

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة

دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى
الأفراد العاملين في المؤسسات الرياضية
- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار -

إشراف الدكتور:

عز زحاف محمد

إعداد الطالب:

عبد مقصود عبد القادر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان



يقول الله تعالى في محكم تنزيله:

[قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأُدْخِلَنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ] " سورة النمل الآية 19 "

صدق الله العظيم

فبالحمد نبدأ الكلام ، وبالشكر نتوسط المقام ، وبالعمل والإخلاص نحقق الأحلام

أولا وقبل كل شيء نشكر الله عز وجل الذي وفقنا في إنهاء هذا العمل المتواضع.

ويسعدنا كثيرا أن نتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير والاحترام لأستاذنا الجليل

الأستاذ الدكتور الفاضل "زحاف محمد" لتفضل سيادته بالإشراف على هذا البحث ولما قدمه من

توجيهات ونصائح وإرشادات منهجية وما غمرنا به من رعاية ، فكانت أرائه منهجا يتبعه الباحثون ، فكان

بحق الأخ والمعلم ندعو الله أن يمتعه بالصحة والهناء لما قدمه ويقدمه للبحث العلمي .

كما نتقدم بالشكر والعرفان لكل أساتذة قسم الإدارة والتسيير الرياضي لما قدموه سيادتهم من نصائح

لوضع لبنات هذا البحث ومن توجيهات سديدة سمحت لنا بالسير على النهج السليم

كما نتقدم بالشكر لكل رئيس مديرية الشباب والرياضية لولاية أدرار و كذا العاملين بالمؤسسة وإلى

كل الأصدقاء الذين جمعوني بهم مسيرتي الدراسية وإلى كل الذين تسعهم ذاكرتي ولم يسعهم قلبي

إلى كل هؤلاء لما قدموه من تسهيلات في سبيل إنجاح هذا البحث

*

ووفاء للعطاء الكثير واعترافا بالجميل نتقدم بعظيم الشكر إلى كل أساتذة المعهد الذين أعطوا بغير حدود

من وقتهم وعملوا بروح لا تعرف الكلل وحماسة لا تعرف الفتور .

لكل هؤلاء نقول شكرا

عبد القادر

الإهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضع هذا إلى:

من قال فيهما الله عز وجل بعد بسم الله الرحمن الرحيم: ﴿صاحبهما في الدنيا معروفًا واتبع سبيل من أناب إلى ثم إلى مرجعكم فأتببكم بما كنتم تعلمون﴾

إلى من سهرت الليالي وتعبت من أجلي وروتتي من نبع حنانها وسقتني عطفها
أمي العزيزة أطال الله في عمره.

إلى الغالي الذي تعب وضحي من أجلي وشجعني على مواصلة درب العلم أبي
العزيز أطال الله في عمره.

إلى الذين جمعني معهم ظلمة الرحم: إخوتي حفظهم الله ورعاهم وأطال في
عمرهم.

إلى كل الأهل والأقارب كبيرًا وصغيرًا

إلى كل زملائي وإخوتي الذين جمعني معهم طلب العلم ونور الغرفة

H61 إلى كل الأصدقاء والأحباب.

إلى كل أساتذة وطلبة قسم الإدارة والتسيير الرياضي

إلى الأستاذ المشرف زحاف محمد .

إلى كل الذين تسعهم ذاكرتي ولم يسعهم قلبي

إلى كل من عرفته من قريب أو من بعيد وشاركني الحياة حلوها ومرها

عبد القادر

أ.....مقدمة

الفصل التمهيدي

- 04.....1- الإشكالية
- 05.....2-فرضيات الدراسة
- 05.....3-أهمية الدراسة
- 06.....4-أهداف الدراسة
- 06.....5- تحديد المفاهيم والمصطلحات
- 08.....6- الدراسات السابقة والمشاهدة
- 10.....7- التعليق على الدراسات السابقة

الجانب النظري

الفصل الأول: البرامج التكوينية

- 14.....تمهيد
- 15.....01-مفاهيم التكوين
- 16.....02-أهمية التكوين
- 17.....03-أنواع التكوين
- 18.....04- قواعد وحوافز ومبادئ التكوين
- 20.....05- طرق عملية التكوين
- 21.....06- مراحل عملية التكوين

07- مراحل تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني.....25

32.....خلاصة

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي

34.....01

35.....02- مفهوم السلوك التنظيمي

35.....03- أهمية السلوك التنظيمي

36.....04- اهداف السلوك التنظيمي

37.....05- عناصر السلوك التنظيمي

37.....06- الاتجاهات النفسية للسلوك التنظيمي

39.....07- محددات السلوك التنظيمي

43.....08- الانتماء التنظيمي

45.....09- سلوك الدافعية

46.....10- إشكال السلوك الدافعي

46.....11- مشاكل السلوك الدافعي

47.....12- أنواع سلوك الدافعية

48.....13- أهم نظريات سلوك الدافعية

51.....الخلاصة

الفصل الثالث: المؤسسة الرياضية

- 01- تمهيد 53
- 02- مفهوم المؤسسة 54
- 03- المؤسسة الرياضية وفلسفة المجتمع 54
- 04- الهيئات الرياضية 55
- 05- أنواع المؤسسات الرياضية 56
- 06- مديرية الشباب لولاية ادردر 56
- 07- هيكله النوادي الرياضية حسب المشرع الجزائري 64
- 08- النادي الرياضي كمؤسسة اقتصادية 64
- 09- المؤسسة الرياضية كهيئة استثمارية 64
- 10- المؤسسة الرياضية في المحيط الاقتصادي 65
- 11- ركائز العمل في المؤسسة الرياضية 66
- 11- أهداف وغايات المؤسسة الرياضية 66
- 12- الإمكانيات في المؤسسة الرياضية 67
- 13- عملاء المؤسسة الرياضية 68
- 14- مكونات الإدارة الرياضية 69
- 15- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة 69
- 16- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية 70
- 17- أهمية العمل الإداري في المؤسسة الرياضية 70
- 18- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية 71
- 19- المستفيدون من المؤسسة الرياضية 71
- 20- تحديات الإداري على مستوى المؤسسات الرياضية 72
- 21- إدارة الإمكانيات في المؤسسة الرياضية 72

74.....خلاصة.....

الجانـب التـطبيـقي

الفصل الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

77.....01-الدراسة الاستطلاعية.....

77.....02-منهج الدراسة.....

77.....03-مجتمع الدراسة.....

77.....04-عينـة الـدراسة.....

77.....05- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.....

78.....06-أدوات الدراسة.....

79.....07-مجالات الدراسة.....

79.....08-متغيرات الدراسة.....

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

81.....01- عرض وتحليل نتائج الدراسة.....

93.....02-مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.....

93.....01-02-مناقشة نتائج الفرضية الأولى.....

93.....02-02-مناقشة نتائج الفرضية الثانية.....

95.....03-02-مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.....

97.....03-خلاصة.....

100.....04-الاقتراحات.....

102.....-قائمة المراجع.....

.....-الملاحق.....

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
50	الفرق بين المقاييس الاسقاطية والموضوعية	01
77	يبين قيم ألفا كرومباخ و الصدق لكل محور والمقياس و ككل الخاص بالدراسة	02
78	يبين تصنيف ودرجات المقياس	03
81	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية و كاي 2 المحسوبة والمجدولة ودرجة الموافقة و والترتيب لتقديرات أفراد العينة لعبارات المحور الأول	04
85	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية و كاي 2 المحسوبة والمجدولة ودرجة الموافقة و والترتيب لتقديرات أفراد العينة لعبارات المحور الثاني	05
89	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية و كاي 2 المحسوبة والمجدولة ودرجة الموافقة و والترتيب لتقديرات أفراد العينة لعبارات المحور الثالث	06

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
23	يوضح دورة الخطة التكوينية	01
25	يوضح طرق تحديد الاحتياجات التكوينية .	02
30	يوضح مراحل عملية التكوين	03
63	الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار	04

منذ أن وجدت المجتمعات الإنسانية، وهي تبحث عن الطرق المثلى لتنظيم سلوك أفرادها لما يضمن لها الاستمرار والاستقرار سواء كانوا يدركون ذلك أم لا، فأصبحت المؤسسات اليوم تهتم بالعنصر البشري أكثر من أي وقت مضى، لان هذا الأخير هو أساس التميز والتفوق الذي يمكن لأي مؤسسة أن تحققه في خدماتها وإنتاجها مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها. ومع التقدم التكنولوجي والمعرفي و التغييرات الهائلة التي يشهدها العالم في جميع مجالات الحياة، أصبح من الضروري للمؤسسات مواكبة هذا التقدم عن طريق عملية التكوين و الذي يهدف إلى تنمية قدرات الفرد وتطوير ما لديه من مهارات، ومعارف، و خبرات، و إحداث تغييرات في سلوكهم واتجاهاتهم من اجل أداء أعمالهم. لذلك فان جل المؤسسات الحديثة تحرص على وضع برامج تكوينية متكاملة تصرف فيها من الوقت والجهد والمال الكثير من اجل الحصول على مردود ايجابي لها وللأفراد ، إن التكوين من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق التفوق و الريادة، وهذا عن طريق إقامة دورات تكوينية، تساعد من خلالها العمال على اكتشاف وتطوير مهارتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكهم من اجل استثمارها بما يخدمهم ويخدم المؤسسة .

وباعتبار أن المؤسسات الرياضية من أهم الأجهزة في أي دولة لأنها تعد في الوقت الحالي من أنجع المؤسسات في دفع عجلة الاقتصاد في أي بلاد أو دولة لذا نجد الدول المتقدمة تهتم كثير بتزويد أفرادها بكل ما هو جديد عن طريق وضع برنامج تكويني متكامل وهادف ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة (دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين (دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار)) ، لنبحث عن التحسينات التي يحدثها البرامج التكوينية على سلوك الأفراد العاملين بها ،وعليه قسمنا هذه الدراسة إلى قسمين، قسم نظري وآخر ميداني.

القسم النظري : شمل 04 فصول على النحو التالي:

الفصل التمهيدي : عرضنا فيه إشكالية الدراسة، ثم طرح الفرضية العامة و الفرضيات الجزئية ، وتحديد أهداف الدراسة وأهميتها ثم أهم مصطلحات الدراسة، كما تم طرح عدد من الدراسات السابقة والتعليق عليها.

الفصل الأول : تم في هذا الفصل تناول المتغير المستقل للدراسة وهو البرامج التكوينية (مفهومها، أهميتها، أنواعها، مبادئها، طرقها، ومراحلها، وأساليبه، كيفية تصميمه وفي الأخير تم التطرق الى تحديد الاحتياجات التكوينية في المؤسسة الرياضية .

الفصل الثاني : تم خلاله التطرق إلى السلوك التنظيمي، وقد قام الباحث بتناول السلوك التنظيمي ، حيث تم التطرق إلى أهمية السلوك التنظيمي ، أهدافه ، أهم عناصره ، الاتجاهات النفسية للسلوك التنظيمي ، محدداته ، سلوك لانتماء الوظيفي ، سلوك دافعية العمل بالمؤسسة الرياضية .

الفصل الثالث : تم التطرق الى المؤسسات الرياضية (مديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار) في هذا الفصل تم ربط الفصلين السابقين دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال العناصر التعرف على العناصر التالية : مفهوم المؤسسة الرياضية ، المؤسسة الرياضية وفلسفة المجتمع ،

الهيئات الرياضية ، أنواع المؤسسات الرياضية ، التعريف بالمؤسسة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار) ، الهيكل التنظيمي ، الإمكانيات بالمؤسسة الرياضية

القسم التطبيقي شمل هذا القسم فصلين أساسيين :

الفصل الأول : يتناول هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة ، من خلال عرض أهم الإجراءات المنهجية وقد تضمنت منهج الدراسة، حدودها المكانية والزمنية، عينة الدراسة أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة، كما تم عرض الدراسة الاستطلاعية.

الفصل الثاني : خصص هذا الفصل لعرض الدراسة الأساسية وتحليل بياناتها ومناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء فرضيات الدراسة، واستخلاص أهم النتائج و في الأخير تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة

1- مشكلة الدراسة:

لقد حظيت المشكلات التي تواجهها منظمات الأعمال باهتمام كبير بسبب العولمة و التكنولوجيا، ودخول تقنيات ووسائل جديدة في العمل واحتلالها مكان الفرد . حيث اتخذت المنظمات إجراءات متعددة لمواكبة كل هذا التطورات ومن بينها المؤسسات الرياضية ، غير أنه قد تبين أن مشكلات المنظمات ليست بالضرورة مشكلات فنية أو تقنية بقدر ما هي مشكلات تنظيمية أو سلوكية ناتجة عن السلوك الإنساني في المنظمات وذلك لان العنصر البشري من أهم العناصر الأولية التي يتعامل بها الإداريون، ولذا فان إحدى المهام الرئيسية للإدارة هي تكوين وتنمية العنصر الإنساني الكفؤ وذلك بتشكيل وتعديل سلوكه بما يتفق مع نشاطات المنظمة، معتمدة بذلك على عملية التكوين لتنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم وتعزيز العلاقات بينهم، وتغيير اتجاهاتهم وقيمهم بما يتماشى مع قيم واتجاهات المنظمة . لهذا من الضروري فهم سلوك الفرد داخل المنظمة، لان زيادة فاعلية هذا العنصر عن طريق الاستغلال الأمثل لطاقاته وقدراته ومواهبه له تأثير ايجابي وفعال للمنظمة، خاصة على عناصر الإنتاج المادية والرضا عن العمل، والعكس صحيح، سواءا من ناحية زيادة العناصر المادية أو من ناحية الموارد والكفاءات البشرية . لهذا لابد على المنظمات التعمق في فهم الدوافع والأسباب الخفية وراء سلوك الفرد . ومع التقدم والتطور المتسارع التي نشهده في كافة مجالات الحياة أصبح التكوين من أهم الوسائل في تنمية الموارد البشرية، وتزويدها بالخبرات العلمية والمهارات الفنية والإدارية، و التقنية التي تمكنها من زيادة الكفاءة الإنتاجية، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتسهيل طرق ممارسة العمل، وتسهيل عمليات الاتصال من اجل تحقيق المنظمة أهدافها وأهداف عاملها، وبالتالي ضمان بقائها واستمرارها.

فالتكوين بما يقدمه من معرفة جديدة، وأفكار مستحدثة، ومعلومات متنوعة، تزود العاملين بمهارات وقدرات عديدة تؤثر على اتجاهاتهم وأفكارهم وقيمهم، وتساعدهم على تجديد نظرهم لطبيعة الدور الذي يؤديه في المنظمة، وبالتالي رفع من إنتاجيتهم. بما يعود بالفائدة عليهم و على المنظمة . وعليه فإن عملية التكوين تعد من أهم العمليات والنشاطات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية.

أما السلوك فيعبر عن الاستجابة الطبيعية التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله . بمعنى أن السلوك يتضمن كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكيري أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات . بالرغم من أن السلوك التنظيمي مجال نامي للمعرفة و به كثير من المبادئ العلمية الهامة التي تساعد في فهم سلوك الناس داخل المنظمات، إلا انه غير مستقل عن باقي العلوم الأخرى فهو محصلة لعدة علوم أهمها علم النفس، وعلم الاجتماع، حيث لجأت المنظمات المعاصرة إلى الاهتمام بتكوين مواردها البشرية باعتبارها جزءا رئيسيا من استثماراتها الإستراتيجية، وعنصرا حيويا لبناء الخبرات والمهارات المتجددة للعاملين على مختلف مستوياتهم ومناصبهم الإدارية التي يشغلونها . فالتكوين يمد الأفراد بالمهارات والمعلومات التي تعينهم على أداء عملهم بالشكل المناسب، ويعمل على تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم بشكل ايجابي نحو عملهم ، مما يعود بالفائدة عليهم وعلى المنظمات . والتكوين في الجزائر بصفة عامة، وفي المؤسسات الرياضية بصفة خاصة، يعد هدفا استراتيجيا تتبناه الدولة من أجل إعداد القوى البشرية وتأهيلها لحمل مسؤولية التنمية الشاملة، وسد الحاجة

المتنامية في المجتمع الجزائري إلى القوى العاملة المكونة في المؤسسات الرياضية خاصة في ظل الظروف الجديدة التي تعاني منها دول العالم وخاصة الدول العربية المناشدة بسياسة التغيير، الأمر الذي يحتم تطوير العملية التكوينية في المؤسسة الرياضية ومتابعتها بأبعادها المختلفة بصفة مستمرة.

وفي ضوء ما يتركه التكوين من آثار في السلوك التنظيمي، تبلورت فكرة هذه الدراسة وتمت صياغة مشكلتها في السؤال الرئيس التالي:

هل البرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية ؟
-التساؤلات الجزئية :

- هل طبيعة البرامج التكوينية المقدمة تساهم في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية ؟
- هل للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى دافعية العمل في المؤسسات الرياضية ؟

- هل البرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي في المؤسسات الرياضية ؟

2-1- فرضيات الدراسة :

للبرامج التكوينية دور تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية .

2-2- الفرضيات الجزئية :

- طبيعة البرامج التكوينية المقدمة تساهم تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.
- للبرامج التكوينية دور تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى دافعية العمل في المؤسسات الرياضية

- للبرامج التكوينية دور تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي في المؤسسات الرياضية .

3- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية التكوين ودوره في تحسين سلوك الأفراد إلى ما تطمح المنظمة إليه، من أجل تحقيق أهدافها وأهدافه و تنمية الاهتمام بالتكوين باعتباره وسيلة مهمة من وسائل تكيف الموارد البشرية في منظمات الأعمال. والرفع من قدرات العامل المهنية ,ومن ثم فإن أدائه يحتاج على الدوام إلى متابعة وتقويم يساعد في ضبط تكوينه على نحو وظيفي يراعي النقااص والتغيرات المشخصة ومتغيرات التطور العلمي في هذا المجال من ناحية أخرى . كما أن مفهوم الفرد في المؤسسة ينبع من طبيعة الدور الذي يتطلع به لمسايرة المستجدات والتطورات في مختلف المجالات ,فهو يحتاج إلى تكوين يدعمه ليتقن أساليب التعاون التعامل مع الأهداف التي تعمل المؤسسات على بلوغ مراميها لهذا نجد ان تكوين العامل له الأهمية البالغة .

ومن هذا المنطلق تنبع أهمية الدراسة في الإثراء العلمي الذي يمكن أن تضيفه هذه الدراسة في مجال التكوين و تغيير السلوك التنظيمي. كما أن الأهمية التطبيقية لهذا البحث تتمثل في إمكانية استفادة المسؤولين في المؤسسات

الرياضية من النتائج والتوصيات التي سوف نتوصل إليها بعد نهاية الدراسة وأخذها كمرجع عند وضعهم لبرامجهم التكوينية.

4- أهداف الدراسة:

تتجلى أهداف الدراسة في تحديد دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية من خلال تحديد الأهداف التالية:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.
- إبراز دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى الدافعية في العمل.
- إبراز دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي.
- إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسة الرياضية .

- تسليط الضوء عنصر الموارد البشرية ودور العملية التكوينية في الرفع من كفاءته.

- توفير مادة نظرية وميدانية حول الموضوع للباحثين في هذا المجال .

- تحقيق بعض الأهداف المتوخاة من عملية التكوين وتأهيل الأفراد وهذا بتحقيق النتائج في نهاية كل دورة تكوينية

5- تحديد المفاهيم والمصطلحات :

5-1- التكوين :

يعد التكوين من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية وتطوير المؤسسة ,وقد اختلف الكتاب والباحثين حول تعريف التكوين عموما والتكوين الإداري خاصة ,إلا إن تعارفهم متضمنة على الركائز الأساسية لعملية التكوين في أنها التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أفضل ,وبما يساهم في تحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة والمجتمع .

لغة : من فعل كون أي شكل بمعنى أخرجه من العدم إلى الوجود وهو يأتي بعدة معاني والتكوين كمصطلح لغوي التشكيل بمعنى إحداث سلسلة من التغييرات وفق معين من اجل تغيير الحالة القائمة إلى حالة متوقعة مسبقا .

5-3- الاصطلاح :

- مصطلح التكوين الذي يقابله بالفرنسية (FAUKLE) وميلازيه (MIALAZET) ولوج وندر (lockendre) مشتقة من كلمة formatمعناه إعطاء الشيء شكلا معيننا .

والفعل كون يقابله بالفرنسية former إما اللغة الانجليزية Training فيما بالعربية "التدريب "

يجدر الإشارة إلى إن التشريع الجزائري و المغربي عموما يستعمل مصطلح التكوين خلافا ككلمة التدريب المتداولة في المشرق العربي.(مُجَّد سعيد أنور رمضان .2003.ص183).

- جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو يطور أدائه العملي السلوكي بشكل أفضل.(علي يونس وآخرون .2009.ص 6).

- إن التكوين يهتم أساسا بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء اوان التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم . (سيد مُجْدِ الرَّب. 2009. ص336).
- في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد وأداء العمل.(احمد ماهر. 2007. ص453).

5-4- التعريف الإجرائي :

عملية إلحاق الموظفين بدورة تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم يترتب عنها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم سلوكياتهم من اجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم ويتميز التكوين أثناء الخدمة بعدم انقطاع وتخلي الموظف عن أدائه عمله .

6- التغير (السلوك) التنظيمي :

6-1- التعريف اللغوي :

❖ لغة: اسم مشتق من الفعل " غير " وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه . (إبراهيم مصطفى وآخرون . ص68).

❖ : حوله، وتغير الشيء عن حاله: تحول، وغيره: حوله وبدله، وفي التنزيل العزيز قول الباري عز وجل " ذلك بأن الله لم يكن مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم". (القرآن الكريم سورة الأنفال ، الآية 54).

❖ وكما قال عزم قائل " لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ". (القرآن الكريم، الجزء الثالث عشر، سورة الرعد، الآية 11).

6-2- التعريف الاصطلاحي:

هو تغير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية فهو يختلف عن التغيير كعملية فكرية نفسية بالأساس وتحرك ديناميكي من الوضع الحالي قد يكون في الشكل أو النوعية أو الحالة وعن إدارة التغيير كاستعداد مسبق بتوفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية .وزمنية) بفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة فالتغيير التنظيمي تعتمد على إدارة التغيير تتجه نحو التركيز على فهم العاملين من خلال بناء قيم واتجاهات ومعتقدات تتبنى هذه العملية وتظهر في سلوك هم التنظيمي وتصرفاتهم والتغيير التنظيمي المدروس هنا تغيير السلوك في المؤسسة الرياضية .(محمود سليمان العميان 2008. ص343).

6-3- التعريف الإجرائي :

السلوك التنظيمي هو عملية تغيير ملموسة ومخططة تشمل جوانب مختلفة من المؤسسة , كتغيير سلوك العاملين وإحداث التعديل في الأهداف والسياسات كما قد تشمل الجوانب التنظيمية , ويتم ذلك بالاستعانة بمعرفة العلوم السلوكية مثل دافعية الأفراد , الاتصالات , العلاقات بين الأفراد والجماعات وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير بدرجة كبيرة .

7- الدراسات السابقة :**- الدراسة الأولى :**

دراسة بودوح غنية , (2013/2012) إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية (المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة) , والتي تهدف إلى تسليط الضوء على إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية , واستخدمت المنهج الوصفي , وعلى عينة من الأفراد العاملين بالمؤسسات الصحية والبالغ عددهم 645 عامل , وطبقت عليه من الملاحظة , المقابلة , الاستبيان , وتوصلت إلى أهم النتائج - عملية التكوين يتم فيها تسخير المدخلات وتنظيمها من خلا وضع إستراتيجية منظمة .

- يتم التقييم لمعرفة مخرجات هذه العملية ما إذا كانت الأهداف التكوينية تحققت فعلا , وإعطاء تغذية راجعة .

- الدراسة الثانية:

- دراسة : خليل وبرنان (2014/2013) دور البرامج التدريبية أثناء العمل في رفع كفاءة العاملين بالإدارات الرياضية الجزائرية (دراسة وصفية من وجهة نظر العاملين بالإدارة الرياضية) , والتي تهدف إلى التعرف على درجة ملائمة البرامج التدريبية أثناء العمل في الإدارات الرياضية الجزائرية , واستخدم المنهج الوصفي , و اعتمد على عينة من الأفراد العاملين في الإدارات الرياضية والبالغ عددهم 130 فرد وتم اختيارها بطريقة عشوائية , وطبق عليه استمارة مقياس , وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- افتقار الدورات التكوينية للمنهج المنظم .

- لا يتم الأخذ برأي الأفراد العاملين عند بناء البرامج التدريبية .

- البرامج التدريبية أثناء العمل لا تتلائم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية .

- إعداد الدورات التكوينية لا يتم وفق الاحتياجات التكوينية .

- الدراسة الثالثة :

- دراسة: بوشليق الأمين (2015/2014) دور التكوين في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP من 2010 إلى 2014 , والتي تهدف إلى مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP , واستخدم المنهج الوصفي التحليلي , واعتمد على عينة من الأفراد العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار والبالغ عددهم 7263 فرد , وطبق عليه جدول البيانات , النسب المئوية , المقابلات , جملة من الوثائق , المقارنة , وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تقوم بتحسين التكوين الداخلي ,وتوفير كل الوسائل والظروف المساعدة في زيادة الأداء لعمالها ، من خلال توفير المصاريف اللازمة لذلك وتوفير أساتذة ذات خبرة وكفاءة عالية .
- يجب على المؤسسة أن تواصل التكوين الخارجي وعدم الوقوع في الأخطاء التي وقعت فيها في التكوين الداخلي ,لان التكوين الخارجي يعمل بالأسلوب المطلوب .
- إعلام وتحسين الخاضعين لعملية التكوين وأهميته ، ومحاولة إضفاء نوع من الجدية على تطبيق هذا النظام وخاصة التكوين الداخلي .

- الدراسة الرابعة:

- دراسة: كواشي سامية (2005/2004) العلاقة بين التكوين بالجامعة والمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية في ضوء النسق المفتوح) والتي تهدف إلى تحقيق التكوين بالجامعة في علاقته بالمؤسسة الاقتصادية في ضوء النسق المفتوح , واستخدم المنهج الوصفي ,واعتمد على عينة من الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية العمومية على مستوى مدينة باتنة وعددها 42 مؤسسة اقتصادية . و**طبق عليه** استمارة استبيان و أسلوب الملاحظة والمقابلة , وتم التوصل إلى النتائج التالية :
- العملية التكوينية بالجامعة تستجيب لمتطلبات العمل بالمؤسسات الاقتصادية .
- يمتلك خرجي الجامعة العامل بالمؤسسة الاقتصادية القدرات اللازمة والمناسبة لمنصب العمل الذي يشغله .
- تتلقى الجامعة تغذية رجعية في ضوء أداء خريجها من المؤسسة الاقتصادية لتقويم تكوينها .
- إثراء البرامج التكوينية وإعادة النظر فيها من طرف فريق من المتخصصين وإشراك ممثلين عن قطاعات النشاط الاقتصادي والمؤسسات المجتمعية المختلفة .
- العلاقة بين الجامعة والمؤسسات المختلفة يجب أن تكون ضمن إطار قانوني في إطار تشريعات واتفاقيات وجعلها علاقة تأثير وتأثر .

- الدراسة الخامسة :

- دراسة: ربيع خضرة (2015/2014) اثر التكوين على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة الاسمنت - سور الغزلان -) والتي تهدف إلى إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسة الجزائرية واستخدم المنهج الوصفي ,واعتمدا على عينة من الأفراد العاملين في شركة الاسمنت - بسور الغزلان - والبالغ عددهم 354 فرد و**طبق عليه** أسلوب المقابلة ,الاستبيان, وتم التوصل إلى النتائج التالية :
- يجب أن تتف منظومة التكوين بعدة خصائص أهمها: المرونة ,الثقة ,الاقتصاد,الإفناع ,القبول .
- يجب أن يبنى تخطيط التكوين على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية .
- هناك أساليب تكوينية عديدة ولكل منها مجال تنتج فيه أكبر فائدة ممكنة .
- أن التقييم الجيد يرتبط بالتخطيط الجيد ذلك أن التخطيط السليم يحدد الأهداف التي تريد الإدارة تحقيقها
- لا يقتصر تقييم التكوين على قياس نتائج التكوين بعد انتهائه ولكنه يبدأ قبل البرامج التكوينية ويمر أثناء انعقاد البرنامج ويجري بعد انقضاء التكوين بفترة معينة .

- السادسة :

- دراسة : مرزوق نسيمه (2012 / 2013) دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة (دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة) , والتي تهدف إلى تسليط الضوء على موضوع تكوين الموارد البشرية وكل ما يتعلق به من مفاهيم , واستخدم المنهج الوصفي التحليلي , وطبقت عليه استمارة الاستبيان , واعتمد على عينة من الأفراد العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة وفق الدراسة المسحية , وتم التوصل إلى النتائج التالية - الاهتمام بالتكوين سواء كان التغيير على عمليات جديدة أو لتدعيم استخدام تكنولوجيا معينة أو للعمل في فرق عمل أو لممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات .

- التغيير التنظيمي نظام مفتوح يحدث نتيجة تأثير المؤسسة في بيئتها الداخلية ومحاولتها الاستجابة والتعاضد والتأثير في البيئة الخارجية .

- التكوين يسمح باكتساب الكفاءات وتطويرها من خلال البدء بالأفكار وجعلها أكثر مرونة وقادرة على مواجهة التغيرات المستقبلية بفاعلية .

- التكوين عملية ضرورية بالنسبة للفرد والمؤسسة

- يعتبر التكوين أفضل أنواع الاستثمار وليس مصروفًا كما يعتبر وسيلة لتنمية الموظفين .

8- التعليق على الدراسات السابقة :

تم استعراض في هذه الدراسة عدة دراسات سابقة أجريت خلال الفترة الممتدة من 2004 إلى 2015 التي تناولت موضوعي البرامج التكوينية أو السلوك التنظيمي ، بغية إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية والاستفادة منها في التعرف على المقاييس المستخدمة في البرامج التكوينية ، وقد ساعدت في بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع البيانات والتعرف على الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

إذ وجدنا أن بعض الدراسات تناولت البرامج التكوينية بشكل منفصل ، ومنها من تناولت السلوك التنظيمي كأحد متغيرات الدراسة ، بهدف الكشف عن أبعادها وعناصرها وتأثيرها على بعض المتغيرات الإدارية الأخرى وباستقراء الدراسات السابقة تتضح عدة أبعاد ، وذلك على النحو التالي:

قلة الدراسات المتعلقة بتطبيق البرامج التكوينية في المؤسسات الرياضية.

ركزت بعض الدراسات السابقة على معرفة أثر البرامج التكوينية على السلوك التنظيمي .

فالبعض منها صب في موضع البحث والبعض الآخر اختلفت في الأهداف التي سعت إليها الدراسات السابقة إما بسبب اختلاف الموضوعات أو بسبب اختلاف مجتمع الدراسة ، مما أدى إلى وجود نتائج متفاوتة.

