



جامعة عمار ثليجي – الأغواط

معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في

علوم الأنشطة البدنية والرياضية
تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية.

موسومة بعنوان :

دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية أدرار

تحت إشراف :

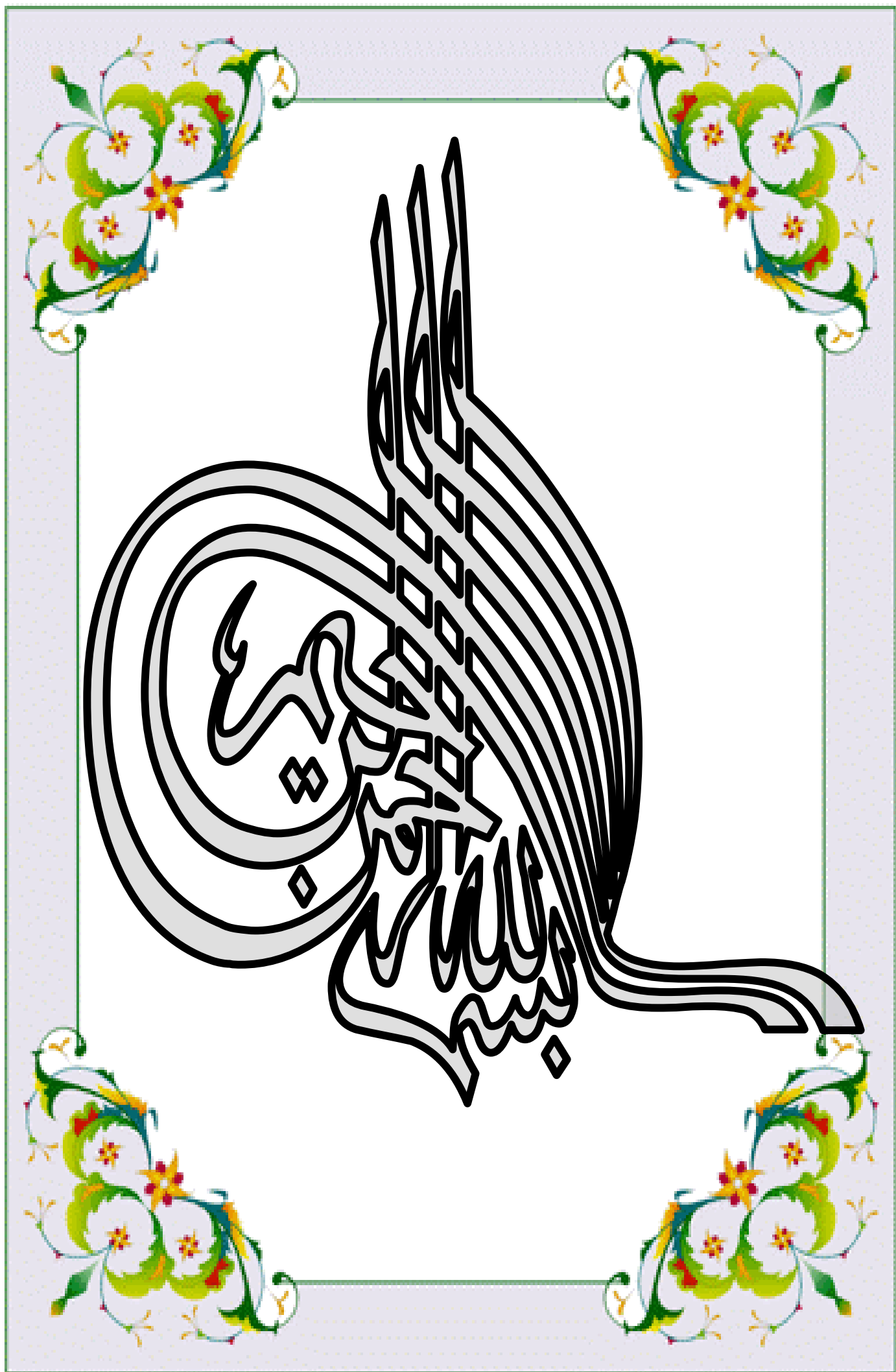
د. عادل عاشور ✓

من إعداد الطالبين :

بدر لوي عبد الجليل ✓

العسري عبد القادر ✓

السنة الجامعية: 2019-2020



شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

قال تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

سورة النمل الآية 19

وقال ﷺ: ﴿مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ﴾

نشكر الله العلي القدير أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد ، كما يسعدنا أن نتقدم بأسمى عبارات التقدير وجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف * عادل عاشور * الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة وتوجيهاته التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا العمل، عسى الله أن يجعل ذلك في ميزان حسناته إن شاء الله .

لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى إدارة ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية أدرار وكافة عمالها الذين تحملوا معنا عناء إنجاز هذا العمل ورافقونا فيه ، كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة الذين أفادونا بملاحظاتهم وتوجيهاتهم خلال هذا العمل .

إهداء

إلى جميع أفراد عائلتي كل باسمه
إلى روح والديا الكريمين، قال تعالى ﴿وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾
إلى شموع البراءة

إلى كل أقاربي وأصحابي .

إلى كل أساتذة وطلبة معهد التربية البدنية بولاية الأغواط

وإلى كل من يعرفني من قريب

أو بعيد ومن هذا حذو هذا الدرب .

إلى التي كتب لها القدر أن تقاسمني حلو الحياة ومرها (زوجتي)

إليك يا قارئ هذه الكلمات

أهدي ثمرة هذا الجهد

إلى عائلة *العسري* أينما وجدت

إلى كل الزملاء والأصدقاء

وإلى كل من يعرفني

إلى الذي كان سندي ورفيق دربي في هذا العمل

* بدرأوي عبدالجليل* .

إلى وطني الحبيب الجزائر

أهدي ثمرة هذا العمل .

عبدالقاسم

إهداء

إلى من كان سببا في وجودي في هذه الحياة.....
إليك أُمي وأبي أهدي هذا العمل

إلى من كان سنداً لي في المدرسة الأم.....
إليكم إخوتي وأقاربي أهدي هذا العمل

إلى من كان عوناً وسنداً خارج البيت وبعيداً عن الأهل والأقارب.....
إليكم أصدقائي جميعاً أهدي هذا العمل

إلى من درسني وحرص على أن أكون على ما أنا عليه الآن.....
إليكم أنتم جميعاً أهدي هذا العمل

إلى كل من حمل هذا العمل بين يديه لينهل منه ما يشاء.....
إليكم أنتم جميعاً أهدي هذا العمل

إلى كل من نطق به قلبي قبل أن يهتف به لساني ولم تعرفه صفحتي هذه
إليكم أنتم جميعاً أهدي هذا العمل

عبد الجليل

الفهرس العام

كلمة شكر وتقدير	
إهداء .	
الفهرس العام	
فهرس الجداول	
ملخص البحث	
أ	مقدمة
الإطار العام للدراسة	
05	1- إشكالية الدراسة
06	2- فرضيات الدراسة
07	3- تحديد المفاهيم والمصطلحات
08	4- أهداف الدراسة
08	5- أهمية الدراسة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية	
10	تمهيد
المبحث الأول : الإطار النظري	
المطلب الأول : التكوين	
11	1- ماهية التكوين
12	2- أهمية التكوين بالنسبة للفرد و الادارة
13	3- اهداف التكوين
14	4- أنواع التكوين حسب المستوى التنظيمي
16	5- التكوين أثناء الخدمة في الإدارة الرياضية:
16	6- النصوص القانونية المتعلقة بالتكوين

المطلب الثاني السلوك التنظيمي	
18	1- مفهوم السلوك التنظيمي
19	2- أهمية السلوك التنظيمي
19	3- دور التكوين أثناء الخدمة في تشكيل السلوك التنظيمي
المطلب الثالث: الإدارة الرياضية	
23	1- مفهوم الإدارة
23	2- مستويات الإدارة
25	3- أساسيات الإدارة
26	4- الإدارة الرياضية
27	5- مكونات الإدارة الرياضية
27	6- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:
28	7- مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية
29	8- مجالات الإدارة في التربية الرياضية
المبحث الثاني: الدراسات المرتبطة	
30	1- الدراسات المرتبطة
32	2- التعليق على الدراسات المرتبطة بالموضوع
34	خلاصة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية	
36	تمهيد
المبحث الأول : الطريقة المنهجية وادواتها	
37	1-الدراسة الإستطلاعية
38	2-المنهج المتبع
39	3-متغيرات البحث
40	4-مجتمع الدراسة وعينته
41	5-مجالات البحث
41	6-ادوات الدراسة
43	7-الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة
45	8-التحليل الاحصائي
45	9-اجراءات التطبيق
46	10- صعوبات البحث
47	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة
69	المبحث الثالث : مناقشة نتائج الدراسة
75	خلاصة
76	خاتمة
78	المراجع
الملاحق	

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الجدول رقم (01): يوضح خصائص أفراد العينة حسب الجنس	47
02	جدول رقم (02): توزيع أفراد المجتمع حسب الحالة العائلية	48
03	جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى الدراسي	49
04	جدول رقم (04) : يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب عدد دورات التكوين	50
05	جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأقدمية و الخبرة المهنية	51
06	جدول رقم (06): يوضح أهمية تحسين مستوى العمال لدى أفراد البحث حسب دورات التكوين المشارك فيها	53
07	الجدول رقم (07): يوضح منطلق طلب افراد البحث للتكوين	54
08	الجدول رقم (08) :يوضح الأسباب التي دفعت أفراد البحث للتكوين من وجهة نظر المبحوثين	55
09	الجدول رقم(09) :يوضح مكان إقامة التكوين	56
10	الجدول رقم (10) : يوضح دور التكوين في زيادة روح المسؤولية للأفراد المبحوثين	57
11	الجدول رقم (11) : يوضح مظاهر تحمل روح المسؤولية بعد التكوين	58
12	الجدول رقم (12): يوضح معنويات أفراد البحث بعد تلقيهم للتكوين اثناء الخدمة	59
13	الجدول رقم (13): يوضح مساهمة التكوين في الترقية المهنية لأفراد البحث	60

61	الجدول رقم (14) : يوضح دور التكوين في تفعيل الابتكار لدى الأفراد المبحوثين	14
62	الجدول رقم (15) : يوضح دور المعارف المكتسبة في التكوين على أداء العمل	15
63	الجدول رقم (16): يوضح دور المعارف المقدمة في التكوين في زيادة الحماس في العمل	16
65	الجدول رقم (17): يوضح مستوى الأداء المهني للموظفين بعد تلقيهم للتكوين	17
66	الجدول رقم (18): يوضح الدور الذي يلعبه التكوين في زيادة الروح الجماعية	18
67	الجدول رقم (19): يوضح مدى تعلق الموظفين بمؤسستهم بعد استفادتهم من التكوين	19

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين في الإدارة الرياضية في دراسة ميدانية لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية أدرار . وانطلاقا من عمل الباحثين بالديوان افترضوا أن للتكوين دور ايجابي في تحسين السلوك التنظيمي للعاملين في الإدارة الرياضية وأن التكوين ينمي دافعيتهم للعمل .

ومن أجل التحقق من صدق ما تم افتراضه قام الباحثان بتناول الموضوع من خلال دراسة تم فيها استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وذلك لمناسبته للموضوع المبحوث ، وبذلك تم إعداد استمارة إستبائية وتوزيعها على كافة أفراد المجتمع الأصلي للبحث المتكون من (N=23) عامل يزاولون عملهم بمختلف الوحدات الإدارية التابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية أدرار ، واستخدم الباحثان رزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية، النسب المئوية، اختبار كرونباخ الفا كوسائل إحصائية في الدراسة.

و وبعد معالجة الموضوع خلص الباحثان أخيرا إلى جملة من النتائج لعل من أبرزها أن الاهتمام بتحسين مستوى العمال يساعد الأفراد والإدارة في تحقيق المصالح الشخصية والأهداف و الخطط المهنية المسطرة. وهو ما يتوافق تماما مع فرضيات الدراسة .

الكلمات الدالة: التكوين ، السلوك التنظيمي ، الإدارة الرياضية

Search summary :

This study aimed to highlight the role of in-service training in improving the organizational behavior of individuals working in the sports department in a field study of the Multi-Sport Complex Office of the State of Adrar. Based on the work of the researchers in the diwan, they assumed that the composition had a positive role in improving the organizational behavior of the employees of the sports administration and that the composition develops their motivation to work .

In order to verify the sincerity of what was assumed, the researchers addressed the subject through a study in which the descriptive method was used in the survey method in order to suit the subject research, thus preparing a questionnaire form and distributing it to all members of the original community for research consisting of (N=23) workers working in the various administrative units of the Office of the Multi-Sports Complex of The State of Adrar. The researchers used the Statistical Analysis of Social Sciences (SPSS) package to process the data, where mathematical averages, percentages, and the Kronbach Alpha test were extracted as statistical means in the study.

After addressing the topic, the researchers finally came to a number of conclusions, perhaps the most prominent of which is that the interest in improving the level of workers helps individuals and management to achieve personal interests, objectives and professional plans. This is fully consistent with the study's assumptions.

Keywords: Composition, Organizational Behavior, Sports Management

تمثل الموارد البشرية لأي دولة أهم مواردها الطبيعية لما تتمتاز به من إمكانيات النمو والقدرة على تسخير باقي الموارد الأخرى، وهو ما يفسر تزايد الاهتمام بموضوع الموارد البشرية في معظم دول الاقتصاد النامي خاصة بعد أن أصبحت تشكل لديها أكثر الموارد الطبيعية توافرا وأقلها استخداما.

