثل المتغير التابع في هذا البحث الأداء الوظيفي.

#### 7/ أدوات جمع البيانات:

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها ، واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساساً على طبيعة موضوع الدراسة ، والهدف المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد معرفة تأثير الصعوبات المهنية على الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي وتماشياً مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على الاستمارة ، إذ تعتبر هذه الأخيرة

من أنسب الوسائل المستعملة و أكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث .

وتعرف الاستمارة على أنها " نموذج يضم مجموعة عبارات أو بنود أو أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد. انطلاقا من مشكلة بحثنا

فقد تم تصميم الاستمارة من خلال مقياس ليكارت الثلاثي حيث تم تقسيمه إلى 3 محاور :

المحور الأول : تناول الضغوط المهنية ، وضم (15)بندا .وتكون الإجابة على هذه البنود ب (موافق بشدة ، موافق، غير موافق )

المحور الثاني : تناولنا فيه الصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية وعدد بنوده (15)بند .

وتكون الإجابة على هذه البنود بشكل متدرج بين (موافق بشدة ، موافق ، غير موافق ) .

المحور الثالث : تناولنا فيه المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي وعدد بنوده (15) بند ، وتكون

الإجابة على هذه البنود ب (موافق بشدة ، موافق ، غير موافق ) .والجداول التالية توضح درجات

الاستمارة الايجابية والسلبية .

موافق بشدة	موافق	غير موافق
3 درجات	2 درجتان	1 درجة

جدول رقم (03) يبين درجات الاستمارة الايجابية

موافق بشدة	موافق	غير موافق
1 درجة	2 درجتان	3 درجات

جدول رقم (04) يبين درجات الاستمارة السلبية

والجدول التالي يبين كيفية تحليل نتائج المتوسط المرجح ودرجات المقياس

قسمة الدرجة ما قبل الأخيرة للمقياس على الدرجة الكبيرة ، أي  $0.66 = 3/2$

درجات المقياس	قيمة المتوسط المرجح
غير موافق	1.66 ← 1
موافق	2.32 ← 1.66
موافق بشدة	2.98 ← 2.32

جدول رقم (05) يبين درجة المقياس وقيمة المتوسط المرجح

8/ الصدق والثبات :

1-8 / صدق الأداة:

انطلاقاً من الوصول إلى نسبة تأكد من المقياس في الدراسة الحالية قمنا بتطبيق صدق الاختبار عن طريق الوسائل التالية مع العلم أن صدق الأداة من الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس وتعرفه "انستازي" هو ما الذي يقيسه الاختبار ،وكيفية صحة هذا القياس ،ويقبل الصدق على أساس معاملات الارتباط التي يشير إليه . (رضوان،

2006، صفحة 177)



**8-1-1/الصدق الظاهري :**

للتحقق من صدق الاستبيان عرض في صورته الأولية على محكمين وهم (03) أساتذة بمعهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية بجامعة الاغواط ، وذلك بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقه وكفاءته في قياس متغيرات الدراسة ، وفي ضوء الملاحظات المقدمة ضمن إطار الصدق الظاهري تم إدخال التعديلات الضرورية واللازمة ، حيث بالنسبة للمحور الثالث المتعلق بالأداء الوظيفي تم تغيير الدرجات من ( جيد جدا ، جيد ، ضعيف ) إلى (موافق بشدة ، موافق ، غير موافق ) .

كما تم تقليص عدد بنود الاختبار من (24) بند إلى (15) بند في كل محور

**8-1-2/ صدق التكوين الفرضي :**

وله أنواع مختلفة ويقصد به ظهور درجات الاختبار في ضوء المفاهيم السيكولوجية ولقد استخدمنا في هذه الدراسة الاتساق الداخلي ويؤدي هذا الأسلوب إلى الحصول على تقدير لصدقه التكويني ، وذلك من خلال إيجاد معامل الارتباط بين نتيجة كل فقرة (عبارة ) في الاستمارة على حدى مع نتيجة الاستمارة ككل (المجموع الكلي )مع بيان مستوى الدلالة

## 1-معامل ارتباط عبارات استمارة الضغوط المهنية مع الدرجة الكلية للاستمارة

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.60	11	0.56	6	0.58	1
0.46	12	0.61	7	0.59	2
0.60	13	0.62	8	0.53	3
0.48	14	0.51	9	0.36	4
0.70	15	0.50	10	0.46	5

دالة عند مستوى 0.05

جدول رقم (06) يبين ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية لاستمارة المحور الأول

يتضح من الجدول رقم (03) أن معامل ارتباط كل عبارة من عبارات استمارة الضغوط المهنية

مع الدرجة الكلية للاستمارة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

حيث بلغ أقصى معامل ارتباط 0.70 عند العبارة رقم (06) وبلغ أدنى معامل ارتباط 0.36 عند

العبارة رقم (04).

2-معامل ارتباط عبارات استمارة الصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية مع الدرجة الكلية للاستمارة.

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.55	11	0.56	6	0.44	1
0.54	12	0.56	7	0.53	2
0.38	13	0.46	8	0.43	3
0.58	14	0.64	9	0.46	4
0.50	15	0.39	10	0.45	5

\*\*دالة عند مستوى 0.05

جدول رقم (07) يبين ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية لاستمارة المحور الثاني

يتضح من الجدول رقم (07) أن معامل ارتباط كل عبارة من عبارات استمارة

الصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية مع الدرجة الكلية للاستمارة ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة 0.05.

حيث بلغ أقصى معامل ارتباط 0.64 عند العبارة رقم(09) وبلغ أدنى معامل ارتباط

0.38 عند العبارة رقم (13).

## 3-معامل ارتباط عبارات استمارة الأداء الوظيفي مع الدرجة الكلية لاستمارة

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.58	11	0.45	6	0.74	1
0.49	12	0.57	7	0.41	2
0.81	13	0.38	8	0.32	3
0.45	14	0.54	9	0.24	4
0.60	15	0.49	10	0.50	5

\*\*دالة عند مستوى 0.05

جدول رقم (08) يبين ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية لاستمارة المحور الثالث

يتضح من الجدول رقم (08) أن معامل ارتباط كل عبارة من عبارات استمارة الأداء الوظيفي

مع الدرجة الكلية لاستمارة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

حيث بلغ أقصى معامل ارتباط 0.81 عند العبارة رقم (13) وبلغ أدنى معامل ارتباط 0.24 عند

العبارة رقم (04).

بعد حساب قيمة معاملات الارتباط بين عبارات كل محور ودرجته الكلية في جميع محاور

الاستمارة تبين أن قيمة معاملات الارتباط دالة إحصائياً ، مما يشير إلى التجانس (الاتساق

الداخلي ) وان هذه المحاور تقيس متغيرات الدراسة .

## 8-2/ الثبات :

قبل عرض الاستبيان على عينة البحث الأصلية يجب التحقق من مدى قابلية هذا الأخير للتطبيق فاستعملنا طريقة الاختبار وإعادة الاختبار test-retest وذلك بحساب معامل الارتباط والذي يعبر عن مدى الارتباط بين الدرجات المتحصل عليها عند تطبيقه لأول مرة والدرجات المتحصل عليها عند إعادة التطبيق ، ومن اجل ذلك قمنا باختيار عينة تتكون من (06) أساتذة تربية بدنية ورياضية من مدينة البيض.

و بعد مدة 10 أيام تم إعادة توزيع الاستبيان وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط وكانت النتائج كالتالي :

العينة تساوي: (06) أفراد. نستعمل هنا معامل ارتباط بيرسون (بوحفص، 2005، صفحة

(177

معامل الارتباط  $r =$ 

الأساتذة	س	ص
01	90	98
02	96	94
03	89	88
04	90	92
05	102	100
06	93	82
المجموع	483	95

جدول رقم (09) يبين درجات الاختبار الأول والثاني لحساب الثبات

بعد القيام بالعمليات الحسابية حصلنا على معامل ارتباط يقدر بـ 0.66 وهو معامل ارتباط ذو علاقة موجبة متوسطة، وعليه فإن الاختبار قابل للتطبيق .