اختلفت الدراسات التي تناولت موضوع البرامج التكوينية فيما بينها من حيث مجتمع الدراسة فبعضها قد أجريت على مؤسسات ذات طابع إنتاجي أو اقتصادي ، وبعضها خدمية و الأخرى رياضية ، كما تم تناول المؤسسات في القطاعين العام والخاص.

جل الدراسات استخدمت المنهج الوصفي ، وأساليب إحصائية متعددة لتحليل وتفسير البيانات وذلك لاختلاف

مواضيع وأهداف الدراسات ، إلا أن معظمها استخدمت برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

تعتبر من الدراسات الثانية في البيئة المحلية على حد علمنا التي تناولت إستراتيجية التكوين في المؤسسات الرياضية وفي

نفس مجتمع الدراسة التي تناولته هذه الدراسة.

تميزت عن الدراسات السابقة كونها ركزت على توفير الاحتياجات التدريبية للعاملين ومدى مساهمتها في الرفع من كفاءتهم وان إعداد الدورات التكوينية لا يتم وفق الاحتياجات التكوينية بل تخضع لاعتبارات أخرى على مستوى الإدارات الرياضية الجزائرية ، و كذا درجة ملائمة البرامج التدريبية أثناء العمل في الإدارات الرياضية كما أن هذه العملية يجب أن تبنى تخطيط له أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية ، حيث نرى أن لها تأثير على السلوك التنظيمي للأفراد العاملين بالمؤسسة .

و تختلف في المجال الزماني والمكاني عن الدراسات السابقة التي أجريت في الفترة الممتدة من 2004 الى 2015

حيث هذه الدراسة أجريت في الموسم الجامعي 2016/2015 .

تتميز الدراسة الحالية بالتركيز دور البرامج التكوينية بمديرية الشباب والرياضة لولاية إدرار حول إسهاماتها في تحسين السلوك التنظيمي للأفراد العاملين بها .

الفصل الأول

البرامج التكوينية

تمهيد:

يعتبر التكوين من الدعائم الأساسية للاستثمار البشري لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والأمنية و الرياضية ، التي تسعى كل الدول للوصول إليها، لذا فالتكوين كان ومازال يشغل اهتمام الكثير من الباحثين في مجالات متعددة، وعليه فالتكوين هو عملية تعليم و تعلم تمكن الفرد من إتقان مهنته والتكيف مع ظروف عمله في اقصر وقت ممكن وبأقل جهد، من خلال إكسابه مهارات ومعارف من اجل إحداث تغيير في سلوكه وتحسين أدائه. ولذا في هذا الفصل نتناول جملة من المفاهيم المتعلقة بالتكوين والمتمثلة في مايلي: (بعض التعاريف ، أنواع التكوين ،قواعد ومبادئ التكوين ، طرق عملية التكوين) .

1- مفاهيم التكوين:

يحتل التكوين مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة، لتزويد الأفراد بالمعلومات و المعارف الوظيفية المتخصصة والمتعلقة بأعمالهم، و أساليب الأداء الأمثل لها، وصقل المهارات و القدرات التي يتمتعون بها، بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يحتزنونها، و لم تجد طريقها للاستخدام الفعلي، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطور أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا من أجل إتاحة الفرص و المزيد من التحسين و التطوير في العمل الإنتاجي، و تأمين الوصول إلى الأهداف الإنتاجية المتصاعدة.

و على هذا جاءت مفاهيم التكوين متباينة و متشابهة تصب في قالب واحد نوردتها فيما يلي:

- هو مفردة مشتقة من الفعل الثلاثي كون ويعني إنشاء شكل، أو صنع أي إدخال farmare تعديلات وتغييرات على الحالة الأولية، ومصطلح التكوين في الكلمة اللاتينية التي يقصد بها تشكيل الأشخاص أو الأشياء أو غيرها، وهي العملية العميقة التي تجرى على الإنسان، بغية تعديل آلياته ، أساليبه ، مهاراته وأنماطه الفكرية وهي العملية التي تهدف إلى إكساب الفرد جملة من المعارف والمهارات و آداب السلوك (مصمودي زين الدين، 2001،ص 265) .

ويعرفه فرج عبد القادر تعليم منظم ومحدد ومبرمج لإكساب المتدرب عادات ومهارات وقدرات على أداء معين، أو رفع كفاءته فيه. ويتم عادة في مؤسسات أو مراكز خاصة للتكوين كما تحدد له عادة دورات تكوينية تستغرق كل منها وقتا محددًا وتشرط الالتحاق بها شروطا معينة، وتشرف عليها هيئات محددة ويقوم بالتكوين فيها اختصاصيون في التكوين ومسؤولون عنه (فرج عبد القادر طه، 2001،ص3) .

والتكوين بمعناه الواسع عملية تعليم وتعلم، تمكن الفرد من إتقان مهنته والتكيف لظروف عمله في اقصر وقت وبأقل جهد ممكن. ولا يقتصر على النواحي الفنية للعمل بل يتناول جوانبه الاجتماعية أيضا فهناك برنامج لكل من يعمل سواء كان عمله يدويا أو عقليا أو إداريا . كما انه لا يقتصر على العمال والموظفين بالشركات والمصانع كما قد يتبادر في الذهن بل يشمل التكوين ملاحظي العمال والمشرفين والمفتشين وكل من تتطلب أعمالهم التوجيه والمراقبة والإشراف والتنفيذ .

كم أن التدريب هو احد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من اجل تطوير و تنمية القدرات العملية والسلوكية بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المنظمة و ازدهارها و مواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية و الخارجية (عادل حرحوش سعيد سالم، 2006،ص130)

إن التدريب بمعناه الواسع هو عملية تعليم و تعلم ، تمكن الفرد من إتقان مهنته والتكيف مع ظروف عمله في اقصر وقت و بأقل جهد ممكن ولا يقتصر هذا علي النواحي الفنية للعمل بل يتناول جوانبه الاجتماعية أيضا ، فهناك برامج لكل من يعمل سواء كان عمله يدويا أو عقليا كما يشمل العمال المهنيين و المشرفين و المفتشين (أشرف محمد عبد الغني ، ص 169) .

2- أهمية التكوين:

لقد شرعت العديد من المنظمات بالاهتمام بالبرامج التكوينية وذلك للفوائد التي تنتج عنه والتي تخدم المنظمة والفرد في نفس الوقت، فالتكوين يزود العاملين بمهارات ترتقي بأدائهم في العمل وتساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، وتقليل الوقت الضائع. كما يساعد التكوين أيضا على زيادة الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل والمنظمة، تتمثل أهمية وفوائد التكوين في المجالات التالية:

1-2- أهمية التكوين للمنظمة: تحقق البرامج التكوينية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، إذ إن إكساب العاملين المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليل الوقت الضائع و الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل و المنظمة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس و مهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات و الاستشارات الداخلية، و بذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين و الإدارة.

2-2- أهمية التكوين للعاملين: يحقق التكوين فوائد أخرى للعاملين من أهمها:

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة و توضيح أدوارهم فيها ومساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
- يطور و ينمي الدافعية نحو الأداء و يخلق فرصاً للنمو و التطور لدى العاملين.
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة و الرفاهية لدى العاملين .
- إن ما ذكر أعلاه من فوائد للبرامج التكوينية تتحدد بمدى توفر المبادئ التالية:
- للتعلم، إذ أن أي برنامج يخلو من هذه المبادئ قد لا يحقق جزءاً أو كلاً من هذه الأهداف أو الفوائد (سهولة مُجد عباس، 2006، ص187، 188).

2-3- أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية، و يتمثل ذلك في:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
- تمتين العلاقات بين الأفراد العاملين و الإدارة.
- تنمية و تطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة .
- كما يرى مُجد عويصة أن التدريب القائم على أسس علمية شرط ضروري لكل عامل نريد لها النجاح في عملهم و التقدم في هو تتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:

- ارتفاع الروح المعنوية للعامل وشعورهم بالرضا عن عملهم.
- ارتفاع مستوى إنتاجها من حيث الكم و الكيف، مما يؤدي إلى ارتفاع في الأجر.
- التقليل من حوادث العمل.
- ارتفاع الروح المعنوية للعامل.
- حفظ معدات المنظمة.
- الكشف عن المهارات الفردية و الاستعدادات (سهلية مُجَّد عباس، 2006، ص110) .

3- أنواع التكوين.

هناك عدة أنواع من التكوين الذي يعتمد في المؤسسات، حيث يصنف حسب عدة أسس منها مدة البرنامج التكويني فتقسم إلى برامج تكوينية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل، أو عدد المتكويين حيث تقسم إلى برامج تكوينية جماعية وبرامج فردية، يلاحظ أن هذه التصنيفات عامة و لا تمس جوهر البرنامج التكويني، لذلك سنعتمد على أسلوبين آخرين لتحديد أنواع التكوين وهما: (مولاي لخضر عبد الرزاق، 2003، 2002، ص110) .

3-1- أنواع البرامج التكوينية حسب المستوى التنظيمي:

حسب هذا التصنيف يتم تقسيم البرامج التكوينية حسب الفئة الوظيفية للأفراد الخاضعين للتكوين وذلك كالتالي:

أ- التكوين المهني:

وهذا التكوين يتعلق بالأفراد العاملين الذين يمارسون الأعمال المباشرة على خطوط الإنتاج أو في مراكز أخرى، ويهدف هذا التكوين إلى اكتساب الأفراد مهارة ومعرفة لأداء مهنة معينة ويطلق عليه البعض التكوين المتخصص لكونه يهدف إلى تخصص الفرد المتكون في أداء مهنة معينة، ويحتل هذا التكوين مكانة خاصة وأهمية كبيرة بسبب توسع المشاريع الصناعية واستخدام الآلية فيها وهذا التوسع استلزم مساعدة الأفراد لاكتساب مهارة جديدة تساعدهم على التكيف مع هذه الآليات والمحافظة على أعمالهم.

ب- التكوين الإداري:

وهذا النوع من التكوين ينصب على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية وقد يرتكز بشكل خاص على العاملين في الوظائف الإدارية العليا والوسطى، ويركز على أساليب اتخاذ القرار وعلى كيفية رفع كفاءتها وعلى الجوانب السلوكية والعلاقات الإنسانية.

ويحتل هذا التكوين أهمية كبيرة في تحسين إنتاجية الوحدة أو المؤسسة بصفة عامة، لأن فاعلية الإدارة تتبلور في تنسيق جهود الأفراد العاملين وتوجيهها توجيهها صحيحا، وكذا العمل على الاستخدام للموارد المتاحة من مادية، مالية وبشرية لتحقيق الأهداف الإنتاجية، لذلك فإن رفع كفاءة الإدارة باستعمال هذا النوع من التكوين يعتبر مساهمة إيجابية ومباشرة في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.

ج- التكوين الإشرافي:

ويشمل هذا التكوين المشرفين ويكون الغرض الرئيسي منه زيادة قدرات الفرد على الإشراف والتعامل مع الأفراد الذين يشرفون عليه، ويشتمل هذا التكوين على معلومات عن التنظيم الرسمي وغير الرسمي والصراعات العمالية وأنماط القيادة وغيرها من الجوانب التي تؤهل المشرف بشكل كافي للقيام بواجبه الإشرافي بأفضل صورة ممكنة.

د- تكوين المكونين:

وهذا التكوين يتعلق بالأفراد المكونين لتهيئتهم للقيام بدورهم ضمن البرامج التكوينية المختلفة ويتم التركيز في هذا النوع من التكوين على تزويدهم بمهارات سلوكية وذهنية تسهل عملية نقل المعرفة والخبرات إلى المتكونين، كما يشمل هذا التكوين على جوانب تتعلق بعلم النفس والعلاقات الإيجابية والأساليب التربوية بغرض رفع درجة كفاءتهم في التعامل مع الأفراد الخاضعين للتكوين.

3-2- أنواع البرامج التكوينية حسب غايتها:

حسب هذا التصنيف يتم تقسيم التكوين حسب الغرض من تنفيذه وبموجبه يمكن عرض الأنواع التالية:

أ- التكوين التوجيهي :

يقدم هذا النوع من التكوين للموظفين الجدد، وهو عبارة عن تزويد بمعلومات أساسية تخص أهداف المؤسسة وبيئتها وهيكلها التنظيمي، ومعلومات أخرى حول سياسة الأفراد في المؤسسة وطبيعة عملهم وكيفية أدائهم، إن مثل هذه البرامج تساعد على سرعة ارتباط الفرد الجديد بعمله وبالمؤسسة مما يولد لديه الرغبة في العمل وتحسين روحه المعنوية.

ب- التكوين العلاجي:

إن الأفراد الذين سبق وأن اجتازوا برامج تكوينية معنية قد يحتاجون إلى تكوين علاجي لسبب فشلهم في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة منهم والسبب في انخفاض مستوى أدائهم يعود إلى نسيان الطرق والأساليب التي تعلموها في البرامج التكوينية السابقة نتيجة لمرور الوقت أو قد يكون السبب ناتجا عن إهمال الطرق السليمة وإتباع طرق مختصرة، أو قد تكون الحاجة إلى تأهيل بعض الأفراد لمعالجة المشاكل الناتجة عن استبدال المكان والآلات المستخدمة بأخرى حديثة، ومهما يكن السبب فهذا النوع من التكوين يهدف إلى معالجة النقص في آراء الأفراد نتيجة إلى عوامل أدت إلى انخفاضه.

ج- التكوين للترقية:

يستخدم هذا التكوين كوسيلة لترقية الأفراد العاملين إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي فيتم تزويد بعض الأفراد بالمعارف والمهارات الجديدة قصد تمكينهم من شغل مناصب أعلى.

4- قواعد وحوافز ومبادئ التكوين

تتطلب عملية التكوين بعض التغيرات لتصرفات الأفراد فالحصول على معارف وتقنيات جديدة أو مواقف أو تصرفات جديدة يتركز على إدارة التخلي عن الأساليب القديمة وتطبيق المعارف والتصرفات الجديدة وإدماجها في السلوك الوظيفي.

أولا : القواعد الأساسية للتكوين

من أهم القواعد التي تركز عليها عملية التكوين:

- الإحساس بالمسؤولية من طرف المشاركين في عملية التكوين.
- توفير إمكانية تطبيق المعارف والمهارات المحصل عليها مباشرة.
- احترام احتياجات كل مشارك.
- مناقشة أهداف التكوين وقبولها من طرف جميع المشاركين.
- الأخذ بعين الاعتبار الخبرات السابقة للمشاركين.
- تنوع أساليب التكوين.

كما أنه من الضروري أن يكونوا الأفراد المشاركين في التكوين محمسين لهذه العملية حتى تكون النتائج ايجابية ويرجع ذلك إلى أهمية التكوين وأهدافه بالنسبة لهم وعلاقته بوظائفهم.

ثانيا: عوامل تحفيز المورد البشري على التكوين : أهم العوامل التي بإمكانها تحفيز المورد البشري (العامل) على التكوين ما يلي:

- تعريف النتائج المستهدفة مسبقا: أي معرفة الأفراد المتكونين بما هو منتظر منهم.
- تعريف احتياجات التكوين والإعلان عنها بوضوح: فالفرد المشارك لا بد أن يكون بحاجة إلى ذلك التكوين في عمله.
- وضع أهداف التكوين ونشره: تهدف كل عملية تكوينية إلى تحقيق أهداف معينة لا بد أن تكون واضحة منذ البداية.
- وضع سياسات التكوين ونشرها: ممكن أن تختلف سياسة التكوين حسب الهدف من عملية التكوينية.
- تشجيع مشاركة المسيرين في تصميم وتنفيذ عمليات التكوين.
- إعلام الأشخاص بالتغيير وإقناعهم بضرورة تطوير كفاءاتهم وتصرفاتهم.
- وضع نظام واضح للمكافآت: ترقية، علاوات، مسؤوليات جديدة وسلطة لتشجيع المشاركين على التكوين ويرتبط تأمين فعالية التكوين بمشاركة العمال بحيوية في برنامج التكوين وإمكانية تطبيق المعارف المحصلة في ميدان عملهم، وتقييم فعالية برنامج التكوين باعتبار النتائج مستهدفة مسبقا (مولاي لخضر عبد الرزاق ،2003،2002،ص110) .

ثالثا: مبادئ التكوين :

- لقد توصلت الأبحاث والدراسات الموسعة حول التكوين الى مجموعة من المبادئ أهمها:
- التكوين جزء من التنمية الإدارية ووسيلة من رسائلها .
 - التكوين وسيلة أساسية تتكامل مع وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية الحديثة .
 - التكوين عملية شاملة
 - التكوين عملية مستمرة

- التكوين عملية مخططة تتكون من عمليات فرعية مترابطة
 - التكوين يجب أن يكون ذا معنى للمشاركين .
 - التكوين يجب أن يستند الى نظريات العلوم السلوكية .
 - التكوين ينبغي أن يراعي مبادئ الكفاية والفعالية .
 - التكوين يجب أن يكون متجددا دوما (عبد الباري إبراهيم، 2008، ص308)
- 5- طرق عملية التكوين :**

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في تكوين وتنمية العاملين على كافة المستويات وسنوجز أهما :

- 5-1- طريقة تحليل الإدارة:** ويقصد بها الحصر والتحليل المنظم لإفراد الإدارة في المؤسسة من إداريين ومشرفين وفنيين بما في ذلك من دراسة لقدراتهم الكافية واحتياجاتهم التكوينية والشخصية كما أنها تتضمن دراسة وافية لجميع الوظائف في المؤسسة، بحيث يمكن في النهاية التوفيق بين الفرد والوظيفة .
- 5-2- طريقة الخبرة الإرشادية:** يقصد بهذه الطريقة التكوين في مكان العمل حيث يتولى الرؤساء تكوين وتنمية مرؤوسيههم وذلك بإعطائهم الخبرة التي ترشدتهم الى أفضل الطرق لاستيعاب العمل وتمثل هذه الخبرة في العديد من الأشياء مثل واجبات العمل اليومية، بعض الواجبات الخاصة، عرض بعض المشاكل التي يجب حلها، والاشتراك في الاجتماعات، وفرق العمل، القيام ببعض البحوث، كتابة بعض التقارير.... الخ وبالتالي تصبح مهمة الرئيس محصورة ليس في تقديم هذه الخبرات فحسب، بل في تنظيمها وترتيبها بحيث تدرج من الأكثر سهولة الى الأكثر صعوبة، حتى يمكن للمرؤوس أن يكتسب هذه الخبرة بطريقة مندرجة مع مرور الوقت.
- 5-3- التمرير على العمل:** يقصد بها الحركة المختلطة للإفراد من وظيفة الى أخرى، وذلك بهدف توسيع دائرة معارفهم وخبراتهم وتنويعها، وبهذا الصدد فإن هذه الطريقة تختلف عن عملية نقل العاملين من وظيفة الى أخرى حيث يهدف النقل الى مواجهة جاحات محددة كما انه عادة ما يتضمن تغيرا واحدا في حين أن التمرير يهدف الى تنمية قدرات الأفراد ويتضمن العديد من التغيرات للوظائف ولا تهدف هذه الطريقة الى مجرد العلم بالشيء ولكنها تهدف أساسا الى تعميق نوع الخبرة حيث يطالب الفرد بان يتحمل مسؤوليات الوظيفة الجديدة وان يعمل بكفاءة لإثبات وجوده .

- 5-4- طريقة الاجتماعات:** وهي أقدم الطرق المستخدمة في التكوين والتنمية وتهدف هذه الطريقة أساسا الى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة من خلال الاجتماعات حتى يمكن الحصول على قبول الأفراد لما يتم تعلمه وقد ينظر البعض الى هذه الطريقة على أنها وسيلة لحل المشكلات وليس أداء التكوين ويرجع ذلك على أن مثل هذه الاجتماعات عادة ما كانت تعقد حينما تطفو بعض المشاكل الإدارية على السطح، حيث يطلب من الأعضاء تقديم الحلول التي يرونها، بغض النظر عن كون هذه الاجتماعات موجهة لحل مشاكل محددة، فإنه يمكن النظر إليها على أنها طريقة للتكوين إذا استخدم رئيس الاجتماع مثل هذه المشاكل كوسيلة لتسهيل عملية التعلم من جانب الأعضاء (عبد الرزاق الرجاجة، 2011، ص261، ص263) .

5-5- تمثيل الأدوار: تهدف هذه الطريقة الى أن يلعب كل شخص دور مختلف يتسنى له أن يتعلم من وراء ذلك, فالمرؤوس الذي يلعب دور الرئيس يتعلم ماهية الضغوطات التي تقع عليه من رؤسائه, ويتعلم أيضا مدى الصعوبات التي تنطوي عليه عملية التعليم, وفي مجال التكوين عادة ما يتم اختيار موقف ما بحيث لكل متكون دور محدد, فإذا أجاد كل متكون دوره وبذل جهده في الدفاع عن موقفه, فإن الكثير من الحقائق تتضح أمامه, وقد يؤدي هذا به الى أن يتعلم الكثير (فايزة الخاطر, 2009, ص 46).

5-6- دراسة الحالات: تهتم هذه الطريقة بزيادة خبرات المتكونين, من خلال المحاولات التي يبذلونها لحل المشاكل, ومن أشهر الحالات المستخدمة في التكوين تلك الحالات التي نبعث من جامعة هارفارد الأمريكية, وقد بدأت هذه الجامعة باستخدام الحالات في دراسات القانون, ولكن سرعان ما انتقل استخدامها الى مجال إدارة الأعمال, من حيث دراسة الحالة تتضمن اختيار تفصيلا لوضع محدد, هذا الوضع قد يكون حقيقيا أو افتراضيا لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية ليتضح ويرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التكويني, في دراسة الحالة ينمي المتكونين مهاراتهم في التفكير والتحليل والاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية. وتكون هذه الطريقة بمقارنة الحلول التي يقترحها المتكونين مع تلك التي قامت المؤسسة التي كتبت عنها الحالة بالتوصل إليها, وكأسلوب تكويني تتمثل نقاط القوة فيه انه يمزج بين المناهج العلمية لحل المشكلات والتحليل العميق لحالات محدودة من خلال إدخال الواقعية الى قاعة التكوين.

5-7- تكوين الحساسية: تهدف هذه الطريقة الى محاولة تغيير اتجاهات الأفراد وذلك بوضعهم في الموقف الذي يتيح لهم رؤية عيوبهم وانعكاساتها السلبية على الآخرين وبذلك تبرز أهمية ضرورة التغيير, وبالرغم من أن الفرد لازال هو الطرف الذي يقدر لنفسه ما إذا كان يجب عليه أن يتغير أم لا, عادة ما يتم اختيار أفراد البرنامج من مؤسسات معتمدة, بحيث يصبح الجميع غرباء, عن بعضهم البعض دون ذكر لوظائفهم أو مؤسساتهم, مع إخبارهم بأنهم سيتعايشون مع بعضهم لمدة أسبوعين, وبذلك تبدأ القيادة الغير الرسمية في الظهور لمحاولة شغل أفراد المجموعة يعمل أي شيء حتى انقضاء البرنامج ومن خلال التفاعل مع بعضهم البعض, تتضح لكل متكون عيوبه وخاصة عندما يهاجم من المجموعة أو يعزل ماما عن أفرادها, وبذلك تبح الفرصة للتغيير إذا أراد ذلك (بلال خلف السكارنة, 2011, ص 173).

6- مراحل عملية التكوين :

يتمثل الهدف الأساسي للتكوين في تشكيل وإعادة النمط السلوكي لأفراد المؤسسة, لكي يتحقق هذا الهدف لا بد أن تسير عملية التكوين وفق خطوات ومراحل علمية وسليمة والتي تبدأ بالتخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية ثم تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني وفي الأخير تأتي مرحلة المتابعة والتقييم وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا الموضوع.

6-1- مرحلة التخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية :

يعد التكوين نشاطا منتظما ومخططا، ولكي يحقق البرنامج التكويني أهدافه يجب أن يكون وفق خطة تمثل سيره من بدايته الى نهايته، ويعتبر تحديد الاحتياجات التكوينية احد العناصر الهامة في خطط التكوين والتي على أساسها يتم تحديد الخطوط العريضة لهذه العملية والتنبؤ بالمستقبل .

أولا: التخطيط للبرنامج التكويني :

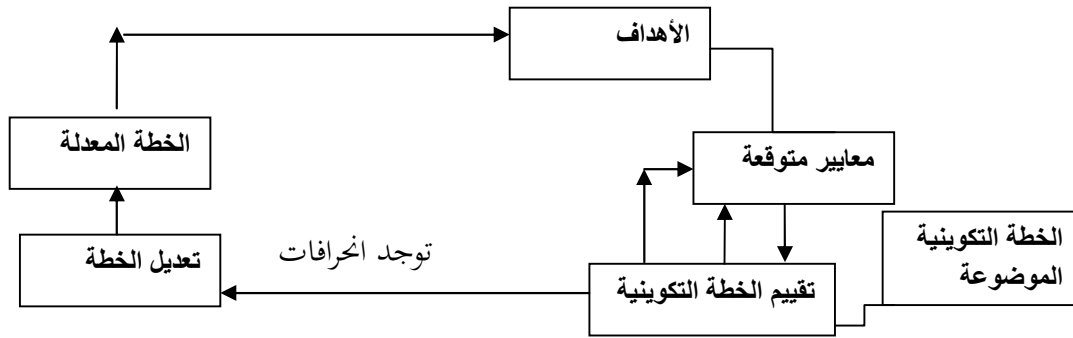
1- تخطيط التكوين : هو عملية منظمة تستند على الدراسة العلمية في الكشف عن الاحتياجات التكوينية وتحديد الأهداف بمراعاة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، أما بالنسبة لأهمية تخطيط التكوين فيمكن ذكرها على النحو التالي

- يساعد في وضع الأهداف بدقة وبوضوح لتحديد الاتجاهات المختلفة للتكوين لان الهدف من مقياس نجاح البرامج التكوينية .
- يربط الأهداف مع بعضها وبالتالي يعمل على إيجاد التكامل والتناسق والترابط مع بعضها .
- يحدد مراحل وخطوات تصميم وإعداد البرامج التكوينية والطرق والإجراءات لتنفيذ هذه البرامج بفعالية .
- يزيد من فاعلية تحقيق الأهداف والتصميم والتقييم والمتابعة للبرامج التكوينية .
- يحقق الأمن النفسي لأفراد المؤسسة، حيث أن الخطة المدروسة تقلل من وقوع الأخطاء (مُجد عبد الفتاح باغي، 2010، ص 117) .

2- خطوات التخطيط للتكوين :

- **الإعداد التمهيدي للخطة :** يعني تحديد أهداف الخطة التكوينية، وبذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة، وبالإجابة عليها يتم حصر وتحديد الاحتياجات، أما الإجراء الثاني فيتمثل في التنبؤات للاحتياجات التكوينية والتي تتركز على النتائج التي يمكن أن تترتب على استخدام المخطط التكويني .
- **جمع المعلومات والبيانات :** البيانات والمعلومات المطلوبة لحل مشكلة ما تختلف عما هو مطلوب لحل مشكلة أخرى، والمصادر التي يمكن الحصول عليها منها على البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التكوينية و تتحدد وفقا لطبيعة وحجم ونوع المشكلة، كان تكون مصادر رسمية (مثلا التسجيلات الرسمية، التقارير المكتوبة، القوانين، الأنظمة، التعليمات، التوصيات، الاجتماعات) أو مصادر غير رسمية (الاتصالات الشخصية مع الأفراد المعنيين أو الاتصال الغير الرسمي مع الآخرين) .
- **تحليل البيانات والمعلومات :** بعد تجميع المعلومات والبيانات الأولية يتم تحليل إبعادها ومعرفة أسباب حدوثها وفحص العلاقة بينها، وقد يكون هذا التحليل على مستوى المؤسسة ككل أو يتركز على تحليل القوى العاملة إي التعرف على حاجات أفراد التنظيم التكوينية ،
- **تحديد المعايير :** بعد تحديد الأهداف وترتيب الأولويات يتم قياس النتائج الفعلية من خلال تحديد المعايير التي تسمح بذلك، وتكون في شكل أهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطة التي تستخدم كمعايير رقابية يتم تقييم

النتائج في ضوءها، وهكذا نجد أن تحديد الأهداف بشكل دقيق، يساعد على وضع معايير تكون أساساً في تقييم النتائج الفعلية كما هو موضح في الشكل التالي :



شكل رقم (01) يوضح دورة الخطة التكوينية (مُجد عبد الفتاح باغي، المرجع نفسه) .

- رسم سياسات التكوين وتطبيقها: يقصد بسياسات التكوين تلك الوسائل أو الأدوات اللازمة للعمل وهي في أغلب الأحيان ترجمة للأهداف أو الاستراتيجيات العامة .

- إعداد الميزانية التقديرية للتكوين: حيث يجب أن تشمل بنود هذه الميزانية على بنود الإنفاق وأبوابه، ومن حيث الإنفاق الاستثماري على التكوين في القاعات والأجهزة والإنفاق الجاري على الأجور والمرتبات والمنح والمواد التكوينية، كذلك يجب تحديد الإيرادات كسب من المبيعات أو من الأرباح .

- إعداد الخطة التكوينية الفعلية وإقرارها: بعد إعداد الخطة الفعلية يتم عرضها على السلطة المختصة لإقرارها حيث تتضمن هذه المرحلة دراسة الخطة واقعية والبحث عن مدى مطابقتها مع السياسات العامة والأهداف ومدى تأثير الخطة على قيم المؤسسة (جنا نصر الله ، 2011، ص 218) .

ثانياً: تحديد الاحتياجات التكوينية :

1- تعريف الحاجة للتكوين :

"القول أن هناك حاجة تكوينية عندما يكون هناك نقص في المعرفة أو المهارة أو اتجاهات غير ملائمة وبشكل يعوق تحقيق المتطلبات الحالية لمهمة معينة أو يحول دون تحقيق مساهمتها المحتملة " (مصطفى نجيب شاويش ، 2005، ص 235) .

6-2- تحديد الاحتياجات التكوينية في المؤسسة .

- تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الوظيفة: يعتمد الأداء في إي وظيفة على مجموعة من العوامل منها حجم المعلومات والمعرفة اللازمة الأداء الوظيفة، ونوعية المهارات والقدرات المطلوبة لها وطبيعة الاتجاهات النفسية واللازمة لممارستها، كما إن بطاقات توصيف الوظيفة غالباً ما تحتوي على متطلبات محددة لشغل الوظيفة، تتمثل هذه المتطلبات أساساً في تحديد الاحتياجات التكوينية لشغل الوظيفة، بصرف النظر عن من يشغل هذه

الوظيفة بالفعل، ما أنها تحدد كل ما يحتاج الفرد أن يعرفه ويكون قادرا على عمله إذا رغب في شغل الوظيفة وأداء متطلبات العمل بنجاح (صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، 2007 ص 218 ، ص 219).

ب- تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الفرد: يمكن تقدير الاحتياجات على مستوى الفرد عن طريق تقدير الفجوة بين ما يمتلكه الفرد من قدرات ومهارات ومعارف وما تتطلبه الوظيفة . كما أن محتويات وطبيعة أنشطة العمل قد تتغير من فترة الأخرى مما يؤدي الى ظهور احتياجات تكوينية جديدة على مستوى الفرد .