إن الإهتمام والتكفل بالموارد البشري، باعتباره العنصر الفعال في أي تحول وتقدم اقتصادي، يعتبر من الأعمال التي تضمن الأداء الجيد والفعالية التنظيمية، إذ من الضروري الاستثمار في تنمية مهاراته وتطوير أدائه حتى يستطيع مواكبة التغيرات التكنولوجية. هذا ومع ارتفاع حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات على اختلاف نشاطها وتسابقها لتقديم الجديد والأجود من السلع والخدمات، من أجل تحقيق رضا زبائنها وتوسيع مجالاتها، أصبح التكوين المتواصل خيارا استراتيجيا لتنمية الموارد البشرية حيث أصبح يُنظر إليه على أنه استثمار بشري، شأنه شأن الاستثمارات الأخرى.

لقد تجاوز التكوين المتواصل في الوقت الحالي أهدافه في تنمية القدرات البشرية لأجل التحكم في منصب العمل إلى أهداف أكثر اتساعا تتمثل في جعله أداة لتسيير وعقلنة الموارد البشرية. هذا ويمثل التكوين المتواصل مجالا ذو أهمية كبيرة في صيرورة التأهيل الوظيفي للموارد البشرية، باعتباره عنصرا فعالا في المنظمة للارتقاء بالأداء الوظيفي، فضلا أنه ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد عند الالتحاق بالعمل ومعالجة مشكلاتهم الأدائية، وكذا تطوير قدراتهم المختلفة وتمكينهم من التجاوب مع المستجدات المعلوماتية المتسارعة.

إن هذا الاهتمام الذي توليه الإدارة لعمالها سيساهم في زيادة وضبط سلوكهم التنظيمي أثناء العمل مما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة. مثل هذه النتيجة الإيجابية لا تكون ناتجة عن خطط مسطرة مسبقاً من طرف الإدارة، وإنما هي تحصيل حاصل لمخرجات عملية التكوين أثناء الخدمة الذي يُشترط أن يكون ناجحاً وفعالاً حتى يكون مؤثراً إيجاباً في سلوك وأداء الإداريين. هذا ما يحقق نوع من التحسن الملموس في التصرفات المهنية للموظفين، كزيادة دافعيتهم للعمل من خلال تقديرهم للأهمية والقيمة التي توليها الإدارة لتحسين مستواهم، واعتبارهم مورد أساسي في عملية التسيير على مستوى المؤسسة الرياضية. فضلاً عن ذلك يمكن أن يعزز التكوين في زيادة الانتماء الوظيفي للعاملين على مستوى الإدارة الرياضية من خلال افتخارهم ورضاهم عن وضعياتهم المهنية، والتي ستتحسن كلما استفادوا من التكوين وبالتالي سيكونون محفزين للعمل في هذه المؤسسة، ويسعون للحفاظ عليها كمكتسب ذاتي يعني الكثير لهم، فلا يقبلون المساس بها ويدافعون عنها في أي مناسبة تتاح لهم.

نشير أن هذه الممارسات السلوكية الإيجابية الناتجة ضمناً عن التكوين أثناء الخدمة قد يصطدم بمعوقات عديدة، تفرضها بالأساس الفروقات الفردية للموظفين وتوتر العلاقات الرسمية ما بينهم وبين المسؤولين، والتأثير السلبي لسطو العلاقات الغير رسمية على الهيكل التنظيمي، كما يمكن لظروف العمل الصعبة أن تكون من بين تلك المعوقات، وهذا ما حاولنا التطرق إليه من خلال تناولنا لموضوع هذه الدراسة التي جاءت تحت عنوان: "دور

التكوين في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين في الإدارة الرياضية (دراسة ميدانية لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية أدرار) .

بحثا عن هذا الدور جاءت هذه الدراسة مقسمة كما يلي :

الجانب الأول من الدراسة كان عبارة عن فصل تمهيدي تم من خلاله وضع الإطار العام للدراسة من طرح للإشكالية وصياغة لفروض البحث ، أهميته وأهدافه .

➤ **الفصل الأول** كان عبارة عن أدبيات نظرية حاولنا من خلاله تسليط الضوء على بعض العناصر الأدبية التي يشملها موضوع الدراسة على غرار التكوين ، السلوك التنظيمي وقد قسمنا الفصل الى مبحثين .

➤ أما **الفصل الثاني** فقد قمنا بتقسيمه الى ثلاثة مباحث :

- المبحث الأول وتم من خلاله التعريف بمنهجية البحث المعتمدة
- المبحث الثاني وتم فيه عرض النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة وكذا تحليلها الإحصائي

- المبحث الثالث وتم فيه مناقشة النتائج المتحصل عليها وصولا الى الإستنتاج العام

الكتاب العام
للدراسة

1. إشكالية الدراسة

إن التطور الذي يعرفه العالم في وسائل وكيفيات ومهارات العمل، يحتم على المؤسسات مسابقتها ومواكبته عن طريق التمكن من الطرق والوسائل المتجددة، لضمان فاعليتها وتحقيق أهدافها، ولا يتم ذلك إلا من خلال تأهيل وتكوين عمالها وإطاراتها .

إن للتكوين أهمية قصوى في المجال الإداري والتنظيمي بشكل عام، بحيث يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وتطوير إمكانياتها، عن طريق تدريب وتعليم عمالها مجموعة من المهارات والمعارف المهنية الجديدة، التي تمكنهم من تحسين قدراتهم وزيادة مردودهم أثناء العمل، فالتكوين يجعل العاملين يقومون بواجباتهم في وسط يتسم بالحركية والديناميكية وهو ما يساهم إيجابيا على سلوكهم أثناء العمل.

فالتنظيم الإداري هو الذي يحدد نوع العلاقات الرسمية ما بين العاملين والمسؤولين أثناء العمل، وهو معرض للاختلال إذ ما فشلت هذه العلاقات في ضبط التصرفات السلوكية المهنية للعمال المسؤولين في الإدارة، هذا ما يعرف بالسلوك التنظيمي. هذا الأخير يصعب ضبطه وتوجيهه حسب أهداف وسياسة المؤسسة لتعقد وكثرة العوامل المحددة له، أهمها فروقات فردية بين العمال وفي مكتسباتهم وكذا في ظروف العمل الطارئة التي توتر العلاقة بين العمال مما تؤثر سلبا على تسيير العمل داخل الإدارة. ناهيك عن تأثير العلاقات غير رسمية والتي قد تهدد الهيكل التنظيمي للإدارة، وتنمي أفكار سلبية لدى العمال عن العمل داخل المؤسسة حيث يكون أداء مهامهم غاية في الصعوبة، وهو ما يؤدي من جهة إلى نقص الدافعية للعمل لديهم في ظل الوضع المعقد الذي قد تصل إليه الإدارة أين تتسبب في نفور جل الكفاءات والإطارات العاملة فيها، ومن جهة أخرى حدوث خلل في انتمائهم الوظيفي في مؤسساتهم، وكثرة المشاكل وصعوبة التواصل ونقص الثقة بين الإدارة والعمال، نتيجة انهيار ضبط السلوك التنظيمي على مستوى المؤسسة. يأتي هذا ليفسر لجوء العمال للبحث عن مؤسسات أخرى تحقق لهم الاستقرار، ولجوء المؤسسة للبحث عن حلول لتفادي حدوث ذلك، لعل من أهمها التكوين أثناء الخدمة.

إن الإدارة الرياضية ونظرا لتعدد المشاركين في العملية التسييرية والتنشيط فيها، يجعل من إلزامية ضبطها للسلوك التنظيمي للعمال فيها أكثر من ضرورة لتحقيق الأهداف والرقى بالممارسة الرياضية، خاصة على مستوى المناطق التي تصعب فيها الظروف العمل،

من مناخ وجغرافيا وبعد مسافة عن الإدارة المركزية كديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية أدرار.

تأتي هذه الدراسة كمحاولة للنظر في ظروف العمل في المجال الرياضي في هذه الولاية، ومعرفة مدى إسهام البرامج التكوينية التي تبرمجها الإدارة، في ضبط وتطوير السلوكيات المهنية للعمال المنتسبين لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية أدرار، في ظل الخصائص الجغرافية والحضرية والاجتماعية التي تتميز مناطق الجنوب الكبير، من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هو الدور الذي يلعبه التكوين في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية؟

• الأسئلة الجزئية

- ما هو الدور الذي يلعبه التكوين في تنمية دافعية العمل لدى العاملين في الإدارة الرياضية.
- ما هو الدور الذي يلعبه التكوين في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين في الإدارة الرياضية .

2-فرضيات الدراسة

• الفرضية العامة

للتكوين دور ايجابي في تنمية السلوك التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية.

• الفرضية الجزئية

- للتكوين أثناء الخدمة دور إيجابي في تنمية دافعية العمل لدى العاملين في الإدارة الرياضية.
- للتكوين أثناء الخدمة دور ايجابي في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين في الإدارة الرياضية .

3- تحديد المفاهيم والمصطلحات

جاءت في هذه الدراسة جملة من المفاهيم التي يُشترط تحديدها وهو ما سنتناوله فيما يلي:

أولا التكوين

• **تعريف التكوين لغة:** من الفعل كون يكون تكويناً، كون الشيء أحدثه وأوجده، رتبه وألفه¹

• **تعريف التكوين اصطلاحاً:** هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً، ويهدف التكوين إلى تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، و كما يؤدي إلى زيادة فعالية العامل في القيام بالأعمال المرتبطة بمنصبه الحالي من خلال اكتسابه معارف ومهارات جديدة.²

• **تعريف التكوين إجرائياً:** نقصد به في هذه الدراسة التكوين أثناء الخدمة، الذي يهدف إلى تحسين الأداء والتكوين المتخصص وتجديد المعلومات، أداء العاملين في الإدارة الرياضية.

ثانياً السلوك التنظيمي

• **تعريف السلوك لغة:** السلوك مصدر، سلك طريقاً وسلك المكان.³

• **تعريف السلوك اصطلاحاً:** وهو دراسة سلوك العاملين في المنظمة، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم وانتمائهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت.⁴

تعريف السلوك إجرائياً: يقصد به جميع التصرفات التي تصدر عن العاملين في الإدارة الرياضية بعد تلقينهم للتكوين أثناء الخدمة.

¹ - ابن منظور : لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، 1968 ، ص 245، 279.

² - علي يحي المنصوري، الثقافة والرياضة، ط1، مصر، 1971، الجزء 1 ص 209.

³ - ابن منظور ، مرجع سيق نكرة ، ص 125 .

⁴ - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية مخبر علم الاجتماع، الاتصال للبحث والترجمة قسن طينة ، 2006، ص 92.

ثالثا العاملين في الإدارة الرياضية

• تعريف العمال بالمفهوم الاصطلاحي

وهم جميع العاملين في الإدارة الرياضية من إطارت وموظفين دائمين، والمكلفين بمهام على اختلاف رتبهم و تخصصاتهم والمسؤوليات التي تطرح على عاتقهم قصد تأدية واجباتهم المهنية على أكمل وجه.¹

• تعريف عمال ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية ادرار إجرائيا: هم الإطارات

والموظفون على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية ادرار على اختلاف رتبهم والمناصب التي يشغلونها.

4- أهداف الدراسة

- إبراز دور التكوين في تنمية دافعية العمل لدى العاملين في الإدارة الرياضية.
- إعطاء صورة واضحة عن أهمية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين في الإدارة الرياضية .
- دور التكوين في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية و الرفع من كفاءتهم

5- أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في إبراز المكانة الإدارية والتنظيمية ، التي يعنى بها التكوين في الإدارة الرياضية، من اجل الرقي بأداء الموظفين وسلوكياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرساء دعائم الوحدة وتحقيق الرضا الوظيفي، وذلك نظرا لما يتصف به المجال الرياضي من خصوصية في التسيير، وتواجد عديد المدخلات التي تؤثر بشكل أو بآخر على سيرورة المنحى الطبيعي للممارسة الإدارية، التي تحدث في الإدارة الرياضية.

¹- جو ردؤن مارشال ، موسوعة علم الاجتماع ترجمة ،احمد زايد وآخرون ،المجلد الثاني، المجلس الأعلى للثقافة ،ط21 مصر 2000 ، ص

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية

تمهيد:

أصبح التكوين ضرورة كبيرة حتمية يستوجب على المؤسسات إدراجها في المخططات السنوية التي تعتمدها سنويا في تحسين المؤسسة، لاسيما في جانب الموارد البشرية التي تحتاج إلى متابعة ومرافقه لتحسين أدائها، نظرا لما تمليه الرغبة في مواكبة التطورات السريعة للمجتمع و التكنولوجيا والاقتصاد والمعرفة، وكذا التطور المستمر للعلوم، فالتطور الحاصل في المجتمعات أوجب أن تكون تلك المجتمعات دائمة التغيير في مختلف الجوانب، ذلك التغيير الذي يتطلب تكيف مستمر مع معطيات العصر التقنية.

و تعد وظيفة التكوين في المؤسسات والإدارات الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمدها هذه المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، ونتوقف على كفاءته كفاءة كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي.

ومن اجل تناول هذا الموضوع بإسهاب قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما :

المبحث الأول : الإطار النظري

المبحث الثاني: الدراسات المرتبطة

المبحث الأول : الإطار النظري

المطلب الأول: التكوين

1- ماهية التكوين

وفي هذا المجال تعددت التعاريف المتعلقة بالتكوين فهذا حسب كل باحث وتخصصه ومن هذه التعاريف نجد :

التكوين هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم.

وقد أشار الدكتور « الشرقاوي » في بحثه (التدريب الإداري للتنمية) إلى أن:

التدريب هو عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر وهذا يؤكد أن عملية التطور الإداري التقني تفرض على الفرد أن يكون مطلعاً على كل جديد مدركاً لأسرار مهنته وما يطرأ عليها من تغيير¹.

ويشير إلى أن زيادة العائد من رأى المال البشري يتم عن طريق استثمار طاقات الأفراد الإنتاجية لتحقيق أقصى إنتاج ممكن.²

مما سبق يتضح أن التدريب أو ما يسمى بالتكوين هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم.³

¹ - محمد الحناوي- علي الشرقاوي: إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، الدار الجامعية ، بيروت ، ص 432.

² - محمد الحناوي- علي الشرقاوي، نفس المرجع، ص 455.