ومن النتائج المتحصل عليها من دراسة صدق وثبات أدوات الاختبار المطبقة على العينة يمكن الحكم على انه يتميز بدرجة مقبولة مما يفيد في إمكانية الاعتماد عليه لقياس كل من الضغوط المهنية والصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية وتأثير ذلك على الأداء الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية .

**9/ مجالات البحث :****1-9 /المجال الزمني :**

بدأت دراستنا في شهر فيفري 2013 حيث شرعنا في الدراسة النظرية ، ولقد تم توزيع الاستمارات في شهر افريل 2013 ، وقد دامت مدة التطبيق أسبوعا كاملا حيث قمنا بالإجابة على بعض التساؤلات والاستفسارات لإزالة الغموض لدى الأساتذة دون التأثير على توجهاتهم وأفكارهم نحو الإجابات .

**2-9 / المجال المكاني :**

أجريت الدراسة في ثانويات مدينة البيض

**3-9 / المجال البشري :**

طبقت الدراسة على جميع أساتذة التربية البدنية والرياضية بثانويات مدينة البيض ، وقد وزعت 18 استمارة وتم استرجاعها بأكملها .

**10 / الأدوات الإحصائية المستخدمة :**

إن جمع البيانات عن طريق استمارة البحث دون تبويبها وتحليلها تبقى نتائج مبهمة وغير معروفة ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة ويستطيع القارئ الإطلاع عليها، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على أسلوبين هما:

**1-10 / الأسلوب الكمي:** وهو الأسلوب الذي يستعمل فيه النسب المئوية في الكشف عن

فرضيات ومتغيرات الدراسة ، وكذلك معامل بيرسون عن طريق إحصاء إجابات الفئة

المبحوثة حول الفرضيات ، كما استخدمنا أيضا في دراستنا معامل الاتساق الداخلي و المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والانحدار الخطي البسيط .

التكرارات  $X$  100

...النسبة المئوية =  $\frac{\text{عدد الأفراد}}{\text{التكرارات}}$

$$r = \frac{\sum n(X.Y) - (\sum X) \cdot (\sum Y)}{\sqrt{[\sum n \cdot x^2 - (\sum X)^2] \cdot [\sum n \cdot Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

معامل ارتباط بربسون

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

المتوسط الحسابي

$$\bar{X} = \frac{\sum ni \cdot Xi}{\sum ni}$$

المتوسط الحسابي الموزون

$$S^2 = \frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n}$$

التباين . الانحراف المعياري  $S = \sqrt{S^2}$

$$Y = a + bx$$

الانحدار الخطي البسيط

- تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص مفردات عينة الدراسة وتحديد استجابات مفرداتها تجاه المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة .
- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية مع العلم في انه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون .



- المتوسط الحسابي : وذلك لمعرفة مدى ارتفاع او انخفاض استجابات مفردات العينة عن المحاور الرئيسية (متوسط العبارات) مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب اعلى متوسط حسابي .
  - الانحراف المعياري : للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي .ويلاحظ ان الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات مفردات العينة لكل عبارة من العبارات الى جانب المحاور الرئيسية ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس .
  - معامل الارتباط برسون : لقياس مدى ارتباط متغيرين أو أكثر مع بعضهما .
- 2-10 / الأسلوب الكيفي** : ويعتمد على الجانب الوصفي في التحليل والتعليق على النتائج .

عرض وتحليل النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

2 / الكشف على تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي (جدول رقم 13 )

الانحراف المعياري	نسبة المتوسط المرجح	المتوسط المرجح	غير موافق			موافق			موافق بشدة			العبارات
			الدرجة	النسبة %	التكرار	الدرجة	النسبة %	التكرار	الدرجة	النسبة %	التكرار	
0.767	%77.66	2.33	3	16.66	3	12	33.33	6	27	50	9	1
0.767	%77.66	2.33	3	16.66	3	12	33.33	6	27	50	9	2
0.705	%81.33	2.44	2	11.11	2	12	33.33	6	30	55.55	10	3
0.907	%77.66	2.33	5	27.77	5	4	11.11	2	33	61.11	11	4
0.857	%72	2.16	5	27.77	5	10	27.77	5	24	44.44	8	5
0.938	%68.33	2.05	7	38.88	7	6	16.66	3	24	44.44	8	6
0.725	%66.66	2.00	5	27.77	5	16	44.44	8	15	27.77	5	7
0.840	%75.66	2.27	2	11.11	2	18	50	9	21	38.88	7	8
0.808	%72	2.16	5	27.77	5	10	27.77	5	24	44.44	8	9
0.857	%75.66	2.27	5	27.77	5	12	33.33	6	24	44.44	8	10
0.778	%79.33	2.38	3	16.66	3	10	27.77	5	30	55.55	10	11
0.575	%72	2.16	3	16.66	3	18	50	9	18	33.33	6	12
0.705	%81.33	2.44	2	11.11	2	12	33.33	6	30	55.55	10	13
0.732	%74	2.22	3	16.66	3	16	44.44	8	21	38.88	7	14
0.840	%68.33	2.05	5	27.77	5	14	38.88	7	18	33.33	6	15

جدول رقم (13) يبين اتجاهات أفراد العينة نحو محور الضغوط المهنية

**3/ عرض وتحليل نتائج المحور الأول: المتعلق بالفرضية الأولى (الضغوط المهنية )**

بغرض التحقق من صحة الفرضية القائلة بأنه " تؤثر الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية إلى حد يصعب عمله ويضعف السير الحسن للدرس ."

تم حساب تكرارات إجابات أفراد العينة ونسبها ومتوسطاتها الحسابية والموزونة وانحرافها المعياري و من خلال استجابة أفراد العينة فيما يخص عبارات الضغوط المهنية الموضح في الجدول رقم (01) فإننا نسجل أكبر نسبة لموافق بشدة على محتوى العبارة 04 بنسبة 61.11% حيث أكد معظم الأساتذة على أن آراءهم مهمة لمدير الثانوية كون أساتذة التربية البدنية والرياضية هم الأقرب للتلاميذ من أساتذة المواد الأخرى ، كما نجد نسبة الموافقة عالية في العبارات (03، 11، 13 ) بنسب بلغت 55.55% حيث أشار أفراد العينة إلى أن أغلبهم يصيبه القلق عند زيارة المفتش المفاجئة وهذا راجع إلى عدة عوامل منها عدم التحضير الجيد للدرس ،إلا أن معظم الأساتذة يؤكد انه لا يوجد نوع من التعصب ضد مدرسي التربية البدنية والرياضية في العبارة رقم (11) لان أستاذ التربية البدنية والرياضية يعتبر من أهم العناصر البشرية في أي مدرسة فهو المسؤول عن تحقيق الأهداف التربوية التي يكتسبها التلاميذ من خلال اشتراكهم سواء في درس التربية البدنية أو في أنشطتها المختلفة وهذا ما تؤكد العبارة رقم (13) التي تتفق مع العبارة رقم (11) في كون معظم الأساتذة بالثانوية يقدرّون عمل أستاذ التربية البدنية ، إلا أن نسبة 50 % يرون أن تركيز المفتش على الجوانب السلبية وإهمال الجوانب الايجابية في أعمالهم و أن مشكلة ضبط النظام مع التلاميذ أثناء سير الدروس هو ما يجعلهم تحت طائلة الضغوط

المهنية التي تنعكس بالسلب على أداءهم الوظيفي وهذا في العبارة رقم (02، 01) ، كما نجد أن العلاقات بين أستاذ التربية البدنية والرياضية ومعظم الأساتذة وثيقة في محتوى العبارة (05) بالرغم من النسبة القليلة التي تقدر بـ 44% والتي كانت كذلك في العبارات رقم (06، 09) ، وهو أن بعض الأساتذة يصابون بالضغط نظرا لبعض الخلافات في الثانوية وبعض توجيهات المفتشين التي لا تتأسس على أسس موضوعية وهو الأمر الذي يسبب لهم القلق المؤدي بدوره إلى الضغط .