ج- تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة: يمكن النظر للاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة من منظورين الأول باعتبارها تجميع للاحتياجات التكوينية على مستوى الوظائف والثاني باعتبارها تجميع للاحتياجات التكوينية على مستوى الأفراد بصرف النظر عن الوظائف التي يشغلونها، وقد يحتاج الى إجراء نوع من التحليل التنظيمي لغرض تقدير هذه الاحتياجات، وغالبا ما يركز على عنصرين هما الأداء الحالي للمؤسسة، والخطط التنظيمية المطلوب تنفيذها مع الأخذ بعين الاعتبار أي تغيرات متوقعة في السياسات والاستراتيجيات .

6-3 طرق تحديد الاحتياجات التكوينية :

هناك طرق عديدة لتحديد الاحتياجات التكوينية حيث تختلف من مؤسسة الى أخرى ومن هذه الطرق مايلي :

أ- تحليل التنظيم :

يتمثل في تحديد المواقع التنظيمية التي تبدوا فيها الحاجة الى التكوين وأيضا التأكد من أن الموارد البشرية قادرة على تنفيذ الأداء الحالي والمستقبلي .

- التأكد من الأداء التام للتنظيم وبالتالي قدرته على فعالية استخدام الموارد البشرية والمادية .

- التأكد من أن التنظيم الحالي يساعد الأفراد على الأداء بدرجة عالية من الكفاءة، ويتم هذا التحليل بحيث يشمل جميع الوحدات التنظيمية وكافة المستويات في المؤسسة، وهي عملية مستمرة، فاستخدام التكوين يتطلب الدراسة المستمرة لتحديد مقدار الحاجة إليه خاصة في ظل التغيرات والتطورات الداخلية والخارجية التي تؤثر تأثيرا مباشرا على نمو وتطور المؤسسة .

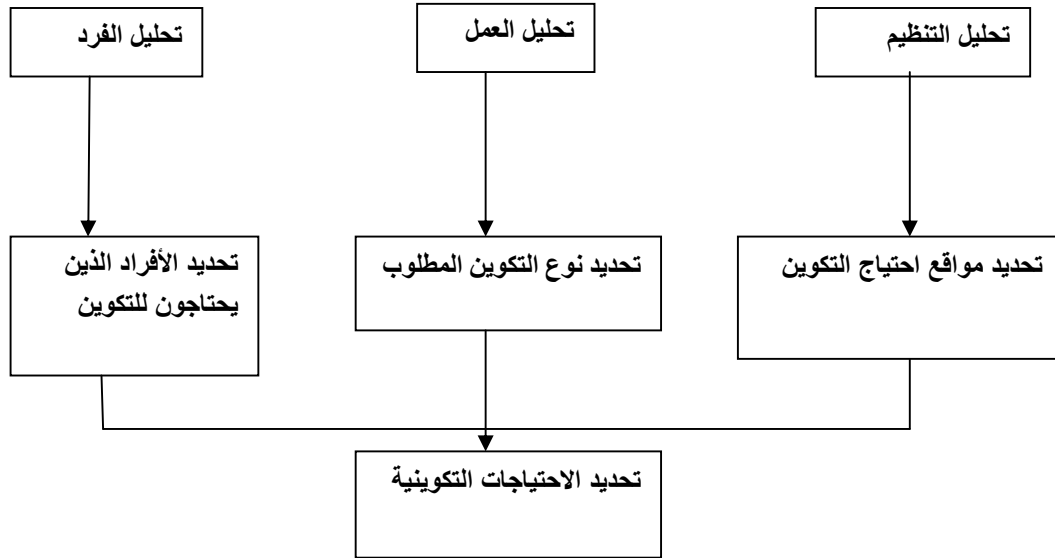
ب- تحليل العمل :

أي تحديد وتحليل الأعمال والوظائف التي تتعلق التكوين بها أو بعض جوانبها، مع الأخذ بعين الاعتبار تحليل الوظيفة الذي يعتبر أساس تحديد مكونات التكوين، إذ غالبا ما يكون تحليل الوظيفة تحليلا تاريخيا بمعنى أن يصف الوظيفة كما هي ولا يصف ما ينبغي أن تكون عليه مستقبلا، ومنفعة منها، وعليه فالغرض من تحليل الوظيفة هو الحصول على معلومات بطريقة نظامية بقصد تحديد نوع التكوين للفرد.

ج- تحليل الفرد:

بمعنى تحديد الأفراد الذين تظهر الحاجة الى تكوينهم، بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية والمستقبلية، والغرض من هذا التحليل تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة، ومن ثم المعارف والمهارات المطلوبة لتطوير أدائه، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات والمعارف التي

يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة, ويعتبر هذا النوع من التحليل أصعب بالمقارنة مع الأنواع السابقة لأنه قياس لسلوك الفرد. وترتبط هذه الأنواع الثلاثة من التحليل بعضها, وينتج عنها تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية, ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي :



الشكل رقم 02 يوضح طرق تحديد الاحتياجات التكوينية .

وفي الأخير يمكن القول أن الوصول الى تحديد الاحتياجات التكوينية ينبغي إتباع عدة خطوات أهمها :

- تحديد مختلف المهارات والمعارف .
- تقييم الوضعية الحالية .
- تقدير الفجوة أو الاختلاف بين الوضعية الحالية والمستقبلية (بلقايد إبراهيم، 2006، ص 87) .

7- مراحل تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني :

تتضمن مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني عدة خطوات من حيث تحديد محتوى التكوين ونوعه, ومكانه و الأسلوب المناسب لمستوى وطبيعة الأفراد وتكوينهم, وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال ما يلي :

أولا : تصميم البرنامج التكويني :

- **تعريف تصميم البرنامج التكويني :** يعد التصميم الجيد و الواعي للمنهج التكويني للأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكويني, والجهد الذي يجب على المسؤولين والمهنيين في مجال التكوين بذله في عملية التصميم يعد بحد ذاته استثمارا هاما يحقق عائدا وافرا على المستويين المادي والمعنوي وذلك من خلال ما يتضمنه التصميم من تواكب محتويات البرنامج التكويني للاحتياجات التكوينية التي تم التوصل إليها (توفيق عبد الرحمان، 2002، ص 191) وتشمل خطوات التصميم على الإحاطة بالعناصر التالية:

7-1- تحديد أهداف البرنامج التكويني :

الأهداف هي ما يتم تحقيقه من وراء البرنامج التكويني، وهذه الأهداف هي نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدما، وتوضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، وفي ضوءها يتم وضع المادة التكوينية

7-2- تحديد الترتيب والتتابع: ويقصد به السياق الذي يتم فيه عرض أو تناول الموضوعات أو المفردات

، وينبغي تحديد مبادئ وقواعد التعلم الأساسية كالانتقال من المواضيع العامة الى المواضيع الخاصة، ومن المفردات السهلة والمعروفة الى المفردات الصعبة وغير المعروفة .

7-3- محتويات البرنامج: تعد محتويات البرنامج ذات أهمية قصوى لأي برنامج تكويني، والمقصود بها المواضيع

التي سيتم التكوين عليها والتي تحدد في ضوء الاحتياجات التكوينية، وبالتالي فهي تتضمن كل ما سيتم تحضيره من مواضيع المادة التكوينية، من مادة مطبوعة بأسلوب إنشائي أو موضوعة على شرائح برنامج أو على شكل مقالات وبحوث .

7-4- تحديد أساليب التكوين: في هذه الخطوة يتم تحديد أساليب التكوين المناسبة لكل برنامج من البرامج

التكوينية، ويعتمد الأسلوب المناسب على عدة عوامل أهمها :
الهدف الذي يسعى التكوين الى تحقيقه، فالبرامج التكوينية التي تهدف الى تحسين المهارات الفنية تتطلب أساليب قد تختلف عن الأساليب التي تتبع البرامج التي تهدف الى تعديل الاتجاهات، كما أن للمستوى الوظيفي دور في تحديد نوع الأسلوب، فالأساليب التي تناسب تكوين المديرين قد لا تناسب مع البرامج التي تقدم للموظفين الآخرين (محفوظ احمد جودة، ص 192) .

7-5- اختيار المكونين : من أهم عوامل نجاح البرنامج التكويني في الوصول الى الأهداف المسطرة عند تصميمه

، هو المكون الذي يقع عليه الدور الأساسي في إيصال المعلومات وفهمها، وعلى الرغم من أهمية المكونين في نجاح البرنامج إلا أن الميزانية المخصصة قد تحد من النجاح، وذلك لاقتصر بعض المؤسسات في عملية اختيار المكونين على موظفيها بما في ذلك مدير مصلحة الموارد البشرية، حيث لا توجد مخصصات مالية لتعيين مكونين من خارج المؤسسة ويجب أن يتصف المكون سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها بالكفاءة والتخصصية والتحضير الجيد للبرنامج .

7-6- اختيار المتكويين: لكي تكون عملية الاختيار ناجحة لابد لمصمم البرنامج أن يأخذ بعين الاعتبار

الشروط الواجب توافرها في من يتم ترشيحه والتي تتمثل في ما يلي :

- الاستعداد الكافي للتعلم ورفع المستوى .

- الرغبة في تعلم مهارات جديدة .

- الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج.

- المستوى الفعلي الذي يمكنه من مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج (مُجد الصوفي ، 2003، ص 328) .

7-7- تحديد مكان التكوين: لابد من تحديد مكان التكوين, ولتحديده يمكن تقسيم التكوين الى نوعين جماعي وفردى لان هذا التقسيم يساعد على تحديد مكان التكوين, ويمكن أن يكون التكوين في مكان العمل حيث تتوفر الآلات والمعدات التي يحتاجها المتكون (مصطفى نجيب شاويش , مرجع سبق ذكره ص 246) .

ثانيا: تنفيذ البرنامج التكويني :

تعتبر خطوة تنفيذ البرنامج التكويني ترجمة لأنشطة الخطة السابق اعدادها الى واقع علمي , وتعتبر من المراحل الحاسمة والمؤثرة على تحقيق أهداف الخطة , وتتضمن هذه الخطوة الإعداد للتنفيذ والتنفيذ الفعلي .

1- الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التكوين :

وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي :

أ- تجهيز المواد العلمية اللازمة: يتم تجهيز هذه المواد العلمية التي ستوزع على المشاركين بكمية تكفي عددهم .

ب- تجهيز المكان المخصص للتكوين: يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التكوين على فعالية هذا التكوين فالطريقة التي تنظم بها المقاعد والمناضد ومكان المتكون , لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات وإمكانية مشاركة واستجابة الدارسين في المناقشة .

ج- إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التكويني: يقوم مسؤول تنفيذ البرنامج بإعداد جدول زمني لبرنامج

التكوين يتضمن عدد أيام البرنامج , وعدد الجلسات في كل يوم وزمن بداية ونهاية كل جلسة وموعد الراحة والتسجيل والاختبارات وحفل الختام .

د- المتابعة: وهي عملية يتأكد من خلالها المسؤولين من إرسال جميع التعليمات اللازمة للإعلان عن تاريخ

العملية التكوينية والمكان وكذا القائمة النهائية للمشاركين (احمد ماهر , مرجع سابق , ص 350) .

2- الإجراءات الفنية والإدارية للتنفيذ الفعلي : وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي :

أ- استقبال المتكونين وتسجيلهم : هي الخطوة الأولى في بداية تنفيذ البرنامج يتم فيها الترحيب بالمتكونين

بأسلوب لائق لإعطائهم فكرة من المناخ التكويني ثم يتم توزيع استمارات تسجيل المتكون لاستقبالها .

ب- افتتاح البرنامج والتعارف: يتم الترحيب بالمتكونين مع تعريفهم بالقواعد العامة للتكوين الذي يسري عليها

العمل منذ البداية بجانب تعريفهم بالخدمات المتاحة والاستفادة منها .

ج- أهداف البرنامج وحصر توقعات المشاركين : يتم ذلك بطرح أهداف البرنامج والموضوعات التي سوف

يعطيها للمناقشة , مع استيفاء , استمارة حصر توقعات المشاركين وتلخيصها وعرضها عليهم للاتفاق على أهداف

البرنامج (احمد يحيى ربيع , مرجع سبق ذكره , ص 70) .

3- مرحلة متابعة وتقييم التكوين: رغم أهمية التقييم لمعرفة مدى فعالية التكوين المقدم , إلا أن الكثير من

مؤسسات الأعمال لا يقومون بها على أساس علمي ومنهجي , ولكن من الضروري أن تقوم المؤسسة بتقييم برنامج

التكوين للتأكد من تحقق أهدافه المسطرة , وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال ما يلي :

أولا: تعريف تقييم البرنامج التكويني :

-تقييم التكوين عبارة عن قياس مدى فاعلية البرنامج بالإضافة الى قياس حجم التغيير الذي أحدثه التكوين في المتكويين ومعرفتهم وسلوكهم (عقلي عمر وصفني ، 2009 ، 475) .

1- الأهداف المرجوة من عملية التقييم :

وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي :

-معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني ,من حيث إعداد أو تنفيذه ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها في المستقبل .

-التعرف على مدى نجاح المتكويين في تحمل مسؤولياتهم الملقاة على عاتقهم في قيامهم بعملية التكوين .

-بيان مدى استفادة المتكويين من التكوين (بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص 75) .

2- معايير تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني :

هناك عدة معايير يمكن للإدارة استخدامها في تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني ومن بينها ما يلي :

أ- ردود أفعال المتكويين : ويقصد بها مدى رضا المشاركين عن البرنامج ,ويمكن قياس ذلك من خلال استمارة تحتوي على أسئلة عديدة مثل :مدى شعور المتكويين بالاستفادة من الدورة ,تحديد الجوانب التي يعتبرها أكثر فائدة من غيرها ,و أيضا أكثر صعوبة أو سهولة ,وميزة هذا المعيار سهولة قياسه ,إلا أن مصداقيته البيانات في التعبير عن مدى تعلم الفرد 'أو مدى ما أكسبه فعلا من معلومات يبقى موضوع تساؤل ,ذلك أن تصور وإدراك الفرد للآثار التي يتركها البرنامج التكويني عليه شيء,والآثار الفعلية لذلك البرنامج شيء آخر .

ب- التعلم الذي اكتسبه المتكويون : أي المبادئ والحقائق والطرق والأساليب التي تعلمها أو أدركها الموظف نتيجة لاشتراكه في البرنامج التكويني ,وهذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التكوين لدى الموظف ورغم أن هذا المعيار أكثر موضوعية ودقة من المعيار السابق لكنه يقيس ما في ذاكرة الفرد وليس سلوكه الفعلي في العمل .

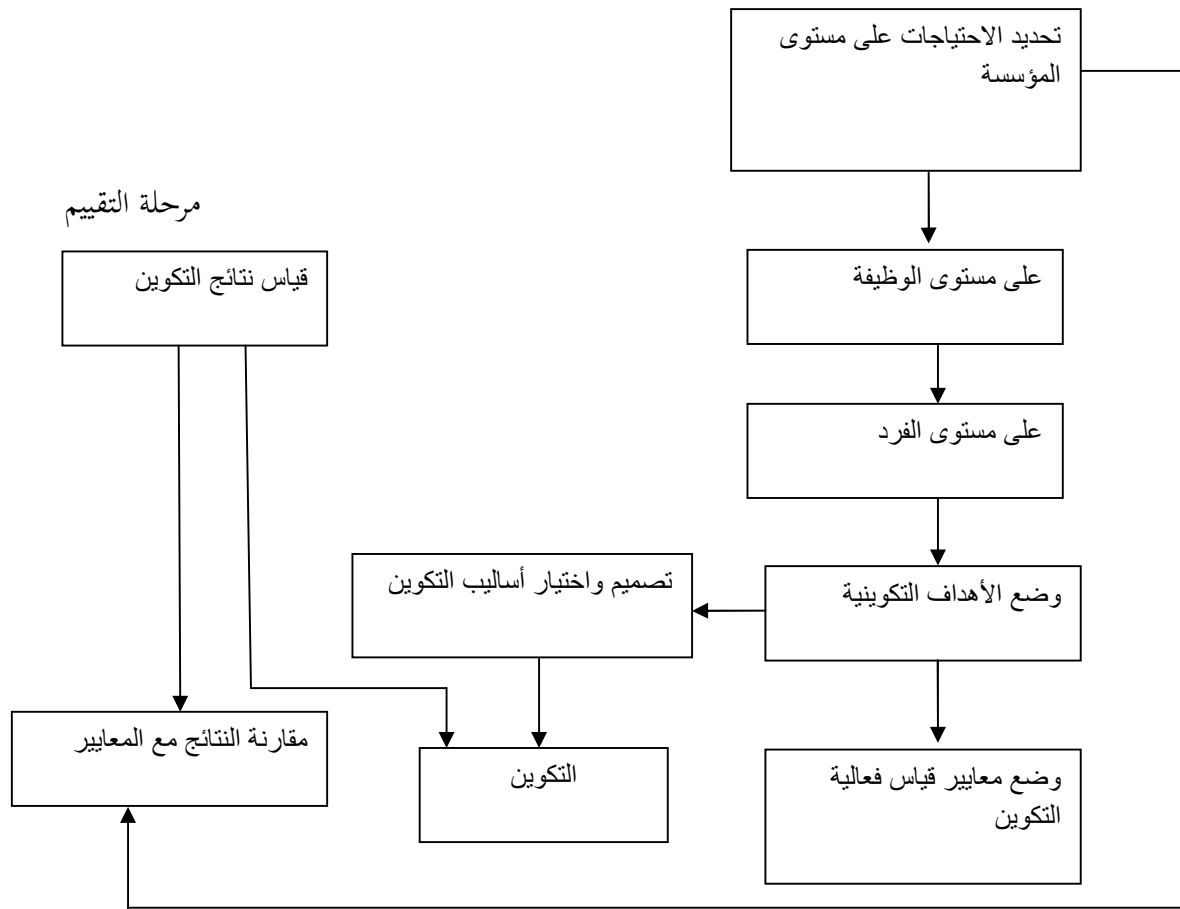
ج- سلوك المتكويين في العمل : أي قياس مدى التغيير الحاصل في سلوك الموظف في العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التكويني ,ومقارنته مع سلوكه السابق قبل المشاركة بالدورة التكوينية ,كان تلاحظ الإدارة أو المشرف المباشر عدد الأخطاء التي يرتكبها في العمل أو تلاحظ غيابه ,أو علاقاته مع زملائه في العمل أو شكاوى المراجعين منه .

د- النتائج على مستوى المؤسسة : يقيس آثار التكوين على المؤسسة ككل وليس الفرد المتكوي ,كان يلاحظ التكاليف ,كمية الإنتاج ومستوى جودة ,المبيعات ,الربحية ,معدل دون العمل ,ويمثل الاختبار النهائي لفعالية التكوين (عادل حرحوش ، مرجع سبق ذكره ، ص 141) .

ثانيا : خطوات تقييم عملية التكوين

- **تقييم برنامج التكوين قبل تنفيذ التكوين:** تعتبر عملية قياس للبرنامج لاكتشاف الثغرات ونواحي القصور أو الضعف في تصميمه , حتى يمكن معالجتها مبكرا قبل تنفيذه وعليه فان هذه العملية تساعد على تحسين وتعديل محتوى البرنامج بصفة مستمرة وتحسين مستوى نوعية التكوين بالإضافة الى تبني وسائل التكوين الأكثر ملائمة .
- 2- تقييم البرنامج التكوينية أثناء تنفيذ التكوين:** تهدف هذه العملية التي تقييم كل خطوة من خطوات تنفيذ التكوين من قبل منسق البرنامج للتأكد من أن عملية التكوين تسير وفقا للمخطط الذي سبق وتم إعداده , أما ما يتم متابعته وتقويمه خلال هذه العملية فيمكن تلخيصه كالتالي :
- مدى تحقيق كل هدف رئيسي من أهداف البرنامج التكويني , ومساهمة الأهداف الفرعية في تحقيق الأهداف الرئيسية , والتأكد ان الجهودات توجه جميعا نحو هذه الأهداف .
- مدى ملائمة تصميم وتنظيم البرنامج التكويني مع الأهداف العامة للمؤسسة والتي يراد تحقيقها .
- مدى الالتزام بالمواد العلمية والعملية المتعلقة بالموضوع الذي يجري عليه التكوين ومدى حرص المكون على السير وفقا للخطة .
- 3- تقييم البرامج التكوينية بعد التكوين:** بعد أن ينتهي البرنامج التكويني , يأتي دور قياس مدى ما حققه من تلبية للاحتياجات التكوينية ومدى مساهمته في تحقيق أهدافه , وبالتالي إبراز ما حققه من فائدة بالمقارنة لما يكلفه من نفقات سالبة , فالسؤال الذي يطرح يتمركز حول النتائج التي حققها البرنامج ومدى بلوغه للأهداف المحددة له , فالنتائج هي المقياس الحقيقي للتكوين , إلا أن قياس هذه النتائج ليس بالأمر السهل فالجانب الخاص يؤثر التكوين على أداء الموظف وفعالية المؤسسة محاط بمشكلات معقدة , وسلوك الموظف يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التي يعمل بها .
- وفي الأخير يمكن القول أن مراحل العملية التكوينية متسلسلة وتكون يوضحها الشكل التالي :

*مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية



الشكل رقم (03) يوضح مراحل عملية التكوين (عادل حرحوش ،مرجع سابق ،ص 135) .

ثالثا : أساليب المتابعة والتكوين :

تم متابعة و تقييم البرامج التكوينية باستعمال أساليب جمع المعلومات المختلفة التي نشرحها تفصيلا في مايلي :

1- الإستبانة : توزع على المتكونين بعد الانتهاء من عملية التكوين ،وتتضمن عدة أسئلة أو استفسارات يجب عنها هؤلاء المتكونين ،والذين من خلالها يعبرون عن آرائهم بالبرنامج التكويني سواء من حيث تخطيطه وتصميمه ،او تنفيذه وأيضا عن رأيهم بالمكونين ومن خلال هذه الإستبانة يمكن التعرف على نقاط الضعف التي واجهت البرنامج التكويني لتحقيق هدفه .

2- الملاحظة المباشرة : ويكون هنا تقييم البرنامج التكويني من خلال ردود الفعل التي يبديها المتكونين اتجاه البرنامج والمكونون .ويكون هذا من خلال الأحاديث التي تدور بينهم أو من خلال الشكاوي التي يوجهونها للمشرفين على البرنامج التكويني .

3- أسلوب الحفل الختامي :الهدف الأساسي لهذا الأسلوب هو تقييم البرنامج وكذلك توزيع الشهادات على المتكونين ،ورغم النتائج التي يتم التوصل إليها من هذا التقييم إلا انه غير موضوعي لان المتكونين يجاملون المشرفين على التكوين ولا يدلون بآرائهم الصريحة حيال البرنامج التكويني .

4- الحصول على نماذج المادة العلمية :

يجب أن تطلب إدارة التكوين نسخة واحدة على الأقل من المادة التكوينية ,التي تقدم في البرامج وتفحصها بواسطة الخبراء والأخصائيين الموجودين لديها لترى أن كانت هذه المادة تتفق مع المواصفات المقدمة في نشرة البرنامج .

5- نماذج المتابعة والتقييم : يجب أن تحصل إدارة التكوين على نماذج للمتابعة وتقييم الأداء في البرنامج وان

تحتفظ بحلقات البرنامج وحلقات الدارسين وهذه النماذج تتمثل في :

-نموذج بيانات متكون .

-نموذج قياس فعالية اليوم التكويني .

-نموذج قياس تنفيذ البرنامج .

-نموذج قياس أداء متكون (وجدي حامد حجازي ،2010، ص 139) .

خلاصة :

من خلال ما سبق يتضح أن للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الرياضية، حيث يعتبر واحدة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق نجاح وتطوير المؤسسة، لذلك يتم توفير إدارة متخصصة في تسيير شئون هذه الموارد، و تتمحور وظائف هذه الإدارة في اختيار واستقطاب الأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية وتعيينهم في المناصب التي تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم، لكن هذا ليس نهاية المطاف بل ينبغي على هذه الأخيرة أن تقوم بمتابعة أداء هؤلاء الموظفين وإعدادهم وتكوينهم وتطويرهم وتحفيزهم لكي يكونوا قوة دافعة لتحقيق أهداف المؤسسة .

ومن الجدير بالذكر أن عملية التكوين لا تقتصر على الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم حديثا، لكنها تشمل أيضا الموظفين القدامى، كما أنها ليست مقتصرة على مستويات إدارية معينة بل تشمل جميع المستويات بما في ذلك مستويات الإدارة العليا .

وفي الأخير يمكن القول أن المؤسسات تسعى الى تكوين موظفيها وخاصة الرياضية منها من اجل مواكبة التغيرات التكنولوجية من ناحية الأجهزة والمعدات ومن جهة الأساليب في الإدارة والإنتاج والعمليات وغيرها، وكذا تعظيم فرص النجاح والاندماج والتفاعل الايجابي مع متغيرات البيئة الخارجية، وذلك بإحداث تغيير تنظيمي في البيئة الداخلية، فأهداف التكوين لا تقتصر على تطور قدرات الأفراد وتنمية مهارتهم وإنما تشمل تغير الجوانب السلوكية لديهم وفي علاقاتهم مع جماعة العمل في المؤسسة ومع البيئة المحيطة بها وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل التالي

الفصل الثاني

السلوك التنظيمي

تمهيد :

نحن نحتاج إلى تفسير لسلوك الناس الذين نعمل معهم، وقد يطول البحث وتطول المعاناة التي نلاقيها في محاولة فهم الآخرين بل في فهم أنفسنا، فنحن في حاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك، بل وأيضًا السبب في الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه، وإذا انتقلنا إلى مجال الأعمال والمنظمات التي نعمل فيها، تزداد حاجة الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية .

إن علم السلوك التنظيمي يحاول أن يقدم إطارًا لكيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلًا والسيطرة عليه أو التحكم فيه، ويقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك (أحمد ماهر 2005 ، ص 45).

1- مفاهيم السلوك التنظيمي :

1- مفهوم السلوك التنظيمي : بأنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، تفكير، سلوك لغوي، مشاعر، أدراك، انفعالات .

كما يقصد بالمنظمات تلك المؤسسات التي ننتمي إليها، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس النوادي والمستشفيات وغيرها. فالسلوك التنظيمي تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، والذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات.

ويعنى السلوك التنظيمي أساساً بدراسة سلوك الناس في محيط تنظيمي، وهذا يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة في أداء الناس كأعضاء في المنظمة (احمد سيد مصطفى ، 2005، ص35) وبالرغم من أن السلوك التنظيمي هو مجال نامي للمعرفة و به كثير من المبادئ العلمية الهامة، والتي تساعد في فهم سلوك الناس داخل منظمات العمل وفي بلاده، إلا أنه ليس علماً بالمعنى المعترف به، فهو ليس مستقلاً، وليس له مجال معرفي محدد خاص به، كما أنه لا يخرج أناساً ذوي مستقبل وظيفي متميز في هذا المجال، فعلم السلوك التنظيمي هو محصلة علوم أخرى، وأهم هذه العلوم المستقرة هي علم النفس، وعلم الاجتماع، ويقدم علم النفس محاولة لتفسير السلوك الفردي، وأهم مجالاته: هي التعلم، والإدراك والحكم على الآخرين، والشخصية، والدافعية، والقدرات، والاتجاهات النفسية وغيرها، أما علم الاجتماع فيقصد به ذلك العلم الذي يدرس التفاعلات الإنسانية أو ذلك العلم الذي يدرس الجماعات، وأهم الموضوعات التي يتناولها علم الاجتماع هي: تكوين الجماعة، والتماسك والصراع داخل الجماعات والقوة والنفوذ، والقيادة داخل الجماعات، والاتصالات. ويتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها. كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضاً من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم (خالد يوسف الزغبى وحسن محمد العزب، 2005، ص87) .

والمناخ التنظيمي هو وصف لخصائص وميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة (محمد القريوتي ، 2003، ص148، ص149) .

2- أهمية السلوك التنظيمي : يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط وهي:

1-2- أهمية الموارد البشرية للمنظمة : استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

2-2- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية : جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

2-3- تعقد الطبيعة البشرية : وجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا زيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك.

فيولد معظم الأفراد ويتعلمون في منظمات، ويكتسبون ثروتهم المادية من المنظمات، وأيضًا ينهون حياتهم كأعضاء في منظمات، فكثير من أنشطة حياتنا تنظم من خلال منظمات، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، كما أن كثير من الأفراد يمضون أمتع أيام حياتهم يعملون في منظمات، ولأن المنظمات تؤثر تأثيرًا قويًا على حياتنا فإنه من الضروري التعرف على هذه المنظمات، وعلى كيفية عملها، ولماذا تقوم بتقديم أنشطتها.

وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني.

3- أهداف السلوك التنظيمي :

يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ويهدف السلوك التنظيمي إلى تفسير، والتنبؤ، والسيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي.

3-1- تفسير السلوك التنظيمي : عندما نسعى للإجابة على السؤال (لماذا) تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلًا إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب استقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالبًا ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

3-2- التنبؤ بالسلوك: يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، واعتمادًا على المعلومات و المعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية تجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

3-3- السيطرة والتحكم في السلوك : يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام. وبالرغم من أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدي يومياً مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل، إلا أنها تتغلغل في كل وظيفة تقريباً على مستوى المنظمات، وعلى مستوى الأعمال، وعلى مستوى جميع التخصصات، فكل فرد يخطط لأن يشغل عملاً في أي منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، عامة أو خاصة، لا بد له أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين.

4- عناصر السلوك التنظيمي :

أن عناصر السلوك التنظيمي تتمثل في كل من الفرد والجماعة .

أ- بالنسبة إلى الفرد :

1- الإدراك : هو يعالج نظرت الفرد للناس من حوله و كيف يفسر و يفهم الموقف والأحداث من حوله و كيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات.

2- التعلم : و هو الموضوع الذي يفيد المدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

3- الدافعية : هو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس و دافعية لعاملين وبالتسلح ببعض الأدوات و التي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم.

4- الشخصية : و هو أيضا يفيد المدير على فهم مكونات و خصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم و هو فهم ضروري يمكن المدراء من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

5- الاتجاهات النفسية للسلوك التنظيمي : و ينقسم إلى ثلاث أقسام

أ - بالنسبة للفرد :

* **العنصر المعرفي (المعرفة و المعلومات) :** إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات و تعلم وخبرة و ثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد اتجاه موضوع معين و هي تساعد في تكوين ردود فعله في مشاعره و تحركاته اتجاه هذا الموضوع.

* **العنصر العاطفي (الوحدات والمشاعر) :** بناء على معرفته ومعتقد أنه تتكون المشاعر والتي تكون في شكل تفضيل أو عدم تفضيل و حب و كراهية و إعجاب أو عدم إعجاب والارتياح أو عدم الارتياح.

* **العنصر السلوكي (الميل السلوكي) :** و يفهم ذلك في شكل التنبيه للتعرف بطريقة معينة حول الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة.