³ - أحمد عزت راجح، علم النفس الصناعي، دار القومية، الاسكندرية ، 1970، ص135.

وهناك تعريف آخر للتكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات، والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.¹

أما التعريف الذي نراه الأنسب وهو الذي يعرف التكوين بأنه عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محدد حالية أو مستقبلية، بتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير".²

2- أهمية التكوين بالنسبة للفرد و الإدارة

1-2 بالنسبة للفرد

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل .
- تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء.
- يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.
- رضا كل فرد عامل بما يقوم به من أعمال.
- يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين.

¹ - أحمد عزت راجح، مرجع سبق ذكره، ص135.

² - أحمد عزت راجح، نفس المرجع، ص136.

2-2 بالنسبة للمؤسسة

- الحاجة إلى التجديد والاختراع لمواجهة التغيرات في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية.
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.
- يساعد في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة¹.

3-أهداف التكوين:

يمكن إدراج بعض من الأهداف الأساسية التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند إعداد البرنامج التكويني فيما يلي:

1-3 الأهداف التوجيهية والإرشادية:

تتضمن المبادئ التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التكوين كالتكوين المهني الذي يختص بتعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين، ويرقيهم من درجة عمال عاديين إلى عمال مهارة كما يضمن أداء العمل بفعالية ويضيق الفجوة بين معايير الأداء الذي يحدده الرؤساء وبين الأداء الفعلي للأفراد العاملين، بالإضافة إلى تكوين المسؤولين بتعلمهم أصول ومبادئ الإدارة وأنواع القيادة وأساليب الإشراف .

2-3 الأهداف التنظيمية والإدارية:

تتجلى في مدى التأثير الذي سيحدثه التكوين على النواتج التنظيمية والإدارية، والمتمثلة في رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد العامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه، خاصة عند

¹ - أحمد عزت راجح، مرجع سبق ذكره، ص 135.

تغيير وتطوير أساليب العمل حتى يكون أكثر الماما واهتماما بالعمل مما يقلل من دوران العمل والغياب وحوادث العمل التي تحدث بسبب نقص كفاءة الأفراد العاملين، وانخفاض كفاءاتهم ومهاراتهم الفنية، وعدم قدرتهم على التلاؤم والتكيف مع التغييرات التي تطرأ على المؤسسة الرياضية.

3-3 أهداف النمو الفكري:

تتجلى في ترغيب الفرد العامل في عملية توفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا من خلال علمه وإدراكه لأهداف المؤسسة وسياساتها، أهمية عمله ومدى فعاليته في تحقيق الأهداف المنوطة به، وهنا يهدف التكوين إلى تلقي الفرد العامل مهارات ومعلومات أكثر عن العمل الذي يعطيه شعور داخلي بالأمن والأهمية، وتجنيد بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب العليا كما تعطيه فرصة لتحسين مستواه المادي¹.

4-أنواع التكوين حسب المستوى التنظيمي:

حسب هذا التصنيف يتم تقسيم البرامج التكوينية حسب الفئة الوظيفية للأفراد الخاضعين للتكوين وهي كالتالي:²

1-4 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 .

¹ - عبد الكريم درويش، نظرة إلى الإطار الصحيح، مجلة الإدارة، العدد الرابع، القاهرة، 01 افريل 1972، ص43.

² - محمد عبد الفتاح باغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، جامعة الملك سعود، الرياض، 1983 ص8.

2-4 التكوين الإداري

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

3-4 التكوين الإشرافي:

ويشمل هذا التكوين المشرفين ويكون الغرض الرئيسي منه زيادة قدرات الفرد على الإشراف والتعامل مع الأفراد الذين يشرفون عليه.

4-4 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 المتكونين¹.

¹ - عبد الرحمان الشفوي، التدريب الإداري للتنمية، معهد الإدارة العامة، مصر، 1985، ص9.

5-التكوين أثناء الخدمة في الإدارة الرياضية:

إن عملية التكوين أصبحت عملية ضرورية لعصرنة الإدارة الرياضية من جهة، ومن جهة أخرى رفع مستوى الموظفين. وربما هذا ما يؤكد عليه الأمر الرئاسي رقم 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية¹. حيث حدد هذا القانون ثلاثة مواضيع أساسية أهمها:

(1) الشروط والقواعد والكيفيات المتعلقة بنشاطات التكوين المتخصص المحضر للالتحاق ببعض الوظائف العمومية

(2) الشروط المتعلقة بتأهيل الموظفين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية.

(3) إلزام الإدارات بإعداد المخططات القطاعية للتكوين و التأهيل.

6-النصوص القانونية المتعلقة بالتكوين

هناك مجموعة من النصوص القانونية التي تنص على عملية التكوين يمكن إيجاز أهمها من ما يلي :

- الأمر الرئاسي رقم 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية².

- المرسوم التنفيذي رقم 92/96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد المعلومات¹

¹ الأمانة العامة للحكومة الجزائرية (2006): الأمر الرئاسي رقم 03-06 مؤرخ في 15 يوليو 2006 ، العدد 46 ، المطبعة الرسمية ، الجزائر، ص03

² الأمانة العامة للحكومة الجزائرية (2006): الأمر الرئاسي رقم 03-06 مؤرخ في 15 يوليو 2006 ، مرجع سبق ذكره ، ص 03.

- القانون رقم 05/91 المؤرخ في 16 جانفي 1991 والمتضمن تعميم استعمال

اللغة العربية.²

- المرسوم رقم 145/66 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتعلق بتحرير ونشر بعض

القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين.³

- المرسوم رقم 52/69 المؤرخ في 12 ماي 1969 والمتضمن التدابير

المخصصة لتسيير التكوين والإلتقان للموظفين وأعوان الدولة والجماعات المحلية

والمؤسسات والهيئات العمومية.⁴

¹ الأمانة العامة للحكومة الجزائرية (1996): المرسوم التنفيذي رقم 96-92 مؤرخ في 3 مارس 1996 ، العدد 16 ، المطبعة الرسمية ، الجزائر ، ص 05

² الأمانة العامة للحكومة الجزائرية (1991): القانون رقم 91-05 مؤرخ في 16 يناير 1991 ، العدد 03 ، المطبعة الرسمية ، الجزائر ، ص 44.

³ الأمانة العامة للحكومة الجزائرية (1966): المرسوم التنفيذي رقم 66-145 مؤرخ في 02 يونيو 1966 ، المطبعة الرسمية ، الجزائر .

⁴ الأمانة العامة للحكومة الجزائرية (1969): المرسوم التنفيذي رقم 69-52 مؤرخ في 12 ماي 1969 ، العدد 43 ، المطبعة الرسمية ، الجزائر ، ص

المطلب الثاني السلوك التنظيمي

1- مفهوم السلوك التنظيمي

إن علم السلوك التنظيمي يحاول أن يقدم إطاراً لكيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلاً والسيطرة عليه أو التحكم فيه، ويقصد بالسلوك الإستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله.

وعرف كلا من **Baron & Berg** السلوك التنظيمي بأنه (مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد.¹

ويتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهداف 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.²

1- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة لسلوك الناس، القاهرة، 2005 م.

2- خالد يوسف العبي - حسين محمد العزب، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، 2005م.

2- أهمية السلوك التنظيمي

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط وهي:

- أ- أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.
- ب- 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 الأمر¹.
- ج- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات.

3- دور التكوين أثناء الخدمة في تشكيل السلوك التنظيمي

3-1 الانتماء التنظيمي

أ- مفهوم الانتماء الوظيفي

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

¹ محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق، عمان، 2003،

عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم، فالعديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت الانتماء التنظيمي، وهو ما يشير إلى مدى الإخلاص والولاء التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المؤسسة، التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها.

فالانتماء التنظيمي يختلف عن الرضا الوظيفي، فقد يكون الموظف راضيا عن وظيفته لكنه لا يشعر بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها.¹

ب- مظاهر الانتماء الوظيفي

- احترام المنظمة وإدارتها وبذل أقصى الجهود لتحقيق رضاهم والمتمثل بالسعي الحثيث لتحقيق أهداف المنظمة .

- استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي لغرض الوقوف مع المنظمة في محنة معينة أو لتحقيق هدف تنافسي معين يعمل على رفع شأن المنظمة ويحسن من سمعتها أمام الآخرين .

- رفع الكفاءة الوظيفية وتكاتف الجهود والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة المنظمة

- الاستعداد الدائم لتطوير الذات وبما يخدم الطرفين المنظمة والعاملين².

¹-أحمد الدعيح - رندا أليافي، الانتماء التنظيمي، غياب مفهوم الانتماء التنظيمي يعطل تقدم منظمات العمل النسائية في المملكة، موقع مجلة الاقتصادية الإلكترونية ، مايو 2008 العدد 5339.

2 أحمد الدعيح - رندا أليافي : نفس المرجع

2-3 سلوك الدافعية

أ- مفهوم 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.¹

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

ويمكن القول بأن الدافعية: "هي الرغبة في عمل شيء، وهذه الرغبة مشروطة بقدرة هذا العمل (الفعل)، في إشباع حاجة ما لدى الفرد".²

ب- علاقة الحاجة بالدوافع

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) يمثل 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

¹ - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة 2002، ص39.

² - محمد سعيد سلطان، نفس المرجع، ص45.

لإشباع معظم الحاجات، فهو يوفر حاجات الأمن، والعلاقات مع الغير، والمركز والمكانة، واحترام الذات وإثباتها

✓ **الحاجات الأولية:** وتتمثل في الحاجة إلى الماء والهواء والطعام، والمأوى .. الخ والتي تمثل الحاجات الأساسية اللازمة للبقاء على وجه الحياة .

✓ **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.

✓ **الحاجة إلى الحب والانتماء:** وتتمثل في الحاجات الاجتماعية التي تجمل الفرد ببذل الجهد ويقضى كثيراً من السعي إلى الآخرين والعمل على أن يكون محبوباً من الغير

✓ **حاجات المركز والمكانة:** وتتمثل في الحاجات إلى احترام النفس والذات وهي الحاجات القريبة من قمة السلم أو نهايته .

✓ **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 وتتميتها .

المطلب الثالث : الإدارة الرياضية.

1- مفهوم الإدارة :

يرى "تايلور" : أن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، ثم رؤيتك إياهم يعملونه بأحسن طريقة وأرخصها ¹.

ويعرفها الإداري الأمريكي "Janson" : بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء كان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح ².

وهي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من المجهود الإنساني الذي يبذل في هذه العملية ³.

2- مستويات الإدارة

قديمًا كانت المشروعات صغيرة ولم تكن تحتاج إلي عدد كبير من الأشخاص لإدارتها ومع دخول عصر الثورة الصناعية اتسعت المشروعات وتطورت المؤسسات وازداد عدد القائمين على إدارتها الأمر الذي جعل من الضروري ترتيبهم في مستويات يعلو كل مستوى المستوى الآخر ومن ثم تحددت مستويات الإدارة بثلاث مستويات وهي :

¹ - محمد صبحي حسانين، القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي، ط3 ، القاهرة ، 1995، ص 211.
² - مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية ، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002، ص52.
³ - مصطفى حسين باهي، سيكولوجية الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 2001، ص25.

• الإدارة العليا :

وتعتبر مستوى التخطيط وتشمل رئيس الجمهورية والوزراء ونوابهم والمحافظين ووكلاء الوزارات ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء المصالح.¹

• الإدارة الوسطى

وهو المستوى الذي يلي الإدارة العليا ويشمل هذا المستوى رؤساء الأقسام ومديري المناطق ويعتبر هذا المستوى بمثابة حلقة الوصل بين ما تريد تحقيقه الإدارة العليا من سياسات عامة وخطط وما تقوم بتنفيذه الإدارة الإشرافية وبالتالي فإن عدد الإداريين في الإدارة الوسطى غالبا ما تكون أكبر من الإدارة العليا.²

• الإدارة المباشرة

وتعتبر مستوى التنفيذ وتشمل رؤساء الوحدات الميدانية ومساعدتهم وعلى ذلك فالإدارة العامة مشتركة على جميع المستويات وتعني عناية خاصة بالتخطيط إذ أن المدير في مختلف هذه المستويات هو المسئول عن القيام بالتخطيط والإدارة وسيلة تستخدم لغرض الوصول إلي تحقيق أهداف معينة .

¹ - حسين أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها) ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط1، الإسكندرية،

2003، ص 22

² - مصطفى حسين باهي، سيكولوجية الإدارة الرياضية، مرجع سبق ذكره، ص 27.

3- أساسيات الإدارة¹

- الاتصال: تعرف وظيفة الاتصال بأنها عملية تبادل المعلومات وتعرفها الجمعية الأمريكية للإدارة بأنها التصرف الذي ينتهي بتبادل المعاني.
- القرارات الإدارية: تنشأ عملية اتخاذ القرارات حينما يقوم الإداري بتحديد أهدافه يحاول وضع الأساليب التي تمكنه من تحقيقها وبدون قرارات فإن الوظائف الأساسية للإدارة لا يمكن إن تنشأ وحدها .
- المسؤوليات : إن المسؤوليات الإدارية هي التزامات الأفراد الإداريين للأداء الملائم للوظائف الإدارية وتكون نتيجة أداء الاختصاصات الإدارية خلق المنافع بطريقة ليست مباشرة والمسؤولية مسألة فردية أن تؤدي بطريقة ملائمة.
- السلطات: عرفت السلطة بأنها حق الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة على أنشطة الآخرين أما سلطة التنظيم فلها الحق في إنشاء الظروف والعلاقات بين الوظائف لتنفيذ الخطة أما فيما يخص سلطة الرقابة فلها الحق في تحريك العمل المخطط حينما يتطلب ممارسة الإجراءات التأديبية وتعتبر السلطة من مشاكل الهيكل التنظيمي ويكون غرضها هو تمكين الأفراد من القيام بأعباء المسؤوليات المفوضة إليهم.

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار النشر للطباعة والنشر والتوزيع ، 2000 ، ص 30.