كما نجد ومن خلال محتوى العبارة (08 ، 14 ) أن نسبة 38.88 % من أفراد العينة اتفقوا على أن قلة الدافع لدى التلاميذ للاشتراك في حصة التربية البدنية والرياضية يؤثر على أداءهم رغم أن هذا الأمر بسبب الأساتذة بالدرجة الأولى لان اغلب التلاميذ يرتفع الدافع لديهم ويقل انطلاقا من مدى تأثير الأستاذ عليهم ومدى إشباع حصة التربية البدنية والرياضية لرغبتهم واستثمار طاقاتهم ،أضف إلى ذلك الضغط الناتج عن أسلوب المفتش الذي لا يشجع على بذل المزيد من الجهد كما هو الحال في العبارة (09، 15) ، رغم وجود نسبة قليلة من أفراد العينة يرون أن المفتش يمنحهم الفرصة ويسعى لمساعدتهم وهذا في العبارة (12) التي بلغت نسبتها 33.33 % ، وقل نسبة لموافق بشدة كانت في العبارة (07) حيث بلغت 27.77 % كون معظم الأساتذة لا يوافقون بشدة على أن الإدارة تضع معظم حصص التربية البدنية والرياضية في نهاية اليوم الدراسي ، رغم أن هذا هو الصواب إلا أن الأساتذة في مثل هذه الأوقات نجدهم ينتظرون ساعة خروجهم أكثر من تركيزهم على تحقيق أهداف الدرس وهذا ما يؤدي إلى تأثير مثل هذه العوامل على أداءهم.

أما عن المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لعبارات الضغوط المهنية فقد بلغ أكبر متوسط حسابي مرجح في العبارة (3، 13) حيث قدر بـ 2.44، وتدل هذه القيمة على أن إجابات أفراد العينة رجحت إلى درجة موافق بشدة أي بنسبة 81.33% و هذا يدل على أن المتوسط الموزون (المرجح) قوي في هاتين العبارتين، أما الانحراف المعياري لهاتين العبارتين قدر بـ 0.705

لتأتي بعد ذلك العبارة رقم (11) بمتوسط حسابي مرجح بـ 2.38 ، كما تدل هذه القيمة على أن إجابات أفراد العينة رجحت إلى درجة موافق بشدة ونسبته 79.33% وانحراف معياري قدره 0.778، ثم تأتي العبارات رقم (1،2،4) في المرتبة الثالثة. أين بلغ المتوسط المرجح 2.33 ، وتدل هذه القيمة على أن إجابات أفراد العينة رجحت إلى درجة موافق بشدة بنسبة 77.66% و هذا يدل على أن المتوسط الموزون (المرجح) قوي في العبارات المذكورة ، حيث تراوح الانحراف المعياري في هذه العبارات بين :

0.767 و 0.907 ، ثم يليها المتوسط المرجح المقدر بـ 2.27 في العبارتين رقم (10،8) حيث تدل هذه القيمة على أن إجابات أفراد العينة رجحت إلى درجة موافق ، و كانت نسبته 75.66% وهو متوسط حسابي مرجح قوي في مستوى الدلالة أما الانحراف المعياري لهذه العبارات قدر بـ 0.840 و 0.857 ، أما عن اقل متوسط حسابي مرجح هو 2.00 كان في العبارة رقم (7) بنسبة 66.66% و هذا يدل على أن إجابات أفراد العينة رجحت إلى درجة موافق وانحرافه المعياري قدر بـ 0.725.

ورغم بعض التشتت في إجابات أفراد العينة إلا أن النتيجة التي توصلنا إليها تؤكد الضغوط المهنية التي يعيشها أساتذة التربية البدنية والرياضية ، ونوافق بذلك دراسة (أندوي 2000) التي توصلت إلى شكاوي الأساتذة من مجموعة من المشاكل التي تعيق مسارهم المهني.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Abdou Karim Ndoye, l'insatisfaction au travail des professeurs du second degré au Sénégal, Revue des Sciences de l'Education, Vol XXVI, N2 2000.

**4/ مناقشة نتائج الفرضية الأولى:**

للتحقق من الفرضية القائلة بأنه " تؤثر الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية إلى حد يصعب عمله ويضعف السير الحسن للدرس ". حيث استخدمنا النسبة المئوية والمتوسط المرجح (الموزون) والانحراف المعياري ، والنتائج المتحصل عليها في البحث تشير إلى أن اغلب أفراد العينة وافقوا على أن الضغوط المهنية تؤثر على الأداء الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية ، وهذا بدلالة المتوسط المرجح للمحور الأول المتعلق بالفرضية الأولى وهو 2.23 وتقبله درجة موافق في مستوى الدلالة وهذا بشكل مختلف حسب درجة الضغط وهذا ما أظهرته نتائج الجدول الخاص بالمحور الأول أيضا هذه الصورة الواضحة لطبيعة آراء وتوجهات وأفكار الأساتذة جاءت موافقة لدراسة "غازيل ، 2003 " التي ركزت على معرفة مصادر ضغوط العمل وكيفية مواجهتها على أهمية تقييم الأداء الوظيفي لما تتوصل إليه من معلومات وبيانات عنه ، وتتيح الفرصة لمعرفة نقاط الضعف التي يقع فيها الأساتذة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Gaziel, H. (2003). Images of leadership and their effect upon school principals performance, International review of education, Vol. (49) (5),pp.475-486.

5 / الكشف على تأثير الصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية على الأداء الوظيفي  
جدول رقم 14: استجابة أفراد العينة حول عبارات الصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية

الانحراف المعياري	نسبة المتوسط المرجح	المتوسط المرجح	غير موافق			موافق			موافق بشدة			العبارات
			الدرجة	النسبة %	التكرار	الدرجة	النسبة %	التكرار	الدرجة	النسبة %	التكرار	
0.873	%68.33	2.05	6	33.33	6	10	27.77	5	21	38.88	7	1
0.758	%68.33	2.05	5	27.77	5	14	38.88	7	18	33.33	6	2
0.767	%66.66	2.00	5	27.77	5	16	44.44	8	15	27.77	5	3
0.725	%64.66	1.94	5	27.77	5	18	50	9	12	22.22	4	4
0.767	%77.66	2.33	3	16.66	3	12	33.33	6	27	50	9	5
0.752	%75.66	2.27	3	16.66	3	14	38.88	7	24	44.44	8	6
0.907	%66.66	2.00	7	38.88	7	8	22.22	4	21	38.88	7	7
0.857	%70.33	2.11	6	33.33	6	8	22.22	4	24	44.44	8	8
0.647	%74	2.22	2	11.11	2	20	55.55	10	18	33.33	6	9
0.767	%66.66	2.00	5	27.77	5	16	44.44	8	15	27.77	5	10
0.707	%72	2.16	3	16.66	3	18	50	9	18	33.33	6	11
0.786	%72	2.16	4	22.22	4	14	38.88	7	21	38.88	7	12
0.802	%64.66	1.94	6	33.33	6	14	38.88	7	15	27.77	5	13
0.707	%61	1.83	6	33.33	6	18	50	9	9	16.66	3	14
0.857	%72	2.16	5	27.77	5	10	27.77	5	24	44.44	8	15

جدول رقم (14) يبين اتجاهات أفراد العينة نحو محور الصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية



**6/تحليل نتائج المحور الثاني:** المتعلق بالفرضية الثانية(الصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية )

بغرض التحقق من صحة الفرضية القائلة بأنه " تأثر الصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية على الأداء الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية وتقلل من مردودية عمله ..".