ب- بالنسبة للجماعة :

و هي تلك المتغيرات و العناصر المؤثرة و المكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات، ولمعرفة وفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه يتم من خلال:

1- جماعات العمل : من خلالها يتم التعرف و الخوض في تكوين الجماعات و ظواهر التماسك الجماعي

وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

2- القيادة : و يساعد الموضوع في فهم التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.**3- الاتصال :** ويساعد هذا الموضوع المدراء أو العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل و كيف يمكن جعله بدون معوقات و كيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع المقابلات الشخصية والاجتماعية.

مما تقدم أعلاه يتضح لنا أن السلوك التنظيمي يعتمد على عدد من عناصر منها ما تتعلق بالفرد أو الجماعة فأن اطلاع الإدارة على مستوى أدراك العاملين أو شخصياتهم أو مدى ثقافتهم أو اتجاهاتهم النفسية سيدفع المنظمة إلى التنبؤ المسبق بسلوك الفرد ومحاوله توجيه هذا السلوك نحو تحقيق أهدافها هذا من جهة ومن جهة أخرى للجماعات فأن إطلاع الإدارة على التنظيمات الرسمية أو الغير رسميه للجماعات والصراع الذي يدور فيما بينها كل ذلك يمكن الإدارة من توجيه هذا الصراع وتحويله إلى منافسه وتحفيزهم لزيادة عمليه الإنتاج وخلق روح التعاون لما يخدم مصلحه التنظيم.

5- المبادئ السلوكية في التنظيم : لقد بلغت المبادئ التنظيمية من الواجهة السلوكية وهي تطبق على جميع المنظمات سواء كانت مؤسسة أو منشأة أعمال.**1- التنظيم الإداري :** يعبر دائما عن نمط القيادة والسلطة بالتجمع الذي يعمل فيه.**2- هناك علاقة متبادلة بين المجتمع والتنظيمات القائمة بها وأن الارتباك الذي يحدث بالمنظمات يمكن أن يؤدي إلى ارتباك المجتمع فيجب أن يكون الإداري مدركا للتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة أو داخل المجتمع، ذلك لأن اتجاهات الإداري تتغير عندما يغير الأفراد من نظم معتقداتهم فيشعرون بحاجات جديدة ، أو مصادر ضغط جديدة لا تصلح الأنظمة الاجتماعية الحالية لمواجهتها بشكل كافي أو عندما يكتشفون إشكالا من التنظيم الاجتماعي أصلح من التنظيمات القديمة.****3- إن العلاقات الغير رسمية بالمنظمة تفرض نوعا من السلوك الغير رسمي الذي يسهم في أداء الأعمال ومن ثم فإن على الإداري أن يتعرف بوجود التنظيم الاجتماعي غير الرسمي بمنظمة وان يجعلها تتواءم مع الأنماط الاجتماعية .**

4- أن التنظيم الإداري شأنه شئ التنظيم الاجتماعي عرضه لسوء التنظيم وللتفكك الإداري ومن مظاهره تعدد القادة ، الصراعات فيما بينهم وهذا يتطلب من الإداري أن يهتم وأن يفهم كل عضو في المنشأة الدور الذي يمكن أن يلعبه في أداء الوظيفة المناطة به .

5- إن المواقف التي يتولد منها الضغط و التوتر داخل المؤسسة أو المنظمة تتمثل في الخوف من فقدان الوظيفة أو النقل أو عدم الترقية ، كما قد تكون نتيجة تصرفات الرؤساء وسلوكهم المتقيد وعدم وضوح الأهداف والحاجات والنوايا والشك فيما يحدث في المستقبل ومن هنا يتحتم تغيير التنظيم الإداري كلما لم تطبق الإجراءات الإدارية لتحقيق هذا التوتر ، كما أن نمط التشكيل التنظيمي الذي يوضع لأي منشأة لابد أن يكون أنسب الأشكال لتحقيق أغراضها.

مما تقدم أعلاه نخلص أنه للسلوك التنظيمي مبادئ تحكم هذه السلوك وتؤثر عليه بصوره مباشره أو غير مباشره فنوعيه القيادة الإدارية داخل المنظمة ووجود التنظيمات الغير رسميه وعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية وبقرائنها من المنظمات الأخرى وما يمكن أن يحدث من أرباك في فشل المنظمة خصوصاً إذا ما علمنا أن أي تنظيم هو عرضه للصواب أو الفشل وكذلك التخوف وضغوط العمل وما إلى ذلك كلها تكون بمثابة مبادئ لتوجيه السلوك وبالتالي يكون التعرف عليها من قبل الإدارة بمثابة تنبؤ مبكر لما يمكن أن ينتج من ردود أفعال مختلفة لأفرادها سيكون حافز مهم للإدارة في تطوير سلوكيات الأفراد بما يخدم العملية الإنتاجية.

6- محددات السلوك التنظيمي :

تساهم عملية دراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني للمنظمات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وأيضاً بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة :

أولاً: المنظمة : يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الأتي:

- فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضاً معرفة طبيعة الضغوط ومجريات ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

- إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الايجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والدعم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

- وضع استراتيجيه مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة .

ثانيا الفرد :

تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء والإدارة.

ثالثا البيئة:

- تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولا على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة ، وأيضا تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وأيضا تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة من أهمها:
- تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة الإمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها ايجابيا لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.
- التعرف على وظائف وديناميكيات الصمت في الحوار التفاوضي.
- تجنب أساليب المخالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.
- تجنب التوقع داخل الذات والخوض من المواجهة الإيجابية مع الآخرين .
- تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.
- تقييم الموقف التفاوضي دائما للتعرف على المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات.

باعتبار السلوك التنظيمي محصلة لتفاعل خصائص الفرد وخصائص الجماعة والبيئة المنظمة وان محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالفرد تتناول:

أ- دوافع العمل.

ب- هيكل القيم الشخصية لدى العاملين.

ج- ضغوط العمل لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة .

وان محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالجماعة تتناول:

أ- عملية الإدراك.

ب- أنماط القيادة.

ت- طبيعة عملية صنع القرارات في المنظمة.

في حين أن محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالبيئة تتناول:

أ- إدارة التكنولوجيا وطبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمة.

ب- إدارة عملية التطوير التنظيمي في المنظمة.

مما تقدم أعلاه يظهر أن للسلوك التنظيمي محددات وموجهات يمكن من خلالها أن تلعب دوراً في استمرارية سلوك الفرد داخل التنظيم ضمن وتيرة تقدم أهداف التنظيم أولاً وأخيراً وأن اختلفت هذه المحددات سواء كانت للفرد أو الجماعة أو ما كان مرتبط بالبيئة الخارجية أو الداخلية التي يسبح التنظيم في فلن يكون الوصول إلى مرحله النجاح وتجاوز الخلاف والصراعات الضارة والازدواجيات والتدخلات في الأوامر والذي قد يساهم في أرباك وتخلف العملية الإنتاجية والإدارية داخل المنظمة .

رابعا : العلاقات الإنسانية .

تعتبر العلاقات الإنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز والمستوى العالي من الإنجاز ، فالإنسان في طبيعته يميل إلى إنسانيته ويرغب أن تكون كل الأجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعملية تتم بصيغة ملؤها الروح الإنسانية البعيدة عن التشنج والتعالي وبرود التعامل .

تظهر الفعالية والحيوية في مفاهيم العلاقات الإنسانية أنها تركز اهتمامها على الأفراد أكثر مما تركز على الآلات أو التقنيات ، وهو أمر طبيعي لأن الأفراد هم من يمتلك الشعور والإحساس بالآخرين، والأفراد هم من يديرون الآلة ويبدعون في تطويرها أو يستخدموها بكفاءة ليحصلون على إنتاج متميز، إضافة إلى ذلك فالأفراد هم من يستجيب عاطفياً ومعنوياً عندما يحل ظرف طارئ بالمنظمة ليعملوا على تكاتف الجهود وإيجاد الحلول المناسبة التي تخرج المنظمة من هذا الظرف .

أن البيئة التي يجتمع فيها الأفراد لأداء أعمالهم تعتبر بيئة منظمة ، فمعظم المنظمات توفر للعاملين سبل الاتصال الاجتماعي من خلال عدة نشاطات فعالة ، وهذه النشاطات تعمل على تكوين الظروف الملائمة لتوطيد العلاقات الإنسانية ، والتي تعمل بدورها على تثبيت حالة العمل بروح الفريق الواحد أو ما يسمى العمل الجماعي ، وإن روح الفريق الواحد تشجع المنظمة على زيادة الاهتمام بالعاملين بالشكل الذي سيحقق إشباع رغباتهم جميعهم وتلبية طلباتهم لأنهم اشتركوا بتفانيهم بتحقيق أهداف المنظمة .

وتعمل العلاقات الإنسانية على زيادة وتحفيز العاملين على بذل جهود تفوق الجهود المطلوبة لتحقيق العمل وستكون محصلة هذه الجهود كبيرة لأنها ستنتج عن العمل الجماعي الذي نتج عن الظروف الإيجابية التي كونتها العلاقات الإنسانية .

لقد تأكد أن العلاقات الإنسانية تظهر بشكل جلي في التعامل بين كل مستويات العاملين بالمنظمة حيث يتم تعميقها من خلال عدة تصرفات منها حسن السلوك وسلامة النية في التعامل ، الأدب والتقدير المتبادل ، الشعور بقيمة العمل الذي يؤديه الآخرين ، تشجيع الآخرين على الإنجاز لغرض مكافئتهم، ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتبنى عملية توطيد مبدأ العلاقات الإنسانية في بيئة العمل كما يمكنها التأكيد عليه من خلال عقد المحاضرات ، تحقيق الزيارات لأقسام المنظمة والتأكيد على تبادلها مع الآخرين ، كما يمكنها التأكيد على أداء الواجبات الاجتماعية خارج العمل وحث الجميع على ذلك.

وبهذا فإن الإدارات التي تتبع مبدأ العلاقات الإنسانية ستجني ثمار ذلك من خلال حصولها على تقدير الآخرين ومودتهم بالإضافة إلى استفادتها من قدراتهم ومهاراتهم بمستوى أعلى .

إن العلاقات الإنسانية تحقق للإدارة سلطة غير رسمية أقوى بكثير من السلطة الرسمية ، تعمل على دعمها ومساعدتها على ممارسة القيادة الناجحة وتقبل الآخرين لها وتوجيهاتها الهادفة والتي تسيطر عليها الصبغة الإنسانية ويمكن إيضاح أهم التغييرات أو الفعاليات التي توفرها العلاقات الإنسانية في بيئة العمل والعاملين :

- 1- إنها توفر للعاملين الرضا الوظيفي في المنظمة .
 - 2- إنها تعمل على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في أداءه والذي غالباً ما يكون حاجزاً بين العاملين وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل .
 - 3- تعمل على التخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين وتنظيمهم ، فعندما يكون التنظيم مفرط بشكل لا يراعي إنسانية العاملين فسيكون عامل سلبي مؤثر على معنوياتهم وبالتالي على مستوى أدائهم .
 - 4- تشكيلها العنصر الإيجابي لإثارة دوافع العاملين لحسن الأداء في العمل كما إنها تمنحهم الفرصة الواسعة لبذل المزيد من الجهود وتحقيق الإنجاز المتميز، والإبداع في العمل .
 - 5- إنها تبعد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية، أو حالات التشاحن والحقد والتحاسد لأن العلاقات الإنسانية كما أسلفنا توفر روح العمل الجماعي وبالتالي فهم سيكونون متساوون في الحقوق والواجبات. فهي ترفع من روحهم المعنوية لكل ما هو إيجابي وخصوصاً ما تثير الدوافع للعمل والإنتاج.
 - 6- إنها توجج الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة، والمحبة والتعاون والصدق والأمانة .
 - 7- إنها تمنع التصرفات السلبية مثل المجاملات التي تتسبب بحالة التسيب في العمل .
 - 8- إنها من العوامل التي تؤدي إلى إشباع الرغبات الثانوية للعاملين مثل توفير فرص التعبير عن الذات الإنسانية لديهم أو النجاح في الأداء أو الإحساس بالأمن والاطمئنان والمكانة الاجتماعية ، وهذا سيؤدي بدوره إلى تحقيق الرغبات الأولية عندهم.
- وتبرز العلاقات الإنسانية في أهدافها من خلال التالي :

- 1- تحقيق مبدأ التعاون بين العاملين في بيئة العمل من جهة ، وفي نواحي المجتمع من جهة أخرى لتعزيز الصلات الودية والتفاهم الوثيق وتقوية الثقة المتبادلة.
- 2- تحقيق زيادة الإنتاج والتي تكون كنتيجة متوقعة من زيادة التعاون .
- 3- تحقيق الإشباع للحاجات المتنوعة للأفراد ، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.
- 4- تحقيق المعنوية العالية بين الأفراد العاملين لكي يتوفر الجو النفسي العام لصالح العمل والإنتاج.

أما أهم المبادئ الواجب توافرها بين العاملين والتي تبني عليها العلاقات الإنسانية فهي :

- 1- التواضع: وهي صفة لا بد من توفرها في المدراء وأصحاب المسؤولية .
 - 2- التشجيع: فالمسؤول الجيد لا بد له أن يختار من أساليب التشجيع ما يناسب العاملين معه .
 - 3- التعاون: فلا بد للمسؤول أن يعمل على تشجيع العاملين على العمل الجماعي وأنه واحد منهم .
 - 4- الشورى: للشورى أهمية كبيرة في العمل حيث أنه أسلوب يعمق جو العلاقات الإنسانية من خلال توثيق رابطة الألفة والمحبة بين المسؤول والعاملين معه مما يؤدي إلى تحقيق الرضا والطمأنينة التي تؤديان إلى سرعة تقبل القرار والعمل على تنفيذه بالصورة المطلوبة.
 - 5- العدالة: إن الموضوعية والابتعاد عن التحيز من أهم الصفات الإنسانية .
 - 6- القدوة الحسنة: فلا بد للمسؤول أن يتحلى بالسلوك الراقي ليكون قدوة لمن هو أدنى منه.
 - 7- المسؤولية: إن الشعور بالمسؤولية يؤدي إلى الإحساس بالإيثار وحب الآخرين .
 - 8- الرحمة: فالرحمة بين العاملين في مجال العمل تعتبر من أهم ركائز العلاقات الإنسانية .
- 7- الانتماء التنظيمي

إن الانتماء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية في الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم، فالعديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت الانتماء التنظيمي **organizational commitment** , وهو ما يشير إلى مدى الإخلاص والولاء التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها (أحمد الدعيج و رندا اليافي، 2008، ص32) .

وهنا يكون سلوك الموظفة أو الموظف يفوق السلوك المتوقع منه من جانب المنظمة، حيث يكون لدى الفرد الرغبة في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح المنظمة واستمرارها والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية".

ومفهوم الانتماء التنظيمي مختلف تماماً عن مفهوم الرضا عن العمل، مشيراً إلى أن الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويرغب في ممارسة العمل نفسه في منظمة أخرى، والعكس صحيح. إن تحقيق الانتماء بين العاملين في المنظمة يقلل من دوران العمل ومن مصروفات المنشأة على التوظيف، كما أنه يزيد من الإنتاجية، إذ يرجع كثير من المختصين في الإدارة تفوق الإدارة اليابانية إلى ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي لدى الموظف الياباني، فالمشاركة والاحترام جعلاً من اليابانيين وحدة بشرية متعاونة لحل المشكلات، فالموظف الياباني يعطي الحقوق الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة منظمته".

إن الانتماء التنظيمي يعد في غاية الأهمية لمعظم الشركات التي بدأت بتوجيه عناية فائقة لهذا الموضوع، خصوصاً أن بعض الباحثين ذكروا أن زيادة تكاليف الشركات وتحملها أعباء مالية جاء نتيجة زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية التي تستدعي منها تعزيز مبدأ الانتماء.

إن إيجاد بيئة عمل مناسبة مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة كل ذلك يسهم في زيادة شعور الموظف بانتمائه إلى شركته، حيث يأتي هنا الدور الأكبر للمديرين في تقديم المحفزات مع الاعتراف بما حققوه من إنجازات، إضافة إلى استخدام السلوك الداعم للمرؤوسين وإقامة علاقات ود وصدافة معهم، وحسن السيطرة على المواقف المختلفة التي يمر بها كلاهما.

إن تحقيق التوازن والانتماء داخل المنظمة يحتاج إلى تغيير ثقافة المجتمع عن العمل وثقافة الرؤساء والمرؤوسين، في الوقت نفسه فالانتماء التنظيمي يختلف عن الرضا الوظيفي، فقد يكون الموظف راضياً عن وظيفته لكنه لا يشعر بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها، مشددين على ضرورة الاهتمام بنشر الانتماء بين الموظفين للوصول إلى البيئة النموذجية داخل العمل. تعددت وتنوعت مفاهيم الانتماء التنظيمي وقد اتفق الباحثون على أن مفاهيم الانتماء يمكن أن تندرج تحت ثلاث مداخل وهي :

7-1- مدخل التبادل: يعتمد هذا المدخل على مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه ليكرت والذي أوضح أن الانتماء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد "Sidebets" سيفقدونها إذا ترك المنظمة، ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضاً مثل مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي كونها.

. تعريف (Hrebiniak and Alluto): الانتماء التنظيمي هي ظاهرة تنشأ نتيجة لعلاقات التبادل بين الفرد والمنظمة وتستمر باستمرار هذه العلاقة .

7-2- المدخل النفسي : يعتمد هذا المدخل على مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه Porter وزملائه عام ووفقاً لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يمكن وصفه من خلال ثلاثة عناصر :

* قبول القيم وأهداف المنظمة .

* رغبة الفرد من بذل جهود غير عادية لصالح المنظمة .

* رغبة الفرد في الحفاظ على عضوية المنظمة .

7-3- المدخل المشترك :

يرى إيبصار المدخل المشترك أن كلاً من مدخل التبادل والمدخل النفسي لا يصلح بمفرده لتفسير الانتماء التنظيمي وبالتالي قام Allen and Meyer بتقديم المدخل المشترك ووفقاً لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يعتبر ذا بعدين رئيسيين هما:

7-3-1- الانتماء الاستمراري :

يعكس هذا البعد " ميل الفرد للاستمرار في العمل في المنظمة بسبب الخسائر التي سيتحملها إذا ترك المنظمة " ويتفق هذا المفهوم مع مدخل التبادل .

7-3-2- الانتماء العاطفي :

ويعكس هذا البعد " ارتباط الفرد وتوافقه واحتوائه مع المنظمة التي يعمل بها ويتفق هذا المفهوم مع المدخل النفسي

8-2- سلوك الدافعية.

هي القوة التي تحرك وتثير الفرد؛ لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهمة العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات، ومهارات في العمل (مُجَّد سعيد سلطان، 2002، ص37، ص39).

ويعرفها ميلفين بأنها: مجموعة من العوامل الداخلية النشطة، والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان.

إن الأداء الإنساني يمكن تعريفه أساساً على أنه يتحدد بمستوى الدافعية والقدرة وتفاعلهما معاً، بمعنى: الأداء = الدافعية × القدرة ، أي أنه حتى لو استطاعت المنظمة الحصول على أفراد ممتازين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، وحتى لو عملت على تنمية هذه القدرات، فإنها لا تستطيع أن تتأكد من أن أدائهم سيكون ملائماً أو مناسباً، ولهذا فإن وظيفة أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تعمل على تنشيط وتحفيز قوة العمل، والتي يشار إليها عادة بالدافعية.

كشفت العالم النفسى إبراهيم مأسلوا أن كل البشر يشعرون بحاجات محددة ويسعون إلى إشباعها ، ولقد توصل مأسلوا إلى أن الحاجات البشرية تقعع الإنسان وتتحكم في سلوكه، كما توصل إلى تجميع الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات إذا أنه يعتقد أن الإنسان يسعى إلى إشباع الحاجات التي في المستويات الأعلى ، بعد أن يحقق إشباعه للحاجات التي تكون في المستويات الأدنى وذلك وفقاً لسلم الحاجات المشهور الذي قام بتحديدده، ولقد وصف مأسلوا الحاجات الإنسانية في مجموعاتها أو مستوياتها الخمس كما يلي :

1- الحاجات الأولية : وتمثل في الحاجة إلى الماء والهواء والطعام ، والمأوى .. الخ و التي تمثل الحاجات الأساسية اللازمة للبقاء على وجه الحياة .

وبالتالي فهي تمثل الحاجات المادية والفطرية الأساسية ، التي يسعى الإنسان لإشباعها وذلك على الرغم من أن الكثير من البشر في العالم لم يتمكنوا إلى الآن من إشباع الحد الأدنى منها .

2- الحاجة إلى الأمن والأمان: وقد يواجه كثير من الناس أيضاً صعوبة في هذه الحاجات ، وخاصة منهم من يعيش في مناطق البراكين والزلازل ، أو البلدان التي تتسم بالتقلبات السياسية ، وهناك أفراد يعملون في وظائف تتسم بالمخاطرة أيضاً ، مثل عمال المناجم وغيرهم ، والفرد يسعى دائماً إلى الشعور بالأمن والأمان ، كما يسعى الفرد مثلاً إلى الشعور بالأمان في العمل والاستقرار فيه وعدم الخوف من الفصل أو الاستئناف عنه .

3- الحاجة إلى الحب والانتماء: وتمثل في الحاجات الاجتماعية التي تحمل الفرد ببذل الجهد ويقضى كثيراً من السعي إلى الآخرين والعمل على أن يكون محبوباً من الغير فالإنسان حيوان اجتماعي بطبعه، ولا يمكنه أن يحقق السعادة دون إتمام عملية الاتصال بالآخرين وتبادل الحب والود معهم .

4- حاجات المركز والمكانة: وتمثل في الحاجات إلى احترام النفس والذات وهي الحاجات القريبة من قمة السلم أو نهايته ، و التي قد يصعب الوصول إليها لأنها تطلب أن يفهم الفرد نفسه ويحترمها حتى يمكن له أن يفهم الغير ويحترمه .

5- الحاجة إلى إثبات الذات: وهي أعلى مستوى للإنجاز البشرى طبقاً لفلسفة ماسلو ، وهي تقع في المستوى الذي يستطيع فيه الفرد أن يفهم حقيقته ويدركها ، وأن يعرف قيمة كفاءته والقدرات الكامنة فيه ، ويسعى إلى تطويرها وتنميتها .

ويعرف الفرد الذي يصل إلى تحقيق هذا المستوى من الحاجات ، (بالإنسان الذي استطاع - تحقيق إشباع كل حاجاته) وهذا الفرد يقبل الواقع ولا يخشى التعامل مع الآخرين ، ولديه القدرة على الحكم على المواقف المختلفة ، وفهم شخصية الغير ، ولديه ملكة الابتكار ، وهو إنسان يقدر مساعدة الغير له ويقبلها ولديه القيم والمبادئ التي تعد أساساً في تصرفاته وسلوكه اليومي ، وأخيراً .. فإن هذا الإنسان يكون على استعداد تام لأن يتعلم الجديد من أي إنسان آخر .

6- علاقة الحاجة بالدافع .

تمثل الحاجة غير المشبعة قوة كامنة داخل الإنسان تحثه على التصرف بحثاً من إشباع هذه الحاجات ، فالحاجات قوة دافعة لسلوك الفرد ، فاحتياج الأفراد للمأكل والمأوى (الحاجات الأساسية) يمل قوة دافعة لهم للبحث عن وسيلة لإشباع هذه الحاجات ، ولذلك كان السلوك الأول للإنسان قديماً هو الصيد والبحث عن مقام للإقامة ، وفي العصر الحديث أصبح العمل للكثيرين منا مصدراً أساسياً للحصول على الحاجات الأولية ، لما يوفره من دخل مادي يمكن للفرد من شراء هذه الحاجات وتوفيرها ، ولا يوفر العمل إشباعاً للحاجات الأساسية فقط ، بل نجد أنه يمثل مصدر لإشباع معظم الحاجات ، فهو يوفر حاجات الأمن ، والعلاقات مع الغير ، والمركز والمكانة ، واحترام الذات وإثباتها .

-2-1- أشكال السلوك الدافعي:

للدوافع عدة أشكال من السلوك، وقد قام كيمبل وجارمزي بتقسيم السلوك الدافعي إلى ثلاثة أنواع:

1. **السلوك المتمم أو الكامل:** وهو أكثر أشكال السلوك الدافعي وضوحاً؛ حيث يقوم بالإشباع الكلي لحاجة معينة، ومن أمثلة هذا السلوك والحوافز المرتبطة به: تناول الطعام (الجوع)، الشرب (العطش)، الالتحاق بعضوية نادي (الانتماء)، والترشيح في انتخابات سياسية (القوة).

2. **السلوك الإجرائي أو الوسيلي:** وهو على النقيض من السلوك المتمم أو الكامل، ويتميز هذا السلوك بعدم إشباعه للحاجة بصورة مباشرة، فالاتجاه إلى المطعم أو الالتحاق بفريق كرة قدم بالكلية، يمثلان تعبيرات معينة عن الجوع والانتماء، فالسلوك هنا ما هو إلا إجراء أو وسيلة للحصول على الطعام أو على الأصدقاء، ولكن هذا السلوك لا يعني بالضرورة أن الحاجة قد أشبعت.

3- **السلوك الإحلالي:** هو إحلال طريقة للإشباع مكان طريقة أخرى (حينما يفشل شخص في إشباع حاجة معينة، فإنه يشبع حاجة أخرى بدلاً عنها)، ويمكن إدراج هذا النوع من السلوك، تحت عنوان "الصندوق الأسود" فمن المعروف أنه سلوك دافعي يصعب وصفه بدقة.

-2-2-8- مشاكل عملية الدافعية:

لا شك أن وجود السلوك الإجرائي والاحلالي، يظهر صعوبة التنبؤ أو التحكم في السلوك الإنساني وبنفس المنطق، فكثيراً ما يصعب الاستدلال على الدافع خلف سلوك ملاحظ معين، فسلوك الرجل الذي يجلس لتناول الطعام في

أحد المطاعم، قد يكون أساسه إما دافع الجوع أو دافع آخر غير الجوع، فقد يرتبط اسم المطعم بذوي المراكز الاجتماعية الراقية، ولذا يرغب الفرد في أن يتواجد في هذا المكان؛ لكي يراه الآخرون. ويلخص هيلجارد واتكينسون أسباب صعوبة الاستدلال على الدوافع، من خلال ملاحظة السلوك، في الخمسة أسباب الآتية:

1. يختلف التعبير عن الدوافع الإنسانية من حضارة إلى أخرى، ومن فرد لآخر في نفس الحضارة.
2. تعبر أشكال سلوك مختلفة عن دوافع متشابهة.
3. تعبر أشكال سلوك متشابهة عن دوافع مختلفة في طبيعتها.
4. قد تتخذ الدوافع أشكالاً مضللة.
5. قد يعبر سلوك واحد عن دوافع متعددة.

وتظهر هذه النقاط التعقيد الشديد في عملية الدافعية، سواء من ناحية طبيعتها أو معناها، فلا توجد علاقة بسيطة ومباشرة بين الدافعية والسلوك، وبالرغم من ذلك، فلا شك أنه من المفيد أن تقوم بتقسيم الدوافع إلى أنواعها المختلفة لأغراض الدراسة والتحليل، فتقسم هذه الدوافع إلى الدوافع الأولية، والدوافع العامة، والدوافع الثانوية.

8-3- أنواع الدوافع:

8-3-1- الدوافع الأولية:

وهي دوافع غير متعلمة أو غير مكتسبة أو فطرية، وذات أساس فسيولوجي، مثل (الجوع، والعطش، والنوم، والأمومة، والجنس، الألم)، ويقسم بعض علماء النفس، الدوافع الأولية تقسيماً أكثر تحديداً في الآتي:

1- دوافع العرض أو الإيجابية: وهي تلك التي تنتج عن نقص في الخلايا، يتطلب تعويض معين، مثل الجوع، والعطش، والنوم.

أ- الدوافع المتجنبة أو السلبية: وينشأ هذا النوع، عند وجود مثير ضار جسمانياً أو ذهنياً، مثل الألم.

ب- دوافع الحفاظ على النوع: وهي التي تنشأ عن نظام التكاثر، الذي يشجع التقاء الجنسين، وإنجاب الأطفال والعناية بهم، مثل الجنس، والأمومة.

2- الدوافع العامة: هي دوافع غير متعلمة، ولا تستند على أساس فسيولوجي، مثل دوافع الجدارة، وحب الاستطلاع والتطوع والنشاط، والعاطفة، وتعتبر هذه الدوافع ذو أهمية كبيرة في دراسة السلوك الإنساني، وخاصة في التنظيمات المختلفة، ولا شك أن ارتباط هذه الدوافع بالسلوك التنظيمي أقوى بكثير من ارتباط الدوافع الأولية.

3- الدوافع الثانوية:

تعد الدوافع الثانوية أهم أنواع الدوافع الثلاث عند دراسة سلوك الإنسان الحديث، فكلما تقدم المجتمع الإنساني، أفسحت الدوافع الأولية وإلى حد ما الدوافع العامة، فعلى سبيل المثال، فإن سلوك الإنسان في المجتمعات الغربية الصناعية والمتقدمة والناضجة لا يسيطر عليها دافع الجوع أو العطش، إذ غالباً ما تتحكم فيه الدوافع الثانوية، وهي دوافع متعلمة أو مكتسبة، مثل القوة، والسلطة، والانتماء، والأمان، والمركز الاجتماعي، وتحقيق الذات.

8-4-4- أهم نظريات سلوك الدافعية :

الدافع للانجاز حسب بعض النظريات يتكون من بعد واحد (مكون) أو هو بلوغ النجاح أو تجنب الفشل . أما بالنسبة للنظريات المتبقية فإنها ترى أن الدافع للانجاز يتكون من عدة أبعاد (مكونات) أهمها : الطموح ، المتابعة ، الامتياز ، الاستقلال ، الذاتية ، الأمل في النجاح ، الخوف من الفشل . وفيما يلي نستعرض بعض هذه النظريات المفسرة لدافعية الانجاز :

8-4-1- نظرية موراي :

تستثار الحاجة للانجاز من الداخل بواسطة العمليات الحيوية الداخلية أو الخارجية بواسطة ما يقع على الفرد من تأثيرات موقفية مباشرة وهو ما يطلق عليه مصطلح موراي مصطلح الضغوط ، وتظهر الحاجة للانجاز من خلال :

- سعي الفرد للقيام بالأعمال الصعبة .
 - تناول الأفكار وتنظيمها مع اتخاذ ذلك بسرعة وبطريقة استقلالية قدر الإمكان .
 - تحطي الفرد لما يعترضه من عقبات .
 - وصوله الى مستوى مرتفع في أي مجال من مجالات الحياة .
 - تفوق الفرد على ذاته ومنافسيه الآخرين والتفوق عليهم
 - ازدياد تقدير الفرد لذاته من خلال الممارسة الناجحة لما لديه من قدرات وإمكانات .
- جوانب القوة والضعف في نظرية موراي:**

أ- جوانب القوة : تمكن القوة في نظرية موراي لدافعية الانجاز فيما يلي :

- إمكانية حمل أوصاف متميزة للشخصيات المختلفة .
- استبداله لمفهوم الحاجة لمفهوم أكثر دقة وتحديد يعرف بالاستعداد للموضوع .
- بنائه وتطويره لأداة من أعظم الأدوات قياسا للشخصية .
- فتح أبواب البحث في مجال دافعية الانجاز .