• التنسيق : يقال " أن العملية المنسقة هي العملية المتجانسة والمتعادلة والمتداخلة مع

بعضها البعض نحو تحقيق هدف مشترك

• الإجراءات الإدارية : هناك جماعات مهنية كثيرة العدد تعمل في الأنشطة الكتابية

ويتكون هذا الجيش الضخم من الكتبة ومديري الآلات المكتبية وواضعي البرامج ومن

في حكمهم ويطلق على أداء هذه الأنشطة اصطلاح الإجراءات والنظم وتعرف بأنها

الوسائل التي بمقتضاها يمكن تحريك الأعمال المتكررة ودفعها للإمام.

4- الإدارة الرياضية:

تعد الإدارة الرياضية في الأساس عملية اجتماعية وفنية في ذات الوقت فهي عملية

اجتماعية لكونها تتعامل مع الكائن البشري وفق مجموعة من المتغيرات وفنية لأنها ترتبط

ارتباطا وثيقا بطبيعة النشاط الممارس وما يرمي إليه من أهداف وتستخدم الإدارة الرياضية

عناصر الإدارة ونظريتها وتستفيد من التطور الفكري الإداري كي يحقق أفضل عائدا

اجتماعي وتربوي وثقافي واقتصادي للمجتمع وتعتمد على فترة زمنية كبيرة على العمل

التطوعي دون تأهيل علمي كافي¹.

و تم تعريفها بأنها "هي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات

الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات. كما تعريفها على انها هي

توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها"².

¹ - محمد متولي عفيفي، سيكولوجية الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 2001، ص 30-31.

² - عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001، ص 17.

5- مكونات الإدارة الرياضية

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

أ- العامل البشري

ب- العمل الجماعي

ج- القائد الإداري

د- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها

6- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كما يلي:

- **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 ¹.

7- مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية

لكي يكون التغيير ناجح في إدارة الهيئات الرياضية لا بد من توفر عدد من المقومات

وهي كما يلي:

- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة النابعة من الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية

وتوصيلها إلي الرؤساء وإيجاد نظام للحفز على البحث عن مثل تلك الأفكار إذا ما

كانت قابلة للتفكير.

- دعم تكامل المعارف أما المهارات فهي تكتسب من خلال التطبيق الفعلي والممارسة

اليومية المستمرة للمشكلات النفسية والإنسانية داخل الهيئة ذاتها أو خارجها.

- ترسيخ المرونة والمقدرة على التكيف حتى يمكن تقبل التغيير والتكيف معه.

- الاستناد إلي المعلومات حول التغيير المنشود من حيث أهدافه وأنواعه ومدى تأثيره

ونتأجه المتوقعة وهذا يرجع أساسا إلي نظم المعلومات المتوفرة ².

¹ - مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الاندية، مراكز الشباب، دار الكتاب للنشر،

مصر، 1999، ص 18-19.

² - مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية، نفس المرجع، ص 23.

8_ مجالات الإدارة في التربية الرياضية

تتعامل إدارة التربية الرياضية مع ثلاث مجالات رئيسية وهي :

أ/ البرامج.

ب/ الإمكانيات

ج/ العاملين (القادة)

وهذه المجالات الثلاثة للتربية الرياضية تعتبر مجالات متداخلة وغير مستقلة كلا منها عن الآخرين فالبرنامج يظل كلمات على الورق دون وجود الإمكانيات المتاحة ثم يأخذ طريقة ضئيلة أو كافية لا فائدة منها إن لم يحسن استخدامها وكذلك تقع على العاملين المسؤولية النهائية في حسن استخدام الإمكانيات وتنفيذ البرامج .¹

¹ - مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية ، مرجع سبق ذكره، ص 17-18 .

المبحث الثاني: الدراسات المرتبطة

1-الدراسات المرتبطة

تعد الدراسات السابقة من أهم العناصر المساعدة على تحديد مشكلة البحث وفي التخطيط، التوجيه وضبط المتغيرات، إضافة إلى ذلك فإن الباحث يرجع إليها دائماً، وهذا لما لها من دور في الحكم والمقارنة والإثبات أو النفي، بين النتائج التي توصلت اليها توصلت إليها، ونتائج هذه الدراسة، فمن خلالها يتسنى لنا معرفة الجوانب التي لم يسبق تناولها أو مناقشتها في هذه الدراسات السابقة.

هذا وإن موضوع دراستنا قد تناولته دراسات متعددة اخترنا منها دراستين نظراً لارتباطهما النظري والعملية بموضوعنا، وسنلخصهما فيما يلي:

✓ الدراسة الأولى:

دراسة الباحثين: بن منصور محمد و عبوا عبد الله.

" دور التكوين في إحداث تغيير السلوك التنظيمي: دراسة ميدانية بولاية مسيلة"

أطروحة ماجستير في علم الاجتماع.¹

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التكوين في تحسين الدافعية للعمل والرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي في الإدارات العمومية. وبغية تحقيق هذا الهدف جاءت هذه الدراسة

¹ - بن منصور محمد و عبوا عبد الله). " دور التكوين في إحداث تغيير السلوك التنظيمي: دراسة ميدانية بولاية مسيلة". أطروحة ماجستير في علم الاجتماع، 2010-2011.

لتجيب عن التساؤل التالي: ما هو دور التكوين في إحداث تغيير في سلوك الأفراد في الإدارة العمومية؟.

اعتمد الباحثان لدراسة الموضوع المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام استمارة استبيان.

وتوصلت الدراسة إلى أن للتكوين دور قوي في إحداث تغيير السلوك لدى الأفراد العاملين في الإدارة الرياضية، من حيث أن للتكوين دور في إحداث تغيير في دافعية العمل، وأن للتكوين دور في تحقيق الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية.

✓ الدراسة الثانية:

دراسة الباحث: بوقطف محمد

"التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الوظيفي بالمؤسسة الجامعية"

دراسة ميدانية جامعة عباس لغرور

أطروحة ماجيستر في علم الاجتماع_ تنظيم وعمل،¹

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز واقع التكوين أثناء الخدمة على مستوى مؤسسات التعليم العالي عموماً والجامعة قيد الدراسة جامعة عباس لغرور-خنشلة، كما تهدف معرفة دور التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف في المؤسسة الجامعية، والتعرف على مدى تطبيق الجامعة لبرامج التكوين أثناء الخدمة، الرئيسي للدراسة ولتحقيق ذلك جاء التساؤل

¹ -بوقطف (محمد). "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الوظيفي بالمؤسسة الجامعية": دراسة ميدانية جامعة عباس لغرور. أطروحة

ماجستير، علم الاجتماع_ تنظيم وعمل، 2011-2012

الرئيسي: كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية الجزائرية؟

اعتمد الدارس على المنهج الوصفي التحليلي، معتمدا على طريقة المسح الشامل لمجتمع البحث، وقد خلصت الدراسة إلى أن للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين، وذلك يحقق الفرضيات الفرعية التالية:

يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية. يؤثر المكون على نجاح التكوين.

للبرامج التكوينية تأثير على التكوين أثناء الخدمة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها:

للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات و سلوك الموظف.

للمكون دور كبير في إنجاح عملية التكوين و الوظائف أثناء الخدمة.

للبرامج التكوينية دور مؤثر على نجاح عملية التكوين.

2-التعليق على الدراسات المرتبطة بالموضوع

تمكنت الدراستين من إثبات الفرضيتين الرئيسيتين لهما و المتمثلتان في:

للتكوين دور قوي في إحداث تغيير السلوك لدى الأفراد العاملين في الإدارة الرياضية

يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية الجزائرية.

الدراستين توصلتا لإبراز دور التكوين في تطوير دافعية العمل، والرضا الوظيفي، وسلوك الموظف.

التطرق إلى التكوين أثناء الخدمة من زاوية إدارية فقط، وعلاقته بالموظف وسلوكه.

غير أن الدراستان لم تتطرقا إلى الدور التنظيمي والقانوني للتكوين أثناء الخدمة ، والتركيز على الجانب السلوكي و الوظيفي له، كما أنها تناولت التكوين أثناء الخدمة في الإدارات العمومية و المؤسسات الجامعية على التوالي، بينما نقوم في هذه الدراسة الى تسليط الضوء على التكوين في المؤسسات الرياضية الجزائرية، التي تشترك مع ميادين الدراستين في أنها مؤسسة عمومية، إلا أن لها مميزات خاصة في مجال التسيير الإداري، وهذا يعود بالأساس إلى طبيعة العمل الرياضي الذي يتسم بكثرة المتدخلين فيه، واختلاف ارتباطهم المهني بالإدارة الرياضية، ما يؤدي إلى حتمية مواكبة البرامج التكوينية الموجه للعمال في الإدارة الرياضية لأخذ ذلك في عين الاعتبار، بعدم الاكتفاء بالتكوين الإداري و إدراج التكوين في المجال الرياضي المعروف بتجده و تحديثه بصفة مستمرة.

كما لم تأخذ الدراستين تأثير عامل البيئة المهنية للعمال بعين الاعتبار، وهو ما حاولنا إدراجه في دراستنا في بسط ظروف العمل في مناطق الجنوب الكبير.

خلاصة :

يمكن القول في الأخير أن السلوك التنظيمي يحدد في محتوياته وعناصره الاستراتيجيات الإدارية التي يمكن للمؤسسات أن تقوم بها، وتطور على أساسها أداء مواردها البشرية، فضبط محددات السلوك التنظيمي تسهل عملية التسيير الإداري ليكون ناجحا وفعالا وهو الغاية الأسمى التي تسعى المؤسسات لتحقيقها.

هذا ، و تشير جميع الدلائل إلى الاهتمام الكبير بالتكوين، وإلى الحاجة الماسة إلى مختصين في القيام به ذلك أن التكوين في المؤسسات، والإدارات الحديثة ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد والمسيرين، وتطويرا لقدراتها إلى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية والمؤسسة من ناحية أخرى، هذا وتعد وظيفة التكوين من أهم مقومات بناء جهاز لتسيير الأفراد والعلاقات الإنسانية للمؤسسات الحديثة، وهذا ما حاولنا إبرازه في هذا الشرط الاول من دراستنا.



الفصل الثاني :

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

لكل دراسة أو بحث علمي أسسا منهجية يبني عليها الباحث قاعدته الأساسية في الإنطلاق في عملية البحث والدراسة، وتكون هذه الأسس المنهجية بمثابة المرشد الذي يتبناه الباحث حتى تتسم دراسته بالدقة العلمية، ومما لاشك فيه أن تقديم أي بحث في علم من العلوم يقاس بدرجة الدقة التي يصل إليها في تحديد مفاهيمه وفي دقة الأدوات المستخدمة لقياسه.

ونحن في هذا الفصل سوف نحاول تبين مختلف هذه الأسس والإجراءات التي يجب علينا الإعتماد عليها من أجل الوصول إلى حل مشكلة البحث، وسنتطرق من خلال هذا الفصل المجالات التي سيتم إجراء فيها البحث من مجال بشري ومكاني وزماني، كما سنحدد كلا من مجتمع الدراسة والعينة المختارة لذلك ونوع المنهج المتبع في هذا البحث، وسيحتوي الفصل على عرض مفصل لأدوات البحث المستعملة وكيفية معالجتها وتسجيل نتائجها، بالإضافة إلى عرض تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها .

وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: الطريقة المنهجية وأدواتها

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: الطريقة المنهجية وادواتها

1. الدراسة الإستطلاعية

تم القيام بهذه الدراسة على مستوى إدارة ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية أدرار على 05 موظفين تم اختيارهم بطريقة قصدية مباشرة تم استبعادهم فيما بعد من الدراسة الحقيقية و كان الهدف من ذلك:

- التعرف على العراقيل والمشاكل التي قد تواجهنا أثناء الدراسة الميدانية.
- معرفة تناسب أداة البحث على الأفراد المبحوثين مدى تقبلهم لها.
- التحقق من الشروط السيكمترية للدراسة .

أثناء تواجدها على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية أدرار وبعد استقبالنا من طرف رئيس مصلحة الإدارة والوسائل وبعد شرح الغرض من الزيارة أبدى المسؤول استعداداه التام بتسهيل وتهيئة جميع الظروف الإدارية ، كما تم تحديد القائمة الاسمية للعمال الذين سيتم توجيه الاستبيان لهم، وعلى هذا الأساس قمنا بوضع خطة عمل متفق عليها لإجراء هذا العمل في أجواء عملية.

2. المنهج المتبع

إن اختيار منهج البحث يعتبر من أهم المراحل في عملية البحث العلمي إذ نجد كيفية جمع البيانات والمعلومات حول الموضوع المدروس وانطلاقاً من موضوع البحث والذي يهتم بدراسة دور التكوين في تحسين السلوك التنظيمي لعمال الإدارة الرياضية. المنهج الذي اتبعناه لدراسة الموضوع هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر بأنه دراسة الوقائع السائدة المرتبطة بظاهرة أو موقف معين أو مجموعة من الأفراد أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة معينة من الأوضاع.¹

ويعرف المنهج الوصفي أيضاً بأنه: "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى النتائج".²

ويلجأ الباحث إلى استخدام هذا المنهج من أجل فتح مجالات جديدة للدراسة التي ينقصها القدر الكافي من المعارف وهو يريد بذلك التوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية عن عناصر الظاهرة موضوع البحث التي تفيد في تحقيق فهم لها أو وضع إجراءات مستقبلية خاصة بها).³

¹ حسين عبد الحميد رشوان: "في مناهج العلوم"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر: 2003، ص(66).

² بشير صالح ألرشدي: "مناهج البحث التربوي"، ط1، كلية التربية، جامعة الكويت: 2000، ص (59).

³ محمد علي محمد: "علم الاجتماع والمنهج العلمي"، ط3، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر: 1986، ص(181).