تم حساب تكرارات إجابات أفراد العينة ونسبها ومتوسطاتها الحسابية الموزونة وانحرافها

المعياري و من خلال استجابة أفراد العينة حول عبارات الصعوبات المتعلقة بالإمكانات

المادية الموضح في الجدول رقم (02) فإننا نسجل نسبة 50% من الأساتذة أجابوا بموافق

بشدة وهذا في العبارة (5) حيث أن معظم الأساتذة يرون أن الأدوات والأجهزة الرياضية

غير مناسبة لقيامهم بأعمالهم على خير وجه فهذا ما هو ملاحظ على ارض الواقع النقص

الفادح في الإمكانيات المادية المتعلقة بحصة التربية البدنية ولجوء معظم الأساتذة إلى تكيف

البرنامج وفقا للإمكانيات المتاحة في المؤسسة ، و اقل نسبة كانت في العبارة (14) بـ

16.66% التي ترى بان مساحات اللعب لا توجد بها عوائق وأشياء غير ضرورية ، أي

أن معظم الأساتذة يرون أن مساحات اللعب توجد بها عوائق وهذا ما يجعل الأداء لدى

الأساتذة في انخفاض كونها تعتبر خطرا على التلاميذ وهذا ما يتفق مع العبارة رقم (11)

التي كانت نسبة إجابة أفراد العينة لها 33.33% رغم قلة هذه النسبة والتي تنص على أن

قلة عوامل الأمن والسلامة تقلل من فرص السير الحسن للدرس إلا أنها تعتبر من

الصعوبات التي تأثر على أداء الأساتذة .

كما نجد نسبة استجابات أفراد العينة من خلال العبارة (06، 08، 15 ) ونسبة الموافقة

عليه متوسطة وهي 44.44 % وهي تعكس مقدار الصعوبات التي يتعرض لها الأستاذ

رغم عدم ارتفاع هذه النسبة إلا أنها تأثر على أداءه وهذا إما من ناحية أعداد التلاميذ في القسم أو الأجهزة والأدوات الرياضية في الثانوية .

كذلك نجد من خلال العبارة (07) أن 38.33 % من أفراد العينة تظهر الصعوبات لديهم في كون مهنتهم لا توفر لهم الأمان المادي المناسب وبالتالي يسعون إلى إيجاد فرص عمل أخرى خارج المدرسة تعوض لهم النقص المادي في هذه المهنة ويعتبر الكثير أن هذا الأمر يعتبر من أخطر المشاكل التي تنعكس سلباً على أداء الأستاذ وبالتالي تحصيل التلاميذ.

أما عن المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لعبارات الصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية ، كانت أكبر قيمة للمتوسط الحسابي المرجح في العبارة رقم (05) بـ 2.33 وهي تدل على انها تقابل درجة موافق بشدة في مستوى الدلالة ونسبته 77.66% و هذا يدل على أن المتوسط الموزون (المرجح) قوي في العبارة ، وانحراف معياري قدر بـ 0.767 لتأتي بعد ذلك العبارات (06) بمتوسط مرجح قدره 2.27 وهي تدل على انها تقابل درجة موافق ونسبته 75.66% و هذا يدل على أن المتوسط الموزون (المرجح) قوي في مستوى الدلالة ، اما الانحراف المعياري 0.752

ثم يأتي المتوسط الحسابي المرجح 2.22 في المرتبة الثالثة وهذا في العبارة (09) وهي تدل على انها تقابل درجة موافق بنسبة 74% ، وهذا يدل على انه ذو دلالة قوية، أما الانحراف المعياري بلغ 0.647 .واقل متوسط حسابي مرجح كان في العبارة (14) بمتوسط مرجح قدره 1.83 وبنسبة 61% مما يعني انها تقابل درجة موافق .

وهذا يدل على انه ذو دلالة متوسطة .حيث قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة 0.707 وهذا ما يعكس أن معظم إجابات الأساتذة رغم تشتتها بعض الشيء تؤكد أن الأساتذة يعانون من مجموعة من الصعوبات المهنية المتعلقة بالجانب المادي ، وما يؤكد ذلك هو النتائج التي توصلنا إليها وخير دليل هو إجابات الأساتذة على العبارة التي تقول أن الأدوات والأجهزة الرياضية بالثانوية غير مناسبة لكي أقوم بعملتي على أحسن وجه ، لان حقيقة الأمر هو أن معظم الأساتذة يعانون من قلة الإمكانيات المادية التي تساعدكم في القيام بأعمالهم .

جدول رقم 15: استجابة أفراد العينة حول عبارات الأداء الوظيفي

الانحراف المعياري	نسبة المتوسط المرجح	المتوسط المرجح	غير موافق			موافق			موافق بشدة			العبارات
			الدرجة	النسبة %	التكرار	الدرجة	النسبة %	التكرار	الدرجة	النسبة %	التكرار	
0.616	%85	2.55	1	5.55	1	12	33.33	6	33	61.11	11	1
0.548	%31.33	0.94	1	5.55	1	24	66.66	12	15	27.77	5	2
0.594	%77.66	2.33	1	5.55	1	20	55.55	10	21	38.88	7	3
0.502	%79.33	2.38	0	0	0	22	61.11	11	21	38.88	7	4
0.707	%72	2.16	3	16.66	3	18	50	9	18	33.33	6	5
0.698	%83.33	2.50	3	16.66	3	6	16.66	3	36	66.66	12	6
0.583	%68.33	2.05	3	16.66	3	22	61.11	11	12	22.22	4	7
0.698	%79.33	2.38	2	11.11	2	14	38.88	7	27	50	9	8
0.616	%83.33	2.50	0	0	0	18	50	9	27	50	9	9
0.873	%68.33	2.05	6	33.33	6	10	27.77	5	21	38.88	7	10
0.428	%92.33	2.77	0	0	0	8	22.22	4	42	77.77	14	11
0.767	%77.66	2.33	3	16.66	3	12	33.33	6	27	50	9	12
0.618	%83.33	2.50	1	5.55	1	14	38.88	7	30	55.55	10	13
0.752	%75.66	2.27	3	16.66	3	14	38.88	7	24	44.44	8	14
0.485	%88.66	2.66	0	0	0	12	33.33	6	36	66.66	12	15

جدول رقم (15) يبين اتجاهات أفراد العينة نحو محور الأداء الوظيفي.

8/ عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة :

بغرض التحقق من صحة الفرضية القائلة بأنه " توجد علاقة ارتباطيه بين الضغوط والصعوبات المهنية والأداء الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية .تم حساب تكرارات إجابات أفراد العينة ونسبها ومتوسطاتها الحسابية في جميع المحاور ومن خلال تحليل نتائج المحور الأول والثاني المتعلقين بالضغوط المهنية والصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية وحساب معامل الارتباط بينهما ومن خلال الجدول التالي:

المحاور	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	درجة الحرية	مستوى الدلالة
محور الضغوط المهنية	18	26.22	0.78	0.61	17	0.05
محور صعوبات الإمكانات المادية	18	28.61	0.77			

جدول رقم (16) يوضح العلاقة بين الضغوط المهنية وصعوبات الإمكانات المادية

يتضح انه توجد علاقة ارتباطيه ايجابية بين الضغوط المهنية والصعوبات المتعلقة

بالإمكانات المادية لأفراد العينة البالغ عددهم 18 أستاذ عند درجة حرية 17 ومستوى

الدلالة 0.05 واتضح أن هناك علاقة طردية والسبب في ذلك انه في الغالب ما تكون

الصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية سبب في ظهور الضغوط المهنية، وهذا ما يؤكد

معامل الارتباط الذي تحصلنا عليه وهو 0.61، في حين نجد تقارب في المتوسطات

الحسابية بين المحورين ، كما تراوح الانحراف المعياري بين 0.77 و 0.78 ، كما أن

أستاذ التربية البدنية يعاني من الضغوط نتيجة النقص الفادح في الأدوات والأجهزة

الرياضية كما سبق وذكرنا في المحاور الأولى وفيما يلي جدول يوضح علاقة الضغوط

والصعوبات المهنية بالأداء الوظيفي.