ب- جوانب الضعف : يكمن الضعف في نظرية موراي لدافعية الانجاز فيما يلي :

- المخاطرة بتفسيرات كاذبة قد يقع فيها بعض علماء النفس ولعل هذا الموقع قد دفعه الى تعديل نظرياته عدة مرات .

8-4-2- نظرية ما كليلاند:

الدافع للانجاز حسب ما كليلاند يمكن تعلمه أو التخلص منه تحت ظروف معينة وبالتالي يمكن إكسابها لأمم ومجتمعات ذات خصائص مختلفة ومتعددة. كما أن الأفراد ذوي الدافعية للانجاز يتجهون الى تفضيل الممارسات ذات الإثارة المتوسطة وهذا لكون الممارسات المتحدية جدا تؤدي الى المخاطرة وبالتالي الفشل وهذا الحالة غير مقبولة لديهم إطلاقا .

ويطلق ما كليلاند على تصوره للدافعية للانجاز نموذج الاستشارة الانفعالية .

- جوانب القوة في هذه النظرية : تتمثل جوانب القوة فيما يلي :

- قدم ماكلياند أساسا نظريا يمكن من خلاله مناقشة وتفسير نمو الدافعية للانجاز لدى بعض الأفراد وانخفاضها لدى البعض الآخر ، حيث تمثل مخرجات أو نتائج الانجاز أهمية كبيرة من حيث تأثيرها الايجابي أو السلبي على الأفراد ، فإذا كان العائد ايجابيا ارتفعت الدافعية والعكس ومثل هذا التصور يمكن من خلاله قياس دافعية الأفراد للانجاز والتنبؤ بالأفراد الذين يؤدون بشكل جيد في مواقف الانجاز مقارنة مع غيرهم .
- ما دامت هناك إمكانية لاكتساب دافعية الانجاز حسب ماكلياند فان هذا يعطي نظريته دفعة كبيرة تفوق تلك التي نالتها بعض النظريات الأخرى .

- جوانب الضعف :

- استعماله للاختبارات الاسقاطية مثل اختبار تفهم الموضوع لتحديد الحاجات الأساسية يدعوا الى الشك ، فيما نجد أن لهذا النوع من الاختبارات عدة مزايا في تفسير الملاحظات الذاتية ، فانه في حد ذاته تمرين يتضح منه انحياز الباحث لا انحياز المبحوث .
- الفكرة القائلة بان الدافع للانجاز يمكن تعلمه للكبار تتضارب وتتعارض مع العديد من الدراسات النفسية التي تقول بان اكتساب الدوافع يظهر عادة في الطفولة ومن الصعب جدا تغييره عندما يثبت وما كلياند نفسه يعترف بهذا الشكل ، لكنه يقول أن هناك أدلة قوية في ميادين عديدة مثل (السياسة ، الدين) توضح بان سلوك الكبار يمكن تغييره جذريا في فترة قصيرة جدا .

8-5-1- قياس دافعية الانجاز :

- يمثل قياس دافعية الانجاز تحديا لعلماء النفس ورغم ذلك تمكنوا من إيجاد نوعين من المقاييس والمتمثلان في :
- 8-5-1- المقاييس الاسقاطية :** يطلب من المفحوص في هذا النوع من الاختبارات أن يستجيب الى منبه غامض ليستشف الباحث من هذه الاستجابة نوع الدوافع التي توجد عند المفحوص والمسلمة التي تحكم استخدام مثل هذه الاختبارات هي أن دوافعنا تؤثر في العمليات غير الشعورية والتي تؤثر بدورها على السلوك .

8-5-2- المقاييس الموضوعية :

- يعد استخدام هذا النوع من الاختبارات من أكثر الطرق شيوعا في قياس الدافعية ويعطي المفحوصين بمقتضاه عددا من الأسئلة ليجيبوا عليها من خلال الاختيار بين بدائل مثل "نعم ، لا" ، أو الاختيار من بين عدة بدائل وتسمى هذه الاختبارات بالمقاييس الموضوعية لأنها لا تسمح للقائم بالدراسة أن يتدخل ذاتيا في تصحيح الإجابات مثل ما هو في الاختبارات الاسقاطية . وفي الجدول التالي نقدم بعض من المقاييس الاسقاطية والموضوعية :

المقاييس الموضوعية	المقاييس الاسقاطية
<p>- مقياس " فينر" لدافعية الانجاز لدى الأطفال والمراهقين والذي اشتقت عباراته من نظرية اتكنيسون .</p> <p>- استخبار دافع الانجاز لهرمانس ويتميز ب:</p> <p>- بنائه بعيد عن نظرية اتكنسون</p> <p>- بني على المظاهر الأكثر شيوعا : مستوى الطموح ،سلوك تقبل المخاطرة ،المثابرة ،توتر العمل ،إدراك الزمن ،التوجه للمستقبل ،اختبار الرفيق ،سلوك التعرف ،سلوك الانجاز .</p> <p>- يتكون من 29 عبارة متعددة .</p> <p>- قام إبراهيم قشقوش بتصميم أول أداة عربية لقياس دافع الانجاز واستند فيها الى نفس مفهوم ماكيليلاند وزملائه عن دافع الانجاز واعتمد الباحث على صدق المحكمين .</p> <p>- وإعادة الإجراء للتحقيق من صدق وثبات الأداة .</p> <p>- مقياس دافعية الانجاز للأستاذ:</p> <p>وضع هذا المقياس الدكتور عبد الرحمان صالح الأزرق صممه في ضوء المواقف التعليمية العامة التي يقوم بها المعلم والمتوقعة منه ويتكون هذا المقياس في صورته النهائية من 32 عبارة و05 ابعاد تمثل مكونات دافع الانجاز لدى الأستاذ وهي : الطموح ،المثابرة ،الأداء ،إدراك أهمية الزمن ،التنافس ،واستعمل الباحث طريقة التجزئة النصفية للتأكد من وثبات الاختبار واستخدم صدق المفردات للتحقق من صدق المقياس وتوصل الى نتائج مرضية .(عبد الرحمان صالح الأزرق ،2000،ص144-150).</p>	<p>- مقياس تفهم الموضوع : يرجع الفضل الى هنري موراي في إعداد هذا الاختبار .</p> <p>- يتضمن هذا الاختبار صورا تعرض على المفحوصين ثم يطلب منهم أن يكتبوا قصصا في 05دقائق مسترشدين بعدة أسئلة والصورة إما أن تختار أو تصنع خصيصا لنواحي أفكار الانجاز بعد ذلك تقدم القصص ويتم تقويمها بحسب مضمون الانجاز.</p> <p>- قام ماكيليلاند وآخرون بتعديل اختبار موراي حيث يتكون الاختبار من :</p> <p>-أسئلة بعضها مشتق من مقياس موراي والبعض الآخر صممها ماكيليلاند وزملائه وهي مصممة خصيصا لقياس دافعية الانجاز .</p> <p>ويتم عرض كل صورة من الصور لمدة 20 ثانية أمام المبحوث ثم يطلب منه كتابة قصة تشمل الإجابة عن تلك الأسئلة في مدة لا تزيد عن 05دقائق .</p> <p>- على الرغم من ضعف وثبات وصدق اختبار تفهم الموضوع فانه شاع استخدامه على نطاق واسع في العديد من البحوث والدراسات التي تناولت الدافعية للانجاز ،وعندما بدا النقد يوجه الى أساليب القياس الاسقاطية حاول البعض إدخال بعض التعديلات على هذه الأساليب مثل "فرنس" بوضع مقياس الاستبصار و"ارسون" بوضع اختبار التغيير و"ماتينا" و"نتربوتم" تصميم اختبار المهارة .(عبد اللطيف خليفة 2000،ص99)</p>

الجدول (01) الفرق بين المقاييس الاسقاطية والموضوعية .

خلاصة :

يجب أن تعمل المؤسسة على تكوين أفرادها وتحسين سلوكياتهم نحو الأفضل وعلى تطوير العمل والأفكار الخلاقة، من أجل زيادة الكفاءات ورفع مستوى الجودة والأداء ولأنه لا بد على العاملين من معرفة مفهوم السلوك التنظيمي وكيف يتم، بحيث يجب التعرف أهم الاستراتيجيات التي أدت إلى إحداثه وهذا ما يسمح بتقليل منه ومقاومته ويمكن أيضا أن يجعل العاملين مطالبين بالتغيير نتيجة لتعرفهم على الفجوات التي تهدد المؤسسة مقارنة بالتطورات التي تحصل خارجها، والمسؤولية تعود لإدارة الموارد البشرية في إعداد مثل هذه البرامج، ويمكن القول أن المؤسسات أصبحت أمام حتمية التغيير الشامل كسبيل للبقاء والاستمرار ومواجهة ضغوطات المنافسة، لذا عليها بجانب القيام بالتخطيط للاستثمار البشري بما يضمن حسن اختيار الموارد البشرية وتكوينها للارتقاء بمستوى كفاءتها وتطويرها والمساهمة في تفعيل وتعزيز الشعور بالانتماء والرضا مما يدفع بالإفراد العاملين إلى تحقيق أفضل أداء لهم وبأفضل الطرق والوسائل المتاحة لدى المؤسسة .

وبالتالي يمكن للسلوك التنظيمي أن يقدم للمؤسسة العديد من المنافع إذا تم تنفيذه بإتباع إستراتيجية المشاركة والإقناع الرشيد أو إستراتيجية البراعة القيادية، وذلك لكونها استراتيجيات تركز على الفرد الذي يعتبر العنصر المحرك للتغيير، وكما يتم اعتماد عدة أساليب ومدخل لإحداثه، إلا أن أهميته ونجاحه يبقى مرهون بظروف المؤسسة ومدى توفرها على الموارد المالية والمادية والبشرية المؤهلة .

الفصل الثالث

المؤسسات الرياضية

تمهيد :

لقد أصبح النشاط البدني الرياضي اليوم أحد أهم مقومات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لأي بلد ما لذلك أصبحنا نجد اهتمام واسع بالرياضة ما يعني حتمية الإدارة الرياضية ومفهومها الحديث والحديث عن المؤسسات الرياضية فهي تلك المؤسسات أو الهيئات التي أعدت خصيصا لممارسة النشاط البدني الرياضي وتختلف باختلاف نوع النشاط الرياضي وكذلك تختلف باختلاف الجهة المالكة لهذه المؤسسة قد تكون (عمومية أو خاصة) ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق للمؤسسة الرياضية بشكل عام ومفصل والإدارة الرياضية باسترسال.

1- مفهوم المؤسسة:

إنّ مفهوم المؤسسة لا يمكن الإشارة إليه بتعبير واحد بل هناك مجموعة من المفاهيم تتأتى من جوانب عدّة، اقتصادية واجتماعية وخاصة قانونية حيث هي ذات تطور تاريخي مستمر. ففي سياق الجانب الاقتصادي، تمثل المؤسسة هيكل تنظيم يركز على تفعيل مجموعة من العوامل قصد تحقيق إنتاج إذن الغاية الأسمى لعمل المؤسسة هي الوظيفة الإنتاجية للسلعة أو الخدمة، أمّا من الجانب الاجتماعي فالمؤسسة مكون اجتماعي (الأُسرة، الفرد) ينشط في نطاق معين لأداء وظيفة اجتماعية لبلوغ أهداف منها تحقيق مقابل، توفير الرفاهية الاجتماعية...، وبهذا فإنّ الفرد الكائن في هذا الموقف يعتبر أحد عوامل الإنتاج الأساسية هذا ما يبرز الفرق بين المؤسسة الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربحية، والمؤسسة الاجتماعية التي تمثل بنية خلوية لها أهداف اجتماعية أي ذات طابع اجتماعي محض.

02- المؤسسة الرياضية وفلسفة المجتمع

عموما ما يحقق النشاط البدني الرياضي أهداف اجتماعية سامية، إضافة إلى كون الرياضة هواية يمارسها الكثيرون، هي حق لكل فرد من أفراد المجتمع وفن يمكن الاحتراف فيه هذا ما يسمى فلسفة المجتمع اتجاه الرياضة. وفق ذلك تقوم وتنشأ المؤسسات الرياضية باختلاف أنواعها لتعدّ الفرد بدنيا وعقليا واجتماعيا بصورة متكاملة. ونظرا للطلب والحاجة المتزايد لمثل هذه الهيئات التي تمارس فيها الأنشطة الرياضية والتخصص وسمو المهارات، نظمت هذه الأديان في أندية هاوية وشبه محترفة وأخرى محترفة، حيث أنه مع الفلسفة الاجتماعية الطاغية عليها طابع العولمة أصبحت الاهتمامات توجه نحو الأندية الرياضية المحترفة التي تجمع بين الممارسة الرياضية وتحقيق الربح المادي، يجري ذلك في إطار قانون ووفق سلم تنظيمي محكم مثل الفدراليات والجمعيات الرياضية والأندية والفرق.... الخ

فبعد مرور ممارسة هذه الأنشطة عبر مراحل الهواية والترويح في التجمعات الرياضية المختلفة، أصبحت تشكل مؤسسات تجمع بين عدة عوامل لتبلغ أهداف معينة، فباتت مواضيعها الأنشطة التجارية والصناعية تحت قيادة هيئة إدارية تحدد برامج العمل وتنفذها ثم تراقب النتائج، أما من الناحية القانونية فأصبحت هذه الهيئات تخضع للقانون التجاري والمدني الذي يحكم كل ما يتعلق بهذه المؤسسات.

ومن هذا يمكننا استخلاص أن موضوع وأهمية المؤسسة الرياضية في مجتمع معين، يتوقف على الفلسفة السائدة فيه رغم الإدراك غير كافي بأهميتها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وهنا يمكننا التأكيد على أن للرياضة بعد فلسفي كعميق، حيث ارتبط دورها بالمهام الدينية وقوانين الحكم المثبتة إضافة إلى أنها مجرد غرض يحققه الرياضيون كعمل مقدس. وتختلف فلسفة الرياضة عند المجتمعات باختلافها فتتغير حسب الاتجاهات والديانة والثقافة السائدة (مروان، 2000، ص 48).

03- الهيئات الرياضية:

النشاط البدني الرياضي فاعل قوي في تأسيس الثقافات وتنميتها، وله القدرة الكبيرة على التنشئة الاجتماعية، والبناء والتطور والازدهار يرتكز على قيم عدة نذكر منها التنظيم، المنافسة، اللياقة البدنية، وتحقيق البطولات والأرقام القياسية. فعبر تلك القيم يكون:

الاتحادات الدولية الأولمبية IOF

اللجنة الأولمبية الأهلية NOC

الاتحادات غير أولمبية الوطنية INF

الاتحادات الأولمبية الوطنية ION

الأندية الرياضية SC

للنشاط البدني الرياضي بعد فلسفي ومهام دينية، إلا أنه سرعان ما تنحت هاته المبادئ وأصبحت أهداف الممارسة مادية وتجارية بحتة، وأتى التنظيم الجديد لذلك النشاط الذي ينجز في هيئات رياضية تشتمل على هيئات أهلية وأخرى حكومية:

03-01- الهيئات الرياضية الحكومية: وهي مؤسسات تفوضها الحكومة عنها لإدارة وتسيير النشاطات البدنية والرياضية، منها وزارات الشبيبة والرياضة، هيئات عامة للشباب والرياضة أو مؤسسات حيث تختلف التسمية من دولة لأخرى. وإلى جانب هاته المؤسسات نجد وزارات التربية والتعليم كونها مسؤولة عن برامج تربية وتعليم النشأ والشباب عبر مختلف مراحل التكوين والتعليم.

03-02- الهيئات الرياضية الأهلية:

صاحبة الحصة الكبرى لممارسة النشاط البدني الرياضي في المجتمع لاختلافها وتعددتها وانتشارها وتمثل الهيئة الأهلية كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من أشخاص عدة طبيعيين أو اعتباريين (معنويين). فالمؤسسات الرياضية الأهلية هي وحدات تحمل طابع رياضي، اجتماعي ثقافي، صحي وترويجي، ويجب أن نشير أنه مع المستجدات التي تشهدها الأنظمة الاقتصادية والانتقال إلى نظام الرأسمالية، أصبحت تلك الهيئات ذات طبيعة اقتصادية بصفاتها تجمع بين كثير من عوامل الإنتاج بما فيها المادية والمعنوية. وقد صنفت الهيئات الرياضية الأهلية إلى:

-الجان الأولمبية الأهلية.

-الاتحادات الرياضية.

-الأندية الرياضية.

-مراكز الشباب و الرياضة.

-جمعيات الأنشطة الرياضية. (مروان ، مرجع سابق، ص 46)

04- أنواع المؤسسات الرياضية:

المؤسسة الرياضية هي الإطار المكاني والقانوني الذي يحيط بممارسة النشاط البدني الرياضي والهادف، باعتبار هذا النشاط أصبح يشغل مكانة اجتماعية هامة نظرا لثقافة العولمة السائدة في أيامنا. فأصبح يوجد ما يعرف بأقسام صناعة الرياضة المتمثلة في التجمعات الآتية:

-رياضة الفرق المحترفة.

-الرياضة الجامعية و المدرسية.

-المنشآت الرياضية.

-الأندية الرياضية.

-مضمرات السباق.

-الرياضات التجارية (البولينغ)...

-أندية الصحة.

-الأندية الترويجية.

-المعسكرات الرياضية.

هذه كلها تمثل قلوب مؤسساتي تتوفر على أنظمة معينة لسياق العلاقات والشؤون بين مجموعة من الأفراد وكذا تنشأ على تركيبات وتضم أدوات وتجهيزات مختلفة، ذات صفة اعتبارية مستقلة ومركز معين كل هذا ينجز ضمن إطار قانوني. وتهدف إلى الاستمرارية في النشاط والرقي بالمنتوج المادي والخدمات بناء على برامج وخطط واضحة تحت إشراف قادة معينين. هذا ما يُؤتيها طابع مؤسسات صناعة رياضية.

5- مديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار:

5-1- تعريف بالولاية : تقع ولاية أدرار في جنوب غرب البلاد، تتربع على مساحة 427968 كيلومتر مربع، عدد الدوائر 11، عدد البلديات 28 بلدية ، وهي حديثة النشأة نسبيا تأسست عام 1990م.

-الحدود :- شمالا : ولاية البيض، بشار، غرداية. **- شرقا :** غرداية ، تمنراست- غربا : تندوف، بشار، موريتانيا. **- جنوبا :** تمنراست ، مالي.

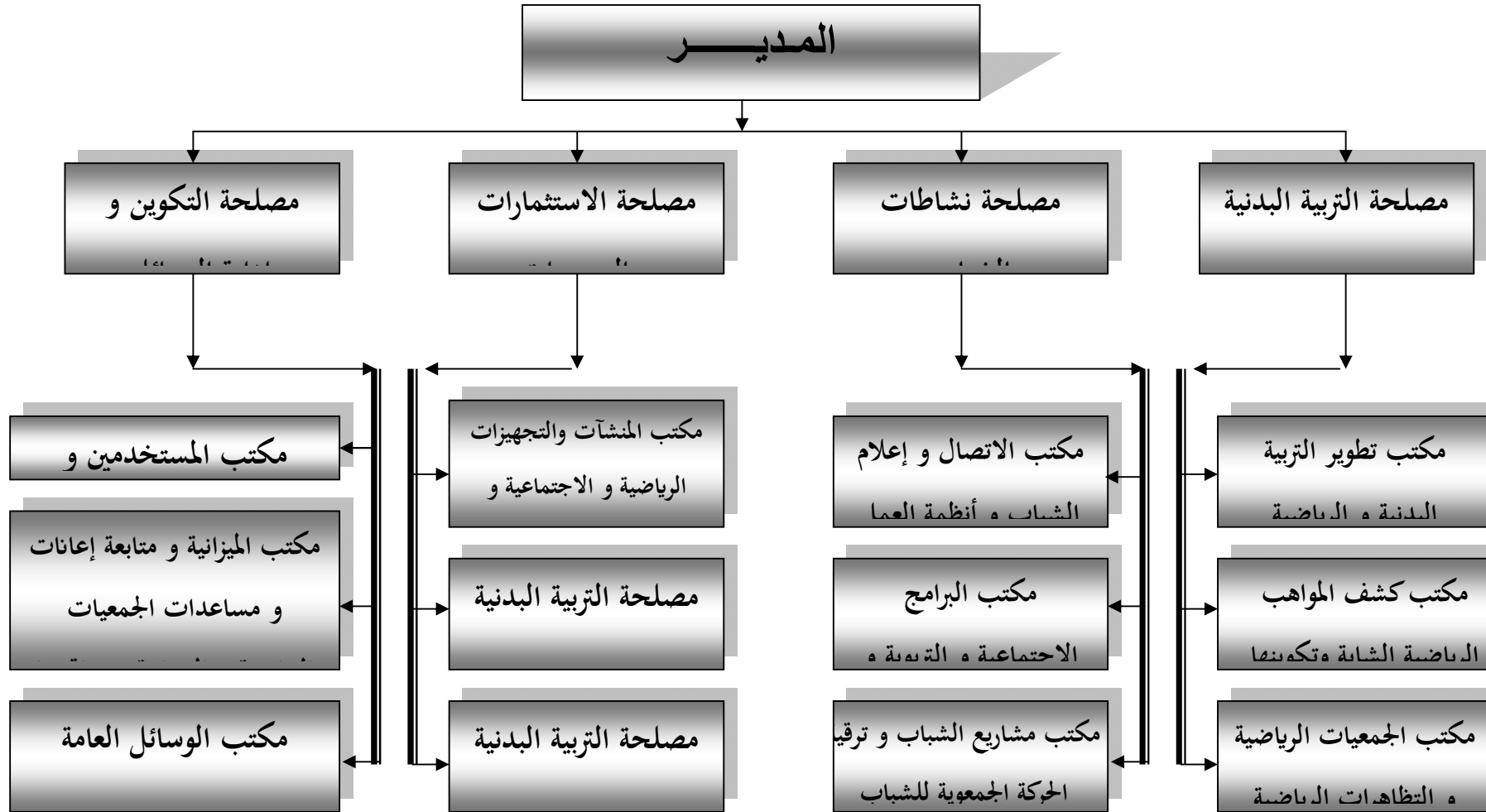
5-2- مديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار: هي مؤسسة عمومية أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي

رقم 234 المؤرخ في 28 جويلية 1990 المحدد لتسيير مصالح مديرية الشباب والرياضة ،تتربع على مساحة تقدر ب234، تم افتتاح مديرية الشباب والرياضة بإدرار رسميا بتاريخ 09-01-1990.

يتأسها مدير واحد أما عدد العاملين بالمديرية 422 عامل منهم 220 إطارات بيداغوجي، الأسلاك المشتركة 71 عامل، العمال المهنيين 85 ، الاطارات الموضوعة تحت الخدمة 11، العمال المتعاقدين 34 عامل.

كما أنها تضم مؤسسات تابعة لها وهي (ديوان المركبات المتعددة الرياضات ،ديوان مؤسسات الشباب،76 دور للشباب،8مراكز ثقافية،12مركبات رياضية جواريه،07 قاعات متعددة النشاطات،03 قاعات متعددة الرياضات، 07 بيوت للشباب.

- الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار



06- هيكله النوادي الرياضية حسب المشرع الجزائري:

تكامل الأنشطة الرياضية والمصالح الاجتماعية والاقتصادية أدى بها إلى الارتقاء، ولأن قيام الأندية الرياضية يعتمد على دعائم اقتصادية مثل الميزانيات المالية والأدوات والتجهيزات وغيرها من عوامل، فضلا عن ذلك تزايد عدد ممارسي النشاط البدني الرياضي ما أدى بالمشرع الجزائري البحث المستمر في هذا المجال وتغطية الفجوات المشهودة سابقا في شأن الأندية الرياضية ما تجسد في استمرار تعديل وإصدار القوانين وآخرها قانون 05/13 الصادر سنة 2013 المؤطر لنوع الأندية والراسم لحظوظها المالية من ميزانية الدولة، ولقد صنف هذا القانون النوادي الرياضية إلى صنفين هما:

06-01- النوادي الرياضية الهاوية: حسب المادة 75: "النادي الرياضي الهاوي جمعية رياضية ذات نشاط غير مربح، تدير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات وأحكام هذا القانون، وكذا قانونه الأساسي"

06-02- النوادي الرياضية المحترفة: حسب المادة 78: يعد النادي الرياضي المحترف شركة تجارية ذات هدف رياضي يمكن أن تأخذ أحد أشكال الشركات التجارية الآتية :

- المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.

- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.

- الشركة الرياضية ذات الأسهم.

تدير الشركات المنصوص عليها أعلاه، بأحكام القانون التجاري وأحكام هذا القانون، وكذا قوانينها الأساسية الخاصة التي يجب أن تحدد، لا سيما كفاءات تنظيمها وطبيعتها المساهمات. تحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات المذكورة أعلاه، عن طريق التنظيم. (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2013، في المادة 78)

07- النادي الرياضي كمؤسسة اقتصادية:

الأندية الرياضية هيئات اجتماعية بصفتها تنشأ عن تجمع فئة من الأشخاص لممارسة النشاط البدني الرياضي، كذلك تمثل هيئات اقتصادية كونها أصبحت ذات هدف تجاري ومادي خاصة الأندية المحترفة منها حيث تقوم عن إدماج موارد مادية وأخرى بشرية، هذا أساسا ما يمنحها الطابع الاقتصادي للمؤسسة. وكذا نجد شأن الأندية الرياضية في الدول المتقدمة بالخصوص نفس شأن باقي المؤسسات ضمن الجهاز الاقتصادي للدولة. وعلى مختلف المستويات كجهاز التمويل والتمويل، وجهاز التأمين حيث كلما ازدهر نشاط تلك المؤسسات الرياضية وكان ذلك بالاستغلال الأمثل للموارد المادية المتاحة والطاقات البشرية، ما يسهم في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني، ومن خلال المخطط التالي يمكننا إبراز مكانة المؤسسات الرياضية في جهاز المؤسسات الاقتصادية المتحركة في الدولة:

هكذا يمكننا توضيح المكانة والقسم الذي تشغله الأندية الرياضية في الجهاز الاقتصادي للدولة. لأنها ذات نفقات غير محدودة ومتزايدة، مقابل ذلك تواجه احتياجات وجب توفير موارد لتغطيتها.

وإذا كان الاستثمار في المؤسسة الرياضية يهدف إلى خلق قيمة مضافة، فيجدر بنا إدراك أن الاستثمار لإنعاش الموارد البشرية وترقيتها بهدف الرفع من الإنتاج وتحقيق الأهداف المرجوة، وهي أشمل من أهداف باقي المؤسسات . فهي تشمل على أهداف اجتماعية منها التربية والقضاء على الآفات. وأهداف أخرى اقتصادية كتحقيق المردود المادي والتحرك ضمن باقي عناصر الجهاز الاقتصادي للدولة. وفق ذلك أكد الباحثون على أهمية المؤسسة الرياضية التي تعتبر جزء فاعل في الدورة الاقتصادية، لتغطية التكاليف مثلاً أثناء تأدية العمل بها، كما تمنح أجور للمؤسسين الذين يعتبرون أعوان اقتصادية وبدورهم يمثلون عملاء في شركات ومؤسسات اقتصادية التي تعرض للبيع سلع وخدمات حيث تسهم في تمويلها.

08- المؤسسة الرياضية كهيئة استثمارية:

إن النشاط في أي مؤسسة كانت يقوم على استثمار الطاقات البشرية والمتاحات المالية بأفضل طريقة وصولاً إلى التفوق، ومن السمات المحددة لنجاح العملية الاستثمارية في المؤسسة: تقديم أفضل خدمة أو سلعة ذات جودة للمستفيدين، أي الجمهور الخارجي والداخلي وكذا استحداث المنتجات بالموازاة مع تجدد الاحتياجات وتزايدها. والمؤسسة الرياضية شأنها نفس شأن باقي المؤسسات حيث أنها تمثل هيئة استثمارية تقوم على عدة محاور تشمل الآتي:

08-01- محاور الاستثمار في المؤسسة الرياضية:

08-01-01- المحور القانوني: يعني أن النشاط الاستثماري في المؤسسة يتوفر على وسط يسوده المناخ القانوني بناء على تشريعات مدققة خاصة بالمجال الرياضي، تنظم هذا النوع من الأعمال. وفي هذا الإطار يتم تحديد كل من مصادر التمويل لتلك المؤسسات وحدود العمليات الاستثمارية وأداء المعاملات، بناءً على مبدأ التحفيز بعد إصدار قوانين ولوائح تتضمن هذه المعاملات.

08-01-02- محور الوعي الاستثماري: أي ضرورة نشر وتنمية الوعي لتنشيط أو تفعيل الأداء الاستثماري واستقطاب المستثمر لتشغيل رؤوس أمواله أو طاقاته المعنية إلى المؤسسة الرياضية. ليتم استغلال الممولين والمسؤولين في الهيئة الرياضية، علماً أن التكاليف عالية والأخطار معتبرة في هذا القطاع من الاستثمار.

08-01-03- محور السياسات المتخذة: حيث يجب تخطيط سياسات تضع أهداف واضحة، تتعلق بالنتائج المادي والمعنوي أي المردود الرياضي. وينبغي كذلك تحديد طابع الهواية والاحتراف وإتباع تسلسل إداري محكم حسب السياسة المتبناة لتحقيق التوافق بين مدخلات العمل

08-01-04- المحور الفني: وتتحقق الفنية على مستوى المؤسسة. الإنتاجي وبالتالي تحقيق الأهداف الرياضية، بتوفر محيط تنشأ فيه علاقات عامة منشودة ومسؤولية تحدد أشكال وأنواع الاستثمارات المنجزة في هذا

النوع من الهيئات وتنتهي بنشر وتعريف المنتج للجمهور المستهلك وبهذا يتم تحقيق الاستقرار الإداري بناء على عناصر التسيير للمؤسسة.

08-01-05- محور الإجراءات الإدارية: فبوجود جهاز إداري فعال يوجد خطة استثمارية بالمؤسسة ويعمل

للحد من التدخل الحكومي وفق سياسات الخوصصة الإدارية، تتأسس مشاريع الاستثمار والإنتاج وتزيج العوائق للقضاء على نظام المركزية. كما تسهم في ترشيد القرارات الاستثمارية وجعلها استراتيجية ومحفزة.

08-01-06- محور التمويل: حيث أن المؤسسة الرياضية حاجتها متزايدة ويجب تغطيتها عبر مختلف وسائل

وطرق التمويل، وتحديد ومعالجة الميزانيات واستقطاب الائتمان من قبل الوزارات، والمؤسسات الاقتصادية وذلك بخلق مخصصات الاستثمار في المؤسسة الرياضية.

08-01-07- محور البنى الأساسية (التحتية): فكون المؤسسة الرياضية جهاز عمل ينشأ ويتوفر على

أدوات وأجهزة، وتمارس نشاطاته في منشآت خاصة بالنشاطات البدنية والرياضية، تساعد على تسهيل مهام هذه الممارسة. وبدورها هذه المنشآت تستثمر لزيادة الدخل القومي.