ويعد هذا المنهج من أحسن المناهج التي تتسم بالموضوعية ذلك لان المستجوبين يجدون كل الحرية في التعبير عن آرائهم ، وزيادة عن هذا فطبيعة موضوعنا تتطلب مثل هذا المنهج مما دفعنا لاختياره.

وانطلاقا من الإشكالية المطروحة فإنه تم استخدام **المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي** وأداته الاستبيان وهذا لأنه أنسب لهاته الدراسة .

3. متغيرات البحث

استنادا إلى فرضيات البحث تبين لنا جليا أنه هناك متغيرين الأول مستقل، والثاني تابع.

• **المتغير المستقل:** هو الأداة التي يؤدي التغيير في قيمتها إلى إحداث التغير في قيم

متغيرات أخرى، وتكون ذات صلة بها، كما أنه السبب في علاقة السبب والنتيجة، إي

العامل المستقل الذي يزيد من خلال قياس النواتج.

ويظهر المتغير المستقل في البحث في **التكوين**.

• **المتغير التابع**

وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول قيم المتغيرات أخرى حيث أنه كلما أحدثت تعديلات علم

قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع.¹

ويظهر المتغير التابع في البحث في **السلوك التنظيمي**.

¹Delandesheever:”Introduction à La recherché éducation,EDA:collin bouvillier,paris:1976,p(20).

4. مجتمع الدراسة وعينته

1-4 مجتمع البحث

مجتمع البحث هو تلك المجموعات الأصلية التي تؤخذ منها العينة.

بعد استشارة مصلحة الإدارة والوسائل على مستوى الديوان تم استلام قائمة اسمية بأسماء الموظفين بالديوان الذين استفادوا من عملية تكوين اثناء الخدمة والمقدر عددهم ب 28 موظف وبهذا فهم يمثلون المجتمع الأصلي للبحث .

2-4 عينة البحث وكيفية اختيارها

العينة هي "جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة تكون أشخاصا كما تكون أحياء أو مدن أو غير ذلك".¹

ونظرا لكون مجتمع الدراسة صغير الحجم فقد كان اختيارنا للعينة بطريقة قصدية (عينة مقصودة) والتي ضمت 23 موظف (حصر شامل) يعملون ضمن ادارة ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية أدرار والوحدات التابعة له بعد استبعاد 05 افراد الذين اجريت عليهم الدراسة الإستطلاعية .

¹رشيد زرواتي: "مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية" ط1، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر: 2007، ص(334).

5. مجالات البحث

أ المجال البشري: موظفي ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية ادرار

ب المجال المكاني: ولاية ادرار

ج المجال الزمني: إمتد مجال الدراسة من 2020/01/08 إلى غاية 2020/07/25.

6. ادوات الدراسة

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل التي يستخدمها الباحث ويكيّفها للمنهج الذي يستخدمه ويحاول أن يلجأ إلى الأدوات التي توصله إلى الحقائق التي يسعى إليها وللحصول على القدر الكافي من المعلومات والمعطيات التي تفيد بحثنا اعتمدنا على الأدوات التالية:

1-6 الملاحظة :

تم إستخدام تقنية الملاحظة في البداية عند قيامنا بالدراسة الاستطلاعية والتي ساعدتنا على أخذ تصور أولي عن مكان الدراسة ، هذا لأنها وسيلة هامة في جمع البيانات و مصدر أساسي للحصول على المعلومات المباشرة حول الموضوع ، وهي تعتمد على حواس الباحث والقدرة على ترجمة الملاحظات الى عبارات ذات معاني ودلالات وكان لها دور كبير في هذا البحث .

2-6 المقابلة :

هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بطريقة جماعية أو فردية وهذا من أجل الوصول الى المعلومات أو البيانات التي يتعذر الوصول إليها إلا بالمحاولة و الإصرار مع بعض المسؤولين والعمال .

ويعرفها محمد داودي و بوفاتح : " بأنها مواجهة مباشرة بين الباحث و المبحوث والغرض منها جمع بيانات محددة حول فرد أو مجموعة لإستخدامها لأغراض البحث العلمي وتسمى تقنية بحث" ¹

3-6 الاستبيان :

يعتبر من أكثر وسائل البحث العلمي إستخداما ، ويتم إستغلاله في جمع أكبر عدد ممكن من البيانات التي تخص الأفراد ويعبر عن آرائهم وشعورهم حول موضوع الدراسة .
و لغرض معرفة دور التكوين في تحسين السلوك التنظيمي تم الإطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي استطعنا من خلالها ضبط الإستمارة الإستبائية والتي تم تجزئتها إلى أبعاد وهي :

- البيانات الشخصية

- البعد الأول: بيانات خاصة بالتكوين خلال المسار المهني.

¹ - محمد الصريفي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى. دار الفكر العربي الجامعي الاسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 122 .

- البعد الثاني : دور التكوين في تنمية دافعية العمل لدى العاملين في الإدارة الرياضية.

- البعد الثالث : دور التكوين أثناء الخدمة في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين في الإدارة الرياضية .

- للتكوين أثناء الخدمة دور إيجابي
4-6 الوثائق والسجلات : تم الإطلاع على بعض الوثائق و السجلات الخاصة بالتكوين وإدارة الموارد البشرية بالديوان .

7. الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة

1-7 الصدق:

يعرف عبد الخالق أحمد مفهوم الصدق بأنه هو " مدى صلاحية الاختبار وصحته في قياس ما يعلن أنه يقيسه، فبدلنا صدق الاختبار إذن عن أمرين أساسيين هما : ما الذي يقيسه الاختبار؟ وكيف ينجح في قياسه ؟ وليس لذلك علاقة باسم الاختبار بل بمضمونه"¹
ومن أجل قياس صدق أداة البحث تم الإعتماد على استخدام الصدق الظاهري إذ أشار أيبيل في هذا المجال إلى أن " أفضل وسيلة للتأكد من صدق الأداة هو أن يقرر عدد من المختصين مدى تغطية وشمولية الفقرات لجوانب الصفة المراد قياسها "².

¹ عبد الخالق أحمد: استخبارات الشخصية، الطبعة الثالثة، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر ، 2000 ، ص 131.

² Ebel , R. L. : **Essential of educational measurement** , New Jersey , Englewood Cliffs , Prentice - Hall ,1999 , p555.

وبذلك تم عرض الإستمارة الإستبائية على خمس محكمين خبراء ومختصين في ميدان علوم وتقنيات الأنشطة البدنية و الرياضية ، وذلك للحكم على مدى ملائمة المحاور ووضوح العبارات وصياغتها اللغوية، ودرجة شموليتها، ومدى توافقها مع أهداف البحث. وقد تم إجراء التعديلات المناسبة على فقرات الإستمارة الإستبائية في ضوء ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم.

2-7 ثبات أداة الدراسة :

يقصد بثبات الأداة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لرقم إعادة توزيعها اكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ،أو بعبارة أخرى ان ثبات الأداة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة ،وقد قام الباحثان بحساب ثبات المقياس ب :معامل ثبات ألفا كرونباخ

قام الباحثان باستخراج معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لكل بعد من أبعاد الإستمارة الإستبائية عن طريق استخدام رزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وللاستمارة ككل، إذ أنه كلما كانت قيمة معامل ألفا مرتفعة ، فإن هذا يدل بالفعل على ثبات درجات الاختبار¹ .

¹صلاح الدين علام : المقياس و التقويم النفسي و التربوي ، دار الفكر العربي ، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001 ، 165 .

وقد بلغ معامل الثبات (0.96) للمحور الأول المتعلق بالبيانات الخاصة بالتكوين خلال المسار المهني و (0.70) للمحور الثاني المتعلق بدور التكوين في زيادة الدافعية للعمال في الإدارة الرياضية و (0.93) للاستمارة ككل ، وهذه القيم مقبولة لأغراض هذا البحث.

8. التحليل الإحصائي

لتحليل البيانات و المعلومات التي تم جمعها بعد إجراء الدراسة الميدانية و المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة تم تفريغ جميع البيانات و معالجتها إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS على الحاسوب وفقاً لما يلي :

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع وعينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية
- معامل ألفا كرونباخ لحساب درجة ثبات المقياس .

9. إجراءات التطبيق :

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها توجه الباحثان الى القيام بالدراسة الميدانية على النحو التالي :

- الإتصال بإدارة المؤسسة وطلب الحصول على الموافقة للقيام بالدراسة.
- حصر أفراد العينة .
- توزيع الاستبيانات على أفراد العينة بطريقة مباشرة وذلك من أجل أن نضمن إمكانية إسترجاعها وتمكين أفراد العينة من الاستفسار عن بعض النقاط الغامضة في الاستبيان .

- وقد قمنا بتوزيع (23) إستمارة استبائية على أفراد العينة ، وحرصنا على استرجاعها كاملة وهو ما حدث بالفعل إذ تم استرجاع (23) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي .

10. صعوبات البحث

لا يخلو بحث من صعوبات تواجه الباحث، ومن ضمن الصعوبات التي واجهت الباحثين في هذه الدراسة هي:

- 1- شساعة مساحة ولاية ادرار وبالتالي صعوبة الوصول الى الأفراد المبحوثين .
- 2- الظروف الخاصة التي شهدتها العالم عموما والجزائر على وجه الخصوص في ظل تفشي جائحة كورونا .
- 3- اجراءات الحجر الجزئي التي مست ولاية أدرار بما فيها عدم توفر النقل لمناطق عمل او اقامة الأفراد المبحوثين .

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

الجدول رقم (01): يوضح خصائص أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
- ذكر	17	73.91%
- أنثى	06	26.09%
المجموع	23	100%

تحليل ومناقشة :

يظهر من خلال الجدول جنس عينة البحث التي يغلب عليها العنصر الذكوري بنسبة

73.91 % ، بينما العنصر النسوي بنسبة 26.09 % .

و يمكن ملاحظة تغلب العنصر الرجالي على نظيره من النساء عموماً في الإدارة

الرياضية لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية ادرار ، وهي نفسها النسبة المسجلة بالنسبة

لمن خضعوا للتكوين إذ يمكن القول ان حظوظ تلقي دورات تكوينية عند الذكور أكبر منه

الإناث، لاعتبارات عديدة كالخصوصية الشبه حضرية للولاية، ما يعطيها طابع المحافظة

داخل العائلات التي تنبذ تنقل الإناث لمسافات كبيرة، هذا التباعد فرضته شساعة الولاية

وبعدها عن عاصمة الدولة ب 1500 كم . وكذا تباعد بلديات الولاية عن مركزها اذ تصل

المسافة الى 800 كم .

جدول رقم (02): توزيع أفراد المجتمع حسب الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
21.73 %	05	- أعزب / عزباء
78.27 %	18	- متزوج (ة)
00 %	00	- مطلق (ة)
00 %	00	- ارمل (ة)
100 %	23	المجموع

تحليل ومناقشة :

يبين الجدول الحالة العائلية للعمال المستفيدين من التكوين أين يتبين نسبة 78.27% من المتزوجين ونسبة 21.73% من العزاب .

يُمكن تعليل ارتفاع نسبة فئة المتزوجين إلى الاستقرار الأسري الذي تعيشه هذه الفئة، ما يجعلهم أكثر استعداد للمشاركة في التكوين من غيرهم، أما الفئة العازبة فنجدهم يسعون للمشاركة في التكوين لتحسين مستواهم المهني والاستفادة من الامتيازات أهمها المنح والترقية.

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى الدراسي

المستوى	التكرار	النسبة %
- ثانوي	22	95.65%
- جامعي	01	04.35%
- دراسات عليا	00	00%
المجموع	23	100%

تحليل ومناقشة :

انطلاقاً من النتائج المسجلة نلاحظ أن أغلب موظفي ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية ادرار بمستوى تعليم ثانوي ، ويمكن أن نعزو ذلك إلى أن أغلب الوظائف المشغولة لا تتطلب مستوى تعليم جامعي أو دراسات عليا (ملحق اداري ، محاسب ، عون مكتب ، عون حفظ البيانات .. الخ) وهي تخصصات وظيفية لا تتطلب مستوى تعليمي عالي ولا تتطلب ثقافة عالية حسب متطلبات الوظيفة العمومية لكل منصب من المناصب المذكورة . ويأتي في المرتبة الثانية شخص واحد حامل لشهادة جامعية ولكنه لا يشغل منصب يتناسب مع مؤهلاته الجامعية.

ومن المعلوم أن التعليم الجامعي يساهم في إكساب الفرد معارف تساعد على القيام بمهامه أثناء المسار المهني، مثل التحكم في الأجهزة الالكترونية التي تسهل عليه الأداء الإداري فضلا عن ربح الوقت. أما العمال ذوو المستويات الأقل من ذلك فهم يسعون إلى تحسين

مستواهم والاستفادة من التكوين لمواكبة التغيرات والمستجدات الحاصلة في مجال عملهم ما يجعلهم الفئة الأكثر إلزامية والمعنية بالتكوين عن باقي المستويات الأخرى، وذلك لتغطية النقص الذي يعانون منه في التحكم في تقنيات العمل الجديدة، وبالتالي فالتكوين بالنسبة لهذه الفئة أمر أكثر من ضروري.

جدول رقم (04) : يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب عدد دورات التكوين

عدد دورات التكوين	التكرار	النسبة %
- دورة واحدة	03	13.00
- دورتين	16	69.60
- 3 دورات فأكثر	4	17.40
المجموع	23	%100

تحليل ومناقشة :

يمكن تفسير العدد الكبير للموظفين الذين استفادوا من دورتين تكوينيتين فأكثر الى الرغبة تحسين مستواهم المهني ، والاستفادة من التأهيل الذي يحققه التكوين من ترقية وامتيازات أخرى متعلقة اساسا بالاستفادة المهنية التي يتلقاها الموظف بعد تلقيه للتكوين، من ترقية والتسجيل بصفة تفضيلية في القوائم التأهيلية ، و زيادة في الدرجات، كما يمكن إرجاع ذلك حسب المعلومات التي أفادنا بها رئيس مصلحة الإدارة والوسائل، والتي تبين لنا أن قلة

البرامج المخصصة للتكوين تجعل هؤلاء العمال يستغلون أي فرصة تفتح لهم فرص التكوين، وبالتالي تجديد معارفهم وتطويرها طمعا في الترقية.