المحاور	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الضغوط و صعوبات الإمكانات المادية	18	54.83	11.057	0.49	17	0.05
الأداء الوظيفي	18	24.17	4.817			

جدول رقم (17) يوضح العلاقة بين الضغوط المهنية وصعوبات الإمكانات المادية

من خلال الجدول رقم (17) يتضح انه توجد علاقة طردية بين المتغير المستقل الذي هو

الصعوبات المهنية بما فيها من ضغوط والمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي لأفراد العينة

البالغ عددهم 18 أستاذ عند درجة حرية 17 ومستوى الدلالة 0.05 ، حيث بلغت قوة

هذه العلاقة الارتباطية 0.49 وهذا ما يعكس العلاقة القائمة بين الصعوبات والأداء الوظيفي كون

الأداء الوظيفي يزيد وينقص بزيادة ونقصان الصعوبات.

## 9/ مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

للتحقق من الفرضية القائلة بأنه " توجد علاقة ارتباطية بين الضغوط والصعوبات المهنية والأداء الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية . " حيث استخدمنا معامل ارتباط برسون للتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين الضغوط المهنية والصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية من جهة وبين الضغوط والصعوبات المهنية والأداء الوظيفي من جهة أخرى ، والنتائج المتحصل عليها في البحث تشير إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين المحور الأول والثاني وبينهما وبين المحور الثالث والمتعلق بالأداء الوظيفي حيث أن هذه النتائج المتحصل عليها توافق الفرضية الثالثة للبحث .

هذا وتتفق هذه الفرضية نسبيا مع الدراسة التي ترى بان الصعوبات المهنية ليست جميعها ضارة بل إن تعرض الأستاذ لدرجة متوسطة من الصعوبات تساعد على ارتفاع وتحسين مستوى الأداء لان هذه الصعوبات تستوجب من الفرد حشد طاقاته وجهده لمواجهة متطلبات العمل والصعوبات هنا بمثابة مثير صحي يشجع الفرد على الاستجابة للتحديات ويستمر الأداء في الارتفاع حتى يبلغ ذروته .

وفي هذه الحالة فان تزايد الصعوبات والضغوط يؤدي إلى تدني مستوى الأداء وهذا لشعور الفرد بالإحباط و اليأس مما يؤدي به إلى إظهار سلوكيات سلبية وغير لائقة ونمط مزاجي حاد وهذا ما يلحق أضرارا كبيرة بالمنظمات من حيث تدني في مستوى الأداء والإنتاج .

**10/ عرض وتحليل ومناقشة الفرضية العامة :**

لاختبار صحة الفرض القائل " توجد مجموعة من الصعوبات المهنية تواجه أستاذ التربية البدنية والرياضية وتؤثر على أدائه الوظيفي حسب درجة الصعوبة والضغط الذي يتعرض له الأستاذ . " قمنا بإجراء مجموعة من العمليات الحسابية لمعرفة أهم الصعوبات المهنية التي يواجهها أساتذة التربية البدنية والرياضية وكان ذلك في المحاور الأولى للدراسة حيث تبين من خلال التكرارات والنسب المئوية التي حصلنا عليها ان معظم الصعوبات التي تواجه أساتذة التربية البدنية والرياضية كانت متعلقة بالزيارات المفاجئة للمفتش وضبط النظام مع التلاميذ وإصرار المفتش على تطبيق المنهاج بصورة حرفية بالإضافة إلى نقص الملاعب والأدوات والأجهزة الرياضية المناسبة كما أن نقص الدخل أو الراتب الشهري لأستاذ التربية البدنية والرياضية يعتبر من الصعوبات ذات التأثير الكبير على أداء الأستاذ . وقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط الذي يهتم بدراسة وتحليل تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع وهذا للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار تأثير الصعوبات المهنية على الأداء الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية في ثانويات مدينة البيض



متغيرات الدراسة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	13.212	4.959	/	2.664	0.017
الصعوبات المهنية	0.198	0.088	0.491	2.257	0.038

جدول رقم (18) يبين الانحدار الخطي البسيط

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول (18) ومن متابعة (Beta) و اختبار (T) أن الصعوبات المهنية لها تأثير على الأداء الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية في ثانويات مدينة البيض . بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة ( 2.664 ، 2.257 ) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05).

ويتضح من خلال قيم هذا الجدول أن المتغير المستقل له تأثير معنوي على المتغير التابع بدلالة أن مستوى الدلالة لهذا المتغير هو (0.017) وهو اقل من (0.05) ، كما أن المتغير التابع يتأثر بالمتغير المستقل معنويا بدلالة (0.038) وهي كذلك اقل من مستوى الدلالة (0.05) .

ويتضح من الجدول (12) أن ثابت معادلة الانحدار أو ثابت التنبؤ يساوي 13.212 ومعامل لانحدار الجزئي:

غير المعياري B هنا يساوي (0.198) وهو دال عند مستوى الدلالة 0.03

ودلالة معامل الانحدار الجزئي غير المعياري يتم الاستدلال عنها باستخدام اختبار « T »

وتحسب بقسمة معامل الانحدار غير المعياري على الخطأ المعياري وكذلك معامل

الانحدار غير المعياري هو المعامل الذي يكتب في معادلة التنبؤ ، بينما معامل الانحدار

المعياري beta يساوي 0.491 وتدل قيمته على أن كل تغير مقداره درجة معيارية

واحدة في قيمة الصعوبات المهنية يؤدي إلى تغير قيمته 0.491 في قيمة الأداء الوظيفي.

يتضح من خلال ما سبق ذكره أن الصعوبات المهنية التي يواجهها أساتذة التربية البدنية

والرياضية كلما زادت زاد تأثيرها على أداءهم الوظيفي بشكل سلبي وتصبح تشكل له

مصدر خوف وتهديد .

من هذا المنطلق يمكن القول أن استمرار الصعوبات والضغوط المهنية على الفرد يؤدي

إلى تدني أدائه في العمل يصاحبه أنماط سلوكية سلبية ضارة كاليأس والإحباط وتلحق هذه

الأنماط السلوكية أضرارا بالمنظمات من حيث تدني الأداء والإنتاج.<sup>1</sup>

وتشير النتائج إلى أن أساتذة التربية البدنية يعانون من مجموعة من الصعوبات تمثلت أساسا

في الضغوط والتي هي بالدرجة الأولى ذات بعد نفسي كون البنود والعبارات التي جاءت

فيه نواتجها كلها نفسية كالقلق والتوتر والتعصب... الخ وصعوبات أخرى كالصعوبات

<sup>1</sup>. حريم حسين ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات ، دار عمار زهران للنشر والتوزيع ، 1997 ، ص150

المتعلقة بالجانب المادي والتي يدخل فيها الملاعب والأدوات والأجهزة وكل ما هو مادي ،  
واتضح من خلال نتائج الانحدار الخطي البسيط أن تأثير هذه الصعوبات على الأداء  
الوظيفي للأستاذ يكون بشكل مختلف حسب درجة الصعوبة والضغط الذي يواجهه الأستاذ  
أي أن الشيء المتوقع عليه ولا مفر منه هو تأثير الصعوبات المهنية على الأداء الوظيفي  
وهذا بدلالة النتائج المتحصل عليها والتي دلت في أغلبها على انه كلما زادت قيم  
الصعوبات المهنية زاد تغير قيم الأداء الوظيفي ، وهذه الزيادة بشكل سلبي بطبيعة الحال .

**11/مناقشة عامة للنتائج :**

اهتم البحث بالكشف عن الصعوبات المهنية التي يواجهها أستاذ التربية البدنية والرياضية وتأثيرها على أدائه الوظيفي ، وقد استخدم لهذه الغاية مقياس ليكرت الثلاثي الذي قسم إلى ثلاث محاور ، محور للضغوط المهنية ، محور للصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية ومحور للأداء الوظيفي ، وتبين من النتائج أن هناك من مجموعة من الصعوبات تمت الإشارة لهم سابقا تواجه أساتذة التربية البدنية والرياضية وتؤثر على أدائهم الوظيفي وبديل ذلك على أن الأستاذ يتدنى مستوى أدائه الوظيفي كلما واجهته صعوبة من الصعوبات فعلى سبيل المثال نقص الوسائل المتاحة في المؤسسة يجعل الأستاذ يلجأ إلى حذف العديد من العناصر المهمة والمكونة للدرس وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المسطرة ومنه انخفاض مستوى أدائه رغم المجهودات التي يقوم بها من اجل الحد من هذه الصعوبات أو العمل على التكيف معها إلا أن ذلك لا يحل المشكل المطروح بصفة نهائية.