ومن هذا فإن العلاقة بين مصطلح الاستثمار وكلمة رياضة تتوافق على مستويين هما:

- استثمار رياضي بالمؤسسة: يتم بالرعاية و التمويل و جني مختلف عائدات الأحداث الرياضية من المنافسات المقامة و تنمية هذه الأنشطة.

- استثمار عام: و هو استثمار ثاني، يعني البحث و العمل من أجل تنمية القيمة المضافة و هي الناتجة عن

الفرق بين النتيجة و تكلفة العمل في المؤسسة الرياضية. (الشافعي، 2006، ص 87)

09- المؤسسة الرياضية في المحيط الاقتصادي:

إن التأثير الاقتصادي للأنشطة الرياضية أُولى أهمية كبرى في الآونة الأخيرة، حيث ظهر ما يعرف بصناعة الرياضة .

هذا ما تطلب حضور محللين اقتصاديين في المجال الرياضي، لإعطاء الأنشطة أهمية تحليلية بصيغة وحدوية جزئية

تعرض لمؤسسة النشاط الرياضي ومعالجة وحداته الإنتاجية من حيث التدريب والتجهيز وتسويق المنتجات

ودراسات استهلاكها، بعد العمل المستمر من أجل تطويرها.

بهذا يقوم المحللون الاقتصاديون بدراسة الوحدات الكبرى والكلية لعمل الأعوان الاقتصادية وعلاقتها بالقطاع

الرياضي، من خلال استعارة النتائج المادية لأعمال المؤسسة الرياضية، لكن يبقى هذا الجانب من التحليل

الذي يدرس المجتمعات الاقتصادية بالاهتمام بجانب النشاط الرياضي يشهد اهتماما ضئيلا مقارنة وباقي الأنشطة .

راجع لعدم توفر الوسائل والتقارير المالية المحاسبية المصريح بها بصفة دورية، بسبب كذلك التدفقات المالية غير

مستثمرة في الميدان بصفة إستراتيجية. كما يمكننا إيجاد التحليل الاقتصادي للأعمال الرياضية يدرس الروابط بين

المؤسسات الرياضية كهيئات مستقلة والمجتمعات الكائنة فيها، من هذه التحاليل يمكن الإشارة إلى مكانة الأندية الرياضية ضمن الفدراليات والوزارات التابعة لها. هنا يبرز الدور السامي للهيئة الرياضية في محيطها الاقتصادي والاجتماعي الذي تنشأ فيه . حيث تتأثر بأوضاعه وتؤثر فيه، فالأجته الأول معناه أن رقي الهيئة الرياضية وازدهار نشاطها وأعمالها يتوقف على المستوى الاقتصادي والاجتماعي للبلد حيث يحظى بالدعم المادي والمعنوي، بينما بإمكانها الإسهام في تطوير المجتمع واقتصاده من خلال زيادة مداخيله وإسهامه كذلك في التنمية المحلية .

(Liliane et Jaques.2000.P19)

10- ركائز العمل في المؤسسة الرياضية:

هدف أي مؤسسة كانت هو تحقيق الربحية والتنمية المستدامة فيها، ولنجاح عملها وجب دمج مختلف عوامل الإنتاج من موارد مادية وطاقات بشرية بأنسب طريقة ممكنة . وإدراج عمل إداري سليم يلم بطرق علمية بجوانب نفسية، اقتصادية، واجتماعية وكذا فلسفة المجتمع، على كل هذا يتركز العمل في المؤسسة الرياضية، ضف إلى ذلك آليات التسويق المطورة والعلمية . حيث أن تبني تلك المبادئ يؤمن تحقيق الأرباح والمواصلة في الإنتاج الجيد، والأعمال الرياضية تعرف تطوراً مستمراً خصوصاً في الدول المتقدمة، إثر رسكلة معارف المشرفين على الأعمال فيها واستحداث الوسائل والآليات المستخدمة هناك . وبذلك على الأعضاء في الهيئة الرياضية الإمام بتلك الركائز وأسس العمل بتطبيقها وتوجيه العناصر الفاعلة، ثم يأتي تقييمهم ومراقبتهم بصفة مستمرة ودائمة، لكي يتمكن المشرف السامي من التصرف إذا ما تطلب الأمر ذلك حين بروز متغيرات دخيلة على الأحداث لم يرتقب لها أو ضغوط مختلفة المصدر والنوع . وصناعة الرياضة بدورها تبني على ركائز يجب العمل بها في الهيئات الرياضية، بهدف ترقية أخلاقيات ونتائج الرياضة، وفق الإدارة الفاعلة للنشاطات الممارسة . وما ينبغي أن نخص بالذكر التركيز على التسيير العلمي السليم والجيد للعنصر المادي خاصة، والذي يعتبر محركاً أساسياً لتفعيل بقية عوامل الإنتاج في هذه الهيئات . وهذا يتم باستحداث الطرق والدقة في التطبيق، لأجل التمكن من تغطية

المتطلبات المتزايدة بالإمكانات المحدودة. (ZEGHDOUD.2001.P89)

11- أهداف وغايات المؤسسة الرياضية: يتم إنشاء وتخطيط أهداف المؤسسة الرياضية منذ نقطة الانطلاق،

كما يمكن تعيين الإشارة إلى الأهداف الشائعة منها من خلال الآتي:

- تكوين الشخصية المتكاملة من النواحي، الاجتماعية، الصحية، الفكرية و الروحية.
- بث الروح القومية بين الأعضاء من الشباب و إتاحة الظروف المناسبة لتحقيق ذلك.
- تهيئة الوسائل و تسيير الأموال لاستغلال الطاقات و مهارت الفردية.

علاوة إلى ذلك نشير إلى أسمى هدف والمتمثل في:

- تنمية القدرات و تهيئة الكفاءات للرقى بها إلى أعلى الدرجات، و بلوغ المهارات أو ما يصطلح به " الرياضي المنتج " الذي يتمكن من تحقيق المردود المعنوي و تحصيل الأرباح المادية.

ونظرا إلى أن المؤسسات الرياضية أصبحت تحمل صيغة المؤسسة الاقتصادية، حيث تشتمل على نفس أهدافها، كالاستغلال الاقتصادي والتمكن من إنتاج سلع وخدمات تغطي الطلب السوقي في حدود الإمكانيات المتوفرة ورفع مستوى المعيشة وتحقيق العائد المناسب من رأس المال المستثمر، وامتصاص البطالة وتحقيق التكامل الاقتصادي وكذا تحقيق الاكتفاء الذاتي الوطني في سياق الاهتمام بالأحداث الرياضية المحلية والفرق الوطنية الذي من شأنه تقليل التكاليف مثل شراء حقوق بث المباريات الدولية، استقطاب المهتمين وأصحاب رؤوس الأموال .

وصولا بالهيئة الرياضية للدخول بها في أسواق تداول رؤوس الأموال مثل ذلك الذي حصل مع نادي " ليون " الفرنسي الذي دخل سوق معاملات البورصة في 2007 ب 150 مليون أورو. وبناء على ما سبق نؤكد أنه، ككل عمل أهداف المؤسسة الرياضية يجب استحداثها لتجاوب والتطور الحاصل في شتى الميادين

فإضافة إلى الأهداف الكلاسيكية، التي تعتم في رفع القيمة المضافة، التشغيل، التوسع الاقتصادي والاجتماعي، تلبية الحاجات، تحقيق التمويل الذاتي والأرباح. ويجب وضع غايات أسمى كالتوسع المالي وعولمة الأنظمة وسيادة النظام الرأسمالي بالتحكم في كل الاتجاهات.

12- الإمكانيات في المؤسسة الرياضية:

تصنف الموارد أو الإمكانيات في المؤسسة الرياضية بنفس شكل تصنيفها في باقي المؤسسات. وذلك إلى نوعين رئيسيين، المادية والبشرية وكل من هذين الصنفين يحتوي على عناصر. فبالنسبة للإمكانيات المادية تشمل:

- المنشأة أو الموقع و هي ما يسمى المقر الاجتماعي للهيئة.
- الأجهزة و الأدوات و المعدات.
- رأس المال.

بينما الإمكانيات البشرية تتمثل في:

- الإشراف الفني :

والمنشآت الرياضية من ملاعب وقاعات ومساح وغيرها توفر المجال المكاني لقيام النشاط البدني الرياضي ويجب أن تتوفر على معايير وأسس فنية دولية وكذا المقاييس العلمية الدقيقة ، في نفس تلك المنشآت يجب توفر أدوات و معدات رياضية كالأجهزة من ملابس وآلات ووسائل.

ووراء كل ذلك تتواجد بكل مؤسسة رياضية محفظة مالية تسمح بتغطية الحاجيات المتزايدة لأداء نشاط المؤسسة. مقابل الموارد المادية نجد الموارد البشرية والتي تمثل العنصر الفني العامل في المؤسسة من مديري مختلف الأقسام وموظفين ومشرفين فنيين يتبنون مهارات تدريبية كليا تدفع إلى خلق قيمة مضافة في المؤسسة.

12-01- المورّد البشري ضمن الهيئات الرياضية:

المؤسسة الرياضية ككل الهيئات تقوم بحضور يد عاملة تنشط فيها، فتحصن الجهود بإرادة بلوغ الأهداف المرسومة. والعاملون في المجال الرياضي يمكن تصنيفهم ضمن فئتين:
الفئة الأولى تشمل المتخصصين الفنيين أما الفئة الثانية فتشمل المديرين أو المسيرين العاملين في القسم الإداري.

12-02- المتخصصون الفنيون:

وهم الموظفون الذين يستخدمون مهارتهم المتخصصة وقدراتهم لإنجاز العمل أو النشاط الممارس في المؤسسة كالمدرّبين ذوي الخبرة والدقة في العمل واللاعبين المحترفين وهذه الفئة من العاملين تأخذ الحصة الكبرى من الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، ومن أمثلة المتخصصين الفنيين في المؤسسة نجد:

- المدرب المحترف في الرياضات الممارسة في النادي.
- خبراء رياضيين .
- الرياضيين و اللاعبين المحترفين.
- الحكام و القضاة الرياضيين.

12-03- المديرين والإداريين:

وهم الذين يشغلون القسم الإداري، والذين يستثمرون قدراتهم وخبراتهم الإدارية، فيبرزون مهاراتهم من خلال تنظيم، تخطيط، توجيه والرقابة على الأعمال المنجزة في الهيئة. وهم أشخاص يتمتعون بالسلطة الرسمية لتصميم سير العمل حيث نجد من هذه الفئة.

- المدير العام و نوابه.
- مدراء أو مسؤولي الأقسام.
- المدراء التنفيذيين كالمدير الفني.

وهذه الفئة تترتب في هرم إداري تعلوه الإدارة العليا وتليها الإدارة الوسطى ثم الإدارة التنفيذية. والموارد المالية المتوفرة في الهيئة الرياضية تتطلب تنظيم توزيعها وتوجيه مشغليها ومراقبتهم. هذا يمكن إتمامه بعد انتقاء المهارات. (شريف، مرجع سابق، ص 80)

13- عملاء المؤسسة الرياضية:

المؤسسة الرياضية كهيئة تنظيمية تستشرف العديد من العملاء والمستفيدين، وهي الفئة التي تتلقى منتوج المؤسسة أو ما توفره من سلع وخدمات للمستهلك وقد تم تصنيف عملاء المؤسسة الرياضية إلى:
فئة أولى: تضم كلا من المشترين، المستخدم النهائي والجمهور عامة. يتعاملون مع المؤسسة وفق تسعيرات محددة لكل سلعة أو خدمة.

فئة ثانية: وهي الجهة المانحة للشهادات، الهيئات الحكومية التي تكون في علاقة مستمرة بأعمال المؤسسة الرياضية ونجد العميل بداخل المؤسسة.

فئة ثالثة: تشمل الجهات والهيئات المنظمة، والجهات التشريعية نجد على سبيل المثال اللجان الأولمبية والوزارات. وبهذا فإن المؤسسة الرياضية تحيا في نسيج اجتماعي واقتصادي، وتمثل بالنسبة للعملاء المتعلقين بنشاطات الهيئة الرياضية، المورد أو الوحدة المنتجة التي توفر سلع وخدمات تلبي طلبات المستهلك وتعمل لأجل تحسين رضا هؤلاء العملاء والمستفيدين بتبني سياسات استراتيجية. يعني هذا اتخاذ مسار إنتاجي يوازي الاحتياجات ذات المعايير المحددة بالجودة بأقل تكلفة ممكنة. وبهذه الطريقة ألغي المفهوم الكلاسيكي للعميل كونه الذي ينشط في السوق وأصبح يعتبر السبب الرئيسي لوجود المؤسسة الرياضية والأساس الذي يواجه القرارات المتخذة في هذه الهيئات. (الشافعي، 2003، ص 12).

14- مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي "kanz" الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية هي:

أ/ العامل البشري	ب/ العمل الجماعي
ج/ القائد الإداري	د/ المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها

15- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كمايلي:

الشمول: بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها.

التكامل: ويعني أن يتولى كل جزء في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم حيث يؤدي مهام محددة متخصصة مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام الإدارية للهيئة الرياضية ككل بحيث تتحقق النتائج المرجوة.

المستقبلية: وتعني ذلك أن ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط بل للمستقبل أيضا من خلال أهداف وتطلعات في زمن آت وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

الانفتاح: ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل خلالها وتتأثر بها وتؤثر فيها. (بوداود، 2014، ص 55).

16- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد أشاد الإداري الأمريكي "kanz" بأنها الإدارة الناجحة تعتمد على مايلي:

- **المهارة الفنية:** وقد وصفها الإداري "kanz" بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفنن في المجال الرياضي.

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

- **مهارة الاستيعاب الفكري:** القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين وجميع العاملين في مجالاتها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشآت والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة.

على هذا يرى المؤلف أن الإدارة من وجهة النظر الرياضية تعني استخدام العلم في تنظيم وتدريب السلوك الإنساني والتي تسعى لاستخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق الإنجازات الرياضية.

17- أهمية العمل الإداري في المؤسسة الرياضية:

لا بد أن الهيئة الرياضية كباقي كل أنواع المؤسسات تعمل تحت قارات إدارية، ولجان مشرفة على قسم التسيير، لهذا يكون للنشاط الإداري أهمية كبيرة في دفع المؤسسة الرياضية وتنمية أعمالها وتكمن تلك الأهمية في: -إدارة المؤسسة تؤثر مباشرة على الفرد الكائن فيها و بهذا ترسم أهداف موحدة، و يتم من خلال ذلك وضع برامج تشمل كل طرف.

- يتسنى لكل عضو في المؤسسة كسب كل المفاهيم الأساسية والتقنيات والنظم، و أسس التقييم الموضوعي للأدوات، و توضع حدود الخبرة التي من شأنها الكشف عن أحسن و أنسب طرق العمل. -إتباع المناهج العلمية لأداء الأعمال الرياضية في الهيئة الرياضية، يؤدي بالضرورة إلى النجاح باستكمال الوظائف و تشابك و تضافر الجهود.

- النشاط الرياضي يبني على جهد جماعي يتم ضمن هيئة معينة، فالإدارة تمثل أساس تحقيق الأهداف و تنمية روح العمل الجماعي، و التعاون و التنسيق بين تلك الجهود.

- تسهم الإدارة في العمل على تحقيق استمرارية نشاط المؤسسة، هذا بتبني سياسة إدارية مألها تأدية الأعمال لتحقيق الإنتاج و استبعاد الأعمال المكلفة.

- كذلك تكمن أهمية الفعل الإداري في زيادة اكتساب المعرفة الهادفة إلى تحقيق علاقات إنسانية و تضخيم الإنتاج، و تنمية مهارت و الكفاءات.

وبهذا فحققت النشاط البدني الرياضي يحتاج إلى إلقاء الضوء عليه من ناحية التكفل الإداري، وهذا الأخير و جب

أن يقوم على الخبرة والفعالية المضافة إلى الإنجازات الرياضية من قبل الرياضيين المحترفين . حيث تعتبر الإدارة

الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث، وفي هذا السياق يمكننا القول إنه كيفما تكون الإدارة في الهيئة الرياضية تكون الإنجازات، ما يبرهن عليه في أندية البلدان المتطورة التي تسعى دوما لإثراء النشاط الإداري في القطاع الرياضي.

18- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية:

ينشط الإنسان دوما من أجل إشباع حاجاته المتزايدة في حدود الإمكانيات المتوفرة، ما يعرّف بالسلوك العقلاني

الرشيد . والهيئة الرياضية بحكمها تجمع بين لعديد من عوامل ومدخلات الإنتاج، و جب تسييرها لتحقيق الأهداف

المرسومة . ولتتم العمل الإداري بصفة جيدة هناك ينبغي اعتماد مبادئ معينة منها:

- استخدام الطرق العلمية في تحديد أجزاء العمل و تنظيمه و طرق تنفيذه من قبل الموظفين للرفع من مستوى

الأداء.

- إتباع السبل العلمية الكفيلة لانتقاء قادة هذه الهيئات و إعدادهم و تكوينهم بصفة مستمرة.

- تشجيع التخصص و التعاون و التكامل بين الأشخاص لتفجير الطاقات و تحصيل المردود.

- تقسيم المهام و تنظيم العمل و المسؤوليات حسب هيكل مؤسسي معين بصفة دقيقة.

- تنمية القيادة الديمقراطية الإيجابية و روح المسؤولية و الانتماء لتحقيق الصالح العام للهيئة. إضافة إلى تلك

المبادئ فإن العمل الإداري في المؤسسة ينجز في دورات فنية تشمل التخطيط للمشروع ووضع البرامج، ثم

الأمر بتنفيذها والتوجيه و يليها التقييم للعمل المؤدى، فينبغي إرفاق هذه الأعمال بالمهارت الفنية والإنسانية .

واستيعاب وتفهم دقيقين بمجال الإدارة والرياضة، لتنظيم السلوك الإنساني المستخدم أو المقوم بموارد مادية مختلفة.

19- المستفيدون من المؤسسة الرياضية:

هم الأشخاص المعنيون بالبرامج الموضوعة و يدار هؤلاء بسلوك تنظيمي محكم قصد الاستغلال الأمثل للموارد

البشرية المتوفرة، وتدفعها المستمر إلى تعظيم المنتوج في الهيئة الرياضية.

20- تحديات الإداري على مستوى المؤسسات الرياضية:

المهارة والكفاءة في ميدان إدارة المؤسسة الرياضية، تكمن في إمكانية مواجهة العراقيل والأزمات المواجهة. لذلك كان على الإداري أن يكتسب عدة صفات لتحديها، كما صنفها " هندريكس Hendricks " ، التحديات التي يواجهها المدير للأعمال في الهيئات الرياضية إلى:

- **التغيرات في القوى العاملة:** و هو التباين في خاصية عمل معينة، بين عامل و آخر ما يؤثر على نوعية و

كمية المنتج المحصل، و المدير الفني في مثل هذه الأوضاع يتدخل في الحالة الاجتماعية لتحقيق المصالح.

- **التنافس بين القوى العاملة:** و يدخل في هذا المفهوم حجم عامل التحفيز في المؤسسة و تحقيق المساواة بين العاملين.

- **الثورة التكنولوجية:** التطور التكنولوجي السريع أتاح الفرص و فتح مجال الرياضة إلى كل المجتمع، لذلك وجب على المدير الالتحاق بركب التكنولوجيا و الاستعانة بها لتوجيه و تقويم و تسويق الأعمال الرياضية.

- **عولمة الرياضة:** تم عولمة جميع النظم في شتى المجالات و منها الميدان الرياضي، فتعدت الأعمال و العلاقات

الرياضية الحواجز و ألغت الحدود بين الدول كما أصبح هناك ما يعرف بالمؤسسات الرياضية الخاصة و أندية المؤسسات الاقتصادية. فبالتالي جددت الثقافات من أهمها المبادئ الإدارية الحديثة وتدريب المهارة، فاستوجب على كل الدول خلق اندماج في النظم مع ما تسنه العولمة.

- **المخاسبات المالية:** العديد من تقارير الهيئات الرياضية توضح أن هناك صعوبات مالية، ارجعة إلى ضيق

الغلاف المالي و أحيانا إلى زيادة النفقات و المتطلبات نسبة إلى الإيرادات لعدم كفاية الموارد المتاحة من طرف الحكومة و قلة التمويل من قبل المؤسسات الاقتصادية الخاصة.

فيشير خبراء الميدان إلى أن الأمر يتطلب اعتماد إدارة مالية دقيقة وجيدة، تعمل على التقليل من النفقات وترشدها إلى منافذ مثمرة، إلى جانب ذلك استقطاب التمويل وزيادة الموارد.

21- إدارة الإمكانيات في المؤسسة الرياضية:

إن أهم عناصر الإدارة هو التخطيط، وأحد عناصر التخطيط أو بالأحرى أولها هي الإمكانيات، وهذه الأخيرة هي: العناصر المطلوب توظيفها لبلوغ الأهداف، من حيث الكم والنوع، وتمثل إمكانيات مادية وأخرى بشرية.

فالإمكانيات المادية والتي تعتبر مادة خام تحول من شكلها الأولي إلى الشكل النهائي في ، على سبيل المثال

الميزانيات المالية المعينة من حق الأندية المحترفة يقوم المسير لديها بتحويلها إلى تجهيزات أو متطلبات أخرى بغرض استمرار النشاط وترقية النتائج المحصلة من وراء ممارسته. ونجد من الإمكانيات المادية الأجهزة والمعدات التي تسهل

مهام الممارسة الرياضية، كما نجد الأموال والتي تمثل الكمية من رأس المال اللازمة للتمويل وشراء السلع والخدمات أي تغطي نفقات الهيئة الرياضية وبدونها تصبح كل الخطط والب ارجع عاجزة عن تحقيق الأهداف. أما

الإمكانيات البشرية فتشمل الذين يؤدون عمل في هذه المؤسسات الرياضية مقابل حصص مالية، ويتمحور

موضوعهم عموماً حول المنفذون أو المدربون، الفنيون المتخصصون في الممارسة الرياضية والعاملة في مختلف المستويات الإدارية على غرار ذلك نجد الأطباء وعمال الصيانة....

فكل عنصر مدخل في عملية الإنتاج بالهيئة من الإمكانيات السالفة الذكر، يحتاج إلى توجيه وتشغيل وتقييم من قبل الهيئة المديرة، فيمر عبر مختلف مبادئ التسيير، ومن أجل سداة استخدام هذه الإمكانيات وجب تسليم مهام إدارتها إلى هيئة مختصة تعمل من أجل الإثراء المستمر وترقية المردود، وتتمكن من معالجة المشاكل و الخلل. هذا ما يسعى بنا إلى الإشارة للتخصيص في الميدان الإداري في المؤسسة الرياضية كباقي المؤسسات، ذلك بجعل قسم يدير كل نوع من الموارد، على سبيل المثال إدارة للموارد المالية وأخرى للموارد البشرية يتسنى من خلالها تطوير الهيئة. (عبد المقصود والشافعي، 2004، ص42)

خلاصة :

من خلال هذا الفصل توصل الباحث إلى إن للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسات الرياضية يجعل القائمين على هذه الأخيرة يقفون على مدى جاهزية او كفاءة العنصر البشري بها. من خلال تحليل المعايير الموضوعية في ظل الظروف المختلفة التي تؤثر على العمل وكذا معرفة النقائص ونقاط القوة والضعف لدى العاملين وتختلف طبيعة المؤسسة الرياضية طبقا لنوع النشاط الممارس وطبقا لأهداف تلك الأنشطة فالأندية تختلف عن الاتحادات الرياضية وكذلك الشركات والجامعات والمدارس تختلف حسب نوعية النشاط والتسيير الإداري لذلك نجد أن كل مؤسسة من هذه المؤسسات لها أهدافها التي تحدد نشاطها وسياستها الخدمية أو الترويجية المختلفة لتحقيق أهدافها المرغوبة .

الحلقة التطبيقية
التطبيقية

الفصل الأول

الأجر اعانت الميدانية

1- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بزيارة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار خلال شهر مارس 2016 للوقوف على

الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث والتعرف على الأفراد الذين سيطبق عليهم أداة الدراسة وعلى مدى إستعدادهم و إستعداد المسؤولين عنهم للتعاون معنا، ومن خلال دراستنا الاستطلاعية قمنا بمقابلة مع مختلف الموظفين في المستويات الإدارية، من أجل معرفة آرائهم و اقتراحاتهم ووجهات نظرهم حول مجموعة من النقاط الأساسية التي لها صلة وثيقة بموضوع الدراسة، والحصول على معلومات كافية عن مجموع الموظفين داخل المديرية بغية تشخيص وجمع المعلومات التي ترتبط بموضوع الدراسة وضبط الإشكالية وتحديد المنهج المستخدم .

2- منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة

3- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء المصالح والمكاتب والمدير بمديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار والبالغ عددهم 45 فرد

4- عينة الدراسة: تتكون عينة الدراسة من 38 فرد والمتكونين من رؤساء المصالح والمكاتب والمدير بمديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار وتم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة.

5- الخصائص السيكومترية

5-1- صدق المحكمين : تم عرض المقياس على خمسة محكمين من ذكارة من ذوي الاختصاص في الإدارة الرياضية والتسيير من أجل الاستفادة من آرائهم حول سلامة صياغة العبارات وملائمتها للمحاور، وقد تم حذف بعض العبارات وتعديل بعضها وإضافة أخرى حيث كان عدد العبارات قبل عرضها على المحكمين 30 عبارة وبعد عرضها أصبح 24 عبارة كما هو موضح في الملحق رقم (01) .

5-2- الصدق الذاتي : وهو الجزر التربيعي الموجب للتباين

5-3- الثبات : استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، حيث تم الحصول على قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور المقياس والمقياس ككل كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (02): يبين قيم ألفا كرونباخ لكل محور والمقياس ككل الخاص بالدراسة

المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	الصدق
المحور الأول: طبيعة البرامج التكوينية	08	0.811	0.900
المحور الثاني: تحديد السلوك التنظيمي على مستوى دافعية العمل	08	0.834	0.913
المحور الثالث: تحديد السلوك التنظيمي على مستوى الإنتماء الوظيفي	08	0.799	0.893
إجمالي	24	0.904	0.950

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة إذ تتراوح بين 0.799 و 0.811 لكل محور من محاور المقياس، عند مستوى الدلالة 0,95 حيث كانت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس ككل 0.904، وهي قيمة دالة عند مستوى 0.95 مما يؤكد الثبات والتناسق الداخلي لأداة الدراسة، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه.

6- أدوات الدراسة:

6-1- مقياس: استمارة مقياس السلوك التنظيمي بالمؤسسات الرياضية الذي تم بنائه من خلال الإطار النظري وبعض الدراسات السابقة كمقياس خليل بورنان (2014) البرامج التدريبية ومقياس بودوح غنية (2013) إستراتيجية التكوين حيث يحتوي على 24 عبارة مقسم على ثلاث محاور كالتالي:

المحور الأول طبيعة البرامج التكوينية ويضم العبارات من 01 إلى 08.

المحور الثاني: تحسين السلوك التنظيمي على مستوى دافعية العمل ويضم العبارات من 09 إلى 16.

المحور الثالث: تحسين السلوك التنظيمي على مستوى الانتماء الوظيفي ويضم العبارات من 17 إلى 24.

وقد تم الاعتماد على مفتاح للمقياس ليكرت الخماسي لتحديد الاستجابات المحتملة لكل عبارة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): يبين تصنيف ودرجات المقياس

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

6-2- الأداة الإحصائية:

اعتمد الباحث على النظام الإحصائي SPSS في معالجة البيانات المتحصل عليها وحساب ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية : لوصف أفراد الدراسة وتحديد استجاباتهم .

- المتوسط الحسابي : لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور و أداة الدراسة ، كما تم استخدام

مقياس ليكرت الخماسي لمحاور الثلاثة للدراسة بإعطاء الدرجة (5) للإجابة أوافق بشدة ، والدرجة (4) للإجابة

أوافق ، والدرجة (3) للإجابة غير متأكد ، والدرجة (2) للإجابة لا أوافق ، والدرجة (1) للإجابة لا أوافق بشدة

- إيجاد المدى : $4=1-5$ ثم قسمة المدى على عدد الفئات أي $0.8=5/4$ وبعد ذلك يضاف 0.8 الى الحد

الأدنى للمقياس فتصبح الفئة الأولى [1 الى 2.33] وهكذا لبقية الفئات فيكون لدينا المقياس التالي :

الفئة الأولى : [1 الى 1.8] لا أوافق بشدة (منخفض جدا) .

الفئة الثانية : [1.8 الى 2.6] لا أوافق (منخفض) .

الفئة الثالثة : [2.6 الى 3.4] غير متأكد (متوسط) .

الفئة الرابعة : [3.4 الى 4.2] أوافق (مرتفع) .

الفئة الخامسة : [4.2 الى 5] أوافق بشدة (مرتفع جدا) .

فالمتوسط الحسابي استعمل لترتيب إجابات أفراد العينة حسب درجة الموافقة ولمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض إجابات الأفراد عن كل عبارة من عبارات محاور المقياس .

- الانحراف المعياري : الذي استخدم لقياس درجة تشتت قيم إجابات العاملين عن الوسط الحسابي علما انه يفيد في ترتيب العبارات حسب الوسط الحسابي لصالح اقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي .

- مربع كأي (كا2) : الهدف من استخدام (كا2) يدخل ضمن هدف عام هو اختبار مدى صدق النتائج التي يفترض الحصول عليها في المجتمع الأصلي قياسا بالنتائج التي ستتحصل من العينة

- معامل ألفا كرونباخ : يعتبر من الأمور المهمة لمعرفة مدى صلاحية أي اختبار أو مقياس ، كما تساعد الباحث في الحصول على نفس النتائج عند إعادة الاختبار .

7- مجالات الدراسة:

المجال الزمني: وينقسم إلى مرحلتين هما:

المرحلة الأولى: مرحلة الجانب النظري والذي شرع فيه الباحث من 20 أكتوبر 2015 إلى غاية شهر 15 مارس 2016

المرحلة الثانية: مرحلة خاصة بالجانب التطبيقي والذي شرع فيه الباحث من 15 مارس 2016 إلى غاية 22 ماي 2016

المجال المكاني: أجرى الباحث الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار.

المجال البشري: طبق الباحث الدراسة على أفراد العينة والتي شملت رؤساء المصالح والمكاتب وكذا الأفراد المتواجدين بها إضافة الى مدير الشباب والرياضة لولاية أدرار.

8- متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: دور البرامج التكوينية بالمؤسسات الرياضية

المتغير التابع: تحسين السلوك التنظيمي للأفراد العاملين بالمؤسسات الرياضية

الفصل الثاني

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

01 - عرض وتحليل نتائج الدراسة:

01-01- نتائج المحور الأول: طبيعة البرامج التكوينية المقدمة في السلوك التنظيمي الأفراد العاملين في المؤسسة الرياضية

لتأكيد محور طبيعة البرامج التكوينية المقدمة في السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة الرياضية وتدعيمه لا بد من تحليل فقرات المحور وذلك بحساب كا 2 المحسوبة وقيمة كا 2 الجدولة وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب العبارات حسب درجة الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور الأول .