ثم ان العدد القليل للموظفين الذين استفادوا من عدد دورات يساوي ثلاث دورات فأكثر يمكن أن نفسره بحدثة إنشاء المؤسسة ، فهي مؤسسة حديثة النشأة أسست سنة 2008 بمقتضى القرار الوزاري رقم 01 المؤرخ في 02 جانفي 2008 المتضمن إحداث وإنشاء ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية أدرار. بالإضافة إلى حداثة مقررات التعيين لأغلب موظفي الديوان وهذا ما لمسناه من خلال معاينتنا لملفات العمال بمصلحة الإدارة والوسائل.

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأقدمية و الخبرة المهنية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة %
- 0-5 سنوات	15	65.21 %
- 5-10 سنوات	06	26.09 %
- 10 سنوات فأكثر	2	08.70 %
المجموع	23	100 %

تحليل و مناقشة:

يُظهر الجدول عدد سنوات الخبرة المهنية للموظفين محل الدراسة، وفيه يتضح لنا أن فئة ذوي الخبرة المهنية التي تتراوح عدد سنواتها من 0-5 سنوات هي الأكثر تحسلا على التكوين، وهذا ربما ما يرجع أساسا إلى حداثة عقود أغلب موظفي المؤسسة حديثة الإنشاء.

ثم إن هذه الفترة هي الفترة التي يكون فيها حماس الموظف والتطلع إلى الترقية مرتفعاً والبحث عن كافة السبل لتطوير أدائه المهني بما يتماشى ومستجدات العمل الإداري. ويأتي هذا الطرح منافياً مع العمال الذين لديهم 10 سنوات وأكثر حيث يقل حماسهم واستعدادهم لتلقي الدورات التكوينية إلا للأغراض ذات الفائدة المادية المباشرة من منح وعلاوات وترقية مهنية وهذا مرده إلى اكتفائهم بخبرة الميدان التي يعتقدون أنها كافية للتعامل مع كل المتغيرات الجديدة على مستوى المؤسسة .

جدول رقم (06): يوضح أهمية تحسين مستوى العمال لدى أفراد البحث حسب دورات

التكوين المشارك فيها

المجموع	أهمية تحسين المستوى		عدد الدورات المشارك فيها
	نعم	لا	
3 %100	01 %33.34	02 % 66.66	دورة واحدة
16 %100	09 % 56.25	07 % 43.75	دورتين
04 %100	04 % 100	00 % 00.00	ثلاث دورات و أكثر
23 % 100	14 % 60.86	09 % 39.14	مجموع الدورات المشارك فيها

تحليل ومناقشة :

تبين النتائج المتحصل عليها الأهمية الإدارية للتكوين حسب الدورات المشارك فيها، حيث

أن الفئة المدعمة لأهمية التكوين جاءت بأعلى نسبة حيث قدرت بـ 60.86 % ويجسدها

الإداريين الذين تلقوا ثلاث دورات وأكثر بنسبة 100%. أما الفئة التي نفت أهمية التكوين

قدرت بـ 39.14% ويجسدها الإداريين الذين تلقوا دورة واحدة فقط بنسبة 66.66%.

بعد التدقيق في هذه النتائج نجد أن قناعة الموظف باهتمام الإدارة بتحسين مستواه، تزيد كلما كانت مشاركاته متعددة في الدورات التكوينية، وهذا يرجع إلى إحساسه بالقيمة التي توليها الإدارة لتحسين مستواه، باعتباره عنصر مهم في المؤسسة، وهو ما يعزز مكانته في المؤسسة واعتباره موردا أساسيا في المنظمة وليس مجرد أرقام في أدراج الإدارة، بينما نجد نسبة معتبرة للذين شاركوا في ثلاث دورات تكوينية فما أكثر و لكنهم غير مقتنعين بكفاية الدورات المبرمجة من طرف الإدارة، ويمكن ان نعزو ذلك إلى نظرتهم السلبية للإدارة وعدم رضاهم عن بعض عن قراراتها.

الجدول رقم (07): يوضح منطلق طلب افراد البحث للتكوين

النسبة %	التكرار	الإجابات
78.26 %	18	- نعم
21.74 %	5	- لا
100 %	23	المجموع

تحليل ومناقشة :

الجدول جاء موضحا للمنطلق المحدد لطلب الموظف للتكوين، إذ جاءت النسبة الأعلى للموظفين الذين تقدموا بطلب للحصول على التكوين بنسبة على 78.26 % أما من طلبت الإدارة منهم ذلك فبلغت 21.74%.

ويمكن تفسير ذلك بالعودة لقلة تخصيص البرامج التكوينية الموجهة لفائدة العمال، وكذا الغلاف المالي المخصص للتكوين على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية ادرار حسب رئيس مصلحة الادارة والوسائل ، ما يجعل من الموظفين يتهافتون للمشاركة في التكوين خاصة إذا تعلق بمجال تخصصهم، أما من تطلب منهم الإدارة ذلك فهذا مربوط أساسا بالترقية لرتبة معينة أو للتكليف بهمة ما، يستلزم تلقي تكوينا خاصا لإنجازها.

الجدول رقم (08) :يوضح الأسباب التي دفعت أفراد البحث للتكوين من وجهة نظر

المبحوثين

الإجابات	التكرار	النسبة %
- الترقية المهنية	18	78.26 %
- تحسين الاداء	04	17.40 %
- طلب الإدارة	01	4.34 %
المجموع	23	100 %

تحليل ومناقشة :

توضح النتائج المتوصل اليها الأسباب التي دفعت العامل إلى التكوين من وجهة

نظرهم ، حيث كانت الترقية المهنية السبب الرئيسي بنسبة بلغت 78.26 % .

تُبرهن هذه النتائج المحصل عليها بأن البحث عن الترقية المهنية هي الهدف الرئيسي

للعامل، على اعتبار أن ذلك يساهم في تحسين مستواهم المهني ما يعود بالفائدة على

مستواهم المعيشي، ويسهل لهم تحقيق متطلبات الحياة الضرورية، بينما يعتبر تحسين الأداء و طلب الإدارة اشياء ثانوية في نظر المبحوثين .

الجدول رقم(09) :يوضح مكان إقامة التكوين

الإجابات	التكرار	النسبة %
- داخل المؤسسة	06	26.08 %
- خارج المؤسسة	17	73.92 %
المجموع	23	100 %

تحليل ومناقشة :

الجدول التالي يبين مكان تلقي التكوين، فأغلبية الموظفين قاموا بالمشاركة في دورة تكوينية خارج المؤسسة بنسبة 73.92 بالمئة ،

ومن خلال المعلومات المستقاة من مصلحة الإدارة والوسائل فإن التكوين عادة ما يكون في ولاية بشار التي تبعد عن ولاية أدرار 580 كم او مركز الولاية الأم الذي يبعد عن مكان اقامة العمال بمسافة قد تتجاوز 500 كم . وهذا ربما ما يشكل عائقا معنويا لدى البعض من كلا الجنسين . بالإضافة الى الطبيعة الإجتماعية للمجتمع الأدراري المحافظ الذي ان سمح للإناث بالعمل في الإدارة الرياضية ، فقد لا يرضى بتنقلهن إلى أماكن خارج مكان إقامتهن لبعد المسافة، ما يؤثر على فرص استفادتهن من التكوين كنظرائهم من الرجال الذين لا يجدون إشكال نسبيا.

الجدول رقم (10) : يوضح دور التكوين في زيادة روح المسؤولية للأفراد المبحوثين

النسبة %	التكرار	الإجابات
65.21 %	15	- نعم
34.78 %	8	- لا
100 %	23	المجموع

تحليل ومناقشة :

يتبين لنا من خلال النتائج المتوصل اليها الى أن للتكوين دور ايجابي في زيادة روح المسؤولية حيث يرى ما نسبته 65.21 % من العمال المكونين إيجابية هذا الدور بينما نجد ما نسبته 34.78 % من المبحوثين لا يتوافقون مع ذلك.

و تظهر هذه النتائج أن الموظفين الذين خضعوا للتكوين يجدون أنفسهم في حالة أفضل عن العمال الذين لم يقوموا بالتكوين، ما يعزز روح المسؤولية لديهم، والقيام بالمهام الصعبة على اعتبار أنهم يملكون الكفاءة المهنية اللازمة لذلك، ما يقتضي تطبيق ما تعلموه أثناء تلقيهم لدورات تكوينية، ما يزيد اهتمام العمال بوظيفتهم وتأدية المهام المطلوبة منهم وزيادة دافعيتهم للعمل داخل المؤسسة .

الجدول رقم (11) : يوضح مظاهر تحمل روح المسؤولية بعد التكوين

النسبة %	التكرار	الإجابات
26.09 %	6	- تشجيع الإدارة
47.83 %	11	- اعطاء صورة حسنة عن الإدارة
21.74 %	5	- اظهار اثر ايجابي
4.34 %	1	- اخرى
100 %	23	المجموع

تحليل و مناقشة :

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن معظم العمال كانت ردة فعلهم بعد التكوين بمحاولة بإعطاء صورة حسنة للإدارة، و تشجيع لإظهار فعالية وإيجابية هذه العملية على أداء ورضا الموظفين عن الإدارة وإبراز نوع من رد الجميل للإدارة حتى وأن اعتبر ذلك حقا مشروعا لهم فجميع هذه الدلالات توحى بحدوث تغذية رجعية ما بين المسؤولين و الموظفين ما يعطي نوع من الديناميكية داخل الإدارة ما يفسر عمليا تعلق العمال بأداء مهتهم في المؤسسة على أكمل وجه.

الجدول رقم (12): يوضح معنويات أفراد البحث بعد تلقيهم للتكوين أثناء الخدمة

النسبة %	التكرار	الإجابات
69.56 %	16	- عالية
21.74 %	5	- متوسطة
8.70 %	2	- ضعيفة
100 %	23	المجموع

تحليل ومناقشة :

توضح النتائج المسجلة في الجدول اعلاه ، والمتحصل عليها من اجابات المبحوثين ان معنويات العمال كانت مرتفعة بعد التكوين وهذا ما عبرت عنه اغلبية الإجابات بما نسبته 69.56 % بينما القلة القليلة التي لا تتجاوز 10 % التي ترى عكس ذلك .

يُمكننا تحليل هذه النتائج بالرضا الذي يشعر به العمال بعد التكوين، الذي يزيد من رغبتهم في تقديم أفضل عمل وتسخير طاقاته لمصلحة المؤسسة، ومساعدة زملائه في حل المشاكل المهنية التي تحدث أثناء العمل، وهذه تصرفات مهنية لها دلالة واضحة عن حب الموظفين لعملهم في المؤسسة الرياضية.

الجدول رقم (13): يوضح مساهمة التكوين في الترقية المهنية لأفراد البحث

الإجابات	التكرار	النسبة %
- نعم	22	95.65%
- لا	01	04.35%
المجموع	23	100%

تحليل ومناقشة :

نلاحظ من خلال النتائج المسجلة في الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات المبحوثين ترى أن التكوين أثناء الخدمة كان مساهما بصورة ايجابية في الترقية المهنية للعمال ، وربما يمكن إرجاع ذلك حسب ما سجلناه من ملاحظات هو أن أغلب عمليات التكوين المبرمجة من طرف الإدارة كانت بغرض التوظيف في مهام تتطلب تكويننا خاصا مثلما هو الحال بالنسبة لمنصب (رئيس مصلحة الإدارة والمالية ، وكيل حصر الإيرادات ، أمانة الديوان ، محاسب الديوان) وهي في أغلبها مناصب تم الوصول إليها بعد تكوين متخصص في العمل المطلوب .

الجدول رقم (14) : يوضح دور التكوين في تفعيل الابتكار لدى الأفراد المبحوثين

النسبة %	التكرار	الإجابات
73.92 %	17	- نعم
26.08 %	06	- لا
100 %	23	المجموع

تحليل ومناقشة :

الجدول أعلاه يوضح دور التكوين في الإبتكار حيث يرى 73.92 % من المبحوثين أن التكوين أثناء الخدمة فعلا يشجع الإبتكار. بينما يرى بقية المبحوثين عكس ذلك .

تُعلل النتائج في الجدول مدى تأثر العمال بالمعلومات المقدمة في التكوين في مجارة واقع العمل بطرح أفكار وتقنيات عمل جديدة، يدخل هذا في محاولة إثبات الذات، وهي احد محركات الدوافع السلوك البشري (الحاجات حسب سلم ماسلو)، ما يُفسر تلقائيا على رغبة العامل في تطوير وتحسين أدائه في المؤسسة، وعليه فالتكوين دور في تمسك العامل بعمله والتطلع للراقي بالمستوى خدمة للمؤسسة العامل بها .

الجدول رقم (15) : يوضح دور المعارف المكتسبة في التكوين على أداء العمل

النسبة %	التكرار	الإجابات
91.30%	21	- نعم
08.70 %	02	- لا
100%	23	المجموع

تحليل و مناقشة :

الجدول يوضح أهمية المعارف التي استفاد منها العمال في التكوين، فيظهر لنا من هذه النتائج أن ما نسبته 91.30 % ترى أن للمعارف المكتسبة دور فعال على أداء العامل بعد التكوين، وما نسبته 08.70 % فقط ترى العكس.

تعكس هذه النتائج الدور الذي يمكن أن يحققه التكوين أثناء الخدمة في ترقية الأداء العملي والمهني، وهذا راجع أساساً إلى المستحدثات الحاصلة في تقنيات ومناهج العمل الإداري وما يقابله من قلة في برمجة عمليات متكررة لتكوين الموظفين أثناء الخدمة على مستوى الديوان ، هذا الواقع الميداني الذي لمسناه أثناء تواجدها على مستوى هذه الأخير ، فبالرغم من قلة برامج التكوين إلا أن المعارف والتقنيات المكتسبة كان لها دور ملموس في تحسن أداء العمال وبالتالي تعزيز مكانتهم المهنية كعنصر مهم في المؤسسة .