ويلاحظ أن اغلب الأساتذة اتفقوا على أن العديد من المدارس أصبحت بلا أفنية وملاعب، ساحات لممارسة النشاط وحرمان التلاميذ من حقهم في الممارسة الرياضية داخل البيئة المدرسية ، أضف إلى ذلك أن العديد من الأساتذة يعانون من زيادة العبء الواقع عليهم من خلال زيادة أعداد التلاميذ في القسم وعدم تناسب الإمكانات المادية الموجودة في المؤسسة والأهداف المدرجة من قبل الوزارة ، كما أن عدم توفر عوامل الأمن والسلامة في الملاعب يزيد من معاناة الأساتذة ، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة أبو العينين (1990) التي

توصلت إلى أن أهم المشكلات التي تواجه مدرسي التربية الرياضية هي عدم وجود ساحات مناسبة للعب وكذلك قلة الوقت المخصص للأنشطة الرياضية. لهذا فمن الواجب التخطيط الصحيح للبرامج الرياضية بما يتلاءم مع الإمكانيات الموجودة .

كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة " سكوب ريتشارد ، ولوتسكي ادوارد " التي أوضحت

نتائج دراستهما أن من أهم أسباب النمو المهني للمعلم أو الأستاذ واتجاهاته الموجبة نحو مهنة التعليم هو الراتب الكافي والمساندة من المجتمع المحيط بالمدرسة .

وبشكل عام فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين كل من الضغوط

المهنية والصعوبات المتعلقة بالإمكانيات المادية وان هذه المتغيرات تؤثر على الأداء

الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية في المرحلة الثانوية .

وبعد هذا العرض لمتغيرات الدراسة ونتائجها وتفسيرها ، وفي ظل ظروف

الثانويات اليوم من نقص الجانب المعرفي للعديد من الأساتذة ونقص الدافع بالنسبة للعديد

من التلاميذ ، يزداد العبء الملقى على عاتق المسيرين والمسؤولين للعمل على تحسين

الوضعية التربوية وظروف العمل خاصة بالنسبة لأساتذة التربية البدنية والرياضية ، لتغيير

صورة التربية البدنية والرياضية كخدمة تربوية من جهة وتنمية الفرد من جميع الجوانب

عقلا ، جسما ، ووجدانا ، ليصبح بذلك عضوا فعالا في مجتمعه .

خاتمة :

طرح الموضوع المعالج في هذا البحث مشكلة تأثير الصعوبات المهنية لأستاذ التربية البدنية والرياضية على الأداء الوظيفي ويعتبر هذا الموضوع من المواضيع الجوهرية في الحياة المهنية خاصة في المجال التربوي ، نظرا لما يحتويه هذا النوع من العمل للأساتذة ، إذ عليه أن يكون موسوعة متعددة الاختصاصات ومزودة بمجموعة من المعلومات تدعم رصيده المعرفي ، ومعارف أخرى لتجسيد أهداف التربية البدنية والرياضية في المؤسسات التربوية . وقد عالج هذا البحث متغيرين يلذان بموضوع واحد وهو النظر في تأثير الصعوبات المهنية على أداء أساتذة التربية البدنية والرياضية وقد بنيت الفرضيات في هذا الإطار .

لذا يعتبر البحث في ماهية ومسببات الصعوبات المهنية وبروزها على أرض الواقع الانطلاقة الأولى للإصلاح والمساهمة في رفع مخرجات النظام التعليمي وزيادة إنتاجيته بصفة عامة ، وذلك إيمانا منا بان تحقيق ذلك لن يتأتى إلا بتحسين الحياة المهنية والنفسية للأستاذ والرفع من مكانته و اعترافا بالمسؤولية التي تقع على عاتقه وهي مسؤولية تحقيق الأهداف التربوية التي يسعى النظام التربوي في أي مجتمع إلى تحقيقها.

وقد أبرزت النتائج المتحصل عليها في الدراسة أن أداء أساتذة التربية البدنية والرياضية يتأثر بالصعوبات المهنية ، وفي ضوء نتائج البحث تبرز ضرورة معرفة الصعوبات المهنية للأساتذة في المرحلة الثانوية لمحاولة الحد أو التقليل من هذه الصعوبات كونها العنصر الهام والأساسي في ارتفاع وانخفاض الأداء وبالتالي تحقيق أو عدم تحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

**تمهيد :**

سوف نحاول في هذا الفصل عرض وتحليل النتائج والتعقيب عنها ، واستعراض خصائص كل متغير لعينة الدراسة للتحقق من صحة الفرضيات المطروحة في البحث وكذلك تحليل النتائج التي كشفت عنها الدراسة وأبرزتها المعالجة الإحصائية للبيانات المحصل عليها.

**1/ الخصائص الشخصية والتنظيمية لأفراد العينة :**

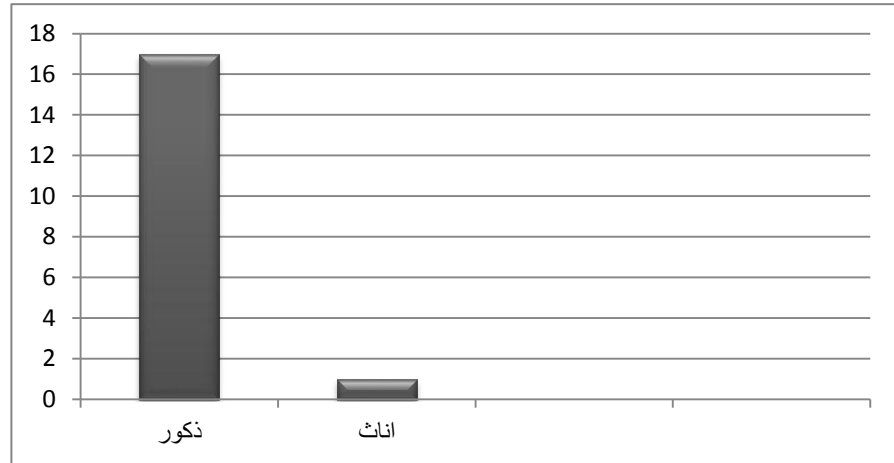
تضمنت الدراسة الحالية ثلاث متغيرات تصف خصائص عينة الدراسة ، يفترض أن لها تأثير وأهمية على أساتذة التربية البدنية والرياضية وكذلك على أدائهم الوظيفي ، وفيما يلي استعراض موجز لتوزيع أفراد العينة حسب المتغيرات وذلك على النحو التالي:

**الجنس :**

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	17	%94
أنثى	01	%06
المجموع	18	%100

**الجدول (10) يوضح توزيع عينة البحث حسب الجنس**

بلغ عدد الأساتذة 17 أستاذا بنسبة 94 % من عدد أساتذة التربية البدنية والرياضية الذين شملتهم الدراسة المقدر بـ 18 أستاذ ، في حين هناك أستاذة واحدة بنسبة 6% من العدد الإجمالي ، والشكل التالي يوضح توزيع العينة حسب الجنس .