الجدول رقم (04) يوضح النسب المئوية وقيمة كا 2 المحسوبة والجدولة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكاي 2 المحسوبة والجدولة و ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور الأول ونتائج المحور ككل عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ، ودرجة حرية $df=4$.

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستنتاج الإحصائي	كا 2 الجدولة	كا 2 المحسوبة	درجة الموافقة					التكرارات	النسبة المئوية
							لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة		
1	163 مرتفعة	1.18	4.18	دالة	9.48	40.42	01	02	05	07	23	ت	1
							2.6	5.2	13.7	18.4	60.5	%	
3	146 مرتفعة	1.05	3.76	دالة	9.48	22	01	05	05	18	09	ت	2
							2.6	13.1	13.2	47.4	23.7	%	
2	150 مرتفعة	1.10	3.61	دالة	9.48	18.54	03	03	09	16	07	ت	3
							7.9	7.9	23.7	42.1	18.4	%	
6	130 مرتفعة	0.93	3.34	دالة	9.48	19.89	00	06	13	16	03	ت	4
							00	15.8	34.2	42.1	7.9	%	
4	143 مرتفعة	0.94	3.76	دالة	9.48	10.63	00	05	07	18	08	ت	5
							00	13.6	18.4	47.4	21.1	%	

7	127	1.10	3.55	دالة		7	02	09	08	12	07	ت	6
	مرتفعة						5.3	23.7	21.1	31.6	18.4	%	
5	142	1.14	3.66	دالة		10.68	01	04	09	14	10	ت	7
	مرتفعة						2.6	10.5	23.7	36.8	26.4	%	
8	120	1.18	3.13	غير دالة		8.84	02	12	09	08	07	ت	8
	مرتفعة						5.3	31.6	23.7	21	18.4	%	
	496	5.95	28.89	دالة	9.48	13.00	نتائج المحور الأول : طبيعة البرامج التكوينية تساهم في تحسين السلوك التنظيمي ، عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ودرجة الحرية $df=4$						
	مرتفعة جدا												

يتضح من خلال نتائج الجدول (04) نجد أن العبارة التي تنص على (يتم تحديد البرامج التكوينية بناء على آراء خبراء). احتلت المرتبة الأولى حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 60.5% من أفراد العينة أجابوا ب أوافق بشدة و 18.4% أجابوا ب أوافق و 13.7% كانت إجاباتهم غير متأكد، بينما كانت الإجابة لا أوافق ب 5.2% و لا أوافق بشدة تساوي 2.6%. وجاء المتوسط الحسابي يساوي 4.18 ، وانحراف معياري 1.18، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 40.42 وهي أكبر من كا2 الجدولة 9.48 عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ درجة الحرية $df=4$ ، مما يدل على أن عبارة (يتم تحديد البرامج التكوينية بناء على آراء الخبراء) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة .

والعبارة التي تنص على (تصميم البرامج التكوينية يتناسب وطبيعة المنظمة) احتلت المرتبة الثالثة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 42.4% من أفراد العينة أجابوا ب أوافق و 23.7% أجابوا ب أوافق بشدة و 13.2% كانت إجاباتهم ب غير متأكد، بينما كانت الإجابات لا أوافق ب 13.1% و لا أوافق بشدة تساوي 2.6%. وجاء المتوسط الحسابي يساوي 3.76 وانحراف معياري 1.05. وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 22 وهي أكبر من كا2 الجدولة 9.48 عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ درجة الحرية $df=4$ ، مما يدل على أن عبارة (تصميم البرامج التكوينية يتناسب وطبيعة الوظيفة) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة .

والعبارة التي تنص على (يتم إجراء حوار بين المكون والمتكون قبل عملية التكوين) احتلت المرتبة الثانية حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 42.1% من أفراد العينة أجابوا ب أوافق و 23.7% أجابوا ب غير متأكد و 18.4% كانت إجاباتهم أوافق بشدة، بينما كانت الإجابات غير متأكد ب 7.9% ولا أوافق بشدة تساوي 7.9%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 3.61 و انحراف معياري 1.10 ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 18.54 وهي اكبر من كا2 الجدولة 9.48 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=4$ ، مما يدل على أن عبارة (يتم إجراء حوار بين المكون والمتكون قبل عملية التكوين) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة .

والعبارة التي تنص على (يتم تحديد طبيعة البرامج التكوينية بناء على نتائج تقييم الأفراد العاملين) احتلت المرتبة السادسة حيث بلغت بها أكبر نسبة والتي تمثل 42.1% من أفراد العينة أجابوا ب أوافق و 34.2% أجابوا ب غير متأكد و 14.8% كانت إجاباتهم لا أوافق، بينما كانت الإجابات أوافق بشدة 7.9% و لا أوافق بشدة تساوي 00%. وجاء المتوسط الحسابي يساوي 3.34 وانحراف معياري 0.93 ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 19.89 وهي اكبر من كا2 الجدولة 9.48 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=4$ ، مما يدل على أن عبارة (يتم تحديد طبيعة البرامج التكوينية بناء على نتائج تقييم الأفراد العاملين) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة

والعبارة التي تنص على (يتم تحديد البرامج التكوينية بما يتناسب مع الوظيفة) احتلت المرتبة الرابعة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 47.4% من أفراد العينة أجابوا ب أوافق و 21.1% كانت إجاباتهم أوافق بشدة و 18.4% أجابوا ب غير متأكد و ، بينما كانت الإجابات لا اوافق ب 13.6% ولا أوافق بشدة تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 3.76 و انحراف معياري 0.94 ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 10.63 وهي اكبر من كا2 الجدولة 9.48 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=4$ ، مما يدل على أن عبارة (يتم تحديد البرامج التكوينية بما يتناسب مع الوظيفة) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة .

والعبارة التي تنص على (طبيعة البرامج التكوينية تساهم فعلا في تحسين السلوك التنظيمي) احتلت المرتبة السابعة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 31.6% من أفراد العينة أجابوا ب أوافق و 18.4% كانت إجاباتهم أوافق بشدة، بينما كانت الإجابات لا أوافق ب 23.7% ولا أوافق بشدة تساوي 5.3%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 3.55 و انحراف معياري 1.10، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 7 وهي اقل من كا2 الجدولة 9.48 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=4$ ، مما يدل على أن عبارة (يتم إجراء حوار بين المكون والمتكون قبل عملية التكوين) غير دالة إحصائيا فيما بين أفراد العينة .

والعبارة التي تنص على (طبيعة الوظيفة تحدد طبيعة البرامج التكوينية) احتلت المرتبة الخامسة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 36.8% من أفراد العينة أجابوا ب أوافق و 26.4% أجابوا ب أوافق بشدة و 23.7% كانت إجاباتهم غير متأكد، بينما كانت الإجابات لا أوافق ب 10.5% ولا أوافق بشدة تساوي 2.5%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 3.66 و انحراف معياري 1.14، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 10.68 وهي أكبر من كا2 الجدولة 9.48 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=4$ ، مما يدل على أن عبارة (طبيعة الوظيفة تحدد طبيعة البرامج التكوينية) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة .

والعبارة التي تنص على (يوجد تنسيق بين الإدارة والجهة المكلفة بعملية تحديد طبيعة البرامج التكوينية) احتلت المرتبة الثامنة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 31.6% من أفراد العينة أجابوا ب لا أوافق و 23.7% أجابوا ب غير متأكد و 18.4% كانت إجاباتهم أوافق بشدة، بينما كانت الإجابات أوافق ب 21% ولا أوافق بشدة تساوي 5.3%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 3.13 و انحراف معياري 1.18، وهذا يعبر على درجة عدم رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 8.84 وهي اقل من كا2 الجدولة 9.48 عند مستوى دلالة = $\alpha 0.05$ درجة الحرية $df=4$ ، مما يدل على أن عبارة (يوجد تنسيق بين الإدارة والجهة المكلفة بعملية تحديد طبيعة البرامج التكوينية) غير دلالة إحصائيا فيما بين أفراد العينة .

ومن نتائج المحور ككل حيث كانت المتوسط الحسابي يساوي 28.89 والانحراف المعياري يساوي 5.95 وكانت قيمة كأي 2 المحسوبة تساوي 13.00 وهي أكبر من كأي 2 الجدولة والمقدرة ب 9.48 عند مستوى

الدلالة $\alpha=0.05$ ودرجة الحرية $df=4$ و منه نستنتج أن لطبيعة البرامج التكوينية دور في السلوك التنظيمي للأفراد العاملين بالمؤسسات الرياضية .

-01-2- نتائج المحور الثاني : البرامج التكوينية في السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى دافعية

لتأكيد هذا المحور للبرامج التكوينية دور تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى دافعية العمل في المؤسسة الرياضية وتدعيمه لابد من تحليل فقرات المحور وذلك بحساب كا 2 المحسوبة وقيمة كا 2 الجدولة وحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري وترتيب العبارات حسب درجة الموافقة .

الجدول رقم(05) يوضح النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكاي 2 المحسوبة والجدولة و ترتيب

العبارات حسب درجة الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني ونتائج المحور ككل عند مستوى المعنوية

$\alpha=0.05$ ، ودرجة حرية $df=4$.

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستنتاج الإحصائي	كا 2 الجدولة	كا 2 المحسوبة	درجة الموافقة					التركرارات	الرقم
							وافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
1	154 مرتفعة	1.01	4.05	دالة	9.48	9.57	00	04	06	12	16	ت	09
							00	10.5	15.8	31.6	42.1	%	
2	150 مرتفعة	0.85	3.97	دالة	9.48	39.89	01	01	05	22	09	ت	10
							2.6	2.6	13.2	57.9	23.7	%	
3	147 مرتفعة	0.86	3.95	دالة	9.48	10.63	00	03	09	16	10	ت	11
							00	7.9	23.7	42.1	26.3	%	
3	147 مرتفعة	1.17	3.76	دالة	9.48	12.26	00	04	10	11	13	ت	12
							00	10.5	26.3	28.9	34.3	%	
6	140 مرتفعة	1.06	3.68	دالة	9.48	6.84	00	08	05	16	09	ت	13
							00	21.1	13.1	42.1	23.7	%	

5	141 مرتفعة	1.14	3.66	دالة		10.68	01	04	10	13	10	ت	14
							2.6	10.5	26.3	34.2	26.4	%	
7	130 مرتفعة	1.17	3.42	غير دالة		8.57	02	06	13	08	09	ت	15
							5.3	15.8	34.2	21	23.7	%	
4	145 مرتفعة	0.95	3.82	دالة		20.15	01	01	12	14	10	ت	16
							2.6	2.6	31.7	36.8	26.3	%	
	596 مرتفعة جدا	5.65	30.31	دالة	9.48	19.00	نتائج المحور الثاني : للبرامج التكوينية دور تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى دافعية العمل في المؤسسة الرياضية ، عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ودرجة الحرية $df=4$						

من خلال نتائج الجدول رقم (04) يتضح أن العبارة التي تنص على (البرامج التكوينية تعزز الشعور بالاطمئنان على مستقبل الفرد العامل) احتلت المرتبة الأولى حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 42.1% من أفراد العينة أجابوا ب أوافق بشدة و 31.6% أجابوا ب أوافق و 15.8% كانت إجاباتهم غير متأكد، بينما كانت الإجابات لا أوافق 10.5% و لا أوافق بشدة تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 3.97 وانحراف معياري 0.85 ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 9.57 وهي أكبر من كا2 الجدولة 9.48 عند مستوى دلالة $\alpha=0.0$ درجة الحرية $df=4$ ، مما يدل على أن عبارة (البرامج التكوينية تعزز الشعور بالاطمئنان على مستقبل الفرد العامل) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة .

والعبارة التي تنص على (البرامج التكوين تساهم في رفع مستوى رفع مستوى الروح المعنوية) احتلت المرتبة الثانية حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 57.9% من أفراد العينة أجابوا ب أوافق و 23.7% أجابوا ب أوافق بشدة و 13.2% كانت إجاباتهم غير متأكد، بينما كانت الإجابات لا أوافق 2.6% و لا أوافق بشدة تساوي 2.6%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 3.97 وانحراف معياري 0.85 ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 39.89 وهي أكبر من كا2 الجدولة 9.48 عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ درجة الحرية $df=4$ ، مما يدل على أن عبارة (البرامج التكوين تساهم في رفع مستوى رفع مستوى الروح المعنوية) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة .

والعبارة التي تنص على (البرامج التكوينية تحسن فرص الترقية بالمؤسسة) احتلت المرتبة الثالثة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 42.1% من أفراد العينة أجابوا ب أوافق و 26.3% أجابوا ب أوافق بشدة و 23.7% كانت إجاباتهم غير متأكد، بينما كانت الإجابات لا أوافق 7.9% و لا أوافق بشدة تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 3.95 وانحراف معياري 0.86، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا² والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 10.63 وهي أكبر من كا² الجدولة 9.48 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=4$ ، مما يدل على أن عبارة (البرامج التكوينية تحسن فرص الترقية بالمؤسسة) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة .

والعبارة التي تنص على (البرامج التكوينية تؤدي الى رفع مستوى الرضا الوظيفي) احتلت المرتبة الثالثة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 42.1% من أفراد العينة أجابوا ب وافق و 26.3% أجابوا ب أوافق بشدة و 23.7% كانت إجاباتهم غير متأكد، بينما كانت الإجابات لا أوافق ب 7.9% و لا أوافق بشدة تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 3.76 وانحراف معياري 1.17، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا² والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 12.26 وهي أكبر من كا² الجدولة 9.48 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=4$ ، مما يدل على أن عبارة (البرامج التكوينية تؤدي الى رفع مستوى الرضا الوظيفي) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة .

والعبارة التي تنص على (البرامج التكوينية تحفز على أداء العمل بنزاهة وعلى أحسن وجه) احتلت المرتبة الرابعة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 36.8% من أفراد العينة أجابوا ب أوافق و 26.3% أجابوا ب أوافق بشدة و 3.7% كانت إجاباتهم غير متأكد، بينما كانت الإجابات لا أوافق 2.6% و لا أوافق بشدة تساوي 2.6%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 3.82 وانحراف معياري 0.95، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا² والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا² المحسوبة تساوي 20.15 وهي أكبر من كا² الجدولة 9.48 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=4$ ، مما يدل على أن عبارة (البرامج التكوينية تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة .

والعبارة التي تنص على (البرامج التكوينية تساعد على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والابداع) احتلت المرتبة الخامسة حيث بلغت أكبر نسبة وتمثل 34.3% من أفراد العينة أجابوا ب أوافق و 26.4% أجابوا ب أوافق بشدة و 26.3% كانت إجاباتهم غير متأكد، بينما كانت الإجابات لا أوافق ب 10.5% وأبدا تساوي 2.6% . ف جاء المتوسط الحسابي يساوي 3.66 وانحراف معياري 1.14 ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 10.68 وهي أكبر من كا2 الجدولة 9.48 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=4$ ، مما يدل على أن عبارة (البرامج التكوينية تؤدي الى رفع مستوى الرضا الوظيفي) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة .

والعبارة التي تنص على (البرامج التكوينية تعزز الرغبة في تحمل المسؤولية) احتلت المرتبة السادسة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 42.1% من أفراد العينة أجابوا ب وافق و 23.7% أجابوا ب أوافق بشدة و 13.1% كانت إجاباتهم غير متأكد، بينما كانت الإجابات لا أوافق ب 21.1 و لا أوافق بشدة تساوي 00% . ف جاء المتوسط الحسابي يساوي 3.68 وانحراف معياري 1.06 ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 6.84 وهي اقل من كا2 الجدولة 9.48 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=4$ ، مما يدل على أن عبارة (البرامج التكوينية تؤدي الى رفع مستوى الرضا الوظيفي) غير دالة إحصائيا فيما بين أفراد العينة .

والعبارة التي تنص على (البرامج التكوينية تدفع للحرص على التقيد بوقت العمل) احتلت المرتبة السابعة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 34.2% من أفراد العينة أجابوا ب غير متأكد و 23.7% أجابوا ب أوافق بشدة و 21% كانت إجاباتهم أوافق، بينما كانت الإجابات لا أوافق ب 15.8% و لا أوافق بشدة تساوي 5.3% . ف جاء المتوسط الحسابي يساوي 3.42 وانحراف معياري 1.17 ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 8.57 وهي أكبر من كا2 الجدولة 9.48 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=4$ ، مما يدل على أن عبارة (البرامج التكوينية تدفع للحرص على التقيد بوقت العمل) غير دالة إحصائيا فيما بين أفراد العينة .

ومن نتائج المحور ككل حيث كانت المتوسط الحسابي يساوي 30.31 والانحراف المعياري يساوي 5.65 وكانت قيمة كأي 2 المحسوبة تساوي 19 وهي أكبر من كأي 2 الجدولة والمقدرة ب9.48 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ودرجة الحرية $df=4$ و منه نستنتج أن للبرامج التكوينية دور في السلوك التنظيمي للأفراد العاملين على مستوى الدافعية بالمؤسسات الرياضية .

-01-3- نتائج المحور الثالث: لتأكيد هذا المحور للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى

الأفراد العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي في المؤسسة الرياضية وتدعيمه لابد من تحليل فقرات المحور وذلك بحساب كا 2 المحسوبة وقيمة كا 2 الجدولة وحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري وترتيب العبارات حسب درجة الموافقة .

الجدول رقم(06) يوضح النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري و كاي 2 المحسوبة والجدولة و

ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور الثالث ونتائج المحور ككل عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ، ودرجة حرية $df=4$.

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستنتاج الإحصائي	كا 2 الجدولة	كا 2 المحسوبة	درجة الموافقة					التركرارات	الرقم
							أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد		
1	151 مرتفعة	1.15	3.97	دالة	9.48	23.84	01	03	10	06	18	ت	17
							2.6	7.9	26.3	15.8	47.4	%	
3	143 متوسطة	0.97	3.76	غير دالة	9.48	6.84	00	03	14	10	11	ت	18
							00	7.9	36.8	26.4	28.9	%	
3	143 مرتفعة	1.02	3.76	دالة	9.48	15.42	01	03	10	14	10	ت	19
							2.6	7.9	26.3	36.9	26.3	%	
4	142 متوسطة	0.99	3.87	دالة	9.48	8.10	00	05	06	16	11	ت	20
							00	13.2	15.8	42.1	28.9	%	
5	141 متوسطة	0.92	3.71	غير دالة	9.48	7.26	00	03	14	12	09	ت	21
							00	7.9	36.8	31.6	23.7	%	

6	139	1.12	3.66	دالة		10.68	01	06	08	13	10	ت	22
	متوسطة						2.6	15.8	21.1	34.2	26.3	%	
2	147	1.11	3.87	دالة		19.63	02	03	05	16	12	ت	23
	مرتفعة						5.2	7.9	13.2	42.1	31.6	%	
7	138	1.02	3.63	دالة		18.31	01	05	08	17	07	ت	24
	متوسطة						2.6	13.2	21.1	44.7	18.4	%	
	531	5.38	30.23	دالة	9.48	13.15	نتائج المحور الثالث : للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي في المؤسسة الرياضية ، عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ودرجة الحرية $df=4$						
	مرتفعة جدا												

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم(05) أن النسب المقوية والمتوسطات الحسابية لـ:

العبرة التي تنص على (البرامج التكوينية تجعلك تفتخر أمام الآخرين بانتسابك الى المؤسسة الرياضية) احتلت المرتبة الأولى حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 47.5% من أفراد العينة أجابوا ب أوافق بشدة و 15.8% أجابوا ب أوافق و 26.3% كانت إجاباتهم غير متأكد، بينما كانت الإجابات ب لا أوافق 7.9% ولا أوافق بشدة تساوي 2.6%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 3.97 وانحراف معياري 1.5، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 23.84 وهي أكبر من كا2 الجدولة 9.48 عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ درجة الحرية $df=4$ ، مما يدل على أن عبارة (البرامج التكوينية تجعلك تفتخر أمام الآخرين بانتسابك الى المؤسسة الرياضية) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة .

والعبرة التي تنص على (البرامج التكوينية تحسن من مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية)

احتلت المرتبة الثانية حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 42.1% من أفراد العينة أجابوا ب أوافق و 31.6% أجابوا ب أوافق بشدة و 13.2% كانت إجاباتهم غير متأكد ، بينما كانت الإجابات لا أوافق ب 7.9% ولا أوافق بشدة تساوي 6.2%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 3.87 و انحراف معياري 1.11 ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 19.63 وهي أكبر من كا2 الجدولة 9.48 عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ درجة الحرية $df=4$ ، مما يدل على أن عبارة (البرامج التكوينية تحسن من مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة .

والعبارة التي تنص على (البرامج التكوينية تزيد من الاستمرار بالعمل في المؤسسة الرياضية) احتلت المرتبة الرابعة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 42.1% من أفراد العينة أجابوا ب أوافق و 28.9% أجابوا ب أوافق بشدة و 15.8% كانت إجاباتهم غير متأكد ، بينما كانت الإجابات لا أوافق ب 13.2% ولا أوافق بشدة تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 3.87 و انحراف معياري 0.99، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 8.10 وهي اقل من كا2 الجدولة 9.48 عند مستوى دلالة = $\alpha 0.05$ درجة الحرية $df=4$ ، مما يدل على أن عبارة (البرامج التكوينية تزيد من الاستمرار بالعمل في المؤسسة الرياضية) غير دالة إحصائيا فيما بين أفراد العينة .

والعبارة التي تنص على (البرامج التكوينية تؤدي الى تفضيل المصلحة العامة على الخاصة) احتلت المرتبة الثالثة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 36.9% من أفراد العينة أجابوا ب أوافق و 26.3% أجابوا ب أوافق بشدة و 26.3% كانت إجاباتهم غير متأكد، بينما كانت الإجابات لا أوافق ب 7.9% لا أوافق بشدة تساوي 2.6%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 3.76 وانحراف معياري 1.02 وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 15.42 وهي اكبر من كا2 الجدولة 9.48 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=4$ ، مما يدل على أن عبارة (البرامج التكوينية تؤدي الى تفضيل المصلحة العامة على الخاصة) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة .

والعبارة التي تنص على (البرامج التكوينية تزيد من الرغبة في بذل مجهودات اكبر لتحقيق أهداف المؤسسة) احتلت المرتبة الخامسة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 36.8% من أفراد العينة أجابوا ب غير متأكد و 31.6% أجابوا ب أوافق و 23.7% كانت إجاباتهم أوافق بشدة، بينما كانت الإجابات لا أوافق ب 7.9% لا أوافق بشدة تساوي 00%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 3.71 وانحراف معياري 0.92 وهذا يعبر على درجة عدم رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 7.26 وهي اقل من كا2 الجدولة 9.48 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=4$ ، مما يدل على أن عبارة (البرامج التكوينية تزيد من الرغبة في بذل مجهودات اكبر لتحقيق أهداف المؤسسة) غير دالة إحصائيا فيما بين أفراد العينة .

والعبارة التي تنص على (البرامج التكوينية تساهم في الحرص على العمل بروح الفريق) احتلت المرتبة السادسة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 34.2% من أفراد العينة أجابوا ب أوافق و 26.3% أجابوا ب أوافق بشدة و 21.1% كانت إجاباتهم غير متأكد، بينما كانت الإجابات لا أوافق ب 15.8% لا أوافق بشدة تساوي 2.6%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 3.66 وانحراف معياري 1.12 وهذا يعبر على درجة رضا أفراد

العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 10.68 وهي أكبر من كا2 الجدولة 9.48 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=4$ ، مما يدل على أن عبارة (البرامج التكوينية تساهم في الحرص على العمل بروح الفريق) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة .

والعبارة التي تنص على (البرامج التكوينية تجعلك أكثر إخلاص في العمل .) احتلت المرتبة السابعة حيث بلغت أكبر نسبة والتي تمثل 44.7% من أفراد العينة أجابوا ب أوافق و 21.1% أجابوا ب غير متأكد و 18.4% كانت إجاباتهم أوافق بشدة، بينما كانت الإجابات ب لا أوافق 13.2% و لا أوافق بشدة تساوي 2.6%. فجاء المتوسط الحسابي يساوي 3.63 والانحراف المعياري 1.02، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للمقياس عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 18.3 وهي أكبر من كا2 الجدولة 9.48 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ درجة الحرية $df=4$ ، مما يدل على أن عبارة (البرامج التكوينية تحسن من مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة .

ومن نتائج المحور ككل حيث كانت المتوسط الحسابي يساوي 30.23 والانحراف المعياري يساوي 5.38 وكانت قيمة كأي 2 المحسوبة تساوي 13.15 وهي أكبر من كأي 2 الجدولة والمقدرة ب 9.48 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ودرجة الحرية $df=4$ ومنه نستنتج للبرامج التكوينية دور في السلوك التنظيمي للأفراد العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية .

02- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات .

1-1- مناقشة الفرضية الأولى :

من خلال نتائج الجدول رقم (03) المتوصل إليها نستنتج أن لطبيعة البرامج التكوينية المقدمة تساهم في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية وتنمية قدرات قاعدة المشاركة الجماعية داخل المؤسسة وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل و وضع الحلول اللازمة لذلك نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات من خلال عمليات التكوين وتطوير وتحسين مهارات الأفراد العاملين و مواكبة التطورات التكنولوجية والاستجابة لمتطلبات العملاء مستقبلا حسب ما أكدته النتائج مما يدل على وجود دور ايجابي لطبيعة البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي للإفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية ،

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة بودوح غنية (2013/2012) و بورنان خليل (2014/2013)

اللتان توصلتا إلى أن عملية التكوين يتم فيها تسخير المدخلات وتنظيمها من خلا وضع إستراتيجية منظمة ، كما انه عملية التقييم تتم لمعرفة مخرجات هذه العملية ما إذا كانت الأهداف التكوينية تحققت فعلا , وإعطاء تغذية راجعة حول موضوع البرامج التكوينية قصد معرفة المعلومات التي يحتاجها العاملين. وأن هناك علاقة جوهرية بين نتائج تقييم أداء العامل وبين السلوك التنظيمي المتعلق بشؤون العمال المختلفة، سواء تعلق الأمر بسياسة الحوافز والمكافآت وتحديد وتصميم البرامج التكوينية وغيرها.

هذه النتائج المتوصل إليها تؤكد على ما اشرنا إليه في الجانب النظري من خلال إدراج القواعد الأساسية لعملية التكوين والمبادئ العامة لها وكذا مجمل الطرق الفعالة المستخدمة واهم مراحلها ، في (ص 18 ، 20 ، 21 ، 22) مما يعكس الدور الذي تلعبه عملية التكوين وتحديد طبيعتها بالنسبة للسلوك التنظيمي للأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية و عليه نؤكد على صحة الفرضية الأولى القائلة أن لطبيعة البرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية .

2-2- مناقشة الفرضية الثانية :

من خلال نتائج الجدول رقم (04) المتوصل إليها نستنتج أن للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى دافعية العمل بالمؤسسة الرياضية وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن هناك علاقة مرتفعة جدا للبرامج التكوينية على إثارة الدافعية نحو العمل لدى العاملين في المؤسسة الرياضية ،وان معظم

العبارات حصلت على درجة موافقة كبيرة مما يدل على موافقة الأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية على هذه الفرضية ، وإن أهم مجالات الدافعية تحسن من خلال المشاركة في الدورات التكوينية و يمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في إحداث تحسينات على مستوى الدافعية في العمل ، في ضوء نظريات الدافعية التي أشرنا إليها في الإطار النظري خاصة نظرية الحاجات لماسلو كما يمكن تفسير تأثير البرامج التكوينية بشكل ايجابي في تحسين سلوكياتهم و توفير بيئة مشجعة على الإبداع و الابتكار أو تطوير أساليب التنمية المهنية الذاتية للعاملين و إثارة حماس الأفراد العاملين لأداء العمل، من

خلال أن جميع هذه المجالات تسببها عوامل مختلفة ومثيرات متعددة أحدثتها البرنامج التكويني، ولكن ليس بالضرورة أن يكون الالتحاق بالدورات التكوينية هو السبب المباشر الذي يؤدي إلى تحسين سلوكياتهم .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة "مرزوق نسيمه (2014/2012) ، وريع خضرة (2015/2014)"

اللتان توصلتا إلى انه يجب على عملية التكوين يجب أن تتصف بعدة خصائص أهمها: المرونة، الثقة، الاقتصاد، الإقناع، القبول، و يجب أن يبنى تخطيط التكوين على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية ، كما أن عملية التكوين يتم فيها الاهتمام بالتكوين سواء كان التغيير على عمليات جديدة أو لتدعيم استخدام تكنولوجيا معينة أو للعمل في فرق عمل أو لممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات ، كما أن التغيير التنظيمي نظام مفتوح يحدث نتيجة تأثير المؤسسة في بيئتها الداخلية ومحاولتها الاستجابة والتعاش والتأثير في البيئة الخارجية حيث أن التكوين يسمح باكتساب الكفاءات وتطويرها من خلال البدء بالأفكار وجعلها أكثر مرونة وقادرة على مواجهة التغيرات المستقبلية بفاعلية وان التكوين عملية ضرورية بالنسبة للفرد والمؤسسة حيث يعتبر التكوين أفضل أنواع الاستثمار وليس مصروفا كما يعتبر وسيلة لتنمية الموظفين وتحسين سلوكياتهم وجعلهم يبذلون أكثر مجهود وأكثر قابلية للعمل لصالح المؤسسة الرياضية .

هذه النتائج المتوصل إليها تؤكد على ما اشرنا إليه في الجانب النظري من خلال عناصر السلوك التنظيمي و معرفة أشكال السلوك المرتبطة بدافعية العمل و أنواعها وكذا أهم النظريات الخاصة بها (ص39، 48 ، 49 ، 50) كلها تعكس الدور الذي تلعبه عملية التكوين بالنسبة للسلوك التنظيمي للأفراد العاملين على مستوى الدافعية بالمؤسسة الرياضية و عليه نؤكد على صحة الفرضية الثانية القائلة أن للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى دافعية العمل بالمؤسسة الرياضية .