الجدول رقم (16): يوضح دور المعارف المقدمة في التكوين في زيادة الحماس في العمل

المجموع	تجديد المعارف أثناء الخدمة يزيد الحماس نحو لعمل			الإقديمة والخبرة
	مرتفعا	متوسطا	منخفضا	المهنية
15 % 100	15 % 100	00 % 00	00 % 00	أقل من خمس سنوات
06 % 100	05 % 83.33	01 % 16.67	00 % 00	من 5 إلى 10 سنوات
02 % 100	00 % 00	01 % 50	01 % 50	أكثر من 10 سنوات
23 % 100	20	02	01	المجموع

تحليل و مناقشة :

الجدول يبين أهمية تجديد المعارف في زيادة حماس العمال، حسب سنوات الخبرة

المهنية، يظهر من الجدول أن العمال الذين لديهم أقل من خمس سنوات خبرة يرون بنسبة

100% أن لتجديد المعارف دورا كبيرا في زيادة حماس العمال.

أما بالنسبة للذين يملكون بين 6 و10 سنوات خبره مهنية فعبر 83.33 بالمائة منهم على ان للتكوين دورا ايجابيا في زيادة حماس العمال ، وتخفض النسبة للعمال الذين لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة حيث عبر جاءت تقديراتهم متباينة ما بين متوسط ومنخفض لدور التكوين في زيادة حماس العمال .

تُعلل هذه النتائج أن العمال الذين يملكون ما بين 5 و10 سنوات خبرة مهنية، هي الفئة التي جاءت نسبة تأثير التكوين في حماسهم العملي بدرجة عالية، لأنها المرحلة المهنية التي تمكن العامل من الاستفادة من الترقيات، والعلاوات فهي المرحلة الأنسب قانونا التي يمكنه خلالها تغيير وتحسين مستواه المهني، كما تتصف أنها الفترة المناسبة معنويا لان الموظف خلالها يكون قد بلغ نوع من النضج المهني، مما يجعله يبحث عن إثبات وجوده في العمل والاحتكاك بالآخرين، والمشاركة في أي عملية تعزز مكانته العملية في المؤسسة.

أن ما يمكن التأكيد عليه من خلال هذه النتائج أن التكوين يجعل الموظف يشعر بنوع من القيمة والاهتمام بعد تركيز الإدارة على تحسين مستواه، ناهيك عن محتويات التكوين التي تجعل منه النواة الأساسية نحو بلوغ التغيير و التحسين وتنمية الأداء يتجسد من كل هذا للتكوين أثناء الخدمة دور في زيادة الحماس للعمل وبالتالي زيادة دافعية العمل للعمال.

الجدول رقم (17) : يوضح مستوى الأداء المهني للموظفين بعد تلقيهم للتكوين

النسبة %	التكرار	الإجابات
95.65 %	22	تحسن الأداء
04.35 %	01	لم يتغير شيء
100%	23	المجموع

تحليل ومناقشة:

توضح النتائج المتحصل عليها مستوى الأداء المهني بعد التكوين ، و جاءت النتائج ايجابية لصالح تحسن الأداء الفعلي بعد التكوين وهذا ما تعبر عنه نسبة 95.65 % من المستجوبين .

ويرجع ذلك الى المعارف الجديدة التي يكتسبها العمال من التكوين ما يعود بالإيجاب على أدائهم كأفراد وعلى الأداء العام للمؤسسة.

الجدول رقم (18) : يوضح الدور الذي يلعبه التكوين في زيادة الروح الجماعية

الإجابات	التكرار	النسبة %
نعم	19	% 82.60
لا	04	% 17.40
المجموع	23	%100

تحليل ومناقشة :

من خلال النتائج المسجلة أعلاه نجد ان اجابات المبحوثين جاءت في مجملها موافقة للرأي الذي يعتقد ان للتكوين دور ايجابي في زيادة الروح الجماعية لدى العمال ، وجاء ذلك ممثلاً فيما نسبته 82.60 % بينما يرى بقية المستجوبين عكس ذلك .

ويمكن تفسير ذلك بأن المشاركة في التكوين جعلت العمال يشعرون بالتساوي، وتكافؤ فرص الترقية وتحسين الداء، وبالتالي توطدت لديهم علاقات غير رسمية انعكست إيجاباً في بروز نوع من التلاحم والتعاون بينهم أثناء العمل.

الجدول رقم (19) : يوضح مدى تعلق الموظفين بمؤسستهم بعد استفادتهم من التكوين

المجموع	الانتماء للمؤسسة بعد تلقي التكوين		عدد الدورات المشاركون فيها
	ايجابيا	سلبيا	
03 % 100	02 % 66.67	01 % 33.33	دورة واحدة
16 % 100	14 % 87.50	02 % 12.50	دورتين
04 % 100	04 % 100	00 % 00	ثلاث دورات فأكثر
23 % 100	20 % 86.96	03 % 13.04	المجموع

تحليل ومناقشة :

تظهر النتائج المتحصل عليها من طرف المبحوثين ان عدد الدورات التكوينية المستفاد منها من طرف العمال لها دور ايجابي في زيادة الإنتماء للمؤسسة ، حيث ان كل العمال الذين استفادوا من ثلاث دورات تكوينية فأكثر يرون ان التكوين يؤثر ايجابا في زيادة الإنتماء الوظيفي .

يمكن تعليل هذه النتائج بأن الموظفين الذين استفادوا من دورات تكوينية زاد تمسكهم بالمؤسسة الرياضية، وهذا راجع أساسا إلى الشعور بالاهتمام من طرف الإدارة وإن المؤسسة بالنسبة لهم لم تعد مجرد مكان لكسب الرزق فقط .
و نستنتج في الأخير أنه كلما زاد عدد الدورات التكوين زاد انتمائهم للمؤسسة.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

• مناقشة خصائص افراد البحث

جاءت عينة البحث تشمل موظفين من ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية أدرار من كلا الجنسين بنسب متفاوتة لصالح فئة الذكور التي بلغت 73.91 %، باعتبارها الفئة التي يسمح لها بالتنقل بعيدا عن مكان السكن لأجل الاستفادة من التكوين وتحسين مستواهم. يغلب على مستواهم التعليمي المستوى الثانوي بنسبة 95.65 % وهي بالذات الفئة الأكثر حاجة إلى تحسين مستواها لضعف المعلومات والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بسهولة.

استفاد اغلب افراد العينة المدروسة من دورتين تكوينيتين في مسارهم المهني اثناء الخدمة ، كما سجلنا ان اغلب المبحوثين كانوا من فئة المتزوجين و منطقيا هي الفئة الأكثر استقرارا . وجسد الموظفون الذين يملكون خبرة ما بين 00-05 سنوات الفئة الغالبة في الدراسة ، ويرجع ذلك اساسا الى حادثة تأسيس المؤسسة وبالتالي حادثة عقود اغلب العمال بها ، وبالمقابل هي الفترة التي يزيد فيها تطلع الموظفين لتحسين مستواهم المهني والأدائي طمعا في الترقية .

هذه البيانات الشخصية السالفة ساهمت بشكل كبير في تحديد المسار المهني و التكويني للموظفين أفراد العينة، فمن خلال تحليل النتائج المخصصة للمسار المهني و التكويني للإداريين فكانت خلال النتائج المحصل عليها يتضح لنا الآن للبرامج التكوينية دور

أساسي ومهم وملحوس في تغيير السلوكيات المهنية للعمال، وهذا من خلال أن نسبة معتبرة منهم يرون أن الإدارة تولي اهتماما متزايدا لتحسن مستواهم المهني، ويتحقق ذلك بنسبة كبيرة كلما كان عدد الدورات المشارك فيها كبير، فالشعور بالاهتمام يولد لدى العمال نوع من الثقة في الإدارة، وهذا ما يزيد أيضا من رضاهم عن تكافؤ فرص الاستفادة من التكوين، وتباين هذا الرضا بين من هم قاموا بطلب المشاركة، ومن طلبت الإدارة منهم ذلك، فكانت الأولى أكثر رضا عن الفئة الثانية، أما الأسباب التي تكون قد ساهمت في مشاركة العامل في التكوين أثناء الخدمة، فنجد أن الترقية المهنية كانت الهدف الرئيسي للذكور، وهذا راجع إلى بحثهم عن تحسين مستواهم المهني، ما يعود بالإيجاب على وضعهم الاجتماعي. هذا الاختلاف بين الذكور والإناث لمسناه أيضا أثناء تطرقنا لمكان إقامة التكوين، فالإناث وبنسبة كبيرة من بالمشاركة في تلك البرامج التي تقام على مستوى المؤسسة، على اعتبار رفض أسرهن والسماح لهن السفر، لأن المجتمع الأدراري محافظ إلى أبعد الحدود، كما جاءت درجة قبول العمال للمستوى ومحتويات التكوين أثناء الخدمة جد معتبرة.

هذه النتائج تتفق مع ما توصلت إليه الدراسة بعنوان "دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير الأداء التنظيمي"، حيث توصلت أن عملية التكوين يتم فيها تسخير المدخلات وتنظيمها من خلال وضع إستراتيجية منظمة كما أن عملية التقييم تتم لمعرفة المخرجات هذه العملية لمعرفة ما إذا كانت الأهداف التكوينية تتحقق فعلا .

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرئيسية

➤ اختبار الفرضية الرئيسية : حيث كان نص الفرضية كما يلي :

للتكوين دور ايجابي في تنمية السلوك التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية.

و بعد تفريغ البيانات المتحصل عليها وتحليلها باستخدام الأسلوب الاحصائي ، اتضح

أن للتكوين دور ايجابي في تحسين السلوك التنظيمي للعاملين في الإدارة الرياضية .

وهذا راجع الى التوظيف احيانا في بعض الوظائف قد لا تسبقه عملية تدريب و تأهيل

، وتأتي بعده البرامج التكوينية التي تستهدف العمال اثناء الخدمة قد تكون اكثر عملية

وتحسين مردود العاملين وتوجيههم وهذا ما تبرره ما نسبته 65.21 % من المستجوبين الذين

عبروا عن رأيهم بخصوص الدور ايجابي للتكوين في زيادة روح المسؤولية .

ضف الى ذلك ما تم تسجيله من نتائج عبر عنه المبحوثون بما نسبته 69.56 % اظهروا

انه كانت لهم معنويات مرتفعة بعد التكوين مايفسر نوع من الرضى الذي يشعر به العمال

بعد التكوين، الذي يزيد من رغبتهم في تقديم أفضل عمل وتسخير طاقاتهم لمصلحة

المؤسسة.

وهذا ما يفسره ايضا الجدول رقم (15) من الدراسة الحالية حيث عبر 91.30 % من

المبحوثين عن أن للمعارف المكتسبة دور فعال على أداء العامل بعد التكوين وهو ما يعكس

الدور الذي يمكن أن يحققه التكوين أثناء الخدمة في ترقية الأداء العملي والمهني.

النتائج المتوصل اليها تتفق تماما مع ما توصلت اليه دراسة الباحثين: بن منصوري محمد و عبوا عبد الله في بحثهما المعنون ب : " دور التكوين في إحداث تغيير السلوك التنظيمي: دراسة ميدانية بولاية مسيلة" حيث توصلت هاته الدراسة إلى أن للتكوين دور قوي في إحداث تغيير السلوك لدى الأفراد العاملين في الإدارة الرياضية ،من حيث أن للتكوين دور في إحداث تغيير في دافعية العمل، وأن للتكوين دور في تحقيق الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى

- اختبار الفرضية الجزئية : حيث كان نص الفرضية كما يلي :

" للتكوين أثناء الخدمة دور إيجابي في تنمية دافعية العمل لدى العاملين في الإدارة الرياضية " .

و بعد تفريغ البيانات المتحصل عليها وتحليلها باستخدام الأسلوب الاحصائي ،اتضح أن للتكوين دور ايجابي في تنمية دافعية العمل لدى العاملين في الإدارة الرياضية .

وهذا ما توضحه النتائج أكثر في الجدولين : (14) و (16) حيث عبر 73.92 % من المبحوثين أن التكوين أثناء الخدمة فعلا يشجع الابتكار . وهذا ما يدخل في محاولة إثبات الذات، وهي احد محركات الدوافع السلوك البشري (نظرية سلم الحاجات لماسلو) ، التي توضح بأن التكوين ضروري لأن الإنسان العامل يحتاج الى تلبية حاجات فنية و مهارات لا تتوفر إلا عن طريق التكوين الدائم و المستمر للعامل . وهو ما يذهب اليه (ليكرت) في نظرية اتخاذ القرار حيث يرى في نظريته بأن التكوين المستمر عامل أساسي في تقوية

الدافعية للعامل . وهو ما يتفق مع نظرية (ماكليلند) في الحاجات حيث ترى هذه النظرية أن من بين الحاجات التي يرغب فيها العامل هي الحاجة الى تحقيق الذات و لا يهم هذا إلا عن طريق التكوين و تنمية القدرات لتعبر عن المهارات بالأسلوب الذي تحقق ذاتية العامل في الموقع العملي¹.

ونسجل من خلال النتائج المتحصل عليها لا سيما في الجدول رقم (16) العمال ذوو الخبرة المهنية ما بين 05 و 10 سنوات ، هي الفئة التي جاءت نسبة تأثير التكوين في حماسهم العملي بدرجة عالية، وهذا ما يدفعنا للقول أن التكوين يجعل الموظف يشعر بنوع من القيمة والاهتمام بعد تركيز الإدارة على تحسين مستواه، ناهيك عن محتويات التكوين التي تجعل منه النواة الأساسية نحو بلوغ التغيير و التحسين وتنمية الأداء يتجسد من كل هذا للتكوين أثناء الخدمة دور في زيادة الحماس للعمل وبالتالي زيادة دافعية العمل للعمال.