الشكل رقم (06) عينة البحث حسب الجنس

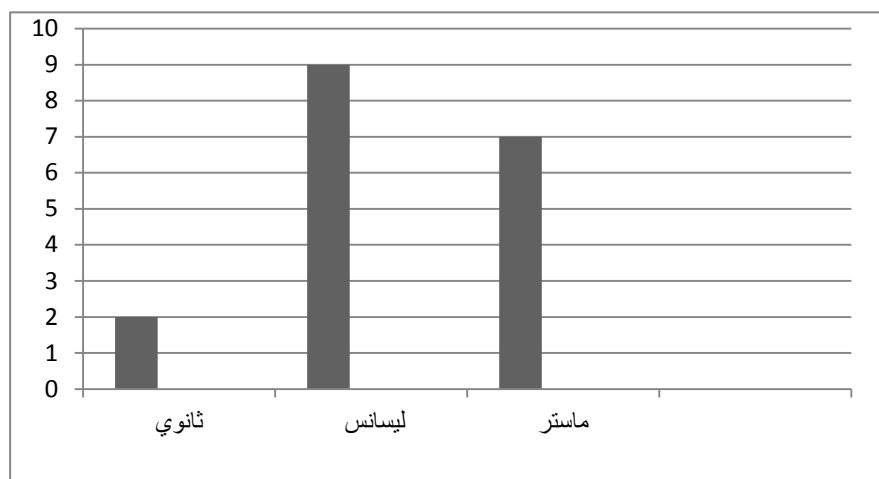
## المستوى التعليمي :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	02	%11
ليسانس	09	%50
ماستر	07	%39
المجموع	18	%100

الجدول رقم (11) عينة البحث حسب المستوى التعليمي

بلغ عدد أساتذة التربية البدنية والرياضية الحاملين لشهادة الليسانس في هذه الدراسة 9 أساتذة بنسبة 50 بالمائة كأعلى نسبة من العدد الإجمالي لعينة البحث المقدر بـ 18 أستاذ ، في حين بلغ عدد الأساتذة الحاملين لشهادة الماستر 7 أساتذة بنسبة 39 بالمائة ، أما مستوى الثانوي نجد أستاذين (02) بنسبة 11 بالمائة من عينة البحث الإجمالية . والشكل التالي يوضح توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي .





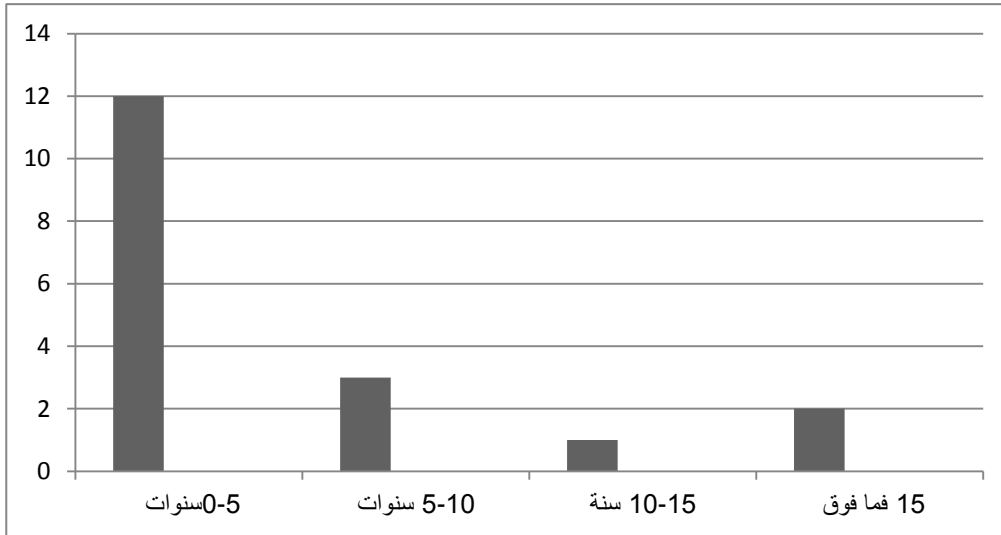
الشكل رقم (07) عينة البحث حسب المستوى التعليمي

الخبرة :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
5-0 سنوات	12	67%
10-5 سنوات	03	17%
15-10 سنة	01	5%
15 فما فوق	02	11%
المجموع	18	100%

الجدول رقم (12) عينة البحث حسب الخبرة

بلغت اكبر نسبة خبرة عند أساتذة التربية البدنية محل الدراسة والبالغ عددهم 18 أستاذ ، من 0 إلى 5 سنوات 67 بالمائة ، ثم الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بـ 3 أساتذة وبنسبة 17% من عينة البحث الإجمالية ، أما من 10 إلى 15 سنة كانت نسبتها 5 % وهي تمثل أستاذ واحد من العينة المدروسة ، في حين نجد أستاذين (02) لهم خبرة 15 سنة فما فوق بنسبة 11 % والشكل التالي يوضح توزيع العينة حسب الخبرة .



الشكل رقم (08) عينة البحث حسب الخبرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس

معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية

## مقياس موجه إلى أساتذة التربية البدنية والرياضية بالمرحلة الثانوية

بحث مقدم لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية

تخصص النشاط البدني الرياضي التربوي

عنوان البحث : " تأثير الصعوبات المهنية لأستاذ التربية البدنية والرياضية على الأداء الوظيفي "

المشرف :

الدكتور بومسجد القادر

الطلبة :

\* دحماني جمال الدين

إلى السادة : أساتذة التربية البدنية والرياضية بالمرحلة الثانوية .

نظرا لمستواكم العلمي وخبرتكم في مجال التعليم اختصاص التربية البدنية والرياضية يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يعالج موضوعنا " تأثير الصعوبات المهنية لأستاذ التربية البدنية والرياضية على الأداء الوظيفي "

نرجو منكم الإجابة على المحاور والعبارات بكل صدق وموضوعية ، وبالتالي تقديم خدمة للبحث التربوي والمدرسة الجزائرية بشكل عام خاصة مع التغيرات الحاصلة في المنظومة التربوية . ونؤكد لكم أن إجاباتكم ستظل سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية .

وشكرا على حسن تعاونكم

المعلومات الشخصية :

الجنس : ذكر  أنثى

المستوى العلمي : ثانوي  ليسانس  ماستر  أخرى

الخبرة : من 0-5 سنوات  5-10 سنوات  10-15 سنة  15 فما فوق

## المحور الأول : الضغوط المهنية

غير موافق	موافق	موافق بشدة	العبـارات	
			مشكلة ضبط النظام مع التلاميذ تأخذ مني وقتا طويلا وتجعلني عصبيا .	1
			يضايقني تركيز المفتش على الجوانب السلبية وإهمال الجوانب الايجابية في عملي .	2
			الزيارات المفاجئة للمفتش تسبب لي القلق .	3
			رأبي مهم لمدير الثانوية .	4
			اشعر بأن العلاقات بيني وبين معظم الأساتذة وثيقة جدا .	5
			مناخ العمل في ثانويتي يتميز بالخلافات بين الأساتذة وهو الأمر الذي يسبب لي المزيد من القلق.	6
			إدارة الثانوية تضع معظم حصص التربية البدنية والرياضية في نهاية اليوم الدراسي .	7
			التلاميذ ليس لديهم الدافع للاشتراك في حصة التربية البدنية والرياضية .	8
			توجيه المفتش لي لا يتأسس على أسس موضوعية .	9
			مدير الثانوية يقدر عملي التقدير الكافي .	10
			لا يوجد نوع من التعصب ضد مدرسي التربية البدنية والرياضية في الثانوية .	11
			المفتش يمنحني الفرصة للمناقشة ويسعى جاهدا لمساعدتي .	12
			معظم الأساتذة بالثانوية يقدرون عمل أستاذ التربية البدنية والرياضية .	13
			أسلوب المفتش الحالي لا يشجعني على بذل المزيد من الجهد في عملي .	14
			إصرار المفتش على ضرورة تطبيق المنهاج الموضوع بصورة حرفية يسبب لي الضيق .	15