2-3- مناقشة الفرضية الثالثة :

من خلال نتائج الجدول رقم (06) المتوصل إليها نستنتج أن للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي في المؤسسة الرياضية وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن هناك مساهمة مرتفعة جدا للبرامج التكوينية في تحقيق الانتماء الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية ، ومعظم العبارات حصلت على درجة عالية من الموافقة ومتوسطات كبيرة وأن أهم مجالات الانتماء الوظيفي تحسن من خلال المشاركة في الدورات التكوينية والتي ظهر عليها تغييرات كثيرة تتمثل في الشعور بالاعتزاز والافتخار أمام الآخرين أثناء الحديث عن العمل بالمؤسسة الرياضية و الرغبة في الاستمرار بالعمل بها و أن أهم مجالات الانتماء الوظيفي التي حصل لها تغيير كبيرا من خلال المشاركة في الدورات التكوينية من منظور الأفراد العاملين تتمثل في تحسين من مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات و يمكن تفسير هذه النتائج أيضا في ضوء التميز و الانتماء هو الرابطة التي تربط الإنسان العامل (بموضوع

ما) بالمنظمة التي يعمل بها) ويقف الانتماء عند حد هذه الرابطة، فالفرد هنا مثلا مرتبط مع المؤسسة الرياضية بمدة معينة وهي ساعات العمل المفروضة ، فمثلا إذا احتاجت المؤسسة للفرد لكي يعمل لساعات إضافية من اجل إتمام العمل لارتباطها بوقت معين مثلا للتسليم تجده يتكاسل ويقدم تبريرات لعدم العمل إذ لم يقدم له تعويض، وإذا عمل تجده لا يبذل كل جهده ولا يقيم به بفعالية وتفاني ، ولكن عندما ينمو الانتماء ويتحول الارتباط ليكون في بؤرة الشعور والوعي يتحول إلى طاقة دافعة للعمل .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة بوشليق الأمين (2015/2014) وكواشي سامية (2005/2004) اللتان توصلتا إلى انه يجب على المؤسسة الرياضية محل الدراسة أن تقوم بتحسين التكوين الداخلي ،وتوفير كل الوسائل والظروف المساعدة في زيادة الأداء لعمالها ،من خلال توفير المصاريف اللازمة لذلك وتوفير أساتذة ذوي خبرة وكفاءة عالية .وعدم الوقوع في الأخطاء التي وقعت فيها في التكوين الداخلي ،لان التكوين الخارجي يعمل بالأسلوب المطلوب ،بالإضافة الى إعلام وتحسين الخاضعين لعملية التكوين وأهميته ،ومحاولة إضفاء نوع من الجدية على تطبيق هذا النظام وخاصة التكوين الداخلي كما انه يجب على العملية التكوينية أن تستجيب لمتطلبات العمل والعاملين وإحساسهم بالمكانة التي يحتلوها و إثراء البرامج التكوينية وإعادة النظر فيها من طرف فريق من المتخصصين وإشراك ممثلين عن قطاعات النشاط الاقتصادي والمؤسسات المجتمعية المختلفة ، وتوطيد العلاقة بين المؤسسة الرياضية والمؤسسات المختلفة يجب أن تكون ضمن إطار قانوني في إطار تشريعات واتفاقيات وجعلها علاقة تأثير وتأثر .

هذه النتائج المتوصل إليها تؤكد على ما اشرنا إليه في الجانب النظري من خلال إعطاء مفهوم عام لسلوك الانتماء الوظيفي ومعرفة أهم المداخل المتعلقة به و أهم أنواعه في (ص 45، 46، 47) مما يعكس الدور الذي تلعبه عملية التكوين بالنسبة لسلوك التنظيمي للأفراد العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي بالمؤسسة الرياضية و عليه نؤكد على صحة الفرضية الثالثة القائلة أن للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي بالمؤسسة الرياضية .

خلاصة:

بعد الدراسة النظرية والتطبيقية تبين أن البرامج التكوينية تمثل شخصية المنظمة، المتمثلة في السمات التنظيمية الرئيسية التي تميزها و التي يدركها العاملون و يتأثر سلوكهم بها، كما أنها تعبر عن نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية و التنظيمية داخل المنظمة، فنجاح هذه الأخيرة في خلق المناخ الملائم للموظفين من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة تعزز ثبات واستقرار الموظفين والتنظيم على حد سواء، حيث يلعب دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للموظفين من ناحية تشكيل وتغيير قيم واتجاه السلوك الوظيفي نحو الأفضل. و بناء على هذه البرامج يتحدد مستوى تحسن سلوك الفرد العامل ما إن كان جيدا أو متوسطا أو متدنيا، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية تتضمن مؤثرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات ومدى ملائمة مكان العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الموظف واستعداداته واتجاهاته نحو العمل، وهذه العوامل ترتبط إلى حد كبير بعناصر البرنامج التكويني .

فعناصر البرنامج التكويني لها علاقة وطيدة بتحسين مستوى سلوك الموظف إما سلبا أو إيجابا، فان كانت مناسبة وعند مستوى تطلعات الموظف تزيده تشجيعا على الاجتهاد و الإبداع من أجل تحسين قدراته و تطويرها مما يسهم في زيادة أداؤه والعكس فإن كانت هذه العناصر تتسم بالجمود من شأنها أن تؤدي إلى ضعف مستوى سلوك الموظف .

فطبيعة البرنامج الجيد و المناسب لمجال عمل المؤسسة واستيعابه لمختلف احتياجاتها من التخصصات والوظائف ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات و الأوامر، يسهم في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين.

و يلعب سلوك دافعية العمل بالنسبة للمؤسسات الرياضية دورا هاما في المحافظة على تدفق و انسيابية المعلومات و ترفع كفاءة أداء العاملين كلما كانت هناك برامج تكوينية جيدة وفعالة .

أما بالنسبة لمشاركة الموظفين في صنع القرارات تتيح لهم فرصة إبداء آرائهم و اقتراحاتهم لتؤدي إلى تحسين طرق العمل و رفع الروح المعنوية للعاملين و يؤدي إلى أداء فعال وتغيير بعض السلوكات غير المرغوب فيها .

إن سلوك الانتماء الوظيفي هو الآخر له علاقة وطيدة بتحسين ورفع معنويات الموظف نحو العمل، فهي تمثل بالنسبة إليه العوامل و المؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة و الفعالية فتبني المؤسسة جملة من الأنظمة والبرامج الفعالة التي تعزز من قدرات الفرد العامل وتشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها، كما تدفعهم للأداء الجيد وتشعرهم بالاعتزاز والافتخار بانتمائهم وانتمائهم لمؤسسة و الاستمرار بها.

وفي هذا المجال توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- طبيعة البرامج التكوينية تساهم في تحسين السلوك التنظيمي للأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية وتتمثل في :
 - إثراء البرامج التكوينية واعددة النظر فيها من طرف المختصين وإشراك ممثلين من النشاط الاقتصادي والمؤسسات المجتمعية في وضع البرامج وتنفيذها ونقلها الى المؤسسات الرياضية .
 - تحديد طبيعة البرامج بناء على نتائج تقييم الأفراد العاملين بواسطة أساليب موضوعية تفرق بين الفرد الجيد وغيره وبعتماد الأساليب المدعمة للاعتماد على علم النفس وتنمية القدرات على الإبداع مع مراعاة التعداد في التقييم واعتماد نظام المقاييس للحصول على تقييم عادل .
 - يجب أن تتصف البرامج التكوينية بعدة خصائص أهمها، البساطة، المرونة، الثقة، الاقتصاد، الإقناع، القبول.
 - ضرورة التعرف على المبادئ العامة لعملية التكوين وانتقاء الملائم منها وتطبيقه في الظروف المناسبة وفق ما تقتضيه الطبيعة الحديثة لعملية التكوين .
 - يجب أن يبنى تصميم البرامج التكوينية على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية والتي تلخص في معلومات أو مهارات أو قدرات يراد تنميتها في أفراد معينين أو مشكلات واقعية أو محتملة بها لمواجهةها وعلاجها.
- 2- للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى دافعية العمل بالمؤسسة الرياضية تتمثل فيما يلي:
 - تعزيز الشعور بالاطمئنان على المستقبل رفع مستوى الرضا الوظيفي.
 - تحسين الاتجاهات الايجابية نحو أهمية العمل و تعزيز الرغبة في تحمل المسؤولية .
 - زيادة السلوك الايجابي في التعامل مع الرؤساء والزملاء .
- 3- للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي بالمؤسسة الرياضية من خلال مشاركة الأفراد العاملين في الدورات التكوينية بشكل كبير تتمثل فيما يلي:
 - الشعور بالاعتزاز أثناء الحديث و زيادة الشعور بجموية وكذا الافتخار أمام الآخرين بالانتساب والعمل بالمؤسسة الرياضية .
 - الرغبة في الاستمرار والحرص على العمل بروح الفريق بالمؤسسة الرياضية
 - تحسين من مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات وتقبل المخاطر أثناء أداء العمل بالمؤسسة الرياضية.
 - فهم مضمون القيم الثقافية السائد في منطقة العمل و زيادة الارتباط النفسي بالعمل بالمؤسسة الرياضية.

وفي الأخير يمكن القول انه لنجاح أي برنامج تكويني لابد على المنظمة أن تحدث نوع من العدالة عند وضعه بحيث تعمل على إحداث توازن بين أهدافها وأهداف العاملين فيها. وفي الأخير نأمل أن تكون هذه الدراسة مساهمة علمية تجلب الإضافة و تفتح آفاق البحث و الدراسة، من خلال تناول موضوع دور البرامج التكوينية وتحديد طبيعتها السائدة بها، لأنها تسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم فيه، كما أن تصميم و إعداد البرنامج التكويني الملائم هو مفتاح النجاح، والاهتمام المستمر بتوفير وتحسين أبعاده وعناصره يسهم في تطوير الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. على أن تستفيد المؤسسات الرياضية الجزائرية على الخصوص و مديرية الشباب والرياضة والتي كانت محل الدراسة من الاقتراحات والتوصيات الواردة في البحث و التي من شأنها أن تسهم في ترقيتها و تطويرها.

* الإقتراحات :

- مما سبق، وبناء على النتائج المتوصل إليها في الدراسة الراهنة و المتعلقة دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات الرياضية ، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التالية:
- اقتراح تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية للموظفين داخل المؤسسة الرياضية وذلك بالاستعانة بالأساتذة الجامعيين في مختلف التخصصات والاستفادة من خبراتهم وكفاءاتهم.
 - اقتراح زيادة عدد الدورات التكوينية خارج المؤسسة داخل وخارج الوطن وذلك بعقد اتفاقيات مع مختلف المؤسسات والهيئات المخولة قانونا والمؤهلة في مجال التكوين.
 - مراعاة تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المكون بأداء مهامه بفاعلية ويستجيب المتكون لمحتوى البرامج التكوينية ويتمكن من تحصيل معارف ومهارات جديدة وتحديث وتحسين المعلومات السابقة ومنه الرفع من مستوى الأداء الذي ينعكس إيجابا على المتكون و المؤسسة.
 - اقتراح التمديد في فترات تكوين الموظفين أثناء الخدمة مما يساهم في تعميق المعلومات والمعارف المكتسبة أكثر من ذي قبل، بالإضافة إلى خلق جو يسوده روح التعاون والانسجام بين المتكونين فيما بينهم من جهة ، وبينهم وبين المكونين من جهة ثانية حتى يتمكنوا بعد الانتهاء من عملية التكوين العمل بروح الفريق وتقوية العلاقات وروح التضامن والتقليل من حدة الصراع داخل المؤسسة.
 - اقتراح تنظيم دورات تكوينية لكل الموظفين في مجال الإعلام الآلي من أجل تفعيل وتسريع إنجاز مختلف المهام والعمليات الإدارية
 - إجراء دورات تكوينية دورية تبنى على أسس الفكر الإداري الحديث
 - العمل على زيادة وتنويع الدورات التكوينية لفائدة الإداريين في كافة المستويات الإدارية.
 - مراعاة خصائص الوظائف وتمايزها عن بعضها البعض عند وضع البرنامج التكوينية .
 - زيادة الوعي بأهمية برامج التكوين خاصة لدى المسؤولين.
 - وضع إتفاقيات بين الإدارات الرياضية والمعاهد الجامعية المختصة في المجال الرياضي - الإدارة الرياضية- من أجل وضع برامج تدريبية موجهة للإداريين.

الأمير أحمد
الأمير أحمد

قائمة المراجع :

- المصادر :

- القرآن الكريم

- سورة الأنفال ، الآية 53 .

- سورة الرعد ، الآية 11 .

- سورة النمل ، الآية 19 .

- القواميس :

- 4- ابن منظور، أبو فضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، لبنان: دار صادر، المجلد الخامس، دون تاريخ النشر.

- المراجع :

- الكتب

1- إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، الجزء السابع، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.

2- أحمد ماهر، الاختبارات النفسية واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعة، مصر، 2003

3- إبراهيم مصطفى، أحمد عبد القادر ، أحمد حسن الزيات ، مُجَّد علي النجار ، المعجم الوسيط ، ط2 ، تركيا:

المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع ، دون تاريخ النشر.

4- اشرف مُجَّد عبد الغني شريت ، علم النفس النفس الصناعي (أسسه وتطبيقاته) ، كلية رياض الأطفال ،

جامعة الإسكندرية ، مصر ، 2000 .

5- أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل ، المؤلف ، القاهرة ،

. 2005

- 6- بلال خلف السكارنة , اتجاهات حديثة في التدريب ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2011 .
- 7- توفيق عبد الرحمان , العملية التدريبية ، ط2 ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، مصر ، 2002 .
- 8- حسن أحمد الشافعي، الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
- 9- جنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011.
- 10- سيد مُجَّد الرب ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، دون دار نشر ، مصر ، 2009 .
- 11- سهلية مُجَّد عباس ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر ، ط1، عمان ، الأردن ، 2006.
- 12- صلاح الدين عبد الباقي وعلي عبد الهادي مسلم ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2007.
- 13- فرج عبد القادر طه ، علم النفس الصناعي والتنظيمي ، دار وفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2001 .
- 14- عبد الباري إبراهيم درة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والنشر ، 2008 .
- 15- عبد الرزاق الرحاحلة و زكريا احمد العزاب ، السلوك التنظيمي في المنظمة ، دار مكتبة المجتمع العربي ، عمان الأردن ، 2011 .
- 16- عادل حرحوش ومؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، عالم الكتب الحديثة ، دار الكتاب العالمي , 2006
- 16- عقلي عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 17- فايز الخاطر ، إستراتيجية التدريب الفعال ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2009 .

- 18- محفوظ احمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2010 .
- 19- مُجّد الصوفي ، إدارة الأفراد والعلاقات الأنسانية ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003.
- 20- مُجّد القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق، عمان، 2003.
- 21- مُجّد سعيد أنور رمضان :إدارة الموارد البشرية ,دار الجامعة الجديدة للنشر ,إلازريطية ,الإسكندرية ,. 2003.
- 22- مُجّد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2002 .
- 23- مُجّد عبد الفتاح ياغي، التدريب بين النظرية والتطبيق ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2010.
- 24- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 25- مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان ، 2000.
- 26- مصطفى نجيب شاويش ,إدارة الموارد البشرية ، ط3 ، دار الشروق للنشر، الأردن ، 2005 .
- 27- وجدي حامد حجازي ، التدريب في القرن الحادي والعشرين ، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2010 .

-القوانين:

- 01- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية قانون الرياضة 05/13 الصادر في 31 جويلية 2013.

- رسائل ومذكرات:

- 1- بودوح غنية ، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسات الصحية و أداء الموارد البشرية ، دراسة المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة - أنموذجا- أطروحة دكتورا العلوم في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، غير منشورة ، جامعة بسكرة ، 2013/2012 .

- 2- خليل بورنان ، دور البرامج التدريبية أثناء العمل في رفع كفاءة العاملين بالإدارات الرياضية الجزائرية ، دراسة وصفية من وجهة نظر العاملين بالإدارات الرياضية ، رسالة ماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، غير منشور ، جامعة المسيلة ، 2014/2013 .
- 3- بوشليق الأمين ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للإشغال في الآبار من 2010 إلى 2014 ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، غير منشورة ، جامعة ورقلة ، 2015/2014 .
- 4- سامية كواشي ، العلاقة بين التكوين بالجامعة والمؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية في ضوء النسق المفتوح ، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية ، غير منشورة ، جامعة باتنة ، 2005/2004 ،
- 5- ربيعي خضرة ، اثر التكوين على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة شركة الاسمنت - بسور الغزلان - في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، غير منشورة ، جامعة البويرة ، 2015/2014 .
- 6- مرزيق نسيمة ، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة ، دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة البويرة ، 2013/2012 .
- 07 - احمد يحي ربيع ، دور التدريب في دعم عملية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة بعض مؤسسات جزائرية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، غير منشورة ، جامعة الجزائر بومرداس ، 2009 .
- 08- بلقايد إبراهيم ، أهمية التكوين ودوره في تحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، غير منشورة ، جامعة وهران ، الجزائر
- 09- خالد يوسف الزعبي وحسين مُجد العزب ، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي ، دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، غير منشورة ، جامعة مؤتة ، 2005 .

10- مولاي لخضر عبد الرزاق، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة العامة لصناعة الأنايب الناقلة للغاز بغرداية، رسالة ماجستير، غير منشورة - جامعة تلمسان، الجزائر، دفعة 2003/2002 .

- المجالات :

- 1- أحمد الدعيح و رندا اليافي ، الإلتماء التنظيمي ، غياب مفهوم الإلتماء التنظيمي يعطل تقدم منظمات العمل النسائية في المملكة ، المجلة الاقتصادية ، العدد 5339 ، مايو 2008 .
- 2- هشام الفقهاء ، غادة العبدالات ، أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية ، موسوعة الإسلام والتنمية ، 2010.
- 3 - علي يونس ميا و آخرون .قياس اثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان) ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، المجلد(31) ، العدد 1 ، سوريا ، 2009 .

- الملتقيات :

- 1- مصمودي زين الدين ، بعض مشكلات المتكولين في التعليم الجامعي ، الملتقى الدولي الأول ، إشكالية التكوين في إفريقيا والعالم العربي ، العدد 1 ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، 2010 .
- مراجع باللغة الأجنبية:

1 -Jaques FANTANEL et Liliane BENSANEL: Réflexions s l'économie du sport , Presses universitaires de Grenoble, France, février 2000.

2 -ZEGHDOUD NABIL , Les enjeux économique du sport , Cas du C.M.C , Mémoire de magister, Faculté des sciences économiques et de gestion , option: monnaie et finance , Université d'Alger, 2001.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة مقياس موجهة للأساتذة للتحكيم

استبيان حول موضوع "دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية (دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضية لولاية أدرار) لنيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية .

إعداد الطالب : مقصود عبد القادر .

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته . وبعد نضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي نهدف من خلالها تتبع المجال التطبيقي لهذا البحث لذا نرحوا قراءة هذه الأسئلة واختيار الإجابة التي ترونها تنطبق عليكم مع العلم انه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة .

ولكم منا فائق التقدير والاحترام

المحور الأول : طبيعة البرامج التكوينية المقدمة تساهم في تحسين السلوك التنظيمي للإفراد العاملين في المؤسسة الرياضية. .

الرقم	الدرجات الدرجات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا بشدة
01	يتم تحديد طبيعة البرامج التكوينية بناء على آراء خبراء					
02	تصميم البرامج التكوينية يتناسب وطبيعة المنظمة					
03	يتم إجراء حوار بين المكون والمتكون قبل عملية التكوين					
04	يتم تحديد طبيعة البرامج التكوينية بناء على نتائج تقييم الأفراد العاملين					
05	يتم تحديد البرامج التكوينية يتناسب مع الوظيفة					
06	طبيعة البرامج التكوينية تساهم فعلا في تحسين السلوك التنظيمي					
07	طبيعة الوظيفة تحدد طبيعة البرامج التكوينية					
08	يوجد تنسيق بين الإدارة والجهة المكلفة بعملية تحديد طبيعة البرامج التكوينية					

المحور الثاني : للبرامج التكوينية دور تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى دافعية العمل في المؤسسات الرياضية

الرقم	الدرجات الدرجات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
09	البرامج التكوينية تعزز الشعور بالاطمئنان على مستقبل الفرد العامل					
10	برامج التكوين تساهم في رفع مستوى الروح المعنوية					
11	البرامج التكوينية تحسن فرص الترقية بالمؤسسة					
12	البرامج التكوينية تؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي					
13	البرامج التكوينية تؤدي إلى إثارة حماس لأداء العامل بالمؤسسة					
14	البرامج التكوينية تعزز الرغبة في تحمل المسؤولية					
15	برامج التكوينية تعزز الرغبة لتقليد المناصب القيادية					
16	البرامج التكوينية تساعد على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع					
17	البرامج التكوينية تدفع للحرص على التقيد بوقت العمل					

					البرامج التكوينية تحفز على أداء العمل بنزاهة وعلى أحسن وجه	18
--	--	--	--	--	--	----

المحور الثالث : للبرامج التكوينية دور تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى دافعية العمل في المؤسسات الرياضية.

الرقم	الدرجات		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا بشدة
	الدرجات	العبارات					
19		البرامج التكوينية تجعلك تفتخر أمام الآخرين بانتسابك إلى المؤسسة الرياضية					
20		البرامج التكوينية تزيد من الارتباط النفسي نحو المؤسسة الرياضية					
21		البرامج التكوينية تؤدي إلى تفضيل المصلحة العامة على الخاصة					
22		البرامج التكوينية تزيد الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة الرياضية					
23		البرامج التكوينية لها دور في الشعور بالاعتزاز إثناء الحديث عن العمل بالمؤسسة الرياضية					
24		البرامج التكوينية تزيد الرغبة في بذل مجهودات أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية					

					25	البرامج التكوينية حسنة من متابعتك للتطورات والمستجدات
					26	البرامج التكوينية تساهم في الحرص على العمل بروح الفريق
					27	البرامج التكوينية تحسن من مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية
					28	البرامج التكوينية تحسن الشعور بالالتزام الأخلاقي تجاه الزملاء في العمل بالمؤسسة الرياضية
					29	البرامج التكوينية تجعلك أكثر إخلاص في العمل
					30	البرامج التكوينية جعلتك تتقبل المخاطرة أثناء أداء العمل بالمؤسسة الرياضية

الملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

إستمارة مقياس موجهة للإفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية

لمذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص الإدارة والتنظيم في
الرياضة

"دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين في

المؤسسات الرياضية" (دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضية لولاية

- إعداد الطالب : مقصود عبد القادر .

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته . وبعد نضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي تهدف من خلالها تتبع
المجال التطبيقي لهذا البحث لذا نرحوا قراءة هذه الأسئلة واختيار الإجابة التي ترونها تنطبق عليكم وذلك
بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة مع العلم انه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة.

ولكم منا فائق التقدير والإحترام

المحور الأول : طبيعة البرامج التكوينية المقدمة تساهم في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة الرياضية .

الرقم	الدرجات العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا بشدة
01	يتم تحديد طبيعة البرامج التكوينية بناء على آراء خبراء					
02	تصميم البرامج التكوينية يتناسب وطبيعة المنظمة					
03	يتم إجراء حوار بين المكون والمتكون قبل عملية التكوين					
04	يتم تحديد طبيعة البرامج التكوينية بناء على نتائج تقييم الأفراد العاملين					
05	يتم تحديد البرامج التكوينية بما يتناسب مع الوظيفة					
06	طبيعة البرامج التكوينية تساهم فعلا في تحسين السلوك التنظيمي					
07	طبيعة الوظيفة تحدد طبيعة البرامج التكوينية					
08	يوجد تنسيق بين الإدارة والجهة المكلفة بعملية تحديد طبيعة البرامج التكوينية					

المحور الثاني : للبرامج التكوينية دور تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى دافعية العمل في المؤسسة الرياضية .

الرقم	الدرجات		العبارات		
	أوافق بشدة	أوافق	أوافق	لا أوافق بشدة	
09					البرامج التكوينية تعزز الشعور بالاطمئنان على مستقبل الفرد العامل
10					برامج التكوين تساهم في رفع مستوى الروح المعنوية
11					البرامج التكوينية تحسن فرص الترقية بالمؤسسة
12					البرامج التكوينية تؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي
13					البرامج التكوينية تعزز الرغبة في تحمل المسؤولية
14					البرامج التكوينية تساعد على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع
15					البرامج التكوينية تدفع للحرص على التقيد بوقت العمل
16					البرامج التكوينية تحفز على أداء العمل بنزاهة وعلى أحسن وجه

المحور الثالث : للبرامج التكوينية دور تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى الإنتماء الوظيفي في المؤسسة الرياضية.

الرقم	الدرجات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
17	البرامج التكوينية تجعلك تفتخر أمام الآخرين بانتسابك إلى المؤسسة الرياضية					
18	البرامج التكوينية تزيد من الارتباط النفسي نحو المؤسسة الرياضية					
19	البرامج التكوينية تؤدي إلى تفضيل المصلحة العامة على الخاصة					
20	البرامج التكوينية تزيد الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة الرياضية					
21	البرامج التكوينية تزيد الرغبة في بذل مجهودات أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية					
22	البرامج التكوينية تساهم في الحرص على العمل بروح الفريق					
23	البرامج التكوينية تحسن من مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية					
24	البرامج التكوينية تجعلك أكثر إخلاص في العمل					

الملحق رقم (03) : قائمة الأساتذة المحكمين .

الرقم	اللقب والاسم	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الكلية أو المعهد
01	بن البار السعيد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
02	مرشيش خالد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
03	بوصلاح النذير	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
04	مرنيز اسامة	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
05	منجحي مخلوف	أستاذ مساعد (أ)	جامعة المسيلة	معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

- ملخص الدراسة

- عنوان الدراسة : دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة الرياضية

- أهداف الدراسة:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.
- إبراز دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى الدافعية في العمل.
- إبراز دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي..
- مشكلة الدراسة : هل البرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية :
- الفرضية الرئيسية : للبرامج التكوينية دور تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية .

- الفرضيات الجزئية:

- طبيعة البرامج التكوينية المقدمة تساهم تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.
- للبرامج التكوينية دور تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى دافعية العمل في المؤسسات الرياضية
- للبرامج التكوينية دور تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي في المؤسسات الرياضية .
- عينة الدراسة : تكونت عينة البحث من 40 فرد عامل في مديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار.
- منهج الدراسة : إعتد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كونه يتلائم مع طبيعة المشكلة المدروسة.
- أدوات الدراسة : لقد استخدم الباحث في دراسته استمارة مقياس كأداة لجمع المعلومات.

- النتائج المتوصل إليها:

- يجب أن تتصف البرامج التكوينية بعدة خصائص أهمها، البساطة، المرونة، الثقة، الاقتصاد، الإقناع، القبول.
- ضرورة التعرف على المبادئ العامة لعملية التكوين وانتقاء الملائم منها وتطبيقه في الظروف المناسبة ..
- يجب أن يبنى تصميم البرامج التكوينية على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية .

- الاقتراحات :

- إجراء دورات تكوينية دورية تبنى على أسس الفكر الإداري الحديث
- العمل على زيادة وتنويع الدورات التكوينية لفائدة الإداريين في كافة المستويات الإدارية.
- مراعاة خصائص الوظائف وتمايزها عن بعضها البعض عند وضع البرنامج التكوينية .
- زيادة الوعي بأهمية برامج التكوين خاصة لدى المسؤولين.

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية – المعهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية
والرياضية

تخصص : إدارة وتنظيم في الرياضة

العنوان

دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسات
الرياضية

- دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار -

إعداد الطالب

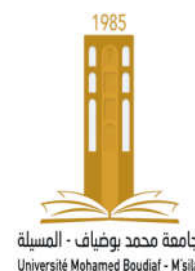
مقصود عبد القادر

تاريخ المناقشة 2016 / 05 / 28

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

- د/ زحاف محمد (أستاذ محاضر أ).....مشرفا.
- د/ دحماني نعيمة (أستاذ محاضر أ).....رئيسا.
- أ/ قروش النواري (أستاذ مساعد أ).....عضوا.

السنة الجامعية 2016/2015



Faculté /Institut : Sciences et techniques des activités physiques et sportives

Département : gestion du sport et de la gouvernance

Mémoire

Présenter pour obtenir du diplôme de master Spécialité degree in science and techniques of physical and sports activities Memorandum

Option : : gestion et organisation dans le sport.

SUJET :

Rôle formative dans l'amélioration du comporte organisationnel du personnel des institutions sportives .

- Etude empirique de la Direction de la Jeunesse et des Sports du mandat de l'Adrar -

Par : Maksoud abdelkader

Soutenu publiquement le :Devant le jury composé de :

- Zahafe Mohmed (GRAD).....Président
- Dahmani Naima .(GRAD).....Rapporteur
- Karouch nourî (GRAD).....Examineur

**كشاف جامعة "محمد بوضياف" بالمسيلة
لرسائل ليسانس . ماستر
للفترة [2016/2015]
على شكل word**

كلية : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : الإدارة والتسيير الرياضي

رقم التسجيل : 097005229

الباحث : مقصود عبد القادر

تاريخ المناقشة : 2016 / 05 / 28

عنوان الرسالة : دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسات
الرياضية

- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار -

لغة الرسالة : اللغة العربية

نوع الرسالة : ماستر

البلد : الجمهورية الجزائرية - المسيلة

الجامعة : جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

إشراف : الدكتور ، زحاف محمد

عدد الصفحات : 127 ورقة.

ملف إلكتروني (cd-Rom * word * PDF)

فرع : إدارة وتسيير رياضي

التخصص : إدارة وتنظيم في الرياضة

الملخص :

بالعربية

- مشكلة الدراسة : هل البرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية :

- الفرضية الرئيسية : للبرامج التكوينية دور تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية .
- الفرضيات الجزئية:

- طبيعة البرامج التكوينية المقدمة تساهم تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.

- للبرامج التكوينية دور تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى دافعية العمل في المؤسسات الرياضية

- للبرامج التكوينية دور تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي في المؤسسات الرياضية .

- الكلمات المفاتيح:

البرامج التكوينية - السلوك التنظيمي

جاء هذا البحث في فصول

- الجانب النظري

- الفصل التمهيدي : الإطار العام للدراسة .

الفصل الأول: البرامج التكوينية .

وتناول الفصل الثاني : السلوك التنظيمي .

أما الفصل الثالث : المؤسسات الرياضية .

- الجانب التطبيقي

الفصل الاول : الإجراءات الميدانية للدراسة

الفصل الثاني : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحث :

- يجب أن تتصف البرامج التكوينية بعدة خصائص أهمها، البساطة، المرونة، الثقة، الاقتصاد، الإقناع، القبول.

- ضرورة التعرف على المبادئ العامة لعملية التكوين وانتقاء الملائم منها وتطبيقه في الظروف المناسبة . .

- يجب أن يبنى تصميم البرامج التكوينية على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية .

توصل الباحث لمقترحات عديدة أهمها :

- إجراء دورات تكوينية دورية تبنى على أسس الفكر الإداري الحديث
- العمل على زيادة وتنوع الدورات التكوينية لفائدة الإداريين في كافة المستويات الإدارية.
- مراعاة خصائص الوظائف وتمايزها عن بعضها البعض عند وضع البرنامج التكوينية .
- زيادة الوعي بأهمية برامج التكوين خاصة لدى المسؤولين.

كشاف بالفرنسية

Faculté :

Département :

N° d'ordre :

N° d'inscription :

Chercheur :

Soutenu publiquement le :

Titre de la thèse (mémoire) :

Language de la thèse : France

Modèle de la thèse : Magister

Pays : RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE-M'SILA

Université : Université de M'sila

Nom et Prénom de l'encadreur

Grade :

Nombre de page :..... pages

Fichier électronique (cd-Rom* word * PDF)

Spécialité :

Option :

Résumé :

Mots clés :

المخلص :

الكلمات المفتاحية:

Abstract

Key words :

Ce mémoire et contienne de trois « 03 » chapitre

Chapitre 1:

Chapitre 2 :

Chapitre 3 :

Résultat essentielle que le chercheure à conclue :