هذه النتائج تتوافق تماماً مع ما توصلت إليه الدراسة السابقة ل. بن منصور محمد وعبو عبد الله بعنوان دور التكوين في احدث سلوك التنظيمي -دراسة ميدانية المسيلة-. أثناء تطرقها لزيادة الدافعية للعمال بعد التكوين.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية

- اختبار الفرضية الجزئية الثانية: حيث كان نص الفرضية كما يلي:

¹ المرسي جمال الدين محمد ، إدريس ثابت عبد الرحمان.(2002). "نظريات ونماذج وتطبيق لإدارة السلوك". الطبعة الأولى.

للتكوين أثناء الخدمة دور ايجابي في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين في الإدارة الرياضية

ويظهر لنا من النتائج المسجلة أن الاهتمام بالتكوين يساهم في تغيير الأفكار المسبقة السلبية عن الإدارة والمؤسسة عموماً، وبالتالي فالتكوين أثناء الخدمة يزيد من افتخار العمال بالمؤسسة .

كما ان مشاركة العمال في التكوين تزيد من إحساسهم أن المؤسسة ملك جماعي للعمال على اختلاف رتبهم ومناصبهم، وبالتالي ضرورة المحافظة عليها من أي تدخلات خارجية تمس باستقرار المؤسسة، و اعتبارها مكان لمصدر رزقهم يجب المحافظة و الحرص عليه.

ينتج لنا في الأخير أن المواضيع المقدمة في التكوين أثناء الخدمة والإكثار من الدورات التكوينية، وتوسيع قائمة العمال المستفيدين من التكوين، يساهم في تجاوز المصالح الشخصية للعمال لفائدة تحقيق المصلحة العامة .

كما أن نلاحظ من خلال النتائج المسجلة أن المشاركة في التكوين جعلت العمال يشعرون بالتساوي، وتكافؤ فرص الترقية وتحسين الداء، وبالتالي توطدت لديهم علاقات غير رسمية انعكست إيجاباً في بروز نوع من التلاحم والتعاون بينهم أثناء العمل.

خلاصة :

يتضح لنا من خلال النتائج المتوصل إليها في هاته الدراسة ما يلي :

1. للتكوين أثناء الخدمة دور في زيادة دافعية العمل لدى الأفراد العاملين على مستوى الإدارة الرياضية، وهذا من خلال تنمية تصرفات و سلوكيات مهنية دالة على زيادة رغبته في العمل كالانضباط والعمل بروح الجماعة ووضع مصلحة المؤسسة كل اعتبار.
2. يعزز التكوين أثناء الخدمة في الانتماء الوظيفي لدى العاملين في الإدارة الرياضية، وتحقق ذلك من خلال زيادة حماس وحب الموظفين للبيئة المهنية التي يشتغلون بها، كما يساهم التكوين في المحافظة على صورة وقيمة المؤسسة الرياضية لدى الأشخاص الغير منتمين لها.
3. الاهتمام بتحسين مستوى العمال يساعد الأفراد والإدارة في تحقيق المصالح الشخصية والأهداف و الخطط المهنية المسطرة.

خاتمة

مما لا شك فيه أن الارتقاء بالمستوى المهني للعمال له من الايجابيات التي تنعكس على المؤسسة، ما يجعل من المصلحة المكلفة بمتابعة المسار المهني للعمل تسطر برامج تكوينية و تدريبية تلبي الطلب كما وكيفا، هذا التحدي إن تحقق فسيكون له الأثر البالغ في الحصول على نتائج سلوكية ومهنية تتعدى الأهداف العملية والميدانية المسطرة من طرف الإدارة أو تلك المرجوة من وراء تنظيم هكذا دورات، فمن خلال تناولنا في هذه الدراسة حول دور التكوين في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين في الإدارة الرياضية، لمسنا ذلك الدور الذي يلعبه التكوين أثناء الخدمة في زيادة دافعية العمل و تعزيز الانتماء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية، وقد تحقق ذلك في ظل وجود جملة من العوامل التي ساهمت بقوة في تحديد ذلك الدور، نذكر منها العلاقة الجيدة التي تربط المسؤولين الإداريين و الموظفين، وتوفر بيئة العمل المشجعة، و فعالية المحتويات المقدمة في التكوين قد تسهم في تغيير الدهنيات السلبية و التصرفات والسلوكيات المهنية السلبية لدى العمال، ما يستلزم اختيار مكونين أكفاء لهم القدرة على الإقناع و يحظون بنوع من الإجماع و القبول في أوساط المكونين، كما لا يمكن إغفال الجانب الاجتماعي للعمال و أخذه بعين الاعتبار في اختيار الأوقات و الأماكن التي تبرمج فيها الدورات التدريبية، كما يجب على القائمين على العملية التكوينية وضع شروط مسبقة وواضحة وعادلة لا تقصي أي عامل، في ظل تطبيق القوانين والإجراءات الإدارية المتبعة حيال تلك العملية.

من كل هذا نتجلى لنا الأهمية المعرفية للتكوين في الحفاظ على الهيكل الإداري التنظيمي للمؤسسة الرياضية إذا ضبطت من خلاله بعض السلوكيات و التصرفات المهنية التي قد يكون لها الدور السلبي في الحفاظ على ذلك التماسك البشري والتنظيمي للإدارة الرياضية.

قائمة المصادر
والمرجع

المصادر و المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب

1. أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة لسلوك الناس ، القاهرة 2005،
2. ابن محمد الحناوي، علي الشرقاوي : إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، الدار الجامعية بيروت، 1990.
3. ابن منظور : لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، 1968.
4. احمد عزت راجح : علم النفس الصناعي ، دار القومية ، الإسكندرية ، 1970.
5. المرسي جمال الدين محمد - إدريس ثابت عبد الرحمان : نظريات ونماذج وتطبيق لإدارة السلوك ، الطبعة الأولى. الاسكندرية ، مصر ، 2002.
6. بشير صالح الرشدي: مناهج البحث التربوي، ط1، كلية التربية، جامعة الكويت، 2000
7. جو ردؤن مارشال : موسوعة علم الاجتماع ترجمة ،احمد زايد وآخرون ،المجلد الثاني المجلس الأعلى للثقافة ، مصر 2000 .
8. حسين أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1 ، الإسكندرية ، 2003.
9. حسين عبد الحميد رشوان، في مناهج العلوم ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 2003، ص66، محجوب، 1993.
10. رشيد زرواتي: مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2007
11. صلاح الدين علام : القياس و التقويم النفسي و التربوي ، دار الفكر العربي ، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001 .
12. عبد الخالق أحمد: استخبارات الشخصية ، الطبعة الثالثة، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر ، 2000

13. عبد الرحمان الشفوي : التدريب الإداري للتنمية ، معهد الإدارة العامة .
مصر . سنة 1985.
14. علي يحي المنصوري: الثقافة والرياضة الجزء ، 1 ط1، سنة 1971 .
15. عصام بدوي : موسوعة التنظيم والإدارة في التربية والرياضة ، دار الفكر العربي
، ط1 ، القاهرة ، 2001،
16. محمد الصريفي: إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى. دار الفكر العربي الجامعي
الاسكندرية ، مصر ، 2007
17. محمد عبد الفتاح باغي : التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، جامعة الملك
سعود الرياض، 1983 .
18. محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، ط3، دار المعارف الجامعية،
الإسكندرية، مصر، 1986
19. محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة
الإسكندرية، 2002
20. محمد صبحي حسنين: القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر
العربي ، ط3 ، القاهرة ، 1995 .
21. محمد متولي عفيفي: سيكولوجية الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر، ط1 ،
القاهرة . 2001
22. مروان عبد المجيد إبراهيم : الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية ، دار النشر
للطباعة والنشر والتوزيع ، 2000 .
23. مروان عبد المجيد إبراهيم : إدارة البطولات والمنافسات الرياضية ، الدار العلمية
للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان، 2002 .
24. مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس ، الجامعات، الاتحادات
الرياضية ، الاندية ، مراكز الشباب ، دار الكتاب للنشر ، مصر ، 1999
25. مصطفى حسين باهي: سيكولوجية الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر، ط1،
القاهرة ، 2001 .

ب- الدراسات والأطروحات

1. خالد يوسف العبي - حسين محمد العذب : قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي ، دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة مؤتة 2005م
2. محمد القريوتي: السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ط3، دار الشروق عمان 2003 .
3. بن منصوري محمد- عبوا عبد الله. " دور التكوين في إحداث تغيير السلوك التنظيمي: دراسة ميدانية بولاية مسيلة". أطروحة ماجستير في علم الاجتماع، 2010-2011.
4. بوقطب محمد: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الوظيفي بالمؤسسة الجامعية ، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور. أطروحة ماجستير، 2011-2012

ج- الدوريات والمجلات

1. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع ،الاتصال للبحث والترجمة قسنطينه 2006 .
2. عبد الكريم درويش : نظرة إلى الإطار الصحيح ، مجلة الإدارة ،العدد الرابع،القاهرة،01 ابريل 1972 .
3. أحمد الدعيج - رندا أليافي: الانتماء التنظيمي غياب مفهوم الانتماء التنظيمي يعطل تقدم منظمات العمل النسائية في المملكة ، موقع مجلة الاقتصادية الإلكترونية، مايو 2008 العدد 5339 .

د- القوانين والمراسيم

1. الأمانة العامة للحكومة الجزائرية (1966): المرسوم التنفيذي رقم 66-145 مؤرخ في 02 يونيو 1966 ، المطبعة الرسمية ، الجزائر .
2. الأمانة العامة للحكومة الجزائرية (1969): المرسوم التنفيذي رقم 69-52 مؤرخ في 12 ماي 1969 ، العدد 43 ، المطبعة الرسمية ، الجزائر .

3. الأمانة العامة للحكومة الجزائرية (1991): القانون رقم 91-05 مؤرخ في 16 يناير 1991 ، العدد 03 ، المطبعة الرسمية ، الجزائر .
4. الأمانة العامة للحكومة الجزائرية (1996): المرسوم التنفيذي رقم 96-92 مؤرخ في 3 مارس 1996 ، العدد 16 ، المطبعة الرسمية ، الجزائر .
5. الأمانة العامة للحكومة الجزائرية (2006): الأمر الرئاسي رقم 06-03 مؤرخ في 15 يوليو 2006 ، العدد 46 ، المطبعة الرسمية ، الجزائر .

2- مراجع باللغة الأجنبية

1. Delandesheever: "Introduction à La recherche éducation, EDA: collin bouvillier, paris, 1976.
2. Ebel , R. L. : **Essential of educational measurement** , New Jersey , Englewood Cliffs , Prentice - Hall , 1999.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثلجي - الأغواط

معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان حول موضوع

دور التكوين في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية أدرار

السيدات، السادة العمال.

في إطار التحضير لمذكرة التخرج ونيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية ، تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية ، نتقدم إليكم بمجموعة من الأسئلة بهدف معرفة ما إذا كان التكوين قد ساهم في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين بالإدارة الرياضية. ولأجل تحقيق هذا الهدف نطلب منكم إعطاء إجابة صريحة وصادقة، لأن الدقة والموضوعية هي التي ستجعل نتائج هذه الدراسة أكثر علمية. علما أن كل ما ستدلون به يبقى في سرية تامة ولا يستعمل إلا لغرض علمي.

قبل البدء في الإجابة الرجاء الالتزام بما يلي :

- ضع علامة (x) في الخانة المناسبة لإجابتك
- هناك بعض الأسئلة التي يمكن فيها اختيار أكثر من خانة واحدة أثناء الإجابة.
- الإجابة على كامل الأسئلة.

إشراف

د. عادل عاشور

إعداد

بدراوي عبد الجليل

العسري عبد القادر

شكرا على تفهمكم.

1. الجنس:

ذكر

أنثى

☐

2. الحالة العائلية

أعزب

متزوج

مطلق

أرمل

☐

3. المستوى الدراسي الذي التحقت به كعامل اداري

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

☐

4. عدد الدورات التكوينية التي استفدت منها خلال عملك بالمؤسسة

دورة واحدة

دورتين

ثلاث دورات أو أكثر

☐☐☐

5. اقدمية عملك بالمؤسسة الحالية

اقل من خمس سنوات خبرة

من 5 الى 10 سنوات

اكثر من 10 سنوات

6. هل الادارة تولي أهمية لتحسين مؤهلات العمال؟

نعم

لا

☐☐

7. هل الإستفادة من الدورة التكوينية كانت بناء على طلبك

نعم

لا

☐☐

8. ما هي الأسباب التي دفعت إلى ذلك التكوين؟

....."

9. هل التكوين الذي تلقينته أثناء الخدمة كان في :

داخل مؤسستك

خارج المؤسسة

☐☐

10. هل ترى ان التكوين يساعد في الحصول على كفاءة اكبر من أجل ممارسة مهام

جديدة و اكبر ؟

نعم

لا

☐☐

11. كيف ذلك ؟

.....

12. كيف وجدت معنوياتك في أدائك المهني بعد تلقيك للتكوين؟

☐ مرتفعة ☐ متوسطة ☐ منخفضة

13. هل ترى أن التكوين الذي تلقيته أثناء الخدمة يساعد في الترقية الوظيفية؟

☐ نعم ☐ لا

14. هل ترى أن المعارف التي تلقيتها من تكوينك أثناء الخدمة تساعد على الابتكار والابداع في أدائك المهني؟

☐ نعم ☐ لا

15. هل ترى أن تجديد المعارف أثناء الخدمة يسهل العمل لدى العامل ؟

☐ نعم ☐ لا

16. كيف تجد حماسك نحو العمل بعد استقاداتك من التكوين ؟

☐ مرتفعا ☐ متوسطا ☐ منخفضا

17. كيف تجد أدائك المهني بعد تلقيك للتكوين؟

.....

18. هل ترى أن التكوين أثناء الخدمة يساهم في اكتساب روح الجماعة لدى العامل؟

☐ نعم ☐ لا

19. هل تجد أن حب المؤسسة والمحافظة عليها يمكن أن يزيد لدى العامل بعد تلقيه للتكوين؟

☐ نعم ☐ لا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