المحور الثاني : الصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية

غير موافق	موافق	موافق بشدة	العبــــــــارات	
			الملاعب بالمدرسة لا تشجع على التدريس .	1
			الملاعب الضرورية لقيامي بعلمي قليلة جدا أو تكاد غير موجودة .	2
			راتبي لا يتناسب مع مسؤولياتي وواجباتي .	3
			راتبي بمفرده يكفي حاجاتي الضرورية .	4
			الأدوات والأجهزة الرياضية بالثانوية مناسبة لكي أقوم بعلمي على خير وجه .	5
			أعداد التلاميذ في القسم الواحد كثيرة مما يحد من استفادتهم من حصة التربية البدنية والرياضية .	6
			مهنتي لا توفر لي الأمان المادي المناسب .	7
			أعداد التلاميذ لا تتناسب مع الإمكانيات الرياضية بالثانوية	8
			المؤسسة لا تتوفر على أدوات وأجهزة رياضية كافية .	9
			البرنامج المسطر لا يتناسب مع الإمكانيات المتاحة في المؤسسة	10
			نقص عوامل الأمن والسلامة يقلل من السير الحسن للدرس .	11
			قلة الميزانية المخصصة للتربية البدنية والرياضية في المؤسسة .	12
			توجد أماكن لتبديل الملابس بالقرب من الملعب .	13
			مساحات اللعب لا توجد بها عوائق وأشياء غير ضرورية .	14
			تعمل على مراقبة الأجهزة والأدوات الرياضية بصفة دورية .	15

## المحور الثالث: الأداء الوظيفي

غير موافق	موافق	موافق بشدة	العبـارات	
			المهارة في التخطيط والإشراف واتخاذ القرار تساعدك أثناء الحصة.	1
			تراقب مستوى أدائك في مختلف النشاطات الرياضية.	2
			تتابع المستجدات في المجال الرياضي .	3
			تقدم مقترحات لتطوير أدائك في مجال النشاط الرياضي التربوي.	4
			تقوم بالدراسات وإعداد التقارير المطلوبة منك .	5
			المسؤوليات الملقاة على عاتقك تؤثر على أدائك .	6
			مواعيد الحضور والانصراف وحسن استغلال الوقت ترفع من مستوى أدائك.	7
			قلة عوامل الأمن و السلامة والوقاية لا تقلل من أدائك.	8
			تعمل على مراقبة العتاد والأجهزة الرياضية .	9
			حسن تصرفك أثناء أداء وظيفتك يزيد من مردودية عملك .	10
			تلتزم بالقوانين والأنظمة وأخلاقيات المهنة .	11
			تولي للهدام والهيئة أهمية عند ممارسة عملك .	12
			تتقبل التوجيهات والأفكار الجديدة وتستعد لتنفيذها .	13
			تتمتع بعلاقات طيبة مع المدير والزملاء والتلاميذ .	14
			تمتلك المعارف اللازمة لانجاز مهامك.	15

## ملخص دراسة باللغة الإنجليزية

The research in the professional difficulties of the physical education teachers and the sports teachers is a phenomenon that should be taken into consideration by dealing with the negative consequences on their performance .

And the research in this subject is a beginning of the educational correction since it takes into consideration the professional difficulties of the teachers in the field .

The studies aimed to show the professional difficulties and their effects on the performance of the physical education teachers in the secondary school and these studies tried to find answers to the following hypotheses :

- 1- The professional pressure has a bad effect on the teachers professional performance which makes his work so hard and it weakens his way of teaching .
- 2- The financial inabilities has a negative effect on the teachers performance and lessens his positive results.
- 3- There is a relation that links the professional pressure and difficulties with the teachers professional performance .

To reach the studies aims , we made a measure which contains three files :

File one is about the professional pressures and the second one about the financial difficulties and the third about the consequence which is the professional performance and each file contains 15 expressions :

- In our studies , we used the way of description , we chose 18 physical education and sports teacher in purpose from el bayadh secondary schools and we had these results :

\* The physical education and sports teachers suffer from several difficulties we mentioned the main difficulties and the degree of their effects and apparently , we found that the professional pressure is the main difficulty that faces the teachers .

\* The teachers suffer from some financial difficulties and in the first place come the studios, the tools and the sports equipments and that these difficulties has a negative consequence on their performance depending on how hard is this difficulty . Concerning the relation between the pressures and the difficulties , we found that they follow one another and that they have the same relation with the professional performance .

As a result are some professional difficulties that face the teacher and effect on his professional performance according to the degree of the difficulty and the pressure that he may face .

## ملخص الدراسة باللغة الفرنسية

Il paraît que les recherches dans le domaine des difficultés professionnelles des personnels de l'éducation sportive, un phénomène digne d'intérêt à partir des inconvénients qui influent leur travail, et les recherches dans le sujet sont un départ vers une correction pédagogique, parce qu'ils s'intéressent à distinguer les difficultés professionnelles l'étude a fait apparaître les difficultés et son influence sur l'application des professeurs de l'éducation physique dans l'étape secondaire et a permis de répondre à quelques suggestions

- 1- la pression professionnelle réagit sur le rendement du professeur, source il sera incapable de mieux donner.
- 2- la réaction des difficultés concernant les capacités matérielles réagit aussi sur le mauvais rendement.

3- Il existe une relation entre la pression et les difficultés professionnelles. Pour accomplir les objectifs de notre étude nous avons bâti un système qui se compose de trois points.

Le premier point est spécialement fait et concernant les pressions professionnelles, le second point est seulement coté matériel (argent) et chaque point comporte 15 expressions nous sommes basés dans notre étude sur le système descriptif, alors que l'étude a engagé 18 professeurs d'éducation physique et sport dans le cycle secondaire qui ont été choisis d'une façon directe et spéciale de quelques lycées de wilaya d'el bayadh et après étude nous avons acquis des résultats tels que :

Les professeurs d'éducation physique et sport dans le cycle secondaire endurent une série de difficultés avec une statistique qui éclaircit ces dernières et le degré de son influence, alors il paraît que ces pressions professionnelles sont les plus importantes que trouvent le professeur, aussi que le coté financier qui laisse à désirer.

En ce qui concerne la relation des pressions sur les difficultés il s'est constaté que cette relation

El s'est avéré que ses difficultés se s'influent est sur le mauvais rendement des professeurs



يعتبر البحث في موضوع الصعوبات المهنية لأساتذة التربية البدنية والرياضية ظاهرة جديرة بالاهتمام من خلال المخلفات السلبية التي تآثر على أداءهم ، ويعتبر البحث في الموضوع انطلاقة للإصلاح التربوي كونه يهتم بإبراز الصعوبات المهنية لدى الأساتذة على أرض الواقع .

حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن الصعوبات المهنية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي لأساتذة التربية البدنية في المرحلة الثانوية، وقد حاولت الدراسة الإجابة على الفرضيات التالية :

1. تؤثر الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي للأستاذ إلى حد يصعب عمله ويضعف السير الحسن للدرس .

2. تأثر الصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية على الأداء الوظيفي لأستاذ التربية البدنية وتقلل من مردودية عمله .

3. توجد علاقة ارتباطية بين الضغوط والصعوبات المهنية والأداء الوظيفي لأستاذ التربية البدنية والرياضية .

ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا ببناء مقياس يتكون من ثلاثة محاور، المحور الأول خاص بالضغوط المهنية والثاني

بالصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية والثالث خاص بالمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي وكل محور يضم 15 عبارة .

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي ، حيث شملت الدراسة (18) أستاذ تربية بدنية ورياضية بالمرحلة الثانوية ،

أختيرو بطريقة قصدية من ثانويات مدينة البيض، ولقد أفرزت نتائج الدراسة ما يلي :

\* أن أساتذة التربية البدنية في الطور الثانوي يعانون من مجموعة من الصعوبات ، مع وجود دلالة إحصائية تبين أهم هذه

الصعوبات ودرجة تأثيرها، حيث اتضح أن الضغوط المهنية من أهم الصعوبات التي يواجهها الأساتذة .

\* أن الأساتذة يعانون من مجموعة من الصعوبات المتعلقة بالإمكانات المادية والتي في مقدمتها الملاعب الأدوات والأجهزة

الرياضية، وإن هذه الصعوبات تؤثر على أدائهم حسب شدة الصعوبة .

\* أما فيما يخص علاقة الضغوط بالصعوبات ، اتضح أن هناك علاقة طردية بينهما ، من جهة وبين الأداء الوظيفي من جهة

أخرى ، وبالتالي توجد مجموعة من الصعوبات المهنية تواجه الأستاذ وتؤثر على أدائه الوظيفي حسب درجة الصعوبة

والضغط الذي يتعرض له الأستاذ .